



Deine Schweizer Bank

Geschäftsbericht 2019

Inhaltsverzeichnis

3	Kennzahlen und Fakten
6	Aktionärsbrief
8	Lagebericht
19	Risikomanagementbericht
27	Nachhaltigkeitsbericht
55	Corporate Governance-Bericht
84	Vergütungsbericht
106	Konzernrechnung (englisch)
153	Jahresrechnung Stammhaus (englisch)
178	Informationen für Aktionäre
179	Unsere Standorte



Kurzbericht für das Geschäftsjahr 2019

Ein Interview mit dem CEO und
«Cembra in Zahlen» finden Sie
in unserem Online-Bericht auf
reports.cembra.ch

Kennzahlen und Fakten

Kennzahlen

Per 31. Dezember (in Millionen CHF)	2019	2018	2017	2016	2015
Zinserfolg	332.0	309.2	283.6	297.7	301.9
Ertrag aus Kommissionen und Gebühren	147.7	129.6	112.7	96.3	86.7
Nettoertrag	479.7	438.8	396.3	394.0	388.7
Wertberichtigungen für Verluste	-45.1	-50.1	-45.1	-44.6	-43.6
Total Geschäftsaufwand	-231.8	-193.0	-167.9	-167.5	-161.5
Reingewinn	159.2	154.1	144.5	143.7	145.0
Bilanzsumme	7'485	5'440	5'099	4'857	4'745
Nettofinanzforderungen	6'586	4'807	4'562	4'073	4'063
Privatkredite	2'625	1'885	1'782	1'720	1'784
Fahrzeugfinanzierungen	2'915	1'974	1'942	1'641	1'661
Kreditkarten	1'029	940	833	711	617
Übrige	17	8	5	-	-
Eigenkapital der Aktionäre	1'091	933	885	848	799
Eigenkapitalrendite (ROE)	15.7%	16.9%	16.7%	17.4%	17.7%
Nettozinsmarge	5.8%	6.5%	6.5%	7.2%	7.3%
Aufwand/Ertrags-Verhältnis	48.3%	44.0%	42.4%	42.5%	41.5%
Tier 1-Kapitalquote	16.3%	19.2%	19.2%	20.0%	19.8%
Vollzeitstellen	963	783	735	705	715
Kreditrating (S&P)	A-	A-	A-	A-	A-
Unverwässertes Ergebnis pro Aktie (in CHF)	5.53	5.47	5.13	5.10	5.04
Dividende pro Aktie	3.75	3.75	3.55	4.45	3.35
Buchwert pro Aktie (in CHF)	36.35	31.10	29.52	28.27	26.64
Aktienkurs (in CHF)	106.00	77.85	90.85	74.20	64.40
Marktkapitalisierung	3'180	2'336	2'726	2'226	1'932

Kennzahlen und Fakten

Aktienkurs: Cembra



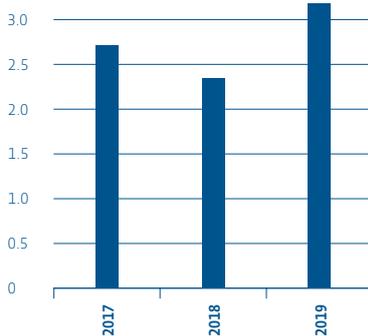
Fakten

CHF

3'180'000'000

betrug die Marktkapitalisierung von Cembra am Jahresende 2019

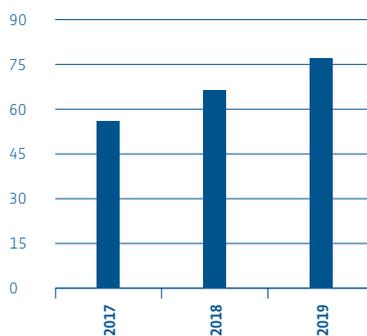
in CHF Milliarden



77'134'000

Kreditkartentransaktionen verarbeitete Cembra 2019

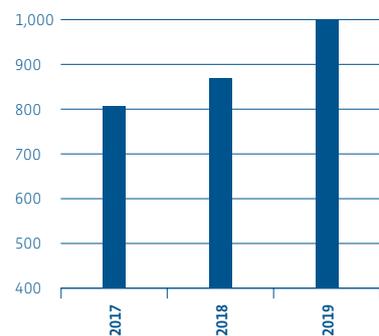
in Millionen



1'001'000

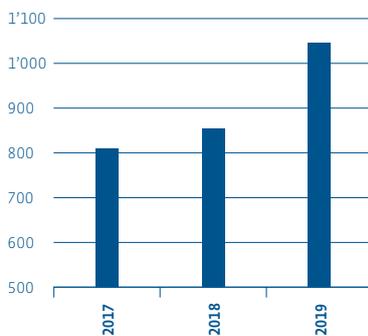
Kunden vertrauen auf Cembra als bevorzugte Partnerin

in 1'000



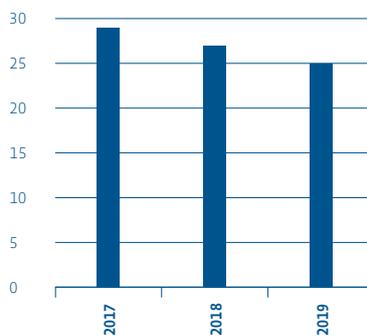
1'045

Mitarbeitende aus 36 Nationen arbeiten für Cembra



25

Sales Area Manager betreuen rund 4'000 Autohändler in der Schweiz

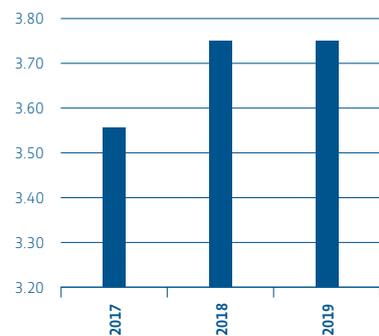


CHF

3.75

Dividende pro Aktie der Generalversammlung beantragt

in CHF



Über Cembra

Cembra ist eine führende Schweizer Anbieterin von Finanzierungslösungen und -dienstleistungen. Unsere Produktpalette umfasst Konsumkreditprodukte wie Privatkredite und Fahrzeugfinanzierungen, Kreditkarten, den Vertrieb von damit zusammenhängenden Versicherungen, KMU-Kredite sowie Rechnungsfinanzierungen, Einlagen und Anlageprodukte.

Unser Hauptsitz liegt in Zürich-Altstetten und wir betreiben unser Geschäft in allen Schweizer Landesteilen über ein Netz von Filialen, unsere Online-Präsenz sowie Kreditkartenpartner, unabhängige Vermittler und Autohändler.

Cembra zählt über 1 Million Kunden in der Schweiz und beschäftigt mehr als 1'000 Mitarbeitende aus 36 Ländern. Im September 2019 schloss Cembra die Übernahme der Konsumkreditanbieterin cashgate erfolgreich ab. Wir sind seit 2013 als unabhängige Schweizer Bank an der SIX Swiss Exchange kotiert.

Angebot

Wir bieten in der Schweiz eine breite Palette an Finanzierungslösungen an:

- **Privatkredite:** Cembra ist eine führende Anbieterin im wettbewerbsintensiven Privatkreditmarkt. Wir bieten einen erstklassigen individuellen Service und unsere Produkte sind über unsere 17 Filialen in der Schweiz sowie über unabhängige Vermittler und Online-Kanäle erhältlich.
- **Fahrzeugfinanzierungen:** Cembra ist eine grosse markenunabhängige Anbieterin von Fahrzeugfinanzierungen in der Schweiz. Unsere Produkte werden über ein Vertriebsnetz von rund 4'000 Autohändlern verkauft, die als Vermittler fungieren. Eine engagierte Verkaufsabteilung mit 25 Mitarbeitenden im Aussendienst sorgt zusammen mit den Mitarbeitenden in unseren vier Servicezentren für einen individuellen, flexiblen und effizienten Service.
- **Kreditkarten:** Mit rund einer Million ausgegebener Kreditkarten zählen wir zu den führenden Kartenanbietern in der Schweiz. Wir bieten ein Sortiment von Kreditkarten durch Partnerprogramme mit Migros, Conforama, TCS und Fnac sowie unsere eigene Kreditkarte. Die Karten bieten eine Reihe attraktiver Vorzüge, wie Cumulus-Punkte der Migros, Cashback, keine Jahresgebühren oder personalisiertes Design.
- **Versicherungsprodukte:** Im Vertrieb von Versicherungsprodukten treten wir als Vermittlerin auf. Kreditversicherungsprodukte bieten finanziellen Schutz bei unverschuldeter Arbeitslosigkeit, Unfällen, Krankheit oder Erwerbsunfähigkeit. Wir bieten unseren Kreditkartenkunden auch Reise- und Flugunfallversicherungen sowie ein Schutzpaket für den Fall eines Kartenverlusts.
- **Einlagen:** Privatkunden und institutionellen Anlegern bieten wir Anlageprodukte mit attraktiven Zinssätzen an.
- **Rechnungsfinanzierungen:** Über unsere Tochtergesellschaft Swissbilling AG bieten wir Rechnungsfinanzierungen an.
- **KMU-Finanzierung:** Seit Ende 2019 bieten wir unter der Marke Cembra Business Finanzierungslösungen für kleine Unternehmen an.

Geschichte

Die Wurzeln von Cembra Money Bank gehen zurück auf das Jahr 1912, als die Banque commerciale et agricole E. Uldry & Cie. in Fribourg gegründet wurde. Aus dieser Bank wurde später die Bank Prokredit. 1999 fusionierte GE Capital die Bank Prokredit mit der 1997 erworbenen Bank Aufina. Im Oktober 2013 löste sich die Bank vom Mutterkonzern GE, wurde an der Börse kotiert und firmierte neu als Cembra Money Bank AG. 2019 stärkten wir unsere Marktstellung durch den Erwerb des Konsumkreditanbieters cashgate. Anfang 2020 änderten wir unseren Markennamen in «Cembra».

Als Namensgeberin der Bank diente die in der Schweiz beheimatete Arve (Pinus Cembra), ein robuster und widerstandsfähiger Baum mit starken Wurzeln. Dies symbolisiert die Stärke unserer Bank und unseren Ursprung.

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre

Es freut uns, Sie über ein weiteres erfolgreiches Geschäftsjahr von Cembra zu informieren. Cembra erwirtschaftete 2019 einen um 3% höheren Reingewinn von CHF 159.2 Millionen. Alle Geschäftsbereiche trugen zu diesem Rekordergebnis bei. Die Eigenkapitalrendite erreichte 15.7%. Mit einer Tier 1-Kapitalquote von 16.3% sind wir solide kapitalisiert. Der Generalversammlung wird eine Dividende von CHF 3.75 pro Aktie vorgeschlagen.

2019 war für Cembra ein weiteres sehr erfolgreiches Jahr. Wir freuen uns sehr, dass wir 2019 über 130'000 Neukunden gewinnen konnten und in der Schweiz nun über eine Million Kunden bedienen. Nun setzen wir auf die weitere Digitalisierung unseres Geschäfts, auf die Entwicklung neuer Partnerschaften im Kartengeschäft und auf die Einführung unseres neuen Online-Finanzierungsprodukts für kleine Unternehmen.

Profitables Wachstum aller Geschäftsbereiche

In der Gruppe stiegen die Nettoforderungen gegenüber Kunden aufgrund der Konsolidierung von cashgate um 37% auf den Rekordbetrag von CHF 6.6 Milliarden. Trotz des starken Wettbewerbs in allen Geschäftsbereichen lag das organische Wachstum der Forderungen von Cembra ohne Berücksichtigung von cashgate bei 6%. Die Nettoforderungen im Privatkreditgeschäft stiegen um 39% auf CHF 2.6 Milliarden (+2% ohne cashgate). Der Zinsertrag im Privatkreditgeschäft erhöhte sich um 7% auf CHF 172.6 Millionen und die Marge betrug 7.5%. Die Nettoforderungen gegenüber Kunden im Bereich Fahrzeugfinanzierungen stiegen im Berichtszeitraum um 48% auf CHF 2.9 Milliarden (+7% ohne cashgate). Der Zinsertrag lag mit CHF 110.6 Millionen um 12% höher und die Marge lag für das Fahrzeugfinanzierungsgeschäft bei 4.5%.

Die solide Entwicklung des Kreditkartengeschäfts wurde durch die höhere Anzahl ausgegebener Karten (+10% gegenüber dem Vorjahr auf 984'000) und einen weiteren Anstieg der Transaktionsvolumina (+10% gegenüber dem Vorjahr) erreicht. Die Nettoforderungen stiegen um 9% auf CHF 1.0 Milliarden. Der Zinsertrag im Kreditkartengeschäft stieg um 11% auf CHF 79.4 Millionen und die Marge betrug 8%.

Stetige Umsatzsteigerung

Der Nettoertrag stieg um 9% auf CHF 479.7 Millionen (+4% ohne cashgate). Der Zinsertrag stieg infolge der Übernahme und der höheren Kreditkartenvolumen um 9%. Aufgrund des um CHF 1.8 Milliarden höheren Finanzierungsportfolios nahm der Zinsaufwand um 34% auf CHF 27.8 Millionen zu.

Der Ertrag aus Kommissionen und Gebühren stieg um 14% auf CHF 147.7 Millionen aufgrund der Übernahme, des soliden Ertrags aus Kreditkartengebühren sowie der übrigen Erträge, die hauptsächlich durch den Rechnungsfinanzierer Swissbilling erwirtschaftet wurden. Der Anteil des Nettoertrags aus Kommissionen und Gebühren erhöhte sich auf 31% gegenüber 30% im Vorjahr.

Der Geschäftsaufwand erhöhte sich um 20% auf CHF 231.8 Millionen. Bedingt durch 180 neue Vollzeitstellen (+23%), darunter 134 Mitarbeitende von cashgate, erhöhte sich der Personalaufwand 2019 um 14% auf CHF 120.5 Millionen. Der Sachaufwand stieg um 28% auf CHF 111.3 Millionen, was sich in erster Linie auf die Integration von cashgate sowie laufender Investitionen in Technologie und Wachstumsinitiativen zurückführen lässt. Das Aufwand/Ertrags-Verhältnis stieg auf 48.3%. Ohne Berücksichtigung der Übernahme – die Kosten der Integration von cashgate betragen 2019 rund CHF 8 Millionen – lag das Aufwand/Ertrags-Verhältnis bei 45.5%. 2018 waren es noch 44%.

Gute Performance bei den Wertberichtigungen

Die Wertberichtigung für Verluste verringerte sich trotz des wachsenden Kreditportfolios um CHF 5 Millionen, oder 10%, auf CHF 45.1 Millionen. Dieser Rückgang liess sich auf das weiterhin günstige Makroumfeld sowie einen Einmaleffekt aufgrund der besseren Synchronisierung von Abschreibungs- und Inkassoverfahren zurückführen. Aufgrund des Synchronisationsprozesses kam es so zu einer Verlustquote von 0.8% (2018: 1.1%) und höheren gefährdeten Forderungen von 0.6% (2018: 0.4%). Die Quote der mehr als 30 Tage ausstehenden Forderungen blieb mit 1.8% stabil (2018: 1.8%).

Termingerechte Integration von cashgate

Seit Abschluss der Übernahme am 2. September 2019 führt Cembra die Integration plangemäss durch. Im Dezember 2019 zogen alle Mitarbeitenden vom cashgate-Hauptsitz in ihre neuen Büros im Hauptsitz von Cembra in Zürich-Altstetten. Seit 1. Januar 2020 läuft das Automobilgeschäft von Cembra auf einem einzigen System und die Marke cashgate wird für das Online-Angebot für Privatkredite weitergeführt. Bis April 2020 erwartet Cembra die Konsolidierung aller Filialen von cashgate und wird dann ein Netzwerk von 17 Filialen in der Schweiz betreiben.

Fortschritt in neuen Geschäftsbereichen

Im vierten Quartal 2019 erweiterte die Gruppe wie geplant ihr Produktportfolio unter der Marke Cembra Business mit einem Online-Finanzierungsprodukt für kleine Unternehmen in der Schweiz. Die kommerzielle Einführung des neuen Produkts begann am 17. Februar 2020. Swissbilling konnte den Ertrag 2019 gegenüber 2018 mehr als verdoppeln.

Brückenfinanzierung vollständig zurückgezahlt

Seit der Ankündigung der Übernahme von cashgate am 1. Juli hat Cembra Money Bank die Transaktion durch verschiedene Kapitalmarktinstrumente und Einlagen vollständig bezahlt. Die Brückenfinanzierung in Höhe von CHF 1.5 Milliarden wurde im November 2019 vollständig zurückgezahlt, und das Finanzierungsportfolio von Cembra stieg bis Jahresende um 42% auf CHF 6.1 Milliarden. Die durchschnittlich gewichtete verbleibende Laufzeit betrug 2.9 Jahre, und die Refinanzierungskosten reduzierten sich von 49 auf 44 Basispunkte per Ende Jahr.

Solide Kapitalposition und stabile Dividende

Cembra bleibt mit einer soliden Tier-1-Kapitalquote von 16.3% sehr gut kapitalisiert, was der für 2019 angekündigten Bandbreite von 16% bis 17% entspricht. Die Leverage Ratio betrug 12.5%. Das Eigenkapital erhöhte sich um 17% auf CHF 1.091 Milliarden, hauptsächlich aufgrund des Verkaufs eigener Aktien im Juli 2019.

Aufgrund des soliden Finanzergebnisses von Cembra wird der Verwaltungsrat an der kommenden Generalversammlung am 16. April 2020 eine Dividende von CHF 3.75 pro Aktie empfehlen (entsprechend einer Ausschüttungsquote von 68%). Da das organische Wachstum in der zweiten Jahreshälfte höher ausfiel als erwartet und um für weiteres Wachstum flexibel zu bleiben, wird Cembra davon absehen, der nächsten Generalversammlung die Vernichtung der verbleibenden eigenen Aktien vorzuschlagen.

Thomas Buess wird zur Wahl in den Verwaltungsrat vorgeschlagen

Der Verwaltungsrat von Cembra wird an der kommenden Generalversammlung vom 16. April 2020 Thomas Buess als neues Verwaltungsratsmitglied vorschlagen. Er ersetzt Ben Tellings, der per 31. Dezember 2019 zurückgetreten war.

Thomas Buess, Schweizer Staatsbürger, hat über dreissig Jahre im Finanzdienstleistungs- und Versicherungssektor verbracht und war in unterschiedlichen Rollen für Unternehmen wie Elvia, die Zürich Versicherungsgruppe und dem Allianz-Konzern tätig. Von 2009 bis 2019 war er Group Chief Financial Officer bei Swiss Life. Seit 2019 ist er Mitglied des Verwaltungsrats der Swiss Life-Gruppe.

Ausblick

Während sich die vor kurzem erfolgte Ausbreitung des Coronavirus (Covid-19) negativ auf die Weltwirtschaft und auf die Schweizer Wirtschaft auswirkt, ist Cembra gut in das neue Jahr gestartet. Dank mehrjährigen Verträgen und unseren langjährigen Erfahrungen erwartet die Gruppe in diesem Jahr einen robusten Geschäftsverlauf. Die Integration von cashgate schreitet wie geplant voran. Das Management von Cembra beurteilt laufend die Situation und wird, falls notwendig, die Guidance aktualisieren.

Im Namen des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung bedanken wir uns bei unseren Kunden, Aktionären und Geschäftspartnern für das Vertrauen, das sie uns entgegenbringen. Wir sprechen ausserdem unseren Mitarbeitenden besonderen Dank aus. Sie tragen mit ihrer Expertise und ihrem Engagement wesentlich zum Erfolg der Bank bei.



Dr. Felix Weber
Präsident des Verwaltungsrats



Robert Oudmayer
Chief Executive Officer

Lagebericht

8	Lagebericht
9	Bedeutende Entwicklungen
10	Wirtschaftliches Umfeld
11	Produktmärkte
12	Bilanzanalyse
14	Analyse der Erfolgsrechnung
18	Strategie
18	Ausblick

Bedeutende Entwicklungen

Am 17. April 2019 hielt die Cembra Money Bank AG ihre sechste Generalversammlung als SIX-kotierte Gesellschaft in Zürich ab. Die Aktionäre genehmigten alle Traktanden, inklusive einer Dividendenausschüttung von CHF 3.75 pro Aktie. Alle Verwaltungsratsmitglieder wurden für eine weitere Amtsdauer von einem Jahr wiedergewählt.

Am 1. Juli 2019 gab die Cembra Money Bank AG bekannt, mit der Aduno Holding AG einen Vertrag über den Erwerb von 100 Prozent der Aktien der cashgate AG unterzeichnet zu haben. Der Kaufpreis betrug CHF 277 Millionen und die Übernahme wurde am 2. September 2019 abgeschlossen. Mit dieser Übernahme steigerten wir unser Portfolio in den Bereichen Privatkredite und Fahrzeugfinanzierungen um rund CHF 1.5 Milliarden auf insgesamt CHF 6.6 Milliarden.

Am 2. Juli 2019 platzierten wir erfolgreich 1.2 Millionen eigene Aktien (4% des Aktienkapitals) und gaben im Rahmen einer Privatplatzierung eine Wandelanleihe über CHF 250 Millionen aus, um einen Teil der cashgate-Transaktion zu finanzieren. Am 4. Juli 2019 gab Cembra eine nachrangige Anleihe (Additional Tier 1) im Umfang von CHF 150 Millionen aus.

Am 4. November 2019 gab Cembra bekannt, dass Ben Tellings, Vizepräsident des Verwaltungsrats, Ende 2019 sein Amt niederlegen wird. Seit Anfang 2020 steht uns Ben Tellings als externer Berater mit seiner Expertise zur Verfügung.

Im Jahr 2019 konnten wir unsere Stellung auf dem Schweizer Kreditkartenmarkt weiter stärken, indem wir neue Partnerschaften eingingen und bestehende verlängerten.

- Am 27. August 2019 gaben wir bekannt, dass wir unsere Kreditkarten-Partnerschaft mit Fnac bis 2024 verlängern.
- Am 4. Dezember 2019 schlossen wir eine neue Kreditkarten-Partnerschaft mit dem Möbelhändler LIPO Einrichtungsmärkte AG ab.
- Am 5. Dezember 2019 verkündete Cembra eine neue Partnerschaft mit der Migros Bank AG, mit dem Ziel, eine neue Kreditkarte einzuführen.

Wirtschaftliches Umfeld

Cembra ist ausschliesslich in der Schweiz tätig, und die finanzielle Entwicklung wird stark durch gesamtwirtschaftliche Faktoren wie Bruttoinlandsprodukt, Arbeitslosenquote und das Zinsniveau beeinflusst. Die Gruppe hält nur geringe Positionen in Fremdwährungen.

Bruttoinlandsprodukt der Schweiz

Die Entwicklung des Bruttoinlandsprodukts (BIP) ist ein Schlüsselindikator für den Konzern. Das Schweizer BIP wuchs 2019 um 0.9% gegenüber 2.5% im Jahr 2018. Der Konsum der privaten Haushalte entwickelte sich 2019 wiederum positiv mit einem Anstieg um 1.0% (2018: 1.0%).

Zinssätze

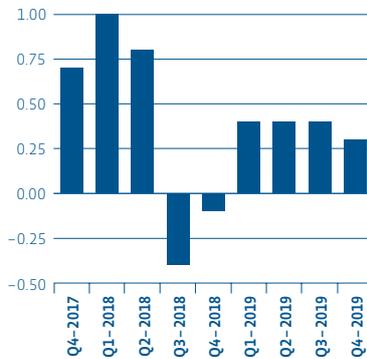
Die Zinssätze sind ein wichtiger Indikator für die Refinanzierung der Gruppe. Im ersten Halbjahr 2019 setzten die Zinsen ihren Rückgang fort. Der Tiefpunkt wurde im Sommer 2019 erreicht, als sowohl die US-Notenbank als auch die Europäische Zentralbank die Leitzinsen reduzierten. Im zweiten Halbjahr erhöhten sich die Zinsen wieder etwas. Im Gesamtjahr führten die Reduktionen sowie die Ereignisse im geopolitischen und makroökonomischen Umfeld zu tieferen CHF-Zinssätzen. Die Schweizerische Nationalbank hielt den Zinssatz für Sichtguthaben mit -0.75% stabil.

Arbeitslosenquote

Die Arbeitslosenquote dient als wichtiger Indikator für das Kreditrisikoprofil der Kunden der Gruppe. Die durchschnittliche Arbeitslosenquote in der Schweiz blieb im Jahr 2019 mit 2.3% auf tiefem Niveau und betrug zum Jahresende 2019 2.5%. Dies ist tiefer als 2018, als die durchschnittliche Arbeitslosenquote 2.6% betrug und im Dezember bei 2.7% lag.

Bruttoinlandsprodukt (BIP)

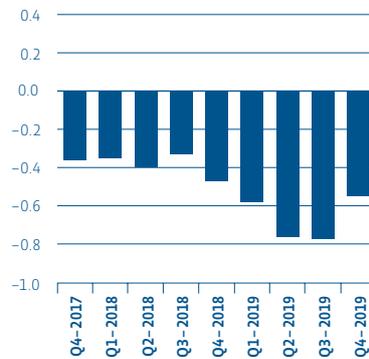
Veränderung gegenüber Vorquartal (in %)



Quelle: SECO

CHF-Swapsatz 3 Jahre

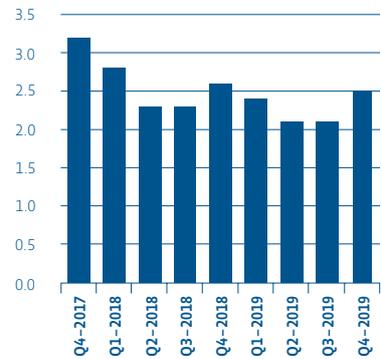
in %



Quelle: Bloomberg

Arbeitslosenquote Schweiz

in %



Quelle: SECO

Produktmärkte

Konsumkreditmarkt

Im Jahr 2019 wuchs der Schweizer Konsumkreditmarkt im dritten Jahr in Folge. Nach Angaben der schweizerischen Zentralstelle für Kreditinformation (ZEK) stieg der Markt für Konsumfinanzierungen um 6% von CHF 7'657 Millionen im Jahr 2018 auf CHF 8'113 Millionen der ausstehenden Vermögenswerte im Jahr 2019. Die Anzahl der ausstehenden Kreditverträge erhöhte sich um 1% auf 372'000 im Jahr 2019 von 369'000 im Jahr 2018. In einem herausfordernden Umfeld erreichte die Gruppe einen geschätzten Marktanteil von rund 44% der ausstehenden Verbraucherkredite.

Fahrzeugmarkt

Der Schweizer Fahrzeugmarkt entwickelte sich im Jahr 2019 positiv, hauptsächlich aufgrund der verkaufsfördernden Massnahmen und des Inkrafttretens regulatorischer Vorschriften zur Emission von Kohlenstoffdioxid im Jahr 2020. Gemäss den Statistiken von auto-schweiz (Vereinigung der offiziellen Automobil-Importeure) wurden im Jahr 2019 rund 311'000 Neuzulassungen verzeichnet, ein Anstieg von 4% im Vergleich zum Vorjahr 2018. Zusätzlich wurden in der Schweiz gemäss Eurotax Schweiz (unabhängiger Anbieter von Automobil-Marktdaten) 848'000 Gebrauchtwagen verkauft, was einem Rückgang von 1% und 856'000 im Vergleich zum Vorjahr 2018 entspricht. Leasingverträge verzeichneten hingegen ein Wachstum von 4% auf 649'000 im Jahr 2019. Das ausstehende Leasingvolumen in der Schweiz stieg 2019 nach Angaben der ZEK um 7%. Die Gruppe schätzt den Marktanteil für Fahrzeugleasing im Jahr 2019 auf 23% des ausstehenden Leasingvolumens.

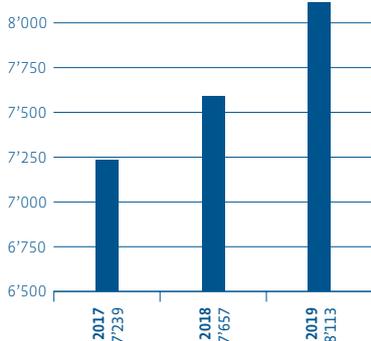
Kreditkartenmarkt

Der Wachstumstrend im Markt für Kreditkarten setzte sich auch im Jahr 2019 fort. Gemäss der Statistik der Schweizerischen Nationalbank stieg die Anzahl der in der Schweiz ausgegebenen Kreditkarten 2019 um rund 4% auf 7.2 Millionen an. Die Anzahl der Transaktionen stieg um 14% von 465.4 Millionen im Jahr 2018 auf 529.6 Millionen im Jahr 2019 an, getrieben von der starken Entwicklung der kontaktlosen Transaktionen (NFC). Kontaktlose Transaktionen erhöhten sich weiter und entsprachen rund 38% aller inländischen Transaktionen. Insgesamt stieg das Transaktionsvolumen der Kreditkarten 2019 um 6% auf CHF 46.6 Milliarden.

Das Kreditkartengeschäft gewann auch 2019 weitere Marktanteile. Die Anzahl ausgegebener Karten stieg gegenüber 2018 um rund 92'000 oder 10% auf rund 984'000. Der Marktanteil der Gruppe, gemessen an der Anzahl ausgegebener Karten, erhöhte sich 2019 von 13% auf 14%.

Schweizer Konsumkreditmarkt

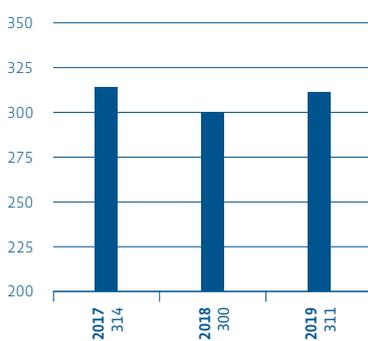
in Millionen CHF



Quelle: ZEK

Neuzulassungen von Personenwagen

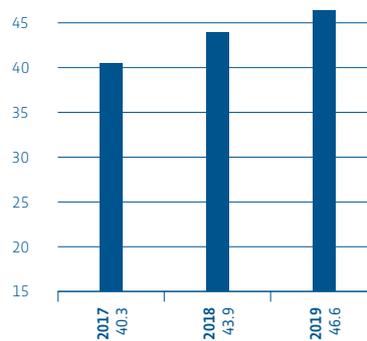
in 1'000



Quelle: auto-schweiz

Transaktionsvolumen Kreditkarten

in Milliarden CHF



Quelle: SNB

Bilanzanalyse

Per 31. Dezember (in Millionen CHF)	2019	2018	Veränderung	in %
Aktiven				
Flüssige Mittel und Forderungen gegenüber Banken	543	499	43	9
Forderungen gegenüber Kunden, netto	6'586	4'807	1'779	37
Privatkredite	2'625	1'885	740	39
Fahrzeugfinanzierungen	2'915	1'974	941	48
Kreditkarten	1'029	940	89	9
Übrige	17	8	9	118
Finanzanlagen	6	11	-5	-46
Sonstige Aktiven	351	124	228	184
Total Aktiven	7'485	5'440	2'045	38
Passiven				
Kundeneinlagen, kurz- und langfristige Verbindlichkeiten	6'134	4'325	1'809	42
Kundeneinlagen	3'495	2'827	668	24
Kurz- und langfristige Verbindlichkeiten	2'639	1'498	1'141	76
Sonstige Passiven	260	182	78	43
Total Verbindlichkeiten	6'395	4'507	1'888	42
Eigenkapital der Aktionäre	1'091	933	157	17
Total Passiven	7'485	5'440	2'045	38

Cembra hat die Akquisition von cashgate am 2. September 2019 abgeschlossen und wird seitdem vollständig konsolidiert.

Die Nettoforderungen gegenüber Kunden beliefen sich auf CHF 6'586 Millionen. Dies entspricht einem Anstieg von 37% oder CHF 1'779 Millionen im Vergleich zum Jahresende 2018. Der starke Zuwachs ist hauptsächlich durch die Akquisition von cashgate im September 2019 getrieben.

Ende des Jahres 2019 setzten sich die gesamten Nettoforderungen gegenüber Kunden aus Privatkrediten 40% (2018: 39%), Fahrzeugfinanzierungen 44% (2018: 41%) und Kreditkarten 16% (2018: 20%) zusammen.

Per 31. Dezember 2019 erhöhten sich die Kundenforderungen im Bereich Privatkredite gegenüber dem Jahresende 2018 um 39% auf CHF 2'625 Millionen. Der Bereich Fahrzeugfinanzierung erhöhte die Forderungen gegenüber Kunden um 48% auf CHF 2'915 Millionen gegenüber CHF 1'974 Millionen per Ende 2018. Im Bereich Kreditkarten stiegen die Nettoforderungen gegenüber Kunden um 9% von CHF 940 Millionen auf CHF 1'029 Millionen. Die übrigen Nettoforderungen gegenüber Kunden von CHF 17 Millionen (2018: CHF 8 Millionen) beinhalten das im Februar 2017 erworbene Geschäft von Swissbilling.

Refinanzierung

Aufgrund der Akquisition von cashgate erweiterte die Gruppe ihre Refinanzierung ab Juli 2019 deutlich und erhöhte deren Diversifikation. Die Kundeneinlagen erhöhten sich um 24% auf CHF 3'495 Millionen per 31. Dezember 2019. Die Einlagen institutioneller Kunden stiegen um 27% auf CHF 2'379 Millionen, während die Einlagen von Privatkunden um 16% auf CHF 1'116 Millionen anstiegen. Die kurz- und langfristigen Verbindlichkeiten (ohne Einlagen) der Gruppe erhöhten sich um 76% von CHF 1'498 Millionen per 31. Dezember 2018 auf CHF 2'639 Millionen per 31. Dezember 2019. Die Finanzierung der Akquisition beinhaltet eine Kreditlinie, eine zusätzliche Tier 1-Anleihe, eine Wandelanleihe, mehrere unbesicherte Anleihen und eine variable verzinsliche Anleihe, die im Zeitraum Juli bis Dezember 2019 ausgegeben wurden (siehe Finanzbericht Seite 138).

Eigenkapital

Das Eigenkapital erhöhte sich von CHF 933 Millionen um CHF 157 Millionen auf CHF 1'091 Millionen per Jahresende 2019. Der Anstieg war im Wesentlichen auf den erzielten Reingewinn von CHF 159.2 Millionen und den Verkauf eigener Aktienanteile im Juli 2019 in Höhe von 1.2 Millionen zurückzuführen. Der Anstieg wurde teilweise durch die Dividendenzahlung für das Geschäftsjahr 2018 in Höhe von CHF 106 Millionen im April 2019 reduziert.

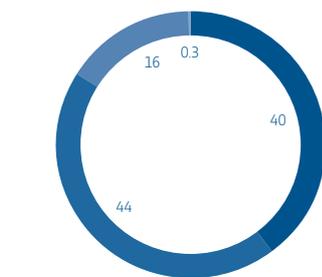
Eigenmittel

Per 31. Dezember (in Millionen CHF)	2019	2018	Veränderung	in %
Risikogewichtete Positionen	5'908	4'346	1'562	36
Kernkapital (Tier 1)	962	834	128	15
Kernkapitalquote	16.3 %	19.2 %		

Die risikogewichteten Aktiven erhöhten sich zum 31. Dezember 2019 um 36% auf CHF 5'908 Millionen im Vergleich zu CHF 4'346 Millionen per 31. Dezember 2018. Dieser Anstieg ist weitestgehend auf die Akquisition von cashgate zurückzuführen und stimmt im Wesentlichen mit der Entwicklung der Nettoforderungen gegenüber Kunden überein. Das Kernkapital erhöhte sich um CHF 128 Millionen oder 15% auf CHF 962 Millionen, hauptsächlich aufgrund des statistischen Gewinns und der Ausgabe der Tier 1-Anleihe im Juli 2019, bereinigt um die erwartete zukünftige Dividendenzahlung. Dies führte zu einer Tier 1-Kernkapitalquote von 16.3% zum 31. Dezember 2019, die deutlich über der regulatorischen Anforderung von 11.2% liegt.

Nettoforderungen gegenüber Kunden

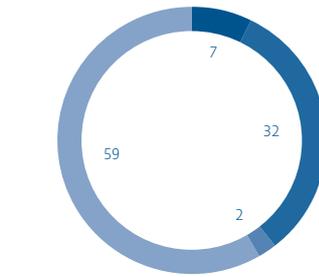
in %



- Privatkredite
- Fahrzeugfinanzierungen
- Kreditkarten
- Übrige

Refinanzierungsstruktur

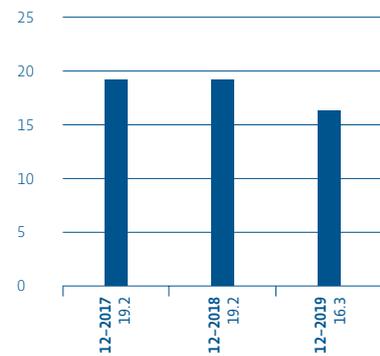
in %



- Verbriefte Forderungen (ABS)
- Anleihen
- Nachrangige AT-Anleihe
- Einlagen

Tier 1-Kapitalquote

in %

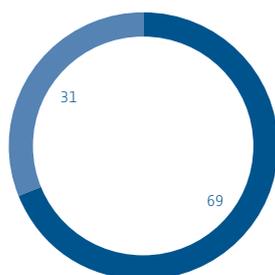


Analyse der Erfolgsrechnung

Für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis 31. Dezember (in Millionen CHF)	2019	2018	Veränderung	in %
Zinsertrag	359.8	330.0	29.8	9
Zinsaufwand	- 27.8	- 20.8	7.0	34
Zinserfolg	332.0	309.2	22.8	7
Ertrag aus Kommissionen und Gebühren	147.7	129.6	18.1	14
Nettoertrag	479.7	438.8	40.9	9
Wertberichtigungen für Verluste	- 45.1	- 50.1	- 5.0	- 10
Personalaufwand	- 120.5	- 105.8	14.6	14
Sachaufwand	- 111.3	- 87.2	24.1	28
Total Geschäftsaufwand	- 231.8	- 193.0	38.7	20
Ergebnis vor Steuern	202.9	195.7	7.1	4
Ertragssteueraufwand	- 43.7	- 41.6	2.1	5
Reingewinn	159.2	154.1	5.1	3
Sonstige erfolgsneutrale Eigenkapitalveränderungen	- 2.1	- 6.3	4.2	67
Gesamtergebnis	157.1	147.8	9.3	6

Nettoertrag

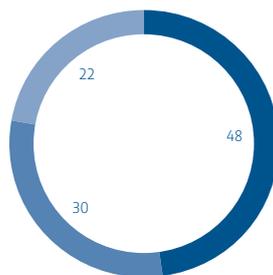
in %



- Zinserfolg
- Kommissionen und Gebühren

Zinsertrag

in % (ohne Position «Übrige»)



- Privatkredite
- Fahrzeugfinanzierungen
- Kreditkarten

Zinsertrag

Für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis 31. Dezember (in Millionen CHF)	2019	2018	Veränderung	in %
Privatkredite	172.6	161.3	11.3	7
Fahrzeugfinanzierungen	110.6	98.4	12.2	12
Kreditkarten	79.4	71.7	7.8	11
Übrige	-2.9	-1.5	-1.4	99
Total	359.8	330.0	29.8	9

Die Anteile der Geschäftsbereiche am Zinsertrag blieben gegenüber dem Vorjahr stabil, bei 48% aus Privatkrediten, 30% aus der Fahrzeugfinanzierung und 22% aus dem Kreditkartengeschäft.

Der gesamte Zinsertrag erhöhte sich im Jahr 2019 um CHF 29.8 Millionen, oder 9%, auf CHF 359.8 Millionen. Der Zinsertrag aus Privatkrediten erhöhte sich um CHF 11.3 Millionen, oder 7%, auf CHF 172.6 Millionen, während die dazugehörigen Nettoforderungen gegenüber Kunden um 39%, aufgrund der Akquise von cashgate, anstiegen. Der Zinsertrag aus Privatkrediten wurde nach wie vor infolge der Einführung der Zinsobergrenze per 1. Juli 2016 und anschliessender Preissenkungen beeinflusst. Infolgedessen sank die Rendite im Berichtszeitraum von 8.6% auf 7.5%. Die Zinserträge im Bereich Fahrzeugfinanzierung stiegen 2019 um CHF 12.2 Millionen, oder 12%, von CHF 98.4 Millionen auf CHF 110.6 Millionen an. Die Rendite sank leicht auf 4,5% (2018: 5.0%), überwiegend getrieben durch die Akquisition von cashgate. Der Zinsertrag aus Kreditkarten stieg 2019 um CHF 7.8 Millionen, oder 11%, auf CHF 79.4 Millionen. Der Anstieg ist im Wesentlichen auf höhere Kreditkartenforderungen infolge der Zunahme der Anzahl Kreditkarten zurückzuführen. Die Rendite ist stabil bei 8.0%. Der übrige Zinsertrag enthielt Aufwand von CHF 2.9 Millionen aufgrund von Negativzinsen für die bei der Schweizerischen Nationalbank und anderen Institutionen gehaltenen Barmittel.

Refinanzierungskosten

Für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis 31. Dezember (in Millionen CHF)	2019	2018	Veränderung	in %
Zinsaufwand für verbriefte Forderungen (ABS)	1.9	1.8	0.1	3
Zinsaufwand für Einlagen	13.1	12.6	0.5	4
Zinsaufwand für Darlehen	12.8	6.4	6.5	102
Total	27.8	20.8	7.0	34

Die Refinanzierungskosten der Gruppe stiegen um CHF 7.0 Million, oder 34%, auf CHF 27.8 Millionen im Jahr 2019 aufgrund der Refinanzierung der akquirierten Vermögenswerte. Die Zinsaufwendungen für verbriefte Forderungen (ABS) aus Fahrzeugfinanzierungen stiegen um 3% auf CHF 1.9 Millionen. Der Zinsaufwand für Einlagen stieg um 4% auf CHF 13.1 Millionen aufgrund der Wiederanlage von Fälligkeiten zu tieferen Zinssätzen in der zweiten Jahreshälfte 2019 und des generellen Wachstums der Einlagen um 24%.

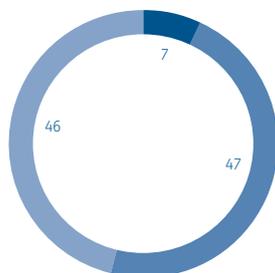
Der Zinsaufwand für Darlehen stieg um CHF 6.5 Millionen, oder 102%, von CHF 6.4 Millionen auf CHF 12.8 Millionen an. Wichtigste Gründe für den Anstieg waren das um 76% höhere Darlehensportfolio und die Finanzierungskosten der Akquisition von cashgate.

Ertrag aus Kommissionen und Gebühren

Für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis 31. Dezember (in Millionen CHF)	2019	2018	Veränderung	in %
Versicherungen	21.6	20.5	1.2	6
Kreditkarten	101.1	92.6	8.6	9
Kredite und Finanzierungsleasing	14.5	13.4	1.1	9
Übrige	10.4	3.2	7.2	n/a
Total	147.7	129.6	18.1	14

Refinanzierungskosten

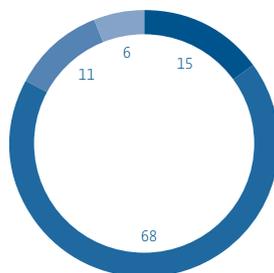
in %



- Verbriefte Forderungen (ABS)
- Einlagen
- Darlehen

Ertrag aus Kommissionen und Gebühren

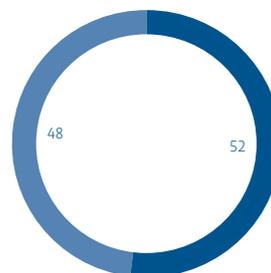
in %



- Versicherungen
- Kreditkarten
- Kredit und Finanzierungsleasing
- Übrige

Geschäftsaufwand

in %



- Personalaufwand
- Sachaufwand

Der Ertrag aus Kommissionen und Gebühren der Gruppe stieg im Jahr 2019 um CHF 18.1 Millionen, oder 14%, von CHF 129.6 Millionen auf CHF 147.7 Millionen an. Das Wachstum war hauptsächlich begründet durch den Anstieg der Erträge aus Kreditkartengebühren von 9%, oder CHF 8.6 Millionen, im Einklang mit der Entwicklung der Forderungen gegenüber Kunden. «Übrige» Gebührenerträge stiegen um CHF 7.2 Millionen auf CHF 10.4 Millionen und enthalten Kontoführungsgebühren und Erträge aus dem Swissbilling-Geschäft.

Die Einnahmen aus dem Versicherungsgeschäft, mehrheitlich Erträge aus dem Verkauf von Kreditversicherungsprodukten, stiegen um CHF 1.2 Millionen, oder 6%, auf CHF 21.6 Millionen. Der Anstieg des Ertrags aus Krediten und Finanzierungsleasing auf CHF 14.5 Millionen ist im Wesentlichen auf die Konsolidierung von cashgate in den letzten vier Monaten des Jahres 2019 zurückzuführen.

Wertberichtigungen für Verluste

Für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis 31. Dezember (in Millionen CHF)	2019	2018	Veränderung	in %
Wertberichtigungen für Verluste auf Privatkrediten	24.4	29.6	-5.2	-18
Wertberichtigungen für Verluste auf Fahrzeugfinanzierungen	10.4	11.2	-0.8	-7
Wertberichtigungen für Verluste auf Kreditkarten	9.1	8.4	0.7	9
Wertberichtigungen für Verluste übrige	1.2	1.0	0.3	29
Total	45.1	50.1	-5.0	-10

Die Wertberichtigungen für Verluste auf Forderungen gegenüber Kunden reduzierten sich um CHF 5.0 Millionen, oder 10%, auf CHF 45.1 Millionen im Jahr 2019, verglichen mit CHF 50.1 Millionen in 2018. Die Wertberichtigungen auf Privatkredite reduzierten sich um CHF 5.2 Millionen aufgrund der einmaligen Synchronisierung der Abschreibungs- und Inkassoprozesse sowie der weiteren Optimierung der Inkasso-Strategien. Im Bereich der Fahrzeugfinanzierungen reduzierten sich die Wertberichtigungen um CHF 0.8 Millionen aufgrund höherer Wiedereingänge. Im Bereich Kreditkarten stiegen die Wertberichtigungen im Jahr 2019 um CHF 0.7 Millionen entsprechend dem Portfoliowachstum an. Insgesamt lagen die Wertberichtigungen für Verluste auf Forderungen der Gruppe im Jahr 2019 bei 0.8% der Forderungen gegenüber Kunden. Bereinigt um den genannten einmaligen Effekt beträgt die Verlustquote 0.9%.

Lagebericht

Personalaufwand

Für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis 31. Dezember (in Millionen CHF)	2019	2018	Veränderung	in %
Personalaufwand	120.5	105.8	14.6	14

Der Personalaufwand der Gruppe erhöhte sich um CHF 14.6 Millionen, oder 14%, auf CHF 120.5 Millionen. Der Anstieg des Personalaufwands ist hauptsächlich auf die höhere Anzahl von Mitarbeitenden nach der Akquisition von cashgate und auf das Wachstum der Geschäftsfelder zurückzuführen.

Die durchschnittliche Anzahl Mitarbeitende (Vollzeitstellen) der Gruppe betrug 873 im Jahr 2019 gegenüber 759 im entsprechenden Vorjahreszeitraum. Der durchschnittliche Personalaufwand pro Vollzeitstelle von TCHF 138 nahm im Jahr 2019 aufgrund der Akquisition im September von TCHF 140 im Vorjahr ab.

Sachaufwand

Für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis 31. Dezember (in Millionen CHF)	2019	2018	Veränderung	in %
Dienstleistungsaufwand	22.4	18.6	3.7	20
Marketing	11.8	8.5	3.3	39
Rechts- und Betreuungskosten	10.9	10.9	-0.1	-1
Porto und Büromaterial	11.2	9.9	1.3	14
Mietaufwand und Unterhalt	7.2	4.9	2.3	47
Informationstechnologie	31.4	24.9	6.4	26
Abschreibungen und Amortisationen	19.5	13.0	6.5	50
Sonstige	-2.9	-3.5	0.6	-17
Total	111.3	87.2	24.1	28

Der Sachaufwand der Gruppe stieg im Jahr 2019 um CHF 24.1 Millionen, oder 28%, von CHF 87.2 Millionen auf CHF 111.3 Millionen. Der Dienstleistungsaufwand in Höhe von CHF 22.4 Millionen nahm aufgrund der Akquisition von cashgate um 20% zu, wurde teilweise jedoch durch tiefere Ausgaben für Projekte kompensiert.

Ausgaben für das Marketing stiegen um 39%, oder CHF 3.3 Millionen, aufgrund der Akquisition von cashgate und intensiver Marketing- und Kampagnenaktivitäten. Die Rechts- und Betreuungskosten sind stabil bei CHF 10.9 Millionen. Gestiegene Kosten wurden durch tiefere Drittparteikosten kompensiert. Porto und Büromaterial stiegen um 14% auf CHF 11.2 Millionen aufgrund des Wachstums im Kreditkartengeschäft. Die Aufwendungen für Mieten und Unterhalt erhöhten sich um 47% auf CHF 7.2 Millionen aufgrund der Einführung des US-GAAP Operating Lease-Standards sowie zusätzlicher Kosten im Zusammenhang mit der Schliessung von Filialen. Die Kosten für Informationstechnologie in Höhe von CHF 31.4 Millionen stiegen um 26% aufgrund eines einmaligen Effekts in 2018 und der Akquisition von cashgate. Die Abschreibungen und Amortisationen stiegen um 50%, hauptsächlich aufgrund der Amortisierung in Höhe von CHF 3.9 Millionen der Kaufpreisvereinbarung von cashgate sowie der Investitionskosten in IT und Geschäftsentwicklungsprojekte. Der unter der Position Sonstige aufgeführte Sachaufwand erhöhte sich auf CHF 2.9 Millionen aufgrund der um CHF 1.2 Millionen höheren Vorsorgeverpflichtungen, welche durch die Aufnahme des US-GAAP Operating Lease-Standards ausgeglichen wurden.

Das Aufwand/Ertrags-Verhältnis belief sich auf 48.3% im Jahr 2019 gegenüber 44.0% im Jahr 2018. Der Anstieg ist primär durch die Akquisition und Konsolidierung von cashgate getrieben.

Ertragssteuern

Die Ertragssteuern der Gruppe erhöhten sich 2019 um CHF 2.1 Millionen, oder 5%, auf CHF 43.7 Millionen im Zusammenhang mit dem höheren Einkommen vor Steuern. Der effektive Steuersatz beläuft sich auf 21.5%. Dies entspricht dem gesetzlichen Steuersatz, der sich aus der Kombination der schweizerischen Unternehmenssteuern auf Bundes-, Kantons- und Gemeindeebene ergibt.

Die publizierten Daten in den oben angegebenen Tabellen sind in Schweizer Franken und gerundet angegeben, weshalb Rundungsdifferenzen entstehen können.

Strategie

Unsere Strategie ist darauf ausgerichtet, Cembra zur ersten Wahl für all jene zu machen, die in der Schweiz auf der Suche nach Finanzierungslösungen sind. Um dies zu erreichen, haben wir drei strategische Ziele definiert: sich im Kerngeschäft behaupten, die Zukunft gestalten und Grösse gewinnen durch externes Wachstum.

Sich im Kerngeschäft behaupten

Hier konzentrieren wir uns darauf, unsere führende Marktposition in den Bereichen Privatkredite und Fahrzeugfinanzierungen zu erhalten, indem wir uns an das sich wandelnde Vertriebsumfeld anpassen und unser B2B-Partnernetzwerk ausbauen. Wir möchten unseren Kunden ein ganzheitliches Erlebnis bieten, und wir sind bestrebt, mit allgemeinen Markttrends Schritt zu halten, indem wir neue Produktangebote einführen.

Die Zukunft gestalten

Wir wollen unser Geschäft auf künftige Herausforderungen vorbereiten und konzentrieren uns dabei auf Systeme, Prozesse, Menschen und letztlich darauf, wie wir unsere Initiativen umsetzen. Als eines unserer wichtigsten Ziele möchten wir Cembra zu einem Unternehmen machen, in dem die Kundenorientierung stärker im Vordergrund steht. Dies soll unterstützt werden durch schlanke Prozesse und eine wettbewerbsfähige Kostenbasis, die wir durch die Digitalisierung unserer Wertschöpfungskette erreichen wollen. Wir konzentrieren uns auch auf die Entwicklung unserer Mitarbeitenden und die Verbesserung ihrer Arbeitsumgebung.

Grösse gewinnen durch externes Wachstum

Wir wollen durch Übernahmen und Partnerschaften neue Geschäftsbereiche einführen und unsere Kundenbasis erweitern. Dies im Einklang mit unserem Kernziel, die erste Wahl für Finanzierungslösungen in der Schweiz zu sein.

Ausblick

Während sich die vor kurzem erfolgte Ausbreitung des Coronavirus (Covid-19) negativ auf die Weltwirtschaft und auf die Schweizer Wirtschaft auswirkt, ist Cembra gut in das neue Jahr gestartet. Dank mehrjährigen Verträgen und unseren langjährigen Erfahrungen erwartet die Gruppe in diesem Jahr einen robusten Geschäftsverlauf. Die Integration von cashgate schreitet wie geplant voran. Das Management von Cembra beurteilt laufend die Situation und wird, falls notwendig, die Guidance aktualisieren.

Cembra hat die folgenden mittelfristigen Finanzziele definiert:

- eine durchschnittliche Eigenkapitalrendite (ROE) von mindestens 15%;
- eine konsolidierte Tier 1-Kapitalquote von mittelfristig mindestens 17% und
- eine Ausschüttungsquote für die Dividende von 60% und 70% des Reingewinns.

Risikomanagement- bericht

19	Risikomanagementbericht
20	Struktur der Risk Governance
21	Kreditrisiken
23	ALM, Markt- und Liquiditätsrisiken
25	Kapitalbewirtschaftung
25	Operationelle und andere Risiken

Risikomanagement

Ein Risiko wird als die Möglichkeit bezeichnet, dass ein unsicheres Ereignis oder Ergebnis einen negativen Effekt auf die Profitabilität hat oder zu einem Verlust führt. Risiken können auch die Bilanzstärke des Konzerns, dessen Marktkapitalisierung oder dessen Marke oder Reputation negativ beeinflussen. In der Ausübung der Funktion als Finanzintermediär ist der Konzern verschiedenen Arten von Risiken ausgesetzt, darunter Kreditrisiken, Bilanzstrukturrisiken («Asset and Liability Management»-Risiken, «ALM»), Markt- und Liquiditätsrisiken sowie operationellen und sonstigen Risiken.

Im Einklang mit den strategischen Zielen, der Risikobereitschaft und entsprechender Toleranz werden Risiken in umsichtiger Weise eingegangen, gesteuert und überwacht. Der Konzern bewirtschaftet Risiken aktiv und systematisch und fördert eine solide und umfängliche Risikokultur. Der bestehende Risikomanagementprozess besteht aus folgenden Kernelementen:

- Identifizierung von Risiken in den Geschäftsaktivitäten;
- Beurteilung und Messung von Risiken, einschliesslich Stresstests;
- Limitierung und Reduzierung von Risiken und
- wirksame Kontrolle, Überwachung und Berichterstattung.

Struktur der Risk Governance

Der Verwaltungsrat ist verantwortlich für die Festlegung der Risikostrategie des Konzerns, der Risikobereitschaft und entsprechender Toleranzen. Er hat ein angemessenes und effektives internes Kontrollsystem eingerichtet, (i) um regelmässig materielle Risiken zu bewerten und zu kontrollieren; (ii) zur Sicherstellung der korrekten Überwachung und Bewirtschaftung des Risikoprofils des Konzerns und (iii) zur Implementierung des Risikomanagements und entsprechender Strategien.

Der Konzern verfügt über Vorschriften zur Steuerung der Risikomanagement- und Kontrollprozesse, um so sicherzustellen, dass alle materiellen Risiken erfasst und überwacht werden. Diese Prozesse werden von einem Rahmenwerk von genehmigten Reglementen und Weisungen unterstützt, welches die Haltung des Konzerns gegenüber Risiken und die Bereitschaft, diese einzugehen, näher beschreibt.

Der Konzern hat einen Rahmen für die Risikobereitschaft definiert, zu dem auch entsprechende Toleranzlevels und integrierte Risikolimiten gehören, um das Eingehen von Risiken ganzheitlich zu überwachen. Dieser beinhaltet sowohl eine Reihe von quantitativen Messgrössen als auch qualitative Aussagen über verschiedene Risikoarten und dient als Entscheidungsinstrument für die Geschäftsleitung. Als Teil der Risikoreglements wird die Risikobereitschaft jährlich vom Verwaltungsrat unter Berücksichtigung von strategischen Zielen und Geschäftsplänen überprüft. Das Risikoprofil wird regelmässig der Risikobereitschaft gegenübergestellt und in einer Zusammenfassung vom Audit and Risk Committee überprüft und dem Verwaltungsrat berichtet.

Zur Risikoüberwachung wurden drei Ausschüsse auf Geschäftsleitungsstufe gebildet, bei deren Sitzungen die Teilnahme der Geschäftsleitungsmitglieder vorgesehen ist:

Ausschuss	Risikokategorie
Credit Committee	Kreditrisiko
Asset & Liability Management Committee (ALCO)	Asset & Liability Management, Markt- und Liquiditätsrisiko, Kapitalbewirtschaftung
Risk & Controllershship Committee (RCC)	Risk Framework, Internes Kontrollsystem, Compliance & operationelles Risikomanagement, Informationssicherheit, Datenschutz, Business Continuity Management

Das Rahmenkonzept für das konzernweite Risikomanagement und die Risikokontrolle stützt sich auf einer dreistufigen Überwachungsstruktur ab:

- Erste Stufe: Die Geschäftsbereiche sind verantwortlich für die Sicherstellung einer effektiven Risiko- und Kontrollstruktur als Teil des täglichen Geschäfts.
- Zweite Stufe: Die Kontrollfunktionen stellen eine unabhängige Kontrolle und Überwachung von Risiken sicher.
- Dritte Stufe: Die Interne Revision beurteilt die Gesamtfunktionsfähigkeit des Kontrollsystems und führt zusätzliche unabhängige Kontrollen durch.

Der Einsatz der dreistufigen Überwachungsstruktur gewährleistet den Grundsatz der Aufgabentrennung zwischen der unmittelbaren Verantwortung für Risikoentscheidungen, der Strukturierung und Überwachung der Risikobewirtschaftung und einer unabhängigen Sicherstellung der Effektivität der Risikobewirtschaftung. Reglemente und Weisungen detaillieren die in den jeweiligen Risikokategorien erwarteten Grundsätze hinsichtlich Risikomanagement und Kontrolle.

Kreditrisiken

Als Kreditrisiko wird das Risiko bezeichnet, dass eine Gegenpartei ihren vertraglichen Verpflichtungen, wie etwa der Zahlung von Zinsen, Gebühren oder Kapital, nicht nachkommt. Ein sich daraus ergebender teilweiser oder vollständiger Verlust kann jederzeit und durch eine Anzahl von unabhängigen oder verbundenen Umständen ausgelöst werden. Sämtliche Finanzierungsprodukte des Konzerns sind Kreditrisiken ausgesetzt.

Mit Bevollmächtigung des Verwaltungsrats ist das Credit Committee das Entscheidungsgremium für die Bewirtschaftung von Kreditrisiken und überwacht regelmässig entsprechende Kennzahlen. Das Credit Committee ist verantwortlich für Kreditentscheidungen für individuelle Gegenparteien oder von Kreditprogrammen, welche sich ausserhalb des Kompetenzrahmens des Chief Risk Officers (CRO) oder einer bestimmten Tochtergesellschaft bewegen, aber innerhalb der vom Verwaltungsrat bestimmten Bevollmächtigung. Der CRO hat den Vorsitz im Credit Committee.

Die Richtlinien bei Entscheidungen für Kreditprogramme und für die Genehmigungen einzelner Gegenparteien sind im Kreditrisikoreglement beschrieben. Entscheidungskompetenzen im Kreditgeschäft werden aktiv überwacht und regelmässig geprüft.

Sowohl Kennzahlen über Kreditrisiken, Portfolioqualität, Ergebnisse der Inkassotätigkeit als auch makroökonomische Entwicklungen werden durch das Credit Committee monatlich überwacht. Eine Zusammenfassung des Kreditrisikoprofils des Konzerns wird quartalsweise vom Audit and Risk Committee überprüft und dem Verwaltungsrat berichtet.

Der Konzern verfügt über klar definierte Prozesse zur Beurteilung von Kreditanträgen (Underwriting), die kontinuierlich überwacht und optimiert werden, um eine angemessene Bewirtschaftung des Kreditrisikos sicherzustellen. Vor dem Gewähren eines Kredits werden Kreditwürdigkeit und Kreditfähigkeit des Kunden und gegebenenfalls auch Sicherheiten beurteilt. Die Kreditwürdigkeit wird dabei durch ein automatisiertes Kreditrisiko-Ratingsystem unter Einbeziehung von Modellen (Scorecards) evaluiert, bei dem verfügbare Informationen über den Kunden verwendet werden. So wird das konsistente und systematische Treffen von Entscheidungen für alle Kreditprodukte sichergestellt.

Es wird ferner, soweit zutreffend, geprüft, ob die Kreditfähigkeit des Kunden den rechtlichen Bestimmungen des Bundesgesetzes über den Konsumkredit (KKG) genügt. Der jeweilige Kreditbetrag wird mit internen Modellen auf der Basis des Risikoprofils des Kunden bestimmt. Kundensegmente, welche einem erhöhten Kreditrisiko ausgesetzt sind, werden über die Anforderungen aus dem Konsumkreditgesetz hinausgehend durch ein internes Regelwerk aktiv begrenzt. Das geschieht mit dem Ziel, die effektive Implementierung einer verantwortungsvollen Kreditvergabe sicherzustellen. Falls zusätzliche Informationen zur Kreditvergabe erforderlich sind, wird der automatisierte Systementscheid durch einen manuellen Prozess ergänzt.

Die Qualität des Portfolios und spezifischer Kundensegmente wird sorgfältig und regelmässig bewertet. Im Bereich des Fahrzeugleasings ist der Konzern auch Risiken ausgesetzt, welche im Zusammenhang mit der Bewertung der finanzierten Objekte oder Vermögensgegenstände stehen. Vertraglich vereinbarte Restwerte können von dem tatsächlichen Wert des Leasingobjekts abweichen und ein Vertriebspartner mag nicht in der Lage sein, den vertraglichen Verpflichtungen nachzukommen. Zusätzlich zur konsistenten Festlegung von Restwerten beim Eingehen eines Leasingvertrags

Risikomanagementbericht

überwacht der Konzern regelmässig seine Position gegenüber diesem Risikotyp und nutzt dazu auch externe Datenquellen, um die Ergebnisse zu verifizieren. Die Qualität und die Entwicklung von Neugeschäften werden überwacht, um sicherzustellen, dass Kreditrisiken im Rahmen des Kreditgenehmigungsprozesses weiterhin effektiv begrenzt und die Regeln bei der Kreditvergabe eingehalten werden. Die Scorecards werden regelmässig geprüft und überwacht, damit deren Qualität auf dem erwarteten Niveau bleibt. Falls erforderlich, werden Modelländerungen oder -anpassungen vorgenommen. Zur effektiven Minderung von Kreditrisiken werden auch segmentierte Inkassostrategien eingesetzt, um die Aktivitäten von einzelnen Kundengruppen mit unterschiedlichem Zahlungsverhalten anzupassen und optimalen Ressourceneinsatz zu gewährleisten. Die regelmässige Überwachung von Prozess- und Leistungskennzahlen stellt eine sorgfältige und verantwortungsvolle Ausführung sicher und trägt zu einer fairen Behandlung der Kunden in einem Spektrum von Dienstleistungsprozessen bei.

