

Vergütungsbericht

105	Vergütungsbericht
106	Mitteilung der Vorsitzenden des Compensation and Nomination Committee
108	1 Vergütung im Überblick
110	2 Vergütungs-Governance
113	3 Verfahren zur Festlegung der Vergütung von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung
114	4 Vergütungssystem Verwaltungsrat
115	5 Vergütungssystem Geschäftsleitung
122	6 Vergütung des Verwaltungsrats in 2023
125	7 Vergütung der Geschäftsleitung in 2023
127	8 Vergütung an ehemalige Mitglieder des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung
128	9 Beteiligungen und Darlehen
129	10 Funktionen der Mitglieder des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung in anderen Unternehmen

Am 1. Januar 2023 trat das revidierte Aktienrecht in Kraft. Unter anderem wurde die Verordnung gegen übermässige Vergütungen bei börsenkotierten Aktiengesellschaften (VegüV) aufgehoben und mit wenigen Änderungen in das neue Recht überführt. Der Vergütungsbericht ist in Übereinstimmung mit den Anforderungen des revidierten Aktienrechts, der Richtlinie betreffend Informationen zur Corporate Governance der SIX Exchange Regulation und den Grundsätzen des Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance von economiesuisse verfasst. Die Vergütungsgrundsätze berücksichtigen die Regeln des FINMA-Rundschreibens 2010/1 «Vergütungssysteme».

Mitteilung der Vorsitzenden des Compensation and Nomination Committee

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre

Im Namen des Verwaltungsrats und des Compensation and Nomination Committee («CNC») freue ich mich, Ihnen den Vergütungsbericht der Cembra Money Bank AG («Cembra» oder die «Bank») für das Jahr 2023 vorzulegen. Dieser Bericht führt die Vergütung für den Verwaltungsrat sowie für die Mitglieder der Geschäftsleitung von Cembra im Jahr 2023 auf. Er erläutert das Rahmenwerk und die Philosophie, auf denen die Vergütung beruht, schildert die im Berichtsjahr vorgenommenen Änderungen und beschreibt, wie sich die Geschäftsergebnisse auf die variable Vergütung der Geschäftsleitung auswirken.

Aktivitäten des Compensation and Nomination Committee

Im Berichtsjahr hat sich das CNC unter anderem auf folgenden Themen konzentriert:

- Vergütungsstruktur der Geschäftsleitung und des Verwaltungsrats
- Weiterentwicklung des variablen Vergütungsrahmens unter Berücksichtigung der Nachhaltigkeit
- Nachfolgeplanung inklusive Geschlechtervielfalt
- Ernennung und Beurteilung von Kandidaten für die Geschäftsleitung und den Verwaltungsrat
- Zielsetzung und Leistungsbewertung basierend auf strategischer Bewertung und individueller Leistung

Nach der Genehmigung durch den Verwaltungsrat hat das CNC die folgenden Änderungen an der Vergütungsstruktur der Geschäftsleitung und des Verwaltungsrats umgesetzt, die im Vergütungsbericht 2022 angekündigt wurden:

- Der Vergütungsmix für die Geschäftsleitung wurde angepasst, so dass die variable Vergütung im Gesamtpaket mehr Gewicht erhält und der Anteil des langfristigen Incentive-Programms wurde auf 50% des Zielbonus erhöht.
- Der variable Vergütungsplan der Geschäftsleitung enthält Richtlinien für den Aktienbesitz, die von einem Share-Matching-Plan und einer fünfjährigen Sperrfrist für aus dem LTI-Plan zugeteilten Aktien untermauert wird.
- Der Verwaltungsrat ist verpflichtet über fünf Jahre eine Mindestanzahl von Unternehmensaktien zu halten.

Die eingeführten Änderungen sind in den entsprechenden Abschnitten dieses Berichts beschrieben.

Das CNC schlägt eine Änderung im Verwaltungsrat vor, die, sofern sie von der Generalversammlung genehmigt wird, die Erfahrung in den Bereichen Technologie und Digitalisierung erweitern wird. Beide Bereiche sind von entscheidender Bedeutung für Cembras Unternehmenstransformation, wie sie im Strategieplan 2022-2026 dargelegt ist. Mit den der Generalversammlung zur Wahl vorgeschlagenen Mitgliedern, wird der Anteil Frauen im Verwaltungsrat über die 30%-Schwelle steigen (50% für die Amtszeit 2024-2025). Der Verwaltungsrat strebt auch in Zukunft einen Mindestanteil weiblicher Mitglieder von 30% an.

Auch in der Geschäftsleitung wird es einige Veränderungen geben, die den Kunden- und Wachstumsfokus sowie die Erfahrung in den Bereichen digitale Transformation und Technologie weiter stärken.

- Christian Stolz, Business Unit Leader Payments, wird im Zuge der neuen Organisationsstruktur mit der Schaffung von zwei wesentlichen Geschäftsbereichen, Payments und Lending, als zusätzliches Mitglied in der Geschäftsleitung ernannt.
- Sandra Babylon wird als Chief Technology Officer zur Cembra stossen und Mitglied der Geschäftsleitung werden.

Feedback der Aktionäre

Wie schon in den vergangenen Jahren haben wir es sehr geschätzt, unseren Dialog mit Anlegern und Aktionären fortsetzen zu können. Bei unserer Generalversammlung 2023 haben die Aktionäre mit rund 85% der Stimmen ihre Unterstützung für den Vergütungsbericht 2022 zum Ausdruck gebracht (Vorjahr: 75%). Dieses positive Abstimmungsergebnis ermutigt uns, den engen Dialog und die Weiterentwicklung der Vergütungsstruktur und Berichterstattung fortzusetzen. Da Nachhaltigkeit auch bei der Vergütung der Geschäftsleitung ein zunehmend wichtiger Faktor ist, werden im neuen Berichtsjahr weitere Änderungen des variablen Vergütungsrahmens eingeführt.

Generalversammlung 2024

Sie werden in einem unverbindlichen, beratenden Votum zu diesem Vergütungsbericht im Rahmen der Generalversammlung im April 2024 die Möglichkeit haben, Ihre Meinung zum Vergütungssystem der Bank zu äussern. Sie werden zudem gebeten, über die maximale Gesamtvergütung für den Verwaltungsrat für den Zeitraum von der Generalversammlung 2024 bis zur Generalversammlung 2025 sowie über die maximale Gesamtvergütung für die Geschäftsleitung abzustimmen, die im Geschäftsjahr 2025 ausbezahlt wird.

Mit Blick auf die Zukunft fördern und suchen wir einen offenen und regelmässigen Dialog mit unseren Aktionären und deren Vertretern, während wir unser Vergütungssystem weiterentwickeln, um so die Abstimmung mit der Strategie und den Ergebnissen von Cembra sowie den Interessen unserer Aktionäre zu gewährleisten.

Im Namen des Verwaltungsrats und des CNC danke ich Ihnen erneut für Ihr Feedback und wünsche Ihnen eine informative Lektüre mit diesem Bericht.



Susanne Klöss-Braekler

Vorsitzende des Compensation and Nomination Committee

1 Vergütung im Überblick

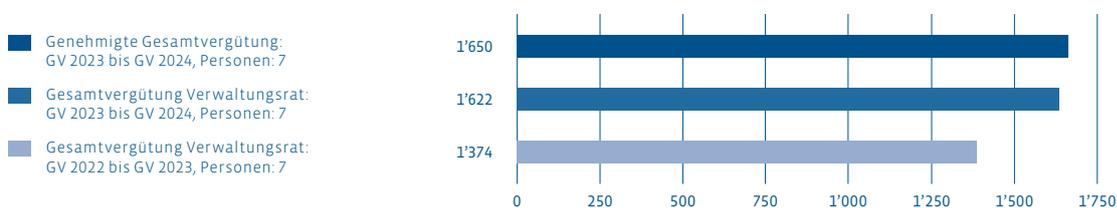
Gesamtvergütung des Verwaltungsrats für den Zeitraum GV 2023 bis GV 2024

Mitglieder des Verwaltungsrats (VR) erhalten nur eine fixe Vergütung. Zwei Drittel der Vergütung werden in bar ausbezahlt und ein Drittel der Vergütung erfolgt in Form von Aktien mit einer Sperrfrist von fünf Jahren.

Gesamtvergütung Verwaltungsrat

in TCHF

	In bar ausbezahlte Honorare (TCHF) (zwei Drittel der jährlichen Vergütung)	Als gesperrte Aktien ausbezahlte Honorare (TCHF) (ein Drittel der jährlichen Vergütung)
Verwaltungsratspräsident	354	162
Sonstige Mitglieder des Verwaltungsrats	719	317



Eine ausführliche Offenlegung finden Sie in Abschnitt 6.

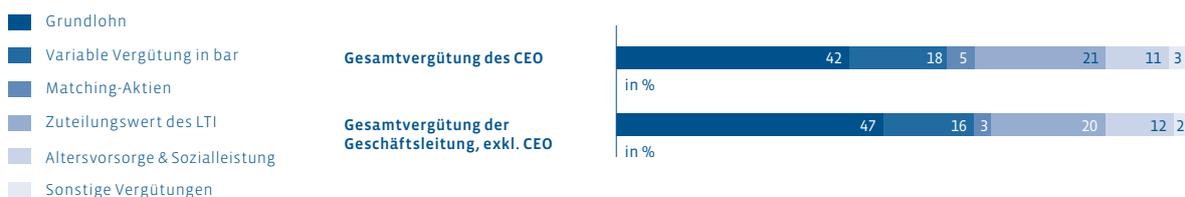
Gesamtvergütung an die Geschäftsleitung für das Geschäftsjahr 2023