Zur Beurteilung der Kreditqualität in den Produktportfolios verwendet der Konzern ein Kundenrating (CR). Basierend auf historischer Erfahrung werden Ausfallwahrscheinlichkeiten ermittelt und den fünf Stufen des Kundenratings zugeordnet. Der Kreditausfall ist dabei mit einem Zahlungsverzug von 90 oder mehr Tagen definiert. Die Forderungen gegenüber nicht bereits gefährdeten Kunden am 31. Dezember 2019 und 2018 verteilen sich anhand der Ratingstufen wie folgt:

Per 31. Dezember 2019	Privatkredite	Fahrzeug- finanzierungen	Kreditkarten	Total
CR1	48.2 %	50.7 %	73.5 %	53.3 %
CR2	31.1 %	31.4 %	19.0 %	29.3 %
CR3	15.7 %	14.1 %	6.8 %	13.6 %
CR4	4.7 %	2.5 %	0.7 %	3.1 %
CR5	0.3 %	1.2 %	0.0 %	0.7 %

eny Credit GmbH, Swissbilling SA und Swiss SME Loans 2018-1 GmbH sind nicht in den Zahlen enthalten. Es gibt keinen wesentlichen Einfluss auf das Kundenrating der Forderungen des Konzerns

Per 31. Dezember 2018	Privatkredite	Fahrzeug- finanzierungen	Kreditkarten	Total
CR1	51.1 %	51.6 %	74.2 %	56.0 %
CR2	29.6 %	32.7 %	18.8 %	28.7 %
CR3	16.3 %	12.8 %	6.3 %	12.9 %
CR4	2.6 %	2.1 %	0.6 %	2.0 %
CR5	0.3 %	0.7 %	0.0 %	0.4 %

eny Credit GmbH, Swissbilling SA und Swiss SME Loans 2018-1 GmbH sind nicht in den Zahlen enthalten. Es gibt keinen wesentlichen Einfluss auf das Kundenrating der Forderungen des Konzerns

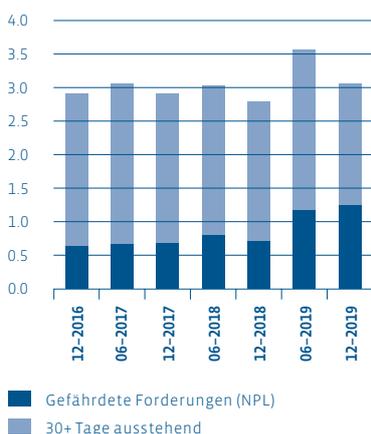
Mehr Details zu den Kundenratings und ihren jeweiligen Ausfallwahrscheinlichkeiten sind in der Konzernrechnung auf Seite 126 zu finden.

Die Kundenbasis des Konzerns umfasst hauptsächlich natürliche Personen sowie kleine und mittlere Unternehmen. Klumpenrisiken werden regelmässig beurteilt und überwacht. Die grosse Anzahl von Kreditnehmern führt naturgemäss zu einer breiten Streuung des Kreditrisikos.

Die Portfolioqualität wird durch die Nutzung von Kennzahlen über das Zahlungsverhalten überwacht, welche näher auf Seite 125 beschrieben sind. Die historische Entwicklung kann anhand folgender Diagramme zusammengefasst werden.

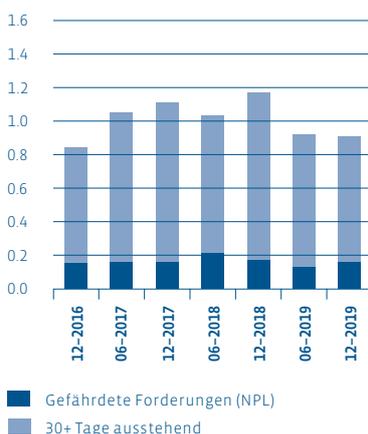
Privatkredite

Zahlungsrückstände in %



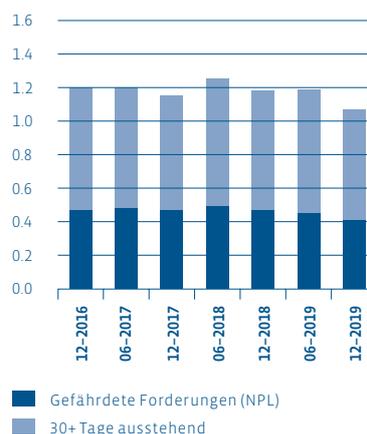
Fahrzeugfinanzierungen

Zahlungsrückstände in %



Kreditkarten

Zahlungsrückstände in %



ALM, Markt- und Liquiditätsrisiken

Das Asset und Liability Management (ALM) als Teil des Risikoreglements des Konzerns wird als systematische Bewirtschaftung von verschiedenen inhärenten Risiken, wie etwa Liquiditätsrisiken, Refinanzierungsrisiken und Marktrisiken, verstanden. Damit strebt der Konzern nach Erreichung der Unternehmensziele innerhalb eines umsichtig definierten Rahmens von Risikolimiten und Konzentrationen. Das ALCO ist das Entscheidungsgremium für alle ALM-Angelegenheiten und trägt die Verantwortung für die Administration der Finanzpolitik, deren Überwachung und zugehörige Berichterstattung. Der Vorsitz des ALCO liegt beim CFO.

Liquiditäts- und Refinanzierungsrisiko

Mit Liquiditäts- und Refinanzierungsrisiko wird das Risiko bezeichnet, dass der Konzern die benötigten Finanzierungsmittel nicht oder nur zu überhöhten Kosten beschaffen kann, um die vertraglichen Verpflichtungen zu erfüllen und die normalen Geschäftsaktivitäten sicherzustellen. Der Konzern berücksichtigt dabei, dass Liquiditätsrisiken häufig als Folgerisiken von anderen Risikoarten entstehen wie beispielsweise strategische, Reputations-, Kredit-, regulatorische oder gesamtwirtschaftliche Risiken.

Die vom Verwaltungsrat definierte Risikobereitschaft hinsichtlich der Liquiditätsrisiken bildet die Basis für deren konzerninterne Bewirtschaftungsstrategie, für entsprechende Weisungen und die Risikosteuerungs- und Kontrollprozesse.

Infolge Börsenkotierung der Bank zielt der Konzern auf ein sehr konservatives Liquiditätsprofil ab. Dies wird als eine wichtige Schutzmassnahme erachtet, um den Ruf einer stabilen Institution zu wahren. Die Geschäftsleitung stellt sicher, dass angemessene Liquiditätsniveaus aufrechterhalten werden, um den operativen und regulatorischen Anforderungen unter normalen und Stressbedingungen zu genügen. Bei der Investition von Überschussliquidität werden als Hauptziele die Kapital- und Liquiditätserhaltung verfolgt.

Der Konzern hat eine solide Finanzierungsstruktur und ist bestrebt, die Abhängigkeit von kurzfristigen, potenziell volatilen Finanzierungsquellen zu reduzieren, um eine länger andauernde Zugangsbeschränkung zum Interbankenmarkt überstehen zu können. Der Konzern vermeidet die Bildung von Konzentrationsrisiken und diversifiziert seine Anlegerbasis strategisch über verschiedene Geschäftssektoren, Gegenparteien, Laufzeiten und Kategorien von Schuldtiteln.

Für eine effektive Risikokontrolle werden regelmässig die Lage an den Kapitalmärkten und die eigene Refinanzierungsfähigkeit durch markt- und bankspezifische Frühwarnindikatoren überwacht. Dies dient dem Zweck, die Geschäftsleitung frühzeitig vor Ereignissen zu warnen, die sich ungünstig auf den kurzfristigen Zugang zu Finanzierungsquellen auswirken und daher das Liquiditätsrisiko erhöhen könnten. Folglich hat der Konzern einen umfassenden Prozess entwickelt, um seine Liquidität in normalen, aber auch in Stresssituationen von unterschiedlichem, dennoch plausiblen Ausmass zu bewirtschaften. So wird sichergestellt, dass der Konzern über ausreichende Kontrollen und Begrenzungsmassnahmen verfügt, um die Folgeeffekte dieser Stresssituationen zu lindern oder zu unterbinden. Der Notfallfinanzierungsplan des Konzerns berücksichtigt diese Stressszenarien und ist in das Rahmenwerk zum Business Continuity Management eingebunden. Jährlich wird dieser Plan getestet, und die Resultate werden im ALCO überprüft und dem RCC berichtet. Die Ergebnisse von Stresstests werden zusammen mit anderen Liquiditätskennzahlen, wie etwa Mindestreserven, die Liquidity Coverage Ratio (LCR) und die Net Stable Funding Ratio (NSFR), als Kernkomponenten der Liquiditätsbewirtschaftung regelmässig vom ALCO und dem Verwaltungsrat überprüft. Die durchschnittliche LCR im Jahr 2019 betrug 680% und lag deutlich über der regulatorischen Anforderung von 100% für 2019. Die NSFR ergänzt die LCR als Teil der Liquiditätsregularien unter Basel III. Die NSFR des Konzerns per 31. Dezember 2019 beträgt 112% und liegt somit über der empfohlenen Schwelle von 100%.

Weitere quantitative Information ist in dem separaten Dokument «Basel III Pillar 3 disclosures 2019» enthalten und auf der Website von Cembra veröffentlicht (www.cembra.ch/finanzberichte).

Marktrisiko

Das Marktrisiko umfasst das Risiko von finanziellen Verlusten aufgrund von nachteiligen Bewegungen in Marktpreisen. Das Geschäftsmodell des Konzerns trägt zu einem begrenzten Marktrisiko bei, und dieses beruht hauptsächlich auf dem Zinsrisiko im Bankenbuch (IRRBB). Dabei wird Zinsrisiko als das Risiko beschrieben, dass sich aus einer potenziellen Reduktion von Erträgen und/oder Kapital ergibt, ausgelöst von Veränderungen der geltenden Marktzinsen und getragen von der Zinssensitivität der Aktiven, der Verbindlichkeiten und des Kapitals. Auch ist hierbei ein Effekt auf die Nettozinseinnahmen und -erträge möglich. Überhöhtes Zinsrisiko könnte, falls es nicht effektiv bewirtschaftet wird, eine Bedrohung für die Kapitalbasis oder zukünftige Erträge darstellen. Daher hat der Konzern ein Rahmenwerk implementiert, um diese Risiken und deren potenzielle Effekte auf einem akzeptablen Niveau zu halten.

Dadurch, dass der Konzern hauptsächlich über festverzinsten Aktiven und Passiven verfügt, besteht sein Zinsrisiko vornehmlich aus dem Prolongationsrisiko (Repricing Risk), welches die negative Konsequenz aufgrund von zeitlichen Inkongruenzen zwischen dem erwarteten Zeitpunkt der Neubewertung von Aktiven und Passiven beschreibt. Das Basisrisiko und das Optionsrisiko des Konzerns werden als eher gering eingeschätzt, weswegen auch bei der Überwachung des Zinsrisikos auf das Repricing Risk fokussiert wird.

Die Überwachung des Zinsrisikos des Konzerns erfolgt systematisch und vergleicht dabei tatsächliche Werte mit intern definierten Steuerungsgrössen. Gemäss den regulatorischen Anforderungen werden verschiedene Zinsszenarien und deren Einfluss auf Werte des wirtschaftlichen Eigenkapitals (Gesamtdauer) und der Erträge (nächste zwölf Monate) auf monatlicher Basis analysiert. Per 31. Dezember 2019 setzte der Konzern keine Absicherungsinstrumente in der Bewirtschaftung seines Zinsrisikos ein.

Das Wechselkursrisiko beschreibt das finanzielle Risiko aufgrund von nachteiligen Schwankungen in Währungen, die nicht der Basiswährung des Konzerns entsprechen. Da der Konzern überwiegend im Schweizer Konsumkreditmarkt tätig ist und Forderungen sowie Verbindlichkeiten zum grössten Teil auf Schweizer Franken lauten, ergibt sich ein sehr geringes Wechselkursrisiko, das sich auf Rechnungen von Lieferanten beschränkt, die in einer ausländischen Währung ausgestellt sind. Der Konzern überwacht seine Währungsrisiken genau und würde im Fall von internen Limitenüberschreitungen unmittelbar darauf reagieren. Per 31. Dezember 2019 nutzte der Konzern keine Absicherungsinstrumente zur Steuerung von Wechselkursrisiken.

Weitere quantitative Information ist in dem separaten Dokument «Basel III Pillar 3 disclosures 2019» enthalten und auf der Website von Cembra veröffentlicht (www.cembra.ch/finanzberichte).

Kapitalbewirtschaftung

Die Bewahrung einer soliden Kapitalbasis gehört zu den wichtigsten Managementzielen des Konzerns. Zu diesem Zweck wird für das Bilanzwachstum ein vorsichtiger Ansatz gewählt und eine ausgewogene Dividendenausschüttungspolitik verfolgt.

Methodik zur Berechnung der Mindestkapitalanforderungen

Der Konzern verwendet den Standardansatz («SA-BIZ»-Ansatz) gemäss den Mindestanforderungen, welche im Standard des Basler Ausschusses für Bankenaufsicht (BCBS) definiert und für die Berechnung der erforderlichen Eigenmittel massgeblich sind. Der Standardansatz wird für Kredit-, Markt- und operationelles Risiko angewendet. Damit erfüllt der Konzern die qualitativen und quantitativen Anforderungen der Verordnung über die Eigenmittel und Risikoverteilung für Banken und Effektenhändler (ERV 952.03).

Eigenkapitalquote (CAR)

Per 31. Dezember 2019 beliefen sich die geltenden regulatorischen Anforderungen der FINMA für eine Kategorie-IV-Bank auf 11.2%. Der Konzern strebt kontinuierlich eine Eigenkapitalbasis an, die deutlich über dieser Schwelle liegt. Entsprechend hat der Konzern das mittelfristige Ziel für die minimale Tier-1-Kapitalquote auf konsolidierter Basis bei 17% festgelegt und kontrolliert die Einhaltung im Rahmen der monatlichen ALCO-Sitzung. Per 31. Dezember 2019 betrug die Tier-1-Kapitalquote des Konzerns 16.3% und damit aufgrund der Akquisition der cashgate AG vorübergehend unter dem mittelfristigen Zielwert.

Leverage Ratio

Die Leverage Ratio ergänzt die risikobereinigten Kapitalstandards nach Basel III und dient als Risikobegrenzungsmaß. Die Leverage Ratio vergleicht das Eigenkapital mit den gesamten Vermögenswerten (einschliesslich ausserbilanzieller Positionen) ohne jegliche Risikoanpassung. Per 31. Dezember 2019 betrug die Leverage Ratio des Konzerns 12.5% und lag damit deutlich über dem empfohlenen Wert von 3.0%.

Weitere quantitative Information ist in dem separaten Dokument «Basel III Pillar 3 disclosures 2019» enthalten und auf der Website von Cembra veröffentlicht (www.cembra.ch/finanzberichte).

Kapitalplanung

Der Konzern erstellt jährlich einen Kapitalplan über drei Jahre und beurteilt dabei den Einfluss mehrerer Stressszenarien. Gemäss den Vorgaben der FINMA beurteilt der Konzern seine Belastbarkeit bei angespannten gesamtwirtschaftlichen Bedingungen. Im Rahmen des Stresstests 2019 prognostizierte der Konzern, dass er selbst bei einem länger anhaltenden Stressszenario in der Lage sein würde, die von der FINMA vorgegebene regulatorische Mindesteigenkapitalquote zu erfüllen. Der Kapitalplan sowie die Ergebnisse der Stresstests werden vom ALCO bewilligt und an den Verwaltungsrat berichtet.

Operationelle und andere Risiken

Das operationelle Risiko wird als Risiko von direkten oder indirekten Verlusten definiert, welches durch Unzulänglichkeiten oder Fehler in Prozessen, bei Personen, IT-Systemen oder durch externe Faktoren verursacht wird. Der Konzern erkennt die Wichtigkeit eines effektiven Managements von operationellen Risiken an und hat daher ein robustes Rahmenkonzept und angemessene Prozesse implementiert, um diese zu bewirtschaften.

Kerninstrumente:

- Beurteilung von operationellen Risiken: regelmässige Identifikation und Beurteilung der Eintrittswahrscheinlichkeit und des möglichen Schadensausmasses von operationellen Risiken.
- Kontrollkatalog: Ausführung einer Reihe von dokumentierten Kontrollen in Abstimmung mit Geschäftsprozessen und inhärenten Risiken.
- Kritische Risikoindikatoren: regelmässige Überwachung von Risikomessgrössen als Frühwarnindikatoren für potenziell materielle operationelle Risiken.
- Verlustdatensammlung: historische Datensammlung über Verlustvorfälle zur Identifizierung von operationellen Risiken, die von Prozessfehlern oder Kontrolllücken herrühren.
- Analyse externer Ereignisse: Analyse von auf den Konzern übertragbaren externen Ereignissen zur Identifizierung von neu entstehenden Risiken und Beurteilung von Kontrollen.

Der Konzern ist einer Vielzahl von operationellen Risiken ausgesetzt, darunter Technologie- und Cybersicherheitsrisiken infolge der Abhängigkeit von Informationstechnologien und Drittanbietern. Die sich stetig ändernde Landschaft von Cyber Risiken wird vom Konzern erkannt, und er hat daher ein umfassendes Rahmenkonzept entwickelt, um diese effektiv zu bewirtschaften und zu kontrollieren. Dieses Rahmenkonzept adressiert regulatorische Anforderungen, basiert auf internationalen Standards und wird unterstützt von einer Cybersicherheitsstrategie, die stetige Verbesserungen in diesem Bereich sicherstellt. Regelmässig werden Cyberbedrohungen beurteilt und entsprechende Massnahmen in Betracht gezogen. Für den Fall der Materialisierung dieser Risiken werden spezifische Reaktionspläne bereitgehalten. Der Konzern hat ein Rahmenwerk implementiert, welches den Schutz von kritischen Informationen, elektronischer Kundendaten und entsprechender Informationstechnologie zum Ziel hat. Diese definierten technischen und organisatorischen Massnahmen umfassen gezielte Schulungen von relevanten Mitarbeitenden, die Beurteilung von Datenvertraulichkeits- und Datenschutzrisiken und auch die Nutzung von Verwundbarkeitsanalysen und Penetrationstests, um sensitive Daten und Systeme zu schützen.

Der Konzern ist sich bewusst, dass er durch gravierende Ereignisse, die sich seiner Kontrolle entziehen (etwa Naturkatastrophen), nicht mehr oder nur teilweise in der Lage sein könnte, all seinen geschäftlichen Verpflichtungen nachzukommen, insbesondere in den Bereichen, in denen seine Technik, Telekommunikations- oder IT-Infrastruktur beschädigt wurde oder nicht mehr zugänglich ist. In Übereinstimmung mit den Empfehlungen für das Business Continuity Management (BCM) der Schweizerischen Bankiervereinigung hat der Konzern ein BCM-Programm eingeführt, das die Erkennung geschäftskritischer Prozesse und deren Abhängigkeit von Systemen, Applikationen und Drittanbietern berücksichtigt. Es beinhaltet die Planung, das Testen und andere damit verbundene Aktivitäten, mit dem Ziel, dass geschäftskritische Prozesse trotz eines ernsthaften Zwischenfalls weiterhin funktionieren oder zeitnah wieder operativ werden, nachdem ein solcher Zwischenfall eingetreten ist. Der Konzern verfügt über einen umfangreichen Krisenmanagementplan, der die zu befolgenden Prozesse bei Eintreten eines Geschäftsnotfalls definiert. Dieser Plan hat das Ziel, die Kontinuität der Geschäftsprozesse sicherzustellen und etwaigen Schaden durch eine signifikante Unterbrechung des Geschäfts zu regeln. Der Status des BCM-Programms und der Status des Kontrollrahmenwerks in den Bereichen von operationellen Risiken, Cyber- und Informationssicherheit werden regelmässig vom RCC überprüft und in einer Zusammenfassung dem Audit and Risk Committee berichtet.

Der Konzern nutzt zur Unterstützung der Geschäftsaktivitäten externe Dienstleistungsanbieter. Mit der Implementierung entsprechender Weisungen und eines regelmässigen Überwachungsprozesses wird sichergestellt, dass die relevanten regulatorischen Anforderungen erfüllt werden.

Compliance-Risiko ist das Risiko von rechtlichen oder regulatorischen Sanktionen, Reputationsschäden und finanziellen Einziehungen oder materiellen Verlusten wegen Verletzung von Gesetzen oder Regularien, internen Vorschriften, als vorbildlich beschriebenen Verfahren oder professionellen und ethischen Standards. Als Akteur in der Finanzdienstleistungsbranche, welche durch gesetzliche und regulatorische Bestimmungen und deren Veränderung geprägt ist, ist der Konzern diesem Risiko ausgesetzt. Der Konzern verfügt über eine vom operationellen Geschäft getrennte Legal & Compliance-Abteilung. Diese bewirtschaftet, steuert, überwacht und rapportiert Rechts- und Compliance-Risiken und stellt sicher, dass die Geschäftsfähigkeiten des Konzerns im Einklang mit relevanten rechtlichen Anforderungen, regulatorischen Standards und Anforderungen an eine effektive Corporate Governance stehen. Der Konzern erkennt die zunehmende Bedeutung von richtlinienkonformem Verhalten und Risiko in Bezug auf das Geschäftsgebaren im Bankensektor an und adressiert es durch die Bestimmungen seines Verhaltenskodex (Code of Conduct).

Strategische Risiken sind definiert als mögliche Verluste, die aus Unsicherheiten oder unerschlossenen Gelegenheiten in der Verfolgung der strategischen Absichten des Konzerns entstehen. In diesem Zusammenhang werden auch Risiken durch Umwelt oder Klimaveränderungen auf das Geschäftsmodell des Konzerns beachtet. Umweltrisiken werden als eher gering eingeschätzt, da der Konzern seinen Betrieb als Finanzdienstleister ausschliesslich in der Schweiz hat (siehe auch das Kapitel unser Ansatz zur Nachhaltigkeit Seite 29). Reputationsrisiko ist das Risiko von Verlusten, die von der Schädigung der Reputation des Konzerns herrühren. Strategische Risiken sowie Geschäfts- und Reputationsrisiken werden direkt von der Geschäftsleitung überwacht. Der Konzern ist sich der Tatsache bewusst, dass Reputationsrisiken schwer quantifizierbar oder die Konsequenz eines anderen Risikos sein können. Der Konzern bewirtschaftet Reputationsrisiken zusammen mit anderen Risiken durch die Beurteilung von inhärenten Reputationseffekten.

Nachhaltigkeitsbericht

27	Nachhaltigkeitsbericht
28	1 Brief des Verwaltungsratspräsidenten
29	2 Unser Ansatz zur Nachhaltigkeit
32	3 Kundenorientierung
34	4 Qualität und Integrität von Produkten und Dienstleistungen
38	5 Menschen und Entwicklung
45	6 Umweltverantwortung
47	7 Geschäftsintegrität
54	8 Gesellschaftliches Engagement

1 Brief des Verwaltungsratspräsidenten

Sehr geehrte Kunden, Partner, Aktionäre, Mitarbeitende und weitere Stakeholder

Dieser Bericht enthält Einzelheiten zu den konkreten Schritten, die Cembra unternommen hat, um eine Kultur der Unternehmensverantwortung in der gesamten Organisation zu fördern. Er spiegelt unsere Haltung und unsere zunehmenden Bemühungen zur Förderung nachhaltiger Massnahmen bei Cembra wider.

Wir glauben, dass Kunden unser nachhaltiges Handeln durch ein hohes Mass an Bindung und Loyalität belohnen. Im Jahr 2019 haben wir unseren Kundenstamm um 130'000 Personen gesteigert und sind stolz darauf, dass eine Million Kunden – das heisst jede siebte Person über 18 Jahren in der Schweiz – Cembra als Finanzpartner gewählt hat. Für uns ist dies ein Zeichen dafür, dass unsere Kunden unsere transparenten, bedarfsgerechten Produkte und Dienstleistungen schätzen. Aber als Marktführer in den Bereichen Konsumfinanzierung und Kreditkarten in der Schweiz ist es unsere Pflicht, unsere Performance im Bereich Nachhaltigkeit weiter zu verbessern.

Wir glauben, dass unser nachhaltiges Handeln für alle unsere Stakeholder wichtig ist. Unsere Arbeit in diesem Bereich wird durch fünf Nachhaltigkeitsthemen bestimmt, die Sie – unsere Stakeholder – als wichtig für unseren zukünftigen Erfolg bestätigt haben. Die Themen ergaben sich bereits 2018 aus Gesprächen mit Stakeholdern. Im vergangenen Jahr haben wir auf der Grundlage zusätzlicher Beiträge das Thema Umweltverantwortung als weiteres Schlüsselthema aufgenommen. Wir haben auch einen strengen Rahmen für weitere Verbesserungen geschaffen und unsere Verpflichtungen und Leistungsmessgrössen für jedes Thema definiert. Wir entwickeln derzeit eine Organisationsstruktur für diese Massnahmen und planen die Einrichtung eines Nachhaltigkeitsausschusses auf Geschäftsleitungsebene.

Schliesslich glauben wir, dass unser nachhaltiges Handeln dazu beitragen kann, unsere finanzielle Performance langfristig zu verbessern. Die Reputation des Unternehmens ist 2016 in die Kriterien für den langfristigen Anreizplan der Geschäftsleitung aufgenommen worden. Jetzt hat der Verwaltungsrat beschlossen, die Nachhaltigkeit im Vergütungssystem der Führungskräfte stärker zu gewichten. Weitere Informationen darüber, wie dies geschehen wird, finden Sie im Abschnitt «Ausblick» des Vergütungsberichts (Seite 104).

Ihr Feedback ist uns wichtig, und wir möchten unseren Dialog mit Ihnen über Nachhaltigkeit und Unternehmensverantwortung sowie unsere Leistungen in diesen Bereichen fortsetzen. Bitte zögern Sie nicht, sich mit uns in Verbindung zu setzen, wenn Sie diese Themen weiter besprechen möchten.



Dr. Felix Weber
Präsident des Verwaltungsrats

2 Unser Ansatz zur Nachhaltigkeit

Ziele, Werte und Richtlinien

Im Jahr 2019 hat die Geschäftsleitung die Ziele von Cembra in Bezug auf ihre Nachhaltigkeit formuliert. Sie sind unter www.cembra.ch/nachhaltigkeit verfügbar.

Ziele

Bei Cembra schaffen wir langfristige Werte, indem wir die Interessen und Erwartungen unserer wichtigsten Interessengruppen aktiv berücksichtigen, indem wir nachhaltiges Verhalten fördern und indem wir einen aktiven Beitrag zu einer nachhaltigen Zukunft leisten. Wir sind uns der Auswirkungen unserer Aktivitäten und unserer Verantwortung gegenüber unseren Kunden, Geschäftspartnern, Aufsichtsbehörden, Aktionären, Mitarbeitenden und Gemeinden bewusst. Daher streben wir stets die Einhaltung hoher Standards bei der Wahrnehmung unserer wirtschaftlichen, rechtlichen, sozialen, ökologischen und ethischen Verantwortung an. Als zukunftsorientierter Geschäftspartner teilen wir unser Fachwissen und unsere Innovationsfähigkeit, um bedarfsgerechte und zuverlässige Finanzierungslösungen zu entwickeln. Unsere Verpflichtungen:

- **Als verantwortungsbewusste Anbieterin von Finanzierungslösungen** gewährleisten wir die Qualität und Integrität aller unserer Produkte und Dienstleistungen.
- **Als zukunftsorientierter Geschäftspartner** teilen wir unsere Expertise und unsere Innovationsfähigkeit, um bedarfsgerechte und zuverlässige Finanzierungslösungen zu entwickeln.
- **Als glaubwürdiges Unternehmen, in das investiert wird**, halten wir uns an strenge Praktiken in Bezug auf Governance und Risikomanagement.
- **Als attraktiver Arbeitgeber** fördern wir Wohlbefinden am Arbeitsplatz, Vielfalt, Chancengleichheit und persönliche Entwicklung und schärfen das Bewusstsein unserer Mitarbeitenden für unsere ökologische und soziale Verantwortung.
- **Als guter Corporate Citizen** tragen wir zur Entwicklung der Gemeinschaft bei und nutzen die Ressourcen auf nachhaltige Weise, während wir die negativen Auswirkungen auf die natürliche Umwelt minimieren.

Diese Grundsatzerklärung gilt für alle Mitarbeitenden und wird aktiv mit Auftragnehmern, Lieferanten und anderen wichtigen Geschäftspartnern geteilt. Die Mitglieder der Geschäftsleitung stellen die vollständige Einhaltung dieser Richtlinie sicher.

Werte

Die tägliche Arbeit unserer Mitarbeitenden wird durch unsere vier Werte bestimmt: Engagement, Kundenfokus, Verantwortung und Vielfalt. Die Werte wurden in Workshops mit 140 Mitarbeitenden aus allen Abteilungen und Sprachregionen der Bank im Jahr 2017 definiert und verankert. Seither sind die Werte Teil unserer internen Kommunikation für alle Mitarbeitenden geworden.

- **Engagement:** Wir berücksichtigen aktiv die Bedürfnisse unserer Stakeholder und unterstützen unsere lokalen Gemeinschaften durch lokale Beschäftigung, verantwortungsbewusste Beschaffung und soziales Engagement.
- **Kundenfokus:** Wir haben die Interessen unserer Kunden im Blick, indem wir ihre Bedürfnisse berücksichtigen, ihre Daten und ihre Privatsphäre schützen und ihnen verantwortungsbewusste Konsumfinanzierungsprodukte zur Verfügung stellen, die ihre Bemühungen in einer florierenden, nachhaltigen und integrativen Gesellschaft unterstützen sollen.
- **Verantwortung:** Wir handeln verantwortungsbewusst und integer, streben danach, die negativen Auswirkungen unserer Geschäftstätigkeit zu minimieren und tragen zur Lösung der Herausforderungen bei, denen sich unsere Gesellschaft gegenüber sieht.
- **Vielfalt:** Wir schätzen die Vielfalt der Beiträge, die wir von unserer vielfältigen Belegschaft erhalten, und sind bestrebt, ihnen ein Arbeitsumfeld, Entwicklungsoptionen und ein Vergütungssystem zu bieten, das verantwortungsvolle Leistungen, eine ausgewogene Work-Life-Balance und Erfüllung fördert.

Richtlinien

Cembra hält hohe Standards in den Bereichen Corporate Governance, Risikomanagement und interne Kontrollen ein. Entscheide und das Verhalten aller unserer Mitarbeitenden und Geschäftspartner werden durch Richtlinien geregelt.

Die Mitglieder der Geschäftsleitung sind dafür verantwortlich, die vollständige Einhaltung der Richtlinien von Cembra zu gewährleisten. Die Abteilung Legal & Compliance unterstützt insbesondere die interne Umsetzung und Entwicklung wirksamer Richtlinien und Vorgaben in diesem Bereich. Der Verwaltungsrat überwacht die Verhaltensweise der Geschäftsleitung durch Corporate Governance-Mechanismen mit wirksamen gegenseitigen Kontrollen (siehe Abschnitt zur Geschäftsintegrität, Seite 47).

Nachhaltigkeitsbericht

Wir haben Richtlinien, Weisungen und detaillierte Arbeitsanweisungen eingeführt. Der Verhaltenskodex und die wichtigsten Richtlinien und Weisungen werden im Kapitel zur Geschäftsintegrität auf Seite 48 beschrieben.

Organisation, Berichterstattung und Geltungsbereich

Organisation der Nachhaltigkeit

Fragen der Nachhaltigkeit werden in regelmässigen Abständen vom **Verwaltungsrat** behandelt, der regelmässig das Feedback und die Bedenken institutioneller Anleger und anderer Interessengruppen prüft. Im Berichtszeitraum befasste sich der Verwaltungsrat speziell mit dem Stand unserer Aktivitäten im Bereich der Nachhaltigkeit, der Organisation der Nachhaltigkeit und dem weiteren Vorgehen. Fragen zur Vergütung, zur Zusammensetzung der Geschäftsleitung und zu den Aktionärsrechten werden stets transparent behandelt.

Ab 2020 wird die Nachhaltigkeit von der **Geschäftsleitung** durch einen neuen speziellen Ausschuss überwacht, der die drei bestehenden Ausschüsse auf Geschäftsleitungsebene (der Kreditausschuss, der Asset & Liability-Ausschuss und der Risiko- und Kontrollausschuss) ergänzt. Der neue Nachhaltigkeitsausschuss wird vom CEO geleitet. Während des Berichtszeitraums berichtete eine **Koordinierungsgruppe für Nachhaltigkeit**, die sich aus leitenden Mitarbeitenden verschiedener Abteilungen zusammensetzt, der Geschäftsleitung über Fragen der Nachhaltigkeit. Es ist geplant, ab 2020 die Kriterien für die Bestimmung des langfristigen Anreizplans der Geschäftsleitung um neue nachhaltigkeitsorientierte Leistungskennzahlen zu ergänzen (siehe Vergütungsbericht, Seite 87)

Berichterstattung

Dieser Bericht wurde in Übereinstimmung mit der Kernoption der GRI-Standards und in Übereinstimmung mit den Prinzipien der Relevanz, Transparenz und Vergleichbarkeit erstellt. Er knüpft an das Kapitel «Gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmens» im Geschäftsbericht 2018 von Cembra an (Seiten 28-40). Unsere Berichterstattung zur Nachhaltigkeit für das Jahr 2019 besteht aus dem Jahresbericht 2019, einschliesslich dieses Kapitels zur Nachhaltigkeit, sowie dem GRI Content Index 2019 und zusätzlichen Offenlegungen. Alle Informationen sind online verfügbar unter www.cembra.ch/sustainability.

Geltungsbereich und Abgrenzung der Berichterstattung

Der Bericht beschreibt neue Entwicklungen und die Fortschritte, die im Bereich der Nachhaltigkeit im Geschäftsjahr 2019 erzielt wurden. Die meisten Daten und Indikatoren sind für die drei Geschäftsjahre bis einschliesslich 2019 verfügbar. Da die Übernahme der cashgate AG erst am 2. September 2019 abgeschlossen wurde, wurden die Aktivitäten und Zahlen von cashgate nicht in den Nachhaltigkeitsbericht 2019 aufgenommen. cashgate wird derzeit in das Unternehmen integriert und in zukünftigen Nachhaltigkeitsberichten berücksichtigt. Die Umweltzahlen zu den Emissionen beziehen sich auf den Hauptsitz in Zürich, an dem 79% aller Mitarbeitenden tätig sind. Der Prozess der internen Harmonisierung von Umweltkennzahlen ist im Gange und sollte 2020 abgeschlossen werden.

Engagement und Einfluss der Interessengruppen

Wir sind uns der Auswirkungen unserer Aktivitäten und unserer Verantwortung gegenüber unseren Interessengruppen bewusst. Die wichtigsten Interessengruppen von Cembra sind Kunden, Geschäftspartner, Aufsichtsbehörden, Aktionäre, Mitarbeitende und Gemeinden. Wir suchen daher im Alltagsgeschäft den Dialog auf verschiedenen Ebenen mit verschiedenen Partnern. Cembra-Mitarbeitende aus verschiedenen Geschäftsbereichen stehen in engem Kontakt mit Personen aus diesen Gruppen. Die Bank interagiert von Fall zu Fall mit anderen Interessengruppen, wie Vertretern der Zivilgesellschaft, lokalen Gemeinschaften und Nichtregierungsorganisationen.

Im Jahr 2017 begannen wir damit, verschiedene Themen der Nachhaltigkeit und Unternehmensverantwortung mit externen und internen Interessengruppen zu besprechen, die diese dann für Cembra priorisierten, woraus sich eine Relevanzmatrix ergab (siehe die Relevanzmatrix auf Seite 30 unseres Jahresberichts 2018). Im Berichtszeitraum lag der Schwerpunkt auf den Anforderungen und Erwartungen der weltweit führenden ESG-Ratings (Environmental, Social, Governance), die ihre Kriterien auf ein breites Spektrum von Interessengruppen stützen, zu denen Regulierung und Umwelttrends gehören.

Während des Überprüfungsprozesses und auf der Grundlage des Feedbacks externer und interner Stakeholder wurde deutlich, dass umwelt- und klimarelevante Themen wichtig waren, trotz des relativ begrenzten direkten ökologischen Fussabdrucks der Bank als fokussierter Finanzdienstleister, der nur in unserem Heimmarkt Schweiz Zahlungs- und Kreditprodukte sowie Einlagen und Anlageprodukte anbietet. Daher betrachten wir **Umweltverantwortung** jetzt als neues und hoch relevantes Thema (siehe nachfolgenden Abschnitt).

Wichtigste Nachhaltigkeitsthemen

Als Ergebnis unseres Engagements mit unseren wichtigsten Interessengruppen haben wir 2019 einige Änderungen an den wichtigsten Themen der Unternehmensverantwortung vorgenommen. Die vier Themen, die 2018 festgelegt wurden, wurden beibehalten, die Umweltverantwortung wurde hinzugefügt:

- **Kundenorientierung** (Abschnitt 3) befasst sich mit verantwortungsvollen Produkten und Dienstleistungen im Bereich der Konsumfinanzierung in der Schweiz.
- **Qualität und Integrität von Produkten und Dienstleistungen** (Abschnitt 4) umfasst Finanzierungsprodukte und -dienstleistungen mit hoher Produktsicherheit, den verantwortungsvollen Umgang mit den Kunden sowie den Zugang zu erschwinglichen Produkten und Dienstleistungen.
- **Menschen und Entwicklung** (Abschnitt 5) umfasst Rekrutierung, Aus- und Weiterbildung, Work-Life-Balance, Diversity Management, Gesundheitsförderung, persönliche Entwicklung sowie die Kommunikation und Verankerung der vier Unternehmenswerte von Cembra.
- **Umweltverantwortung** (Abschnitt 6) wird durch die Optimierung von Prozessen und OUPuts erreicht, die sich auf die Umwelt auswirken. Sie wird in der ganzen Bank und in der Fahrzeugfinanzierung thematisiert.
- **Geschäftsintegrität** (Abschnitt 7) befasst sich mit der Einhaltung von Gesetzen und Vorschriften sowie Unternehmensführung, Risikomanagementpraxis und ethisches Geschäftsgebahren. Sie umfasst auch den Schutz der Privatsphäre der Kunden im Hinblick auf die Verarbeitung und Übermittlung ihrer Daten.

Da wir seit 2003 eine Reihe von philanthropischen Aktivitäten durchführen, berichten wir auch über das Thema **gesellschaftliches Engagement** (Abschnitt 8). Dieses Thema betrifft die Auswirkungen der Aktivitäten der Bank auf die lokalen Gemeinschaften und unsere Zusammenarbeit mit ihnen. Ein Unternehmen kann durch lokale Beschäftigung und Beschaffung sowie durch soziales und gesellschaftliches Engagement eine positive Wirkung erzielen.

Verpflichtungen und Leistungskennzahlen

Wir haben für jedes der fünf relevantesten Themen Selbstverpflichtungen formuliert und Leistungsmessgrößen entwickelt. Diese Selbstverpflichtungen und Messgrößen wurden in der zweiten Hälfte des Jahres 2019 von der Geschäftsleitung definiert und im Februar 2020 vom Verwaltungsrat genehmigt.

Relevanteste Themen	Kundenorientierung	Qualität und Integrität von Produkten und Dienstleistungen	Menschen und Entwicklung	Umweltverantwortung	Geschäftsintegrität
Selbstverpflichtung und Ziel	Zufriedene Kunden belohnen uns durch hohe Kundenbindung und Loyalität	Wir sind ein verantwortungsbewusster Anbieter von Finanzierungsprodukten und -dienstleistungen	Wir sind ein «Great Place To Work» ¹	Wir reduzieren unseren ökologischen Fussabdruck pro Mitarbeitenden	Wir sind dafür bekannt, dass wir bei Nichteinhaltung einen Null-Toleranz-Ansatz verfolgen
Leistungsmessgrößen	Net Promoter Score	Qualitäts-Messgrößen von Kreditportfolios	Bindungsrate der Mitarbeitenden	Messgrößen für Emissionen und Energieverbrauch	Anzahl der gelösten Beschwerden, Fälle, Entlassungen

¹ www.greatplacetowork.ch

Unsere fünf relevantesten Themen sowie unser gesellschaftliches Engagement werden in den folgenden Abschnitten ausführlich beschrieben.

Chancen und Risiken in Bezug auf Nachhaltigkeit

Cembra ist ausschliesslich in der Schweiz tätig. Als Finanzdienstleistungsunternehmen in einem sehr strengen regulatorischen Umfeld erfüllt unser Ansatz in Bezug auf viele ökologische, wirtschaftliche und soziale Aspekte bereits relativ hohe Standards.

- 95% des Gesamtvermögens von Cembra sind ausschliesslich in der Schweiz in liquiden Mitteln oder in ungesicherten und besicherten Krediten (Nettoforderungen) in Schweizer Franken angelegt.
- Kreditanträge, die unseren strengen Standards nicht entsprechen, werden abgelehnt (siehe Abschnitt 4 über die Qualität und Integrität von Produkten und Dienstleistungen, Seite 34).
- Obwohl wir eine Bank sind, bieten wir keine Anlagefonds oder Finanzierungen für internationale Projekte an.

Dies bildet eine solide Grundlage für unser nachhaltiges und verantwortungsvolles Geschäftsmodell. Wir sind uns der Chancen und Risiken in Bezug auf Nachhaltigkeit bewusst. Wir sind bestrebt, solche Risiken zu identifizieren, und ihre Auswirkungen im Rahmen des allgemeinen Risikomanagements von Cembra handzuhaben (siehe Risikomanagementbericht, Seite 19).

3 Kundenorientierung

Ziel und Vorgehensweise

Wir wollen sicherstellen, dass unsere Kunden zufrieden sind und uns mit einem hohen Mass an Treue und Loyalität belohnen. Kundenorientierung bedeutet für uns, dass wir einen hohen Kundennutzen bieten und uns durch hervorragenden Service und operative Exzellenz abheben wollen. Wir gewährleisten auch die Qualität und die Integrität aller unserer Produkte und Dienstleistungen. Wir sind bestrebt, unseren Kunden transparente und verantwortungsvolle Lösungen anzubieten, die ihren Bedürfnissen entsprechen und nachhaltiges Verhalten fördern.

Das Ziel der Bank ist es, unseren Kunden verantwortungsvolle Lösungen anzubieten. Ausserdem ist der Kundenfokus nun einer unserer vier Werte. Damit unterstreichen wir die Bedeutung, die wir den Bedürfnissen der Kunden beimessen. Um die Bedürfnisse unserer Kunden von morgen zu erfüllen, investieren wir in eine zukunftsorientierte Infrastruktur, einschliesslich der Entwicklung einer benutzerfreundlichen, bedarfsgerechten digitalen Plattform. Kundenorientierung wird auch durch die Auswahl, Motivation und Schulung der Mitarbeitenden gefördert (siehe Seite 40). Schliesslich regeln interne Richtlinien, wie Mitarbeitende mit Kunden umgehen. Spezifische Richtlinien zu Geschäftspraktiken sind in zahlreichen internen Weisungen festgelegt.

Kundenzufriedenheit, gemessen am Net Promoter Score

Cembra verwendet mehrere Indikatoren zur Bewertung der Kundenorientierung. Der wichtigste Indikator ist die Kundenzufriedenheit in Bezug auf die einzelnen Geschäftsbereiche, gemessen am Net Promoter Score (NPS). Der NPS bewertet die Kundenbindung an ein Unternehmen. Kunden werden gefragt, wie wahrscheinlich es ist, dass sie ein Unternehmen einem Freund oder Familienmitglied empfehlen. Die Werte können zwischen -100 und +100 liegen.

Die Zufriedenheit unserer Kunden wird gemessen, und Bereiche, in denen Verbesserungen möglich sind, werden durch regelmässige jährliche Umfragen ermittelt. Die NPS-Daten werden im Rahmen von wiederkehrenden Kundenzufriedenheitsumfragen für die drei Hauptgeschäftsbereiche von Cembra – Privatkredite, Fahrzeugfinanzierungen sowie Kreditkarten – erhoben. Die Umfragen identifizieren auch die Faktoren, die die Kundenzufriedenheit fördern, sowie Bereiche, in denen die Kunden Verbesserungsmöglichkeiten sehen. Die Net Promoter Scores wurden 2016 bei Cembra eingeführt, und der Geschäftsführer B2C ist für diesen Indikator verantwortlich.

Im Jahr 2019 betrug der gewichtete NPS-Gesamtwert von Cembra +31 bei einer Spanne von -100 bis +100. Aufgrund von Definitionsänderungen gibt es keine vergleichbare Punktzahl für die vorangegangene Berichtsperiode.

Transparente, bedarfsorientierte Angebote

Erstklassiger individueller Service bei Privatkrediten

Wir sind ein führender Akteur auf dem Markt für Privatkredite in der Schweiz und bieten einen erstklassigen, individuellen Service. Weitere Informationen über unseren Kreditvergabeprozess und unsere Dienstleistungen finden Sie in Abschnitt 4 zur Qualität und Integrität von Produkten und Dienstleistungen (Seite 34).

Individueller und flexibler Service bei Fahrzeugfinanzierungen

Wir sind der grösste markenunabhängige Anbieter von Fahrzeugfinanzierungen in der Schweiz, und unsere engagierte Verkaufsabteilung und die Mitarbeitenden in unseren Servicezentren in der deutsch-, französisch- und italienischsprachigen Schweiz bieten einen individuellen, flexiblen und effizienten Service. Informationen zur Finanzierung von E-Fahrzeugen finden Sie in Abschnitt 6 zur Umweltverantwortung (Seite 45).

Hoher Kundennutzen im Kreditkartengeschäft

Wir bieten eine Reihe von Kreditkarten über Partnerprogramme mit dem führenden Schweizer Einzelhandelsunternehmen Migros und mit Conforama, TCS und Fnac an; ausserdem verfügen wir über eine eigene Cembra-Kreditkarte. Für die meisten der von uns ausgegebenen Karten wird keine Jahresgebühr erhoben, und in mehreren unabhängigen Verbraucherbewertungen gehören unsere Kreditkarten regelmässig zu den besten in Bezug auf den Kundennutzen. Im Geschäftsjahr 2019 stieg die Zahl der im Umlauf befindlichen Karten um 10% auf 984'000 (2018: 892'000).

Entwicklung hin zu allgemein zugänglichen Produkten

Seit 2010 verfolgen wir erfolgreich eine langfristige strategische Verlagerung hin zu einem ausgewogenen Produktportfolio, wobei der Anteil der Kreditkarten an diesem Portfolio stark zunimmt. In allen Geschäftsbereichen, insbesondere aber im Kreditkartengeschäft, bieten wir unseren Detailhandelskunden einen sehr guten Kundennutzen. Während Privatkredite und Fahrzeugfinanzierungen in der Regel nur in bestimmten Situationen gewährt werden, werden Kreditkarten immer mehr zu einem Teil unseres täglichen Lebens, denn sie können fast überall als Zahlungsmittel eingesetzt werden. Weitere Informationen zu unserem Anteil an kontaktlosen Kartenzahlungen finden Sie im Abschnitt «Produktmärkte» (Seite 11).

Verschiebung im Mix der Geschäftsfelder von 2010 bis 2018 (in % der Nettoerträge)

	2010	2014	2019
Privatkredite	69%	58%	40%
Fahrzeugfinanzierungen	23%	20%	22%
Kreditkarten	8%	22%	37%
Sonstige	-	-	1%

NB: 2019 nicht adjustiert, enthält cashgate für vier Monate

Zugang zu Finanzierungen

Die Produkte von Cembra sind in der ganzen Schweiz für eine Vielzahl von Personen zugänglich. Wir sind stolz darauf, rund eine Million der sieben Millionen Menschen über 18 Jahren, die in der Schweiz leben, zu betreuen. Da unsere Angebote überall im Land verfügbar sind, kommen unsere Kunden aus der ganzen Schweiz.

Die finanzielle Situation unserer Kunden kann je nach ihren persönlichen Umständen variieren. Einige unserer Kunden benötigen Finanzmittel für Umzug, Mobilität oder Bildung. Unsere Angebote sind freiwillig, und wir ermöglichen unseren Kunden, unsere Finanzierungslösungen zu nutzen und die Kontrolle über ihre Finanzen zu behalten (seit 2004 unterstützt Cembra praxisorientierte Wirtschaftsbildungsprogramme für Schülerinnen und Schüler, siehe Seite 54).

4 Qualität und Integrität von Produkten und Dienstleistungen

Ziel und Vorgehensweise

Wir wollen von unseren Interessengruppen als **verantwortungsbewusster Anbieter von Finanzierungsprodukten und -dienstleistungen anerkannt werden**. Unser übergeordnetes Ziel ist es, den Kunden den Kreditbetrag zu gewähren, der ihrer individuellen Situation entspricht, und zu verhindern, dass sich die Menschen überschulden. Die Leistungsmessgrössen der Qualität und der Integrität umfassen verschiedene Messgrössen, die sich auf die Qualität des Kreditportfolios beziehen.

Verantwortungsvoller Umgang mit Kunden im Kreditvergabeprozess

Wir nehmen unsere Verantwortung gegenüber Kunden und der Gesellschaft sehr ernst. Im gesamten Kreditvergabeprozess sind wir bestrebt, eine mögliche Überschuldung zu erkennen und zu verhindern:

- Schutz der Verbraucher durch das Schweizer Konsumkreditgesetz und durch Vertragsbedingungen
- Marketing und Vertrieb
- Information des Kunden
- Bewertung von Kreditanträgen und Kundenverhalten
- Underwriting (einschliesslich der Bewertung der Kreditwürdigkeit und der Kreditfähigkeit)
- Kreditvergabe und -auszahlung
- Kundenservice
- Überwachung und Lernen

Die Prozessschritte werden im Folgenden detailliert beschrieben.

Schutz der Verbraucher durch das Schweizer Konsumkreditgesetz und durch Vertragsbedingungen

Wir gewähren Kredite in Übereinstimmung mit dem Schweizer Konsumkreditgesetz (KKG). Das KKG soll verhindern, dass Verbraucher sich überschulden, und stellt daher genaue Anforderungen an den Inhalt des Vertrags sowie an die Beurteilung der Kreditfähigkeit des Kunden, einschliesslich einer Budgetkalkulation (siehe Einschub).

Das Schweizer Konsumkreditgesetz

Das 2003 in Kraft getretene revidierte Konsumkreditgesetz (KKG) soll Kunden vor Überschuldung schützen. Das Gesetz deckt verschiedene Arten von Konsumkrediten an natürliche Personen ab. Die Hauptelemente des Konsumkreditgesetzes sind:

- **Obligatorische Prüfung der Kreditfähigkeit des Kreditnehmers:** Bei Krediten und Leasingverträgen bis zu einem Gesamtengagement von CHF 80'000 muss der Kreditgeber eine detaillierte Prüfung der Kreditfähigkeit durchführen, um sicherzustellen, dass der beantragte Betrag nicht zur Überschuldung des Kunden führt. Bei der Prüfung der Kreditfähigkeit wird davon ausgegangen, dass der Konsumkredit innerhalb von 36 Monaten zurückgezahlt wird, auch wenn der betreffende Vertrag eine längere Laufzeit vorsieht. Für Kreditkarten mit einer Kreditoption sieht das Gesetz eine summarische Prüfung vor. Diese Prüfungen basieren auf den Angaben des Kreditnehmers zu seinem Einkommen und Vermögen sowie auf den Informationen, die der Kreditgeber von der Zentralstelle für Kreditinformation der Schweiz (ZEK) über die in ihrer Datenbank registrierten Kreditlinien erhält.
- **Meldepflicht des Kreditgebers:** Kreditgeber müssen die ZEK über die von ihnen gewährten Konsumkredite und über alle dem KKG unterliegenden Leasingverträge informieren.
- **Höchstzinssatz:** Der Bundesrat legt den maximal zulässigen effektiven Jahreszins für Konsumkredite anhand einer Formel fest. Kreditgeber müssen diesen Höchstzinssatz einhalten. Im Geschäftsjahr 2019 lag der Höchstzinssatz bei 10% für Privatkredite und 12% für Kreditkarten.
- **Widerrufsrecht innerhalb von 14 Tagen («Widerrufsfrist»):** Kunden können den Konsumkreditvertrag innerhalb von 14 Tagen nach Erhalt ihrer Ausfertigung des Vertrags widerrufen.
- **Verbot aggressiver Werbung für Konsumkredite:** Kreditgeber, die in der Schweiz Konsumfinanzierungen anbieten, befolgen die Regeln, die von den Mitgliedern des Branchenverbands Konsumfinanzierung Schweiz (KFS) festgelegt wurden.

Cembra handelt nicht nur nach den geltenden strengen gesetzlichen Vorgaben, sondern ergreift auch zusätzliche Massnahmen und nutzt die umfangreiche Erfahrung der Bank. Die meisten Massnahmen sind präventiv, sowohl im Interesse des Kunden als auch der Bank. Unser Ziel ist es, verantwortungsvolle Kreditbedingungen festzulegen, anstatt aus den Vertragsbedingungen und Rückzahlungsfristen grösstmöglichen Nutzen zu ziehen.

Marketing und Vertrieb

Unser Ziel ist es, unsere Produkte verantwortungsbewusst zu vermarkten. Das KKG legt fest, dass Werbung für Konsumkredite nicht aggressiv sein darf. In Erweiterung dieser gesetzlichen Vorgaben regulieren die Mitglieder des Verbands Konsumfinanzierung Schweiz (KFS), des Schweizerischen Leasingverbands (SLV) und anderer Kredit- und Leasinginstitute ihre Werbung für Konsumkredite selbst und ergreifen geeignete Präventivmassnahmen. Die am 1. Januar 2016 in Kraft getretene «Marketingkonvention für Konsumkredite in der Schweiz» ist ein vom Bundesrat genehmigtes Selbstregulierungsabkommen. Es geht über die Verpflichtung hinaus, keine irreführenden Informationen zu liefern. Es besagt auch, dass aggressive Marketingmassnahmen nicht auf junge Erwachsene abzielen dürfen und niemand dazu angeregt werden darf, Kredite für hohe kurzfristige Ausgaben wie Urlaubsreisen aufzunehmen. Für das Kreditkartengeschäft wurde 2016 eine ähnliche Konvention vom Schweizerischen Kreditkartenverband verabschiedet. Die Konventionen sind unter www.cembra.ch/nachhaltigkeit in deutscher und französischer Sprache verfügbar. Cembra ist Mitglied dieser Verbände und verpflichtet sich, deren Richtlinien anzuwenden. Die Richtlinien und Prozesse in Bezug auf Marketingaktivitäten sind in einer internen Weisung zu Marketingaktivitäten und externer Korrespondenz ausführlich beschrieben (Details finden Sie im Abschnitt zur Geschäftsintegrität (Seite 47).

Die Anfang 2018 gestartete Werbekampagne konzentrierte sich auf besondere Ereignisse im Leben. Mit anderen Worten: Ein Kredit sollte eine angemessene Reaktion auf Lebensumstände und Ereignisse sein. Die Kampagne spricht bestimmte Lebenssituationen an, in denen ein Kredit in Betracht gezogen werden könnte: Ausbildung, Kauf von Wohneigentum und Fahrzeugen. Das Bildmaterial der Kampagne ist im Sustainability-Annex verfügbar unter www.cembra.ch/nachhaltigkeit.

Cembra verpflichtet sich auch zur Einhaltung verantwortungsvoller Verkaufspraktiken. Um einen verantwortungsvollen Verkauf und Kundenservice zu gewährleisten, werden sowohl für Mitarbeitende als auch für Partner regelmässig Schulungen durchgeführt. Alle Mitarbeitenden mit Kundenkontakt erhalten regelmässig (einmal pro Jahr) Schulungen zu den gesetzlichen Bestimmungen und zum Kundenservice. Abschlusstests und Zertifikate bestätigen die erfolgreiche Teilnahme der Mitarbeitenden an diesen Online-Schulungen. Partner (unabhängige Vermittler, Autohändler und Kreditkarten-Partner) werden ebenfalls regelmässig geschult (weitere Einzelheiten finden Sie im Abschnitt zur Geschäftsintegrität). Vertriebspraktiken werden regelmässig überwacht und die Vertriebsmitarbeitenden erhalten ein Feedback zu ihrer Leistung und zu ethischen Geschäftspraktiken (siehe Abschnitt unten zu Überwachung und Lernen).

Information des Kunden

Wir stellen unseren Kunden umfassende, korrekte und ausgewogene Informationen zur Verfügung: Laut den schweizerischen Vorschriften (Bundesgesetz gegen den unlauteren Wettbewerb, UWG) müssen Banken auf allen Online- und Offline-Marketingmaterialien Berechnungsbeispiele für Kredite angeben. Darüber hinaus sieht das KKG vor, dass alle Kosten genau und sichtbar im Vertrag erfasst werden. Alle Marketingmaterialien für Privatkredite enthalten einen rechtlichen Haftungsausschluss über das Überschuldungsrisiko.

Zu jedem Vertrag werden Informationen über die Grundsätze der Schweizerischen Konsumkreditorganisation für eine verantwortungsvolle Kreditvergabe geliefert. Diese Informationen sind auch auf der Website der Bank in deutscher und französischer Sprache verfügbar (www.cembra.ch/de/kredite).

Die Richtlinien und Prozesse bezüglich der Kundeninformation sind in der internen Weisung über Marketingaktivitäten und externe Korrespondenz festgelegt (siehe Seite 53).

Bewertung von Kreditanträgen und Kundenverhalten

Wir bewerten jeden Antrag auf einen Konsumkredit sorgfältig und systematisch. Bevor ein Vertrag abgeschlossen wird, beurteilen wir sowohl die Kreditwürdigkeit als auch die Kreditfähigkeit. Darüber hinaus könnten wir mit Kunden in Kontakt treten, um das Risiko einer Überschuldung der Kunden und Probleme bei der Schuldentrückzahlung (Schuldendienst) weiter zu verringern. Um die gesetzlichen Anforderungen gewissenhaft zu erfüllen, benötigt die Bank zusätzliche Unterlagen, damit die Richtigkeit der angegebenen Einnahmen und Ausgaben (z. B. Miete) durch Plausibilitätsprüfungen bestätigt werden kann.

Wir stützen uns auch auf unsere langjährige Erfahrung, indem wir die Datenbanken der Bank konsultieren und historische Verhaltensweisen und Muster von Kunden analysieren, um informiert über die Übernahme von Risiken zu entscheiden. Der persönliche Kontakt mit den Kunden ist für die Geschäfte der Bank von wesentlicher Bedeutung. Die Kenntnis des Kreditnehmers und seiner persönlichen Situation verkürzt nicht nur den Underwritingprozess, sondern hilft auch bei der Ermittlung der bestmöglichen finanziellen Lösung für die individuelle Situation des Kunden.

Underwriting (einschliesslich der Bewertung der Kreditwürdigkeit und der Kreditfähigkeit)

Das Underwriting und die Bewertung der Kreditwürdigkeit und der Kreditfähigkeit sind Schlüsselkompetenzen, die die Bank zur Begrenzung von Ausfällen einsetzt.

Die **Bewertung der Kreditwürdigkeit** umfasst die Beurteilung der finanziellen und persönlichen Situation des Kunden. Die Bewertung wird durch ein automatisiertes und statistisch solides Kreditrisiko-Ratingsystem unterstützt, das auf einem Scorecard-Verfahren basiert und sich auf verfügbare Kundeninformationen stützt. Auch das Verhalten eines Kunden kann die Bewertung der Kreditwürdigkeit beeinflussen.

Die **Bewertung der Kreditfähigkeit** basiert auf: a) den gesetzlichen Bestimmungen des KKG, b) den verfügbaren Kundendaten der Zentralstelle für Kreditinformation der Schweiz (ZEK), und c) kundenspezifischen Merkmalen gemäss internen Vorschriften, zusätzlich zu den gesetzlichen Anforderungen. Der Underwriting-Prozess erfordert detaillierte **Budgetberechnungen**, die basierend auf den vom Kunden bereitgestellten Informationen über die laufenden Einnahmen und Ausgaben erfolgen. Kunden sollten nur dann einen Kredit erhalten, wenn sie verstehen, wie die Rückzahlung von Krediten funktioniert und wenn von ihnen erwartet werden kann, dass sie diese ohne finanzielle Schwierigkeiten bewältigen. Antragsteller, die die erforderlichen Kriterien nicht erfüllen, erhalten keinen Kredit.

Der Underwriting-Prozess wird durch regelmässige Plausibilitätsprüfungen, die Überwachung von Scorecards und fall-spezifische Kontrollen hinsichtlich der Konsistenz und Vollständigkeit der Bewertung unterstützt. Die Kombination aus diesen regelbasierten Instrumenten und der fundierten Erfahrung der Mitarbeitenden gewährleistet eine konsistente und systematische Entscheidungsfindung bei allen Kreditprodukten. Alle Underwriting-Entscheide ergehen unter Berücksichtigung der in der gesamten Bank geltenden Anforderungen an die Risikotoleranz und die Risikobegrenzung (siehe Bericht zum Risikomanagement, Seite 19).

Kundenservice und Rückzahlung

Kunden mit überfälligen Verbindlichkeiten oder mit höherem Risiko werden bei Zahlungsschwierigkeiten frühzeitig durch Inkasso-Benachrichtigungen auf die fälligen Zahlungen aufmerksam gemacht. Dies ermöglicht es ihnen, etwaige Rückzahlungsprobleme frühzeitig anzugehen.

In Übereinstimmung mit dem KKG können Kunden während der Vertragslaufzeit jederzeit zusätzlich vorzeitige Rückzahlungen vornehmen, was ihre Gesamtzinszahlungen senkt. Im Falle einer vorzeitigen Rückzahlung hat der Konsument Anspruch auf eine Zinsminderung und auf eine angemessene Verringerung der Kosten, die der nicht genutzten Kreditlaufzeit zuzurechnen sind.

Überwachung und Lernen

Die Qualität neuer Transaktionen wird intern überwacht, um sicherzustellen, dass die Anforderungen des Underwritings erfüllt werden und dass der Kreditgenehmigungsprozess das Kreditrisiko weiterhin wirksam vermindert. Underwriter erhalten regelmässig Rückmeldungen von ihren Vorgesetzten, so dass Entscheide, die zu unerwünschten Ergebnissen führen, verhindert werden.

Wir führen regelmässig Umfragen bei unseren Kunden durch, um unsere Net Promoter Scores zu ermitteln. Auch der Kundenservice der Bank für Kreditkarten wird regelmässig durch unabhängige Produktvergleiche und in Kundenzufriedenheitsumfragen überprüft und erzielt dabei häufig Spitzenwerte (siehe Abschnitt zur Kundenorientierung, Seite 32).

Kunden in finanziellen Schwierigkeiten

Verantwortungsvolle Praktiken in Fällen potenzieller Überschuldung

Auch wenn unser Portfolio dank unserer vorbeugenden Massnahmen von gleichbleibend hoher Qualität ist, unterstützen wir gegebenenfalls auch Schuldnerberatungen und ermöglichen eine faire Rückzahlung.

- **Regelmässiger Kontakt mit dem Ombudsmann:** In der Schweiz haben alle Kunden und ihre Vertreter Zugang zum Schweizerischen Bankenombudsman, an den sie sich bei Problemen mit Banken wenden können. Wir stehen in regelmässigem Kontakt mit dem Schweizerischen Bankenombudsman, um Lösungen für relevante Fälle zu finden.
- **Informationsunterstützung für Schuldnerberatungsstellen:** Cembra unterstützt externe Schuldnerberatungsstellen, wenn diese Informationen anfordern, um Lösungen für Kunden mit Schuldnerückzahlungsproblemen zu finden. Wir stehen deshalb in regelmässigem Kontakt mit den Schuldnerberatungsstellen in der Schweiz.
- **Bearbeitung von Kundenbeschwerden.** Zusätzlich zu Kapitel 4 des Verhaltenskodex (in dem festgelegt ist, dass Cembra auf Kundenbeschwerden rechtzeitig und mit Respekt und Fairness reagieren muss) haben wir einen Kundenbeschwerdeprozess zur Lösung von externen Beschwerden mit monatlicher Berichterstattung an die Geschäftsleitung eingerichtet.

Verantwortungsvolle Praktiken in Ausnahmefällen

Wir haben eine Reihe von Massnahmen getroffen für den Fall, dass es aufgrund unvorhergesehener Ereignisse wie Arbeitslosigkeit, Krankheit oder Scheidung dennoch zu Schwierigkeiten bei der Kreditrückzahlung kommt:

- **Suche nach erschwinglichen Rückzahlungslösungen:** Die Bank ist stets bestrebt, faire und erschwingliche Rückzahlungslösungen für alle Produkte zu finden. Unsere interne Inkassoabteilung kann auf ungewöhnliche Situationen angemessen und schnell reagieren. Die Experten im Inkasso-Team von Cembra verfügen durchschnittlich über mehr als 15 Jahre Erfahrung.
- **Einstellung der Zinszahlungen:** In bestimmten aussergewöhnlichen und ungünstigen Situationen erlauben wir die Einstellung von Zinszahlungen. Zudem werden ab einer bestimmten Phase im Inkassoprozess nach dem schweizerischen Schuldbetriebs- und Konkursrecht automatisch keine Zinsen mehr erhoben.
- **Individuelle einvernehmliche Lösungen:** In bestimmten aussergewöhnlichen und ungünstigen Situationen kann Cembra versuchen, eine individuelle einvernehmliche Lösung zu finden, zum Beispiel durch Anpassung der Produktbedingungen.
- **Todesfallrisiko wird von der Bank getragen:** Im Privatkreditgeschäft wird das Todesfallrisiko, das sich aus den vertraglichen Verpflichtungen der Kunden ergibt, von der Bank getragen.