Die Vergütung der Geschäftsleitung umfasst fixe und variable Elemente: Grundlohn und Zusatzleistungen bilden die fixe Vergütung und beruhen auf der marktüblichen Praxis. Die variable Vergütung besteht aus kurz- und langfristigen Elementen und belohnt Leistungen ausgehend von vorab festgelegten Zielen sowie unter Ausrichtung auf die langfristigen Interessen der Aktionäre. Per 31. Dezember 2023 bestand die Geschäftsleitung (GL) aus sieben aktiven Mitgliedern, einschliesslich des CEO. Eine ausführliche Offenlegung finden Sie in Abschnitt 7.

Jahresgrundlohn In bar ausbezahlt in 2023 TCHF 2'574	Kurzfristiges Incentive-Programm (STI) Bonus in bar ausbezahlt im Q1 2024 TCHF 931	Matching-Aktien Gesperrte Aktien ausgegeben im Q1 2024 TCHF 213	Langfristiges Incentive-Programm (LTI) Zuteilte PSUs im Q1 2024 TCHF 1'098	2023 gezahlte Altersvorsorgeleistungen, Sozialleistungen und Zulagen TCHF 792
---	--	--	--	---

Gesamtvergütung für das Geschäftsjahr 2023 TCHF 5'608
--

Von der GV 2022 genehmigte maximale Vergütung für das Jahr 2023 TCHF 7'472



Reaktion auf das im letzten Jahr erhaltene Feedback

Im Dialog mit unseren Aktionären und ihren Vertretern im Jahr 2023 erhielten wir positive Rückmeldungen zu den Anpassungen des Vergütungsrahmens für unsere Geschäftsleitung sowie zur erhöhten Transparenz und Lesbarkeit des Vergütungsberichts. Dieses positive Feedback spiegelte sich in den deutlich verbesserten Abstimmungsergebnissen an der GV 2023 wider. Unsere Aktionäre haben auch einige Bedenken geäußert, denen wir gerne weiter nachgehen möchten. Die Tabelle unten führt die zentralen Anliegen der Aktionäre und die von uns ergriffenen Massnahmen auf.

Genanntes Anliegen	Unsere Vorgehensweise
<p>Prinzip der leistungsbezogenen Vergütung: Der vergleichsweise niedrige Anteil der variablen Vergütung für die Geschäftsleitung, insbesondere des LTIs, entspricht nicht dem Prinzip der leistungsbezogenen Vergütung.</p>	<p>Der Anteil der variablen Komponente am Gesamtpaket wurde erhöht, wobei innerhalb der variablen Vergütung eine Verlagerung auf das langfristige Incentive-Programm erfolgte, um die Bedeutung der Verknüpfung der Verwaltungratsvergütung mit den langfristigen Interessen unserer Aktionäre zu unterstreichen. Weitere Einzelheiten finden Sie im Abschnitt 5.</p>
<p>Fehlen von Richtlinien für den Aktienbesitz von Führungskräften.</p>	<p>Richtlinien für den Aktienbesitz wurden 2023 eingeführt, unterstützt durch einen Share-Matching-Plan, um Mitgliedern der Geschäftsleitung den Aufbau der erforderlichen Beteiligungsquote innerhalb einer angemessenen Frist zu ermöglichen. Die Beschreibung des Programms finden Sie im Abschnitt 5.</p>
<p>Offenlegung der individuellen Ziele und der damit verbundenen Vorgaben im Rahmen des STI.</p>	<p>Für die finanziellen, quantitativen Ziele wird eine Aufschlüsselung der Gewichtungen unter jeder Säule aufgezeigt. Darüber hinaus werden Erfüllungsfaktoren und Kommentare zur Leistungsbewertung angegeben. Weitere Einzelheiten sind den Abschnitten 5 und 7 zu entnehmen.</p>
<p>Die Offenlegung der strategischen Bewertung im Rahmen des LTI ist begrenzt.</p>	<p>Die wichtigsten Bewertungsfaktoren für die einzelnen strategischen Themen werden in Abschnitt 7 dieses Berichts erläutert.</p>
<p>Der Frauenanteil im Verwaltungsrat liegt unter 30%.</p>	<p>Mit den der GV zur Wahl vorgeschlagenen Mitgliedern, wird der Anteil Frauen für den Zeitraum GV 2024 bis GV 2025 von 28,6% auf 50% steigen. Der Verwaltungsrat strebt auch in Zukunft einen Mindestanteil von 30% weiblicher Mitglieder an.</p>

2 Vergütungs-Governance

Einbindung der Aktionäre

Die Aktionäre sind bei Vergütungsthemen involviert und verfügen über Entscheidungsbefugnisse bei verschiedenen Vergütungsfragen. Sie genehmigen jedes Jahr in separaten Abstimmungen die maximalen Vergütungsbeträge für den Verwaltungsrat und für die Geschäftsleitung. Ausserdem fragen wir unsere Aktionäre jährlich im Rahmen eines beratenden Votums zum Vergütungsbericht allgemein nach ihrer Meinung und ihrem Feedback zu unserem Vergütungssystem. Zudem richten sich die Vergütungsprinzipien nach den Statuten, die ebenso von den Aktionären bestätigt werden. Die Bestimmungen der Statuten über die Vergütung sind unten zusammengefasst und auf unserer Website abrufbar (siehe: www.cembra.ch/governance unter «Reglemente und Grundsätze»):

- **Auf den Verwaltungsrat anzuwendende Vergütungsprinzipien** (Artikel 25c): 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 Namensaktien der Bank erfolgen kann.
- **Auf die Geschäftsleitung anzuwendende Vergütungsprinzipien** (Artikel 25d, 25h, 25i): Die Vergütung für die Geschäftsleitung besteht aus einem bar ausbezahlten Grundlohn und einer 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.
- **Beschlussfassung über die Vergütung** (Artikel 11a): Die Generalversammlung genehmigt jährlich die maximalen Gesamtbeträge der Vergütung des Verwaltungsrats für den Zeitraum bis zur jeweils nächsten ordentlichen Generalversammlung sowie die maximale Vergütung der Geschäftsleitung, die im auf die Generalversammlung folgenden Geschäftsjahr zugeteilt oder ausbezahlt wird. Ausserdem unterliegt der Vergütungsbericht einem beratenden Votum.
- **Zusatzbetrag für neue Mitglieder der Geschäftsleitung** (Artikel 25e): Der gesamte Zusatzbetrag pro Jahr darf insgesamt für alle neuen Mitglieder der Geschäftsleitung, die ernannt werden, nachdem die Generalversammlung die maximale Gesamtvergütung genehmigt hat, 30% der durch die Generalversammlung letztmals genehmigten maximalen Gesamtvergütung nicht übersteigen.
- **Darlehen, Kredite und Altersvorsorgeleistungen** (Artikel 25g): Die Bank kann Kredite, Darlehen und Altersvorsorgeleistungen ausserhalb des beruflichen Vorsorgeprogramms an die Mitglieder des Verwaltungsrats sowie die Mitglieder der Geschäftsleitung gewähren, sofern diese insgesamt nicht mehr als 50% der zuletzt von der Generalversammlung genehmigten maximalen Gesamtvergütung betragen. Die Zahlung von überbrückenden oder vorläufigen Annuitäten durch die Bank an Mitglieder der Geschäftsleitung ist zwischen einer Frührente und dem gesetzlichen Rentenalter möglich.

Die Bank führt ausserdem einen regelmässigen Dialog mit den Aktionären und ihren Vertretern, um Perspektiven von aussen zu sammeln.

Compensation and Nomination Committee

Gemäss den Statuten und dem Organisationsreglement (verfügbar auf www.cembra.ch/governance unter «Reglemente und Grundsätze») besteht das Compensation and Nomination Committee (CNC) aus mindestens zwei und höchstens vier Verwaltungsratsmitgliedern, die jährlich einzeln von der Generalversammlung für die Dauer eines Jahres gewählt werden. An der Generalversammlung 2022 wurden Frau Susanne Klöss-Braekler (Vorsitzende), Herr Thomas Buess und Herr Marc Berg als Mitglieder für das Compensation and Nomination Committee gewählt. Informationen zu den einzelnen Mitgliedern des Verwaltungsrats einschliesslich anderer externer Mandate finden Sie im Kapitel Corporate Governance auf Seite 76. Eine Wiederwahl ist möglich.

Die Funktionen, Verantwortlichkeiten und Befugnisse des CNC sind in Artikel 22a der Statuten aufgeführt und umfassen die folgenden Elemente:

- Nominierung und Beurteilung von Kandidaten für Positionen im Verwaltungsrat und Bewertung von Kandidaten für Positionen in der Geschäftsleitung
- Festlegung und Überprüfung der Vergütungsstrategie und -prinzipien