Resultat: gleichbleibend hohe Qualität unseres Kreditportfolios

Dank der Vorschriften, Verfahren und Massnahmen, die wir zur Gewährleistung der Qualität und Integrität der Produkte und ihres Vertriebs umsetzen, ist unser Kreditportfolio von gleichbleibend hoher Qualität. In den letzten fünf Jahren beliefen sich unsere Rückstellungen durchweg auf etwa 1% der Forderungen gegenüber Kunden, und gefährdete Forderungen («non-performing loans») machten weniger als 1% der Forderungen gegenüber Kunden aus. Um ihrer Verantwortung im Umgang mit Kunden gerecht zu werden, geht die Bank sowohl bei Privatkrediten als auch bei Fahrzeugfinanzierungen und im Kreditkartengeschäft gleichermassen sorgfältig vor (siehe Bericht zum Risikomanagement, Seite 19).

5 Menschen und Entwicklung

Ziel und Vorgehensweise

Unsere Mitarbeitenden sind eine unserer wichtigsten Interessengruppen. Dank ihres Engagements und ihrer Beiträge sind wir eine der erfolgreichsten Banken der Schweiz. Daher sind wir entschlossen, unseren Mitarbeitenden einen attraktiven Arbeitsplatz zu bieten, wie er von der internationalen Organisation Great Place To Work definiert wurde: Es ist uns wichtig, unseren Mitarbeitenden ein gesundes Umfeld zu bieten, ihre Entwicklung und Karriere zu fördern und ihre Leistung zu würdigen. Eine Reihe verschiedener Programme, Initiativen und spezifischer Schulungskurse zielt darauf ab, qualifiziertes und verantwortungsbewusstes Personal zu binden und zu fördern. Cembra achtet auf Vielfalt in Bezug auf Geschlecht, Alter, Nationalität und kulturellen Hintergrund. Eine Leistungskennzahl ist die Bindungsrate.

Verantwortungen

Die Abteilung Human Resources (HR) ist für die Einstellung und Schulung von Mitarbeitenden und die Gestaltung effektiver Mitarbeiterbeziehungen verantwortlich. Die Abteilung HR Learning & Development von Cembra ist für Schulungs- und Entwicklungsprogramme verantwortlich. Verschiedene Indikatoren wie die Ergebnisse von Umfragen zum Mitarbeiterengagement, der Bindungsrate der Mitarbeitenden oder der durchschnittlichen Anstellungsdauer sind der Schlüssel zur Messung der Leistung unserer Mitarbeitenden und ihrer Entwicklung (siehe Tabelle unten).

Geltungsbereich

Die folgend dargestellten Indikatoren und Aktivitäten beinhalten keine Zeitarbeitskräfte (da sie keinen direkten Vertrag mit Cembra haben) und **schliessen die Mitarbeitenden der Tochtergesellschaften cashgate und Swissbilling aus** (siehe auch den Abschnitt zur Abgrenzung der Berichterstattung, Seite 30). 79% aller Mitarbeitenden arbeiten an unserem Hauptsitz in Zürich-Altstetten (ohne 134 Mitarbeitende von cashgate), der Rest in unserem schweizweiten Filialnetz (ohne cashgate). Im Jahr 2019 waren 2% unserer Beschäftigten Zeitarbeitskräfte.

Personalmanagement

Kennzahlen zu Mitarbeitenden	Fluktuationsrate – unbefristete Verträge ¹	Fluktuationsrate – befristete Verträge	Durchschnittliche Beschäftigungsjahre	Neue Mitarbeitende 50+
2015	12%	3%	9.1	8
2016	14%	2%	9.3	8
2017	13%	1%	9.6	5
2018	13%	1%	9.3	19
2019	11%	1%	9.0	16

¹ Fluktuationsrate = Kehrwert der Bindungsrate. Die Bindungsrate ist der Leistungsindikator im Rahmenkonzept der Nachhaltigkeit von Cembra
Geltungsbereich: Cembra Money Bank ohne cashgate und Swissbilling

Im Jahr 2019 ging die durchschnittliche Fluktuationsrate im Vergleich zum Vorjahr von 13% auf 11% zurück, was vor allem auf den Effekt der Zunahme der Belegschaft in der Berichtsperiode zurückzuführen ist. Die vergleichsweise hohe Anzahl von Beschäftigungsjahren spiegelt die Loyalität und das Engagement der Mitarbeitenden wider. Die Call Center, die normalerweise eine Zwischenstation in der Karriere für junge Fachkräfte darstellen, weisen traditionell eine deutlich höhere Fluktuationsrate auf. Die Zahl der neu eingetretenen Mitarbeitenden über 50 Jahre ist 2019 leicht zurückgegangen.

Umfragen zur Mitarbeiterzufriedenheit und Massnahmen zur weiteren Verbesserung der Zufriedenheit

Wir messen die Zufriedenheit und das Engagement unserer Mitarbeitenden alle zwei Jahre. Die Ergebnisse der Umfragen werden von der Geschäftsleitung besprochen und dem Verwaltungsrat zur Kenntnisnahme vorgelegt; daraus werden geeignete Massnahmen abgeleitet. Wir arbeiten bei der Durchführung der Umfragen mit der Organisation Great Place to Work zusammen. Jedes Jahr nehmen Millionen von Arbeitnehmern in mehr als 50 Ländern an der Trust-Index-Mitarbeiterbefragung von Great Place to Work teil. Die erste Umfrage von Cembra im Herbst 2016 ergab einen gesamten Vertrauensindex von 67% bei einer Teilnahmequote von 72%. Nachdem wir verschiedene Massnahmen zur Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit und des Engagements eingeführt haben, stieg unsere Teilnahmequote im Herbst 2018 auf 77% und der Vertrauensindex der Mitarbeitenden auf 69%. Dank dieses ausgezeichneten Ergebnisses erreichte Cembra im April 2019 in der Kategorie Grossunternehmen (mindestens 250 Mitarbeitende) Platz fünf unter den Great Places to Work in der Schweiz 2019.



Die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung von 2018 zeigen, dass wir in zwei Bereichen noch erhebliche Verbesserungen erzielen können: Unsere gemeinsame Arbeit würde von noch mehr Vertrauen profitieren, und wir müssen als Team zusammenwachsen. 2019 haben wir unter dem Motto «Trust and Team» verschiedene Massnahmen umgesetzt, um eine Kultur des Vertrauens und der Teamarbeit weiter zu fördern. Diese Massnahmen umfassten Erklärungen von Mitgliedern der Geschäftsleitung und anderen Führungskräften, regelmässige Informationsveranstaltungen, Fachvorträge, Workshops für Mitarbeitende und Führungskräfte sowie eine Überprüfung unseres Leistungsmanagementsystems (siehe unten).

Aktualisiertes Personalreglement

Das Personalreglement ist die Grundlage für die Interaktion des Unternehmens mit den Mitarbeitenden, und der Verhaltenskodex beschreibt die wichtigsten Grundsätze der Zusammenarbeit im Unternehmen. Diese Richtlinien legen auch fest, dass unser Verhalten auf gegenseitiger Wertschätzung und Respekt basieren soll. Dazu gehört der Schutz der Privatsphäre, der Integrität und der Gesundheit der Mitarbeitenden. Die Bank stellt ausserdem sicher, dass ethische und moralische Standards gewahrt werden. Wir tolerieren keinerlei diskriminierendes Verhalten, insbesondere nicht aufgrund von Rasse, Nationalität, Geschlecht, sexueller Orientierung, Religion oder Alter. Wir tolerieren auch keine Verletzung von Persönlichkeitsrechten, insbesondere kein Mobbing am Arbeitsplatz. Das bestehende Personalreglement wurde im Laufe des Berichtsjahres aktualisiert und tritt im ersten Quartal 2020 in Kraft. Die wichtigsten Änderungen betreffen den zusätzlichen Jahresurlaub für Mitarbeitende über 50 Jahre und mehr Vaterschaftsurlaub, da wir grossen Wert auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familienleben legen. Das Personalreglement wird auf Anfrage zur Verfügung gestellt.

Neuer Dialog zum Leistungsmanagement

Um eine Kultur des Vertrauens zu schaffen und den Führungskräften mehr Verantwortung zu übertragen, wird der traditionelle Leistungsbeurteilungsprozess durch einen kontinuierlichen Dialog zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten ersetzt. Leistungsbewertungen werden im Jahr 2020 abgeschafft.

Dieser «Dialog», wie der neue Ansatz genannt wird, entwickelt unsere Kulturinitiative «Trust and Team» einen Schritt weiter. Wir fördern einen offenen Dialog zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden durch kontinuierliches Feedback in beide Richtungen. Im Rahmen dieses Prozesses kommunizieren wir offen und ehrlich, lernen voneinander und helfen uns gegenseitig bei der Weiterentwicklung unserer Stärken.

Der «Dialog» legt auch mehr Gewicht auf die Ziele, die wir als Team gemeinsam erreichen wollen. Wir werden daher neue Teamziele definieren und daraus Einzel- und Teamprioritäten ableiten. Dies ermöglicht allen Mitarbeitenden auf die gleichen Ziele hinzuarbeiten. Für einzelne Mitarbeitende werden kurzfristigere Meilensteine festgelegt, damit wir agiler auf Veränderungen reagieren können. Die Regelungen für Boni wurden auf diesen neuen Leistungsmanagementprozess abgestimmt.

Neben diesem ständigen Dialog können Mitarbeitende ihre Bedenken direkt bei der Abteilung Human Resources oder Compliance vorbringen. Wenn sie möchten, können die Mitarbeitenden auch den im Verhaltenskodex festgelegte Whistleblowing-Prozess nutzen (siehe Abschnitt zur Geschäftsintegrität, Seite 48).

Entwicklung und Schulung

Obligatorische Schulungen

Cembra verlangt, dass **alle Mitarbeitenden** an einer Reihe von obligatorischen Online-Schulungen (siehe Abschnitt zur Geschäftsintegrität, Seite 47) teilnehmen, um die regulatorischen Anforderungen zu erfüllen. Diese Kurse behandeln die Themen allgemeine Compliance, Bewusstsein für operative Risiken, Berichtspflichten der Mitarbeitenden, Einhaltung der Anti-Geldwäscherei-Vorschriften, bankweite Informationssicherheit, Business Continuity Management, Datenschutz und Governance, Insiderhandel und Interessenkonflikte.

Alle **neuen Mitarbeitenden** nehmen an dem obligatorischen zweitägigen «Welcome Day» teil, der in den ersten Tagen ihrer Beschäftigung angeboten wird. Darüber hinaus nehmen die neuen Mitarbeitenden, die in einer operativen Funktion innerhalb der Bank arbeiten werden, an einer speziellen Onboarding-Schulung teil. Die zumeist obligatorischen funktionalen **Schulungen** dauern zwischen zwei Tagen und fünf Wochen. Sie sind eine Mischung aus Präsenz- und Online-Schulung, Einzelcoaching, Tests, Selbststudium, Job-Monitoring und anderen Formaten. Die Struktur ist auf die spezifischen Bedürfnisse des Mitarbeitenden abgestimmt, wobei wir eine möglichst individualisierte Gestaltung der Lerninhalte anstreben.

Darüber hinaus erhalten bei Bedarf **bestimmte Gruppen von Mitarbeitenden** funktionale Auffrischungsschulungen, um ihre Einsatzfähigkeit zu verbessern und ihr Augenmerk auf relevante Themen zu lenken (z.B. Änderungen von Compliance-Anforderungen, Technologien und Prozessen oder neue Produkte). Weiterbildung findet in Fällen statt, in denen das Management Qualifikationslücken bei Mitarbeitenden im Kundenservice feststellt, beispielsweise im Umgang mit Kundenbeschwerden, im Verhandlungsgeschick oder im Umgang mit Fragen der Kundenbindung.

Die Schulungsprogramme werden von sieben internen funktionalen Ausbildern und einem Leiter entwickelt und durchgeführt. 2019 wurden insgesamt 1'639 Teilnehmer in 63 verschiedenen Kursen geschult.

Entwicklung von Führungskompetenzen und Soft Skills

Wir möchten unseren Mitarbeitenden nicht nur die Möglichkeit geben, berufliche Fähigkeiten zu entwickeln, sondern ihnen auch bei der persönlichen Entwicklung helfen. Anhand der Bedürfnisse der Mitarbeitenden und der Organisation wird ein jährliches Schulungsprogramm mit Management- und Führungskursen sowie Schulungen in Soft Skills zusammengestellt, das die Themenbereiche Kommunikation, geschäftliche und persönliche Effektivität sowie Gesundheit und Wohlbefinden abdeckt. Im Jahr 2019 wurden 30 Schulungstage aus dem bankinternen Schulungsprogramm angeboten, und 35,5% der Mitarbeitenden hatten die Möglichkeit, an mindestens einem Kurs teilzunehmen.

	2019	2018	2017
Schulungstage zu Management und Soft Skills	30.0	27.5	29.5
Angebotene Programme	17	16	17
Anzahl der Mitarbeitenden, die an Schulungen zu Management und Soft Skills teilgenommen haben	289	267	228
% der Mitarbeitenden, die in Management und Soft Skills geschult sind	35.5%	35.3%	29.5%

Cembra ohne cashgate und Swissbilling

Programm zur Entwicklung von Nachwuchstalenten

Im Jahr 2016 starteten wir das Programm Radix für Nachwuchstalente. Seit 2018 wird das Programm in Zusammenarbeit mit der Hochschule für Wirtschaft Zürich (HWZ) als Bestandteil des CAS (Certificate of Advanced Studies) durchgeführt und wurde um ein Modul in General Management erweitert. Das neue bankweite Programm umfasst 22 Schulungstage über einen Zeitraum von acht Monaten. Es soll den Teilnehmern helfen, ihre beruflichen und persönlichen Fähigkeiten weiterzuentwickeln. Die Absolventen haben die Möglichkeit, ihr Geschäftsverständnis zu vertiefen, neue Perspektiven zu gewinnen und anhand anspruchsvoller Fälle zu lernen, Lösungen zu entwickeln, sowie ihr Netzwerk zu erweitern.

Im Jahr 2018 wurden neun junge Mitarbeitende aufgrund ihres Engagements und ihrer Fähigkeiten ausgewählt, und alle Teilnehmer schlossen das Programm 2019 erfolgreich ab. Im August 2019 wurden weitere acht Mitarbeitende ausgewählt, und sie starteten im neuen Zyklus des Radix-Programms.

Lernende

Ein wichtiger Pfeiler der Bank, um neue Talente für die Zukunft zu entwickeln, ist unser internes Ausbildungsprogramm. Wir stellen in der Regel jedes Jahr neue Lernende ein. Nach der Ausbildung versuchen wir, alle Lernenden zu übernehmen und ihnen ihre gewünschte Stelle anzubieten, oft mit Erfolg. Darüber hinaus helfen wir jungen Mitarbeitenden nach der Ausbildung, ihre Weiterbildung abzuschliessen, wobei die Möglichkeit einer Teilzeitbeschäftigung besteht.

In den letzten neun Jahren haben 36 Lernende ihre Ausbildung bei der Bank erfolgreich abgeschlossen; von ihnen sind 16 noch immer bei uns beschäftigt. Vier der Lernenden, die 2019 ihren Abschluss gemacht haben, arbeiten noch immer in der Bank, zwei von ihnen arbeiten in Teilzeit, während sie ihre Berufsausbildung abschliessen.

Arbeitsbedingungen

Cembra möchte ein attraktiver Arbeitgeber sein und bietet attraktive monetäre und nichtmonetäre Leistungen sowie ein gesundes Arbeitsumfeld, in dem sich Mitarbeitende wohlfühlen und ihr Potenzial voll ausschöpfen können.

Gesundes Arbeitsumfeld und Work-Life-Balance

Wir wollen unseren Mitarbeitenden die Möglichkeit geben, ihre Fähigkeiten nicht nur beruflich, sondern auch persönlich weiterzuentwickeln, um ein gesundes Arbeitsumfeld und einen gesunden Lebensstil zu fördern. Cembra hat im Berichtszeitraum zahlreiche Kurse angeboten und Massnahmen durchgeführt, die der physischen und der psychischen Gesundheit ihrer Mitarbeitenden dienen: Agilität, Business Networking, Konfliktmanagement, Achtsamkeit, Belastbarkeit und Stressbewältigung sowie Gesundheit und Führung, Digital Detox, guter Schlaf und ein kostenloses Fitnessstudio am Hauptsitz. Es gibt Seminare zu verschiedenen Gesundheitsthemen, wie Raucherentwöhnung sowie Informationsveranstaltungen und Sensibilisierungskampagnen zu Themen wie Ernährung, Wohlbefinden und Erste Hilfe. Am Hauptsitz wurde das Catering verbessert und bietet gesunde Alternativen an (zum Beispiel eine vergrösserte Auswahl an vegetarischem Essen und Mitnahmemöglichkeiten ohne Plastik). Cembra verfügt auch über ein Notfallsystem. In allen Filialen und am Hauptsitz wurden Notfall-Ersthelfer ernannt. Sie erhalten regelmässig alle zwei Jahre eine Schulung, um ihre Fähigkeiten zu verbessern und auf dem neuesten Stand zu bleiben.

2019 wurde Cembra's Managementsystem für Gesundheit und Sicherheit nach den Qualitätskriterien des Best-Practice-Benchmarks von Friendly Work Space® für das betriebliche Gesundheitsmanagement in der Schweiz extern analysiert. Die Bewertung ergab, dass Cembra ein breites Spektrum von Massnahmen umsetzt, und es wurden Bereiche für weitere Verbesserungen identifiziert, an denen wir im Jahr 2020 arbeiten werden.

Die Linienvorgesetzten stellen sicher, dass die gesetzlichen Gesundheits- und Sicherheitsanforderungen erfüllt werden. Der HR Director, der an den CEO berichtet, koordiniert die Aktivitäten des Gesundheits- und Sicherheitsmanagements.

Flexible Arbeitsgestaltung

Die Bank bietet flexible Arbeitszeitmodelle zur Förderung einer gesunden Work-Life-Balance. Die Möglichkeiten beinhalten Regelungen zur Teilzeit und Telearbeit, da die Geschäftsleitung davon überzeugt ist, dass flexible Arbeitsformen die Arbeitszufriedenheit, das Engagement der Mitarbeitenden, die Produktivität und die Bindung an das Unternehmen steigern können. Ende 2019 arbeiteten 25% aller Mitarbeitenden in Teilzeit (siehe Tabelle unten). Bei vielen unserer Teilzeitbeschäftigten handelt es sich um berufstätige Eltern.

Cembra fördert flexible Arbeitszeitregelungen, die in unserem Rahmenkonzept Arbeitsgestaltung/Flexible Arbeitszeitmodelle dargelegt sind. Die Schlüsselemente des Rahmenkonzepts werden auf Seite 53 beschrieben.

Teilzeitarbeit

	2019	2018	2017
Männer			
Senior Management	0	0	0
Management	0	2	2
Senior Employee	11	13	8
Mitarbeitende	28	35	35
Männer gesamt	39	50	45
Frauen			
Senior Management	0	0	0
Management	7	6	6
Senior Employee	34	24	26
Mitarbeitende	135	142	140
Frauen gesamt	176	172	172
Insgesamt	215	222	217
In % aller Mitarbeitenden	25%	27%	28%

Cembra ohne cashgate und Swissbilling

Ferien und Abwesenheitsreglement

Die Gesundheit unserer Mitarbeitenden und ihrer Familien hat für die Bank eine hohe Priorität. Ferien und andere freie Tage haben positive Auswirkungen auf Gesundheit und Wohlbefinden, begrenzen die Ausfallzeiten der Beschäftigten aufgrund von Krankheit und verbessern auch die Moral und Produktivität am Arbeitsplatz. Alle unsere Mitarbeitenden haben Anspruch auf 25 Tage bezahlte Ferien. Dies liegt über der gesetzlichen Mindestregelung von 20 Tagen und entspricht dem Branchenstandard in der Schweiz. Darüber hinaus haben Mitarbeitende über 50 Jahre ab 2020 Anspruch auf fünf zusätzliche Tage Ferien. Ausserdem gewähren wir Mitarbeitenden auch aus familiären Gründen bezahlte freie Tage.

Absenzrate

Absenzzraten verwenden wir als Indikator, um mehr über das Wohlbefinden unserer Mitarbeitenden zu erfahren. Im Jahr 2019 lag die Absenzzrate bei 3.3% (2018: 3.1%).

Gehaltsunabhängige Mitarbeitervergünstigungen

Den Mitarbeitenden werden verschiedene gehaltsunabhängige Mitarbeitervergünstigungen (Nebenleistungen) angeboten. Nach einer Überprüfung im Jahr 2018 erweiterte die Bank die Leistungen, um sicherzustellen, dass alle Mitarbeitenden gleichermaßen davon profitieren. Die angebotenen Leistungen sind mit denen anderer Banken in der Schweiz vergleichbar. Die Leistungen tragen neben den branchenüblichen Gehältern zu unserer Attraktivität als Arbeitgeber bei.

Zu den Lohnnebenleistungen gehören Gutscheine für öffentliche Verkehrsmittel, zusätzliche finanzielle Unterstützung für Mitarbeitende mit Kindern und erhöhte Beträge für Reka-Checks. Eine Übersicht über alle Mitarbeitervergünstigungen wird auf Anfrage zur Verfügung gestellt.

Verhältnis von höchstem Lohn zum Medianlohn

Das Verhältnis der höchsten Vergütung zur mittleren Vergütung (Median) beträgt 12.3 (2018: 12.5; 2017: 12.7). Der Median basiert auf dem jährlichen Grundgehalt plus der variablen Zielvergütung für das vorangegangene Geschäftsjahr. Das jährliche Grundgehalt wird auf Vollzeitäquivalente hochgerechnet.

Nachhaltigkeitsbericht

Vielfalt

Vielfalt ist einer unserer vier Unternehmenswerte (siehe Seite 29); Cembra schätzt und fördert Vielfalt in Bezug auf Geschlecht, Alter, Nationalität und kulturellen Hintergrund.

Wir und unsere Interessengruppen profitieren in vielerlei Hinsicht von einer vielfältigen Belegschaft, etwa durch ein besseres Verständnis der Kundenbasis, ein breiteres Kompetenzspektrum, Verbesserungen beim Onboarding und der Bindung von Mitarbeitenden, einen grösseren Talent-Pool und erhöhte Produktivität.

Geschlecht und Alter

Insgesamt sind 48% der Belegschaft Frauen. In der Funktionsstufe «Employee» (einschliesslich der Ebene Employee/Senior Employee) beträgt der Anteil weiblicher Mitarbeitender 50%. In der Funktionsstufe «Management» (einschliesslich der Ebene Management/Senior Management) liegt er bei 25%. Der Frauenanteil im Verwaltungsrat beträgt 29% bzw. zwei von sieben Mitgliedern.

Alter und Geschlecht der Belegschaft nach dem Funktionsstufe (Personalbestand):

	2019			2018				
	Alter < 30	Alter 30-50	Alter > 50	Total (Personen)	Alter < 30	Alter 30-50	Alter > 50	Total (Personen)
Männer								
Senior Management		1	7	8		3	8	11
Management		34	18	52		27	13	40
Senior Employee	6	120	51	177	7	107	48	162
Mitarbeitende	84	91	43	218	75	103	39	217
Total Männer	90	246	119	455	82	240	108	430
Frauen								
Senior Management		1	1	2				
Management		17	1	18		18	4	22
Senior Employee	3	65	21	89	2	52	14	68
Mitarbeitende	81	159	65	305	74	157	72	303
Total Frauen	84	242	88	414	76	227	90	393
Total 31.12.	174	488	207	869	158	467	198	823

Cembra ohne cashgate und Swissbilling

Definition Senior Management: per 31.12.2019: 7 Management Board und 3 Mitglieder der erweiterten Leitung

Definition Senior Management: per 31.12.2018: 7 Management Board members und 4 Mitglieder der erweiterten Leitung

Netzwerkgruppen nur für Frauen

Den Mitarbeiterinnen die Möglichkeit zu geben, sich an Netzwerkgruppen zu beteiligen, ist eine effiziente Möglichkeit für Frauen, sich zu treffen und sich gegenseitig Unterstützung anzubieten, ein wertvolles Netzwerk aufzubauen und Ideen auszutauschen. Hier erhalten sie auch einen Raum, in dem sie über Geschlechterfragen und Gleichberechtigung frei diskutieren können.

Unser internes «Connect»-Programm stellt Frauen über verschiedene Funktionen und Hierarchien hinweg verschiedene Plattformen zur Verfügung, die persönliches Wachstum ermöglichen und den beruflichen Aufstieg und den Gedankenaustausch entsprechend den Werten der Bank fördern. Ein Team von zehn Frauen trägt zur Organisation der Vorträge, Podiumsdiskussionen mit internen und externen Rednern sowie Veranstaltungen zu Themen wie Vielfalt, Networking und Mut bei. Darüber hinaus unterstützt das Programm die Teilnahme am jährlichen Pink Ribbon Charity Walk, um auf das Thema Brustkrebs aufmerksam zu machen, und spendet an das Frauenhaus Zürich (siehe auch den Abschnitt zum gesellschaftlichen Engagement, Seite 54). 2019 lautete das Motto der Veranstaltungen «Vertrauen». Das Programm steht allen Mitarbeiterinnen innerhalb der Organisation offen, an einige Veranstaltungen können auch Männer teilnehmen. Das Programm wird von einem Mitglied der Geschäftsleitung unterstützt.

Darüber hinaus ist Cembra Gründungsmitglied des «Advance»-Netzwerks für die Gleichstellung der Geschlechter in der Wirtschaft. Seinen mehr als 100 Mitgliedsunternehmen bietet Advance Qualifikations- und Mentorenprogramme sowie den Kontakt zu Vorbildern und den Austausch über Best Practices in Bezug auf innovative Arbeitsmodelle. Advance organisiert Veranstaltungen und setzt die innovativsten Talentmanagement-Tools der angeschlossenen Organisationen ein. Als Premium-Mitglied haben wir Anspruch auf 17 exklusive Schulungstage für talentierte Frauen im mittleren und oberen Management, das Mentorenprogramm für eine ausgewählte Mitarbeiterin sowie verschiedene Workshops, Seminare und Networking-Events, die das ganze Jahr hindurch angeboten werden.

Internationalität und kultureller Hintergrund

Die Internationalität und der kulturelle Hintergrund der Mitarbeitenden werden als Teil der Vielfalt von Cembra betrachtet. Obwohl es sich um ein relativ kleines Unternehmen handelt, beschäftigt Cembra Mitarbeitende aus 36 verschiedenen Ländern (2018: 37, 2017: 38; mehrfache Staatsangehörigkeit nicht mitgezählt) und mit unterschiedlichem kulturellen Hintergrund.

Nationalität der Belegschaft	2019		2018	
	Schweizer	Nichtschweizer	Schweizer	Nichtschweizer
Senior Management	7	3	7	4
Management	45	25	36	26
Senior Employees	167	99	148	82
Mitarbeitende	402	121	388	132
Insgesamt	621	248	579	244

Cembra ohne cashgate und Swissbilling.

6 Umweltverantwortung

Ziel und Vorgehensweise

Da wir nur in unserem Heimatmarkt Schweiz Kredit-, Einlagen- und Anlageprodukte anbieten, ist unser ökologischer Fussabdruck vergleichsweise klein. Wir haben uns jedoch verpflichtet, die Ressourcen auf nachhaltige Weise zu nutzen, negative Auswirkungen unserer Geschäftstätigkeit zu minimieren und den Übergang zu einer kohlenstoffarmen Wirtschaft zu fördern. Dieses Thema wird derzeit mit einem zweistufigen Ansatz behandelt, der die beiden wichtigsten **Chancen zur Förderung des Umweltschutzes** einbezieht:

- **Operatives Umweltmanagement:** Wir bemühen uns laufend um den Schutz der Umwelt durch die Erhaltung der natürlichen Ressourcen und die Vermeidung von Umweltverschmutzung unter Berücksichtigung spezifischer Auswirkungen der Lieferketten.
- **Förderung der Finanzierung von Elektromobilität:** Ein wachsender Anteil unserer Finanzierung entfällt auf Elektromobilität. Angesichts der steigenden Nachfrage nach klimafreundlichen Produkten beinhaltet die Strategie von Cembra die Entwicklung innovativer Lösungen.

Was die **Umweltrisiken** anbelangt, so sind wir bestrebt, die Auswirkungen klimabezogener Risiken auf das Unternehmen, wie zum Beispiel physische, regulatorische und Reputationsrisiken, im Rahmen unseres strategischen Risikomanagements zu steuern (siehe Bericht zum Risikomanagement, Seite 19).

Operatives Umweltmanagement

Das Umweltmanagement von Cembra basiert auf den Schweizer Gesetzen zu Umweltschutz, Energieeinsparung und CO₂-Emissionsminderung. Wir nehmen unsere Verantwortung für die Umwelt vor allem durch eine Optimierung von Prozessen und Leistungen wahr, die sich auf die Umwelt auswirken. Dabei betrachten wir Prozesse und Leistungen innerhalb der Bank und in der gesamten Finanzdienstleistungsbranche. Wir senken durch die Optimierung und Reduzierung unseres Energie- und Geräteeinsatzes zudem unsere Kosten.

Energie und Emissionen

Cembra bemüht sich um eine effizientere Nutzung der natürlichen Ressourcen und um die Reduzierung der Treibhausgasemissionen. Seit 2012 sind wir Teil des freiwilligen Energieprogramms der Energie-Agentur der Schweizerischen Wirtschaft (EnAW) in Zürich, einer offiziellen Partnerin des Bundes und der Kantone zur Steigerung der Energieeffizienz und zum Klimaschutz, mit dem wir uns zur aktiven Reduktion von Kohlendioxidemissionen und zur Optimierung der Energieeffizienz verpflichtet haben. Durch die Zusammenarbeit mit der EnAW konnten wir unseren Energieverbrauch senken und durch kosteneffiziente Massnahmen Geld sparen. Im Jahr 2013 war es unser Ziel, bis 2020 eine CO₂-Reduktion um 14% zu erreichen. Dieses Ziel wurde übererfüllt, da wir unseren Gasverbrauch seit 2013 um 62% reduziert und 2016 vollständig auf erneuerbare Energie umgestellt haben.

- **Energie- und Flüssiggasverbrauch** sind Bereiche, in denen die Geschäfte der Bank die grössten direkten Auswirkungen auf die Umwelt haben. An unserem Hauptsitz (79% aller Mitarbeitenden, gleicher Bereich wie für die CO₂-Bilanz) verbrauchen wir seit 2016 ausschliesslich Strom aus erneuerbaren Quellen (zu 100% aus europäischer Wasserkraft). Die Wasserkraft hat von allen Energieerzeugungstechnologien die höchste Energierückgewinnung über die gesamte Lebensdauer und gilt gemäss Definition des Bundesamtes für Umwelt (BAFU) als CO₂-neutral. Die Einsparung von Energie ist für Cembra von entscheidender Bedeutung, da wir dadurch Ressourcen schonen und kosteneffizienter arbeiten können. Um unsere Umweltauswirkungen zu reduzieren und Kosten zu senken, führen wir kontinuierlich eine Vielzahl von Massnahmen durch, die darauf abzielen, die Emissionen und den Treibhauseffekt des Energieverbrauchs zu minimieren.

Seit 2013 ist der Stromverbrauch pro Vollzeitäquivalent (VZÄ) um 25% und der von flüssigem Erdgas um 62% zurückgegangen.

		2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013
Elektrizität	Durchschn. kWh/VZÄ	2'570	2'633	2'525	2'649	2'944	3'188	3'409
Gas	Durchschn. kWh/VZÄ	850	1'231	1'220	1'695	2'351	1'983	2'679

Abdeckung: Hauptsitz Zürich (79% der Gesamtbelegschaft im Jahr 2019, ohne cashgate)

- **Fuhrpark des Unternehmens:** Im Jahr 2019 sank die Zahl der Fahrzeuge um 9% auf 57 Fahrzeuge (2018: 63). Trotz der wachsenden Zahl von Vollzeitstellen ging die Gesamtzahl der gefahrenen Kilometer im Jahr 2019 um 4% zurück (2018: –9%).
- **Förderung der Nutzung öffentlicher Verkehrsmittel:** Wir fördern die Fahrt zur Arbeit mit öffentlichen Verkehrsmitteln im Rahmen unserer Mitarbeitervergünstigungen. Für die meisten Mitarbeitenden übernehmen wir einen Grossteil der Kosten für die Fahrt zur Arbeit mit öffentlichen Verkehrsmitteln (siehe Seite 42).

- **Flexible Arbeitsgestaltung:** Die Arbeit von zu Hause aus und Fahrten zum Arbeitsplatz während der Nebenverkehrszeiten reduzieren die Emissionen und die Nutzung öffentlicher Verkehrsmittel zu Spitzenzeiten. Wir fördern daher Home Office und flexible Arbeitszeiten und sorgen für die notwendige IT-Infrastruktur, wo immer dies möglich ist. Das «Rahmenkonzept flexible Arbeitszeitmodelle» (Seite 53) definiert unsere verschiedenen Modelle.

Materialien:

Wir achten besonders darauf, woher wir Materialien beziehen und wie wir Papier, IT-Ausrüstung und Infrastruktur nutzen.

- **Energieeffiziente IT-Ausrüstung und -Infrastruktur:** Beschaffung von IT-Ausrüstung für das Büro: Wir wollen die Energieeffizienz in unseren eigenen Betrieben verbessern, streben aber auch hohe Standards in unserer Wertschöpfungskette an. Laut Gesetz muss die IT-Ausrüstung strengen Standards entsprechen. Wir entsorgen Altgeräte über die üblichen Schweizer Kanäle, was im Kaufpreis inbegriffen ist. Wir nutzen Infrastructure Services, und der Grossteil unserer IT wird von Swisscom verwaltet und betrieben, die ein strenges Umweltüberwachungsprogramm betreibt.
- **Geringer Papierverbrauch:** Im Vergleich zu anderen Unternehmen der gleichen Branche ist der Papierverbrauch insgesamt und pro Mitarbeitendem bei Cembra gering. Wir verwenden für die interne Arbeit in grossem Umfang elektronische Geräte (z.B. Laptops und Videobildschirme in Besprechungsräumen) anstelle von Ausdrucken auf Papier. Die Mitarbeitenden sind gehalten, nach Möglichkeit auf den Druck von Dokumenten zu verzichten. Im Januar 2020 haben wir begonnen, FSC®-zertifiziertes Papier für alle gedruckten Dokumente für den internen Gebrauch sowie für Kundensendungen zu verwenden. Viele Dokumente existieren ausschliesslich als Online-Versionen.
- **Verpflegung ohne Plastik:** Um unseren ökologischen Fussabdruck zu verringern, arbeiten wir an einer nachhaltigeren Gestaltung der Verpflegung für Mitarbeitende an unserem Hauptsitz, wo 79% der Belegschaft arbeiten. Das Ziel für 2020 besteht darin, den Einsatz von Kunststoff und Pappbechern deutlich zu reduzieren und die Mitarbeitenden von Cembra für die Bedeutung von Nachhaltigkeit zu sensibilisieren. Diese Aufgabe wurde einem internen Projektteam im Rahmen unseres Programms Radix für Nachwuchstalente übertragen (siehe Seite 40).

Tabelle: Wichtige Umweltkennzahlen

	Einheit	2019	2018	2017
Verbrauch				
Elektrizität	kWh	1'553'193	1'453'998	1'332'000
Gas	kWh	513'900	679'500	643'500
Wasser	m ³	3'342	3'284	3'219
Leasingfahrzeuge (eigene Flotte) ¹	km	1'756'734	1'787'277	1'808'045
Leasingfahrzeuge (eigene Flotte) / VZÄ ¹	Durchschn. km/VZÄ	2'258	2'355	2'579
Treibhausgasemissionen				
Direkte Emissionen (Scope 1)	CO₂-Tonnen	369	396	393
Direkte Emissionen / VZÄ	CO ₂ -Tonnen	0.51	0.59	0.62
Gas	CO ₂ -Tonnen	104	137	130
Leasingfahrzeuge (eigene Flotte)	CO ₂ -Tonnen	265	259	263
Indirekte Emissionen (Scope 2)	CO₂-Tonnen	0	0	0
Elektrizität ²	CO ₂ -Tonnen	0	0	0
Anzahl der Mitarbeitenden (Emissionsbereich (Scope))	Durchschn. VZÄ	604	552	527

¹ Cembra ohne cashgate und Swissbilling

² Geltungsbereich: Hauptsitz in Zürich (79% der Mitarbeitenden im Jahr 2019), wo Cembra zu 100% klimaneutrale erneuerbare Energiequellen nutzt.

Förderung der Finanzierung der Elektromobilität

Im Jahr 2019 hat sich der Anteil der in der Schweiz neu zugelassenen Autos mit Elektroantrieb auf 4.2% mehr als verdoppelt (2018: 1.7%).

Wir bieten Kredite und Finanzierungsleasing für Elektrofahrzeuge zu vorteilhaften Bedingungen an. Sinkende Preise für Elektrofahrzeuge und ein grösseres Angebot an Gebrauchtfahrzeugen werden ebenso wie strengere Vorschriften in Bezug auf CO₂ die Beliebtheit der Elektromobilität weiter steigern. Langfristig erwarten wir, dass das Leasing von Elektrofahrzeugen einen deutlich grösseren Anteil an den Einnahmen ausmachen wird. Wir wollen dieses Geschäft ausbauen, damit Cembra-Kunden von Produkten profitieren können, die es ihnen ermöglichen, Energie einzusparen.

7 Geschäftsintegrität

Ziel und Vorgehensweise

Als unabhängige Bank, die seit 2013 an der Börse kotiert ist, erfüllen wir strenge aufsichtsrechtliche Anforderungen und bieten mehr Transparenz als die meisten unserer Wettbewerber, von denen viele weder börsenkotiert sind noch eine Banklizenz haben. Als Marktführer sind wir jedoch davon überzeugt, dass strenge aufsichtsrechtliche Anforderungen und transparente Informationen ein guter Weg sind, um mehr Vertrauen zu schaffen, insbesondere bei Kunden und anderen wichtigen Interessengruppen, die die finanziellen und nichtfinanziellen Dienstleistungen und Geschäftspraktiken der Bank kennenlernen wollen. Damit können wir uns vom Markt differenzieren. Wir informieren unsere Aufsichtsbehörden über selbst identifizierte Probleme offen, transparent und proaktiv.

Cembra ist nur in der Schweiz tätig, wo das Korruptionsrisiko im Vergleich zu anderen Ländern relativ gering ist (gemäss Angaben von Transparency International und der Weltbank). Jedoch muss die Bank als Finanzintermediär die Geldwäscherisiken berücksichtigen und illegale Transaktionen verhindern (unten sind diesbezügliche Richtlinien und Prozesse erwähnt).

Verantwortung, einer der vier Werte der Gruppe, bedeutet, dass die Mitarbeitenden stets im besten Interesse der Gruppe und unserer Kunden handeln sollen. Die Mitarbeitenden sind für ihre Handlungen verantwortlich, sollten vollständige Transparenz gewährleisten und müssen sich integer verhalten. Durch unser Schulungs- und Leistungsmanagementsystem ermutigen wir unsere Mitarbeitenden dazu, sich hervorragende Kenntnisse über Produkte, Prozesse und Marktbedingungen anzueignen und sich über die neuesten Trends, Innovationen und Vorschriften auf dem Laufenden zu halten.

Auf diese Weise möchten wir wahrgenommen werden, dass wir, was Verstösse anbetrifft, einen Null-Toleranz-Ansatz verfolgen.

Bewährtes Governance-Rahmenwerk

Die Bank nutzt die dreistufige Überwachung – «Three Lines of Defence» (siehe Risikomanagementbericht Seite 21) – um die Einhaltung der gesetzlichen Anforderungen und der internen Vorschriften zu überwachen und Risiken zu kontrollieren (weitere Einzelheiten finden Sie im Bericht zum Risikomanagement auf Seite 20). Ausserdem stellen verbindliche, laufend aktualisierte Prozesse sicher, dass die Bank alle geltenden Gesetze und Vorschriften einhält. Es gibt verschiedene Richtlinien, die ein hohes Mass an Geschäftsintegrität und ein konformes, verantwortungsbewusstes Verhalten gewährleisten.

Obligatorische Schulungen für Mitarbeitende

Cembra hat ein umfassendes Programm zur obligatorischen Schulung aller Mitarbeitenden über die regulatorischen Auflagen für die Bank verabschiedet. Die Mitarbeitenden sind verpflichtet, diese obligatorische Schulung einmal im Jahr zu absolvieren und ihre Kenntnisse durch das Bestehen eines Online-Tests zu bestätigen.

- **Jährliche obligatorische Schulungen für alle Mitarbeitenden zu neun Themen:** allgemeine Einhaltung von Regeln, Bewusstsein für operative Risiken, Berichtspflichten der Mitarbeitenden, Einhaltung der Geldwäschereigesetze, bankweite Informationssicherheit, Bewusstsein für Business Continuity Management, Datenschutz und Data Governance, Insiderhandel und Interessenkonflikte
- **Jährliche Pflichtschulungen für bestimmte Zielgruppen:** Weisungen zu Kreditkarten, Vermittlungen von Versicherungen, Risiko- und Kontrolldatenmanagement, Identitäts- und Zugriffsmanagement sowie Arbeitszeitregelungen
- **Obligatorische Schulungen für alle neuen Mitarbeitenden:** «Onboarding-Tage», die zwei Tage zu Arbeitsbeginn und einen Tag nach zwei Monaten umfassen

Die Abteilung HR Learning & Development von Cembra ist dafür verantwortlich, dass alle betroffenen Mitarbeitenden die Schulung nach internen Weisungen absolvieren.

Verhaltenskodex

Die Bank hat 2005 einen Verhaltenskodex eingeführt, der mehrfach aktualisiert wurde, zuletzt 2016. Die nächste Aktualisierung ist für 2020 geplant. Der Kodex fasst die Vision, die ethischen Grundsätze, die professionellen Standards und die Unternehmenswerte zusammen, die den langfristigen Erfolg der Bank vorantreiben. Er beschreibt die Rechte und Pflichten der Mitarbeitenden und den Prozess für die Meldung sämtlicher vermuteter Verstösse gegen Gesetze, Vorschriften und den Kodex selbst (Whistleblowing-Prozess). Er ist unter www.cembra.ch/governance verfügbar.

Geltungsbereich

Die Einhaltung des Kodex ist für alle Mitarbeitenden der Bank, für die Mitglieder des Verwaltungsrats und für die Tochtergesellschaften obligatorisch. Der Verhaltenskodex ist integraler Bestandteil aller Arbeitsverträge und ist in drei Sprachen verfügbar (Deutsch, Französisch und Englisch).

Umsetzung und Schulung

Die jährliche Schulung zum Verhaltenskodex ist für alle Mitarbeitenden verpflichtend und ist Teil des obligatorischen Onboarding-Workshops für alle neuen Mitarbeitenden.

- Alle neuen Mitarbeitenden erhalten den Verhaltenskodex mit ihrem Arbeitsvertrag und nehmen an zwei obligatorischen Workshops über die Unternehmenswerte und den Verhaltenskodex der Bank teil.
- Alle Mitarbeitenden sind verpflichtet, jährliche Schulungen zur Einhaltung des Verhaltenskodex zu besuchen, die sich mit den wichtigsten Komponenten des Kodex befassen. Sie absolvieren jährliche (Online-)Tests, um nachzuweisen, dass sie den Inhalt des Verhaltenskodex, den Whistleblowing-Prozess und alle damit verbundenen Verfahren verstanden haben.
- Regelmässige Kontrollen im Rahmen der dreistufigen Überwachung stellen sicher, dass Risiken bezüglich der Einhaltung des Verhaltenskodex identifiziert und bei Bedarf aktiv reduziert werden.
- Vermutete Verstösse von Mitarbeitenden gegen Gesetze, Vorschriften oder den Verhaltenskodex sind dem Vorgesetzten, der Compliance-Abteilung, der Abteilung Human Resources oder der Ombudsperson (intern oder extern) anzuzeigen. Verstösse durch die Geschäftsführung sind dem Verwaltungsratspräsidenten anzuzeigen.
- Verstösse gegen den Kodex haben negative Auswirkungen auf die Leistungsbeurteilungen der Mitarbeitenden und können sich auf Bonuszahlungen auswirken. Verstösse gegen den Kodex können eine Kündigung des Arbeitsverhältnisses nach sich ziehen.
- Im Jahr 2019 schlossen alle Mitarbeitenden, auch alle neuen Mitarbeitenden, die obligatorische Online-Schulung zum Verhaltenskodex ab, in der sie bestätigten, dass sie den Kodex verstanden haben und sich zur Einhaltung der Bestimmungen des Kodex verpflichten.
- Weitere Einzelheiten zu den Schulungen finden Sie im Abschnitt zu Menschen und Entwicklung, Seite 40.

Whistleblowing-Prozess

Der Verhaltenskodex, verschiedene Weisungen und das Intranet der Bank informieren über den Whistleblowing-Prozess für Mitarbeitende sowie über die Verfahren und Verantwortlichkeiten, die bei tatsächlichen oder vermuteten Verstössen gegen Gesetze, Vorschriften, administrative oder gerichtliche Anordnungen und interne Richtlinien oder Verfahren gelten.

- Cembra duldet keine Repressalien gegen Personen, die in gutem Glauben mutmassliche Verstösse melden.
- Mitarbeitende können vermutete Verstösse intern (an ihren Vorgesetzten, Human Resources, Compliance, interne Ombudspersonen) oder an eine unabhängige externe Ombudsperson melden. Ein anonymes Formular ist auch auf der Cembra-Website verfügbar.
- Alle Mitarbeitenden werden über die Ombudsperson informiert und darüber aufgeklärt, was zu tun ist und an wen sie sich wenden können, wenn sie mögliche Verstösse entdecken.
- Die operativen Tochtergesellschaften der Bank müssen diesen Personen und Abteilungen ebenfalls Whistleblowing-Berichte vorlegen.
- «Whistleblower» können ihre Bedenken vertraulich und anonym melden. Der Whistleblowing-Prozess wird regelmässig durch Compliance überprüft. Verstösse gegen den Verhaltenskodex durch Mitglieder der Geschäftsleitung, die Geschäftsleitung oder Mitarbeitende können Disziplinar massnahmen nach sich ziehen. Strafrechtlich relevante Verstösse werden den zuständigen Behörden gemeldet. Bei mutmasslichen Verstössen gegen den Verhaltenskodex wird Compliance die Angelegenheit untersuchen. Bestätigt sich der Verstoss, so informiert Compliance den zuständigen Vorgesetzten sowie das entsprechende Mitglied der Geschäftsleitung.
- Im Jahr 2019 wurden keine Fälle gemeldet.

Lieferantenstandards und Lieferantenmanagement

Die Auswahl der Lieferanten von Cembra basiert auf einem umfassenden Kriterienkatalog, der gegebenenfalls auch Nachhaltigkeit und Risikokontrolle beinhaltet. Um die sozialen, ökologischen und wirtschaftlichen Auswirkungen unserer erweiterten Lieferkette zu sichern, haben wir kürzlich eine Reihe von verbesserten Standards und Werten, Durchsetzungsverfahren und Kontrollen für Lieferanten verabschiedet, die wir 2020 erstmalig umsetzen.

Lieferantenstandards

Von den Lieferanten, einschliesslich der Outsourcing-Dienstleister, wird erwartet, dass sie die Lieferantenstandards von Cembra einhalten. Unsere Lieferantenstandards sind aus dem Cembra-Verhaltenskodex ersichtlich. Zusätzlich haben wir ein spezielles Dokument herausgegeben, in dem wir unsere spezifischen Erwartungen an die Lieferanten darlegen. Die verbesserten Standards umfassen ausdrücklich Integrität, Korruptionsbekämpfung sowie Sozial- und Umweltstandards und entsprechen den Grundsätzen des UN Global Compact. Mit unserem aktualisierten Ansatz bemühen wir uns, Bereiche einzubeziehen, die nicht umfassend durch das Gesetz abgedeckt sind oder in denen unsere Lieferanten strengere Standards einhalten müssen als an ihren jeweiligen Standorten.

Beispielsweise fordern wir mit den verbesserten Standards ausdrücklich, dass unsere Lieferanten Kinderarbeit, Zwangsarbeit, Diskriminierung, Belästigung und missbräuchliches Verhalten verbieten und dass die Gesundheits- und Sicherheitsanforderungen in ihrer gesamten Wertschöpfungskette (d. h. einschliesslich der vorgelagerten Subunternehmer und Hilfskräfte in allen geografischen Regionen) erfüllt werden.

Prozesse des Lieferantenmanagements

Unsere Lieferantenstandards basieren auf unseren Werten. Wir setzen auf ein mehrstufiges Durchsetzungssystem:

- In der Schweiz, in der EU und in vielen anderen Märkten sind die meisten Anforderungen an unsere Lieferanten gesetzliche Vorgaben, die einem weithin akzeptierten Branchenstandard entsprechen. In vielen Bereichen wird deren Einhaltung von Behörden und anderen Institutionen unabhängig überwacht und durchgesetzt.
- Unsere verbesserten Lieferantenstandards sind auf unserer Website verfügbar, und die Lieferanten werden während des gesamten Beschaffungszyklus aktiv und regelmässig auf unsere Anforderungen hingewiesen.
- Für unsere Hauptlieferanten werden die Lieferantenstandards ein integraler Bestandteil des vertraglichen Rahmens, der die Geschäftsbeziehung regelt. Wir planen, den Geltungsbereich zu erweitern und die Lieferantenstandards sukzessive in die meisten Lieferantenvereinbarungen aufzunehmen, indem wir bestehende Verträge in Zukunft erneuern und erweitern und damit zu einer vertraglichen Verpflichtung machen.
- Unsere wichtigsten Lieferanten sind verpflichtet, und von allen anderen Lieferanten wird es erwartet, Verstösse gegen die Lieferantenstandards zu melden und zu mildern, sobald ein Problem festgestellt wird.

Unser Sourcing & Vendor Management-Team ist für die kontinuierliche Sensibilisierung aller relevanten internen Interessengruppen für die Cembra-Anforderungen, den Durchsetzungsansatz und die Kontrollen verantwortlich.

Geltungsbereich

Unsere aktualisierten Lieferantenstandards sollen für diejenigen Lieferanten gelten, die nicht bereits über eigene Nachhaltigkeitsprogramme verfügen. Eine Analyse im Jahr 2019 ergab, dass die überwiegende Mehrheit unserer Lieferanten in der Schweiz ansässig sind mit umfassenden Lieferantenstandards, die implizit unsere Anforderungen bereits erfüllen.

Kontrollen

Wir verlangen von unseren Lieferanten, dass sie über ein solides Kontrollsystem verfügen, um Verstösse gegen die Standards zu entdecken und sicherzustellen, dass Korrekturmaassnahmen ergriffen werden. Ergänzt wird dies durch die Verpflichtung für Cembra-Mitarbeitende, die für eine bestimmte Dienstleistung oder einen bestimmten Lieferanten verantwortlich sind, jeden beobachteten Verstoß zu melden und zu eskalieren, sowie durch regelmässige Überprüfungen der wichtigsten Lieferanten. Bei Verstössen überprüfen wir die Schwere des jeweiligen Falls und leiten entsprechende Korrekturmaassnahmen ein. Darüber hinaus werden alle neuen Lieferanten überprüft, durch ein Watchlist-Screening und weitere Überprüfungen, die von den Dienstleistungen und dem Umfang der Datenweitergabe abhängig sind. Die Intensität dieser Kontrollen hängt von der Art der Beziehung und der Verflechtung mit Cembra ab. Das höchste Mass an Sorgfalt wird angewendet, wenn kritische oder sensible Daten weitergegeben werden und/oder eine Outsourcing-Beziehung besteht. Die Risikobewertung wird regelmässig überprüft.

Wichtige Lieferanten (diejenigen, die gemäss der Cembra-Weisung für Sourcing & Vendor Management als «Anbieter» eingestuft werden) werden mindestens einmal jährlich einer Leistungsbewertung unterzogen, die alle wesentlichen Aspekte der Lieferantenleistung berücksichtigt.

Schulungen

Die Abteilung Sourcing besteht aus leitenden Mitarbeitenden, die die Cembra-Weisungen und die Lieferantenstandards selbst erarbeitet haben (und daher keine Schulung benötigen). Neue und bestehende Mitarbeitende des Vendor-Managements durchlaufen offizielle und abteilungsspezifische Onboarding-Prozesse und erhalten Schulungen über die Anforderungen der Nachhaltigkeit und Unternehmensverantwortung.

Prüfungen

Lieferanten sind vertraglich verpflichtet, (vermutete) Verstösse unverzüglich zu melden. Verstösse gegen Vorschriften werden von Fall zu Fall behandelt, wobei die Folgen von der Entwicklung des Lieferanten bis zur Kündigung des Vertrags reichen. Für unsere wichtigsten Anbieter führen wir regelmässige Leistungsbeurteilungen durch, und die Einhaltung der Anforderungen an Datenschutz und Informationssicherheit wird durch einen risikobasierten Ansatz überwacht (Kontrollen, die je nach den Umständen von der Selbstdeklaration bis hin zu Prüfungen vor Ort reichen).

Schutz der Persönlichkeit und Datenschutz

Der Schutz personenbezogener Daten sowie eine rechtmässige und transparente Datenverarbeitung sind uns wichtig. Wir überprüfen und verbessern Prozesse und Kontrollen regelmässig, um persönliche Daten, namentlich Kundendaten sowie Geschäftsdaten, zu schützen. Wir haben ein umfassendes Rahmenwerk zur Gewährleistung des Datenschutzes, des Bankgeheimnisses und der Informationssicherheit eingeführt, entsprechend der geltenden Gesetze und Vorschriften.

- Die Gruppe hat dieses Rahmenwerk mit dem übergeordneten Ziel implementiert, den Schutz kritischer Informationen, wie zum Beispiel Kundendaten und datenverarbeitungsrelevante Informationstechnologie, zu gewährleisten. Dieses Rahmenwerk reguliert in gleicher Weise den Schutz der Datenverarbeitung durch Dienstleister. Solche Dienstleister werden sorgfältig ausgewählt, instruiert und kontrolliert.
- Mitarbeiterschulungen zum Datenschutz: Alle Mitarbeitenden werden regelmässig zum Thema Datenschutz geschult. Weitere Informationen finden Sie im Abschnitt über interne Ausbildung, Mitarbeitende und Entwicklung, auf Seite 40.
- Cembra hat eine Datenschutzerklärung veröffentlicht, die eine Erklärung über die Regelungen der Datenverarbeitung in der Bank sowie eine Aufzählung der Kundenrechte enthält. Diese ist auf der Website von Cembra (<https://www.cembra.ch/de/datenschutzerklärung/>) veröffentlicht und informiert die Kunden über die Datenverarbeitungen von Cembra und gibt ihnen alle Informationen zur Ausübung ihrer Rechte.

Gewährleistung der geschäftlichen Integrität der Partner

Die Bank betreibt ihr Geschäft in allen Schweizer Landesteilen über ein Netz von Filialen sowie über alternative Vertriebskanäle wie Online, Kreditkarten-Partner, unabhängige Vermittler (Privatkredite) und Autohändler (Fahrzeugfinanzierungen).

Langjährige aktive Beziehungen

Wir pflegen enge, langjährige Beziehungen zu unseren Vertriebspartnern. In vielen Fällen haben sich die Partnerschaften über mehrere Jahrzehnte hinweg entwickelt. Über 50% des Geschäftsvolumens werden über Autohändler abgewickelt, die seit mindestens 20 Jahren Partner der Bank sind. Unsere Sales Area Manager sind im Durchschnitt seit 18 Jahren bei der Bank. Zum Jahresende 2019 vergaben 181 unabhängige Vermittler (einschliesslich cashgate) Privatkredite für die Bank. Im Bereich Fahrzeugfinanzierungen arbeiten wir mit rund 4'000 Autohändlern zusammen. Im Kreditkartensegment verfügen wir in der Schweiz über langjährige Beziehungen zu Migros (seit 2006), Conforama (seit 2008), Touring Club Suisse (seit 2011) und Fnac (seit 2016, erneuert 2019). 2019 wurden neue Partnerschaften mit Lipo Einrichtungsmärkte und der Migros Bank, einer hundertprozentigen Tochter der Migros, geschlossen.

Prozesse zur Gewährleistung von Geschäftsintegrität und ethischem Geschäftsgebaren

Wir wollen mit unseren Geschäftspartnern zusammenarbeiten, um den Interessen unserer Kunden zu dienen. Die Partnerschaften sollen die Servicequalität und die Produktintegrität sicherstellen. Cembra verfügt über verschiedene Prozesse, um die Einhaltung von Vorschriften, optimale Unternehmensführung, Risikomanagement und ethisches Geschäftsgebaren in Partnerschaften zu gewährleisten.

- Unsere Zusammenarbeit mit unabhängigen Vermittlern und Autohändlern erfolgt nach einheitlichen Vorgehensweisen, um die Risiken eines nicht regelkonformen Verhaltens zu minimieren.
- Formale Prozesse regeln die Auswahl, Schulung, Anweisung und Überwachung von unabhängigen Vermittlern und Autohändlern. Geschäfte der Bank mit unabhängigen Vermittlern unterliegen besonders strengen Vorsichtsmassregeln und Anforderungen.
- Alle Partner durchlaufen einen Prüfungsprozess zur Bekämpfung der Geldwäscherei («AML») (siehe oben).

Übersicht: Qualitätssicherung, Schulung, Verantwortlichkeiten und Überwachung von Geschäftspartnern

	Unabhängige Vermittler	Autohändler	Kreditkarten-Partner
Qualitätssicherung Wir verlangen von unseren Geschäftspartnern, dass sie hohe Integritätsstandards erfüllen.	Die Qualität wird monatlich überprüft, wobei vierteljährlich gründlichere Überprüfungen durchgeführt werden.	Die Qualität wird jährlich oder mindestens alle drei Jahre überprüft.	Unsere Kreditkarten-Partner befolgen bereits sehr hohe Qualitäts- und Verantwortungsstandards.
Schulungen Wir bieten regelmässige Schulungen an, um die Geschäftsintegrität zu gewährleisten.	Die Schulungen konzentrieren sich auf Geschäfts- und Produktstrategien, Produkte, Prozesse und Compliance. 140 unabhängige Vermittler erhalten jedes Jahr Schulungen.	Die Schulungen konzentrieren sich auf Geschäfts- und Produktstrategien, Produkte, Prozesse und Compliance. 70 bis 80 Autohäuser nehmen jedes Jahr an einer zentralen eintägigen Schulung teil.	Die Kreditkarten-Partner im Einzelhandel werden regelmässig geschult und neue Partnerschaften erhalten zusätzlich Onboarding-Schulungen. 30 bis 40 Point-of-Sale-Schulungen werden jedes Jahr durchgeführt.
Verantwortungen und Überwachung An den oben beschriebenen Qualitätssicherungsprozessen sind verschiedene Abteilungen (u.a. Compliance, Underwriting sowie – durch Richtlinien und Eskalationsprozesse – Risikomanagement) beteiligt. Die Abteilungen der Bank wickeln die Budgetberechnungen und die Underwriting-Prozesse intern ab. Die letztliche Verantwortung für die Genehmigung eines Kredits oder Autoleasings liegt immer bei der Bank; sie trägt das Risiko für mögliche Verluste durch Ausfälle.	Spezielle Richtlinien für unabhängige Vermittler gewährleisten die professionelle Erbringung von Dienstleistungen und die vollständige Einhaltung der ethischen Anforderungen. Diese Richtlinien sind in jeder Geschäftsbeziehung enthalten, um das Compliance-Risiko zu minimieren.	Autohändler werden regelmässig von den 25 Sales Area Managern der Bank besucht, die ihre Erkenntnisse mithilfe eines Online-Tools melden. Auffällige Ergebnisse werden untersucht, und im Falle der Nichteinhaltung durch den Händler wird die Partnerschaft beendet.	Kreditkarten-Partner und ihre Filialen werden regelmässig von drei Mitarbeitenden besucht. Sie bieten Unterstützung und führen stichprobenartige Überprüfungen von Kundenanwendungen durch. Etwaige Unregelmässigkeiten werden gemeinsam mit den Partnern untersucht und intern gemeldet. Zusätzliche Schulungen werden angeboten, wenn dies als notwendig erachtet wird.

Andere Richtlinien, die Aspekte der Geschäftsintegrität abdecken

Cembra hat unter anderm folgende Richtlinien eingeführt. Jede Richtlinie wird regelmässig überprüft und aktualisiert.

Richtlinie zur Bekämpfung der Geldwäscherei (AML)

Als Finanzintermediär unterliegt die Bank dem Geldwäschereigesetz und betreibt daher ein Programm zur Verhinderung illegaler Transaktionen.

- Wir bewerten Kunden und Partner systematisch, bevor wir einen Vertrag oder eine Geschäftsbeziehung eingehen.
- Dieser umfassende Onboarding-Prozess schützt die Bank davor, Beziehungen mit Personen oder Organisationen einzugehen, die auf internationalen Sanktionslisten stehen.
- Politisch exponierte Persönlichkeiten (PEP) und Beziehungen mit erhöhtem Risiko werden gründlich analysiert.
- Kunden und Partner werden auch nach dem Zustandekommen des Vertrags oder der Geschäftsbeziehung regelmässig überprüft. Neben der kontinuierlichen Überprüfung der Kunden werden Transaktionen und Zahlungspraktiken ständig überwacht. Verdächtige Transaktionen werden markiert und von den Compliance-Beauftragten der Bank überprüft.
- Alle neuen Mitarbeitenden der Bank erhalten eine Einführungsschulung zum Anti-Geldwäscherei-Programm der Bank und nehmen dann in den folgenden Jahren regelmässig an Auffrischkursen teil (siehe Abschnitt zu Menschen und Entwicklung, Seite 40).

Richtlinie zur Verhinderung betrügerischer Praktiken externer Parteien

Diese Weisung regelt die Zuständigkeiten, Massnahmen und Kontrollen zur Verhinderung betrügerischer Praktiken, die sich nachteilig auf die Bank auswirken können.

- Cembra definiert Prozesse, Rollen und Verantwortlichkeiten, um mutmassliche Betrugsfälle durch externe Parteien zu verhindern oder solche Fälle entsprechend zu untersuchen.
- Innerhalb der Bank ist es in erster Linie die Risikoabteilung, die mithilfe eines Teams von engagierten Experten eine Strategie zur Betrugsprävention erarbeitet und weitere Untersuchungen durchführt.
- Um eine zeitnahe Überwachung der operativen Aktivitäten zu gewährleisten und aufgrund der Komplexität des Kreditkartengeschäfts wird die Risikoabteilung von anderen Abteilungen innerhalb des B2C-Geschäftsbereichs unterstützt.
- Diese Weisung gilt für alle Mitarbeitenden der Bank.

Richtlinie über die Annahme und Gewährung von Geschenken

Neben dem Personalreglement und dem Verhaltenskodex gibt es auch eine Richtlinie für die Annahme und Gewährung von Geschenken. Diese Weisung legt die Verhaltensstandards fest, die von allen Mitarbeitenden bei der Gewährung und Annahme von Geschenken oder bei der Annahme oder Gewährung von Bewirtungen einzuhalten sind. Interessenkonflikte müssen vermieden und der Ruf der Bank geschützt werden. Darüber hinaus werden die Kompetenzen hinsichtlich der Verwaltung von Kunden- und Partnergeschenken jeglicher Art festgelegt. Die Weisung gilt für alle Mitarbeitenden von Cembra.

Sie regelt die Entgegennahme und Gewährung von Geschenken und Einladungen zu Veranstaltungen. Die Weisung regelt insbesondere, unter welchen Umständen Geschenke und Einladungen angenommen werden können, welche Grundsätze bei der Gewährung von Geschenken an Dritte einzuhalten sind und wie sich die Bank als Gastgeberin von Veranstaltungen oder Mitarbeitende als Gäste bei Veranstaltungen ethisch korrekt verhalten. Ferner legt sie fest, dass die Gewährung oder Annahme von «Beschleunigungszahlungen» – auch in Form von Sachwerten – streng verboten ist. Für Änderungen dieser Weisung sind Legal & Compliance verantwortlich.