- Vorschlag der maximalen Gesamtbeträge für die Vergütung des Verwaltungsrats an den Verwaltungsrat sowie der Geschäftsleitung zur Abstimmung durch die Aktionäre bei der Generalversammlung
- Jährliche Überprüfung und Aussprechen einer Empfehlung an den Verwaltungsrat bezüglich der Struktur und des Betrags der Vergütung für die Mitglieder des Verwaltungsrats, den CEO und die übrigen Mitglieder der Geschäftsleitung
- Jährliche Überprüfung und Bewertung der Ziele und Vorgaben, auf denen die Vergütung des CEO und der übrigen Mitglieder der Geschäftsleitung basieren
- Vorlage einer Bewertung der Leistung des CEO sowie der übrigen Mitglieder der Geschäftsleitung an den Verwaltungsrat und Aussprechen einer Empfehlung zur Höhe der individuellen Vergütung des CEO sowie der übrigen Mitglieder der Geschäftsleitung zusammen mit einer Empfehlung zur Höhe der jährlichen Bonusmöglichkeiten und zur Höhe der langfristigen Bonusmöglichkeiten
- Empfehlung der arbeitsvertraglichen und weiteren Leistungen und Provisionen an den Verwaltungsrat sowie jeglicher Spezial- oder Zusatzleistungen für den CEO und die übrigen Mitglieder der Geschäftsleitung

Die Mitglieder des Verwaltungsrats haben in Bezug auf ihre eigene individuelle Vergütung kein Stimmrecht.

Genehmigungs- und Befugnisebenen

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
Vergütung des Chief Executive Officer (CEO)	CNC		Verwaltungsrat
Individuelle Vergütung der Geschäftsleitungsmitglieder (exklusive CEO)	CEO	CNC	Verwaltungsrat
Beratendes Votum zum Vergütungsbericht	CNC	Verwaltungsrat	Generalversammlung (beratendes Votum)

Im Allgemeinen werden die Sitzungen des CNC vom Vorsitzenden des Verwaltungsrats, vom CEO und vom Head of Human Resources in beratender Funktion als Gäste 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 sonstige Mitglieder der Geschäftsleitung und des Verwaltungsrats sowie weitere Personen eingeladen werden. Die 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 hält seine Sitzungen mindestens vierteljährlich ab. Im Jahr 2023 hielt das Compensation and Nomination Committee drei Sitzungen als Telefonkonferenzen und vier Sitzungen in Anwesenheit ab. An allen Sitzungen nahmen alle CNC-Mitglieder teil. Die nachstehende Tabelle gibt einen Überblick über die bei den jeweiligen Sitzungen durchgeführten Aktivitäten.

	Jan.	Feb.	Mär.	Mai ¹	Aug.	Okt.
Vergütungs-Governance, Prinzipien und Compliance						
Prüfung des Feedbacks externer Anspruchsgruppen zu Vergütungspolitik und Offenlegung				—		
Überprüfung CNC-Charter						—
Überprüfung Vergütungsbericht	—	—	—			
Betriebliche Pensionskasse, Update				—		
Vergütung Verwaltungsrat						
Festlegung der VR-Vergütung für die nächste Amtszeit zur Abstimmung durch die Generalversammlung		—				
Vergütung Geschäftsleitung						
Executive Variable Compensation Plan – Bewertung des Rahmens				—		
Leistungsbewertung und Genehmigung Bonus	—					
Strategische Bewertung des LTI	—					
Festlegung Ziele und Einzelziele für das kommende Jahr	—	—				
Überprüfung individuelle Vergütung	—		—			
Festlegung maximale Gesamtvergütung zur Abstimmung durch die Generalversammlung		—				
Bestätigung EPS-Ziel für LTI 2023 – 2025				—		
Ernennung und Nachfolgeplanung						
Rekrutierung neue Mitglieder des VR ²	—	—	—	—	—	—
Prüfung der Zusammensetzung des VR					—	
Bewertung der Leistung des VR						—
Ernennung der Mitglieder von VR und CNC für die nächste Amtszeit		—				
Wahl der/des CNC-Vorsitzenden			—			
Überprüfung Nachfolgeplanung GL-Mitglieder und direkt unterstellte Mitarbeitende			—	—	—	

¹ Im Mai 2023 fanden zwei Sitzungen statt

² Fortlaufende Aktivität

Rolle externer Berater

Das CNC kann beschliessen, für spezifische Vergütungsthemen externe Berater hinzuzuziehen. Im Jahr 2023 wurde kein externer Berater hinzugezogen. Interne Vergütungsexperten wie der Head of Human Resources haben Unterstützung und Fachwissen bereitgestellt.

Weitere Informationen zum Thema Governance sind im Corporate Governance-Bericht ab Seite 75 verfügbar.

3 Verfahren zur Festlegung der Vergütung von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung

Zur Unterstützung bei Entscheidungen bezüglich der Vergütung des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung werden in regelmässigen Abständen Vergleichsstudien durchgeführt. Dabei wird die Vergütungspraxis vergleichbarer Unternehmen analysiert, um das marktübliche Vorgehen und die jeweils konkurrenzfähige Vergütungshöhe und -struktur zu ermitteln. Die Ergebnisse der Vergleichsstudien werden bei der Festlegung der Struktur und Höhe der Honorare des Verwaltungsrats sowie der Vergütungsstruktur und -höhe des CEO und der übrigen Geschäftsleitungsmitglieder berücksichtigt.