Richtlinie zu Sponsoring, Beiträgen und Spenden

Diese Weisung legt die Anforderungen fest, die im Zusammenhang mit Sponsoringaktivitäten und der Vergabe von Beiträgen und Spenden zu beachten sind. Sie definiert Kriterien für Sponsoring- und Spendenzwecke sowie entsprechende Überprüfungs- und Genehmigungsverfahren und gilt für alle Mitarbeitenden der Bank. Bei der Zusammenarbeit mit Dritten (z. B. Werbeagenturen) muss sichergestellt werden, dass auch diese Dritten die Vorschriften dieser Weisung einhalten und umsetzen.

Sponsoring und Zuwendungen oder Spenden an Organisationen, Interessengruppen und Verbände soll das Ansehen von Cembra stärken. Solche Aktivitäten sind auch eine Gelegenheit, eine Plattform für aktive Kundenbetreuung zu schaffen.

Insbesondere legt die Weisung Folgendes fest:

- Unterstützte Aktivitäten müssen in das gesamte Sponsoringkonzept passen, das einmal pro Jahr überprüft wird.
- Zuwendungen dürfen nur Institutionen und Organisationen gewährt werden, mit denen im besonderen Interesse der Bank oder einer Tochtergesellschaft und ihrer Vertriebskanäle Firmenwert geschaffen werden soll.
- Politische Parteien dürfen nicht unterstützt werden.
- Es muss auf Themen geachtet werden, die von der breiten Öffentlichkeit positiv aufgenommen werden.
- Zuwendungen mit rein persönlichem Bezug sind nicht erlaubt. Darüber hinaus dürfen keine Zuwendungen gewährt werden, die ausschliesslich unter Bezugnahme auf eine laufende oder beendete Kundenbeziehung beantragt werden.

Der Überprüfungs- und Genehmigungsprozess wird ausführlich beschrieben und enthält folgende Elemente:

- Jedes Jahr kann ein bestimmter Betrag für Spenden zur Verfügung gestellt werden. Spenden müssen im Rahmen eines Konzepts verbindlich festgelegt werden.
- Alle Anträge auf Sponsoring und Zuwendungen werden nach den oben genannten Kriterien geprüft und bewertet.
- Jede Spende und jede wohlthätige Zuwendung muss vom General Counsel und Chief Financial Officer genehmigt werden.

Richtlinie zu Marketingaktivitäten und externer Korrespondenz

Cembra hat sich verpflichtet, Produkte verantwortungsvoll zu vermarkten (siehe Seite 35) und hat eine Richtlinie für Marketingaktivitäten und externe Korrespondenz verabschiedet. Diese Weisung beschreibt sowohl die regulatorischen als auch die internen Anforderungen, die für Marketing- und Werbeaktivitäten gelten. Die regulatorischen Anforderungen, wie beispielsweise das Konsumkreditgesetz, das Bundesgesetz gegen den unlauteren Wettbewerb (UWG), die Datenschutzgesetze und weitere Bestimmungen, die Preisangabenverordnung und deren Relevanz für die Mitarbeitenden, werden ausführlich beschrieben. Darüber hinaus werden in dieser Richtlinie die Entwicklung von Marketing- und Werbeaktivitäten/Materialien sowie die entsprechenden Designanforderungen und das Genehmigungsverfahren dargelegt. Diese Weisung gilt für alle Mitarbeitenden der Bank. Bei der Beauftragung von Dritten (z. B. Werbeagenturen) ist sicherzustellen, dass die Anforderungen dieser Weisung auch von diesen Dritten eingehalten und umgesetzt werden.

Insbesondere legt die Richtlinie Folgendes fest:

- Konsumkreditverträge (einschliesslich Leasingverträge sowie Kredit- und Kundenkarten) dürfen nicht aggressiv beworben werden
- bei der Werbung für Produkte muss sichergestellt werden, dass der betreffende Anbieter (Unternehmen) klar angegeben wird und dass in jedem Fall ein Berechnungsbeispiel einschliesslich des effektiven Zinssatzes und der Gesamtkosten angegeben wird
- es muss eine Überschuldungswarnung aufgenommen werden, die darauf hinweist, dass jede Kreditvergabe, die zu einer Überschuldung des Verbrauchers führen würde, verboten ist
- alle Antragsformulare für die von der Bank oder ihren Tochtergesellschaften angebotenen Produkte müssen einen entsprechenden Hinweis zum Datenschutz und zur Datenverarbeitung, insbesondere zu Marketingzwecken, enthalten
- es müssen angemessene Kontrollen durchgeführt werden, um die Einhaltung der Vorschriften der Weisung und der zugehörigen Arbeitsanweisungen sicherzustellen.

Das «Rahmenkonzept flexible Arbeitszeitmodelle»

Durch die Bereitstellung flexibler Arbeitszeitregelungen, wo dies möglich ist, hilft Cembra den Mitarbeitenden, die richtige Work-Life-Balance zu finden. Die Weisung zeigt die verschiedenen Arbeitszeitmodelle, die die Bank anbietet; verantwortlich dafür ist Human Resources.

Insbesondere:

- gilt die Weisung für alle Mitarbeitenden der Bank. Allerdings sind nicht alle Arbeitszeitmodelle für alle Mitarbeitenden geeignet; daher müssen Vorgesetzte und Mitarbeitende die für ihren jeweiligen Geschäftsbereich machbare(n) Option(en) wählen.
- legt die Weisung die Leitprinzipien für die effektive Umsetzung einer flexiblen Arbeitskultur fest (z. B. keine Beeinträchtigung der Kundenorientierung) und beschreibt verschiedene Arbeitsoptionen (Teilzeit, Gleitzeit, Jobsharing, Flex-Place). Management und Mitarbeitende können sich für eine Vereinbarung entscheiden, die mehr als ein Modell (Hybrid) umfasst, zum Beispiel Teilzeit mit Gleitzeit. Darüber hinaus behandelt die Weisung den Umgang mit Datenschutz, Bank- und Geschäftsgeheimnis, wenn ausserhalb der Räumlichkeiten der Bank gearbeitet wird. Schliesslich werden die Kriterien, das Verfahren und die Beantragung einer Prüfung des Ersuchens um ein Arbeitszeitmodell in der Weisung festgelegt.

8 Gesellschaftliches Engagement

Ziel und Vorgehensweise

Bei Cembra nehmen wir unsere soziale Verantwortung ernst und engagieren uns in wichtigen sozialpolitischen Fragen. Indem wir uns auf benachteiligte Menschen konzentrieren, wollen wir die Wahrnehmung von Cembra auf dem Markt stärken. Wir betrachten uns als gleichberechtigte Partner und legen grossen Wert darauf, Projekte und Initiativen langfristig zu unterstützen.

Unser gesellschaftliches Engagement hat drei Ziele:

- **Verständnis für soziale Verantwortung im Allgemeinen:** Unser soziales Engagement dient nicht nur dazu, unsere Verantwortung gegenüber der Gesellschaft ernst zu nehmen, sondern auch das Verständnis für soziale Verantwortung zu fördern.
- **Bewusstsein für die soziale Verantwortung von Cembra:** Unser Engagement in sozialen Projekten wirkt sich positiv auf das Zusammengehörigkeitsgefühl im Unternehmen aus und trägt zu einem stärkeren Bewusstsein für die soziale Verantwortung von Cembra bei.
- **Stärkung der Loyalität der Mitarbeitenden:** Schliesslich sind wir davon überzeugt, dass soziales Engagement die Loyalität unserer Mitarbeitenden zum Unternehmen stärkt.

Projekte und Initiativen mit ehrenamtlicher Beteiligung

Wir sind stolz auf unsere langjährigen Partnerschaften und das kontinuierliche Engagement unserer Mitarbeitenden. Die Mitarbeitenden von Cembra können sich an zwei Arbeitstagen pro Jahr für ihre ehrenamtlichen Verpflichtungen freistellen lassen.

Partner	Seit	Aktivitäten	Anzahl der teilnehmenden Mitarbeitenden (2019)	Aufgewendete Stunden (2019)
Stiftung Theodora	2015	Kinder in Krankenhäusern Die «Traumdoktoren» der Stiftung schaffen magische Momente für Kinder in Spitälern. Jedes Jahr im Juni findet ein Kindertag statt, der von Cembra-Mitarbeitenden mitorganisiert wird	20	130
YES	2004	Geschäftswelt und Schulen YES betreut praxisorientierte Wirtschaftsbildungsprogramme für Schülerinnen und Schüler. Mitarbeitende der Bank lehren an Schulen wirtschaftliche Themen, um den Schülern praktisches wirtschaftliches Wissen zu vermitteln	4	50
Kinderkrebshilfe Schweiz	2006	Krebserkrankungen bei Kindern Unsere Mitarbeitenden arbeiten mit betroffenen Familien in den Feriencamps in Engelberg und Lenzerheide	22	300
Schweizerisches Rotes Kreuz	2005	Blutspendeaktionen Wir organisieren zweimal jährlich Blutspendenaktionen an unserem Hauptsitz	154	85
Pink Ribbon Charity Walk	2010	Der Charity Walk wird von Cembra für bis zu 100 Mitarbeitende mit ihren Familien, Partnern und Freunden gesponsert. Alle Einnahmen gehen an die Brustkrebsforschung der Krebsliga Zürich	90	0 (ausserhalb der Arbeitszeit)

Corporate Governance-Bericht

55	Corporate Governance-Bericht
56	1 Konzernstruktur und Aktionariat
59	2 Kapitalstruktur
61	3 Verwaltungsrat
75	4 Geschäftsleitung
80	5 Vergütungen, Beteiligungen und Darlehen
80	6 Mitwirkungsrechte der Aktionäre
81	7 Kontrollwechsel und Abwehrmassnahmen
82	8 Revisionsstelle
83	9 Informationspolitik

Informationen zu Corporate Governance

Cembra Money Bank AG (die «Bank»), gemeinsam mit ihren Tochtergesellschaften der «Konzern») bekennt sich zu transparenter und verantwortungsbewusster Corporate Governance. Der Begriff «Corporate Governance» wird sowohl für die Organisationsstruktur des Konzerns als auch für die operativen Praktiken bei der Unternehmensführung verwendet. Das interne Governance-Regelwerk des Konzerns, einschliesslich der Statuten und des Organisationsreglements der Bank, enthält die Grundsätze, die für die Führung und Beaufsichtigung des Geschäfts der Bank gemäss guten Corporate Governance-Standards erforderlich sind.

Als eine an der SIX Swiss Exchange («SIX») kotierte Gesellschaft gilt für bzw. folgt die Bank der von SIX Exchange Regulation erlassenen Richtlinie betreffend Informationen zur Corporate Governance, einschliesslich deren Anhang und des dazugehörigen Kommentars (RLCG). Soweit gemäss der RLCG offenzulegende Informationen im Anhang zur Konzernrechnung enthalten sind, wird auf den entsprechenden Anhang zum Konzernabschluss verwiesen. Ausserdem wurde der Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance, herausgegeben von economiesuisse, berücksichtigt.

Das Organisationsreglement, das auf der Website publiziert ist (www.cembra.ch/corporategovernance), präzisiert die Aufgaben, Kompetenzen und Reglemente der Organe der Bank.

1 Konzernstruktur und Aktionariat

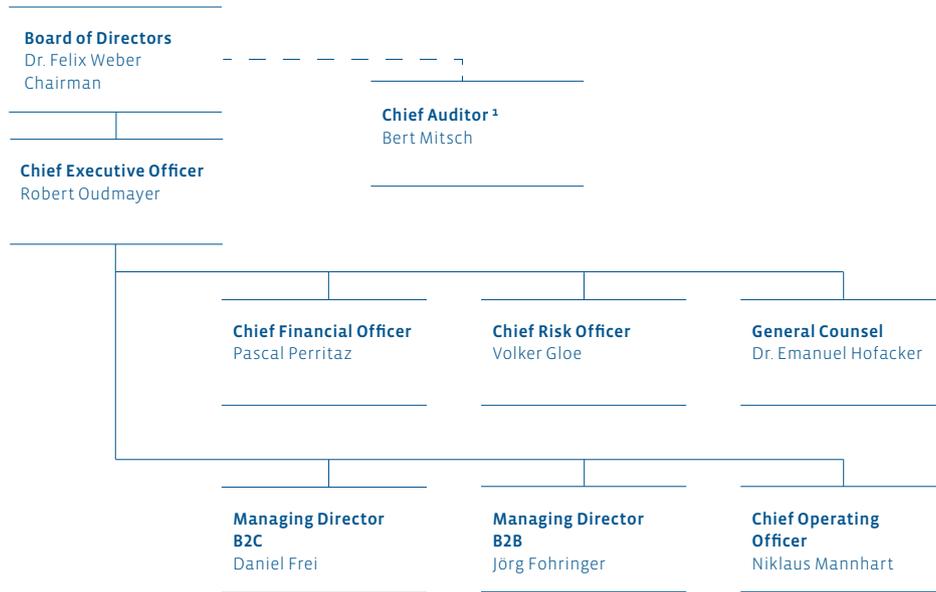
1.1 Konzernstruktur

1.1.1 Darstellung der operativen Konzernstruktur

Die Bank ist als Aktiengesellschaft schweizerischen Rechts gemäss den Art. 620 ff. des Schweizerischen Obligationenrechts (OR) organisiert. Der Sitz der Bank befindet sich am Bändliweg 20, 8048 Zürich, Schweiz.

Der Schwerpunkt der Geschäftstätigkeit des Konzerns liegt im Konsumkreditgeschäft. Der Konzern untersteht der Aufsicht der Eidgenössischen Finanzmarktaufsicht (FINMA) und bietet eine Reihe unterschiedlicher Finanzierungsprodukte und -dienstleistungen an. Mit Hauptsitz in Zürich, einem landesweiten Netz von 17 Filialen sowie über alternative Vertriebskanäle wie Internet, Kreditkartenpartner (u. a. Migros, Conforama, Fnac und Touring Club Schweiz) sowie unabhängige Vermittler und Fahrzeughändler ist der Konzern nahezu in der ganzen Schweiz tätig. Der Konzern hat ein einziges berichtspflichtiges Segment. Dieses umfasst sämtliche Konsumkreditprodukte des Konzerns, einschliesslich unbesicherter Privatkredite, Fahrzeugleasing und Fahrzeugkredite, Kreditkarten, Versicherungsprodukte und Rechnungsfinanzierungslösungen. Die Stabsfunktionen umfassen Finance, Operations, Legal & Compliance, Communications, Risk Management, Internal Audit und Human Resources.

Die organisatorische Konzernstruktur per 31. Dezember 2019:

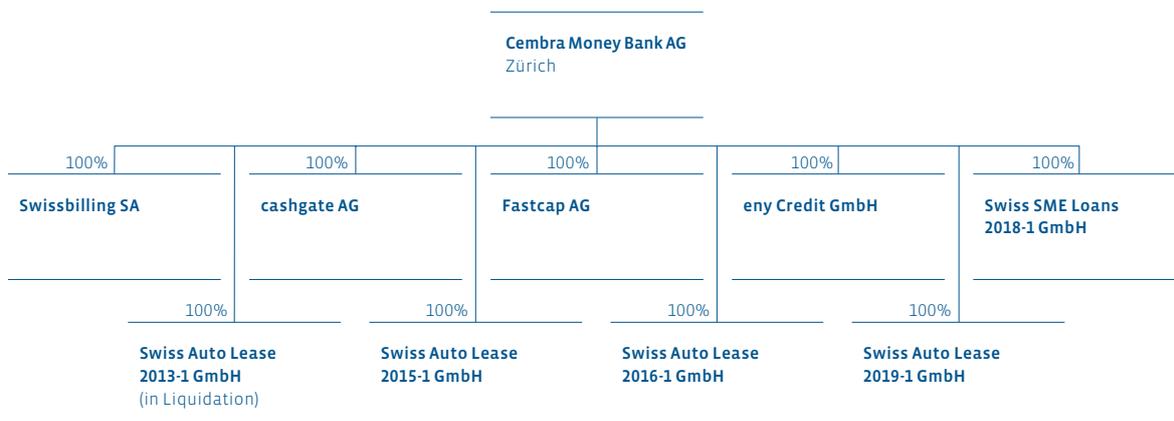


¹ Die interne Revision ist eine unabhängige Funktion mit einer Berichtslinie an den Verwaltungsrat und an das Audit and Risk Committee (siehe Abschnitt 3.5)

1.1.2 Konzerngesellschaften

Der Konzern umfasst die Bank als Muttergesellschaft und ihre hundertprozentigen Tochtergesellschaften:

- Swissbilling SA (mit Sitz in Renens, Aktienkapital CHF 100'000, 10'000 Aktien zu CHF 10);
- cashgate AG (mit Sitz in Zürich, Aktienkapital CHF 35'000'000, 3'500'000 Aktien zu CHF 10);
- Fastcap AG (mit Sitz in Zürich, Aktienkapital CHF 100'000, 100'000 Aktien zu CHF 1);
- eny Credit GmbH (mit Sitz in Zürich, Schweiz, Stammkapital CHF 20'000, 1 Stammanteil zu CHF 20'000);
- Swiss SME Loans 2018-1 GmbH (mit Sitz in Zürich, Stammkapital CHF 20'000, 1 Stammanteil zu CHF 20,000);
- Swiss Auto Lease 2019-1 GmbH (mit Sitz in Zürich, Stammkapital CHF 20'000, 200 Stammanteile zu CHF 100);
- Swiss Auto Lease 2016-1 GmbH (mit Sitz in Zürich, Stammkapital CHF 20'000, 200 Stammanteile zu CHF 100);
- Swiss Auto Lease 2015-1 GmbH (mit Sitz in Zürich, Stammkapital CHF 20'000, 200 Stammanteile zu CHF 100);
- Swiss Auto Lease 2013-1 GmbH in Liquidation (mit Sitz in Zürich, Stammkapital CHF 20'000, 200 Stammanteile zu CHF 100).



Innerhalb des Konzerns ist nur die Bank eine kotierte Gesellschaft. Die Namenaktien der Bank sind gemäss International Reporting Standard an der SIX in Zürich kotiert (Valorennummer: 22517316, ISIN: CH0225173167, Tickersymbol: CMBN). Per 31. Dezember 2019 hatte die Bank ein ausgegebenes Aktienkapital im Nennwert von CHF 30'000'000 und eine Marktkapitalisierung von CHF 3'180 Millionen.

1.2 Bedeutende Aktionäre

Gemäss den Vorschriften über die Offenlegung bedeutender Beteiligungen von Schweizer Gesellschaften, deren Beteiligungspapiere an der SIX kotiert sind, muss eine Offenlegung erfolgen, wenn die Beteiligung die folgenden Grenzwerte erreicht, unter- oder überschreitet: 3, 5, 10, 15, 20, 25, 33 $\frac{1}{3}$, 50 oder 66 $\frac{2}{3}$ Prozent der Stimmrechte, unabhängig davon, ob die Stimmrechte ausgeübt werden können oder nicht. Die prozentualen Grenzwerte werden auf der Grundlage der Gesamtzahl der Stimmrechte entsprechend der Anzahl der ausgegebenen Aktien, wie sie im Handelsregister ausgewiesen sind, berechnet. Die Bank ist verpflichtet, Beteiligungen Dritter an ihrem Aktienkapital bekanntzugeben, wenn sie von einem Dritten die Meldung erhält, dass ein Grenzwert erreicht wurde. Da die Aktionäre gegenüber der Bank und der SIX Exchange Regulation nur dann meldepflichtig sind, wenn ihre Beteiligung die oben aufgeführten Grenzwerte erreicht, unter- oder überschreitet, können die prozentualen Anteile bedeutender Aktionäre der Bank zu jedem Zeitpunkt im Vergleich zum Zeitpunkt der Einreichung der letzten Meldung für diese jeweiligen Aktionäre variieren. Per 31. Dezember 2019 war der Bank, abgesehen von UBS Fund Management, Switzerland AG (5,41%), BlackRock Inc. (5,8%), Pictet Asset Management SA (4,99%) und Credit Suisse Funds AG (3%), keine andere Person oder Institution bekannt, die direkt oder indirekt eine Beteiligung als wirtschaftlich Berechtigte an Aktien, Options- und/oder Wandelrechten an Aktien der Cembra Money Bank AG hielten, die die gesetzlich vorgeschriebenen Grenzwerte überschreiten. Die Meldungen im Zusammenhang mit diesen Bekanntmachungen finden Sie über die Suchfunktion auf der Plattform der SIX Exchange Regulation:

www.six-exchange-regulation.com/de/home/publications/significant-shareholders.html.

1.3 Kreuzbeteiligungen

Die Bank ist keine Kreuzbeteiligung eingegangen, die bei einem der Beteiligten mehr als 5% der Kapitalbeteiligung oder Stimmrechte ausmacht.

2 Kapitalstruktur

2.1 Kapital

Das ausgegebene Kapital der Bank betrug am 31. Dezember 2019 CHF 30'000'000, eingeteilt in 30'000'000 Namenaktien mit einem Nennwert von je CHF 1.00 («Aktien»). Die Aktien sind vollständig liberiert, nicht nachschusspflichtig und untereinander gleichrangig (pari passu).

Weitere Angaben sind in Ziffer 15 des Anhangs zur Konzernrechnung enthalten.

2.2 Genehmigtes und bedingtes Aktienkapital

2.2.1 Genehmigtes Kapital

Das genehmigte Aktienkapital der Bank von CHF 3'000'000 ermöglicht die Ausgabe von bis zu 3'000'000 Aktien. Der Betrag von CHF 3'000'000 entspricht 10% des bestehenden Aktienkapitals.

Der Verwaltungsrat ist ermächtigt, das Aktienkapital jederzeit bis zum 17. April 2021 im Maximalbetrag von CHF 3'000'000 durch Ausgabe von bis zu 3'000'000 vollständig zu liberierenden Namenaktien mit einem Nennwert von CHF 1.00 zu erhöhen. Eine Erhöhung (i) auf dem Weg einer Festübernahme durch eine Bank, ein Bankenkonsortium oder Dritte, gefolgt durch ein Angebot an die bisherigen Aktionäre sowie (ii) in Teilbeträgen ist zulässig. Die Zeichnung und der Erwerb der neuen Aktien sowie jede nachfolgende Übertragung der Aktien unterliegen den Beschränkungen von Art. 8 der Statuten (www.cembra.ch/corporategovernance).

Der Verwaltungsrat legt den Ausgabepreis, die Art der Einlagen, den Zeitpunkt der Ausgabe, die Bedingungen der Bezugsrechtsausübung und den Beginn der Dividendenberechtigung fest. Der Verwaltungsrat ist in diesem Fall ermächtigt, den Handel mit Bezugsrechten zu beschränken oder auszuschliessen. Nicht ausgeübte Bezugsrechte kann der Verwaltungsrat verfallen lassen, oder er kann diese bzw. Aktien, für welche Bezugsrechte eingeräumt, aber nicht ausgeübt werden, zu Marktkonditionen platzieren oder anderweitig im Interesse der Bank verwenden.

Nähere Informationen dazu sind in Art. 4 der Statuten zu finden: www.cembra.ch/corporategovernance.

2.2.2 Bedingtes Aktienkapital

Das bedingte Aktienkapital der Bank von insgesamt CHF 3'900'000 erlaubt die Ausgabe von bis zu 3'900'000 Aktien mit einem Nennwert von jeweils CHF 1.00. Der Betrag von CHF 3'900'000 entspricht 13% des bestehenden Aktienkapitals.

Das Aktienkapital kann sich gemäss Art. 5 der Statuten (www.cembra.ch/corporategovernance) durch Ausgabe von höchstens 3'000'000 voll zu liberierenden Namenaktien um höchstens CHF 3'000'000 erhöhen, (a) durch Ausübung von Wandel- und/oder Optionsrechten, die in Verbindung mit auf nationalen oder internationalen Kapitalmärkten neu auszugebenden oder bereits ausgegebenen Anleiensobligationen oder anderen Finanzmarktinstrumenten der Bank oder einer ihrer Konzerngesellschaften ausgegeben werden, und (b) durch Ausübung von Optionsrechten, die von der Bank oder einer ihrer Konzerngesellschaften an die Aktionäre ausgegeben werden. Von den Aktionären nicht bezogene Optionsrechte kann der Verwaltungsrat anderweitig im Interesse der Bank verwenden. Bei der Ausgabe von Anleiensobligationen oder anderen Finanzmarktinstrumenten, mit denen Wandel- und/oder Optionsrechte verbunden sind, oder bei der Ausgabe von Optionsrechten durch die Bank oder eine ihrer Konzerngesellschaften, ist das Bezugsrecht der Aktionäre ausgeschlossen. Zum Bezug der neuen Aktien sind die jeweiligen Inhaber von Wandel- und/oder Optionsrechten berechtigt. Die Wandel- und/oder Optionsbedingungen sind durch den Verwaltungsrat festzulegen.

Zudem kann das Aktienkapital gemäss Art. 6 der Statuten (www.cembra.ch/corporategovernance) durch Ausgabe von höchstens 900'000 voll zu liberierenden Namenaktien um höchstens CHF 900'000 durch Ausgabe von Aktien an Mitglieder des Verwaltungsrats, Mitglieder der Geschäftsleitung oder Mitarbeitende der Bank und ihrer Konzerngesellschaften erhöht werden. Das Bezugsrecht der Aktionäre der Bank ist ausgeschlossen. Die Ausgabe von Aktien oder diesbezüglichen Bezugsrechten an Mitglieder des Verwaltungsrats, Mitglieder der Geschäftsleitung oder Mitarbeitende der Bank oder eine ihrer Konzerngesellschaften erfolgt gemäss einem oder mehreren vom Verwaltungsrat zu erlassenden Reglementen. Die Ausgabe von Aktien oder entsprechenden Bezugsrechten kann zu einem unter dem Börsenkurs liegenden Preis erfolgen.

Der Erwerb von Aktien durch die freiwillige oder zwangsweise Ausübung von Wandel- und/oder Optionsrechten oder im Rahmen der Mitarbeiterbeteiligung sowie jede nachfolgende Übertragung der Aktien unterliegen den Beschränkungen von Art. 8 der Statuten.

Weitere Angaben dazu sind in Art. 5 und 6 der Statuten zu finden: www.cembra.ch/corporategovernance.

2.3 Kapitalveränderungen

In den Jahren 2017, 2018 und 2019 gab es keine Änderungen der Kapitalstruktur.

2.4 Aktien und Partizipationsscheine

Die Bank hat keine stimmrechtslosen Beteiligungspapiere, wie Partizipationsscheine oder Vorzugsaktien, ausgegeben.

Alle Aktien sind voll liberiert und dividendenberechtigt. Jede Aktie hat eine Stimme. Es gibt keine Vorzugsrechte oder ähnliche mit den Aktien verbundenen Rechte (Stimmrechtsaktien).

2.5 Genussscheine

Es sind keine Genussscheine ausstehend.

2.6 Beschränkungen der Übertragbarkeit und Nominee-Eintragungen

Die Aktien sind frei übertragbar.

Die Bank führt ein Aktienregister, in dem Eigentümer und Nutzniesser der Aktien mit Namen, Anschrift und Staatsangehörigkeit bzw. im Fall juristischer Personen mit deren Sitz eingetragen sind. Jede im Aktienregister eingetragene Person gilt als stimmberechtigt, sofern sie ausdrücklich erklärt, dass sie die eingetragenen Aktien im eigenen Namen und auf eigene Rechnung erworben hat.

Personen, die im Eintragungsgesuch nicht ausdrücklich erklären, die Aktien auf eigene Rechnung zu halten (nachstehend «Nominee»), werden bis maximal 3% des jeweils ausstehenden Aktienkapitals mit Stimmrecht im Aktienregister eingetragen. Über diese Limite hinaus werden Namenaktien von Nominees nur dann mit Stimmrecht eingetragen, wenn sich der betreffende Nominee schriftlich bereit erklärt, gegebenenfalls die Namen, Adressen und Aktienbestände derjenigen Person offenzulegen, für deren Rechnung er 0.5% oder mehr des jeweils ausstehenden Aktienkapitals hält.

Um zu bestimmen, ob eine Person 0.5% oder mehr des jeweiligen ausstehenden Aktienkapitals der Bank hält, gelten juristische Personen und Personengesellschaften oder andere Personenzusammenschlüsse oder Gesamthandverhältnisse, die untereinander kapital- oder stimmenmässig, durch eine einheitliche Leitung oder auf andere Weise verbunden sind, sowie natürliche oder juristische Personen oder Personengesellschaften, die im Hinblick auf eine Umgehung der vorhergehenden Bestimmung (insbesondere als Syndikat) koordiniert vorgehen, als ein Aktionär.

Änderungen der Bestimmungen, welche die Beschränkung der Übertragbarkeit von Aktien betreffen, erfordern einen Beschluss der Generalversammlung, welcher mindestens zwei Drittel der vertretenen Stimmen und die absolute Mehrheit der vertretenen Aktiennennwerte auf sich vereinigt.

2.7 Wandelanleihen und Optionen

Per 31. Dezember 2019 verfügte die Bank über eine an der SIX Swiss Exchange kotierte Wandelanleihe (Valorenummer: 48659822, ISIN: CH0486598227) ausstehend mit einem ausstehenden Gesamtnominalbetrag von CHF 250'000'000.

Hauptbetrag	Aktuelle Wandlungsrate	Aktueller Wandlungspreis	Fälligkeitsdatum	Zins
Nennwert von je CHF 200'000	1'636.6612 Namenaktien mit einem Nennwert von je CHF 1.00	CHF 122.20	9. Juli 2026	0%, die Anleihen werden nicht verzinst

Bei der Ausübung ihrer Wandlungsrechte erhalten die Anleiensgläubiger (i) wenn der Wert der den Wandelanleihen zugrunde liegenden Aktien höher ist als der Nennwert der umgewandelten Wandelanleihen, einen Barbetrag in Höhe des Nennwerts der Wandelanleihen und einen allfälligen Überschuss an Aktien der Bank («Nettoaktien») oder (ii) wenn der Wert der den Wandelanleihen zugrunde liegenden Aktien niedriger ist als der Nennwert, einen Barbetrag in Höhe des Werts der den Wandelanleihen zugrunde liegenden Aktien.

Bei den bei einer eventuellen Umwandlung von Wandelanleihen zu liefernden Aktien handelt es sich nach alleinigem Ermessen der Bank entweder um Aktien, die aus dem bedingten Kapital der Bank ausgegeben werden, oder um Aktien, die anderweitig von der Bank gehalten oder erworben werden. Die Anzahl der Aktien, die im Falle einer Umwandlung von Wandelanleihen (falls vorhanden) ausgegeben oder geliefert werden müssten, hängt vom Wert der Aktien zum Zeitpunkt der Umwandlung ab und kann daher nicht im Voraus bestimmt werden. Die Bank kann jedoch nach eigenem Ermessen den Gegenwert der Nettoaktien (falls vorhanden) in bar liefern, sodass keine Aktien geliefert und/oder ausgegeben werden müssen.

Die Bank kann die Wandelanleihen (i) jederzeit am oder nach dem 31. Juli 2023 zum Nennwert kündigen, wenn der VWAP der Aktien der Bank an mindestens 20 von 30 aufeinander folgenden Handelstagen 130% des Wandlungspreises erreicht oder überschreitet, oder (ii) jederzeit ab dem Erfüllungstag zu pari, wenn weniger als 15% des Nennwertes der Wandelanleihen ausstehen.

Sofern sie nicht zuvor umgewandelt oder zurückgekauft und annulliert wurden, werden die Wandelanleihen bei Fälligkeit zu 100% ihres Nennwerts von CHF 200'000 pro Wandelanleihe zurückgezahlt.

3 Verwaltungsrat

3.1 Verwaltungsratsmitglieder

Per 31. Dezember 2019 waren alle Verwaltungsratsmitglieder, so wie dies nach dem für die Bank als prudentiell beaufsichtigte Gesellschaft geltenden schweizerischen Recht vorgeschrieben ist, nicht geschäftsführende Mitglieder. Keines der Verwaltungsratsmitglieder unterhält wesentliche geschäftliche Beziehungen mit Konzerngesellschaften.

Die Geschäftsadresse der Verwaltungsratsmitglieder lautet: Bändliweg 20, 8048 Zürich, Schweiz.

Nachstehend sind für jedes Verwaltungsratsmitglied (Stand 31. Dezember 2019) Name, Funktion und Ausschussmitgliedschaft aufgeführt, gefolgt von Angaben zu Berufserfahrung, Ausbildung und Tätigkeiten.

Name	Nationalität	Funktion	Ausschussmitgliedschaft	Erstmalige Wahl	Gewählt bis
Dr. Felix Weber	CH	Präsident		2013	2020
Prof. Dr. Peter Athanas	CH/UK	Mitglied	Vorsitzender Audit and Risk Committee	2013 ¹	2020
Urs Baumann	CH	Mitglied	Vorsitzender Compensation and Nomination Committee	2014	2020
Denis Hall	UK	Mitglied	Mitglied Audit and Risk Committee	2013	2020
Katrina Machin	UK	Mitglied	Mitglied Compensation and Nomination Committee	2016	2020
Dr. Monica Mächler	CH	Mitglied	Mitglied Audit and Risk Committee	2015	2020
Ben Tellings ²	NL	Vizepräsident	Mitglied Compensation and Nomination Committee	2016	2020

¹ Per 1. Januar 2014.

² Rücktritt per 31. Dezember 2019.



Dr. Felix Weber

Schweizer Staatsbürger, wohnhaft in der Schweiz, Jahrgang 1950

Dr. Weber wurde am 22. August 2013 als Präsident des Verwaltungsrats gewählt. Seine derzeitige Amtszeit endet mit der Generalversammlung 2020. Dr. Weber hat einen Master und ein Doktorat in Betriebswirtschaft der Universität St. Gallen.

Name	Dr. Felix Weber
Nationalität	Schweiz
Funktion	Präsident
Erstmalige Wahl	2013
Gewählt bis	2020

Berufserfahrung:

- Seit 2014: Partner bei der Investmentgesellschaft BLR & Partners AG (Thalwil, Schweiz)
- 2013–2016: Senior Advisor und Managing Director Investment Banking Nomura Bank (Schweiz) AG (Zürich, Schweiz)
- 2008–2013: Co-Präsident der Geschäftsleitung der Nomura Bank (Schweiz) AG (Zürich, Schweiz)
- 2006–2008: Managing Director Investment Banking bei Lehman Brothers Finance AG (Zürich, Schweiz)
- 1998–2004: Executive Vice President und Chief Financial Officer der Adecco SA (Chéserey, Schweiz), Redwood City (USA) und Zürich (Schweiz)
- 1984–1997: Partner und Engagement Manager der Zürcher Niederlassung von McKinsey & Company (Zürich, Schweiz)
- 1980–1984: CEO der südafrikanischen Niederlassung der früheren Schweizerischen Aluminium AG Gruppe (Zürich, Schweiz)

Andere Mandate und Aktivitäten:

- Seit 2019: Präsident des Verwaltungsrats der Trendcommerce AG (Gossau, Schweiz)
- Seit 2019: Mitglied des Verwaltungsrats der Assepro AG (Pfäffikon, Schweiz)
- Seit 2018: Präsident des Verwaltungsrats der BLR Capital AG (Thalwil, Schweiz)
- Seit 2017: Vizepräsident des Verwaltungsrats der Climatex AG (Altendorf, Schweiz)
- Seit 2013: Mitglied des Verwaltungsrats der BLR & Partners AG (Thalwil, Schweiz)

Frühere Verwaltungsratsmandate:

- 2000–2013: Mitglied des Verwaltungsrats und Vorsitzender des Vergütungsausschusses der Syngenta AG (Basel, Schweiz), kotiert an der SIX und New York Stock Exchange
- 2011–2013: Präsident des Verwaltungsrats der Nomura Socrates Re (Schweiz) und der Nomura Re (Guernsey)
- 2011–2012: Mitglied des Verwaltungsrats der Trenkwalder AG (Schwadorf, Österreich)
- 2005–2009: Vizepräsident des Verwaltungsrats der Publigroupe SA (Lausanne, Schweiz), kotiert an der SIX
- 2006–2008: Mitglied des Verwaltungsrats und Vorsitzender des Prüfungsausschusses der Valora AG (Bern, Schweiz), kotiert an der SIX



Name	Prof. Dr. Peter Athanas
Nationalität	Schweiz und Grossbritannien
Funktion	Mitglied
Erstmalige Wahl	2013
Gewählt bis	2020

Prof. Dr. Peter Athanas

Britischer und Schweizer Staatsbürger, wohnhaft in der Schweiz, Jahrgang 1954

Prof. Dr. Athanas wurde am 2. Oktober 2013 als Mitglied des Verwaltungsrats gewählt; die Ernennung wurde per 1. Januar 2014 wirksam. Er ist auch Vorsitzender des Audit and Risk Committee. Seine derzeitige Amtszeit endet mit der Generalversammlung 2020. Seinen Masterabschluss in Wirtschaftsrecht sowie sein Doktorat in Steuerrecht erwarb er an der Universität St. Gallen.

Berufserfahrung:

- Seit 1999: Titularprofessor für nationales und internationales Steuerrecht und Steuerbuchhaltung an der Universität St. Gallen (Schweiz)
- 2014–2015: Senior Executive Vice President Corporate Development und Vorsitzender der Audit Expert Group der Schindler Holding AG (Hergiswil, Schweiz)
- 2009–2010: Berater der Geschäftsleitung der Schindler Holding AG (Hergiswil, Schweiz)
- 2004–2008: Chief Executive Officer von Ernst & Young Schweiz (Zürich, Schweiz)
- 2001–2002: Chief Executive Officer von Arthur Andersen Schweiz (Zürich, Schweiz)
- 1994–2001: Head of Tax and Legal Practice von Arthur Andersen Schweiz (Zürich, Schweiz)
- 1990–1994: Partner der weltweit aktiven Arthur Andersen Organisation

Andere Mandate und Aktivitäten:

- Seit 2017: Mitglied des Verwaltungsrats der Kontivia AG (Zürich, Schweiz)
- Seit 2016: Mitglied des Verwaltungsrats der Skuani AG (Zürich, Schweiz)
- Seit 2015: Mitglied des Stiftungsrats der Schweizerischen Studienstiftung (Zürich, Schweiz)
- Seit 2014: Mitglied des Verwaltungsrats, Vorsitzender des Compensation and Nomination Committee und Mitglied des Audit Committee der Also Holding AG (Emmen, Schweiz), kotiert an der SIX
- Seit 2014: Mitglied des Verwaltungsrats der BlackRock Asset Management Schweiz AG (Zürich, Schweiz)
- Seit 2008: Kurator der Werner Siemens-Stiftung (Zug, Schweiz)

Frühere Verwaltungsratsmandate:

- 2010–2013: Mitglied des Verwaltungsrats der Schindler Holding AG (Hergiswil, Schweiz), kotiert an der SIX
- 2007–2008: Vice-Chairman der Central Area von Ernst & Young Global (Switzerland)



Urs Baumann

Schweizer Staatsbürger, wohnhaft in der Schweiz, Jahrgang 1967

Herr Baumann wurde am 13. Mai 2014 als Mitglied des Verwaltungsrats gewählt. Er ist auch Vorsitzender des Compensation and Nomination Committee. Seine derzeitige Amtszeit endet mit der Generalversammlung 2020. Herr Baumann hat einen Master-Abschluss der Universität St. Gallen sowie einen MBA der University of Chicago erworben.

Berufserfahrung:

- Seit 2015: Chief Executive Officer der PG Impact Investments AG (Baar, Schweiz)
- 2012–2015: Chief Executive Officer der Bellevue Group (Küsnacht, Schweiz)
- 2007–2010: Group Chief Executive Officer der Lindorff Group (Oslo, Norwegen)
- 2006–2007: Managing Director Central & Eastern Europe – Barclaycard der Barclays Bank (London, Grossbritannien)
- 1998–2005: Chief Executive Officer von Swisscard AECS (Horgen, Schweiz)
- 1993–1998: Consultant und Manager bei McKinsey & Company (Zürich, Schweiz)

Name	Urs Baumann
Nationalität	Schweiz
Funktion	Mitglied
Erstmalige Wahl	2014
Gewählt bis	2020

Andere Mandate und Aktivitäten:

- Seit 2017: Mitglied des Verwaltungsrats der IHFS Holding AG (Zürich, Schweiz)
- Seit 2016: Mitglied des Verwaltungsrats der Privatbank IHAG Zürich AG (Zürich, Schweiz)
- Seit 2015: Mitglied des Verwaltungsrats der PG Impact Investments AG (Baar, Schweiz)
- Seit 2010: Mitglied des Verwaltungsrats der 3Horizons AG (Schindellegi, Schweiz)



Denis Hall

Britischer Staatsbürger, wohnhaft in Grossbritannien, Jahrgang 1955

Herr Hall wurde am 24. September 2013 als Mitglied des Verwaltungsrats gewählt. Er ist auch Mitglied des Audit and Risk Committee. Seine derzeitige Amtszeit endet mit der Generalversammlung 2020. Herr Hall hat seine Ausbildung (Grammar School, A-Level) in Grossbritannien abgeschlossen.

Name	Denis Hall
Nationalität	Grossbritannien
Funktion	Mitglied
Erstmalige Wahl	2013
Gewählt bis	2020

Berufserfahrung:

- 2013–2016: Chief Risk Officer von GE Capital International (London, Grossbritannien)
- 2011–2013: Chief Risk Officer Banking von GE Capital EMEA (London, Grossbritannien)
- 2007–2011: Chief Risk Officer von GE Capital Global Banking (London, Grossbritannien)
- 2001–2007: Chief Risk Officer Privat- und Geschäftskunden der Deutschen Bank AG und Vorstandsmitglied (2004–2007) (Frankfurt am Main, Deutschland)
- 1985–2001: Verschiedene Positionen bei Citigroup: Head of Risk, Citibank Consumer Bank EMEA (1999–2001); Credit and Risk Director (1997–1999), Operations Head Credit Cards (1995–1997), Head Credit Cards Germany (1990–1995), Citibank Privatkunden AG; European Credit Cards Officer (1985–1990), Citibank International plc

Andere Mandate und Aktivitäten:

- Seit 2017: Nicht exekutives Verwaltungsratsmitglied und Vorsitzender des Risk Committee von Skipton Building Society (Skipton, Grossbritannien)
- Seit 2016: Mitglied des Aufsichtsrats und Mitglied des Risk Committee und des Audit Committee der Moneta Money Bank Czech (Prag, Tschechische Republik), kotiert an der Prager Börse

Frühere Verwaltungsratsmandate:

- 2016–2019: Aufsichtsratsmitglied der Hyundai Capital Bank Europe (Frankfurt am Main, Deutschland)
- 2013–2016: Mitglied des Verwaltungsrats von Hyundai Capital Card (Seoul, Südkorea)
- 2013–2016: Verwaltungsratspräsident der UK Home Lending (London, Grossbritannien)
- 2008–2016: Aufsichtsratsmitglied und Vorsitzender des Risikoausschusses der Bank BPH S.A. (Krakau, Polen), kotiert an der Warschauer Börse
- 2013–2015: Mitglied des Verwaltungsrats der Budapest Bank Zrt. (Budapest, Ungarn)
- 2009–2011: Mitglied des Verwaltungsrats der BAC Credomatic GECF Inc. (Panama, Costa Rica), an der die General Electric Gruppe eine Beteiligung hielt
- 2008–2011: Verwaltungsratsmitglied der Türkiye Garanti Bankasi A.S. (Istanbul, Türkei), an der die General Electric Gruppe eine Beteiligung hielt



Katrina Machin

Britische Staatsbürgerin, wohnhaft in Grossbritannien, Jahrgang 1966

Frau Machin wurde am 27. April 2016 als Mitglied des Verwaltungsrats gewählt. Sie ist ausserdem Mitglied des Compensation and Nomination Committee. Ihre derzeitige Amtszeit endet mit der Generalversammlung 2020. Frau Machin besitzt einen Master-Abschluss in Archäologie und Anthropologie der Universität Cambridge (New Hall) in Grossbritannien.

Name	Katrina Machin
Nationalität	Grossbritannien
Funktion	Mitglied
Erstmalige Wahl	2016
Gewählt bis	2020

Berufserfahrung:

- 2012–2015: General Manager EMEA, Global Business Travel, American Express (London, Grossbritannien)
- 2010–2012: General Manager, Global Corporate Payments, American Express (London, Grossbritannien)
- 2006–2010: Vice President, Products and Partnerships, International Consumer and Small Business Services, American Express (London, Grossbritannien)
- 2004–2006: Verschiedene Positionen innerhalb der Lloyds TSB Group Plc (London, Grossbritannien): Marketing Director, Consumer Banking (2006); Head of Credit Card Programmes, Consumer Banking (2004–2006)
- 2000–2003: Verschiedene Positionen innerhalb von Centrica (Goldfish Bank Ltd) (London, Grossbritannien): Director, Credit Cards und Customer Service (2001–2003); General Manager, Goldfish Credit Card (2000–2001)
- 1994–2000: Verschiedene Positionen innerhalb der MBNA International Bank (London, Grossbritannien): Senior Vice President, Head of Customer Marketing (1997–2000); Head of Business Development Operations Administration (1996–2007); Relationship Manager (1994–1996)

Andere Mandate und Aktivitäten:

- Seit 2019: Nicht exekutive Vorsitzende des Verwaltungsrats der Naked Wines plc (Watford, Grossbritannien), Mitglied des Audit Committee und des Remuneration Committee
- Seit 2019: Nicht exekutive Vorsitzende des Verwaltungsrats der London & Country Mortgages Ltd (Bath, Grossbritannien) sowie des Risk Committee und Mitglied des Audit Committee
- Seit 2018: Vorsitzende sowie Mitglied des Audit Committee, des People Committee und Nomination Committee von Remco bei Homeserve Plc (Walsall, Grossbritannien)
- Seit 2017: Nicht exekutives Verwaltungsratsmitglied von Homeserve Plc (Walsall, Grossbritannien) sowie Senior Independent Director, Vorsitzende des Chair of Remuneration Committee und Mitglied des Audit and Risk Committee, People Committee und Nomination Committee

Frühere Verwaltungsratsmandate:

- 2015–2019: Nicht exekutives Verwaltungsratsmitglied und Mitglied des Risk Committee bei ABTA (vormals Association of British Travel Agents) (London, Grossbritannien)
- 2014–2019: Nicht exekutives Verwaltungsratsmitglied und Vorsitzende des Credit and Operational Risk Committee bei Shop Direct Finance Company Ltd (Liverpool, Grossbritannien)
- 2012–2015: Vorsitzende des Aufsichtsrats der American Express Europe Ltd (London, Grossbritannien)
- 2012–2015: Vorsitzende des Aufsichtsrats von Amex Barcelo (Madrid, Spanien)
- 2012–2015: Nicht exekutives Mitglied des Aufsichtsrats von UVET Amex (Mailand, Italien)
- 2010–2012: Nicht exekutives Mitglied des Aufsichtsrats der American Express Services Europe Ltd (London, Grossbritannien)



Dr. Monica Mächler

Schweizer Staatsbürgerin, wohnhaft in der Schweiz, Jahrgang 1956

Dr. Mächler wurde am 29. April 2015 als Mitglied des Verwaltungsrats gewählt. Ihre derzeitige Amtszeit endet mit der Generalversammlung 2020. Sie ist ausserdem Mitglied des Audit and Risk Committee. Dr. Mächler hat in Rechtswissenschaften an der Universität Zürich promoviert und ihre Studien mit Programmen zu britischem, US-amerikanischem und internationalem Privatrecht ergänzt.

Name	Dr. Monica Mächler
Nationalität	Schweiz
Funktion	Mitglied
Erstmalige Wahl	2015
Gewählt bis	2020

Berufserfahrung:

- 2009–2012: Vizepräsidentin des Verwaltungsrats der Eidgenössischen Finanzmarktaufsicht (FINMA, Bern, Schweiz), hierbei Mitglied der Geschäftsleitung und Vorsitzende des Technical Committee der International Association of Insurance Supervisors (IAIS) (Basel, Schweiz)
- 2007–2008: Direktorin des schweizerischen Bundesamts für Privatversicherungen (Bern, Schweiz)
- 1990–2006: Verschiedene Positionen bei der Zurich Insurance Group (Zürich, Schweiz): Corporate Legal Advisor (1990–1998), Group General Counsel (1999–2006) und Mitglied der erweiterten Konzernleitung (2001–2006)
- 1985–1990: Rechtsanwältin bei De Capitani, Kronauer & Wengle (Zürich, Schweiz)

Andere Mandate und Aktivitäten:

- Seit 2017: Mitglied des Verwaltungsrats des Europa Instituts der Universität Zürich (Zürich, Schweiz)
- Seit 2014: Mitglied des Stiftungsrats der Stiftung für schweizerische Rechtspflege (Solothurn, Schweiz)
- Seit 2013: Mitglied der Verwaltungsräte der Zurich Insurance Group AG (Zürich, Schweiz) und der Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG (Zürich, Schweiz) und Mitglied des Prüfungsausschuss und des Governance-, Nominierungs- und Nachhaltigkeitsausschusses der jeweiligen Gesellschaften, kotiert an der SIX
- Seit 2012: Mitglied und Vorsitzende (seit 2015) des Advisory Board des International Center for Insurance Regulation der Goethe Universität (Frankfurt am Main, Deutschland)

Frühere Verwaltungsratsmandate:

- 2012–2018: Mitglied des Aufsichtsrats der Deutsche Börse AG (Frankfurt am Main, Deutschland) sowie Mitglied des Prüfungs- und des Risikoausschusses, kotiert an der Deutschen Börse



Ben Tellings

Niederländischer Staatsbürger, wohnhaft in den Niederlanden, Jahrgang 1956

Herr Tellings wurde am 27. April 2016 als Mitglied des Verwaltungsrats gewählt und war seit dem 1. April 2017 Vizepräsident des Verwaltungsrats. Er war ausserdem Mitglied des Compensation and Nomination Committee. Seine derzeitige Amtszeit endet mit der Generalversammlung 2020. Er ist zum 31. Dezember 2019 zurückgetreten. Herr Tellings beendete das Programm für nicht geschäftsführende Direktoren und Regulierungsbehörden an der Erasmus-Universität in Rotterdam, Niederlande und das Programm für die Entwicklung von Führungskräften (PED) am IMD, Lausanne, Schweiz.

Name	Ben Tellings
Nationalität	Niederlande
Funktion	Vizepräsident
Erstmalige Wahl	2016
Gewählt bis	2020 (aber zurückgetreten per 31. Dezember 2019)

Berufserfahrung:

- 2006–2010: Chief Executive Officer der ING-DiBa AG und Mitglied im Vorstand (Frankfurt am Main, Deutschland)
- 2003–2006: Chief Executive Officer der ING-DiBa AG (Frankfurt am Main, Deutschland)
- 2002–2003: Deputy Chief Executive Officer der ING-DiBa AG / Allgemeine Deutsche Direktbank AG (Frankfurt am Main, Deutschland)
- 1998–2001: Deputy General Manager, ING Direct (Frankreich) und ING Direct (Spanien)
- 1997–1998: Bank Executive Director, Bank Slaski S.A. (Teil der ING-Gruppe in Polen) (Warschau, Polen)
- 1994–1997: Head of Commercial Affairs, Regio Bank N.V. (Teil der ING-Gruppe in den Niederlanden) (Amsterdam, Niederlande)
- 1990–1993: Trainer in Sales and Management, Nationale Nederlanden N.V. (Teil der ING-Gruppe in den Niederlanden) (Amsterdam, Niederlande)
- 1985–1990: Account Manager, RVS Verzekeringen N.V. (Teil der ING-Gruppe in den Niederlanden) (Amsterdam, Niederlande)

Andere Mandate und Aktivitäten:

- Seit 2017: Verwaltungsratspräsident des Investment Board der Universal Invest (Frankfurt am Main, Deutschland)
- Seit 2010: Mitglied im Kuratorium der Deutschen Nationalstiftung (Hamburg, Deutschland)

Frühere Verwaltungsratsmandate:

- 2010–2016: Aufsichtsratsvorsitzender der ING-DiBa AG (Frankfurt am Main, Deutschland), Vorsitzender des Kreditausschusses des Aufsichtsrats der ING-DiBa AG und Vorsitzender des Vergütungsausschusses des Aufsichtsrats der ING-DiBa AG

3.2 Weitere Tätigkeiten und Interessenbindungen der Verwaltungsratsmitglieder

Nähere Informationen zum beruflichen Werdegang jedes Verwaltungsratsmitglieds sind im vorstehenden Abschnitt 3.1 zu finden.

3.3 Statutarische Regeln in Bezug auf die Anzahl der zulässigen Tätigkeiten gemäss Art. 12 Abs. 1 Ziff. 1 der Verordnung gegen übermässige Vergütungen (VegüV)

Die Verwaltungsratsmitglieder dürfen je maximal fünfzehn Mandate ausüben, davon maximal fünf in kotierten Gesellschaften. Der Begriff «Mandat» bezeichnet die Mitgliedschaft in den obersten Leitungs- und Verwaltungsorganen von Rechtseinheiten, die verpflichtet sind, sich in das Handelsregister oder in ein entsprechendes ausländisches Register einzutragen. Mehrere Mandate in Rechtseinheiten, die unter einheitlicher Kontrolle oder unter Kontrolle desselben wirtschaftlichen Berechtigten stehen, gelten als ein Mandat. Folgende Mandate sind von den obigen Einschränkungen nicht betroffen:

- Mandate in Rechtseinheiten, die von der Bank beherrscht werden;
- Mandate in Rechtseinheiten, welche die Bank beherrschen und
- Mandate in Stiftungen, gemeinnützigen Institutionen und Personalfürsorgeeinrichtungen. Kein Mitglied des Verwaltungsrats oder der Geschäftsleitung darf mehr als zehn solcher Mandate ausüben.

Nähere Informationen zu den zusätzlichen Tätigkeiten jedes Verwaltungsratsmitglieds sind im vorstehenden Abschnitt 3.1 zu finden.

3.4 Wahl und Amtszeit

Gemäss den Statuten (www.cembra.ch/corporategovernance) besteht der Verwaltungsrat aus mindestens fünf und höchstens sieben Mitgliedern. Jedes Mitglied des Verwaltungsrats wird für eine Amtszeit von einem Jahr gewählt. Diesbezüglich ist unter einem Jahr die Zeitspanne zwischen zwei ordentlichen Generalversammlungen zu verstehen oder, wenn ein Verwaltungsratsmitglied in einer ausserordentlichen Generalversammlung gewählt wurde, die Zeitspanne zwischen der ausserordentlichen und der nächsten ordentlichen Generalversammlung. Jedes Mitglied des Verwaltungsrats, einschliesslich des Präsidenten, wird von der Generalversammlung einzeln gewählt. Wiederwahl ist zulässig und es besteht keine zwingende Amtszeitbegrenzung für die Verwaltungsratsmitglieder.

Da die Bank dem schweizerischen Bankengesetz und der Bankenverordnung untersteht, darf keines der Verwaltungsratsmitglieder gleichzeitig auch Mitglied der Geschäftsleitung der Bank sein. Darüber hinaus muss gemäss FINMA-Rundschreiben 2017/1 «Corporate Governance – Banken» («FINMA-Rundschreiben 17/1») mindestens ein Drittel der Verwaltungsratsmitglieder unabhängig im Sinne des FINMA-Rundschreibens 17/1 sein. Per 31. Dezember 2019 erfüllten alle Verwaltungsratsmitglieder der Bank die im FINMA-Rundschreiben 17/1 vorgeschriebenen Unabhängigkeitsvoraussetzungen.

Das Datum der erstmaligen Wahl ist dem vorhergehenden Abschnitt 3.1 zu entnehmen.

Jedes Mitglied des Verwaltungsrats, einschliesslich des Präsidenten, wie auch die Mitglieder des Compensation and Nomination Committee und der unabhängige Stimmrechtsvertreter werden von der Generalversammlung einzeln für die Dauer eines Jahres gewählt.

Es gibt keine von den gesetzlichen Bestimmungen abweichenden Regeln für die Bestellung des Verwaltungsratspräsidenten, der Mitglieder des Compensation and Nomination Committee und des unabhängigen Stimmrechtsvertreters.

3.5 Interne Organisation

3.5.1 Aufgabenteilung im Verwaltungsrat

Der Verwaltungsrat kann aus dem Kreis seiner Mitglieder einen Vizepräsidenten wählen und ernennt ausserdem einen Sekretär, der kein Mitglied des Verwaltungsrats sein muss. Gemäss dem gültigen Organisationsreglement der Bank, das unter www.cembra.ch/corporategovernance abgerufen werden kann, werden Sitzungen des Verwaltungsrats vom Präsidenten oder in dessen Namen vom Sekretär oder im Fall der Verhinderung des Präsidenten vom Vizepräsidenten einberufen, so oft dies als notwendig erscheint, mindestens jedoch einmal im Quartal.

Vorbehältlich abweichender Bestimmungen im Organisationsreglement (www.cembra.ch/corporategovernance), bedarf es der Anwesenheit der Mehrheit der Mitglieder des Verwaltungsrats für einen gültigen Beschluss. Der Verwaltungsrat und seine Ausschüsse fassen zudem ihre Beschlüsse mit der absoluten Mehrheit der anwesenden Stimmen. Der jeweilige Vorsitzende hat den Stichtentscheid. Setzt sich ein Verwaltungsratsausschuss nur aus zwei Mitgliedern zusammen, entfällt das Recht des entsprechenden Vorsitzenden auf den Stichtentscheid, und eine gültige Beschlussfassung erfordert Einstimmigkeit. Auf schriftlichem Weg gefasste Beschlüsse sind nur dann gültig, sofern: (a) mindestens die Mehrheit der Verwaltungsratsmitglieder ihre Stimme abgeben oder schriftlich mitteilen, dass sie sich der Stimme enthalten, (b) die gemäss dem Organisationsreglement (www.cembra.ch/corporategovernance) für die Beschlussfassung des vorgeschlagenen Beschlusses erforderliche Mehrheit erzielt wird und (c) kein Verwaltungsratsmitglied innerhalb von drei Werktagen ab Zustellung des Beschlussvorschlags die Durchführung einer Verwaltungsratsitzung verlangt. Auf schriftlichem Weg gefasste Beschlüsse sind genauso verbindlich wie Verwaltungsratsbeschlüsse, die der Verwaltungsrat anlässlich einer Sitzung fasst.

Die Zusammensetzung des Verwaltungsrats und seiner Ausschüsse ist im vorstehenden Abschnitt 3.1 dargestellt.

2019 traf sich der Verwaltungsrat zu zwölf Sitzungen. Die Sitzungen dauern in der Regel einen halben Tag.

Weitere Angaben sind der nachstehenden Tabelle zu entnehmen:

Date	Dr. Felix Weber	Prof. Dr. Peter Athanas	Urs Baumann	Denis Hall	Katrina Machin	Dr. Monica Mächler	Ben Tellings
31. Januar 2019	X	X	X	X	X	X	X
20. Februar 2019	X	X	X	X	E	X	X
19. März 2019	X	X	X	X	X	X	X
25. April 2019 ¹	X	X	X	X	X	X	X
30. April 2019 ¹	X	X	X	E	X	X	X
22. Mai 2019	X	X	X	X	X	X	X
5. Juni 2019 ¹	X	X	X	X	X	X	X
26. Juni 2019 ¹	X	X	X	X	X	X	X
22. Juli 2019 ¹	X	X	X	X	X	X	X
21. August 2019	X	X	X	X	X	X	X
23. Oktober 2019	X	X	X	X	X	X	X
4. Dezember 2019 ¹	X	X	X	X	X	X	X

¹ Telefonkonferenz
E Entschuldigt

3.5.2 Verwaltungsratsausschüsse

Der Verwaltungsrat kann seine Pflichten teilweise an Ausschüsse übertragen. Die ständigen Ausschüsse sind das Audit and Risk Committee und das Compensation and Nomination Committee.

Jeder dieser Ausschüsse wird durch einen Vorsitzenden geführt, dessen Hauptaufgabe die Organisation und Leitung der jeweiligen Sitzungen ist.

Audit and Risk Committee

Das Audit and Risk Committee besteht zurzeit aus drei Mitgliedern: Prof. Dr. Athanas (Vorsitzender des Audit and Risk Committee), Herrn Hall und Dr. Mächler. Alle Mitglieder des Audit and Risk Committee werden durch den Verwaltungsrat ernannt.

Das Audit and Risk Committee hat eine Aufsichts- und Überwachungsfunktion, insbesondere in Bezug auf die internen Kontrollsysteme der Bank, das Risikomanagement sowie die interne und externe Revision. Es spricht Empfehlungen an den Verwaltungsrat der Bank aus und schlägt bei Bedarf Massnahmen vor. Zu den Aufgaben des Audit and Risk Committee gehören unter anderem die folgenden Punkte: (i) die finanzielle Berichterstattung und Integrität der Finanzabschlüsse des Konzerns; (ii) Würdigung der Wirksamkeit der internen Kontrolle, namentlich auch der Risikokontrolle, der Compliance-Funktion und Internal Audit; (iii) Erörterung des Rahmenkonzepts für das konzernweite Risikomanagement sowie dessen jährliche Beurteilung und Veranlassung allfällig notwendiger Anpassungen; (iv) die Kontrolle von Eignung und Wirksamkeit des Risikomanagements und dessen Prozesse in Bezug auf die Risikolage des Konzerns; (v) Überwachung der Umsetzung der Risikostراتيجien, insbesondere im Hinblick auf deren Übereinstimmung mit der vorgegebenen Risikotoleranz und den Risikolimiten gemäss Rahmenkonzept für das konzernweite Risikomanagement; (vi) Beaufichtigung der internen Kontrollmechanismen des Konzerns; (vii) die Würdigung der Kapital- und Liquiditätsplanung, (viii) die Überwachung und Beurteilung der Wirksamkeit und Unabhängigkeit der externen Revisionsstelle sowie deren Zusammenwirken mit Internal Audit, einschliesslich Besprechung der Prüfberichte mit dem leitenden Revisor, (ix) die Bestellung, Entschädigung, Einbehaltung und Überwachung der Arbeit der externen Revisionsstelle und jeder anderen öffentlich registrierten Revisionsstelle, die mit der Aufgabe betraut ist, einen Prüfbericht vorzubereiten oder auszustellen oder andere Revisionsarbeiten ausführt, (x) die Würdigung des Prüfplans, des Prüfrhythmus und der Prüfergebnisse des Internal Audit und der externen Revisionsstelle sowie (xi) die Überwachung der Einhaltung von aufsichtsrechtlichen Vorschriften und Rechnungslegungsvorschriften. Die externe Revisionsstelle berichtet direkt an das Audit and Risk Committee. Die Aufgaben und Verantwortlichkeiten des Audit and Risk Committee werden in Übereinstimmung mit dem FINMA-Rundschreiben 17/1 festgelegt.

Das Audit and Risk Committee hält seine Sitzungen, so oft es die Umstände erfordern, mindestens aber einmal pro Quartal ab. Die Sitzungen sind durch den Vorsitzenden des Audit and Risk Committee oder auf Antrag eines Mitglieds einzuberufen. Die Sitzungen dauern in der Regel drei Stunden. Die Mitglieder der Geschäftsleitung, der Internal-Audit-Verantwortliche (Chief Auditor) der Bank sowie die externe Revisionsstelle nehmen daran teil. Das Audit and Risk Committee traf sich 2019 zu sieben Sitzungen.

Weitere Angaben dazu sind der nachstehenden Tabelle zu entnehmen:

Datum	Prof. Dr. Peter Athanas	Denis Hall	Dr. Monica Mächler
19. Februar 2019	X	X	X
18. März 2019	X	X	X
21. Mai 2019	X	X	X
22. Juli 2019 ¹	X	X	X
20. August 2019	X	X	X
22. Oktober 2019	X	X	X
4. Dezember 2019	X	X	X

¹ Telefonkonferenz

Compensation and Nomination Committee

Während der Berichterstattungsperiode bestand das Compensation and Nomination Committee aus drei Mitgliedern: Herrn Baumann (Vorsitzender des Compensation and Nomination Committee), Herrn Tellings und Frau Machin. Herr Tellings ist per 31. Dezember 2019 als Verwaltungsratsmitglied und als Mitglied des Compensation and Nomination Committee zurückgetreten. In Übereinstimmung mit den Vorgaben der VegüV werden die Mitglieder des Compensation and Nomination Committee durch die Generalversammlung gewählt. Der Vorsitzende des Compensation and Nomination Committee wird durch das Compensation and Nomination Committee ernannt.

Die Aufgabe des Compensation and Nomination Committee ist es, den Verwaltungsrat bei seiner Evaluation zu unterstützen, ein Auswahlverfahren für die Bestellung von neuen Verwaltungsratsmitgliedern zu erstellen und aufrechtzuerhalten sowie zusammen mit dem Verwaltungsratspräsident die Nachfolge des Chief Executive Officers (CEO) zu regeln. Es unterstützt zudem zusammen mit dem CEO den Verwaltungsrat bei der Auswahl der weiteren Geschäftsleitungsmitgliedern.

Seine Aufgaben umfassen zudem die Erarbeitung einer Vergütungsstrategie für den Konzern. Ausserdem ist es zuständig für die Genehmigung gewisser ausgewählter Vergütungsfragen oder gibt Empfehlungen an den Verwaltungsrat ab. Insbesondere soll das Compensation and Nomination Committee im Auftrag des Verwaltungsrats und innerhalb

der Vorgaben der Generalversammlung die Höhe der Vergütung, welche an die Verwaltungsratsmitglieder und an die Mitglieder der Geschäftsleitung entrichtet wird, überprüfen. Das Compensation and Nomination Committee bestimmt zudem das Anforderungsprofil von Kandidaten für den Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung.

Für Informationen über (i) Verantwortlichkeiten und Verfahren bei der Festlegung der Vergütung, (ii) Vergütungen, Beteiligungen und Darlehen der Mitglieder des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung sowie (iii) die statutarischen Regeln in Bezug auf die Vergütung, Darlehen sowie die Vergütungsabstimmung an der jährlichen Generalversammlung verweisen wir auf Seite 84 des Vergütungsberichts.

Das Compensation and Nomination Committee hält seine Sitzungen, so oft es die Umstände erfordern, mindestens aber einmal pro Quartal ab. Die Sitzungen sind durch den Vorsitzenden des Compensation and Nomination Committee oder auf Antrag eines Mitglieds einzuberufen. Die Sitzungen dauern in der Regel ein bis zwei Stunden und der Human Resources Director wie auch der CEO nehmen daran teil. Das Compensation and Nomination Committee traf sich 2019 zu sechs Sitzungen.

Weitere Angaben dazu sind der nachstehenden Tabelle zu entnehmen:

Datum	Urs Baumann	Katrina Machin	Ben Tellings
31. Januar 2019	x	x	x
19. Februar 2019	x	E	x
18. März 2019	x	x	x
21. Mai 2019	x	x	x
20. August 2019	x	x	x
22. Oktober 2019	x	x	x

E Entschuldigt

3.6 Kompetenzregelung

Der Verwaltungsrat ist für die Oberaufsicht über die Geschäftsführung der Bank verantwortlich; er legt die strategische Ausrichtung der Bank fest und beaufsichtigt die Geschäftsleitung. Darüber hinaus ist er für alle sonstigen Angelegenheiten zuständig, die von Rechts wegen in seinen Verantwortungsbereich fallen. Dazu gehören insbesondere die Festlegung und regelmässige Überprüfung der Geschäftsleitung, die Erteilung von nötigen Weisungen, die Festlegung der Organisations- und Managementstruktur, das Organisationsreglement, Finanzangelegenheiten, die Risikoprofile und die Risikokapazitäten.

Soweit nach schweizerischem Recht, den Statuten und dem Organisationsreglement nichts anderes vorgeschrieben ist, sind alle anderen Pflichten, insbesondere die Vorbereitung und Ausführung der Beschlüsse, die Oberaufsicht über die Geschäftstätigkeit und Führung der Bank, an das Audit and Risk Committee, das Compensation and Nomination Committee, den Präsidenten, den CEO und andere Geschäftsleitungsmitglieder delegiert.

Genauere Angaben zu den Befugnissen und Aufgaben des Verwaltungsrats sind im Organisationsreglement des Verwaltungsrats zu finden, das unter www.cembra.ch/corporategovernance abgerufen werden kann.

CEO

Der CEO wird vom Verwaltungsrat auf Vorschlag des Verwaltungsratspräsidenten sowie des Compensation and Nomination Committee auf unbestimmte Zeit ernannt. Der CEO ist der Geschäftsführer des Konzerns. Er ist verantwortlich und rechenschaftspflichtig für die Führung und den Erfolg des Konzerns. Die Geschäftsleitung untersteht seiner Aufsicht.

Der CEO setzt in geschäftlicher und unternehmerischer Hinsicht die Agenda, stellt qualitativ hochstehende und zeitgerechte Entscheidungsprozesse sicher und überwacht die Umsetzung der getroffenen Entscheide. Er stellt sicher, dass die einzelnen Mitglieder der Geschäftsleitung die geschäfts- und unternehmensbezogene Agenda einhalten. Er unterstützt und berät die Leiter der einzelnen Geschäftseinheiten und setzt einen integrierten unternehmerischen Führungsstil im Konzern um. Der CEO übernimmt die führende Rolle in der Vorbereitung der Entscheidungen des Verwaltungsrats über die strategische Ausrichtung des Konzerns. Er ist – zusammen mit dem Compensation and Nomina-

tion Committee – verantwortlich für die Nachfolgeplanung auf Stufe der Geschäftsleitung und ist für die gute Reputation des Konzerns verantwortlich. Des Weiteren vertritt er den Konzern gegenüber wichtigen Investoren, Kunden oder anderen Interessengruppen sowie der Öffentlichkeit.

Geschäftsleitung

Die Geschäftsleitung umfasst mindestens den CEO, den Chief Financial Officer (CFO), den Chief Risk Officer (CRO), den General Counsel, den Chief Operating Officer (COO) sowie weitere Mitglieder, welche grössere organisatorische Geschäftsbereiche führen. Diese Mitglieder werden durch den Verwaltungsrat ernannt. Per 31. Dezember 2019 bestand die Geschäftsleitung neben dem CEO aus dem CFO, dem CRO, dem General Counsel, dem COO, dem Managing Director B2C und dem Managing Director B2B (vgl. auch Abschnitt 4.1. unten).

Alle Mitglieder der Geschäftsleitung werden vom CEO vorgeschlagen (mit Ausnahme des CEO) und vom Verwaltungsrat ernannt.

Die Geschäftsleitung, unter der Leitung des CEO, ist verantwortlich für die operative Geschäftsführung der Konzern. Sie setzt die vom Verwaltungsrat festgelegte Strategie der Gruppe um und stellt die Ausführung der Beschlüsse der Generalversammlung und des Verwaltungsrats in Übereinstimmung mit Gesetz, Statuten und dem Organisationsreglement (www.cembra.ch/corporategovernance) sicher. Die Geschäftsleitung unterstützt den CEO in der Ausführung seiner Aufgaben. Sie beteiligt sich an allen Angelegenheiten und Entscheidungen, welche für den Konzern von Relevanz sind, trägt zur Findung von Entscheidungsgrundlagen bei und hat eine vorbereitende und koordinative Funktion. Sie ist insbesondere verantwortlich für: (i) die Führung des Tagesgeschäfts, die operative Ertrags- und Risikosteuerung, einschliesslich des Bilanzstruktur- und Liquiditätsmanagements, sowie die Vertretung der Gesellschaft gegenüber Dritten im operativen Bereich, (ii) die Antragstellung an den Verwaltungsrat betreffend Geschäfte, die in die Zuständigkeit oder unter den Genehmigungsvorbehalt des Verwaltungsrats fallen, sowie den Erlass von Vorschriften zur Regelung des operativen Geschäftsbetriebs und (iii) die Ausgestaltung und den Unterhalt zweckmässiger interner Prozesse, eines angemessenen Managementinformationssystems und eines internen Kontrollsystems sowie einer geeigneten Technologieinfrastruktur, wobei die vorstehenden Verantwortlichkeiten in den Aufgabenbeschreibungen einzelner Geschäftsleitungsmitglieder weiter präzisiert werden können.

3.7 Informations- und Kontrollinstrumente gegenüber der Geschäftsleitung

Der Verwaltungsrat hat die Aufsicht über die Geschäftsleitung, die er durch verschiedene Sitzungen mit der Geschäftsleitung, einschliesslich Sitzungen des Verwaltungsrats und seiner Ausschüsse, ausübt. Der Verwaltungsrat veranlasst, dass er vollumfänglich über alle Angelegenheiten informiert ist, die einen wesentlichen Einfluss auf den Konzern haben können. Er veranlasst, dass er genügend Informationen von der Geschäftsleitung erhält, um seine Aufsichtspflichten zu erfüllen und die erforderlichen Entscheidungen zu treffen.

Der Verwaltungsrat trifft sich, wie im Organisationsreglement (www.cembra.ch/corporategovernance) vorgesehen, mindestens quartalsweise; tatsächlich finden fünf bis zehn Sitzungen pro Jahr statt. Alle Mitglieder der Geschäftsleitung nehmen an den Verwaltungsratssitzungen teil und stehen zur Verfügung, um Fragen des Verwaltungsrats zu beantworten.

Der CEO stellt sicher, dass der Verwaltungsratspräsident und der Verwaltungsrat zeitgerecht und in einer Weise informiert sind, die es ihnen ermöglicht, ihre Pflichten wahrzunehmen. Der CEO berichtet regelmässig an den Sitzungen des Verwaltungsrats (oder ausserhalb dieser Sitzungen) in Absprache mit dem Präsidenten über die laufende Geschäftstätigkeit des Konzerns sowie über wichtige geschäftliche Ereignisse und Entwicklungen, inklusive Angelegenheiten, die in den Verantwortungsbereich des Verwaltungsrats fallen. Die Berichterstattung umfasst insbesondere die laufende Entwicklung des Geschäfts, inklusive der massgeblichen Faktoren (Key Performance Indicators) für das Kerngeschäft des Konzerns sowie bestehende und sich abzeichnende Risiken und Entwicklungen in wichtigen Märkten und im Geschäftsgang von Konkurrenzunternehmen. Die Information an den Verwaltungsrat umfasst des Weiteren quartalsweise Berichterstattung über Erfolgsrechnung, Cashflow und Bilanzentwicklung, Investitionen, Personal und andere relevante Daten des Konzerns sowie Informationen über alle Vorkommnisse, welche die Aufsichts- oder Kontrollfunktion (inklusive das Interne Kontrollsystem) des Verwaltungsrats betreffen könnten.

Der CFO informiert den Verwaltungsrat auf quartalsweiser Basis sowie den CEO und die Geschäftsleitung auf monatlicher Basis über den Geschäftsgang und die finanzielle Situation des Konzerns (inklusive bezüglich Erfolgsrechnung mit einem Vergleich zum Budget) sowie über aussergewöhnliche Entwicklungen. Bei aussergewöhnlichen Ereignissen oder dringenden finanziellen Angelegenheiten im Konzern informiert der CFO sofort den CEO und die Geschäftsleitung.

Der General Counsel informiert die Geschäftsleitung sowie den Verwaltungsrat mindestens quartalsweise über aktuelle Entwicklungen bei der Aufsicht und über die rechtliche und regulatorische Situation des Konzerns. Der General Counsel informiert die Geschäftsleitung sowie den Verwaltungsrat unverzüglich im Fall von ausserordentlichen rechtlichen oder regulatorischen Entwicklungen des Konzerns oder anderen dringenden rechtlichen oder regulatorischen Vorkommnissen im Konzern.

Der CRO informiert die Geschäftsleitung sowie das Audit and Risk Committee und, soweit erforderlich, auch den Verwaltungsrat mindestens auf quartalsweiser Basis über die Entwicklung und Umsetzung der Richtlinien für die Risikoidentifikation, Risikoanalyse, die Risikoüberwachung und -kontrolle sowie die Umsetzung der Risikokontrollmechanismen gemäss Entscheid des Verwaltungsrats. Der Konzern hat interne Risikomanagementprozesse aufgestellt, die auf Unternehmensrisiko-Richtlinien des Konzerns basieren. Die Risikomanagementprozesse fokussieren auf Kreditrisiken, Marktrisiken, Liquiditätsrisiken und Geschäftsrisiken innerhalb des Konzerns. Nähere Informationen über das Management und das Monitoring sind dem Kapitel «Risikomanagement» ab Seite 19 zu entnehmen.

Der Chief Auditor ist an jeder Audit and Risk Committee Sitzung anwesend und informiert das Audit and Risk Committee mindestens vierteljährlich über den Stand und Fortschritt hinsichtlich des Jahresplans, bedeutender Vorkommnisse sowie Angelegenheiten, die das Audit and Risk Committee und den Verwaltungsrat betreffen. Die Interne Revision der Bank unterliegt einem vom Verwaltungsrat genehmigten Reglement über die Interne Revision. Gemäss Organisationsreglement (www.cembra.ch/corporategovernance) überprüft die Interne Revision insbesondere (i) die Einhaltung der gesetzlichen, statutarischen und reglementarischen Bestimmungen sowie der weiteren bankinternen Vorschriften, Weisungen und Beschlüsse, (ii) die Jahresrechnung, das Rechnungswesen, die Informatik, das Kreditgeschäft und andere Bereiche, die jährlich durch das Audit and Risk Committee überprüft werden, und (iii) die Zweckmässigkeit, die Zuverlässigkeit und das Funktionieren der betrieblichen Organisation sowie die Wirksamkeit der Kontrollsysteme. Darüber hinaus erhalten die Mitglieder des Verwaltungsrats monatliche Berichte über den Geschäftsverlauf, spezifische Projekte und alle anderen relevanten Informationen.

Die Verwaltungsratsmitglieder haben regelmässigen Zugang zum CEO, zum CFO und zu anderen Mitgliedern der Geschäftsleitung wie auch zum Chief Auditor. Sie können zudem Informationen zur Geschäftsentwicklung oder anderen spezifischen Projekten vom CEO anfordern.

Die Revisionsstelle erstellt ihren aufsichtsrechtlichen Bericht sowie weitere themenspezifische Berichte, die dem Verwaltungsrat vorgelegt werden. Des Weiteren ist die externe Revisionsstelle an den Verwaltungsratssitzungen anwesend, an welcher die Jahresrechnung durch den Verwaltungsrat genehmigt wird. Sie nimmt, so weit als erforderlich, an weiteren Verwaltungsratssitzungen teil, was in diesem Jahr nicht der Fall war.

Der Vorsitzende des Audit and Risk Committee und der Vorsitzende des Compensation and Nomination Committee unterrichten die anderen Verwaltungsratsmitglieder anlässlich der Sitzungen des Verwaltungsrats über die in den jeweils zuständigen Ausschüssen besprochenen relevanten Themen.

4 Geschäftsleitung

4.1 Mitglieder der Geschäftsleitung

In Übereinstimmung mit schweizerischem Recht, den Statuten und dem Organisationsreglement (www.cembra.ch/corporategovernance) sowie jenen Angelegenheiten, die aufgrund von Gesetz, der Statuten und dem Organisationsreglement dem Verwaltungsrat vorbehalten sind, hat der Verwaltungsrat die Geschäftsführung des Konzerns an den CEO delegiert. Dieser wird durch die anderen Mitglieder der Geschäftsleitung unterstützt.

Gemeinsam mit den anderen Mitgliedern der Geschäftsleitung übt der CEO die operative Leitung des Konzerns gemäss Organisationsreglement und unter Kontrolle des Verwaltungsrats aus und erstattet dem Verwaltungsrat regelmässig Bericht.

Die Mitglieder der Geschäftsleitung werden durch den Verwaltungsrat ernannt. Gemäss Bankengesetz, der Bankenverordnung und dem Organisationsreglement dürfen Mitglieder der Geschäftsleitung nicht Mitglied des Verwaltungsrats sein.

Die Geschäftsadresse jedes Mitglieds der Geschäftsleitung ist Bändliweg 20, 8048 Zürich, Schweiz.

Name	Nationalität	Ernannt	Position
Robert Oudmayer	NL	2009 ¹	Chief Executive Officer (CEO)
Jörg Fohringer	CH	2018	Managing Director B2B
Daniel Frei	CH	1997 ¹	Managing Director B2C
Volker Gloe	DE	2013 ¹	Chief Risk Officer (CRO)
Dr. Emanuel Hofacker	CH	2014	General Counsel
Niklaus Mannhart	CH	2018	Chief Operating Officer (COO)
Pascal Perritaz	CH	2018	Chief Financial Officer (CFO)

¹ Ernannt in Vorgängerorganisationen vor dem Börsengang



Name	Robert Oudmayer
Nationalität	Niederlande
Ernannt	2009
Position	Chief Executive Officer (CEO)

Robert Oudmayer

Niederländischer Staatsbürger, wohnhaft in der Schweiz, Jahrgang 1962

Herr Oudmayer ist seit 2009 Chief Executive Officer der Bank. Er hat einen Bachelor of Science-Abschluss in Hospitality and Tourism Management von der Hotel School Den Haag, Hospitality Business School, Niederlande.

Berufserfahrung:

- 2005–2009: Chief Executive Officer von GE Money Portugal (Lissabon, Portugal)
- 2003–2005: P&L Leader Auto & Retail von GE Money Bank AG (Brugg, Schweiz)
- 2001–2003: Managing Director GE TIP und GE Capital Rail Services (Rotterdam, Niederlande)
- 1999–2001: Verschiedene Positionen bei GE TIP Trailer Services, unter anderem als Chief Operating Officer, Operations & Quality Director Europe und Managing Director Benelux
- 1989–1999: PSA Peugeot Citroën Group: Chief Commercial Officer (1998–1999); Chief Financial Officer (1995–1998); Credit Manager Europe (1994–1995); Senior Credit Analyst, Credit Manager (1989–1994)

Herr Oudmayer ist Präsident des Verwaltungsrats folgender Konzerngesellschaften der Bank: der Swissbilling SA, cashgate AG und Fastcap AG.



Name	Jörg Fohringer
Nationalität	Schweiz
Ernannt	2018
Position	Managing Director B2B

Jörg Fohringer

Schweizer Staatsbürger, wohnhaft in der Schweiz, Jahrgang 1967

Herr Fohringer ist seit November 2018 Managing Director B2B und Mitglied der Geschäftsleitung. Er hat einen Master in Elektrotechnik und einen Master of Advanced Studies in Management der Eidgenössischen Technischen Hochschule in Zürich (ETH Zürich), Schweiz.

Berufserfahrung:

- 2016–2018: Managing Director bei der Accarda AG (Wangen-Brüttisellen, Schweiz)
- 2013–2016: Head of Tactical Marketing and CRM beim Migros Genossenschaftsbund (Zürich, Schweiz)
- 2010–2013: Head of CRM and Loyalty Systems beim Migros Genossenschaftsbund (Zürich, Schweiz)
- 2007–2010: Director Consumer Marketing bei der upc Cablecom AG (Wallisellen, Schweiz)
- 2005–2007: Director Marketing Wireline & Internet bei der Sunrise AG (Zürich, Schweiz)
- 2004–2005: Head of Product Development bei der Sunrise AG (Zürich, Schweiz)
- 2002–2004: Manager (Strategic Advisor) bei Accenture (Zürich, Schweiz)
- 2001: Produktentwickler bei der Sunrise AG (Zürich, Schweiz)
- 2000: Business Developer bei der diAx AG (Zürich, Schweiz)

Herr Fohringer ist Mitglied des Verwaltungsrats der Wasserwerke Zug Telekom Holding AG, Schweiz.



Daniel Frei

Schweizer Staatsbürger, wohnhaft in der Schweiz, Jahrgang 1959

Herr Frei ist Managing Director B2C seit Februar 2018 und Mitglied der Geschäftsleitung seit 1997. Herr Frei ist Buchhalter mit eidg. Fachausweis und erwarb seinen Abschluss an der Swiss Business School, Zürich.

Berufserfahrung:

- 2016–2018: P&L Director B2B Retail bei Cembra Money Bank AG (Zürich, Schweiz)
- 2008–2016: P&L Director Cards bei GE Money Bank AG (Zürich, Schweiz)
- 2005–2008: Delegierter des Vorstands und P&L Director bei Flexikredit AG (Tochtergesellschaft der GE Capital Bank AG) (Zürich, Schweiz)
- 2002–2004: P&L Director Motor Solutions bei GE Capital Bank AG (Brugg, Schweiz)
- 1997–2002: Chief Operations Officer bei GE Capital Bank AG (Brugg, Schweiz)
- 1993–1997: Logistic Director und Mitglied der Geschäftsleitung bei der Bank Aufina AG (Brugg, Schweiz)

Name	Daniel Frei
Nationalität	Schweiz
Ernannt	1997
Position	Managing Director B2C

Herr Frei ist Präsident des Stiftungsrats der Pensionskasse der Bank.



Volker Gloe

Deutscher Staatsbürger, wohnhaft in der Schweiz, Jahrgang 1968

Seit 2013 ist Herr Gloe Chief Risk Officer der Bank. Sein Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel in Deutschland hat Herr Gloe als Diplom-Kaufmann abgeschlossen.

Berufserfahrung:

- 2007–2013: Chief Risk Officer bei GE Money Bank Norwegen (Stavanger, Norwegen)
- 2005–2007: Risk Strategist bei GE Money Bank Norwegen (Stavanger, Norwegen)
- 2002–2005: Marketing Analyst und ab 2003 FBB Marketing für GE Consumer Finance (Stavanger, Norwegen)
- 1999–2002: Customer Intelligence Manager bei der Comdirect Bank AG (Quickborn, Deutschland)
- 1997–1999: Market Researcher für die Deutsche Herold Versicherungsgruppe der Deutschen Bank (Bonn, Deutschland)

Name	Volker Gloe
Nationalität	Deutschland
Ernannt	2013
Position	Chief Risk Officer (CRO)

Herr Gloe ist stellvertretender Vorsitzender der Geschäftsführung folgender Konzerngesellschaften der Bank: Swiss Auto Lease 2019-1 GmbH, Swiss Auto Lease 2016-1 GmbH, Swiss Auto Lease 2015-1, Swiss Auto Lease 2013-1 GmbH in Liquidation, eny Credit GmbH und Swiss SME Loans 2018-1 GmbH sowie Mitglied des Verwaltungsrats der cashgap AG und Fastcap AG.



Name	Dr. Emanuel Hofacker
Nationalität	Schweiz
Ernannt	2014
Position	General Counsel

Dr. Emanuel Hofacker

Schweizer Staatsbürger, wohnhaft in der Schweiz, Jahrgang 1968

Dr. Hofacker ist seit 2014 General Counsel der Bank. Er hat einen Masterabschluss in Recht und ein Doktorat in Recht (Dr. iur.), beides von der Universität Zürich.

Berufserfahrung:

- 2017–2019: HR Direktor der Cembra Money Bank AG (Zürich, Schweiz)
- 2012–2014: Chief Compliance Officer der Cembra Money Bank AG (früher GE Money Bank AG) (Zürich, Schweiz)
- 2011–2012: Senior Legal Counsel bei der DKSH Holding Ltd (Zürich, Schweiz)
- 2010–2011: Collections Leader bei der GE Money Bank AG (Zürich, Schweiz)
- 2006–2010: Senior Legal Counsel & Deputy General Counsel bei der GE Money Bank AG (Zürich, Schweiz)
- 2005–2006: Legal Counsel Operations bei der GE Money Bank AG (Zürich, Schweiz)
- 2002–2005: Associate bei der Prager Dreifuss AG (Zürich, Schweiz)

Dr. Hofacker ist Vorsitzender der Geschäftsführung folgender Konzerngesellschaften der Bank: Swiss Auto Lease 2019-1 GmbH, Swiss Auto Lease 2016-1 GmbH, Swiss Auto Lease 2015-1 GmbH und Swiss Auto Lease 2013-1 GmbH in Liquidation sowie Mitglied des Verwaltungsrats der Swissbilling SA und cashgate AG. Zudem ist Dr. Hofacker Mitglied des Stiftungsrats der Pensionskasse der Bank, Vorstandsmitglied der IKO (Verein zur Führung einer Informationsstelle für Konsumkredit) und der KFS (Konsumfinanzierung Schweiz).



Name	Niklaus Mannhart
Nationalität	Schweiz
Ernannt	2018
Position	Chief Operating Officer (COO)

Niklaus Mannhart

Schweizer Staatsbürger, wohnhaft in der Schweiz, Jahrgang 1967

Herr Mannhart ist seit August 2018 Chief Operating Officer und Mitglied der Geschäftsleitung. Er hat ein Diplom (Master) als Informatik-Ingenieur der Eidgenössischen Technischen Hochschule (ETH) in Zürich. Zudem hat Herr Mannhart an der Eidgenössischen Technischen Hochschule (ETH) in Zürich den Didaktischen Ausweis in Informatik erworben.

Berufserfahrung:

- 2016–2018: COO IT & Operations Swiss Universal Bank bei der Credit Suisse (Schweiz) AG (Zürich, Schweiz)
- 2015–2016: COO Operations Swiss Universal Bank bei der Credit Suisse (Schweiz) AG (Zürich, Schweiz)
- 2012–2015: COO Operations Utilities and Operations Region Switzerland bei der Credit Suisse AG (Zürich, Schweiz)
- 2010–2012: Direktor bei der Credit Suisse AG (Zürich, Schweiz)
- 2001–2010: Associate Principal bei McKinsey & Company (Zürich, Schweiz)
- 1995–2001: Wissenschaftlicher Mitarbeiter und Systemadministrator am Institute of Scientific Computing der ETH Zürich (Zürich, Schweiz)

Herr Mannhart ist Mitglied des Verwaltungsrats folgender Konzerngesellschaften der Bank: cashgate AG und Fastcap AG. Zudem ist er der Präsident der ZEK (Zentralstelle für Kreditinformationen).



Pascal Perritaz

Schweizer Staatsbürger, wohnhaft in der Schweiz, Jahrgang 1972

Herr Perritaz ist seit Oktober 2018 Chief Financial Officer und Mitglied der Geschäftsleitung. Er hat einen Master in Volkswirtschaftslehre der Universität Fribourg und ein eidgenössisches Diplom als Finanzanalytiker und Vermögensverwalter. Ausserdem hat er das Program for Leadership Development an der Harvard Business School in Boston (USA) absolviert.

Berufserfahrung:

- 2014–2018: Chief Financial Officer, Commercial Insurance bei der Zurich Insurance Group AG (Zürich, Schweiz), welche an der SIX kotiert ist
- 2014: Chief of Staff, Group Finance bei der Zurich Insurance Group AG (Zürich, Schweiz)
- 2010–2013: Chief Financial Officer, Middle East / Africa bei der Zurich Insurance Group AG (Dubai, VAE)
- 2007–2010: Group Operations Manager bei der Zurich Insurance Group AG (Zürich, Schweiz)
- 1996–2006: Verschiedene Positionen bei der Zurich Insurance Group AG (Zürich, Schweiz und Dublin, Irland)

Name	Pascal Perritaz
Nationalität	Schweiz
Ernannt	2018
Position	Chief Financial Officer (CFO)

Herr Perritaz ist Vorsitzender der Geschäftsführung folgender Konzerngesellschaften der Bank: eny Credit GmbH und Swiss SME Loans 2018-1 GmbH sowie Vizepräsident des Verwaltungsrats der Swissbilling SA und Mitglied des Verwaltungsrats der cashgate AG. Zudem ist Herr Perritaz Mitglied des Stiftungsrats der Pensionskasse der Bank.

4.2 Weitere Tätigkeiten und Interessenbindungen

Abgesehen von den oben aufgeführten Angaben der Mitglieder der Geschäftsleitung gibt es keine sonstigen Tätigkeiten oder Interessenbindungen der Geschäftsleitungsmitglieder.

4.3 Statutarische Regeln in Bezug auf die Anzahl der zulässigen Tätigkeiten gemäss Art. 12 Abs. 1 Ziff. 1 (VegüV)

Die Mitglieder der Geschäftsleitung dürfen unter Vorbehalt der vorgängigen Genehmigung durch den Verwaltungsrat oder das Compensation and Nomination Committee je maximal fünf Mandate ausüben, davon je maximal eins in kotierten Gesellschaften. Wie bei den Mitgliedern des Verwaltungsrats sind folgende Mandate von den obigen Einschränkungen nicht betroffen:

- Mandate in Rechtseinheiten, die vom Konzern beherrscht werden;
- Mandate in Rechtseinheiten, welche der Konzern beherrschen, und
- Mandate in Stiftungen, gemeinnützigen Institutionen und Personalfürsorgeeinrichtungen.

Kein Mitglied der Geschäftsleitung darf mehr als zehn solcher Mandate ausüben.

Informationen zu den zusätzlichen Tätigkeiten der Geschäftsleitungsmitglieder sind aus den Biografien im Abschnitt 4.1. zu entnehmen.

4.4 Managementverträge

Die Bank ist 2019 keine Managementverträge mit Dritten eingegangen, und per 31. Dezember 2019 sind keine solchen Managementverträge in Kraft.

5 Vergütungen, Beteiligungen und Darlehen

Die Angaben über Entschädigungen, Beteiligungen und Darlehen sind dem Vergütungsbericht ab Seite 84 zu entnehmen.

6 Mitwirkungsrechte der Aktionäre

6.1 Stimmrechtsbeschränkung und -vertretung

Die Mitwirkungsrechte der Aktionäre gemäss schweizerischem Aktienrecht sind nicht eingeschränkt.

Jede Aktie verfügt an der Generalversammlung über eine Stimme. Stimmrechte können erst ausgeübt werden, nachdem der Aktionär im Aktienregister als Aktionär mit Stimmrechten bis zu einem festgelegten, durch den Verwaltungsrat bestimmten Stichtag eingetragen wurde («Eintragungstag»). Erwerber von Aktien werden auf Gesuch als Aktionäre mit Stimmrecht im Aktienregister eingetragen, falls sie ausdrücklich erklären, diese Aktien im eigenen Namen und auf eigene Rechnung erworben zu haben (für Details vgl. Abschnitt 2.6).

Falls eine Eintragung aufgrund falscher Angaben erfolgt ist, kann der Verwaltungsrat die Eintragung als Aktionär rückwirkend per Datum der Eintragung löschen.

Erwerber von Aktien, die nicht im Aktienregister als stimmberechtigte Aktionäre eingetragen sind, dürfen an der Generalversammlung weder abstimmen noch teilnehmen. Sie haben jedoch Anspruch auf Dividenden und verfügen über die sonstigen vermögenswerten Rechte dieser Aktien.

Ein Aktionär kann sich an der Generalversammlung nur vertreten lassen durch:

- den unabhängigen Stimmrechtsvertreter mittels Erteilung einer schriftlichen oder elektronischen Vollmacht oder
- einen Dritten, der nicht Aktionär zu sein braucht, mittels Erteilung einer schriftlichen Vollmacht.

Der Verwaltungsrat kann die oben genannten Regeln (einschliesslich der Vorgaben über die elektronische Vollmacht und elektronische Weisungen) in der Einladung zur Generalversammlung oder in allgemeinen Reglementen oder Richtlinien konkretisieren oder ergänzen.

6.2 Statutarische Quoren

Abgesehen von den im schweizerischen Gesellschaftsrecht und im schweizerischen Fusionsgesetz festgelegten Beschlussfähigkeitsanforderungen bestehen keine sonstigen statutarischen Quoren.

6.3 Einberufung der Generalversammlung

Die in den Statuten vorgesehenen Regelungen bezüglich der Einladung zur Generalversammlung entsprechen den anwendbaren Vorschriften des schweizerischen Gesellschaftsrechts. Das bedeutet, dass eine Generalversammlung mit einer Frist von mindestens 20 Kalendertagen durch Veröffentlichung der Einladung im Schweizerischen Handelsamtsblatt oder durch ein anderes vom Verwaltungsrat im Einzelfall festgelegtes Publikationsmittel einzuberufen ist. Der Verwaltungsrat kann im Einzelfall andere Formen der Veröffentlichung bezeichnen. Im Aktienregister eingetragene Aktionäre können ausserdem schriftlich eingeladen werden.

Generalversammlungen können durch den Verwaltungsrat oder, wenn nötig, durch die Revisionsstelle der Bank einberufen werden. Des Weiteren gilt, dass eine ausserordentliche Generalversammlung auf Beschluss der Generalversammlung oder auf Verlangen von Aktionären, die insgesamt mindestens 10% des im Handelsregister eingetragenen Aktienkapitals vertreten, durch den Verwaltungsrat einzuberufen ist.

6.4 Traktandierung

Ein oder mehrere Aktionäre, die zusammen Aktien im Nominalwert von mindestens CHF 1'000'000 oder zusammen mindestens 10% des im Handelsregister eingetragenen Aktienkapitals vertreten, können die Traktandierung eines Verhandlungsgegenstands an der nächsten Generalversammlung verlangen. Gemäss den Statuten (www.cembra.ch/corporategovernance) muss dem Verwaltungsrat ein entsprechender Antrag einschliesslich der Einzelheiten der Traktanden und Motionen mindestens 45 Kalendertage vor der nächsten Generalversammlung mitgeteilt werden.

6.5 Eintragungen im Aktienregister

Es besteht keine statutarische Vorschrift hinsichtlich der Frist, bis wann Aktionäre eingetragen sein müssen, um an der Generalversammlung teilnehmen zu können. Aus organisatorischen Gründen werden jedoch in dem Zeitraum, der zehn Tage vor der Generalversammlung beginnt und unmittelbar nach Schluss der Generalversammlung endet, keine Aktionäre ins Aktienregister eingetragen.

7 Kontrollwechsel und Abwehrmassnahmen

7.1 Kontrollwechsel und Abwehrmassnahmen

Die Statuten sehen kein «Opting-out» oder «Opting-up» hinsichtlich der Pflicht zur Abgabe eines öffentlichen Kaufangebots im Sinn von Art. 125 des Finanzmarktinfrastukturgesetzes vor. Somit ist ein Investor, der mehr als 33⅓% aller Stimmrechte der Bank (direkt, indirekt oder in Absprache mit Dritten) erwirbt, unabhängig davon, ob diese ausübbar sind oder nicht, gemäss Finanzmarktinfrastukturgesetz verpflichtet, ein öffentliches Kaufangebot für alle ausstehenden Aktien abzugeben.

7.2 Kontrollwechselklauseln

Die Verträge mit den Mitgliedern des Verwaltungsrats enthalten keine Kontrollwechselklauseln.

Die Verträge der Geschäftsleitungsmitglieder regeln mit Ausnahme der sofortigen Erfüllung der Ansprüche aus dem Executive Variable Compensation Plan (EVCP) keinerlei Vereinbarungen für den Fall eines Kontrollwechsels (Kontrollwechselklauseln). Weitere Informationen diesbezüglich finden sich im Kapitel «Vergütungsbericht» ab Seite 84.

Ansonsten gibt es keinerlei Schutzmechanismen wie zum Beispiel:

- Severance-Abfindungszahlungen im Fall einer Übernahme,
- Sonderbestimmungen hinsichtlich der Kündigung von vertraglichen Vereinbarungen,
- Vereinbarungen hinsichtlich besonderer Kündigungsfristen oder Verträge mit Kündigungsfristen von mehr als zwölf Monaten,
- die Aufhebung von Stillhaltefristen, und/oder
- zusätzliche Beiträge in die Pensionskassen,

welche die vorgenannten Personen durch gewisse Vertragsbedingungen vor den Folgen einer Übernahme schützen würden.

8 Revisionsstelle

8.1 Dauer des Mandats und Amtsdauer des leitenden Revisors

Die Konzernrechnung und die Jahresrechnung der Bank werden durch die KPMG AG, Zürich, geprüft. Die externe Revisionsstelle wird durch die Generalversammlung für ein Jahr gewählt. Die KPMG wurde 2005 zur gesetzlichen Revisionsstelle der Bank und des Konzerns ernannt. Gemäss Obligationenrecht wechselt der Inhaber dieses Amtes alle sieben Jahre. Herr Cataldo Castagna hat seit 2014 das Amt des leitenden Revisors inne.

8.2 Revisionshonorar

Das Honorar für die finanzielle und aufsichtsrechtliche Revision des Konzerns belief sich für das Geschäftsjahr 2019 auf CHF 1'305'000.

8.3 Zusätzliche Honorare

Honorare für prüfungsnaher Dienstleistungen beliefen sich auf CHF 60'000 für das Geschäftsjahr 2019.

8.4 Informationsinstrumente der externen Revision

Das Audit and Risk Committee ist, stellvertretend für den Verwaltungsrat, zuständig für die Überwachung der Tätigkeiten der externen Revision. Es überwacht deren Qualifikation, Unabhängigkeit und Leistung. Dies umfasst die Prüfung der externen Revisionsberichte und die Überprüfung der Risikoanalysen. Das Audit and Risk Committee erhält quartalsweise Berichte von Vertretern der externen Revisionsstelle. Diese Berichte werden im Audit and Risk Committee diskutiert und auf ihre Qualität und Vollständigkeit hin beurteilt. Im Jahr 2019 war der Chief Auditor, wie auch der zuständige Revisor, der die externe Revisionsstelle vertritt, an allen sieben Sitzungen des Audit and Risk Committee anwesend.

Das Audit and Risk Committee empfahl dem Verwaltungsrat, die geprüfte Jahresrechnung für das Berichtsjahr 2019 zu genehmigen. Der Verwaltungsrat empfiehlt der Generalversammlung, die Jahresrechnung zu genehmigen.

Das Audit and Risk Committee beurteilt die Leistung der externen Revision regelmässig und legt jährlich fest, ob die externe Revision der Generalversammlung zur Wahl vorgeschlagen werden soll. Zudem berichtet der leitende Revisor dem Audit and Risk Committee jährlich über die Aktivitäten der externen Revision während des laufenden Jahres sowie über den Revisionsplan für das kommende Jahr. Um die Leistung der externen Revision zu beurteilen, hält das Audit and Risk Committee Sitzungen mit dem CEO, dem CFO und dem Chief Auditor ab. Bewertungskriterien umfassen Qualifikationen, Fachkenntnisse, Effektivität, Unabhängigkeit und Leistung der externen Revisionsstelle.

9 Informationspolitik

Allgemeine Informationen

Die Bank informiert ihre Aktionäre und die Öffentlichkeit durch Jahres- und Halbjahresberichte, Aktionärsbriefe, im Schweizerischen Handelsamtsblatt sowie Pressemitteilungen und Präsentationen. Diese Dokumente werden in elektronischer Form unter www.cembra.ch/investoren veröffentlicht.

Die Bank veröffentlicht auch einen jährlichen Geschäftsbericht, der in deutscher und englischer Sprache verfügbar ist. Auf Verlangen werden den Aktionären der Bank gedruckte Exemplare zugesandt. Der Geschäftsbericht der Bank ist verfügbar unter: www.cembra.ch/finanzberichte.

Ad-hoc-Publizitäten und E-Mail-Mitteilungsdienst

Die Bank informiert über potenziell kursrelevante Tatsachen (Ad-hoc-Publizität) gemäss Art. 53 Kotierungsreglement der SIX Swiss Exchange. Ad-hoc-Mitteilungen können unter www.cembra.ch/investoren eingesehen werden.

Interessenten können den E-Mail-Mitteilungsdienst abonnieren, um kostenfrei und zeitnah über potenziell kursrelevante Tatsachen informiert zu werden: www.cembra.ch/investoren.

Wichtige Termine

Der Finanzkalender ist zu finden unter: www.cembra.ch/investoren.

Kontaktadresse

Cembra Money Bank AG
Bändliweg 20
8048 Zürich
Schweiz

Investor Relations

E-Mail: investor.relations@cembra.ch
Telefon: +41 44 439 85 72

Vergütungsbericht

84	Vergütungsbericht
85	Mitteilung des Vorsitzenden des Compensation and Nomination Committee an die Aktionäre
87	1 Vergütungspolitik und -grundsätze
87	2 Vergütungs-Governance
90	3 Vergütung des Verwaltungsrats
93	4 Vergütung der Geschäftsleitung
102	5 Vergütung aller Mitarbeitenden
103	6 Beteiligungen und Darlehen
104	7 Ausblick: Integration von Nachhaltigkeit
105	Bericht der Revisionsstelle

Mitteilung des Vorsitzenden des Compensation and Nomination Committee an die Aktionäre

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre

Im Namen der Geschäftsleitung und des Compensation and Nomination Committee (CNC) freue ich mich, Ihnen den Vergütungsbericht der Cembra Money Bank AG (die «Bank»), zusammen mit ihren Tochtergesellschaften der «Konzern» für das Jahr 2019 vorzulegen.

Im Jahr 2019 erzielte der Konzern erneut ein Rekordergebnis, wobei alle Produkte und die Integration von cashgate zu dem profitablen Ergebnis beitrugen. Der Reingewinn betrug CHF 159.2 Millionen und führte zu einer entsprechenden Eigenkapitalrendite (ROE) von 15.7%. Die Nettofinanzforderungen stiegen um 37% auf CHF 6'586 Millionen aufgrund der Übernahme von cashgate und des organischen Wachstums. Die Performance des Konzerns spiegelte sich in der Aktienkursentwicklung wider, mit einer Gesamrendite von 41%, nach einer Gesamrendite von -11% für die Aktionäre in 2018.

Diese Ergebnisse sind in den Vergütungsentscheidungen für 2019 reflektiert. Infolge der sehr guten Finanzergebnisse und basierend auf der neuen Zielstruktur mit den vier Säulen Finanzen, Kunde & Markt, Operative Exzellenz und Menschen & Führung betrug die Gesamtvergütung der Geschäftsleitung für 2019 TCHF 5'448, verglichen mit dem Budget von TCHF 6'400, das sich aus der von der Generalversammlung 2018 genehmigten fixen Vergütung und der von der Generalversammlung 2019 genehmigten variablen Vergütung zusammensetzt. Im Vorjahr betrug die Gesamtvergütung TCHF 4'544 gegenüber einer genehmigten Gesamtvergütung von TCHF 5'700. Die Gesamtvergütung für 2019 ist höher als die Gesamtvergütung 2018, insbesondere aufgrund der zwei zusätzlichen Geschäftsleitungsmitglieder, die im Laufe des Jahres 2018 eingetreten waren und in 2019 für das gesamte Kalenderjahr entschädigt worden sind.

Um sicherzustellen, dass das Vergütungssystem das Erreichen unserer langfristigen Geschäftsziele fördert und eine Übereinstimmung mit den Interessen der Aktionäre gewährleistet,

- überprüfen wir regelmässig unsere Vergütungspolitik;
- ist unser Vergütungssystem leistungsorientiert gestaltet;
- stellen wir mit unserem robusten Leistungsmanagementprozess sicher, dass die erwarteten Leistungen klar definiert sind, und
- zahlen wir eine konkurrenzfähige Vergütung in marktüblicher Höhe für vergleichbare Positionen und Erfahrung.

Der Executive Variable Compensation Plan der Geschäftsleitung besteht aus einem kurzfristigen und einem separaten langfristigen Incentive-Programm:

- Für die kurzfristige variable Vergütung ist die Leistung in erster Linie an die finanziellen Ergebnisse gebunden (60% Gewicht für den CEO) sowie an die Bewertung qualitativer Ziele.
- Die Entschädigung im Rahmen des langfristigen Incentive-Programms erfolgt in Form von Performance Share Units (PSUs), die abhängig von der Erreichung der festgesetzten Bemessungskriterien nach einer Sperrfrist von drei Jahren final zugeteilt werden. Die Leistungskriterien umfassen den relativen Total Shareholder Return und den verwässerten Gewinn pro Aktie. Dieses Programm verbindet die Interessen der Führungskräfte direkt mit denjenigen der Aktionäre.

Vergütungsbericht

Für diesen Bericht wurden weitere Massnahmen unternommen, um den Grad der Offenlegung zu erhöhen. Wir geben nun mehr Details zu den Zielen unseres langfristigen Incentive-Programms im Rahmen des Executive Variable Compensation Plans durch die Offenlegung des EPS-Ziels zum Zeitpunkt der Gewährung.

Hinsichtlich der Vergütungsniveaus gab es keine Änderungen in der Vergütung des Verwaltungsrates und nur minimale Anpassungen im Grundgehalt der Geschäftsleitungsmitglieder.

Für die Weiterentwicklung unserer Vergütungsstrategie ist uns die Meinung unserer Interessengruppen wichtig und wertvoll. Deshalb führen wir einen regelmässigen Dialog mit unseren Investoren und Stimmrechtsvertretern.

Als Ergebnis dieses laufenden Dialogs werden wir ab 2020 die Vergütung unserer Geschäftsleitung auch an Nachhaltigkeit koppeln. Im Ausblick im Kapitel 7 dieses Berichts finden Sie weitere Informationen dazu wie wir Nachhaltigkeit in unserer Vergütungsstruktur für die Geschäftsleitung einbauen werden.

Sie werden in einem unverbindlichen, beratenden Votum zu diesem Vergütungsbericht im Rahmen der Generalversammlung im April 2020 die Möglichkeit haben, ihre Meinung zum Vergütungssystem der Bank zu äussern. Die Aktionäre werden zudem eingeladen, über die maximale Gesamtvergütung für den Verwaltungsrat für den Zeitraum von der Generalversammlung 2020 bis zur Generalversammlung 2021 sowie über die maximale Gesamtvergütung für die Geschäftsleitung, die im Geschäftsjahr 2021 ausbezahlt wird, abzustimmen.

Wir werden auch in Zukunft unser Vergütungssystem einer kontinuierlichen Überprüfung unterziehen. Dadurch stellen wir sicher, dass das Vergütungssystem der Gruppe in dem sich stetig wandelnden Umfeld weiterhin seinen Zweck erfüllt und den Interessen unserer Aktionäre entspricht. Wir danken Ihnen, dass Sie sich im Verlauf des vergangenen Jahres die Zeit genommen haben, uns Ihre Meinung mitzuteilen und wünschen Ihnen eine informative Lektüre des Vergütungsberichts.



Urs Baumann

Vorsitzender des Compensation and Nomination Committee

1 Vergütungspolitik und -grundsätze

Das übergeordnete Ziel der Bank besteht im weiteren Ausbau ihrer Marktstellung als führende Schweizer Konsumkreditanbieterin. Der Erfolg der Bank hängt weitgehend von der Qualität und dem Engagement ihrer Mitarbeitenden ab.

Unsere Vergütungspolitik ist so gestaltet, dass sie die Interessen unserer Mitarbeitenden mit den langfristigen Interessen der Anspruchsgruppen in Einklang bringt. Sie beruht insbesondere auf den folgenden drei Grundsätzen:

Leistungsbezogene Vergütung im Einklang mit den Werten der Bank

Wir stehen für einen leistungsorientierten Ansatz in Verbindung mit einer soliden Risikomanagementpraxis. Unsere Vergütungspolitik fördert eine Kultur, die ausgezeichnete Leistungen erkennt und belohnt. Sie würdigt Verhaltensweisen, die im Einklang mit unseren Werten stehen: Kundenfokus, Engagement, Verantwortung und Vielfalt. Die variable Vergütung der Geschäftsleitung beruht sowohl auf den Zielvorgaben der Bank als auch auf der individuellen Leistung. Der Einbezug von Risikokennzahlen und -verhalten in die Leistungsbeurteilung soll verhindern, dass übermässige Risiken eingegangen werden. Für die variablen Vergütungselemente sind ferner Obergrenzen festgelegt.

Konkurrenzfähigkeit und Fairness

Wir legen Wert auf eine angemessene, konkurrenzfähige Vergütung unserer Mitarbeitenden. Die Vergütungsrichtlinien stellen sicher, dass die Vergütung allein auf den Aufgaben und der Leistung der einzelnen Mitarbeitenden basiert und weder durch ihr Geschlecht noch durch nicht leistungsbezogene Kriterien (mit Ausnahme ihrer beruflichen Erfahrung) beeinflusst wird. Entsprechend den Best-Practice-Grundsätzen wird die Vergütung der Führungskräfte unserer Bank regelmässig einem Benchmarking unterzogen. Auf diese Weise soll gewährleistet werden, dass sie konkurrenzfähig ist und im marktüblichen Rahmen liegt, um talentierte Führungskräfte gewinnen und halten zu können.

Gute Governance-Praxis

Wir wollen sicherstellen, dass unsere Vergütungspraxis für unsere Interessengruppen transparent und auf die langfristigen Interessen unserer Aktionäre ausgerichtet ist. Wir respektieren die Regeln der Verordnung gegen übermässige Vergütung in börsenkotierten Gesellschaften (VegüV). Die Vergütungsrichtlinien der Bank berücksichtigen zudem die Regeln des FINMA-Rundschreibens 2010/1 «Vergütungssysteme».

Bei den Kontrollfunktionen stellt die Bank sicher, dass die Vergütungsstruktur und die Ziele für die Kontrollfunktionen überwiegend mit den Kernaufgaben der Funktionen verknüpft sind. Ihre Vergütungspläne schaffen keine Anreize, die zu Interessenkonflikten mit den Aufgaben der Kontrollfunktionen führen. Dies bedeutet insbesondere, dass die variable Vergütung dieser Personen nicht ausschliesslich oder weitgehend auf finanziellen Kennzahlen basiert und nicht unmittelbar von der Finanzleistung der von diesen Personen überwachten Geschäftseinheiten, spezifischen Produkten oder Transaktionen abhängt.

Sollte eine für eine Kontrollfunktion verantwortliche Person auch für bestimmte operative Aufgaben zuständig sein, darf die Vergütungsstruktur keine unangemessenen Anreize schaffen.

2 Vergütungs-Governance

2.1 Compensation and Nomination Committee

Gemäss den Statuten, dem Organisationsreglement (verfügbar unter www.cembra.ch/corporategovernance) und dem CNC-Charter hat das CNC im Wesentlichen folgende Funktionen, Aufgaben und Befugnisse:

Das CNC unterstützt den Verwaltungsrat bei der Nominierung und Beurteilung von Kandidaten für Positionen im Verwaltungsrat und bei der Beurteilung von Kandidaten für Positionen in der Geschäftsleitung, bei der Erarbeitung und Revision der Vergütungsstrategie und -grundsätze sowie der Entwicklung von Vorschlägen zur Vergütung von Mitgliedern des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung, die der Generalversammlung unterbreitet werden.

Das CNC überprüft jährlich die Struktur und die Höhe der Vergütung der Mitglieder des Verwaltungsrats und alle zusätzlichen Entschädigungen, die für das Amt des Verwaltungsratspräsidenten, die Mitgliedschaft in Ausschüssen des Verwaltungsrats sowie für deren Vorsitz ausgerichtet werden, und gibt dem Verwaltungsrat eine entsprechende Empfehlung ab. Die Mitglieder des Verwaltungsrats haben in Bezug auf ihre eigene individuelle Vergütung kein Stimmrecht.

Des Weiteren hat das CNC jährlich folgende Aufgaben zu erfüllen: (a) Überprüfung und Bewertung der Ziele und Vor-

Vergütungsbericht

gaben, auf denen die Vergütung des CEO und der übrigen Mitglieder der Geschäftsleitung beruhen, und (b) die Leistung des CEO und basierend auf der Beurteilung des CEO die Leistung der übrigen Mitglieder der Geschäftsleitung im Hinblick auf deren Ziele und Vorgaben zu beurteilen. Nach Beurteilung der Leistung des CEO gibt das CNC dem Verwaltungsrat eine Empfehlung zur angemessenen individuellen Vergütung des CEO ab. Bezüglich der anderen Mitglieder der Geschäftsleitung gibt das CNC basierend auf dem Vorschlag des CEO dem Verwaltungsrat eine Empfehlung ab hinsichtlich der angemessenen Vergütungshöhe, und zwar bezüglich (a) des jährlichen Jahresgrundlohns; (b) der Höhe der jährlichen Bonusmöglichkeiten; (c) der Höhe der langfristigen Bonusmöglichkeiten; (d) der arbeitsvertraglichen und weiteren Leistungen und Provisionen und (e) jeglicher Spezial- oder Zusatzleistungen.

In der folgenden Tabelle sind die Entscheidungsbefugnisse des CNC, des Verwaltungsrats und der Generalversammlung bei der Genehmigung der Höhe der Vergütung von Verwaltungsrats- und Geschäftsleitungsmitgliedern dargestellt:

Entscheidung zu	Empfehlung von	Prüfung durch	Genehmigung durch
Vergütungspolitik und -grundsätze	CNC		Verwaltungsrat
Variable Vergütungspläne inkl. aktienbasierte Vergütung	CNC		Verwaltungsrat
Gesamthöhe der Vergütung des Verwaltungsrats	CNC	Verwaltungsrat	Generalversammlung (verbindliche Abstimmung)
Individuelle Vergütung des Präsidenten und der Mitglieder des Verwaltungsrats	CNC		Verwaltungsrat
Gesamthöhe der Vergütung der Geschäftsleitung	CNC	Verwaltungsrat	Generalversammlung (verbindliche Abstimmung)
Vergütung des Chief Executive Officer (CEO)	CNC		Verwaltungsrat
Individuelle Vergütung der Geschäftsleitungsmitglieder (exklusive CEO)	CEO	CNC	Verwaltungsrat

Im CNC sind mindestens zwei und höchstens vier Mitglieder des Verwaltungsrats vertreten, die jährlich und einzeln von der Generalversammlung für ein Jahr berufen werden. Eine Wiederwahl ist möglich.

Das CNC hält seine Sitzungen so oft wie notwendig ab, mindestens jedoch vierteljährlich. Im Jahr 2019 hielt das CNC sechs Sitzungen ab und führte die folgenden Aktivitäten durch:

- Festlegung der Vergütung des Verwaltungsrats für die folgende Amtsperiode;
- Nominierung der CNC-Mitglieder für die folgende Amtsperiode;
- Bestimmung der maximalen Gesamtvergütung für den Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung für das Votum der Aktionäre im Rahmen der Generalversammlung;
- Leistungsbeurteilung und Festlegung der variablen Vergütung für die Geschäftsleitung für das vorhergehende Leistungsjahr;
- Retrospektive Gesamtbeurteilung der strategischen Leistung der Bank für das Jahr 2018;
- Zielsetzung 2019 für die Geschäftsleitung;
- Festlegung der Ziele des langfristigen Incentive-Plans;
- Entwurf und Genehmigung des Vergütungsberichts;
- Diskussion der Nachfolgeplanung für die Geschäftsleitung und N-2 Positionen und Entwicklung der Organisation;
- Überprüfung des Executive Variable Compensation Plan;
- Überprüfung des CNC-Charter;
- Festlegung der CNC-Jahresplanung für das kommende Jahr.

Vergütungsbericht

Im Allgemeinen werden die Sitzungen von dem Vorsitzenden des Verwaltungsrats, dem CEO und dem HR Director in beratender Funktion besucht. Diese nehmen jedoch nicht an jenem Teil der Sitzungen teil, der ihre eigene Leistung beziehungsweise Vergütung zum Thema hat. Auch verfügen sie über kein Stimmrecht. Bei Bedarf können andere Mitglieder der Geschäftsleitung und des Verwaltungsrats sowie weitere Personen eingeladen werden. Der Vorsitzende des CNC berichtet nach jeder Sitzung dem Verwaltungsrat über die Tätigkeiten des CNC. Die Sitzungsprotokolle werden den Mitgliedern des Verwaltungsrats zur Verfügung gestellt. Das CNC kann beschliessen, für spezifische Vergütungsthemen einen externen Berater hinzuzuziehen. 2018 wurden HCM International Ltd. und Kienbaum Consultants International Zürich beauftragt, Beratungsleistungen zum neuen Vergütungssystem der Führungskräfte zu erbringen. Diese Unternehmen haben von der Bank keine anderen Aufträge erhalten. Zusätzlich bieten interne Vergütungsexperten wie der HR Director und der Senior Manager Compensation & Benefits Unterstützung und Fachwissen. Weitere Informationen zum Thema Governance sind verfügbar im Kapitel Corporate Governance ab Seite 55.

2.2 Verfahren zur Festlegung der Vergütung

Zur Unterstützung bei Entscheidungen bezüglich der Vergütung des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung werden von Zeit zu Zeit Benchmark-Studien durchgeführt. Dabei wird die Vergütungspraxis vergleichbarer Gesellschaften analysiert, um das marktübliche Vorgehen und die jeweils konkurrenzfähige Vergütungshöhe und -struktur zu ermitteln. Die Ergebnisse der Benchmark-Studien werden bei der Festlegung der Struktur und Höhe der Honorare des Verwaltungsrats sowie der Vergütungsstruktur und -höhe des CEO und der übrigen Geschäftsleitungsmitglieder berücksichtigt. Weitere Informationen zu den Vergleichsanalysen und den vergleichbaren Unternehmen sind verfügbar im Abschnitt 3 (Vergütung des Verwaltungsrats) und Abschnitt 4 (Vergütung der Geschäftsleitung) in diesem Bericht.

Zusätzlich kann das CNC weitere Faktoren in Erwägung ziehen, die es nach eigenem Ermessen für relevant hält, darunter die Finanzergebnisse der Bank, das Umfeld, in dem sie ihre Geschäfte tätigt, die individuelle Leistung der Führungskräfte und die in den Vorjahren gewährten Vergütungen.

2.3 Einbindung von Aktionären

Die Aktionäre der Bank sind bei Vergütungsthemen involviert und verfügen über Entscheidungsbefugnisse bei verschiedenen Vergütungsfragen. So bestätigen die Aktionäre jedes Jahr die maximalen Gesamtvergütungen für den Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung. Ausserdem richten sich die Vergütungsprinzipien nach den Statuten, die ebenso von den Aktionären bestätigt werden. Die Bestimmungen der Statuten über die Vergütung sind verfügbar auf der Corporate-Governance-Seite der Website der Bank (www.cembra.ch/corporategovernance). Diese werden im Folgenden zusammengefasst:

- Leitlinien zur Vergütung (Artikel 25c, 25d, 25h, 25j): Die Vergütung der Mitglieder des Verwaltungsrats ist eine fixe Vergütung für die Tätigkeit als Verwaltungsrat sowie – gegebenenfalls als Mitglied oder Vorsitzender eines Ausschusses, die zum Teil in bar und zum Teil in gesperrten Namenaktien der Bank erfolgen können. Die Vergütung für die Geschäftsleitung setzt sich zusammen aus (i) einer fixen Grundvergütung in bar; (ii) weiteren Vergütungsbestandteilen wie zum Beispiel Zuschüssen für Wohnkosten, Schulgeldern und dergleichen, wie es der Vergütungs- und Nominierungsausschuss für angemessen erachtet, und (iii) einer leistungsabhängigen variablen Vergütung. Die variable Vergütung kann aus kurzfristigen und langfristigen Elementen bestehen. Die Vergütung kann in bar, in Aktien oder in Form von anderen Leistungen ausbezahlt werden.
- «Say on pay»-Votum (Artikel 11a): Jedes Jahr genehmigt die Generalversammlung separat die maximale Gesamtsumme der Vergütung des Verwaltungsrats für die Amtszeit bis zur nächsten ordentlichen Generalversammlung gemäss Artikel 25c sowie die Vergütung der Geschäftsleitung gemäss Artikel 25d, die im folgenden Geschäftsjahr nach der Generalversammlung zuerkannt oder ausbezahlt wird. Des Weiteren kann die Generalversammlung ihre Ansichten zur Gestaltung des Vergütungssystems im Rahmen eines beratenden Votums zum Vergütungsbericht zum Ausdruck bringen.
- Zusätzlicher Betrag (Artikel 25e): Gemäss Artikel 25e der Statuten darf, soweit neue Mitglieder der Geschäftsleitung ernannt werden, nachdem die Generalversammlung die maximale Gesamtvergütung genehmigt hat, für diese neuen Mitgliedern der Geschäftsleitung ein Zusatzbetrag ausgerichtet werden. Der gesamte Zusatzbetrag pro Jahr darf insgesamt für alle neuen Mitglieder der Geschäftsleitung 30% der durch die Generalversammlung letztmals genehmigten maximalen Gesamtvergütung nicht übersteigen.
- Darlehen, Kredite und Vorsorgeleistungen (Artikel 25g): Mitgliedern des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung können Darlehen, Kredite und Pensionsleistungen zugesprochen werden, deren Gesamtbetrag 50% des letzten maximalen Gesamtbetrags der durch die Generalversammlung genehmigten Vergütung nicht übersteigt. Die Zahlung von überbrückenden oder vorläufigen Annuitäten durch die Bank an Mitglieder der Geschäftsleitung ist zwischen dem Beginn einer möglichen Frühpensionierung und dem Erreichen des ordentlichen Pensionierungsalters möglich.

3 Vergütung des Verwaltungsrats

3.1 Vergütungsstruktur des Verwaltungsrats

Mitglieder des Verwaltungsrats erhalten ausschliesslich eine fixe Vergütung, um ihre Unabhängigkeit in ihren Aufsichtspflichten gegenüber der Geschäftsleitung der Bank zu wahren. Die Mitglieder des Verwaltungsrats erhalten keinerlei variable Vergütung oder Pensionsleistungen.

Den Verwaltungsratsmitgliedern werden alle angemessenen Auslagen zurückerstattet, die ihnen in Erfüllung ihrer Pflichten entstehen. Dies umfasst die Erstattung angemessener Aufwendungen für die An- und Abreise zu Verwaltungsratssitzungen, Sitzungen von Verwaltungsratsausschüssen und Generalversammlungen der Bank. Diese Spesen werden nur erstattet, wenn sie anfallen.

Die Vergütungsstruktur für den Verwaltungsrat setzt sich aus einer jährlichen fixen Vergütung für Leistungen im Verwaltungsrat und zusätzlichen Honoraren für Aufgaben in den Ausschüssen des Verwaltungsrats zusammen.

Die aktuelle Struktur der Honorare (Grund- und Ausschusshonorare), die Zusammensetzung der Vergütung (bar oder Aktien) und die Höhe der Vergütung wurden 2015 implementiert und 2018 im Rahmen einer erneuten Vergleichsstudie, welche von den unabhängigen Beratern von HCM International Ltd. durchgeführt wurde, überprüft. Diese Studie basiert auf börsennotierten Finanzinstituten, die bezüglich Marktkapitalisierung zu den 100 grössten Unternehmen der Schweiz zählen. Diese Marktvergleichsgruppe wurde weiter verfeinert, indem Kantonalbanken, Immobilienunternehmen und inhabergeführte Institute ausgeschlossen wurden. Die endgültige Vergleichsgruppe umfasste 17 Unternehmen: Baloise Group, Credit Suisse Group, EFG International, GAM Holding, Helvetia, Julius Bär, Leonteq, LLB, Pargesa, Partners Group, Swiss Life, Swiss Re, UBS, Valiant, Vaudoise Assurances, Vontobel und Zurich Insurance Group. Zur Festlegung der Gesamtvergütungsbeträge der Bank wurden die Vergleichsdaten der einzelnen Unternehmen grössenbereinigt. Aufgrund der im Jahr 2018 durch HCM International Ltd. durchgeführten Benchmark-Studie waren keine Anpassungen der Vergütung des Verwaltungsrats erforderlich.

Die Grundsätze für die Vergütungsstruktur wurden wie folgt definiert:

- Die Gesamtvergütung soll für alle Mitglieder des Verwaltungsrats auf oder unter dem Marktniveau liegen; und
- zwischen dem Präsidenten, dem Vizepräsidenten und den übrigen Mitgliedern des Verwaltungsrats wird das Marktniveau der internen Verteilungsgerechtigkeit der Vergütung eingehalten.

Struktur der Vergütung des Verwaltungsrats:

In TCHF	Grundhonorar	Ausschuss-/ Vorsitzendenhonorar
Verwaltungsratspräsident ¹	450	
Mitglied des Verwaltungsrats	100	
Vizepräsident		30
Vorsitzender Audit and Risk Committee		65
Vorsitzender CNC		50
Mitglied Audit and Risk Committee		35
Mitglied CNC		30

¹ Dem Präsidenten des Verwaltungsrats stehen keine zusätzlichen Ausschusshonorare zu

Die Honorarstruktur wurde im Jahr 2015 festgelegt und ist seitdem unverändert geblieben. Seit der Generalversammlung 2016 wird ein Drittel der Vergütung in Form von Aktien der Cembra Money Bank AG mit einer Sperrfrist von fünf Jahren ausgerichtet. Die Aktien können in diesem Zeitraum weder verkauft noch übertragen oder verpfändet werden. Sollte das Mitglied des Verwaltungsrats bei der Generalversammlung nicht für eine Wiederwahl zur Verfügung stehen, wird die anfängliche Sperrfrist aufgehoben, aber die Aktien bleiben für die ersten zwei Jahre nach diesem Zeitpunkt oder dem ordnungsgemässen Ablauf der Sperrfrist gesperrt. Im Falle von Ableben, Invalidität oder Kontrollwechsel kann die Sperrfrist unverzüglich aufgehoben werden.

Vergütungsbericht

3.2 Vergütung des Verwaltungsrats 2019

Die folgenden Tabellen legen die zugesprochene Vergütung der Mitglieder des Verwaltungsrats für die Jahre 2019 und 2018 offen. Im Jahr 2019 erhielten die Mitglieder des Verwaltungsrats den Gesamtbetrag von TCHF 1'407 (im Vorjahr TCHF 1'409).