Zusätzlich kann das CNC weitere Faktoren in Erwägung ziehen, die es nach eigenem Ermessen für relevant hält, darunter die Ergebnisse von Cembra, das Umfeld, in dem Cembra ihre Geschäfte tätigt, sowie die individuelle Leistung der Mitglieder der Geschäftsleitung.

Weitere Informationen zu den Vergleichsanalysen und den vergleichbaren Unternehmen sind unten verfügbar.

Vergleichsanalysen und Vergleichsgruppe

Vergleichsanalysen und Vergleichsgruppe für die Vergütung des Verwaltungsrats

Das CNC überprüft regelmässig die Vergütung des Verwaltungsrats sowie die für Vergleichsstudien verwendete Vergleichsgruppe. Die neueste Vergleichsanalyse wurde 2022 von den vom Unternehmen beauftragten unabhängigen Beratern von HCM International Ltd. durchgeführt, um die Wettbewerbsfähigkeit der Vergütung für die Mitglieder des Verwaltungsrats am Markt zu gewährleisten, was Struktur und Höhe anbelangt. Die Vergleichsgruppe bestand aus in der Schweiz kotierten Finanzinstituten mit vergleichbaren Governance-Vereinbarungen, um so branchenspezifische Umstände zu berücksichtigen, die sich auf das Aufsichtsmandat des Verwaltungsrats auswirken könnten. Die Unterschiede bei der Grösse der Unternehmen in der Vergleichsgruppe wurden durch eine Regressionsanalyse normalisiert, um die Vergleichbarkeit zu gewährleisten. Dieser allgemeine Ansatz wird seit 2015 unverändert angewandt und sorgt so über die Jahre hinweg für Stabilität und Vergleichbarkeit. Die endgültige Vergleichsgruppe umfasste 18 Unternehmen:

Vergleichsgruppe für die Vergleichsanalyse der Vergütung des Verwaltungsrats in 2022

Baloise	Julius Baer	Swiss Re
BB Biotech	Leonteq	UBS
CS Group	Liechtensteinische Landesbank	Valiant
EFG	Partners Group	Vaudoise Assurances
GAM	Swiss Life	Vontobel
Helvetia	Swissquote	Zurich Insurance

Die nächste Überprüfung durch die Vergleichsgruppe ist für 2024 geplant.

Es gelten folgende Grundsätze für die Vergütungsstruktur:

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

Nach der 2022 durchgeführten Überprüfung beschloss der Verwaltungsrat, bei der Generalversammlung 2023 die Genehmigung der Aktionäre für eine Anpassung der Grundhonorare zu beantragen, während die Honorare für die Verwaltungsratsausschüsse unverändert bleiben. Weitere Details zum Vergütungssystem des Verwaltungsrats finden Sie im Abschnitt 4 dieses Berichts (Seite 114).

Vergleichsanalysen und Vergleichsgruppe für die Vergütung der Geschäftsleitung

Die Vergütung der Geschäftsleitung wird jährlich überprüft, wobei unter anderem die von einem unabhängigen Beratungsunternehmen bereitgestellten Vergleichsdaten berücksichtigt werden. Die Vergleichsanalyse wird in der Regel alle zwei Jahre durchgeführt und umfasst im Allgemeinen auch eine Überprüfung der angewandten Vergleichsgruppe. Die neueste Vergleichsanalyse wurde 2022 von Willis Towers Watson durchgeführt, bei der eine Vergleichsgruppe aus 15 in der Schweiz und Liechtenstein ansässigen Unternehmen berücksichtigt wurde, die in Grösse und Branche vergleichbar sind. Die Vergleichsgruppe wurde so zusammengestellt, dass Cembra in Bezug auf Umsatz, Marktkapitalisierung und Anzahl der Beschäftigten im Marktmedian positioniert war:

Vergleichsgruppe für die Vergleichsanalyse der Vergütung der Geschäftsleitung

Bank for International Settlements	Julius Baer & Co	Refinitiv
Banque Cantonale Vaudoise	Leonteq	SIX Group
BB Biotech	LGT	Swisscard
Cofra Holding	Liechtensteinische Landesbank	Vontobel
IG Group	MasterCard	VP Bank

Die direkte Gesamtzielvergütung soll zwischen dem Median und dem oberen Quartil des Marktniveaus liegen. Die Vergleichsanalyse diente zur Überprüfung der Vergütungsstruktur im Jahr 2022 und unterstützte die Entscheidungsfindung über die in 2023 eingeführten Änderungen.