Für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis 31. Dezember 2019
(in CHF)

Name	Funktion	Grund-honorar	Ausschuss-/Vorsitzenden-honorar	Sozial-leistungen	Total	Davon in Aktien in CHF ²	Anzahl Aktien
Dr. Felix Weber	Präsident	450'000	-	25'655	475'655	150'031	1'518
Ben Tellings ¹	Vizepräsident, Mitglied CNC	100'000	60'000	11'277	171'278	53'615	542
Prof. Dr. Peter Athanas	Vorsitzender Audit and Risk Committee	100'000	65'000	10'166	175'166	55'034	557
Urs Baumann	Vorsitzender CNC	100'000	50'000	10'630	160'630	50'010	506
Denis Hall	Mitglied Audit and Risk Committee	93'441	34'380	14'599	142'419	42'690	432
Katrina Machin	Mitglied CNC	93'622	29'468	13'941	137'031	41'074	415
Dr. Monica Mächler	Mitglied Audit and Risk Committee	100'000	35'000	9'573	144'573	45'088	456
Gesamtvergütung an den Verwaltungsrat		1'037'062	273'848	95'840	1'406'751	437'543	4'426

¹ Vizepräsident und Mitglied CNC bis 31. Dezember 2019

² Anzahl Aktien reflektiert Aktien zugeteilt am 1. Februar 2019 für die Periode 1. Januar 2019 bis Generalversammlung 2019 und Aktien zugeteilt am 1. Februar 2020 für die Periode Generalversammlung 2019 bis 31. Dezember 2019. Für die Zuteilung am 1. Februar 2019 ist der Aktienpreis CHF 82.79 - volumen-gewichteter Durchschnittspreis («VWAP») 60 Handelstage vor und mit dem Zuteilungsdatum (Quelle: Bloomberg). Für die Zuteilung am 1. Februar 2020 ist der Aktienpreis CHF 108.96 - VWAP 60 Handelstage vor und mit dem Zuteilungsdatum (Quelle: SIX). Die Aktien sind aufgrund der Sperrfrist zu einem diskontierten Wert sozialversicherungs- und steuerpflichtig. Der Einschlag beträgt gemäss Kreisschreiben 37 der Eidgenössischen Steuerverwaltung 25.274%.

Für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis 31. Dezember 2018
(in CHF)

Name	Funktion	Grund-honorar	Ausschuss-/Vorsitzenden-honorar	Sozial-leistungen	Total	Davon in Aktien in CHF ¹	Anzahl Aktien
Dr. Felix Weber	Präsident	450'000	-	25'679	475'679	150'049	1'777
Ben Tellings	Vizepräsident, Mitglied CNC	100'000	60'000	11'354	171'354	53'395	632
Prof. Dr. Peter Athanas	Vorsitzender Audit and Risk Committee	100'000	65'000	11'688	176'688	55'024	652
Urs Baumann	Vorsitzender CNC	100'000	50'000	10'641	160'641	50'047	592
Denis Hall	Mitglied Audit and Risk Committee	93'441	34'380	14'700	142'520	42'626	505
Katrina Machin	Mitglied CNC	93'622	29'468	14'048	137'138	41'087	486
Dr. Monica Mächler	Mitglied Audit and Risk Committee	100'000	35'000	9'579	144'579	45'069	533
Gesamtvergütung an den Verwaltungsrat		1'037'062	273'848	97'688	1'408'598	437'296	5'177

¹ Anzahl Aktien reflektiert Aktien zugeteilt am 1. Februar 2018 für die Periode 1. Januar 2018 bis Generalversammlung 2018 und Aktien zugeteilt am 1. Februar 2019 für die Periode Generalversammlung 2018 bis 31. Dezember 2018. Für die Zuteilung am 1. Februar 2018 ist der Aktienpreis CHF 90.50 - volumen-gewichteter Durchschnittspreis («VWAP») 60 Handelstage vor und mit dem Zuteilungsdatum (Quelle: Bloomberg). Für die Zuteilung am 1. Februar 2019 ist der Aktienpreis CHF 82.79 - VWAP 60 Handelstage vor und mit dem Zuteilungsdatum (Quelle: SIX). Die Aktien sind aufgrund der Sperrfrist zu einem diskontierten Wert sozialversicherungs- und steuerpflichtig. Der Einschlag beträgt gemäss Kreisschreiben 37 der Eidgenössischen Steuerverwaltung 25.274%.

Vergütungsbericht

Die vertraglich vereinbarte Gesamtvergütung des Verwaltungsrats (einschliesslich im Voraus geschätzter Sozialversicherungsbeiträge) beträgt für den Zeitraum ab der Generalversammlung 2019 bis zur Generalversammlung 2020 TCHF 1'353 und liegt somit unter dem maximalen Gesamtbetrag von TCHF 1'450, der von der Generalversammlung am 17. April 2019 genehmigt wurde.

Abstimmung der berichteten Vergütung des Verwaltungsrats und des von den Aktionären bei der Generalversammlung (GV) genehmigten Betrages)

	Vergütung für Finanzjahr (A)	Abzüglich Vergütung von Januar bis GV des Finanzjahres (B)	Zuzüglich Vergütung von Januar bis GV des folgendes Finanzjahres (C)	Gesamtvergütung für die Periode GV zu GV (A-B+C)	Durch GV bewilligte Vergütung	Verhältnis ausbezahlte Vergütung zu genehmigter Vergütung GV zu GV
GV 2019-GV 2020	2019	1. Jan 2019 bis GV 2019	1. Jan 2020 bis GV 2020	GV 2019 bis GV 2020 ¹	GV 2019	GV 2019
Verwaltungsrat (Total)	1'406'751	416'997	362'929	1'352'683	1'450'000	93%
GV 2018-GV 2019	2018	1. Jan 2018 bis GV 2018	1. Jan 2019 bis GV 2019	GV 2018 bis GV 2019	GV 2018	GV 2018
Verwaltungsrat (Total)	1'408'598	410'875	420'834	1'418'557	1'450'000	98%

¹ Die Differenz zum Vorjahr ergibt sich durch die kürzere Amtsperiode von Ben Tellings bis zum 31. Dezember 2019

Vergütung für im Berichtszeitraum aus der Bank ausgeschiedene Verwaltungsratsmitglieder

Im Berichtszeitraum ist keine solche Vergütung ausbezahlt worden.

Sonstige Vergütung, Honorare sowie derzeitigen oder ehemaligen Verwaltungsratsmitgliedern gewährte Darlehen

Zusätzlich zu den oben genannten Honoraren wurden keinem Mitglied oder ehemaligem Mitglied des Verwaltungsrats im Berichtszeitraum Vergütungen gezahlt.

Informationen zu ausstehenden Darlehen per 31. Dezember 2019 sind im Abschnitt 6 dieses Berichts (Darlehen und Kredite: Forderungen gegenüber Mitgliedern der Organe) offengelegt.

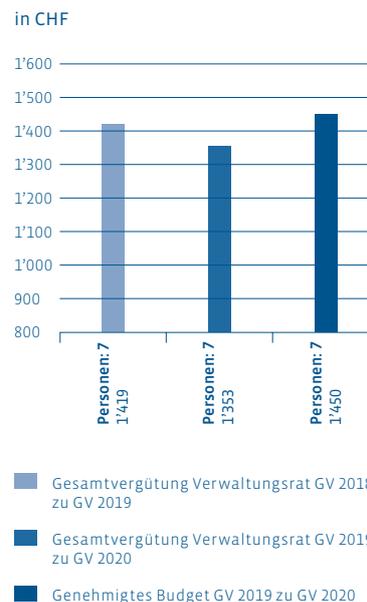
Vergütungen oder Darlehen an nahestehende Personen

Es bestehen keine Vergütungen oder Darlehen an Personen, die gegenwärtigen oder ehemaligen Verwaltungsratsmitgliedern nahestehen, die nicht Marktkonditionen entsprechen.

Kontrollwechselklauseln

Die Verträge der Verwaltungsratsmitglieder (einschliesslich des Verwaltungsratspräsidenten) sehen keinerlei Regelungen für Vereinbarungen im Falle eines Kontrollwechsels (Kontrollwechselklauseln) vor, abgesehen von der in Abschnitt 3.1 beschriebenen Aufhebung der Sperrfrist für Aktien.

Gesamtvergütung Verwaltungsrat



4 Vergütung der Geschäftsleitung

4.1 Vergütungsstruktur der Geschäftsleitung 2019

Die Vergütung der Geschäftsleitung unterliegt den Bestimmungen der Statuten (verfügbar unter www.cembra.ch/corporategovernance), den individuellen Arbeitsverträgen, dem Executive Variable Compensation Plan (EVCP) und internen Verordnungen wie der Fringe-Benefits-Weisung.

2016 wurde die Vergütungsstruktur für die Geschäftsleitung grundlegend verändert, um die Ausrichtung am Aktionärsinteresse, die Verknüpfung von Leistung und Vergütung sowie eine wettbewerbsfähige Vergütungspraxis zu gewährleisten.

Die Vergütung der Geschäftsleitung umfasst die folgenden Elemente:

- eine fixe jährliche Vergütung (Grundlohn);
- eine variable Incentive-Vergütung, die aus einer jährlichen kurzfristigen Vergütung in bar (STI) und einer langfristigen, in Aktien ausbezahlten Vergütung (LTI) besteht, sowie
- Leistungen wie Beiträge zur Altersvorsorge und andere Lohnnebenleistungen.

Die folgende Tabelle zeigt die Vergütungsstruktur für die Geschäftsleitung:

Komponente	Form	Zweck	Kriterien	Leistungskriterien
Jahresgrundlohn	Bar	Führungskräfte zur Leitung und Entwicklung der Gruppe gewinnen und halten	Verantwortungsbereich und Aufgaben der Position; Erfahrung und Leistung der Führungskraft; Konkurrenzfähigkeit	n/a
STI	Jährlicher Bonus in bar	Kurzfristige, leistungsbezogene Vergütung	Unternehmensergebnis und individuelle Leistung über ein Jahr	Bankziele, Ziele der Divisionen und qualitative Ziele
LTI	Performance share units («PSU») zugeteilt in Aktien	Im Einklang mit den Interessen der Aktionäre, langfristige, leistungsbezogene Vergütung	Ergebnisse der Bank über eine Bemessungsperiode von 3 Jahren, Aktienkursentwicklung	Relative Total Shareholder Return («rTSR»), verwässerter Gewinn pro Aktie («EPS»)
Altersvorsorge und sonstige Leistungen	Altersvorsorgeprogramme, Versicherungen, Vergünstigungen	Schutz gegen Risiken für Mitarbeitende und ihre Angehörigen	Marktpraxis	n/a

Die Vergütung der Geschäftsleitungsmitglieder wird jährlich überprüft, um ihre Angemessenheit zu gewährleisten. Dabei werden die Finanzierbarkeit durch die Bank, Benchmarking-Informationen, Marktbewegungen, das Konjunkturmilieu und die individuelle Leistung berücksichtigt.

Zur Festlegung der Vergütungshöhe für die Mitglieder der Geschäftsleitung wurde von Kienbaum Consultants International im Jahr 2018 eine Vergütungsanalyse durchgeführt. Die folgende Peergroup wurde für diese Benchmark-Studie ausgewählt: Finanzdienstleistungen, einschliesslich Retailbanken, Kantonalbanken, regionale Schweizer Banken sowie Abteilungen von Grossbanken und Versicherungsgesellschaften. Es wurden nur Marktdaten für vergleichbare Positionen in Bezug auf Umfang und Verantwortlichkeiten einbezogen. Bei deutlich grösseren Unternehmen wurden nur Funktionen unterhalb der Vorstandsebene, aber hinsichtlich der funktionspezifischen Verantwortlichkeiten vergleichbare betrachtet. Als Ergebnis dieser Benchmarking-Studie werden keine wesentlichen Änderungen für notwendig erachtet.

Jahresgrundlohn

Die Jahresgrundlöhne werden auf der Grundlage der folgenden Faktoren festgelegt:

- Verantwortungsbereich und Aufgaben der Position, zur Ausübung der Position erforderliche Fähigkeiten;
- externer Marktwert der Position und
- Fähigkeiten, Erfahrung und Leistung der Person in der Position.

Vergütungsbericht

Executive Variable Compensation Plan

Die variable Vergütung der Geschäftsleitung wird durch die interne EVCP-Richtlinie geregelt. Der Zweck des EVCP besteht darin, für den Erfolg der Bank und für einzelne Beiträge der Teilnehmer zu belohnen sowie den langfristigen Unternehmenswert nachhaltig zu fördern.

Ein sogenannter Zielbonus wird für jeden Teilnehmer festgelegt. Für den CEO entspricht der Zielbonus 90% des jährlichen Grundgehalts, für die anderen Mitglieder der Geschäftsleitung sind es 50% des jährlichen Grundgehalts. Der Zielbonus wird aufgeteilt in einen jährlichen Incentive in bar und einen langfristigen Incentive in Form einer jährlichen Zuteilung von Aktien. Die Struktur des EVCP wird nachstehend veranschaulicht:

Executive Variable Compensation Plan Struktur



Performancejahr 2019 (Von der GV im April 2019 genehmigter Maximalbetrag)	Q1 2020	Q1 2021	Q1 2022	Q1 2023	Q1 2024
--	---------	---------	---------	---------	---------

- ¹ Der Zielbonus ist unterteilt in einen STI- und einen LTI-Zielbonus abhängig von der Funktion (CEO: 60%/40%, andere Mitglieder der Geschäftsleitung: 70%/30%)
² Übertragung der PSUs in Aktien

Kurzfristiges Incentive-Programm (STI)

Der STI ist so gestaltet, dass eine Honorierung der persönlichen Leistung gemäss den Ergebnissen der Bank und innerhalb eines Jahres erfolgt. Er erlaubt es der Geschäftsleitung, am Erfolg der Bank teilzuhaben und gleichzeitig für den persönlichen Beitrag belohnt zu werden. Der STI-Zielprozentsatz beträgt für den CEO 60% des Zielbonus und 70% für die anderen Mitglieder der Geschäftsleitung. In Abhängigkeit von der erreichten Leistung kann die STI-Zuteilung zwischen 0% und 150% des STI-Zielprozentsatzes liegen.

Die Leistung wird bewertet über eine Scorecard. Seit 2019 gibt es eine überarbeitete Scorecard, um die Geschäftsstrategie in der Zielstruktur widerzuspiegeln und die Abstimmung zwischen den Aktionären und der Geschäftsleitung weiter zu stärken.

In 2019 basierte die Zielstruktur für alle Geschäftsleitungsmitglieder auf den folgenden 4 Säulen:

- Finanzkennzahlen;
- Kunde und Markt;
- Operative Exzellenz und
- Menschen und Führung.

Die finanziellen Ziele sind rein quantitativer Natur, während die Ziele für die anderen drei Säulen eine Kombination aus quantitativen und qualitativen Zielen sind. Die Gewichtung dieser vier Säulen hängt von der jeweiligen Funktion der Geschäftsleitungsmitglieder ab.

Für 2019 galten die folgenden Gewichtungen:

Kategorie	CEO / Chief Financial Officer / Managing Director B2B	Managing Director B2C	Chief Operating Officer / General Counsel / Chief Risk Officer
1. Finanzen	60 %	40 %	30 %
2. Kunde und Markt	15 %	15 %	15 %
3. Operative Exzellenz	10 %	30 %	40 %
4. Menschen und Führung	15 %	15 %	15 %

Vergütungsbericht

Die Gewichtungen wurden entsprechend Corporate Governance Best Practice und den Erwartungen der Aktionäre umgesetzt. Der STI wird vollumfänglich in bar vergütet und wird für gewöhnlich im März des Folgejahres ausbezahlt.

Malus: Der STI unterliegt einer Malus-Regelung im Falle:

- eines finanziellen Verlustes auf Ebene der Gruppe oder der Divisionen,
- eines Verstosses gegen die regulatorische Tier-1-Quote, oder
- von schwerwiegenden Compliance-, Risiko-, Regulierungs- oder Reputationsproblemen.

Langfristiges Incentive-Programm (LTI)

Das LTI-Programm ist ein «Performance Share Unit»-Plan (PSU-Plan), der das Erreichen von vordefinierten Leistungszielen über eine dreijährige Sperrfrist belohnt.

Der LTI-Zielprozentsatz beträgt für den CEO 40% des Zielbonus und 30% für die anderen Mitglieder der Geschäftsleitung. Die individuelle LTI-Zuteilung kann auf Basis einer retrospektiven Gesamtbeurteilung der strategischen Leistung der Bank durch den Verwaltungsrat, basierend auf vorher definierten Leistungskriterien, um bis zu 25% vom Ziel-LTI abweichen. Die retrospektive Gesamtbeurteilung zieht unter anderem die folgenden Faktoren in Betracht:

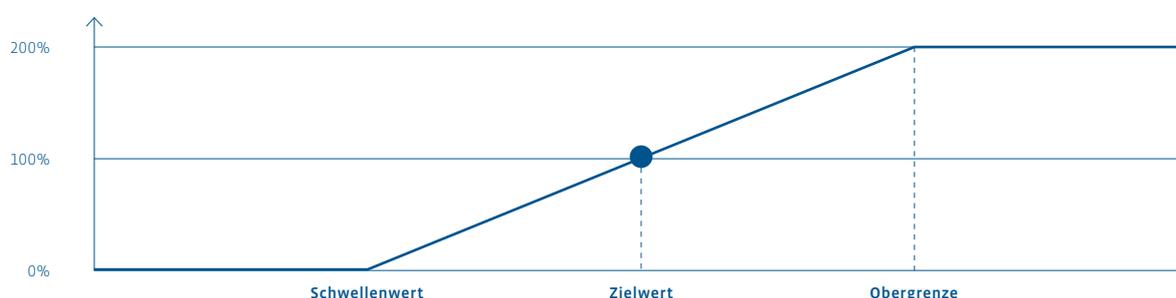
- allgemeine Marktpositionierung der Bank, (z.Bsp. Entwicklung des Marktanteils und Reputation der Marke);
- Qualität der Finanzergebnisse (z.Bsp. Nachhaltigkeit der Einkommensfaktoren und des Preisniveaus, Finanzierungsstruktur und Kreditrating, Digitalisierung und Kosteneffizienz und Robustheit des Compliance- und Risikorahmens);
- die zukünftige Strategie (z.Bsp. den strategischen Plan für profitables Wachstum, die Durchführung strategischer Projekte, strategische Finanzziele, Qualität der Nachfolgeplanung) und
- eine Beurteilung der persönlichen Beiträge der Teilnehmer.

Der LTI wird in Form von PSUs gewährt. Zur Berechnung der Anzahl der PSUs wird der Wert des gewährten LTI durch den Durchschnitt des nach dem täglichen Volumen gewichteten Durchschnitts des Aktienkurses der letzten 60 Handelstage vor dem Zuteilungsdatum dividiert. Die PSUs unterliegen einer dreijährigen Sperrfrist, die an das Erreichen von zwei gleichgewichteten Bemessungskriterien gebunden ist:

- der relative Total Shareholder Return (rTSR): Der Total Shareholder Return (TSR) der Bank verglichen mit dem SPI Financial Services Index über einen Zeitraum von drei Jahren; und
- der verwässerte Gewinn pro Aktie (Earnings per Share, EPS): Der Verwaltungsrat legt im Rahmen des jährlichen Zielvereinbarungsprozesses unter Berücksichtigung von (i) Analystenmeinungen/Aktionärerwartungen und (ii) internen strategischen Plänen ein Ziel von drei Jahren fest. Das kumulierte Ergebnis je Aktie wird berechnet basierend auf einer Gewichtung von 50% für das zweite und 50% für das dritte Geschäftsjahr nach dem Ausgabedatum.

Für jedes Bemessungskriterium gibt es eine untere Leistungsschwelle, unter der keine Auszahlung erfolgt, ein Zielniveau, das einem Zuteilungsfaktor von 100% entspricht, sowie eine maximale Zielerreichung, die einem Zuteilungsfaktor von 200% entspricht:

Übertragungsfaktor der ursprünglich gewährten PSUs



Übersteigt der TSR der Bank den TRI-Benchmark um 20%-Punkte oder mehr, gilt ein Auszahlungsfaktor von 200%. Unterschreitet der TSR der Bank den TRI-Benchmark um 20%-Punkte oder mehr, beträgt der Auszahlungsfaktor 0%. Liegt der TSR der Bank zwischen -20%-Punkten und +20%Punkten des TRI Benchmarks, wird der Auszahlungsfaktor durch lineare Extrapolation bestimmt. Die LTI-Vesting-Kurven wurden so kalibriert, dass in 2 von 3 Fällen, in denen der LTI-Plan ausbezahlt wird, statistisch gesehen die Wahrscheinlichkeit «no payout» bei 33% gehalten wird. Diese Kalibrierung stellt sicher, dass der Plan als Teil der erwarteten variablen Vergütung wahrgenommen wird.

Vergütungsbericht

Für EPS sind der maximale Schwellenwert als 20% über dem Ziel und der untere Schwellenwert als 20% unter dem Ziel festgelegt.

Am Ende der dreijährigen Sperrfrist wird das Erreichen der Bemessungskriterien beurteilt und der entsprechende Zuteilungsfaktor für jedes Bemessungskriterium berechnet. Der Zuteilungsfaktor ist bei 200% nach oben begrenzt. Der Durchschnitt von beiden Zuteilungsfaktoren ergibt den finalen Zuteilungsfaktor. Die Anzahl der ursprünglich gewährten PSUs wird mit dem gesamten Zuteilungsfaktor multipliziert, um die Anzahl der auszugebenden Aktien festzulegen:

Zuteilung von PSUs in Aktien

$$\text{Anzahl zugeteilter Aktien} = \text{Anzahl der ursprünglich zugeteilten PSUs} \times \text{Zuteilungsfaktor}$$

Im Falle eines freiwilligen Austritts eines Mitglieds der Geschäftsleitung oder einer begründeten Kündigung durch die Bank verfallen die gesperrten PSUs am Tag der Kündigung. Im Falle eines Austritts aus dem Beschäftigungsverhältnis in den Ruhestand, aufgrund eines Todesfalls, einer Behinderung oder aufgrund einer unbegründeten Kündigung oder einer Kündigung nach einem Kontrollwechsel verkürzt sich die Sperrfrist anteilmässig entsprechend der Anzahl der vollen abgelaufenen Monate der aktuellen Sperrfrist relativ zur gesamten Sperrfrist.

Der LTI unterliegt Rückforderungsbestimmungen für den Fall wesentlicher Verstösse gegen die Rechnungslegungsvorschriften, schwerwiegenden Fehlverhaltens zum Nachteil der Bank oder ihrer Reputation, von betrügerischen oder kriminellen Aktivitäten, aufgrund eines Verstosses gegen interne Verfahren des Risikomanagements oder der Compliance-Prozesse oder aufgrund einer Nichteinhaltung des schweizerischen Bankengesetzes.

Die folgende Tabelle veranschaulicht den STI- und LTI-Zielbonus, den maximalen STI und LTI zum Zeitpunkt der Zuteilung und am Ende der Sperrfrist bei der finalen Zuteilung:

Zielbonus in % vom Jahresgrundlohn	CEO		Geschäftsleitung	
	90 %		50 %	
	STI	LTI	STI	LTI
% vom Zielbonus	60 %	40 %	70 %	30 %
Zielbonus als % vom Jahresgrundlohn	54 %	36 %	35 %	15 %
Obergrenze bei Zuteilung in % vom Jahresgrundlohn	81 %	45 %	53 %	19 %
Spannbreite der finalen Zuteilung in % vom Jahresgrundlohn	0-81 %	0-90 % ¹	0-53 %	0-38 % ¹

¹ Ohne Berücksichtigung eines möglichen Anstiegs im Aktienkurs.

Leistungsziele unter dem STI und LTI

Aufgrund der wirtschaftlichen Sensitivität der finanziellen und qualitativen Ziele im Rahmen des STI werden diese nicht ex-ante im Vergütungsbericht veröffentlicht. Für den LTI sind die EPS-Ziele gesetzt im Einklang mit den Erläuterungen auf Seite 95 und 96 dieses Berichts. Für die Zuteilung 2019 wurde ein EPS-Ziel von 6.10 CHF für die Leistungsperiode 2019 bis 2021 genehmigt.

Das Auszahlungsniveau der variablen Vergütung (kurzfristiges und langfristiges Incentive-Programm) im Berichtsjahr wird in Abschnitt 4.2 erläutert.

Vorsorgeleistungen

Vorsorgeleistungen bestehen hauptsächlich aus Altersvorsorge- und Versicherungsleistungen, die Mitarbeitenden und ihren Angehörigen eine angemessene Deckung für den Ruhestand, Erwerbsunfähigkeit oder Tod bieten sollen. Die Mitglieder der Geschäftsleitung nehmen an den normalen Altersvorsorgeprogrammen für Mitarbeitende teil.

Mitglieder der Geschäftsleitung können zusätzlich bestimmte Lohnnebenleistungen für Führungskräfte erhalten, wie beispielsweise Geschäftswagen oder andere Leistungen. Im Falle von Mitarbeitenden, welche aus dem Ausland zugezogen sind, um bei der Bank eine Stelle anzutreten, können diese Leistungen auch Zuschüsse zu Schulgeldern und Steuerberatungsleistungen umfassen. Der Geldwert dieser anderen Vergütungselemente wird zum Marktwert bewertet und ist in der Vergütungstabelle unter Punkt 4.2 dieses Berichts dargestellt.

Arbeitsvertragliche Kündigungsklauseln/ Kündigungsfristen und Vereinbarungen über Abgangsentschädigungen für Mitglieder der Geschäftsleitung

Die Arbeitsverträge der Geschäftsleitungsmitglieder unterliegen einer Kündigungsfrist von höchstens zwölf Monaten. Die mit den Geschäftsleitungsmitgliedern geschlossenen Verträge enthalten keine Klauseln, welche die Zahlung von Abgangsentschädigungen vorsehen.

Kontrollwechselklauseln

Die Verträge der Geschäftsleitungsmitglieder regeln mit Ausnahme der sofortigen Erfüllung der Ansprüche aus dem EVCP gemäss Abschnitt 4.1 keinerlei Vereinbarungen für den Fall eines Kontrollwechsels (Kontrollwechselklauseln). Weitere Informationen sind verfügbar im Kapitel Corporate Governance ab Seite 55.

Richtlinien für den Aktienbesitz

Für den CEO oder die anderen Mitglieder der Geschäftsleitung bestehen keine Richtlinien für den Aktienbesitz.

Vergütungsbericht

4.2 Vergütung der Geschäftsleitung für 2019

Vergütung der aktiven Geschäftsleitungsmitglieder

Die an die aktiven Mitglieder der Geschäftsleitung ausbezahlte Gesamtvergütung für den Bemessungszeitraum 2019 bzw. 2018 ist in der folgenden Tabelle dargestellt.

Für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis 31. Dezember (in CHF)	2019			2018		
	CEO	Geschäftsleitung	Gesamtvergütung	CEO	Geschäftsleitung ⁷	Gesamtvergütung
Jahresgrundlohn	630'000	1'985'189	2'615'189	630'000	1'534'504	2'164'504
Sozialleistungen	66'348	150'922	217'270	60'780	118'629	179'408
Vorsorgeleistungen	108'324	299'714	408'038	108'324	218'397	326'721
Sonstige Vergütungen ¹	308'286	62'878	371'164	200'588	33'873	234'461
Replacement Award ²	-	-	-	-	248'122	248'122
Total Fixe Vergütung	1'112'957	2'498'704	3'611'661	999'692	2'153'525	3'153'216
STI/ EVCP in bar ³	345'305	735'541	1'080'846	475'023	494'630	969'653
LTi/ EVCP in PSUs/RSUs	282'811	374'546	657'357	196'951	147'642	344'593
Anzahl zugeteilte PSUs/RSUs ⁴	2'602	3'446	6'048	2'740	2'054	4'794
Wert pro PSU/RSU ⁵	108.69	108.69	108.69	71.88	71.88	71.88
Sozialleistungen	35'370	62'468	97'838	39'478	37'374	76'852
Leistungsabhängige Vergütung für das Geschäftsjahr	663'487	1'172'555	1'836'042	711'452	679'646	1'391'098
Gesamtvergütung für das Geschäftsjahr	1'776'444	3'671'259	5'447'703	1'711'144	2'833'170	4'544'314
Anzahl Personen, welche Vergütung erhalten haben ⁶			7			8
Vollzeitäquivalente, welche Vergütung erhalten haben			7.00			5.83

¹ Beinhaltet Leistungen für aus dem Ausland zugezogene Mitarbeiter wie u.a. Erstattung von Schulgeldern als auch andere Leistungen wie zum Beispiel Geschäftsfahrzeuge. Aufgrund von höheren Schulkosten im Jahr 2019 und Steuerverrechnungen aus Vorjahren fallen die Sonstigen Vergütungen des CEO im Vergleich zu 2018 höher aus.

² Replacement Award für den COO für den Verlust von noch nicht zugeteilten Beteiligungsrechten beim vorhergehenden Arbeitgeber. Zuteilung ist in RSUs im August 2018 erfolgt mit einem Vesting 3 Jahre nach Zuteilungsdatum.

³ Ausbezahlt im März 2019 bzw. März 2018

⁴ Im Jahr 2020 und 2019 zugeteilte PSUs für die Geschäftsjahre 2019 und 2018

⁵ PSUs für 2019: Zeitwert basiert auf dem Risiko-adjustierten volumen-gewichteten Durchschnittspreis («VWAP») 60 Handelstage vor dem Grant Datum 1. Februar 2020 (CHF 108.96 - Quelle: SIX). PSUs für 2018: Zeitwert basiert auf dem Risiko-adjustierten volumen-gewichteten Durchschnittspreis («VWAP») 60 Handelstage vor dem Zuteilungsdatum 1. Februar 2019 (CHF 82.79 - Quelle: SIX). Festlegung durch eine Monte Carlo Simulation.

⁶ 8 Personen im Jahr 2018 aufgrund der neuen Geschäftsleitungsstruktur mit 7 Geschäftsleitungsmitgliedern insgesamt sowie der Neubesetzung der CFO-Funktion zum 1. Oktober 2018 und der bezahlten Freistellung des vorhergehenden CFO bis zum 31. März 2019

⁷ Beinhaltet die Vergütung, die im Geschäftsjahr 2018 an den ehemaligen CFO nach Ausscheiden aus der Geschäftsleitung gezahlt wurde.

Vergütungsbericht

Höchste Gesamtvergütung

2019 bezog Robert Oudmayer, CEO, die höchste Gesamtvergütung. Die Angaben zur Vergütung sind der obigen Tabelle zu entnehmen.

Vergütung der Mitglieder der Geschäftsleitung, welche die Bank während des Berichtszeitraums verlassen haben

Die Gesamtvergütung welche 2019 an ehemalige Mitglieder der Geschäftsleitung ausbezahlt wurde, ist in der folgenden Tabelle zusammengefasst:

Für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis 31. Dezember (in CHF)	2019
	Ehemaliges Geschäftsleitungsmitglied ¹
Grundlohn	87'500
Sozialleistungen	11'983
Personalvorsorge	12'068
Sonstige Vergütungen	2'518
Total Fixe Vergütung	114'069
Leistungsabhängige Vergütung für das Geschäftsjahr	-
Gesamtschädigung für das Geschäftsjahr	114'069
Anzahl Personen, welche Vergütung erhalten haben	1

¹ Freistellung ab 01. Oktober 2018, Austritt 31. März 2019

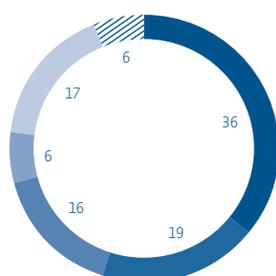
Abweichungen gegenüber dem Vorjahr:

- Die Gesamtschädigung der Mitglieder der Geschäftsleitung für das Geschäftsjahr 2019 beträgt TCHF 5'448. Zusätzlich sind TCHF 114 an ein ehemaliges Geschäftsleitungsmitglied in der Freistellung für das Jahr 2019 ausbezahlt worden. Der kombinierte Gesamtbetrag liegt innerhalb der genehmigten Gesamtvergütung von TCHF 6'400 (bestehend aus der Summe der von der Generalversammlung 2018 genehmigten, erwarteten fixen Vergütung von TCHF 3'800 und der von der Generalversammlung 2019 genehmigten, erwarteten variablen Vergütung von TCHF 2'600).
- Die gesamte fixe Vergütung der aktiven Mitglieder der Geschäftsleitung für das Geschäftsjahr 2019 beträgt TCHF 3'612 (Vorjahr TCHF 3'153).
- Die gesamte variable Vergütung für das Geschäftsjahr 2019 beträgt TCHF 1'836 (Vorjahr TCHF 1'391). Für das Geschäftsjahr 2019 betrug die variable Vergütung 34% der Gesamtvergütung (Vorjahr: 31%).
- Die Gesamtvergütung ist höher als im Vorjahr insbesondere aufgrund der Anstellung von 2 zusätzlichen Geschäftsleitungsmitgliedern im Jahr 2018 wodurch sich die Gesamtzahl der Geschäftsleitungsmitglieder von 5 auf 7 erhöht hat. Im Jahr 2019 wurden sieben Geschäftsleitungsmitglieder entschädigt für das gesamte Jahr, während im Jahr 2018 die beiden zusätzlichen Geschäftsleitungsmitglieder anteilig vergütet wurden basierend auf ihrem Startdatum.

Vergütungsbericht

Vergütungsstruktur CEO Bemessungsperiode 2019

in %

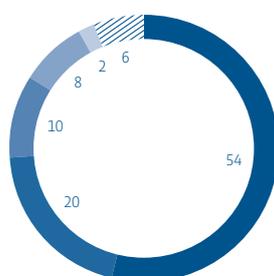


Chief Executive Officer

- Grundlohn
- Variable Vergütung in bar
- Variable Vergütung in PSUs
- Vorsorgeleistungen
- Sonstige Vergütungen
- Sozialleistungen

Vergütungsstruktur Geschäftsleitung exkl. CEO Bemessungsperiode 2019

in %



Geschäftsleitung (exkl. CEO)

- Grundlohn
- Variable Vergütung in bar
- Variable Vergütung in PSUs
- Vorsorgeleistungen
- Sonstige Vergütungen
- Sozialleistungen

Beurteilung der Zielerreichung

Der individuelle Auszahlungsfaktor für das STI-Programm, der auf der Erreichung der finanziellen Ziele der Bank und Divisionen und von qualitativen Zielen beruht, liegt für das Geschäftsjahr 2019 zwischen 88% und 118% für die Mitglieder der Geschäftsleitung inklusive dem CEO (im Vorjahr 100% bis 140%).

Die Zuteilung im Rahmen des LTI-Programms für das Geschäftsjahr 2019 wurde vom Verwaltungsrat basierend auf einer retrospektiven Gesamtbeurteilung der strategischen Leistung der Bank und unter Anerkennung der Erfolge, welche erzielt worden sind, mit der Übernahme von cashgate und dem go-live von Cembra Business, mit einem Zuteilungsfaktor von 125% (Vorjahr: 100%) genehmigt. Der finale Wert der Zuteilung wird festgelegt nach Erreichung der Performancekonditionen, wie sie im Abschnitt «Langfristiges Incentive-Programm (LTI)» des Vergütungsberichts beschrieben sind.

Bewertung gegenüber dem Plan			
	Ziel	Schwellenwert	Zielwert
	Finanzkennzahlen	<div style="width: 70%;"></div>	
	Kunde & Markt	<div style="width: 80%;"></div>	
	Operationale Exzellenz	<div style="width: 90%;"></div>	
STI	Menschen & Führung	<div style="width: 85%;"></div>	
LTI	Retrospektive Gesamtbewertung	<div style="width: 100%;"></div>	Obergrenze

Vergütungsbericht

Übertragung von gewährten RSUs

Plan	Zuteilungsjahr	Übertragungs- jahr 1. Tranche	Übertragungs- jahr 2. Tranche	Übertragungs- jahr 3. Tranche	Anzahl der übertragenen Aktien Übertragung 2019	Wert bei Übertragung 2019 (in CHF) ¹
EVCP 2013	2014	2015	2016	2017	n/a	n/a
EVCP 2014	2015	2016	2017	2018	n/a	n/a
EVCP 2015	2016	2018	2019	2020	1'893	181'160

¹ EVCP Zuteilung am 1. März 2019 bewertet mit CHF 95,70 Aktienpreis

Übertragung von gewährten PSUs

Plan	Zuteilungsjahr	Leistungsperiode	EPS Ziel	Übertragungs- jahr Zielerreichung	EPS Zielerreichung	rTSR Zielerreichung	Übertragungs- faktor	Anzahl der übertragenen Aktien	Wert bei Übertragung (in CHF)
EVCP 2016	2017	2017 - 2019	4.98	2020	n/a ¹	n/a ¹	n/a ¹	n/a ¹	n/a ¹
EVCP 2017	2018	2018 - 2020	5.43	2021	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
EVCP 2018	2019	2019 - 2021	6.10	2022	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
EVCP 2019	2020	2020 - 2022	n/a	2023	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a

¹ EVCP Übertragung am 1. März 2020. Aufgrund des Leistungsbemessungszeitraums für den Total Shareholder Return, der am fünften Handelstag vor dem Übertragungstag 1. März 2020 endet, ist es nicht möglich, den endgültigen Zuteilungsfaktor im Vergütungsbericht 2019 anzugeben. Der Zuteilungsfaktor wird derzeit unter Berücksichtigung des erreichten EPS und des rTSR für den Zeitraum bis 27. Januar 2020 auf 177% geschätzt. Informationen über den endgültigen Zuteilungsfaktor, die Anzahl der PSUs und den Wert zum Zeitpunkt der Übertragung (in CHF) werden im Vergütungsbericht 2020 veröffentlicht.

Sonstige Vergütung, Honorare sowie derzeitigen oder ehemaligen Geschäftsleitungsmitgliedern gewährte Darlehen

Für den Berichtszeitraum bestehen ausser den in den vorherigen Tabellen angegebenen Beträgen keine sonstigen Vergütungs- oder Honoraransprüche zugunsten derzeitiger oder ehemaliger Mitglieder der Geschäftsleitung.

Informationen zu ausstehenden Darlehen per 31. Dezember 2019 sind im Abschnitt 6 «Darlehen und Kredite: Forderungen gegenüber Mitgliedern der Organe» offengelegt.

Vergütungen oder Darlehen an nahestehende Personen

Es bestehen keine Vergütungen oder Darlehen an Personen, die gegenwärtigen oder ehemaligen Mitgliedern der Geschäftsleitung nahestehen, die nicht Marktkonditionen entsprechen.

5 Gesamtvergütung aller Mitarbeitenden 2019

Die Vergütung aller Mitarbeitenden entspricht der folgenden Struktur:

- Der jährliche Grundlohn wird basierend auf den Verantwortlichkeiten der Rolle, dem Marktwert der Rolle und der Erfahrung und Leistung des Einzelnen bestimmt;
- Die jährliche variable Vergütung für Mitarbeitende im mittleren Management wird vollständig in bar ausbezahlt. Für die Geschäftsleitung wird die variable Vergütung gemäss den Bedingungen des EVCP ausbezahlt, wie oben für die Geschäftsleitung beschrieben;
- Verkaufs-Incentives für Mitarbeitende im Verkauf werden vierteljährlich in bar auf Grundlage der Leistung im Vergleich zu im Voraus bewilligten Zielen ausbezahlt;
- Variable Vergütungen für Mitarbeitende in Operations Funktionen werden halbjährlich oder jährlich in bar ausbezahlt.

In der folgenden Tabelle sind Informationen über die Gesamtvergütung aller Mitarbeitenden im Geschäftsjahr 2019 und 2018 dargestellt, einschliesslich der Vergütung für Mitglieder der Geschäftsleitung. Die Bank hatte per 31. Dezember 2019 und 2018 jeweils 802 bzw. 754 Vollzeitstellen.

Für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis 31. Dezember	2019		2018	
	Betrag (in TCHF) ²	Anzahl berechnete Vollzeitstellen	Betrag (in TCHF)	Anzahl berechnete Vollzeitstellen
Jahresgrundlohn	82'068		75'025	
Leistungsabhängige Vergütung ¹	6'402	303	5'998	253
Total	88'470	802	81'023	754

¹ Beinhaltet jährliche, variable Bonusvergütung für die Geschäftsleitung, das obere und mittlere Management und Verkaufs-Incentives für das Geschäftsjahr 2019 bzw. 2018.

² Umfasst nur Mitarbeiter der Bank

6 Beteiligungen und Darlehen von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung

Gemäss Artikel 663c des Obligationenrechts ist die Bank verpflichtet, die Beteiligungen der Mitglieder des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung anzugeben.

Beteiligungen des Verwaltungsrats

Per 31. Dezember		2019		2018	
Name	Funktion	Anzahl Aktien	Anzahl blockierte Aktien	Anzahl Aktien	Anzahl blockierte Aktien
Dr. Felix A. Weber	Präsident	7'250	5'433	7'250	3'621
Ben Tellings	Vizepräsident	-	1'802	-	1'157
Prof. Dr. Peter Athanas	Mitglied	-	1'993	-	1'328
Urs Baumann	Mitglied	7'200	1'812	7'200	1'208
Denis Hall	Mitglied	-	1'166	-	651
Katrina Machin	Mitglied	-	1'487	-	991
Dr. Monica Mächler	Mitglied	-	1'631	-	1'087

Die Mitglieder des Verwaltungsrats halten per 31. Dezember 2019 bzw. per 31. Dezember 2018 keine Aktienoptionen.

Beteiligungen und gesperrte Performance Share Units und Restricted Stock Units der Geschäftsleitung

Per 31. Dezember		2019			2018		
Name	Position	Anzahl Aktien	Anzahl RSUs	Anzahl PSUs	Anzahl Aktien	Anzahl RSUs	Anzahl PSUs
Robert Oudmayer	CEO	10'859	1'069	8'214	9'790	2'138	5'474
Jörg Fohringer	Managing Director B2B	-	-	-	-	-	-
Daniel Frei	Managing Director B2C	4'345	292	1'717	4'053	584	1'144
Volker Gloe	CRO	4'112	290	1'631	3'823	579	1'087
Dr. Emanuel Hofacker	General Counsel	2'162	243	1'495	1'919	486	996
Niklaus Mannhart	COO	-	3'038	266	-	3'038	-
Pascal Perritaz	CFO	-	-	172	-	-	-
Rémy Schimmel	former CFO	-	-	-	282	927	-

Die Mitglieder der Geschäftsleitung hielten per 31. Dezember 2019 bzw. per 31. Dezember 2018 keine Aktienoptionen.

Darlehen und Kredite: Forderungen gegenüber Mitgliedern der Organe

Per 31. Dezember (in Tausend CHF)	2019	2018
Forderungen gegenüber Mitgliedern der Organe	28	22

Forderungen gegenüber Mitgliedern der Organe per 31. Dezember 2019 beziehen sich auf Kreditkartensaldi. Auf eine namentliche Offenlegung der Mitglieder des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung wurde wegen der geringen Höhe der Beträge verzichtet.

7 Ausblick: Integration von Nachhaltigkeit

Im Jahr 2019 überprüfte und weiterentwickelte das CNC das Vergütungsframework der Geschäftsleitung mit dem Ziel, dass die kurzfristige und langfristige Vergütung mit Nachhaltigkeit verknüpft werden indem Nachhaltigkeit im Vergütungsframework der Geschäftsleitung verankert wird.

Diese Bemühungen wurden hauptsächlich durch das Ziel ausgelöst, den Schwerpunkt auf langfristiges, nachhaltiges Wachstum zu legen, und auf das Feedback und die Erwartungen der verschiedenen Interessengruppen wie Aktionäre und deren Bevollmächtigte einzugehen.

Ab 2020 wird im Vergütungsframework die retrospektive Gesamtbeurteilung der strategischen Leistung der Bank erweitert. Neben der Marktpositionierung der Bank, der Qualität der Finanzergebnisse und der zukünftigen Strategie wird auch die Nachhaltigkeit in die Gesamtbeurteilung mit folgenden Leistungsindikatoren aufgenommen:

- Definition der Nachhaltigkeitsstrategie und des Rahmenwerks (inkl. Prioritäten, Ziele und Massnahmen);
- Erreichung der Nachhaltigkeitsziele und
- Reputation und Marktwahrnehmung des Nachhaltigkeitsengagements und der Leistung der Bank.

Wir sind überzeugt, dass Nachhaltigkeit ein wichtiger Faktor für die langfristige finanzielle Leistungsfähigkeit der Gruppe ist und dass diese Anpassungen zum Gesamterfolg von Cembra beitragen werden.



Bericht der Revisionsstelle

An die Generalversammlung der Cembra Money Bank AG, Zürich

Wir haben den Vergütungsbericht der Cembra Money Bank AG für das am 31. Dezember 2019 abgeschlossene Geschäftsjahr geprüft. Die Prüfung beschränkte sich dabei auf die Angaben nach Art. 14 – 16 der Verordnung gegen übermässige Vergütungen bei börsenkotierten Aktiengesellschaften (VegüV) in den Abschnitten 3.2, 4.2 und 6 des Vergütungsberichts.

Verantwortung des Verwaltungsrates

Der Verwaltungsrat ist für die Erstellung und sachgerechte Gesamtdarstellung des Vergütungsberichts in Übereinstimmung mit dem Gesetz und der Verordnung gegen übermässige Vergütungen bei börsenkotierten Aktiengesellschaften (VegüV) verantwortlich. Zudem obliegt ihm die Verantwortung für die Ausgestaltung der Vergütungsgrundsätze und die Festlegung der einzelnen Vergütungen.

Verantwortung des Prüfers

Unsere Aufgabe ist es, auf der Grundlage unserer Prüfung ein Urteil zum beigefügten Vergütungsbericht abzugeben. Wir haben unsere Prüfung in Übereinstimmung mit den Schweizer Prüfungsstandards durchgeführt. Nach diesen Standards haben wir die beruflichen Verhaltensanforderungen einzuhalten und die Prüfung so zu planen und durchzuführen, dass hinreichende Sicherheit darüber erlangt wird, ob der Vergütungsbericht dem Gesetz und den Art. 14 – 16 der VegüV entspricht.

Eine Prüfung beinhaltet die Durchführung von Prüfungshandlungen, um Prüfungsnachweise für die im Vergütungsbericht enthaltenen Angaben zu den Vergütungen, Darlehen und Krediten gemäss Art. 14 – 16 VegüV zu erlangen. Die Auswahl der Prüfungshandlungen liegt im pflichtgemässen Ermessen des Prüfers. Dies schliesst die Beurteilung der Risiken wesentlicher – beabsichtigter oder unbeabsichtigter – falscher Darstellungen im Vergütungsbericht ein. Diese Prüfung umfasst auch die Beurteilung der Angemessenheit der angewandten Bewertungsmethoden von Vergütungselementen sowie die Beurteilung der Gesamtdarstellung des Vergütungsberichts.

Wir sind der Auffassung, dass die von uns erlangten Prüfungsnachweise ausreichend und geeignet sind, um als Grundlage für unser Prüfungsurteil zu dienen.

Prüfungsurteil

Nach unserer Beurteilung entspricht der Vergütungsbericht der Cembra Money Bank AG für das am 31. Dezember 2019 abgeschlossene Geschäftsjahr dem Gesetz und den Art. 14 – 16 der VegüV.

KPMG AG

Cataldo Castagna
Zugelassener Revisionsexperte
Leitender Revisor

Maléa Bourquin
Zugelassene Revisionsexpertin

Zürich, 18. März 2020



Your Swiss Bank

Financial Report 2019

Consolidated Financial Statements

107	Consolidated Financial Statements
108	Consolidated statements of income
109	Consolidated statements of comprehensive income
110	Consolidated statements of financial position
111	Consolidated statements of changes in shareholders' equity
112	Consolidated statements of cash flows
113	Notes to the consolidated financial statements
149	Report of the statutory auditor

Consolidated statements of income

For the years ended 31 December (CHF in thousands)	Notes	2019	2018
Interest income	22	359,775	329,955
Interest expense	23	-27,791	-20,771
Net interest income		331,984	309,184
Commission and fee income	24	147,721	129,646
Net revenues		479,705	438,830
Provision for losses on financing receivables	4	-45,066	-50,056
Compensation and benefits		-120,487	-105,850
General and administrative expenses	25	-111,277	-87,177
Total operating expenses		-231,764	-193,026
Income before income taxes		202,875	195,748
Income tax expense	17	-43,676	-41,622
Net income		159,199	154,126
Earnings per share			
Basic	15	5.53	5.47
Diluted	15	5.53	5.46

See accompanying notes to the consolidated financial statements

Consolidated statements of comprehensive income

For the years ended 31 December (CHF in thousands)	2019	2018
Net income	159,199	154,126
Net prior service cost, net of tax	-1,353	-1,182
Actuarial gain/(loss), net of tax	-736	-5,130
Unrealised gains/(losses) on investment securities, net of tax	-	6
Total other comprehensive gain/(loss), net of tax	-2,089	-6,306
Comprehensive income	157,110	147,820

See accompanying notes to the consolidated financial statements

Consolidated statements of financial position

At 31 December (CHF in thousands)	Notes	2019	2018
Assets			
Cash and cash equivalents		542,579	499,323
Financing receivables, net	4	6,585,555	4,806,759
Investment securities	5	5,668	10,558
Property, plant and equipment, net	6	28,822	7,413
Thereof operating lease - right-of-use assets	6	19,773	n/a
Intangible assets, net	7	93,021	33,152
Goodwill	8	156,828	15,877
Other assets	9	72,740	62,586
Deferred tax assets, net	17	-	4,564
Total assets ¹		7,485,213	5,440,231
Liabilities and equity			
Deposits	10	3,495,152	2,827,254
Accrued expenses and other payables		202,158	156,566
Short-term debt	11	325,063	300,015
Long-term debt	11	2,313,541	1,197,749
Other liabilities	13	57,964	25,197
Thereof operating lease - lease liability	6	19,663	n/a
Deferred tax liabilities, net	17	788	-
Total liabilities ¹		6,394,667	4,506,780
Common shares		30,000	30,000
Additional paid in capital (APIC)		259,447	209,590
Retained earnings		859,685	816,069
Treasury shares		-35,260	-100,972
Accumulated other comprehensive loss (AOCI)		-23,325	-21,235
Total shareholders' equity		1,090,547	933,451
Total liabilities and shareholders' equity		7,485,213	5,440,231

¹ The Group's consolidated assets as at 31 December 2019 and 2018 include total assets of TCHF 627,362 and TCHF 609,644, respectively, of consolidated variable interest entities (VIEs) that can only be used to settle the liabilities of the VIEs. The Group's consolidated liabilities as at 31 December 2019 and 2018 include liabilities of the VIEs of TCHF 474,787 and TCHF 403,814, respectively, for which the VIE creditors do not have recourse to Cembra Money Bank AG

See accompanying notes to the consolidated financial statements

Consolidated statements of changes in shareholders' equity

CHF in thousands	Common shares	APIC	Retained earnings	Treasury shares	AOCI	Total equity
Balance at 1 January 2018	30,000	294,544	677,451	- 101,004	- 15,530	885,460
Net income	-	-	154,126	-	-	154,126
Dividends paid	-	- 84,589	- 15,508	-	-	- 100,097
Change due to share-based compensation	-	237	-	879	-	1,115
Treasury shares	-	-	-	- 847	-	- 847
Reclassifications from accumulated other comprehensive loss net of deferred tax of -593 ¹	-	- 601	-	-	2,243	1,642
Unrealised gains / (losses) on available for sale debt securities, net of deferred tax of 2	-	-	-	-	6	6
Balance at 31 December 2018	30,000	209,590	816,069	- 100,972	- 21,235	933,451
Balance at 1 January 2019	30,000	209,590	816,069	- 100,972	- 21,235	933,451
Net income	-	-	159,199	-	-	159,199
Dividends paid	-	-	- 105,734	-	-	- 105,734
Change due to share-based compensation	-	471	-	816	-	1,287
Treasury shares	-	45,161	- 9,852	64,896	-	100,204
Movements related to the Group's benefit plan obligation, net of deferred tax of 643	-	-	-	-	- 5,034	- 5,034
Reclassifications from accumulated other comprehensive loss net of deferred tax of -695 ¹	-	-	-	-	2,945	2,945
Change due to convertible bonds	-	4,200	-	-	-	4,200
Other	-	26	4	-	-	30
Balance at 31 December 2019	30,000	259,447	859,685	- 35,260	- 23,325	1,090,547

¹ Reclassifications from accumulated other comprehensive loss related to the Group's benefit plan obligation are classified in the income statement under compensation and benefits

See accompanying notes to the consolidated financial statements

Consolidated statements of cash flows

For the years ended 31 December (CHF in thousands)	Notes	2019	2018
Cash flows from operating activities			
Net income		159,199	154,126
Adjustments to reconcile net income to cash provided from operating activities:			
Provision for losses on financing receivables		45,066	50,056
Deferred income taxes		5,041	776
Depreciation		3,532	2,910
Amortisation of intangible assets		15,926	10,093
Decrease (-)/Increase in accrued expenses		23,523	14,093
Decrease/Increase (-) in tax receivables		2,189	1,032
Decrease/Increase (-) in other receivables		-679	-4,107
All other operating activities		-1,404	-5,096
Net cash provided by operating activities		252,391	223,884
Cash flows from investing activities			
Net change in financing receivables	27	-337,324	-297,332
Proceeds from maturity of investment securities		4,890	-
Additions to property, plant and equipment		-4,654	-4,505
Additions to intangible assets		-12,519	-16,711
Investments in subsidiaries and other investments	3	-255,216	-1,369
All other investing activities		-1,023	3,081
Net cash used in investing activities		-605,846	-316,835
Cash flows from financing activities			
Net change in deposits		667,899	200,467
Issuance of short-term and long-term debt		1,723,699	175,561
Repayments of short-term and long-term debt		-1,984,853	-100,000
Dividends paid		-105,734	-100,097
Purchase of treasury shares		-1,704	-847
Net proceeds from sale of treasury shares		101,908	-
All other financing activities		-2,327	-654
Net cash used in financing activities		398,889	174,429
Net increase/ decrease (-) in cash and cash equivalents		45,433	81,478
Cash and cash equivalents, including restricted cash classified in "Other assets"			
Beginning of the period		528,113	446,634
thereof restricted cash		28,790	28,213
End of period		573,546	528,113
thereof restricted cash		30,967	28,790
Supplemental disclosure			
Interest paid		-21,834	-18,683
Income taxes paid		-41,454	-40,215

See accompanying notes to the consolidated financial statements

Notes to the consolidated financial statements

1. Basis of presentation and summary of significant accounting policies

Cembra Money Bank, which is headquartered in Zurich, Switzerland, comprises of Cembra Money Bank AG (“the Bank” or the parent company) and its subsidiaries Swiss Auto Lease 2013-1 GmbH in Liquidation, Swiss Auto Lease 2015-1 GmbH, Swiss Auto Lease 2016-1 GmbH, Swiss Auto Lease 2019-1 GmbH, Swissbilling SA, eny Credit GmbH, Swiss SME Loans 2018-1 GmbH, cashgate AG and Fastcap AG (collectively “the Group”). The Group is a leading provider of financing solutions and services in Switzerland. The main products comprise consumer finance products such as personal loans, auto leases and loans, credit cards as well as saving products.

The consolidated financial statements reflect the Group’s financial position, results of operations, shareholders’ equity and cash flows and have been prepared in accordance with accounting principles generally accepted in the US (US GAAP) and in compliance with the Swiss law. The Group’s financial year ends on 31 December. The consolidated financial statements are stated in Swiss francs (CHF) and have been derived from the historical accounting records. The abbreviation TCHF within these financial statements refers to thousands of Swiss francs. The numbers published in the notes in thousands of Swiss francs are rounded, therefore rounding differences can occur.

Consolidation

The consolidated financial statements represent the Bank and all of its majority-owned or controlled subsidiaries. All significant transactions and balances among the Group’s consolidated subsidiaries have been eliminated.

An entity is referred to as a variable interest entity (VIE) if it meets the criteria outlined by the Financial Accounting Standards Board (FASB), in the Accounting Standards Codification (ASC) 810, Consolidation, which are: (a) the entity has insufficient equity to allow it to finance its activities without additional subordinated financial support from other parties; or (b) the entity has equity investors that as a group cannot make significant decisions about the entity’s operations or that do not absorb the expected losses or receive the expected returns of the entity. The Group is involved with VIEs through its lease securitisation and lending activities.

In accordance with ASC Topic 810, the Group consolidates a VIE when it has both the power to direct the activities that most significantly impact the VIE’s economic performance and an obligation to absorb losses, or a right to receive benefits from the entity that could be potentially significant to the VIE, i.e. when the Group is determined to be the primary beneficiary of the VIE.

VIEs are continually monitored by the Group to determine if any events have occurred that could cause its primary beneficiary status to change. These events include:

- Additional purchases or sales of variable interests by the Bank or an unrelated third party, which cause the Bank’s overall variable interest ownership to change;
- Changes in contractual arrangements in a manner that reallocates expected losses and residual returns among the variable interest holders;
- Changes in the party that has the power to direct the activities of a VIE that most significantly impact the entity’s economic performance; and
- Providing support to an entity that results in an implicit variable interest.

Consolidated Financial Statements

Use of estimates

Preparing financial statements in conformity with US GAAP requires the management to make estimates based on assumptions about future economic and market conditions that affect the reported amounts and the related disclosures in the financial statements. Although the Group's current estimates take into account current conditions and how management expects them to change in the future, as appropriate, it is reasonably possible that in 2020 and beyond actual conditions could be worse than anticipated in those estimates, which could materially affect the Group's results of operations and financial position. Among other effects, such changes could result in future impairments of goodwill, intangible, long-lived and right-of-use assets, incremental losses on financing receivables, and establishment of additional valuation allowances on deferred tax assets. Such changes may also have an impact on the residual values of leased objects and on the actuarial valuation of the projected benefit obligations (PBO) of the pension fund.

Revenues (earned income)

Interest income on loans and credit cards

The Group uses the interest method to recognise income on loans and credit cards. Interest income includes amortisation of direct loan origination costs, as well as nonrefundable origination and annual fees.

The Group stops interest recognition at the earlier of the time at which collection on an account becomes doubtful or at the time at which the account becomes 90 days past due. The Group resumes interest recognition on nonaccrual, nonrestructured commercial loans only when (a) payments are received that bring the account to earning status according to the loan's original terms; and (b) future payments are reasonably assured. The Group resumes interest recognition on nonaccrual consumer loans when the customer's account cures to less than 90 days past due as a result of payments received.

Interest income on leases

Financing lease income is recognised using the interest method to produce a level yield on the outstanding principal. Interest on leases also includes amortisation of initial direct costs. Estimated residual values at the date of lease inception are based upon the Group's initial best estimates of the value of the leased asset at the end of the lease term. The Group uses various data sources in determining this estimate, including information obtained from third parties which is adjusted for the attributes of the specific asset being evaluated. Full amount of residual values guaranteed by third party dealers are included in fixed lease payments when evaluating lease classification under ASC 842-10-25-2.

Other revenues

In accordance with ASC Topic 606, revenue is measured based on the consideration specified in a contract with a customer, and excludes any amounts collected on behalf of third parties. The Group recognises revenue when it satisfies a contractual performance obligation. These performance obligations are typically satisfied as the services in the contract are rendered. The contract terms are generally such that they do not result in any contract assets. The contracts generally do not include a significant financing component or obligations for refunds or other similar obligations. The contracts generally do not include variable consideration, therefore there is no significant judgement required in this respect.

The Group offers insurance products to its customers. Those products are complementary to the Group's lending products and the Group acts as an agent to insurance companies. For arranging between the customer and the insurer, the Group is entitled to keep a part of the insurance premium as its commission, which is recognised on a net basis as the services are rendered. The premiums are charged monthly, the Group recognises the commission income as earned; revenue from cards insurance products due annually is amortised over 12 months. Fee revenues primarily comprise credit card fees, such as interchange and other fees, including reminder fees. Interchange and other card fees are recognised when earned, except for the origination and annual fees described under the sub-chapter "Interest Income on Loans and Credit Cards" above. Fee revenue is reduced by the costs of any applicable reward programme.

Depreciation and amortisation

Depreciation of property, plant and equipment is recorded on a straight-line basis over the estimated useful lives of the assets by type of fixed assets.

The cost of intangible assets is generally amortised on a straight-line basis over the asset's estimated useful life. The Group reviews long-lived assets for impairment whenever events or changes in circumstances indicate that the related carrying amounts may not be recoverable.

Allowance for losses

The allowance for losses on financing receivables represents the Group's estimate of future probable losses inherent in the portfolio. Losses on financing receivables are recognised when they are incurred. The method of calculating estimated losses depends on the size, type and risk characteristics of the related financing receivables. The Group's loan portfolio consists of smaller-balance, homogenous loans, including mainly credit card receivables, personal loans, auto leases and loans. Each portfolio is evaluated for impairment on a quarterly basis. The allowance for losses on these financing receivables is established through a process that estimates the probable losses inherent in the portfolio based upon statistical analyses of portfolio data. These analyses include migration analysis, in which historical delinquency and credit loss experience is applied to the current ageing of the portfolio, together with other analyses that reflect current trends and conditions. Management also considers the Group's historical loss experience to date based on actual defaulted loans and overall portfolio indicators including nonaccrual loans, trends in loan volume and lending terms, credit policies and other observable environmental factors such as the unemployment rate or interest rate movements as well as future client payment behaviour which is subject to management judgement.

Nonaccrual financing receivables are those on which the Group has stopped accruing interest.

Delinquent receivables are those that are 30 days or more past due based on their contractual terms.

Troubled debt restructurings (TDRs) are loans or leases where the customer has experienced financial difficulties and is unable to meet the contractual obligations, and as a result the Group has granted concessions to the customer that it would not otherwise consider. The Group has minimal exposure to TDRs as this type of restructuring only would be granted in exceptional individual cases.

Write-offs and recoveries

For personal loans and auto leases and loans, the Group maintains a single write-off date within each month, which ensures that at each reporting date all accounts meeting the relevant criteria have been written off. Unsecured closed-end instalment loans originated by the Bank or cashgate with term duration less than 60 months and consumer auto finance leases are written off on the monthly write-off date after the contract reaches 120 days contractually past due. Unsecured closed-end instalment loans originated by the Bank or cashgate with term duration of 60 months or greater and commercial auto finance leases are written off on the monthly write-off date after the contract reaches 180 days contractually past due. For credit cards, the Group writes off the account on the date the account becomes 180 days contractually past due. Unsecured consumer loans in bankruptcy are written off within 60 days of notification of filing by the bankruptcy court or within the defined write-off periods, whichever occurs earlier.

As a response to market demand, the Group offers personal loans with a contractual duration up to 84 months. In order to allow for all reasonable and effective collection efforts, and in light of the Swiss Consumer Credit Act requirements, effective in 2019, the write-off date for unsecured closed-end instalment loans originated by the Bank or cashgate with term duration of 60 months or greater changed from 120 days to 180 days. This process facilitates an appropriate time frame for collection activities to effectively deal with delinquent closed-end loans given their duration.

This synchronisation of write-off and collection processes is considered a change in accounting estimate as per ASC Topic 250, where changes are made prospectively. The change in estimate led to a decrease of write-off in an amount of approximately CHF 10.6 million. As a consequence of not writing-off, there are two new delinquency buckets introduced, leading to an increase of the receivables 30 days as well as 90 days past due in the same amount. A build-up of allowance for losses in an amount of approximately CHF 4.5 million was accounted for related to these new delinquency buckets. The net impact on income before tax was approximately CHF 6.1 million.

Recoveries are defined as any cash collected after a loan or lease has been written off. Recoveries include the receipt of principal, interest, fees and proceeds from realisation of collateral, debt sales and claims against insurance policies.

Write-offs are deducted from the allowance for losses when the Group judges the principal to be uncollectable and subsequent recoveries are added to the allowance for losses at the time cash is received on a written-off account.

Consolidated Financial Statements

As part of its business activities, the Group periodically sells previously written-off financing receivables to external parties. These transactions are recorded in accordance with ASC Topic 860-20 Sales of Financial Assets.

Provision for losses

Provision for losses on financing receivables is the expense related to maintaining the allowance for losses at an appropriate level to absorb the estimated probable future losses on financing receivables as at each period end date. Factors that could influence the provision for losses on financing receivables include:

- The impact of general economic conditions on consumers, including unemployment levels, bankruptcy trends and interest rate movements;
- Changes in consumer spending and payment behaviours;
- Changes in the Group's financing receivables portfolio, including the overall mix of accounts, products and loan balances within the portfolio;
- The level and direction of historical and anticipated loan/lease delinquencies and write-offs;
- The credit quality of the financing receivables portfolio, which reflects, among other factors, the Group's underwriting practices and effectiveness of collection efforts; and
- Regulatory changes or new regulatory guidance.

Cash and cash equivalents

Cash and cash equivalents consist of cash on hand, demand deposits with the Swiss National Bank or other banks and cash equivalents. Cash equivalents are defined as short-term, highly liquid instruments with original maturities of three months or less. Restricted cash, which is not available for use in the ordinary course of operations and is restricted in terms of withdrawal or usage, is classified in "Other assets".

Leases

The Group offers leases for both new and used vehicles (primarily cars but also other auto vehicles including light commercial vehicles, motorcycles and caravans) to private and self-employed individuals and small businesses. These lease transactions are considered and accounted for as direct financing leases as they fulfil the relevant criteria set out in ASC Topic 842. Direct financing leases are carried at the aggregate of lease payments receivable plus the guaranteed residual value of the leased object less unearned income.

For the periods beginning 1 January 2019 under ASC Topic 842, right-of-use assets represent the Group's right to use an underlying asset for the lease term and lease liabilities represent the Group's obligation to make lease payments arising from the lease.

Operating lease right-of-use assets and liabilities are recognised at the commencement date of a lease based on the present value of lease payments over the lease term. The Group determines if an arrangement is a lease at inception. Operating lease right-of-use assets are included in property, plant and equipment whereas operating lease liabilities are recognised in accrued expenses and other payables and other liabilities in the Group's consolidated statements of financial position. No material finance leases have been recognised.

As most of the Group's leases do not provide an implicit rate, the Group uses an incremental borrowing rate based on the information available at commencement date in determining the present value of lease payments. The Group uses the implicit rate when readily determinable. The operating lease right-of-use asset also includes any lease payments made and excludes lease incentives. Our lease terms may include options to extend or terminate leases. When it is reasonably certain that the Group will exercise an option to extend or terminate a lease, the amended term is included in the lease calculation. Lease expense for lease payments is recognised on a straight-line basis over the lease term. Variable lease payments are expensed in the period in which they occur.

The Group has lease agreements with lease and non-lease components. For real estate leases, the Group has elected to account for the lease and non-lease components as a single lease component. For automobile and IT asset leases, the Group has elected to account for the lease and non-lease components as separate components.

Consolidated Financial Statements

The Group accounts for all short-term leases by recognising lease payments in net income on a straight-line basis over the lease term and will not recognise any right-of-use assets and lease liabilities in the Group's consolidated statements of financial position. For the periods prior to 1 January 2019, the Group accounted for leases in accordance with ASC Topic 840.

Investment securities

Investment securities include debt securities classified as available-for-sale. Regular-way security transactions are recorded on a trade-date basis. Debt securities classified as available-for-sale are carried at fair value. Unrealised gains and losses, which represent the difference between fair value and amortised cost, are recorded in accumulated other comprehensive income (AOCI). Amounts reported in AOCI are net of income taxes. Amortisation of premiums or discounts is recorded in interest income using the effective interest method through the maturity date of the security.

Impairment on debt securities is recorded in the consolidated statements of income if a decline in fair value below amortised cost is considered other-than-temporary, that is, amounts due according to the contractual terms of the security are considered uncollectable, typically due to the deterioration in the creditworthiness of the issuer. No impairment is recorded in connection with declines resulting from changes in interest rates to the extent the Group does not intend to sell the investments, nor it is more likely than not that the Group will be required to sell the investments before the recovery of their amortised cost bases, which may be at maturity.

Unrealised losses on available-for-sale securities are recognised in the consolidated statements of income when a decision has been made to sell a security.

Goodwill

Goodwill arises on the acquisition of subsidiaries. It is measured as the excess of the fair value of the consideration transferred, the fair value of any noncontrolling interest in the acquiree and the fair value of any previously held equity interest in the acquired subsidiary, over the net fair values of the identifiable assets acquired less the liabilities assumed at the acquisition date. Goodwill is not amortised, instead it is tested for impairment annually, or if events or changes in circumstances happen which indicate that goodwill may be impaired. Goodwill is allocated to the Group's reporting units for the purposes of the impairment test. The measurement periods for the valuation of assets acquired and liabilities assumed end as soon as information on the facts and circumstances that existed as of the acquisition dates becomes available, but do not exceed 12 months. Adjustments in purchase price allocations may require a change in the amounts allocated to goodwill during the periods in which the adjustments are determined within this 12 month period. Please refer to note 8 for further details.

Intangible assets

The cost of intangible assets is amortised on a straight-line basis over their estimated useful lives. The remaining useful life of an intangible asset that is being amortised is evaluated each reporting period to determine whether the events and circumstances warrant a revision to the remaining period of amortisation. If the estimate of an intangible asset's remaining useful life is changed, the remaining carrying amount of the intangible asset shall be amortised prospectively over that revised remaining useful life. Amortisable intangible assets are tested for impairment based on undiscounted cash flows and, if impaired, written down to fair value based on either discounted cash flows or appraised values. Intangible assets include internally developed and capitalised software, customer relationships and trademarks. Please refer to note 7 for further details.

Income taxes

Deferred tax assets and liabilities are recorded for the expected future tax consequences of temporary differences between the carrying amounts of assets and liabilities at the date of the balance sheets and their respective tax bases. Deferred tax assets and liabilities are computed using currently enacted tax rates and are shown on the face of the balance sheet. Income tax expense or benefit is recorded in income tax expense/benefit, except to the extent that

Consolidated Financial Statements

the change relates to transactions recorded directly in total shareholders' equity. Deferred tax assets are reduced by a valuation allowance, if necessary, to the amount that management believes will more likely than not be realised. Deferred tax assets and liabilities are adjusted for the effect of changes in tax laws and rates in the period in which changes are enacted by the relevant authority. Deferred tax assets and liabilities are presented on a net basis for the same tax-paying component within the same tax jurisdiction. The Group determines whether it is more likely than not that an income tax position will be sustained upon examination based on the technical merits of the position. Sustainable income tax positions are then measured to determine the amount of benefit eligible for recognition in the financial statements. Each such sustainable income tax position is measured at the largest amount of benefit that is more likely than not to be realised upon ultimate settlement.

Share-based compensation

The Group has share-based compensation programmes in place. It accounts for the compensation cost from share-based payment transactions according to the fair-value-based method. The compensation cost is measured based on the grant-date fair value of the shares and is recognised over the requisite service period with a corresponding credit to equity. The compensation cost for an award with only service conditions that has a graded vesting schedule is recognised on a straight-line basis over the requisite service period for each separate vesting portion of the award. The programmes are described in detail in note 26.

Debt

Loans that the Bank intends to hold to maturity are carried at amortised cost as the outstanding principal balance plus accrued interest, net of the following items: unamortised discounts, deferred loan origination fees. Interest income is accrued on the unpaid balance, and net deferred discounts and fees are amortised as an adjustment to the loan yield over the term of the related loans. For capital management purposes, the Bank issued hybrid capital instruments, either with a Tier 1 capital trigger or a write-off or contingent share conversions features. The embedded conversion option as linked to the Bank's shares is bifurcated for accounting purposes as measured separately via equity. The host contract is accounted for under the amortised cost method.

Treasury shares

The Group holds own shares which are recorded at cost and reported as treasury shares, resulting in a reduction to total shareholders' equity. Dividends received on own shares are excluded from the consolidated statements of income and are recorded in shareholders' equity.

Pension obligation

Pension assumptions are significant inputs to the actuarial models that measure the Group's pension benefit obligation and related effects on operations. The two assumptions regarding the discount rate and expected return on assets are important elements of pension plan expense and asset/liability measurement. The Group evaluates these critical assumptions at least once a year. The measurement date used to perform the actuarial valuation is 31 December. The Group periodically evaluates other assumptions involving demographic factors, such as retirement age, mortality, employee turnover, and updates them to reflect its experience and expectations for the future. Actual results in any given year will often differ from actuarial assumptions because of economic and other factors. Accumulated and projected benefit obligations are measured using the present value of expected payments. The Group discounts the cash payments using the weighted average of market-observed yields for high-quality corporate bonds with maturities that correspond to the expected payment of benefits. To determine the expected long-term rate of return on pension plan assets, the Group considers current asset allocations, as well as historical and expected returns on various categories of plan assets. In developing future long-term return expectations for its benefit plan assets, the Group formulates views on the future economic environment. The Group evaluates general market trends and historical relationships among a number of key variables that impact asset class returns, such as expected earnings growth, inflation, valuations, yields and spreads, using both internal and external sources. The Group also takes into account expected volatility by asset class and diversification across classes to determine expected overall portfolio results given current allocations.

Fair value measurements

For financial assets and liabilities measured at fair value, fair value is the price the Group would receive to sell an asset or pay to transfer a liability in an orderly transaction with a market participant at the measurement date. In the absence of active markets for the identical assets or liabilities, such measurements involve developing assumptions based on observable market data and, in the absence of such data, internal information that is consistent with what market participants would use in a hypothetical transaction that would occur at the measurement date. Observable inputs reflect market data obtained from independent sources, while unobservable inputs reflect the Group's market assumptions. Preference is given to observable inputs. These two types of inputs create the following fair value hierarchy:

- Level 1 Quoted prices for identical instruments in active markets.
- Level 2 Quoted prices for similar instruments in active markets; quoted prices for identical or similar instruments in markets that are not active; and model-derived valuations whose inputs are observable or whose significant value drivers are observable.
- Level 3 Significant inputs to the valuation model are unobservable.

The Group maintains policies and procedures to value instruments using the best and most relevant data available. Shares in investment companies and units in mutual funds which are not directly quoted on a public stock exchange and/or for which fair value is not readily determinable are measured at fair value using net asset value. With regard to Level 3 valuations, the Group performs a variety of procedures to assess the reasonableness of the valuations. Such reviews take into account any changes in the current interest rate and credit environment, as well as any other available published market data.

Off-balance sheet arrangements

The Group is party to certain financial instruments that present the Group with off-balance sheet risk, primarily relating to credit, in the normal course of business. These financial instruments are commitments to extend credit and involve, to varying degrees, elements of both credit and interest rate risk in excess of the balances recognised in the Group's consolidated statements of financial position.

The Group's consolidated maximum exposure to credit losses under these commitments is represented by their total contractual amount. The Group follows the same credit and underwriting policies in making such commitments as it does for on-balance-sheet instruments.

2. Accounting changes

Recently adopted accounting standards

In February 2016, the FASB issued ASU 2016-02 and subsequent amendments, collectively known as ASC Topic 842 Leases, which require lessees to recognize most leases on their balance sheets for the rights and obligations created by those leases. The guidance requires enhanced disclosures regarding the amount, timing and uncertainty of cash flows arising from leases that will be effective for periods beginning after 15 December, 2018, including interim periods within that fiscal year. Early adoption is permitted.

Effective 1 January, 2019, the Group adopted the new lease accounting standard using the modified retrospective transition option of applying the new standard at the adoption date while electing not to recast comparative periods in the transition. In addition, the Group elected the package of practical expedients permitted under the transition guidance within the new standard, which among other things, allowed the Group to carry forward the historical lease classification. In adopting the new lease accounting standard, the Group elected to not apply the recognition requirements of ASC Topic 842 to leases with duration of 12 months or less. The Group chose to not separate non-lease components from the associated lease components by class of underlying assets. Variable lease payments are recognized in the period in which the obligation is incurred. Adoption of the new standard resulted in the recording of additional lease assets and lease liabilities of TCHF 17,835 at 1 January, 2019. The adoption of this standard did not have a material impact related to existing leases and as a result, the Group did not have any cumulative-effect adjustments to retained earnings.

Recently issued accounting standards to be effective in future periods

On 16 June 2016, the FASB issued ASU 2016-13 “Financial Instruments – Credit Losses (Topic 326): Measurement of Credit Losses on Financial Instruments”, which amends the guidance on the impairment of financial instruments. The ASU adds to US GAAP an impairment model, known as the current expected credit loss (CECL) model, that is based on expected losses rather than incurred losses. Under the new guidance, an entity recognises as an allowance its estimate of expected credit losses, which the FASB believes will result in more timely recognition of such losses. The ASU is also intended to reduce the complexity of US GAAP by decreasing the number of credit impairment models that entities use to account for debt instruments.

Subsequently, the FASB has issued several additional amendments to ASU 2016-13, which affect certain aspects related to clarification and updates to a variety of topics, as well as allowing for an irrevocable election of the fair value option for certain financial assets previously measured on an amortised cost basis upon transition. Additionally, the amendments also deferred the effective date to annual periods beginning after 15 December 2022, and interim periods therein. The Group is evaluating the effect of adoption of the new standard on its financial statements.

On 26 January 2017, the FASB issued ASU 2017-4 “Intangibles – Goodwill and Other (Topic 350): Simplifying the Test for Goodwill Impairment”, which amends goodwill impairment test by eliminating step two, which measures a goodwill impairment loss by comparing the implied fair value of a reporting unit’s goodwill with the carrying amount of that goodwill. Instead, under the amendments in this update, an entity should perform its annual, or interim, goodwill impairment test by comparing the fair value of a reporting unit with its carrying amount. The guidance is effective for fiscal years beginning after 15 December 2020, including interim periods therein. The Group does not expect there to be a material impact from the adoption of the new standard on its financial statements.

On 28 August 2018, the FASB issued ASU 2018-13 “Fair Value Measurement (Topic 820): Disclosure Framework – Changes to the Disclosure Requirements for Fair Value Measurement”, which simplifies required fair value disclosures. Under the new guidance, the disclosure requirements on fair value measurements are modified. Certain disclosure requirements regarding transfers between Level 1 and 2, as well as the valuation processes for Level 3 measurements, have been removed. Other modifications relate to the Level 3 disclosures or specific disclosures on investments in assets using net asset values. New disclosures will also be required for unrealised gains or losses and unobservable inputs related to Level 3 assets. The guidance is effective for fiscal years beginning after 15 December 2019, including interim periods therein. The Group does not expect there to be a material impact from the adoption of the new standard on its financial statements.

On 29 August 2018, the FASB issued ASU 2018-15 “Intangibles – Goodwill and Other – Internal-Use Software (Subtopic 350-40): Customer’s Accounting for Implementation Costs Incurred in a Cloud Computing Arrangement That Is a Service Contract”, which aligns the requirements for capitalising implementation costs incurred in a hosting arrangement that is a service contract with the requirements for capitalising implementation costs incurred to develop or obtain internal-use software. Accordingly, the amendments in this update require an entity (customer) in a hosting arrangement that is a service contract to follow the guidance in Subtopic 350-40 to determine which implementation costs to capitalise as an asset related to the service contract and which costs to expense. The amendments in this update are effective for public business entities for fiscal years beginning after 15 December 2019, and interim periods within those fiscal years. Early adoption of the amendments in this update is permitted, including adoption in any interim period, for all entities. The amendments in this update should be applied either retrospectively or prospectively to all implementation costs incurred after the date of adoption. The Group is evaluating the impact of this ASU on its financial statements.

On 25 April 2019, the FASB issued ASU 2019-04 “Codification Improvements to Topic 326, Financial Instruments – Credit Losses, Topic 815, Derivatives and hedging, and Topic 825, Financial Instruments”, which affects certain aspects of the guidance issued in the amendments in the ASU 2016-13 related to clarification and updates to a variety of topics. The effective date and transition requirements issued in this update will be the same as the effective date and transition requirements in Topic 326 (ASU 2016-13). The Group is evaluating the impact of this ASU on its financial statements.

On 18 December 2019, the FASB issued ASU 2019-12 “Simplifying the Accounting for Income Taxes”. The amendments in the update simplify the accounting for income taxes by removing certain exceptions to the general principles in ASC 740. The amendments also improve consistent application of and simplify GAAP for other areas of ASC 740 by clarifying and amending existing guidance. The new guidance is effective for the Group starting in fiscal years beginning after December 2020, including interim periods within those fiscal years. The Company plans to adopt the guidance as of 1 January 2021 and is currently assessing the impact of this guidance on its financial statements.

3. Business developments

On 3 January 2019, the liquidation process for Swiss Auto Lease 2012-1 GmbH in Liquidation was completed with the cancellation of the company from the register of commerce of Zurich.

On 6 March 2019, the Group launched its fifth auto lease asset-backed security (ABS) transaction (Swiss Auto Lease 2019-1 GmbH) and issued fixed-rate senior notes of TCHF 250,000 on the Swiss capital market with a legal maturity of ten years and an optional redemption date of three years from the date of issuance. Most of the proceeds from this issuance were used to refinance the third ABS issued in 2015. On 23 March 2019, the TCHF 200,000 outstanding senior notes issued in 2015 were fully repaid with no further amounts due to noteholders.

With effect from 31 May 2019, the Group closed two branches in Baden and Biel.

On 2 September 2019, the Group acquired 100% of shares of cashgate AG, a leading consumer finance provider in Switzerland, for total consideration of CHF 277 million in cash without any earn-out. The addition of cashgate AG's personal loan and vehicle leasing business strengthens Cembra's position as a leading consumer finance provider within Switzerland.

The Group determined that this acquisition constitutes a business combination as defined by ASC Topic 805, Business Combinations. Accordingly, as of the date of the acquisition, the Group recorded the assets acquired and liabilities assumed at fair value. The Group determined fair values in accordance with the guidance provided in ASC Topic 820, Fair Value Measurements and Disclosures. Fair value was established using a combination of market, income or cost approaches. The determination of fair values involve high degree of judgement and complexity. The estimation of expected future cash flows, market conditions, and other future events and actual results could differ materially.

The following table summarises preliminary allocation of the cashgate AG purchase price, which is based on the estimated fair values of the assets acquired and liabilities assumed on the close date. Transaction costs of CHF 7.9 million were expensed as incurred.

CHF in thousands

Purchase price	277,023
Cash and cash equivalents	21,867
Receivables from consumer loans and leasing	1,472,314
Intangible assets	62,253
Other current and non-current assets including operating lease assets	27,244
Term debt	-1,409,838
Employee benefits obligations	-13,798
Other current and non-current liabilities including operating lease liabilities	-22,069
Deferred tax liability	-1,901
Net assets acquired	136,072
Goodwill	140,951

The allocation of the purchase price was based upon a preliminary valuation, and the estimates and assumptions are subject to refinement within the measurement period (up to one year from the acquisition close date). Adjustments to the purchase price allocation may require adjustments to goodwill prospectively. The primary areas of the preliminary purchase price allocation that are not yet finalized relate to certain tax matters.

Preliminary goodwill of CHF 141.0 million arising from the acquisition is attributed to the expected synergies, includ-

Consolidated Financial Statements

ing future cost efficiencies, and other benefits that are expected to be generated by combining Cembra and cashgate. Goodwill recognised is not expected to be deductible for tax purposes. See note 8 for more information on goodwill.

In addition, the Group has paid TCHF 1,410 for the reimbursement of a loan granted to cashgate AG by the previous shareholder.

On 23 October 2019, the subsidiary Fastcap AG was founded. The purpose of the company is to provide IT, e-commerce and web-based services as well as B2B services, particularly in the areas of financing, administration, customer service, debt collection and digital communication.

4. Financing receivables and allowance for losses

At 31 December 2019 and 2018, respectively, the Group's financing receivables included lending to private customers, vehicle lease financing and credit card financing as follows:

At 31 December (CHF in thousands)	2019	2018
Loans	4,021,306	3,130,931
Deferred costs, net	46,500	33,424
Total loans, including deferred costs, net	4,067,806	3,164,354
Investment in financing leases, net of deferred income	2,580,392	1,686,124
Other ¹	17,631	8,294
Financing receivables before allowance for losses	6,665,829	4,858,772
Less allowance for losses	-80,274	-52,013
Financing receivables, net	6,585,555	4,806,759

¹ Other include Swissbilling SA

The majority of the investment in financing leases is related to auto leases. Components of the Group's net investment in financing leases, which are included in financing receivables above, are shown below:

At 31 December (CHF in thousands)	2019	2018
Total minimum lease payments receivable	2,785,042	1,826,088
Deferred income ¹	-204,650	-139,964
Investment in direct financing leases	2,580,392	1,686,124
Less allowance for losses	-9,140	-7,365
Net investment in direct financing leases	2,571,252	1,678,759

¹ Included TCHF 25,298 and TCHF 16,881 of initial direct costs on direct financing leases as at 31 December 2019 and 31 December 2018, respectively

The subsidiaries held TCHF 595,581 and TCHF 580,854 of net financing receivables as at 31 December 2019 and 2018, respectively, as collateral to secure third-party debt in securitisations. See note 20 to the consolidated financial statements for further details of securitisations.

Consolidated Financial Statements

As at 31 December 2019, the Group's contractual maturities for loans and financing leases were:

Due in (CHF in thousands)	Loans	Minimum lease payments receivable
2020	89,605	240,719
2021	244,207	410,940
2022	417,856	683,690
2023	580,224	825,663
2024	694,945	578,883
2025 and later	928,039	45,146
Consumer revolving loans	1,066,430	-
Total	4,021,306	2,785,042

Actual maturities may differ from contractual maturities.

The following table provides further information about financing receivables:

At 31 December (CHF in thousands)	2019	2018
Personal loans	2,685,349	1,918,898
Auto leases and loans	2,927,204	1,984,277
Credit cards	1,035,645	947,303
Other ¹	17,631	8,294
Financing receivables, before allowance for losses	6,665,829	4,858,772
Allowance for losses	-80,274	-52,013
Financing receivables, net	6,585,555	4,806,759

¹ Other include Swissbilling SA

A summary of activity in the allowance for losses is shown below:

At 31 December (CHF in thousands)	Balance at 1 January 2019	Provision for losses	Amounts written off	Recoveries	Other	Balance at 31 December 2019
Personal loans ¹	33,779	24,363	-58,557	44,426	16,521	60,532
Auto leases and loans	10,262	10,352	-27,968	16,453	2,701	11,800
Credit cards	7,342	9,111	-19,638	10,236	-	7,051
Other ²	629	1,240	-1,316	337	-	891
Total³	52,013	45,066	-107,479	71,453	19,222	80,274
As a % of total financing receivables, net						1.2%

¹ Excluding the non-recurring impact personal loans provision for losses at TCHF 30,469 and amounts written off at TCHF -69,114, ending in personal loan balance as at 31 December 2019 at TCHF 56,082

² Other include Swissbilling SA

³ Excluding the non-recurring impact total provision for losses at TCHF 51,172 and amounts written off at TCHF -118,036, ending in total balance as at 31 December 2019 at TCHF 75,823

Consolidated Financial Statements

At 31 December (CHF in thousands)	Balance at 1 January 2018	Provision for losses	Amounts written off	Recoveries	Other	Balance at 31 December 2018
Personal loans	32,822	29,550	-70,713	42,120	-	33,779
Auto leases and loans	9,888	11,181	-24,442	13,364	273	10,262
Credit cards	6,665	8,366	-17,800	10,111	-	7,342
Other ¹	302	959	-698	66	-	629
Total	49,676	50,056	-113,653	65,661	273	52,013
As a % of total financing receivables, net						1.1%

¹ Other include Swissbilling SA

Credit quality of financing receivables

The Group describes the characteristics of the financing receivables and provides information about payment performance, credit quality indicators and impairment. The Group manages these portfolios using delinquency and nonaccrual data as key performance indicators. The categories used within this section such as nonaccrual financing receivables are defined by the authoritative guidance, and the Group bases the categorisation on the related scope and definitions contained in the related standards. The category of delinquent customer accounts is defined by the Group and is used in the process of managing the financing receivables. Definitions of these categories are provided in note 1.

Past due financing receivables

The following table displays payment performance of financing receivables as a percentage of loans and investment in direct financing leases:

At 31 December	2019		2018	
	Over 30 days past due	Over 90 days past due	Over 30 days past due	Over 90 days past due
Personal loans ¹	3.0%	1.2%	2.8%	0.7%
Auto leases and loans	0.9%	0.2%	1.2%	0.2%
Credit cards	1.1%	0.4%	1.2%	0.5%
Total^{2 3}	1.8%	0.6%	1.8%	0.4%

¹ Excluding the non-recurring impact personal loans 30+% and 90+% at 2.5% and 0.7%, respectively, as at 31 December 2019

² Does not include Swissbilling SA. There is no material impact on the Group's past due financing receivables

³ Excluding the non-recurring impact total 30+% and 90+% at 1.6% and 0.4%, respectively, as at 31 December 2019

Consolidated Financial Statements

Non-accrual financing receivables

The following table provides further information about financing receivables that are classified as non-accrual:

At 31 December (CHF in thousands)	2019	2018
Personal loans ¹	32,804	12,971
Auto leases and loans	4,497	3,354
Credit cards	4,228	4,447
Total^{2 3}	41,530	20,772
Nonperforming loan coverage ^{4 5}	193.3 %	250.4 %

¹ Excluding the non-recurring impact, personal loans nonaccrual receivables in 2019 at TCHF 18,799

² Does not include Swissbilling SA. There is no material impact on the Group's nonaccrual financing receivables

³ Excluding the non-recurring impact, Total nonaccrual receivables in 2019 at TCHF 27,525

⁴ Calculated as allowance for losses divided by nonaccrual financing receivables

⁵ Excluding the non-recurring impact, Nonperforming coverage at 275.0 %

Credit quality indicators

For its lending products, the Group uses consumer ratings (CR) to assess overall credit quality. There are five consumer ratings, each having an implied probability of default based on historical default experience, with a default definition of 90 days past due. The five ratings and their associated probabilities of default are:

- CR1 0.00% – 1.20%;
- CR2 1.21% – 2.97%;
- CR3 2.98% – 6.99%;
- CR4 7.00% – 13.16%; and
- CR5 13.17% and greater.

For private customers, the consumer rating is derived from an application credit score that is calculated through one of the Group's internal scorecards. Each credit score translates into one of the consumer ratings. For commercial customers, an obligor rating (OR) is assigned. The obligor rating can be translated into the grades of the consumer rating.

In addition to regular scorecard monitoring, a parity test is run on a quarterly basis to monitor at portfolio level whether the consumer ratings adequately reflect the credit quality. The parity tests confirm that although a consumer rating may have been assigned more than 12 months ago and so the initial 12-month window for probability of default has passed, the rating still accurately reflects the probability of default.

At 31 December (CHF in thousands)	2019				
	CR1	CR2	CR3	CR4	CR5
Personal loans	1,243,149	802,966	404,483	120,161	7,915
Auto leases and loans	1,485,086	920,142	412,579	72,980	36,418
Credit cards	761,584	196,319	70,194	7,509	39
Total¹	3,489,818	1,919,427	887,255	200,650	44,373
As a % of total financing receivables before allowance for losses ¹	53.3 %	29.3 %	13.6 %	3.1 %	0.7 %

¹ Does not include any Credit GmbH, Swissbilling SA and Swiss SME Loans 2018-1 GmbH. There is no material impact on the Group's consumer ratings

Consolidated Financial Statements

At 31 December (CHF in thousands)	2018				
	CR1	CR2	CR3	CR4	CR5
Personal loans	916,726	529,832	292,926	47,424	5,520
Auto leases and loans	1,024,359	649,064	254,591	42,530	13,733
Credit cards	703,049	178,358	59,999	5,857	40
Total¹	2,644,134	1,357,254	607,516	95,812	19,293
As a % of total financing receivables before allowance for losses ¹	56.0%	28.7%	12.9%	2.0%	0.4%

¹ Does not include eny Credit GmbH, Swissbilling SA and Swiss SME Loans 2018-1 GmbH. There is no material impact on the Group's consumer ratings

5. Investment securities

Investment securities are comprised of debt securities available for sale.

At 31 December (CHF in thousands)	2019	2018
Debt securities available for sale	5,668	10,558
Total investment securities	5,668	10,558

All investment securities are Level 1 instruments in the fair value hierarchy. The following table summarises amortised cost, fair value and unrealised gains and losses of debt securities available for sale by category.

	2019				2018			
	Amortised cost	Gross unrealised gains	Gross unrealised losses	Fair value	Amortised cost	Gross unrealised gains	Gross unrealised losses	Fair value
Debt securities issued by Swiss cantons	-	25	-25	-0	2,016	24	-21	2,018
Debt securities issued by Swiss municipal authorities	-	-	-	-	-	4	-4	-
Debt securities issued by Swiss mortgage institutions	5,659	177	-168	5,668	8,533	145	-138	8,540
Debt securities available for sale	5,659	202	-193	5,668	10,549	173	-164	10,558

The maturity of debt securities available for sale is presented in the table below:

At 31 December (CHF in thousands)	Amortised cost	Fair value
	2019	2019
Within 1 year	5,659	5,668
From 1 to 5 years	-	-
From 5 to 10 years	-	-
After 10 years	-	-
Total debt securities	5,659	5,668

Consolidated Financial Statements

6. Property, plant and equipment

At 31 December (CHF in thousands)	Estimated useful lives (years)	2019	2018
Original cost			
Buildings and improvements	(5-40)	8,847	7,878
Office equipment	(3-10)	15,553	11,097
Total		24,400	18,975
Accumulated depreciation			
Buildings and improvements		-5,565	-4,044
Office equipment		-9,786	-7,518
Total		-15,351	-11,562
Net carrying value			
Buildings and improvements		3,282	3,834
Office equipment		5,767	3,579
Total		9,049	7,413

Depreciation expense was TCHF 3,532 in 2019 and TCHF 2,910 in 2018, respectively. The Group did not recognise any impairment losses in both 2019 and 2018.

The Group holds operating leases primarily related to real estate and automobiles.

At 31 December (CHF in thousands)	2019	2018
Components of the lease liability		
Operating lease - right-of-use assets	19,773	n/a
Operating lease - lease liability	19,663	n/a
Short-term classification	7,006	n/a
Long-term classification	12,658	n/a
Supplemental information		
ROU assets obtained for new lease liabilities	2,743	n/a
Weighted average remaining lease term (in years)	3.48	
Weighted average discount rate	0.23 %	
For the years ended 31 December (CHF in thousands)	2019	2018
Components of the lease expense		
Operating lease expense	7,164	n/a
Supplemental information		
Operating cash flows paid for operating leases	6,556	n/a
Operating cash flows paid for short term	1,021	n/a

Consolidated Financial Statements

At 31 December (CHF in thousands) 2019

Maturities table

2020	7,522
2021	6,168
2022	3,122
2023	2,059
Thereafter	1,352
Total lease payments	20,222
Less: imputed interest	-77
Total	20,145

The Group did not recognise any impairment losses on operating leases under ASC Topic 842 in the current year.

7. Intangible assets

At 31 December (CHF in thousands)	Estimated useful lives (years)	2019	2018
Original cost			
Capitalised software	(1-5)	79,168	62,143
Customer relationships	(5 - 5.5)	48,087	282
Trademarks	(5)	10,964	-
Total		138,220	62,425
Accumulated amortisation			
Capitalised software		-41,401	-29,160
Customer relationships		-3,066	-113
Trademarks		-731	-
Total		-45,199	-29,273
Net carrying value			
Capitalised software		37,767	32,983
Customer relationships		45,021	169
Trademarks		10,233	-
Total		93,021	33,152

Amortisation expense related to intangible assets was TCHF 15,926 in 2019 and TCHF 10,093 in 2018. As at 31 December 2019, the Group estimates the annual pre-tax amortisation for intangible assets over the next five years to be as follows:

CHF in thousands	2020	2021	2022	2023	2024 and later
Estimated pre-tax amortisation	23,721	20,154	18,393	16,189	14,564

Consolidated Financial Statements

8. Goodwill

On 16 February 2017, the Group acquired 100% of the shares of Swissbilling SA, a Swiss invoice financing company with operations mainly in the French-speaking region of Switzerland. On 30 November 2017, the Group acquired 100% of outstanding shares of EFL Autoleasing AG, a Swiss auto leasing company domiciled in Winterthur. On 2 September 2019, the Group acquired 100% of the shares of cashgate AG, a leading consumer finance provider in Switzerland, for total consideration of CHF 277 million. Goodwill related to these acquisitions is presented below.

The Group continually assesses whether or not there has been a triggering event requiring a review of goodwill. In estimating the fair value of the reporting units, the Group applied the income approach. This approach is based on a discount rate which reflects the relevant risks and projected cash flows determined from the Group's updated five-year strategic business plan that included significant management assumptions and estimates based on its view of current and future economic conditions.

Based on its goodwill impairment analysis at 31 December 2019, the Group concluded that the estimated fair value for all of the reporting units with goodwill substantially exceeded their related carrying values and no impairment was necessary at 31 December 2019. There are no deferred taxes booked related to goodwill.

CHF in thousands	Balance at 1 January 2019	Goodwill acquired during the period	Other	Balance at 31 December 2019
Gross amount of goodwill	15,877	140,951	-	156,828
Accumulated impairment	-	-	-	-
Net book value	15,877	140,951	-	156,828

9. Other assets

At 31 December (CHF in thousands)	2019	2018
Restricted cash	30,967	28,790
Tax receivables	24,637	19,195
Other receivables	11,869	11,190
Deferred expenses	3,403	1,471
Other	1,865	1,940
Total other assets	72,740	62,586

Restricted cash is not available for use in the ordinary course of operations and is restricted in terms of withdrawal or usage. The Group had TCHF 30,967 and TCHF 28,790 of restricted cash related to the consolidated VIEs (see note 20) as at 31 December 2019 and 2018, respectively.

The tax receivables at 31 December 2019 consisted of VAT input tax.

Consolidated Financial Statements

10. Deposits

The following table shows the maturities of the Group's customers' saving deposits, term deposits and prepaid cards as at 31 December 2019 and 2018, respectively:

At 31 December (CHF in thousands)	2019	2018
On demand	158,755	194,503
Less than 3 months	443,843	225,085
3 to less than 6 months	306,284	316,471
6 to less than 12 months	856,601	570,452
12 months plus, thereof	1,729,669	1,520,743
due in 2020	-	508,403
due in 2021	518,143	282,357
due in 2022	412,346	220,247
due in 2023	312,718	224,456
due in 2024	247,620	140,475
due in 2025 and later	238,843	144,805
Total	3,495,152	2,827,254

There is no term maturity for on-demand saving deposits. All deposits are denominated in CHF. The weighted average interest rate on all deposits was approximately 0.37% as at 31 December 2019 and was comparable to that of the prior year.

Consolidated Financial Statements

11. Short-term and long-term debt

Short-term and long-term debt is shown below:

At 31 December (CHF in thousands)	Maturity	2019		2018	
		Amount	Contractual interest rate ²	Amount	Contractual interest rate ²
Short-term portion					
Non-recourse borrowings (Auto ABS) ¹	2019	-	-	200,000	0.23%
External debt (unsecured bond)	2019	-	-	100,015	0.75%
Non-recourse borrowings (Auto ABS) ¹	2020	200,000	0.22%	-	-
External debt (floating rate note)	2020	50,063	0.00%	-	-
External debt (bridge facility)	2020	75,000	-	-	-
Long-term portion					
Non-recourse borrowings (Auto ABS) ¹	2020	-	-	200,000	0.22%
External debt (floating rate note)	2020	-	-	50,316	0.00%
External debt (unsecured bond)	2021	175,000	0.50%	175,000	0.50%
External debt (senior unsecured floating rate notes)	2021	50,383	0.00%	-	-
External debt (senior unsecured floating rate notes)	2021	50,337	0.00%	-	-
Non-recourse borrowings (Auto ABS) ¹	2022	250,000	0.15%	-	-
External debt (unsecured bond)	2022	99,980	1.25%	99,973	1.25%
External debt (unsecured bond)	2023	200,000	0.18%	200,000	0.18%
External debt (unsecured bond)	2023	250,000	0.00%	-	-
External debt (unsecured bond)	2024	200,175	0.25%	200,215	0.25%
External debt (perpetual tier 1 capital bond)	2024	150,000	2.50%	-	-
External debt (unsecured bond)	2025	150,652	0.38%	150,770	0.38%
External debt (unsecured bond)	2026	125,213	0.88%	125,246	0.88%
External debt (senior convertible bonds)	2026	247,978	0.00%	-	-
External debt (unsecured bond)	2026	200,000	0.15%	-	-
External debt (unsecured bond)	2027	175,000	0.29%	-	-
Debt issuance costs		-11,178		-3,771	
Total short-term and long-term debt		2,638,604		1,497,764	

¹ Related to consolidated VIEs, refer to note 20 for further details

² Rounded to two decimal places

The contractual rate represents the interest due on the relevant debt at the reporting date, whereas the effective interest (all-in) rate reflects, in addition to the contractual interest rate, fees and debt issuance costs that are amortised over the expected life of the instrument. As per 31 December 2019, the Group had mostly fixed rate funding, except of three floating rate notes over TCHF 50,000 each, which were issued in February 2018, August 2019 and November 2019.

The Group defers the debt issuance costs and amortises them over the expected lifetime of the relevant debt instrument. As per 31 December 2019 and 2018, unamortised debt issuance costs amounted to TCHF 11,178 and TCHF 3,771, respectively. Commitment fees are recognised as incurred over the commitment period.

Consolidated Financial Statements

On 23 January 2019, the Group signed a revolving credit facility with an international bank with a committed term until 2022. The facility consists of a TCHF 100,000 unsecured commitment. The facility has an applicable contractual commitment fee of 0.25% per annum.

On 22 November 2018, the Group signed a revolving credit facility with a Swiss bank with a committed term until 2022. The facility consists of a TCHF 50,000 unsecured commitment. The facility has an applicable contractual commitment fee of 0.20% per annum.

In July 2018, the Group signed a revolving credit facility with a Swiss bank for a three-year term. The facility matures in 2021 and consists of a TCHF 100,000 unsecured commitment. The facility has an applicable contractual commitment fee of 0.25% per annum.

On 4 December 2017, the Group signed a revolving credit facility with a Swiss bank with a committed term until end of 2020. The facility consists of a TCHF 100,000 unsecured commitment. The facility has an applicable contractual commitment fee of 0.25% per annum.

As at 31 December 2019, the Group maintained TCHF 350,000 of undrawn committed facilities. The weighted average contractual commitment fee for all facilities was 0.24% at 31 December 2019 and 2018, respectively.

On 30 June 2019, the Group signed a bridge facility and term facility with a bank syndicate of three banks with committed terms of up to three years. The facilities consisted of a TCHF 1,450,000 respectively of a TCHF 150,000 unsecured commitment. As at 31 December 2019 the bridge facility was canceled and the term facility was drawn by TCHF 75,000 expiring in January 2020.

On 14 November 2019, the Group issued a TCHF 50,000 floating rate note at 100.70% with a maturity of two years and a quarterly coupon of 0.0% floored respectively 0.05% capped for the entire period depending on the Libor fixings.

On 14 August 2019, the Group issued a TCHF 50,000 floating rate note at 100.99% with a maturity of one and half years and a quarterly coupon of 0.0% floored for the entire period depending on the Libor fixings.

On 1 October 2019, the Group issued a TCHF 200,000 senior unsecured bond at 100% with a maturity of seven years and a coupon of 0.15%.

On 8 July 2019, the Group issued a TCHF 250,000 senior unsecured bond at 100% with maturity of three and three quarter years and a coupon of 0.0% and a TCHF 175,000 senior unsecured bond at 100% with a maturity of eight years and a coupon of 0.29%.

On 4 July 2019, the Group issued a TCHF 150,000 additional tier1 bond at 100% with perpetual maturity (earliest call in November 2024) and a coupon of 2.5%. The bond is eligible for tier1 capital, and will be written-off if a pre-specified trigger event occurs in relation to the regulatory capital adequacy ratio (>5.125% Common Equity Tier 1). If capital triggering occurs, the investor receives a write-down of the outstanding amount of the debt, which may be defined as either fixed or variable (depending upon the point of conversion). Given the extremely low likelihood of conversion, no separate derivative was recorded related to the value of the conversion option.

On 2 July 2019, the Group issued a TCHF 250,000 convertible bond at 100.88% with a maturity of seven years and a coupon of 0.0%. The conversion right allows the bondholders to convert their bonds any time 41 days after settlement up to and including 40 days before maturity. When conversion rights are exercised, holders who convert their bonds will receive a) if the conversion value is lower than or equal to the aggregate principal amount of the bonds converted by the same holder at any one time, the cash conversion amount; or b) if the conversion value is greater than the aggregate principal amount of the bonds converted by the same holder at any one time the cash conversion amount and the net shares. Upon conversion, it is at the discretion of Cembra Money Bank AG to deliver net shares or its equivalent in cash. The convertible bond has an initial conversion price of CHF 122.20. The embedded conversion option met the criteria for a cash conversion option via ASC Topic 470 and is measured separate via equity at TCHF 4,200.

On 6 March 2019, the Group launched its fifth auto lease asset backed security ("ABS") transaction and issued a fixed-rate senior notes of TCHF 250,000 on the Swiss capital market with a legal maturity of ten years and an optional redemption date of 3 years from the date of issuance. Most of the proceeds from this issuance were used to refinance the third ABS issued in 2015. On 23 March 2019, the TCHF 200,000 outstanding senior notes issued in 2015 were fully repaid with no further amounts due to noteholders.

Consolidated Financial Statements

The Group has a total outstanding of TCHF 2,425,000 of senior unsecured bonds (including ABS and Convertible) and TCHF 150,000 subordinated additional tier 1 bond issued as at 31 December 2019. These bonds have been issued in 2014 (maturing in 2022), 2015 (maturing in 2021), 2016 (maturing in 2020 and 2023), 2017 (maturing in 2024 and 2025) and 2018 (maturing in 2020 and 2026) and 2019 (maturing in 2021, 2022, 2023, 2026 and 2027). All debt instruments are repayable at full at maturity or at the earliest possible redemption date.

12. Pension plans

The Bank and its subsidiaries (collectively “the Group”) participate in pension plans that provide benefits in accordance with the requirements of the Swiss Occupational Pension Act (BVG). The Group’s participation in these pension plans has been accounted for as defined benefit plans in the consolidated financial statements. The funding policy of the Group’s pension plans is compliant with the local government and tax requirements.

For the plans the Group recognises an asset for the overfunded status or a liability for the underfunded status in the consolidated statements of financial position. The Group records annual amounts relating to its pension plans based on calculations that incorporate various actuarial and other assumptions, including discount rates, mortality rates, assumed rates of return, compensation increases and employee turnover rates. The Group reviews its assumptions on an annual basis and makes modifications to the assumptions based on current rates and trends when it is appropriate to do so. The Group believes that the assumptions utilised in recording its obligations under its plans are reasonable based on its experience and market conditions. The net periodic costs are recognised as employees render the services necessary to earn the postretirement benefits.

Apart from temporary staff with an expected duration of employment of less than three months and people receiving a disability pension whose degree of incapacity to perform day-to-day tasks is greater than 70%, all employees aged at least 17 and with an annual base salary exceeding 75% of the applicable maximum single old-age state pension are insured. As a general rule, the statutory retirement age is 65; however, early retirement, starting from the age of 58, is possible. The pension plans insure both mandatory occupational benefits and extra mandatory benefits. The Group uses a 31 December measurement date for the plans.

The Group’s pension plan participants as at 31 December 2019 and 2018, respectively, were as follows:

At 31 December	2019	2018
Active employees	1,016	822
Beneficiaries and pensioners	142	126
Total	1,158	948

The cost of the pension plans is presented below:

For the years ended 31 December (CHF in thousands)	Consolidated statements of income line item	2019	2018
Service cost for benefits earned	Compensation and benefits	6,746	6,286
Prior service credit amortisation	General and administrative expenses	-1,675	-1,500
Expected return on plan assets	General and administrative expenses	-6,052	-5,789
Interest cost on benefit obligations	General and administrative expenses	1,864	1,231
Net actuarial loss amortisation	General and administrative expenses	5,315	4,336
Pension plan cost		6,198	4,564

Consolidated Financial Statements

The actuarial assumptions at 31 December are used to measure the year-end benefit obligations and the pension costs for the subsequent year. Actuarial assumptions are presented below:

At 31 December	2019	2018
Discount rate	0.20 %	0.75 %
Compensation increases	2.12 %	2.15 %
Expected return on assets	2.50 %	2.50 %

To determine the expected long-term rate of return on pension plan assets the Group considers current asset allocations and historical and expected returns on various categories of plan assets. In developing future return expectations for the pension plan's assets, the Group formulates a view on the future economic environment. Furthermore, the Group evaluates general market trends and historical relationships among a number of key variables that impact asset class returns such as expected earnings growth, inflation, valuations, yields and spreads, using both internal and external sources. The Group also takes into account expected volatility by asset class and diversification across classes to determine expected overall portfolio returns given current allocations. Based on the analysis of future expectations of asset performance, past return results and the current asset allocations, the Group assumed a 2.5% long-term-expected return on the assets. For the pension plan, the Group applies the expected rate of return to the market value of assets. The Group amortises experienced gains and losses, as well as the effects of changes in actuarial assumptions and plan provisions, over the average expected years of service of the employees.

The funding policy of the pension plan is aimed to contribute an amount sufficient to meet minimum funding requirements, as set forth in employee benefit and tax laws, plus any additional amounts which may be determined appropriate by the management. The management expects to contribute approximately TCHF 9,943 to the pension plan in 2020.

Benefit obligations are described in the following tables. Accumulated and projected benefit obligations (ABO and PBO, respectively) represent the obligations of the pension plan for past service as at the measurement date. ABO is the present value of benefits earned to date with benefits computed on the basis of current compensation levels. PBO is ABO increased to reflect expected future compensation. In 2019, the Group committed to the transfer of employees from the pension plan acquired as part of the cashgate acquisition to the existing Cembra plan, which resulted to an adjustment as a plan change to the accumulated benefit obligation.

The accumulated benefit obligation was TCHF 318,272 and TCHF 251,044 for 31 December 2019 and 2018, respectively. The changes in the projected benefit obligation are presented below:

CHF in thousands	2019	2018
Balance at 1 January	258,702	251,696
Service cost for benefits earned	6,746	6,286
Interest cost on benefit obligations	1,864	1,231
Participant contributions	6,005	5,273
Actuarial loss/gain (-), net	26,824	-7,742
Benefits paid (-)/received, net	-4,714	1,958
Business combinations	35,129	-
Plan change	-2,057	-
Balance at 31 December	328,499	258,702

Plan assets are reported at fair value. The inputs and valuation techniques used to measure the fair value of the assets are consistently applied and described in note 1.

Consolidated Financial Statements

The changes in the fair value of plan assets are presented below:

CHF in thousands	2019	2018
Balance at 1 January	236,248	233,177
Actual return on plan assets	25,141	- 12,136
Employer contributions	9,055	7,976
Participant contributions	6,005	5,273
Benefits paid (-)/received, net	- 4,714	1,958
Business combinations	22,097	-
Balance at 31 December	293,832	236,248

The asset allocations are described below:

At 31 December	2019 Target allocation	2019 Actual allocation
Equity securities		
Swiss equity securities	13 %	15 %
Non-Swiss equity securities	23 %	26 %
Debt securities		
Swiss bonds	18 %	19 %
Non-Swiss bonds	17 %	19 %
Real estate funds	19 %	20 %
Other investments	10 %	2 %

The pension fund board sets investment policies and strategies and oversees the investment allocation, which includes selecting investment managers, commissioning periodic asset-liability studies and setting long-term strategic targets. Long-term strategic investment objectives take into consideration a number of factors, including the funded status of the plan, a balance between risk and return and the plan's liquidity requirements. Target allocation percentages are established at an asset class level by the pension fund board. Target allocation ranges are guidelines, not limitations, and occasionally the pension fund board will approve allocations above or below a target range. The pension fund board monitors the plan's liquidity position in order to meet the near-term benefit payment and other cash commitments.

The pension fund assets are invested subject to the following additional guidelines:

- Investment in the following assets may not exceed the maximum % of total assets in the plan: Swiss bonds 22%, non-Swiss bonds 21%, Swiss equity securities 16%, non-Swiss equity securities 30%, real estate funds 29% and alternative funds 20%;
- No single bond may exceed more than 10% of total assets; and
- No single equity security or real estate investment can exceed more than 5% of total assets.

Consolidated Financial Statements

The pension fund did not hold direct investments, but indirect investments through funds. The fair values of the pension plan investments are presented below:

At 31 December (CHF in thousands)	2019			Total
	Level 1	Level 2	Level 3	
Equity securities				
Swiss equity securities	40,706	-	-	40,706
Non-Swiss equity securities	69,748	-	-	69,748
Debt securities				
Swiss bonds	50,059	-	-	50,059
Non-Swiss bonds	51,342	-	-	51,342
Real estate funds	-	53,738	-	53,738
Other investments ¹	2,573	2,301	-	4,875
Total investments	214,428	56,039	-	270,467
Other				23,365
Total assets				293,832

¹ Primarily includes infrastructure funds and cash.

At 31 December (CHF in thousands)	2018			Total
	Level 1	Level 2	Level 3	
Equity securities				
Swiss equity securities	26,315	-	-	26,315
Non-Swiss equity securities	54,803	-	-	54,803
Debt securities				
Swiss bonds	35,521	-	-	35,521
Non-Swiss bonds	44,166	-	-	44,166
Real estate funds	-	50,810	-	50,810
Other investments ¹	13,590	9,880	-	23,470
Total investments	174,395	60,690	-	235,085
Other				1,163
Total assets				236,248

¹ Primarily includes commodity funds, insurance-linked funds and cash.

Consolidated Financial Statements

The amounts recognised in the statement of financial position were as follows:

At 31 December (CHF in thousands)	2019	2018
Funded status	-34,667	-22,454
Pension liability recorded in the statement of financial position		
Other liabilities		
Due after one year	-34,667	-22,454
Net amount recognised	-34,667	-22,454
Amounts recorded in shareholders' equity (unamortised)		
Prior service credit	-5,935	-5,553
Net actuarial loss	34,805	32,385
Total	28,870	26,832

In 2020, the Group estimates that it will amortise TCHF 1,748 of prior service credit and TCHF 5,726 of net actuarial loss for the pension plan from shareholders' equity into pension cost.

The estimated future benefit payments are described below:

CHF in thousands	2020	2021	2022	2023	2024	2025-2029
Pension plan	21,176	21,634	21,510	20,784	19,669	81,166

13. Other liabilities

This section primarily reflects the pension plans funded status of TCHF 34,667 and TCHF 22,454 as at 31 December 2019 and 2018, respectively. It also comprises deferred compensation related to the Group's jubilee plan amounting to TCHF 3,634 and TCHF 2,743 as at 31 December 2019 and 2018, respectively. The jubilee plan is a voluntary benefit provided by the Group to its employees based on their years of service.

For detailed information on operating lease - lease liability please refer to note 6.

14. Capital adequacy

The Group is subject to FINMA regulations. The capital levels of the Group are subject to quantitative requirements and qualitative judgements by the regulators, including FINMA, about the components of capital, risk weightings and other factors.

The Group is applying the definite Basel III rules effective since 1 January 2013. Under Basel III, a variety of basic approaches are available to banks for the calculation of capital adequacy requirements for credit, market and operational risks. The Group uses the International standard approach ("SA-BIS" approach) to calculate the minimum requirement for covering credit risk. It is entitled to use a standardised approach to calculate the capital charge for market risk. The Group also applies a standardised approach to calculate the capital charge for operational risk management. Thus it fulfils the qualitative and quantitative requirements of the Ordinance on Capital Adequacy and Risk Diversification for Banks and Securities Dealers (CAO, SR 952.03).

Consolidated Financial Statements

The total eligible regulatory capital of the Group comprises Tier 1, Common Equity Tier 1 (CET1), additional Tier 1 capital (AT1) and consists of shareholders' equity including net income for the current year. Deductions from Tier 1 include, among other items, anticipated but non-declared dividends, own shares, goodwill and deferred tax assets. Risk-weighted assets include consolidated balance sheet assets, off-balance sheet transactions converted into credit equivalents, non-counterparty risk, market risk and operational risk from processes, people, systems and external events.

As of 31 December 2019, the Group adheres to the applicable regulatory requirements for a category 4 bank set by FINMA. The Group aims to consistently operate with a capital base that is well above this mark. The Group was adequately capitalised under the regulatory provisions outlined by FINMA and the Bank for International Settlements.

Further information on capital adequacy is contained in the separate document "Basel III Pillar 3 disclosures 2019" published on the Cembra website (www.cembra.ch/financialreports).

At 31 December (CHF in thousands)	2019	2018
Eligible regulatory capital		
Tier 1 capital	962,297	833,830
of which CET1 capital	812,297	833,830
of which additional Tier 1 capital	150,000	-
Total eligible capital	962,297	833,830
Risk-weighted assets		
Credit risk	5,100,663	3,702,608
Non counterparty risk	56,642	37,835
Market risk	5,482	7,409
Operational risk	745,326	598,263
Total risk-weighted assets	5,908,114	4,346,114
Capital ratios		
CET1 ratio	13.7 %	19.2 %
Tier 1 ratio	16.3 %	19.2 %
Total capital ratio	16.3 %	19.2 %

Consolidated Financial Statements

15. Earnings per share and additional share information

Basic earnings per share ("EPS") is calculated based on the weighted average number of common shares outstanding during the period. Diluted EPS is computed based on the weighted average number of common shares plus the effect of dilutive potential common shares outstanding during the period using the treasury stock method. Dilutive potential common shares include outstanding restricted stock units ("RSUs") and performance share units ("PSUs").

The components of basic and dilutive EPS are as follows:

For the years ended 31 December (CHF in thousands)	2019	2018
Net income attributable to shareholders for basic earnings per share (CHF in thousands)	159,199	154,126
Net income attributable to shareholders for diluted earnings per share (CHF in thousands)	159,199	154,126
Weighted-average number of common shares		
Weighted-average number of common shares issued	30,000,000	30,000,000
Less weighted-average number of treasury shares	1,219,496	1,812,016
Weighted-average numbers of common shares outstanding for basic earnings per share	28,780,504	28,187,984
Dilution effect number of shares	22,473	19,770
Weighted-average numbers of common shares outstanding for diluted earnings per share	28,802,977	28,207,754
Basic earnings per share (in CHF)	5.53	5.47
Diluted earnings per share (in CHF)	5.53	5.46

The amount of common shares outstanding has changed as follows:

	2019	2018
Common shares issued		
Balance at beginning of period	30,000,000	30,000,000
Issuance of common shares	-	-
Balance at end of period	30,000,000	30,000,000
Treasury shares		
Balance at beginning of period	1,813,249	1,814,170
Sale	-1,200,000	-
Share-based compensation	-9,605	-10,921
Purchase	18,000	10,000
Balance at end of period	621,644	1,813,249
Common shares outstanding	29,378,356	28,186,751

Consolidated Financial Statements

16. Revenue recognition

Revenue is measured based on the consideration specified in a contract with a customer, and excludes any amounts collected on behalf of third parties. Taxes assessed by a governmental authority that are both imposed on and concurrent with a specific revenue-producing transaction, that are collected by the Group from a customer, are excluded from revenue. The Group recognises revenue when it satisfies a contractual performance obligation.

These performance obligations are typically satisfied as the services in the contract are rendered. The contract terms are generally such that they do not result in any contract assets. The contracts generally do not include a significant financing component or obligations for refunds or other similar obligations. The contracts generally do not include variable consideration, therefore there is no significant judgement required in this respect.

Nature of services

The Group provides finance solutions to its customers. The main revenue streams of the Group arise from personal loans, leases and credit cards as well as from insurance products. Certain credit card related fees and insurance commissions are in the scope of ASC Topic 606.

Commission and fee income related to credit cards include certain transaction-based and service fees. Those fees are recognised as the services are rendered, which is when the transaction happens and is processed. In case of credit cards, the Group additionally earns interchange fees calculated as a percentage of total credit card transaction volume. Those fees are recognised when the transactions are processed.

The Group also offers insurance products to its customers. Those products are complementary to the Group's lending products, and the Group acts as an agent to insurance companies. For arranging between the customer and the insurer, the Group is entitled to keep a part of the insurance premium as its commission, which is recognised on a net basis as the services are rendered.

Disaggregation of revenues

For the years ended 31 December (CHF in thousands)	2019	2,018
Insurance	21,638	20,473
Credit cards	101,117	92,560
Total	122,755	113,033

The table above differs from note 24 – Commissions and Fee Income as it includes only contracts with customers that are in scope of ASC Topic 606 – Revenue from Contracts with Customers.

17. Income tax expense

The provision for income taxes is summarised in the table below:

For the years ended 31 December (CHF in thousands)	2019	2018
Current tax expense	38,635	40,845
Deferred tax expense/benefit (-) from temporary differences	5,041	776
Income tax expense	43,676	41,622

Deferred income tax balances reflect the net tax effects of temporary differences between the carrying amounts of the assets and liabilities for financial reporting purposes and the carrying amounts for income tax purposes.

Consolidated Financial Statements

Under Swiss law, a resident company is subject to income tax at the federal, cantonal and communal levels. The federal statutory tax rate is 8.5%. The cantonal and communal corporation tax rates vary. The Group's effective tax rates for each of the two years ended 31 December were approximately 21%, including the impact of tax law changes in 2019.

Principal components of the Group's deferred tax assets and liabilities are as follows:

At 31 December (CHF in thousands)	2019	2018
Assets		
Pension plans	5,740	4,667
Operating lease - lease liability	3,754	-
Loss carried forward	1,569	415
Other	711	601
Total deferred tax assets	11,774	5,683
Liabilities		
Deferred loan origination fees and costs	- 773	- 661
Intangibles	- 8,011	- 456
Operating lease - right-of-use assets	- 3,775	-
Other	- 2	- 2
Total deferred tax liabilities	- 12,562	- 1,120
Net deferred tax assets / (liabilities)	- 788	4,564

Management believes that the realisation of the recognised deferred tax assets is more likely than not, based on expectations regarding future taxable income. In assessing the realisability of deferred tax assets, the management considers whether it is more likely than not that a portion or all of the deferred tax assets will not be realised. The ultimate realisation of deferred tax assets is dependent upon the generation of future taxable income during the periods in which the temporary differences become deductible. Management considers the scheduled reversal of deferred tax liabilities, projected future taxable income and tax planning strategies in making this assessment. Based upon the level of historical taxable income and projections for future taxable income over the periods in which the deferred tax assets are deductible, management believes it is more likely than not that the Group will realise the benefits of these deductible differences. The amount of the deferred tax assets is considered realisable, however, it could be reduced in the near term if estimates of future taxable income during the carry-forward period are significantly reduced.

The Group has no unrecognised tax benefits. Management believes that there are no uncertain tax positions that would require a reserve.

18. Commitments and guarantees

The Group's guarantees are provided in the ordinary course of business and are underwritten by considering the economic, liquidity and credit risk of the counterparty.

Swiss banking law and the deposit insurance system require Swiss banks and securities dealers to jointly guarantee an amount of up to CHF 6 billion for privileged client deposits in the event that a Swiss bank or securities dealer becomes insolvent. Upon occurrence of a payout event triggered by a specified restriction of business imposed by FINMA or by the compulsory liquidation of another deposit-taking bank, the Group's contribution will be calculated based on its share of privileged deposits in proportion to total privileged deposits. Based on FINMA's estimate, the Group's share in the deposit insurance guarantee programme was TCHF 6,838 and TCHF 6,884 as at 31 December 2019 and 2018, res-

Consolidated Financial Statements

pectively. The deposit insurance is a guarantee and exposes the Group to additional risk. As at 31 December 2019, the Group considers the probability of a material loss from this obligation to be remote.

For details on rental commitments under non-cancellable operating leases refer to note 6.

19. Financial instruments

The following table provides information about the assets and liabilities not carried at fair value in the statement of financial position.

The table excludes finance leases and non-financial assets and liabilities and convertible bonds. For the most part, the assets and liabilities discussed below are considered to be Level 3.

At 31 December (CHF in thousands)	2019		2018	
	Carrying amount net	Estimated fair value	Carrying amount net	Estimated fair value
Assets				
Loans	3,995,022	4,080,186	3,120,336	3,187,017
Liabilities				
Deposits	-3,495,152	-3,535,302	-2,827,254	-2,864,107
Borrowings	-2,638,604	-2,423,790	-1,497,763	-1,506,002

Fair values are estimated as follows:

Loans

Fair value calculation is based on a discounted future cash flows methodology, using current market interest rate data adjusted for inherent credit risk or quoted market prices and recent transactions, if available.

Deposits and borrowings

If no market quotes are available, the fair value calculation is based on a discounted future cash flows methodology, using current effective interest rate data or current market interest rate data that is available to the Group for similar financial instruments.

Asset and liabilities that are reflected in the accompanying financial statements at a carrying value deemed to represent fair value are not included in the above disclosures; such items include cash and cash equivalents, investment securities, other assets, accrued expense and other liabilities.

Pension fund

Refer to note 12 for further details on pension fund.

20. Variable interest entities

The Group primarily uses variable interest entities to securitise auto lease financing receivables. The financing receivables are originated by the Bank in the ordinary course of business and transferred to the VIEs. The financing receivables in the VIEs have similar risks and characteristics to the Bank's other lease financing receivables and were underwritten to the same standard. Accordingly, the performance of these assets has been similar to the Bank's other lease financing receivables.

The Group completed five securitisations, all through consolidated VIEs, to obtain funding backed by its auto lease receivables. Three transactions of TCHF 200,000 each, issued between March 2012 and March 2015 were all fully repaid at their optional redemption dates. In June 2016, the Group issued TCHF 200,000 fixed-rate senior notes through the

Consolidated Financial Statements

fourth securitisation transaction (Swiss Auto Lease 2016-1 GmbH), with a coupon of 0.22% per annum and an optional redemption date of 3¾ years from the date of issuance. In March 2019, the Group launched its fifth securitisation transaction (Swiss Auto Lease 2019-1 GmbH) and issued fixed-rate senior notes of TCHF 250,000 with a coupon of 0.15% per annum and an optional redemption date of three years from the date of issuance.

Third-party holders of the debt issued by the VIEs only have recourse to the financing receivables owned by the VIEs and not to the Bank's general credit. Contractually, the cash flows from these financing receivables must first be used to pay third-party debt holders and other expenses of the VIEs. Excess cash flows are available to the Bank.

The Bank is the servicer of the VIEs and holds the subordinated interests issued by the VIEs. The Bank is considered primary beneficiary of the VIEs as it has both the power to direct the activities that most significantly impact the VIEs' economic performance and an obligation to absorb losses, or a right to receive benefits from the VIEs. Hence the VIEs are being consolidated.

On 21 July 2017, the Group signed an agreement to refinance a CHF 42 million personal loan portfolio from eny Finance AG, a Swiss online personal loan provider. The Group has also agreed to partially refinance future personal loan volume from this provider. The deal was structured through a VIE that is fully owned, controlled and consolidated by the Group. The Bank is the co-servicer of the VIE and holds the subordinated interests issued by the VIE that were used to refinance the loan portfolio from eny Finance AG. The Bank is considered the primary beneficiary of the VIE as it has both the power to direct the activities that most significantly impact the VIE's economic performance and an obligation to absorb losses, or a right to receive benefits from the VIE.

The table below summarises the assets and liabilities of the consolidated VIEs described above:

At 31 December (CHF in thousands)	2019	2018
Assets		
Financing receivables, net	595,581	580,854
Financing leases	497,869	459,364
Loans	97,712	121,489
Other assets	31,781	28,790
Total assets	627,362	609,644
Liabilities		
Accrued expenses and other payables	25,776	4,320
Non-recourse borrowings	449,010	399,494
Total liabilities	474,787	403,814

Revenues from the consolidated VIEs amounted to TCHF 29,143 in 2019 and TCHF 28,869 in 2018, respectively. Related expenses consisted primarily of provisions for losses of TCHF 4,455 and TCHF 4,176 and interest expense of TCHF 1,685 and TCHF 1,543 for the years ended 31 December 2019 and 2018, respectively. These amounts did not include inter-company revenues and costs, principally fees and interest between the Bank and the VIEs, which are eliminated for consolidation purposes.

21. Related-party transactions

The Group had no related-party transactions in 2019 and 2018 outside of intercompany.

Consolidated Financial Statements

22. Interest income

The details of interest income are shown below:

For the years ended 31 December (CHF in thousands)	2019	2018
Personal loans	172,646	161,333
Auto leases and loans	110,607	98,437
Credit cards	79,437	71,654
Other	-2,916	-1,469
Total	359,775	329,955

23. Interest expense

The details of interest expense are shown below:

For the years ended 31 December (CHF in thousands)	2019	2018
Interest expense on ABS	1,864	1,808
Interest expense on deposits	13,092	12,596
Interest expense on debt	12,835	6,367
Total	27,791	20,771

24. Commission and fee income

The details of commission and fee income are shown below:

For the years ended 31 December (CHF in thousands)	2019	2018
Insurance	21,638	20,473
Credit cards	101,117	92,560
Loans and leases	14,530	13,384
Other	10,436	3,229
Total	147,721	129,646

Consolidated Financial Statements

25. General and administrative expenses

The details of general and administrative expenses are shown below:

For the years ended 31 December (CHF in thousands)	2019	2018
Professional services	22,352	18,629
Marketing ¹	11,823	8,521
Collection fees	10,857	10,916
Postage and stationery	11,198	9,864
Rental expense under operating leases	7,164	4,873
Information technology	31,352	24,909
Depreciation and amortisation	19,457	13,004
Other	-2,928	-3,538
Total	111,277	87,177

¹ Marketing includes advertising costs, which are expensed as incurred

26. Share-based compensation

Under the Executive Variable Compensation Plan (EVCP) that was set up for the senior management team in 2013 each member of the Group's senior management team received at grant a number of restricted stock units (RSUs) as part of their annual variable compensation. Vesting for the RSUs takes place in three equal tranches. The last grant of RSUs as part of the EVCP was in 2016 for the performance year 2015. For further details related to this plan, please refer to the Compensation Report in the Annual Report 2015.