4 Vergütungssystem Verwaltungsrat

Vergütungsprinzipien für den Verwaltungsrat

Um ihre Unabhängigkeit bei ihren Aufsichtspflichten sicherzustellen, erhalten die Mitglieder des Verwaltungsrats nur eine fixe Vergütung und keine variablen Elemente oder Altersvorsorgeleistungen. Angemessene Auslagen, die ihnen in Erfüllung ihrer Pflichten entstehen, werden zurückerstattet. Die Vergütung wird teils in bar und teils in Form gesperrter Aktien ausgezahlt, um die Ausrichtung auf die Interessen der Aktionäre zu stärken.

Die Honorarstruktur für die Mitglieder des Verwaltungsrats setzt sich aus einer jährlichen fixen Vergütung für Leistungen im Verwaltungsrat («Grundhonorar») und zusätzlichen Honoraren («Ausschusshonorare») für Aufgaben in den Ausschüssen des Verwaltungsrats zusammen. Der Präsident des Verwaltungsrats erhält nur ein Grundhonorar und wird für zusätzliche Tätigkeiten in Verwaltungsratsausschüssen nicht vergütet.

Ein Drittel der Vergütung wird 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.

Struktur der Vergütung des Verwaltungsrats

In TCHF	Grundhonorar	Ausschuss-/ Vorsitzendenhonorar
Grundhonorar		
Verwaltungsratspräsident ¹		500
Mitglied des Verwaltungsrats		120
Ausschuss-/Vorsitzendenhonorar		
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 aktuelle Struktur der Honorare (Grund- und Ausschusshonorare), die Zusammensetzung der Vergütung (bar oder Aktien) und die Höhe der Vergütung wurden 2015 implementiert und 2022 im Rahmen einer Vergleichsstudie, welche von den vom Unternehmen beauftragten unabhängigen Beratern von HCM International Ltd. durchgeführt wurde, überprüft, wie in Kapitel 3 dieses Berichts beschrieben. An der Generalversammlung 2023 genehmigten die Aktionäre eine Erhöhung des Grundhonorars für die Mitglieder und den Präsidenten des Verwaltungsrats.

Anforderungen für den Aktienbesitz

Im Berichtsjahr wurden Mindestanforderungen an den Aktienbesitz eingeführt, wonach die Mitglieder des Verwaltungsrats während eines Zeitraums von fünf Jahren eine Mindestanzahl von Unternehmensaktien halten müssen. Die Mindestbeteiligungsschwelle beträgt ein 2,5-faches der jährlichen Barkomponente der Entschädigung für den Vorsitzenden des Verwaltungsrats und ein 1,5-faches der jährlichen Barkomponente der Entschädigung für die Mitglieder des Verwaltungsrats. Es wird davon ausgegangen, dass die Mindestbeteiligungsanforderungen innerhalb von fünf Jahren erreicht werden.

Kontrollwechselklauseln

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

5 Vergütungssystem Geschäftsleitung

Vergütungsprinzipien der Geschäftsleitung

Cembras Vergütungsprogramme beruhen auf den folgenden Leitprinzipien:

Leistungsbezogene Vergütung

Cembra verfolgt einen leistungsorientierten Ansatz. Die variable Vergütung der Geschäftsleitung beruht sowohl auf den Zielvorgaben der Bank als auch auf der individuellen Leistung. Leistungsziele berücksichtigen sowohl finanzielle als auch nicht finanzielle Parameter und ermöglichen so eine Bewertung der Leistung von Mitgliedern der Geschäftsleitung unter quantitativen sowie qualitativen Gesichtspunkten.

Solides Risikomanagement

Der Vergütungsrahmen der Geschäftsleitung ist darauf ausgerichtet, die soliden Risikomanagementpraktiken der Bank weiter zu fördern. Die zur Leistungsmessung verwendeten KPI enthalten auch auf Compliance und Governance bezogene Kriterien, was die Bedeutung einer ausgewogenen Risikokultur weiter hervorhebt. Der Einbezug von Risikokennzahlen und -verhalten in die Leistungsbewertung soll verhindern, dass übermässige Risiken eingegangen werden. Für die variablen Vergütungselemente sind ferner Obergrenzen festgelegt.

Geschäftsstrategie und Werte von Cembra

Die Vergütungspolitik fördert eine Kultur, die ausgezeichnete Leistungen bei der Umsetzung der strategischen Vorhaben von Cembra belohnt. Die vier strategischen Programme (Operational Excellence, Business Acceleration, New Growth Opportunities und Cultural Transformation) sowie die Kernwerte von Cembra sind in variable Vergütungselemente eingebunden.

Konkurrenzfähigkeit und interne Fairness

Cembra legt Wert auf eine angemessene, konkurrenzfähige Vergütung der Mitarbeitenden. Die Vergütung basiert auf dem Aufgabenbereich der Positionen, individuellen Fähigkeiten sowie Verantwortlichkeiten. Sie wird nicht durch individuelle Attribute wie Geschlecht, Rasse, Nationalität oder Religion beeinflusst. Um talentierte Führungskräfte gewinnen und halten zu können, unterzieht Cembra die Vergütung der Führungskräfte der Bank regelmässig einer Vergleichsanalyse, um zu gewährleisten, dass diese konkurrenzfähig und zugleich auf interner Ebene angemessen ist.