The total number of RSUs under this plan was 9,911 based on the share price of CHF 59.50 at the grant date 1 March 2015 and 9,839 with a share price of CHF 65.58 at the grant date 1 March 2016. The fair value used for each RSU was calculated as the market price of the Bank's stock on the date of the grant. RSUs issued under this plan will be settled out of shares acquired by the Group for such purpose. Participants will pay no consideration for the receipt of RSUs or the shares in which those RSUs will be settled.

The following table summarises RSUs outstanding as at 31 December 2019 and 2018, respectively:

	2019		2018	
	Number of RSUs	Weighted average grant date fair value (CHF)	Number of RSUs	Weighted average grant date fair value (CHF)
RSUs outstanding at 1 January	8,439	599,726	12,250	786,052
Granted ¹	-	-	3,038	248,122
Vested	-2,864	-186,446	-6,734	-426,444
Forfeited	-23	-1,497	-115	-8,004
RSUs outstanding at 31 December	5,552	411,783	8,439	599,726
RSUs expected to vest	5,552	411,783	8,439	599,726

¹ In 2018, the Group granted 3,038 RSUs as replacement award at the grant date 2 August 2018 with a share price of CHF 81.67

The total recognised compensation cost was TCHF 132 and TCHF 196 for the years 2019 and 2018, respectively. The

Consolidated Financial Statements

remaining unrecognised cost of TCHF 138 is expected to be recognised over a weighted-average period of 18 months. In 2016, the EVCP plan was adapted, and since the performance year 2016 the senior management team receives under the long-term incentive programme (LTI), which is one part of the EVCP, a part of their variable compensation in performance share units (PSUs). The PSUs vest after a three-year period depending on the achievement of performance conditions which include relative total shareholder return (TSR) and cumulative fully diluted earnings per share (EPS). The actual LTI bonus of each participant is determined in the first quarter after each performance year in a range of 75% to 125% of the target LTI bonus based on a look-back assessment in a guided discretion by the Board of Directors. The actual LTI bonus is granted in PSUs. The first grant took place in March 2017. For details regarding the plan, please refer to the Compensation Report on page 84.

	2019		2018	
	Number of PSUs	Weighted average grant date fair value (CHF)	Number of PSUs	Weighted average grant date fair value (CHF)
PSUs outstanding at 1 January	11,844	964,123	6,760	499,226
Granted	5,925	475,778	5,953	538,747
Vested	- 533	- 42,459	- 282	- 22,990
Forfeited	- 235	- 20,119	- 587	- 50,859
PSUs outstanding at 31 December	17,001	1,377,323	11,844	964,123
PSUs expected to vest	26,509	2,044,886	14,210	1,165,470

The fair value of a PSU was calculated as the arithmetic average of the daily volume weighted average price (VWAP) of a Bank's share during the 60 trading days ending on the last trading day (inclusive) before the grant date, risk-adjusted for the performance condition. A PSU was calculated at CHF 80.30 and CHF 90.50 at the grant date of 1 March 2019 and 2018, respectively, and one PSU was equal to one ordinary share of the Bank.

At 31 December 2019, the weighted-average conversion ratio of one PSU was 156% based on performance conditions. The total recognised compensation cost was TCHF 708 and TCHF 501 for the years 2019 and 2018, respectively. The remaining unrecognised cost of TCHF 746 is expected to be recognised over a weighted-average period of 20 months.

27. Supplemental cash flow information

Certain supplemental information related to cash flows is shown below:

For the years ended 31 December (CHF in thousands)	2019	2018
Increase in loans to customers	- 1,904,242	- 1,810,780
Principal collections from customers – loans	1,849,887	1,667,709
Investment in equipment for financing leases	- 1,225,533	- 950,159
Principal collections from customers – financing leases	1,050,703	917,676
Net change in credit card receivables and other	- 108,139	- 121,778
Net change in financing receivables	- 337,324	- 297,332

28. Off-balance sheet arrangements

At 31 December 2019 and 2018, the Group was party to the following off-balance sheet financial instruments. The balances represent the Group's maximum contractual exposure to credit risk resulting from off-balance sheet arrangements:

For the years ended 31 December (CHF in thousands)	2019	2018
Ordinary course of business lending commitments	99,422	59,449
Unused revolving loan facilities	68,684	67,349
Unused credit card facilities	3,453,582	3,141,538

Commitments to extend credit are agreements to lend to a customer as long as there is no violation of conditions established in the contract. Commitments generally have fixed expiration dates or other termination clauses. Loan commitments are most often uncollateralised and may be drawn up to the total amounts to which the Group is committed. Total commitment amounts do not necessarily represent future cash requirements as the lines of credit may expire or be terminated without being fully drawn upon. No additional allowance for losses was deemed necessary for these unused commitments since the Group can terminate the lines of credit at any time unilaterally.

29. Subsequent events

The Group has evaluated subsequent events from the financial position date through 18 March 2020, the date at which the financial statements were available to be issued.

On 3 March 2020, the Group launched its sixth lease asset backed security (ABS) transaction and issued a fixed-rate senior note of TCHF 250,000 on the Swiss capital market with a contractual maturity of ten years and optional redemption date of four years from the date of issuance. The transaction was executed through the newly founded subsidiary Swiss Auto Lease 2020-1 GmbH.

The recent emergence of the coronavirus is having an adverse impact on the global and the Swiss economy and it may affect the Group's performance and results in the first half of 2020 and going forward.

Besides that, there were no other subsequent events at that date.



Report of the Statutory Auditor

To the General Meeting of Cembra Money Bank AG, Zurich

Report of the Statutory Auditor on the Consolidated Financial Statements

As statutory auditor, we have audited the accompanying consolidated financial statements of Cembra Money Bank AG and subsidiaries (the "Group"), which comprise the consolidated statements of financial position as of December 31, 2019 and 2018, and the related consolidated statements of income, comprehensive income, changes in shareholders' equity, and cash flows, and notes thereto (pages 106 to 148) for the years ended December 31, 2019 and 2018.

Board of Directors' Responsibility

The Board of Directors is responsible for the preparation and fair presentation of the consolidated financial statements in accordance with U.S. Generally Accepted Accounting Principles and the requirements of Swiss law. This responsibility includes designing, implementing and maintaining an internal control system relevant to the preparation and fair presentation of consolidated financial statements that are free from material misstatement, whether due to fraud or error. The Board of Directors is further responsible for selecting and applying appropriate accounting policies and making accounting estimates that are reasonable in the circumstances.

Auditor's Responsibility

Our responsibility is to express an opinion on these consolidated financial statements based on our audits. We conducted our audits in accordance with Swiss law and Swiss Auditing Standards as well as Auditing Standards Generally Accepted in the United States of America. Those standards require that we plan and perform the audit to obtain reasonable assurance whether the consolidated financial statements are free from material misstatement.

An audit involves performing procedures to obtain audit evidence about the amounts and disclosures in the consolidated financial statements. The procedures selected depend on the auditor's judgment, including the assessment of the risks of material misstatement of the consolidated financial statements, whether due to fraud or error. In making those risk assessments, the auditor considers the internal control system relevant to the entity's preparation and fair presentation of the consolidated financial statements in order to design audit procedures that are appropriate in the circumstances, but not for the purpose of expressing an opinion on the effectiveness of the entity's internal control system. An audit also includes evaluating the appropriateness of the accounting policies used and the reasonableness of accounting estimates made, as well as evaluating the overall presentation of the consolidated financial statements. We believe that the audit evidence we have obtained is sufficient and appropriate to provide a basis for our audit opinion.

Opinion

In our opinion, the consolidated financial statements as of and for the years ended December 31, 2019 and 2018 give a true and fair view of the financial position, the results of operations and the cash flows in accordance with U.S. Generally Accepted Accounting Principles and comply with Swiss law.



Report on Key Audit Matters based on the circular 1/2015 of the Federal Audit Oversight Authority



Valuation of allowance for losses on financing receivables



Valuation of goodwill

Key audit matters are those matters that, in our professional judgment, were of most significance in our audit of the consolidated financial statements as of and for the year ended December 31, 2019. These matters were addressed in the context of our audit of the consolidated financial statements as a whole, and in forming our opinion thereon, and we do not provide a separate opinion on these matters.



Valuation of allowance for losses on financing receivables

Key Audit Matter

As per December 31, 2019 gross financing receivables (smaller-balance, homogenous loans, including credit card receivables, personal loans as well as auto leases and loans) amount to CHF 6,665.8 million (representing 89% of total assets). At the same time, the Group has recorded an allowance for losses on financing receivables of CHF 80.3 million.

The valuation of collective allowance for losses on financing receivables relies on the application of significant management judgment in determining the methodology and parameters in calculating the allowance and requires specific knowledge of developments in the Group's financing receivables portfolio. The use of different modelling techniques and assumptions (e.g. current trends, conditions and macroeconomic factors) could result in significantly different estimates of allowances for losses on financing receivables.

In particular, the valuation of the collective allowance for losses on financing receivables is based on significant estimates, such as future client payment behavior, which is subject to management judgment and requires specific knowledge and competencies in determining allowances.

Our response

We assessed and tested the design and operating effectiveness of the key controls over financial reporting with respect to the valuation of the allowance for losses on financing receivables. This included controls over the calculation, approval, recording and monitoring of allowances. This also included controls over model approval, validation and approval of key data inputs and qualitative considerations for potential impairment that were not captured by management's models.

For a sample of allowances for losses on financing receivables calculated on a collective basis, we tested the underlying models including the model approval and validation process. We also tested the reasonableness of the inputs to those models, such as delinquency and payment behavior, by comparing data and assumptions made to historical accuracy of estimates.

For a sample of financing receivables, and with the use of our own valuation specialists, we critically examined and challenged the assumptions and models used or we re-performed an independent assessment of the valuation allowance.

For further information on valuation of allowance for losses on financing receivables refer to the following:

- Note 1 (Basis of presentation and summary of significant accounting policies, Allowance for losses)
- Note 4 (Financing receivables and allowance for losses)



Valuation of goodwill

Key Audit Matter

As at December 31, 2019 the Group reports goodwill of CHF 156.8 million arising from two acquisitions in the previous periods and the acquisition of cashgate AG in the reporting period.

Due to the inherent uncertainty of forecasting and discounting future cash flows in relation with the Group's recognized goodwill, this is deemed a significant area of judgment.

Goodwill impairment testing is performed at the Reporting Unit (RU) level and involves a comparison of the estimated fair value of each RU to its carrying amount. The estimates of fair values are determined by discounting future projected cash flows.

Our response

Our procedures included, amongst others, the assessment of the Group's processes and key controls for testing of goodwill impairment, including the assumptions used.

We tested the key assumptions and methodologies forming the Group's fair value calculations, including the cash flow projections and discount rates. We assessed the reasonableness of cash flow projections and compared key inputs, such as the discount rates and growth rates, to externally available industry, economic and financial data and the Group's own historical data and performance.

With the assistance of our own valuation specialists, we critically assessed the assumptions and methodologies used to determine the fair value for those RUs where goodwill was found sensitive to changes in those assumptions. On an overall basis, we also evaluated the aggregate fair values determined by the Group to its market capitalization.

Additionally, we considered whether the Group's disclosures of the application of judgment in estimating key assumptions and the sensitivity of the results of those estimates adequately reflect the risk associated with the goodwill impairment.

For further information on valuation of goodwill refer to the following:

- Note 1 (Basis of presentation and summary of significant accounting policies, Goodwill)
- Note 8 (Goodwill)



Report on Other Legal and Regulatory Requirements

We confirm that we meet the legal requirements on licensing according to the Auditor Oversight Act (AOA) and independence (article 728 CO and article 11 AOA) and that there are no circumstances incompatible with our independence.

In accordance with article 728a paragraph 1 item 3 CO and Swiss Auditing Standard 890, we confirm that an internal control system exists, which has been designed for the preparation of consolidated financial statements according to the instructions of the Board of Directors.

We recommend that the consolidated financial statements submitted to you be approved.

KPMG AG

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'C. Castagna', written over a light blue horizontal line.

Cataldo Castagna
Licensed Audit Expert
Auditor in Charge

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'M. Bourquin', written over a light blue horizontal line.

Malea Bourquin
Licensed Audit Expert

Zurich
March 18, 2020

Individual Financial Statements

153	Individual Financial Statements
154	Balance sheet
155	Income statement
156	Appropriation of profit
157	Statement of changes in equity
158	Notes to the individual financial statements
175	Report of the statutory auditor to the general meeting of Cembra Money Bank AG, Zurich

Balance sheet

At 31 December (CHF in thousands)	Notes	2019	2018
Assets			
Liquid assets		526,858	487,141
Amounts due from banks		4,856	7,740
Amounts due from customers	7.1	6,093,571	4,359,842
Financial investments	7.2	20,706	48,106
Accrued income and prepaid expenses		80,784	50,970
Participations		282,384	4,861
Tangible fixed assets		42,102	37,477
Intangible assets	7.3	6,662	8,903
Other assets	7.4	22,614	18,393
Total assets		7,080,537	5,023,433
Total subordinated claims		78,043	58,990
Liabilities			
Amounts due to banks		115,000	42,000
Amounts due in respect of customer deposits		1,557,527	1,041,223
Cash bonds		2,026,897	1,757,971
Bond issues and central mortgage institution loans		2,124,782	1,101,535
Accrued expenses and deferred income		83,832	57,827
Other liabilities	7.4	75,099	72,453
Provisions	7.7	7,683	2,753
Bank's capital	7.8	30,000	30,000
Statutory capital reserves		171	171
of which reserve from tax-free capital contribution		171	171
Statutory retained earnings reserves		15,000	15,000
Voluntary retained earnings reserves		932,877	853,796
Own shares	7.12	-35,260	-100,972
Profit carried forward		177	131
Profit (result of the period)		146,753	149,546
Total liabilities		7,080,537	5,023,433
Total subordinated liabilities		150,000	-
Off-Balance-Sheet Transactions			
Contingent liabilities	7.1	99,422	59,449
Irrevocable commitments	7.1	6,838	6,884

Income statement

For the years ended 31 December (CHF in thousands)	Notes	2019	2018
Result from interest operations			
Interest and discount income	8.1	383,041	346,330
Interest and dividend income from financial investments		2,948	2,604
Interest expense	8.1	-26,106	-19,243
Gross result from interest operations		359,884	329,691
Changes in value adjustments for default risks and losses from interest operations		-29,618	-40,123
Subtotal net result from interest operations		330,265	289,568
Result from commission business and services			
Commission income from other services		165,585	150,906
Commission expense		-75,792	-64,466
Subtotal result from commission business and services		89,793	86,441
Other result from ordinary activities			
Income from participations		257	-
Other ordinary income		2,456	7,252
Subtotal other result from ordinary activities		2,713	7,252
Operating expenses			
Personnel expenses	8.2	-121,106	-108,877
General and administrative expenses	8.3	-95,651	-69,078
Subtotal operating expenses		-216,757	-177,955
Value adjustments on participations and depreciation and amortisation of tangible fixed assets and intangible assets		-16,382	-14,365
Changes to provisions and other value adjustments, and losses		-1,060	-989
Operating result		188,572	189,951
Extraordinary income	8.4	146	2,008
Taxes	8.5	-41,965	-42,413
Profit (result of the period)		146,753	149,546

Appropriation of profit

For the years ended 31 December (CHF in thousands)	2019	2018
Profit	146,753	149,546
Profit carried forward	177	131
Distributable profit	146,929	149,677
Appropriation of profit		
Allocations to voluntary retained earnings reserves	- 36,600	- 43,757
Dividends declared	- 110,243	- 105,743
New profit carried forward	86	177

Statement of changes in equity

CHF in thousands	Bank's capital	Statutory capital reserves	Statutory retained earnings reserves	Voluntary retained earnings reserves and profit carried forward	Own Shares	Result of the period	Total
Equity at 1 January 2019	30,000	171	15,000	853,927	- 100,972	149,546	947,672
Appropriation of profit 2018							
Allocation to legal reserves	-	-	-	-	-	-	-
Allocation to voluntary reserves	-	-	-	149,500	-	- 149,500	-
Dividends	-	-	-	- 105,734	-	-	- 105,734
Net change in profit carried forward	-	-	-	46	-	- 46	-
Change of own shares	-	-	-	35,315	65,712	-	101,026
Profit (result of the period)	-	-	-	-	-	146,753	146,753
Equity at 31 December 2019	30,000	171	15,000	933,054	- 35,260	146,753	1,089,717

Notes to the individual financial statements

1. The company, legal form and domicile of the Bank

Cembra Money Bank AG (the “Bank”) is a public company under the Swiss law. The Bank is headquartered in Zurich and operates across Switzerland through a network of branches, online distribution, as well as credit card partners, independent intermediaries and car dealers.

2. Accounting and valuation principles

General principles

Accounting and valuation principles for the statutory individual financial statements are based on the Swiss Code of Obligations, the Banking Law, its relevant regulation and the Circular 15/1 of the Swiss Financial Market Supervisory Authority FINMA. The individual financial statements with reliable assessment describe the economic situation of the Bank in the way that enables third parties to make a reliable opinion. The individual financial statements can contain hidden reserves.

The numbers published in the notes are rounded, however they are calculated on full numbers, therefore rounding differences can occur.

General valuation principles

The financial statements are prepared under the going concern assumption. Assets result from past business transactions or events. They are tangible or intangible assets under the control of the Bank, from which the Bank is likely to benefit or future cash inflow is probable. Asset values must be determined in a reliable manner. If no sufficient reliable estimate is possible, then the asset is considered as contingent.

Liabilities result from past business transactions or events where future cash outflow is probable (e.g. due to the purchase of goods or services, liabilities resulting from the provision of guarantees, or liability claims for services rendered). The amount required to meet the liability (settlement value) must be determined or estimated reliably. Where this is not possible, liabilities are considered as contingent liabilities.

The balance sheet line items are valued on an individual basis. The transitional provision requiring implementation of individual valuation for participations, tangible fixed assets and intangible assets by 1 January 2020, is not applied.

Offsetting of assets and liabilities as well as income and expense is generally not permitted. The exceptions are made for: offsetting value adjustments that are directly attributable to individual assets against the respective assets; for receivables and payables as long as they are related to similar transactions with the same counterparty, in the same currency and the same or earlier maturity of the receivables that do not result in counterparty risk.

Liquid assets

Liquid assets are recorded at nominal value.

Individual Financial Statements

Amounts due from banks, amounts due from customers

Amounts due from banks and customers are recorded at nominal value less value adjustments.

The allowance for losses on financing receivables represents the Bank's estimate of future probable losses inherent in the portfolio. Losses on financing receivables are recognised when they are incurred. The method of calculating estimated losses depends on the size, type and risk characteristics of the related financing receivables. The Bank's loan portfolio consists of smaller-balance, homogenous loans, including credit card receivables, personal loans, auto leases and loans. Each portfolio is evaluated for impairment quarterly. The allowance for losses on these financing receivables is established through a process that estimates the probable losses inherent in the portfolio based upon statistical analyses of portfolio data. These analyses include migration analysis, in which historical delinquency and credit loss experience is applied to the current ageing of the portfolio, together with other analyses that reflect current trends and conditions. Management also considers the Bank's historical loss experience to date based on actual defaulted loans and overall portfolio indicators including nonaccrual loans, trends in loan volume and lending terms, credit policies and other observable environmental factors such as the unemployment rate or interest rate movements as well as future client payment behaviour which is subject to management judgement.

Nonaccrual financing receivables are those on which the Bank has stopped accruing interest.

Delinquent receivables are those that are 30 days or more past due based on their contractual terms.

For personal loans and auto leases and loans, the Bank maintains a single write-off date within each month, which ensures that at each reporting date all accounts meeting the relevant criteria have been written off. The Bank writes off unsecured closed-end instalment loans and consumer auto finance leases on the monthly write-off date after the contract reaches 120 days contractually past due and unsecured open-end revolving loans and commercial auto finance leases on the monthly write-off date after the contract reaches 180 days contractually past due. For credit cards, the Bank writes off the account on the date the account becomes 180 days contractually past due. Unsecured consumer loans in bankruptcy are written off within 60 days of notification of filing by the bankruptcy court or within the defined write-off periods, whichever occurs earlier.

Recoveries are defined as any cash collected after a loan or lease has been written off. Recoveries include the receipt of principal, interest, fees and proceeds from realisation of collateral, debt sales and claims against insurance policies.

Write-offs are deducted from the allowance for losses when the Bank judges the principal to be uncollectable and subsequent recoveries are added to the allowance for losses at the time cash is received on a written off account.

Changes in value adjustments for default risks and losses from interest operations is the expense related to maintaining the allowance for losses at an appropriate level to absorb the estimated probable future losses on financing receivables as at each period end date.

Delinquent receivables are classified as regular when outstanding instalments and interest are paid in a timely manner according to contractual terms and when further credit worthiness criteria are fulfilled as well. The release of allowance is recorded through the Income Statement position "Change in value adjustments for default risks from interest operations".

Amounts due to banks, amounts due to customers in savings and deposit accounts

These items are recorded at nominal value.

Financial investments

Financial assets comprise debt securities and vehicles that have been acquired as a result of credit transactions and are designated for resale. Financial investments valued according to the principle of the lower of cost or market value: an upwards revaluation to the acquisition cost at maximum is required where the market value has fallen below the acquisition cost and then recovers. The balance of adjustments in the book value is to be recorded under the position "Other ordinary income" or "Other ordinary expenses", as applicable.

Individual Financial Statements

Debt securities held to maturity are valued at acquisition cost with premium or discount amortised to maturity under the accrual method. Value adjustments for default risks are recorded in the Income Statement position “Change in value adjustments for default risks from interest operations”.

Debt securities without intent to hold to maturity are valued according to the principle of lower of cost or market value. Value adjustments from subsequent measurement are recorded in the income statement under the position “Other ordinary income” or “Other ordinary expenses”, as applicable. Value adjustments for default risks are recorded in the Income Statement under position “Change in value adjustments for default risks and losses from interest operations”.

Participations

Participations are equity securities owned by the Bank in undertakings, where those securities are held with the intention of a permanent investment irrespective of the percentage of voting shares held. Participations are valued individually at acquisition cost less economically necessary value adjustments. At every balance sheet date, participations are tested for impairment. This test results from indicators that individual assets may be impaired. In such case realisable value of the asset is determined, which is the higher of net market value and utility value. An asset is impaired if the book value is higher than realisable value. In case of impairment, the book value is written down to realisable value, and the impairment charge is recorded in the position “Value adjustments on participations and depreciation and amortisation of tangible fixed assets and intangible assets”.

Tangible fixed assets

Investments in tangible fixed assets are capitalised when they are used for more than one accounting period and exceed a threshold of CHF 3,000. Tangible fixed assets are recorded at acquisition cost less accumulated depreciation. Depreciation is recognised in accordance with a schedule on a straight line over the useful life of the asset and recorded in the position “Value adjustments on participations and depreciation and amortisation of tangible fixed assets and intangible assets”. On every balance sheet date, fixed assets are tested on impairment. This test results from indicators that individual assets may be impaired. In such case, realisable value of the asset is determined, which is the higher of net market value and utility value. An asset is impaired if the book value is higher than the realisable value. In case of an impairment, the book value is reduced to the realisable value, and the value adjustment is recorded in the position “Value adjustments on participations and depreciation and amortisation of tangible fixed assets and intangible assets”. The estimated useful life of the fixed asset categories is as follows:

Buildings	40 years
Leasehold improvements	5–10 years
Office equipment	5–10 years
Hardware	3 years
Software	5 years

Intangible assets

Intangible assets are of a non-monetary nature and without any physical substance. They can be either acquired or generated internally. Intangible assets may also originate from acquisitions of business units and companies. The intangible asset reported is goodwill.

Intangible assets are recognised as assets and are valued at no more than the acquisition cost. Amortisation is recognised in accordance with a schedule on a straight line over the useful life of the asset and recorded in the position “Value adjustments on participations and depreciation and amortisation of tangible fixed assets and intangible assets”. On every balance sheet date, intangible assets are tested on impairment. In case of an impairment, the book value is reduced to the realisable value, and the value adjustment is recorded in the position “Value adjustments on participations and depreciation and amortisation of tangible fixed assets and intangible assets”. The estimated useful life of goodwill is five years.

Individual Financial Statements

Provisions

Legal and factual obligations are valued on a regular basis. When a value outflow is probable and can be measured reliably, a corresponding provision is established.

Existing provisions are assessed at every balance sheet date. Provisions are recorded in the Income Statement position "Changes in provisions and other impairments and losses". Based on the new assessment, provisions are increased, retained or released. Provisions are released through Income Statement in case they are not economically necessary anymore and cannot be used to cover for similar exposures.

Taxes

Current taxes are recurring annual income and capital taxes. Transaction-based taxes are not included in current taxes. Liabilities resulting from current income and capital taxes are disclosed under "Accrued expenses". The current income and capital tax expense is disclosed under "Taxes" in the Income Statement.

Off-balance sheet

Off-balance sheet items are recorded at nominal value. For foreseeable risk provisions are built in the balance sheet.

Own shares

Acquired own shares are recorded initially at cost value on the purchase date under "Own shares" as a negative position in the shareholders' equity. There is no subsequent measurement.

Realised gain from the sale of own shares is recorded under "Statutory retained earnings reserve". The position "Own shares" is reduced for the sale at acquisition cost value.

Pension liability

The employees of the Bank are insured by the pension fund of the Bank. The pension liabilities as well as pension assets to cover these liabilities are held in a legally independent foundation. The organisation, management and financing of the pension plan are done in accordance with applicable regulations, the articles of the foundation as well as the valid pension regulations. The entire pension and post-retirement benefit plans of the Bank are based on a defined contribution principle.

The Bank pays over-mandatory contributions to the Bank's pension fund, which insures personnel against the financial consequences of old age, death and disability. The employer contributions to the pension plans are recorded under "Personnel expenses" of the corresponding reporting period.

The Bank assesses at every balance sheet date if there is an economic benefit or an economic liability against the pension plan. It is based on the contractual agreements and annual reports of the pension fund prepared under FER 26 in Switzerland, as well as other calculations relevant to the assessment of financial situation as well as existing over/underfunding of the plan.

Share-based compensation

The Bank has share-based compensation programmes in place. The Bank accounts for the compensation cost from share-based payment transactions according to the fair-value-based method. The compensation cost is measured based on the fair value of the shares at grant date and is recognised over the requisite service period with a corresponding credit to equity. Any differences at settlement are recorded as "Personnel expenses". For details to share-based compensation please refer to the Compensation Report.

Changes in the accounting and valuation principles as compared to the previous year

There were no significant changes in the accounting and valuation principles in 2019 compared to previous year.

Individual Financial Statements

Recording of transactions

All transactions concluded by the balance sheet date are recorded at trade date in the books and valued according to the valuation principles as described above.

Treatment of overdue interest

Overdue interest and corresponding commissions are not recorded as interest income. As such are considered interest and commissions that are due for more than 90 days, but not paid. From this point of time, the future interest and commissions are no longer recorded as "Interest and discount income" until there is no overdue interest outstanding. Overdue interest is not cancelled retroactively. The interest due from the period up to 90 days (due, unpaid and accrued interest) is written off through the position "Changes in value adjustments for default risks and losses from interest operations".

Foreign currency translation

Transactions in foreign currencies are booked using daily exchange rates. At the balance sheet date, assets and liabilities are translated at closing exchange rates. Foreign currency translation gains and losses are recorded in the Income Statement. As of balance sheet date, the Bank had no significant foreign exchange exposures.

3. Risk management

Risk is broadly defined as the possibility that an uncertain event or outcome results in adverse variations of profitability or in losses. Risks might also negatively impact the strength of the Bank's balance sheet, its market capitalisation or its brand and reputation. In the process of performing its function as a financial intermediary, the Bank is exposed to various categories of risk, such as credit risk, asset and liability management risk (including market and liquidity risk), operational risk and other risks.

Within the risk appetite and tolerance limits and in accordance with its strategic objectives, the Bank takes on and manages risks, and controls and monitors them prudently. The Bank actively, comprehensively and systematically manages risk and promotes a strong risk and control culture across all business areas. The established risk management process comprises four core elements:

- Identification of risks across all business activities
- Assessment and measurement of risks, including stress testing
- Limitation and mitigation of risks; and
- Effective controls, monitoring and reporting.

The Board of Directors is ultimately responsible for determining the risk strategy, risk appetite and corresponding tolerance levels. It has established an effective internal control system that: (i) ensures that material risks are assessed and controlled; (ii) oversees the risk profile to ensure it is correctly monitored and managed; and (iii) ensures that the risk management framework and strategies are correctly implemented.

The Bank has put in place regulations that govern the risk management and control processes to ensure that all material risks are recorded and supervised. These processes are supported by a framework of approved policies and directives, which set out the the principles guiding the Bank's attitude to risk and the amount of risk it is willing to take on.

The Bank has set up a risk appetite framework, which includes integrated tolerance limits to control overall risk taking. It contains a diverse set of quantitative metrics and qualitative statements covering various risk categories and serves as a decision-making tool for the Management Board. As part of the Group Risk Policy, it is reviewed annually by the Board of Directors and takes into account strategic objectives and business plans. The risk profile is assessed relative to the Bank's risk appetite, and risk exposures are monitored relative to risk tolerance limits on a regular basis. Summary reports are reviewed by the Audit and Risk Committee and reported to the Board of Directors.

Individual Financial Statements

Three working committees have been set up. Members of the Management Board are required to attend regular committee meetings:

Committee	Risk category
Credit Committee	Credit risk
Asset & Liability Management Committee (ALCO)	Asset & liability management, market & liquidity risk, capital management
Risk & Controllership Committee (RCC)	Risk framework, internal control system, compliance & operational risk management, information security, data privacy, business continuity management

The Bank's risk and control framework operates along three lines of defence:

- First Line: business functions are responsible for ensuring that a risk and control environment is in place and maintained as part of day-to-day operations
- Second Line: control functions provide independent control and oversight of risks, and
- Third Line: the Internal Audit function evaluates the overall effectiveness of the control environment and provides additional independent assurance.

This three-lines-of-defence model ensures that direct accountability for risk decisions, implementation and oversight of risk management, and the independent control of the effectiveness of risk management are segregated. Internal policies and directives further detail the expected principles of risk management and control for each risk category.

Credit risk

Credit risk is the risk to earnings or capital that may arise from the potential that a borrower or counterparty may fail to honour their contractual obligations. The obligations include, for example, principal repayment, interest and fees. A consequent loss may be partial or complete and may arise at any time from a number of isolated or interlinked circumstances. The Bank is exposed to credit risk on all its lending products.

The Credit Committee serves as the main decision-making body concerning credit strategies and exposures and regularly reviews the Bank's credit risk performance. The Credit Committee is responsible for making lending decisions on individual counterparties and lending programmes that are not under the authority of the Chief Risk Officer (CRO) or specific subsidiaries, but under the authority of the Board of Directors. The Credit Committee is chaired by the CRO.

The guidelines for the approval of lending programmes, as well as the individual counterparty lending approvals are set out in the credit risk policy. Lending authority that has been delegated is actively monitored and reviewed regularly.

The Bank maintains stringent underwriting processes, which are continually monitored and optimised to ensure that credit risk is adequately and responsibly managed. Prior to granting credit, the customer's creditworthiness, credit capacity and, where applicable, collateral are assessed. The customer's creditworthiness is evaluated by an automated credit risk rating system, which includes the use of scorecards and leverages available information about the customer. This ensures consistent and systematic decision-making across all lending products.

Where applicable, the credit capacity of consumers is also evaluated in accordance with the legal requirements of the Swiss Consumer Credit Act. Internal models determine the credit amount based on the customer's risk profile. Segments that are particularly exposed to credit risk are actively restricted beyond the requirements of the Swiss Consumer Credit Act through specific internal rules that aim to effectively implement and ensure responsible lending to customers. Manual underwriting complements the automated system decision in cases where additional information may be required.

The quality of portfolios and specific customer segments are thoroughly and periodically assessed. Specifically in the area of vehicle leasing the Group is exposed to risks related to the valuation of underlying assets or objects. Contractual residual values might differ from actual values of lease objects and distribution partners might fail to honour their contractual obligations. In addition to the consistent setting of residual values at lease origination the Group regularly monitors its exposure to this type of risk and makes use of external data sources to verify results. The quality

Individual Financial Statements

and performance of new business are monitored to ensure that the credit approval process continues to effectively mitigate credit risk, and underwriting procedures are being correctly followed. Scorecards are regularly monitored and backtested to ensure their performance remains within expected levels and, if required, changes are made to the models. Segmented collection strategies are implemented to tailor activities to customer groups with different payment behaviours and to ensure optimal resource allocation and effective mitigation of credit risk. The regular monitoring of process and performance metrics ensures diligent and responsible execution and supports the fair treatment of customers across a variety of servicing processes.

The Bank's customer base comprises primarily of natural persons and small- and medium-sized enterprises. Concentration risks are regularly assessed and monitored. The large number of borrowers naturally results in a broad credit risk diversification.

Credit risk metrics, portfolio and collection performance reports, as well as macroeconomic trends, are reviewed on a monthly basis by the Credit Committee. Summary reports of the Bank's credit risk profile are reviewed by the Audit and Risk Committee quarterly and reported to the Board of Directors.

ALM, market and liquidity risk

Asset and liability management (ALM) forms part of the Bank's risk management framework and can be considered as the coordinated management of various inherent risk types, such as liquidity, funding and market risk, in order to achieve the Bank's objectives whilst operating within prudent and predetermined risk limits and concentrations. The ALCO is the decision-making committee for asset and liability management activities and has overall responsibility for the administration of respective policies, their monitoring and reporting. The ALCO is chaired by the CFO.

Liquidity and funding risk

Liquidity risk is defined as the risk of the Bank not having sufficient funds to meet its contractual obligations when they fall due and support normal business activities, or only being able to secure such funds at excessive costs. The Bank recognises that liquidity risks are often consequential rather than isolated in nature and arise from the materialisation of other risk types such as strategic, reputational, credit, regulatory or macroeconomic risks.

The Bank's liquidity risk appetite is defined by the Board of Directors and forms the basis for the Bank-internal liquidity risk management strategy, the liquidity-related directives and the risk steering and control process.

As it is headed by a listed entity, the Bank aims to maintain a highly conservative liquidity profile; this approach is viewed as an essential safeguard in protecting the reputation of the Bank as a stable institution. The Management Board ensures that adequate liquidity levels are maintained in order to meet operational and regulatory requirements under normal and stressed conditions. Excess liquidity can be invested with two principal objectives in mind: principal preservation and liquidity management.

The Bank maintains a robust stable funding structure. In order to withstand an extended period of limited access to the wholesale funding markets, the Bank proactively seeks to reduce reliance on short term, potentially volatile, sources of funding. The Bank actively averts building up concentration risk and strategically diversifies its investor base across different business sectors, by individual counterparty, by maturity buckets and across various categories of debt instruments.

For effective risk controlling, the overall condition of funding markets is regularly monitored and assessed against market-wide and Bank-specific early warning indicators to ensure the Bank ability to access funding. This approach is designed to provide management with timely warning of events that might have a potentially unfavourable impact on its access to funding in the near future and, in turn, increase liquidity risk. Consequently, the Bank has developed a comprehensive liquidity stress testing process to ensure it can adequately manage its liquidity during times of market stress of differing, yet plausible, magnitudes. This ensures the Bank has sufficient controls and mitigation procedures in place to prevent or alleviate the consequences of stressed market conditions. The Bank contingency funding plan is based on the results of stress-testing scenarios and integrated into the Business Continuity Management (BCM) framework. The plan is tested annually, and results are reviewed within ALCO and reported to the RCC. Stress-testing results, along with other regulatory liquidity measures, such as the minimum reserve, liquidity coverage ratio (LCR) and net stable funding ratio (NSFR), are essential components of the Bank's liquidity management approach and are reviewed

Individual Financial Statements

regularly by the ALCO and the Board of Directors.

Further information on capital adequacy is contained in the separate document "Basel III Pillar 3 disclosures 2019" published on the Cembra website (www.cembra.ch/financialreports).

Market risk

Market risk encompasses the risk of financial losses due to adverse movements in market prices. The Bank's business model leads to limited exposure to market risk factors. The Bank's main source of market risk is interest rate risk in the banking book (IRRBB). IRRBB is the current or prospective risk to the Bank's capital and earnings arising from adverse movements in interest rates. Movements in interest rates might change the underlying value of assets, liabilities and off-balance-sheet items and hence their economic value. They might also affect net interest income and earnings by altering interest-rate-sensitive income and expenses. Excessive IRRBB can pose a significant threat to a group's current capital base and/or future earnings if not managed appropriately. The Bank has implemented an effective interest rate risk management framework to limit the potential effects on the Bank's current capital base or future earnings and to keep interest rate risk at an acceptable level.

Given the Bank's predominantly fixed interest rate assets and liabilities, it is mainly exposed to repricing risk. This is the risk of there being adverse consequences of increasing or decreasing interest rates because of time differences in when these rate changes affect the Bank's assets and liabilities. The Bank faces relatively low option and basis risk. Consequently, the Bank focuses IRRBB monitoring on repricing risk.

The Bank actively manages and monitors IRRBB performance. As per the regulatory requirement, the Bank applies different interest rate shock scenarios and reports the impact on the economic value of equity (lifetime) and net interest income (next 12 months) on a monthly basis. At 31 December 2019, the Bank did not use any hedging instruments to manage IRRBB.

Another type of market risk is foreign exchange (FX) risk, which is defined as the financial risk from adverse movements in the exchange rate on transactions denominated in a currency other than the base currency of the institution. The Bank operates predominantly in the Swiss consumer lending market, and borrows and lends exclusively in Swiss francs. Therefore, the Bank's exposure to FX risk is minimal and limited to supplier invoices denominated in foreign currencies. FX exposure is monitored closely against internally set triggers, and the Bank takes immediate corrective action if limits are exceeded. At 31 December 2019, the Bank did not use any hedging instruments to manage its FX risk.

Further quantitative information is provided in the separate document "Basel III Pillar 3 disclosures 2019" published on the Cembra website (www.cembra.ch/financialreports).

Operational risk and other risks

Operational risk is defined as the risk of direct or indirect loss resulting from inadequate or failed internal processes, people and systems, or from external events. The Bank recognises the importance of the effective management of operational risks and has implemented a robust framework and appropriate processes to manage them. Key instruments include:

- Operational risk assessments: regular identification and assessment of the likelihood and potential impact of operational risks
- Control catalogue: execution of a set of documented controls aligned with business processes and their inherent risks
- Key risk indicators: regularly monitored risk metrics that serve as early warning indicators for potentially material operational risks
- Loss data collection: historical dataset of loss events used to identify operational risks deriving from process inefficiencies or control gaps, and
- Analysis of external events: analysis of external operational risk events applicable to the Group's risk profile to identify emerging risks and evaluate controls.

The Bank is exposed to a wide variety of operational risks, including technology and cyber-security risk that stem from dependencies on information technology and third-party suppliers. The Bank acknowledges the evolving cyber risk landscape and has therefore developed a comprehensive information security framework to effectively manage and

Individual Financial Statements

control this type of risk. This framework addresses regulatory requirements, is based on international standards and is supported by a cyber-security strategy that ensures continuous improvements. Relevant cyber threats are regularly identified and assessed, and corresponding measures are considered. Specific response plans are maintained. The Bank has implemented this framework with the overall goal to ensure the Bank's critical information, client identifying data and related information technology are protected. These defined technical and organisational measures include specifically training relevant staff, assessing data confidentiality and privacy risks, and making use of vulnerability and penetration tests to protect sensitive data and systems.

The Bank is aware that severe events beyond its control (such as natural disasters) may result in an inability to fulfil some or all of its business obligations, particularly where its physical, telecommunications or IT infrastructure would be damaged or made inaccessible. In compliance with the Recommendation for Business Continuity Management (BCM) issued by the Swiss Bankers Association, the Bank has implemented a BCM programme, which involves identifying critical processes and their dependency on systems, applications and external vendors. The Bank's BCM framework encompasses planning, testing and other related activities. The framework aims to ensure that business-critical functions will either continue to operate in spite of a serious incident, or will be recovered to an operational state within a reasonably short period of time after such an incident occurs. Comprehensive crisis management plans are in place and define the processes to be followed in case of a business emergency. The aim is to safeguard the continuity of the Bank's business-critical activities and to keep major damage under control in the event of a significant business interruption. The status of the BCM programme and the status of the operational risk, cyber and information security control framework are regularly reviewed by the RCC and a summary report provided to the Audit and Risk Committee.

The Bank has chosen to use external service providers to support its business activities. With the implementation of directives governing this area and an ongoing monitoring process, the Bank ensures compliance with relevant regulatory requirements.

Compliance risk is the risk of legal or regulatory sanctions, reputational damage and financial forfeiture or material loss deriving from violations of laws and regulations, internal policies, prescribed best practice, or professional and ethical standards. The Bank is exposed to this type of risk as a consequence of being a market participant in the financial services industry, with its legal and regulatory requirements and the changes made to them. To ensure operational independence, the Bank has a separate Legal & Compliance function. This function effectively manages, controls, monitors and reports on legal and compliance risks and ensures that the Bank's business activities adhere to all relevant legal requirements, regulatory standards and requirements for effective corporate governance. The Bank acknowledges the increasing importance of behavioural compliance related to conduct risk in the banking sector and addresses this within the provisions of the Bank's Code of Conduct.

Strategic risk is defined as possible losses that arise from uncertainties or untapped opportunities inherent in the Bank's strategic goals. This context includes risks that the environment and climate change might pose on the Bank's business model. Environmental risks are generally considered to be rather low due to being a financial services provider operating exclusively in Switzerland (see also chapter Our approach to sustainability page 29). Reputational risk is the risk of losses resulting from damages to the Bank's reputation. The Management Board directly manages and supervises strategic risk, business risk and reputational risk. Recognising the fact that reputational risk can be difficult to quantify and arises as a consequence of another materialised risk, the Bank manages reputational risk jointly with other risks by assessing the inherent reputational impact of those risks.

4. Methods used for identifying default risks and determining the need for value adjustments

For its lending products, the Bank uses consumer ratings (CR) to assess overall credit quality. There are five consumer ratings, each having an implied probability of default based on historical default experience, with a default definition of 90 days past due.

For private customers, the consumer rating is derived from a credit score application that is calculated through one of the Bank's internal scorecards. Each credit score translates into one of the consumer ratings. For commercial customers, an obligor rating (OR) is assigned. The obligor rating can be translated into the grades of the consumer rating. In addition to regular scorecard monitoring, a parity test is run on a quarterly basis to monitor at portfolio level whether the consumer ratings adequately reflect the credit quality. The parity tests confirm that although a consumer rating may have been assigned more than 12 months ago and so the initial 12-month window for probability of default has passed, the rating still accurately reflects the probability of default.

Individual Financial Statements

5. Events after the balance sheet date

The Bank has evaluated subsequent events from the financial statements date through 18 March 2020, the date at which the financial statements were available to be issued. The recent emergence of the coronavirus is having an adverse impact on the global and the Swiss economy and it may affect the Bank's performance and results in the first half of 2020 and going forward. Besides that, there were no other subsequent events at that date.

6. Reasons that led to the premature resignation of the auditor

The External Auditor is elected for a period of one year at the General Meeting. The General Meeting has elected KPMG AG, Zurich as the statutory auditor of the Bank. KPMG AG was first appointed as statutory auditor in 2005. The auditors have not prematurely resigned from their function.

7. Notes to the balance sheet

7.1 Collateral for financing receivables and off-balance sheet and impaired financing receivables

The collateral for financing receivables and off-balance sheet is as follows:

At 31 December 2019 (CHF in thousands)	Secured by mortgage	Other collateral	Unsecured	Total
Financing receivables				
Amounts due from customers (before netting with value adjustments)	-	540,478	5,624,208	6,164,687
Total financing receivables (before netting with value adjustments)	-	540,478	5,624,208	6,164,687
Prior year	-	500,785	3,904,287	4,405,072
Amounts due from customers (after netting with value adjustments)	-	537,776	5,555,794	6,093,571
Total financing receivables (after netting with value adjustments)	-	537,776	5,555,794	6,093,571
Prior year	-	498,281	3,861,561	4,359,842
Off-balance sheet				
Contingent liabilities	-	-	99,422	99,422
Irrevocable commitments	-	-	6,838	6,838
Total off-balance sheet	-	-	106,260	106,260
Prior year	-	-	66,333	66,333

Impaired financing receivables are as follows:

At 31 December 2019 (CHF in thousands)	Gross debt amount	Estimated liquidation value of collateral	Net debt amount	Individual value adjustments ¹
Impaired loans/receivables	30,796	2,659	28,137	-
Prior year	14,057	888	13,169	-

¹ The Bank has only allowance for losses that is calculated on the total of financing receivables. See note 7.7. for details.

Individual Financial Statements

7.2 Financial investments

At 31 December (CHF in thousands)	Book value		Fair value	
	2019	2018	2019	2018
Debt securities held to maturity	14,600	37,200	14,600	37,200
Debt securities available for sale	5,659	10,548	5,659	10,548
Repossessed vehicles held for sale	447	358	447	358
Total	20,706	48,106	20,706	48,106

The breakdown of counterparties by rating is following:

At 31 December 2019 (CHF in thousands)	AAA to AA-	A+ to A-	BBB+ to BBB-	Lower than B-	Not rated
Book value of debt securities	5,659	14,600	-	-	447

The Bank uses the rating classes of Fitch, Moody's and Standard & Poor's.

7.3 Intangible assets

CHF in thousands	Cost Value	Accumulated amortisation	Book value as per 31 December 2018	Current Year			Book value as per 31 December 2019
				Additions	Disposals	Amortisation	
Goodwill	11,103	-2,200	8,903	-	-	-2,241	6,662
Total intangible assets	11,103	-2,200	8,903	-	-	-2,241	6,662

7.4 Other assets and liabilities

At 31 December (CHF in thousands)	2019		2018	
	Other assets	Other liabilities	Other assets	Other liabilities
Indirect taxes	3,861	1,003	1,410	971
Settlement accounts	7,001	72,955	4,758	71,088
Amounts due from the sale of insurance products	1,282	-	872	-
Various assets and liabilities	10,469	1,141	11,354	393
Total other assets and liabilities	22,614	75,099	18,393	72,453

7.5 Liabilities to own pension plans

At 31 December (CHF in thousands)	2019	2018
Amounts due in respect of customer deposits	-	-
Total due to own pension plans	-	-

The pension fund does not directly hold any equity instruments of the Bank.

Individual Financial Statements

7.6 Economic position of own pension plans

At 31 December (CHF in thousands)			2019	2018	Influence of ECR on personnel expenses	
	Nominal value	Waiver of use	Net amount	Net amount	2019	2018
Employer contribution reserves (ECR) ¹						
Pension plan	2,915	-	2,915	2,915	-	-
Total due to own pension plans	2,915	-	2,915	2,915	-	-

¹ Based on audited financial statements 2018 and 2017 of Employer Pension Plan of Cembra Money Bank AG in accordance with FER 26 and material changes during the reporting period

The employer contribution reserves are recorded at nominal value according to pension plan statement under the position "Other assets" in the balance sheet. The nominal value of the employer contribution reserve is not discounted. Ordinary interest rate is currently not applied to employer contribution reserve. There are no unrecognised employer contribution reserves.

Economic benefit/obligation and pension expense ¹	Overfunding/underfunding at 31.12.2019	Economic interest of the bank	Change in economic interest versus prior year	Contributions paid 2019	Pension expense in personnel expense	
CHF in thousands	2019	2018			2019	2018
Employer sponsored funds/schemes	-	-	-	-	-	-
Pension plans without overfunding/underfunding	-	-	-	-	-	-
Pension plans with overfunding	17,917	-	-	8,494	12,413	7,930
Pension plans with underfunding	-	-	-	-	-	-

¹ Based on audited financial statements 2018 and 2017 of Employer Pension Plan of Cembra Money Bank AG in accordance with FER 26 and material changes during the reporting period

All regular employees of the Bank are insured in the pension fund of the Bank. Temporary employees are exempt. The plan is a defined contribution plan. The accounting of the pension plan follows the guidelines of Swiss GAAP FER 26. There are no further obligations of the employer.

7.7 Value adjustments and provisions

CHF in thousands	Balance as per 31 December 2018	Use in conformity with designated purpose	Reclassifications	Recoveries, past due interest	New provisions charged to income	Releases to income	Balance as per 31 December 2019
Value adjustments and provisions for default risks	45,230	-102,275	19,222	69,171	63,816	-24,049	71,116
Provision for pension benefit obligations	-	-	-	-	3,917	-	3,917
Other provisions	2,753	-	-	-	1,069	-56	3,766
Total value adjustments and provisions	47,983	-102,275	19,222	69,171	68,802	-24,105	78,799

Value adjustments and provisions for default risks are related to financing receivables. Please refer to the Risk Management section for details. Other provisions contain provisions for litigation, reconstruction costs and others.

Individual Financial Statements

7.8 Bank's capital

Bank's capital	2019			2018		
	Total par value in CHF	Number of shares	Capital eligible for dividend in CHF	Total par value in CHF	Number of shares	Capital eligible for dividend in CHF
Share capital	30,000,000	30,000,000	29,378,356	30,000,000	30,000,000	28,186,751
Total	30,000,000	30,000,000	29,378,356	30,000,000	30,000,000	28,186,751
Authorised capital	3,000,000	3,000,000	-	3,000,000	3,000,000	-
of which, capital increases completed	-	-	-	-	-	-
Conditional capital	3,900,000	3,900,000	-	3,900,000	3,900,000	-
of which, capital increases completed	-	-	-	-	-	-

Share capital is fully paid in. There are no special rights related to share capital.

7.9 Share and option holdings of the members of the Board of Directors, the Management Board and the employees

	Equity shares				Options (RSUs/PSUs)			
	Number as of 31 December		Value (CHF) at 31 December		Number as of 31 December		Value (CHF) at 31 December ¹	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Members of the Board of Directors	29,774	24,493	3,156,044	1,906,780	-	-	-	-
Members of the Management Board	21,478	19,867	2,276,668	1,546,646	18,427	16,453	1,387,843	1,259,173
Employees	4,639	5,056	491,734	393,610	4,126	4,757	401,262	304,677
Total	55,891	49,416	5,924,446	3,847,036	22,553	21,210	1,789,106	1,563,849

¹ Weighted yearly average price since grant date

Under the Executive Variable Compensation Plan (EVCP) that was set up for the senior management team in 2013, each member of the Group's senior management team received at grant a number of restricted stock units (RSUs) as part of their annual variable compensation. Vesting for the RSUs takes place in three equal tranches. The last grant of RSUs was in 2016 for the performance year 2015. For further details related to this plan, please refer to the Compensation Report in the Annual Report 2015.

In 2016, the EVCP plan was adapted and since the performance year 2016 the senior management team receives under the long-term incentive programme (LTI), which is one part of the EVCP, a part of their variable compensation in performance share units (PSUs). The PSUs vest after a three-year period depending on the achievement of performance conditions which include relative total shareholder return (TSR) and cumulative fully diluted earnings per share (EPS). The actual LTI bonus of each participant is determined in the first quarter after each performance year in a range of 75% to 125% of the target LTI bonus based on a look-back assessment in a guided discretion by the Board. The actual LTI bonus is granted in PSUs. The first grant took place in March 2017. For details regarding the plan, please refer to the Compensation Report on page 84.

Individual Financial Statements

7.10 Related parties

At 31 December (CHF in thousands)	2019	2018
Amounts due from related companies	185,697	185,233
Amounts due to related companies	127,805	12,290

There are no off-balance-sheet items from related parties. Related-party transactions are concluded at arm's length conditions.

There are following transactions with governing bodies:

At 31 December (CHF in thousands)	2019	2018
Amounts due from members of governing bodies	28	22
Amounts due to members of governing bodies	1,898	1,061

The governing bodies conclude usual banking transactions at personnel conditions.

7.11 Holders of significant participations

The following parties hold participations with more than 5% of voting rights:

Significant shareholders with voting rights	2019			2018		
	Total par value in CHF	Number of shares	Share as %	Total par value in CHF	Number of shares	Share as %
Black Rock Inc.	1,740,271	1,740,271	5.8			
UBS Fund Management	1,623,913	1,623,913	5.4	1,623,913	1,623,913	5.4
Cembra Money Bank AG				1,813,249	1,813,249	6.0

7.12 Own shares

Treasury shares (number)	2019	Average transaction price (CHF)
Balance at 1 January	1,813,249	
Purchase	18,000	94.67
Sale	-1,200,000	93.25
Share based compensation	-9,605	84.95
Balance at 31 December	621,644	

Own shares were purchased at fair value during the reporting period.

Non-distributable reserves

At 31 December (CHF in thousands)	2019	2018
Non-distributable statutory capital reserves	-	-
Non-distributable statutory retained earnings reserves	15,000	15,000
Total non-distributable reserves	15,000	15,000

Individual Financial Statements

The statutory retained earnings reserves and the statutory capital reserves, to the extent they do not exceed one-half of the share capital, may be used only to cover losses or for measures designed to sustain the Bank through difficult times, to prevent unemployment or to mitigate its consequences.

7.13 Holdings of the governing bodies and compensation report

Board of Directors

At 31 December		2019		2018	
Name	Function	Number of shares	Number of blocked shares	Number of shares	Number of blocked shares
Dr Felix A. Weber	Chairman	7,250	5,433	7,250	3,621
Ben Tellings	Vice Chairman	-	1,802	-	1,157
Prof. Dr Peter Athanas	Member	-	1,993	-	1,328
Urs D. Baumann	Member	7,200	1,812	7,200	1,208
Denis Hall	Member	-	1,166	-	651
Katrina Machin	Member	-	1,487	-	991
Dr Monica Mächler	Member	-	1,631	-	1,087

Management Board

At 31 December		2019			2018		
Name	Position	Number of shares	Number of RSUs	Number of PSUs	Number of shares	Number of RSUs	Number of PSUs
Robert Oudmayer	CEO	10,859	1,069	8,214	9,790	2,138	5,474
Jörg Fohringer	Managing Director B2B	-	-	-	-	-	-
Daniel Frei	Managing Director B2C	4,345	292	1,717	4,053	584	1,144
Volker Gloe	CRO	4,112	290	1,631	3,823	579	1,087
Dr Emanuel Hofacker	General Counsel	2,162	243	1,495	1,919	486	996
Niklaus Mannhart	COO	-	3,038	266	-	3,038	-
Pascal Perritaz	CFO	-	-	172	-	-	-
Rémy Schimmel	former CFO	n/a	n/a	n/a	282	927	-

For details, refer to the Compensation Report.

Individual Financial Statements

8. Notes to the income statement

8.1 Negative interest revenue

Negative interest on assets is recorded as a reduction of interest income. Negative interest on liabilities is recorded as a reduction of interest expense.

For the years ended 31 December (CHF in thousands)	2019	2018
Negative interest on assets (reduction of interest income)	2,681	1,464
Negative interest on liabilities (reduction of interest expense)	507	381

8.2 Personnel expenses

For the years ended 31 December (CHF in thousands)	2019	2018
Salaries	95,950	88,541
of which share-based compensation and alternative forms of variable compensation	852	709
Social security benefits	19,779	14,446
Other compensation	5,378	5,890
Compensation and benefits	121,106	108,877

8.3 General and administrative expenses

For the years ended 31 December (CHF in thousands)	2019	2018
Office space expenses	7,138	6,330
Expenses from furniture and fixtures	1,470	1,436
Expenses for information and communication technology	29,960	27,811
Audit fees	1,039	948
Other operating expense	56,043	32,554
Total	95,651	69,078

8.4 Explanatory notes on extraordinary income and value adjustments and provisions no longer required

For the years ended 31 December (CHF in thousands)	2019	2018
Sale of a portfolio of loss certificates	-	1,680
Other income	146	329
Total	146	2,008

Individual Financial Statements

8.5 Current and deferred taxes

For the years ended 31 December (CHF in thousands)	2019	2018
Current tax expense	41,965	42,413
Income tax expense	41,965	42,413

The effective tax rates of the Bank for each of the two years ended 31 December were approximately 21%. There were no deferred taxes



Report of the Statutory Auditor

To the General Meeting of Cembra Money Bank AG, Zurich

Report of the Statutory Auditor on the Financial Statements

As statutory auditor, we have audited the financial statements of Cembra Money Bank AG, which comprise the balance sheet, income statement, statement of changes in equity and notes (pages 153 to 174) for the year ended December 31, 2019.

Board of Directors' Responsibility

The Board of Directors is responsible for the preparation of the financial statements in accordance with the requirements of Swiss law and the company's articles of incorporation. This responsibility includes designing, implementing and maintaining an internal control system relevant to the preparation of financial statements that are free from material misstatement, whether due to fraud or error. The Board of Directors is further responsible for selecting and applying appropriate accounting policies and making accounting estimates that are reasonable in the circumstances.

Auditor's Responsibility

Our responsibility is to express an opinion on these financial statements based on our audit. We conducted our audit in accordance with Swiss law and Swiss Auditing Standards. Those standards require that we plan and perform the audit to obtain reasonable assurance whether the financial statements are free from material misstatement.

An audit involves performing procedures to obtain audit evidence about the amounts and disclosures in the financial statements. The procedures selected depend on the auditor's judgment, including the assessment of the risks of material misstatement of the financial statements, whether due to fraud or error. In making those risk assessments, the auditor considers the internal control system relevant to the entity's preparation of the financial statements in order to design audit procedures that are appropriate in the circumstances, but not for the purpose of expressing an opinion on the effectiveness of the entity's internal control system. An audit also includes evaluating the appropriateness of the accounting policies used and the reasonableness of accounting estimates made, as well as evaluating the overall presentation of the financial statements. We believe that the audit evidence we have obtained is sufficient and appropriate to provide a basis for our audit opinion.

Opinion

In our opinion, the financial statements for the year ended December 31, 2019 comply with Swiss law and the company's articles of incorporation.



Report on Key Audit Matters based on the circular 1/2015 of the Federal Audit Oversight Authority



Valuation of allowance for losses on amounts due from customers (financing receivables)

Key audit matters are those matters that, in our professional judgment, were of most significance in our audit of the financial statements of the current period. These matters were addressed in the context of our audit of the financial statements as a whole, and in forming our opinion thereon, and we do not provide a separate opinion on these matters.



Valuation of allowance for losses on amounts due from customers (financing receivables)

Key Audit Matter

As per December 31, 2019 amounts due from customers (smaller-balance, homogenous loans, including credit card receivables, personal loans as well as auto leases and loans) amount to CHF 6,093.6 million (representing 86% of total assets) and includes an allowance for losses of CHF 70.4 million.

The valuation of collective allowance for losses on amounts due from customers relies on the application of significant management judgment in determining the methodology and parameters in calculating the allowance and requires specific knowledge of developments in the Bank's amounts due from customers. The use of different modelling techniques and assumptions (e.g. current trends, conditions and macroeconomic factors) could result in significantly different estimates of allowances for losses on amounts due from customers.

In particular, the valuation of the collective allowance for losses on amounts due from customers is based on significant estimates, such as future client payment behavior, which is subject to management judgment and requires specific knowledge and competencies in determining allowances.

Our response

We assessed and tested the design and operating effectiveness of the key controls over financial reporting with respect to the valuation of the allowance for losses on amounts due from customers. This included controls over the calculation, approval, recording and monitoring of allowances. This also included controls over model approval, validation and approval of key data inputs and qualitative considerations for potential impairment that were not captured by management's models.

For a sample of allowances for losses on amounts due from customers calculated on a collective basis, we tested the underlying models including the model approval and validation process. We also tested the reasonableness of the inputs to those models, such as delinquency and payment behavior, by comparing data and assumptions made to historical accuracy of estimates.

For a sample of amounts due from customers, and with the use of our own valuation specialists, we critically examined and challenged the assumptions and models used or we re-performed an independent assessment of the valuation allowance.

For further information on valuation of allowance for losses on amounts due from customers (financing receivables) refer to the following:

- Note 2 (Accounting and valuation principles, Amounts due from banks/customers)
- Note 7.7 (Value adjustments and provisions)



Report on Other Legal Requirements

We confirm that we meet the legal requirements on licensing according to the Auditor Oversight Act (AOA) and independence (article 728 CO and article 11 AOA) and that there are no circumstances incompatible with our independence.

In accordance with article 728a paragraph 1 item 3 CO and Swiss Auditing Standard 890, we confirm that an internal control system exists, which has been designed for the preparation of financial statements according to the instructions of the Board of Directors.

We further confirm that the proposed appropriation of available earnings complies with Swiss law and the company's articles of incorporation. We recommend that the financial statements submitted to you be approved.

KPMG AG

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'C. Castagna', written over a light blue horizontal line.

Cataldo Castagna
Licensed Audit Expert
Auditor in Charge

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'M. Bourquin', written over a light blue horizontal line.

Malea Bourquin
Licensed Audit Expert

Zurich
March 18, 2020

Informationen für Aktionäre

Cembra Money Bank AG Namenaktien

Börsenkotierung	SIX Swiss Exchange
ISIN	CH0225173167
Valorennummer	22517316
Nennwert	CHF 1.00
Anzahl Aktien	30'000'000
Wichtige Indices	SPI®, Swiss All Share Index, STOXX® Europe 600

Tickersymbole

Bloomberg	CMBN SW
Reuters	CMBN.S

Kreditratings

Standard & Poor's	A- (langfristig)
Standard & Poor's	A-2 (kurzfristig)
Bank Vontobel	A-
Zürcher Kantonalbank	A-

Finanzkalender

Generalversammlung	16. April 2020
Halbjahresergebnisse 2020	23. Juli 2020

Kontakte

Investor Relations	
E-Mail:	investor.relations@cembra.ch
Telefon:	+ 41 44 439 85 72

Media Relations	
E-Mail:	media@cembra.ch
Telefon:	+ 41 44 439 85 12

Cembra Money Bank AG
Bändliweg 20
8048 Zürich
Schweiz

Unsere Standorte

Filialen

Aarau

Bahnhofstrasse 8
5001 Aarau
062 832 30 50

Genf

Rue du Cendrier 17
1201 Genève 1
022 908 65 90

Neuchâtel

Place des Halles 6
2000 Neuchâtel
058 958 19 70

Zürich City

Löwenstrasse 52
8001 Zürich
044 227 70 40

Basel

Freie Strasse 39
4001 Basel
061 269 25 80

Langenthal¹

Murgenthalstrasse 7
4900 Langenthal
058 958 19 30

Solothurn

Hauptbahnhofstrasse 12
4501 Solothurn
032 626 57 70

Zürich Oerlikon

Schaffhauserstrasse 315
8050 Zürich-Oerlikon
044 315 18 88

Bern

Schwanengasse 1
3001 Bern
031 328 51 10

Lausanne

Place Chauderon 18
1003 Lausanne
058 958 13 80

Sion

Av. des Mayennets 5
1951 Sion
027 329 26 40

Chur

Alexanderstrasse 18
7001 Chur
081 257 13 90

Lugano

Via E. Bossi 1
6901 Lugano
091 910 69 10

St. Gallen

Oberer Graben 3
9001 St. Gallen
071 227 19 19

Fribourg

Rue de la Banque 1
1701 Fribourg
026 359 11 11

Luzern

Weggisstrasse 1
6002 Luzern
041 417 17 17

Winterthur

Schmidgasse 7
8401 Winterthur
052 269 23 40

Tochtergesellschaft

Swissbilling SA
Rue du Caudray 4
1020 Renens
058 226 10 50

Hauptsitz

Cembra Money Bank AG
Bändliweg 20
8048 Zürich
044 439 81 11

¹ cashgate Filiale per 31. Dezember 2019, ab April 2020 Filiale der Cembra

Dieser Bericht erscheint in englischer und teilweise in deutscher Sprache. Bei Abweichungen zwischen der englischen und deutschen Version dieses Geschäftsberichts ist die englische Version massgebend.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wurden bei geschlechtsspezifischen Begriffen die männliche Form verwendet. Gemeint sind selbstverständlich immer beide Geschlechter.