Kontrollfunktionen

Cembra stellt sicher, dass die Vergütungsstruktur und die Ziele für die Kontrollfunktionen überwiegend mit den Kernaufgaben der Funktionen und den Vergütungsplänen verknüpft sind, um keine Anreize zu schaffen, die zu Interessenkonflikten führen. Insbesondere ist die variable Vergütung dieser Personen nicht ausschliesslich oder weitgehend auf finanziellen Kennzahlen basiert und hängt nicht unmittelbar von der Finanzleistung der von diesen Personen überwachten Geschäftseinheiten, spezifischen Produkten oder Transaktionen ab. Sollte eine für eine Kontrollfunktion verantwortliche Person auch für bestimmte operative Aufgaben zuständig sein, stellt die Vergütungsstruktur sicher, dass keine unangemessenen Anreize geschaffen werden.

Struktur der Vergütung der Geschäftsleitung

Die Vergütungsstruktur der Geschäftsleitung (GL) besteht aus fixen Vergütungselementen (Jahresgrundlohn sowie Altersvorsorge und sonstige Leistungen) und variablen Vergütungselementen (kurzfristiges Incentive-Programm (STI) und langfristiges Incentive-Programm (LTI)). Im Jahr 2022 überprüfte das CNC das Vergütungssystem für die GL unter Berücksichtigung der Erwartungen der Aktionäre, der bewährten Marktpraxis bei der Gestaltung der Vergütung und der Ausrichtung auf die strategischen Geschäftsziele der Bank. Dies führte zu einer Anpassung des Vergütungsmixes mit Wirkung ab 2023. Im Rahmen des überarbeiteten Systems wurde das Gewicht der variablen Vergütungselemente im Gesamtpaket zugunsten der langfristigen Leistung erhöht. Darüber hinaus wurden Anforderungen an den Aktienbesitz eingeführt, die durch einen Share Matching Plan und eine Sperrfrist für die ausübaren LTI-Aktien untermauert werden. Die Einzelheiten der einzelnen Programme werden in den folgenden Abschnitten beschrieben.

Die Gesamtstruktur der Geschäftsleitungsvergütung ist nachfolgend dargestellt:

Komponente	Fixe Vergütungselemente		Variable Vergütungselemente	
	Jahresgrundlohn	Altersvorsorge und sonstige Leistungen	Kurzfristiges incentive-Programm (STI)	Langfristiges incentive-Programm (LTI)
Form	Bar	Beiträge zu Vorsorgeprogrammen und Versicherungen als Sachleistungen oder bar	Bar	Performance Share Units (PSU)
Zweck	Gewinnen und Halten von Mitarbeitenden	Schutz gegen Risiken für Mitarbeitende und ihre Angehörigen	Leistungsbezogene Vergütung	Ausrichtung auf die Interessen der Aktionäre, Beteiligung am langfristigen Erfolg der Bank
Kriterien	Verantwortungsbereich und Aufgaben der Position, Erfahrung und Leistung der Führungskraft, Konkurrenzfähigkeit	Marktpraxis	Unternehmensergebnis und individuelle Leistung über ein Jahr	Ergebnisse der Bank über eine Bemessungsperiode von drei Jahren, Aktienkursentwicklung
Leistungskriterien	n/a	n/a	Bankziele, Ziele der Division und qualitative Ziele	Relative Total Shareholder Return (rTSR), verwässerter Gewinn pro Aktie (EPS)
Leistungsperiode	Ein Jahr	n/a	Ein Jahr	Vier Jahre ¹
Aktienbesitz	n/a	n/a	Matching-Aktien für STI Bonusbetrag umgewandelt in gesperrte Cembra Aktien	Zugeweilte Aktien für fünf Jahre gesperrt

¹ Zuteilung vorbehaltlich einer strategischen Bewertung am Ende des Leistungsjahres, plus drei Jahre abhängig von der rTSR- und EPS-Leistung

Fixe Vergütungselemente

Jahresgrundlohn

Der Jahresgrundlohn für die Mitglieder der Geschäftsleitung (GL) wird monatlich in zwölf gleichen Raten bar ausbezahlt. Die Jahresgrundlöhne basieren auf folgenden Faktoren:

- Aufgabenbereich und Verantwortlichkeiten der Position sowie zur Ausübung der Position erforderliche Fähigkeiten;
- externer Marktwert der Position und
- Fähigkeiten, Erfahrung und Leistung der Person in der Position.

Altersvorsorge und sonstige Leistungen

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

Mitglieder der GL 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 Abschnitt 7 dieses Berichts dargestellt.

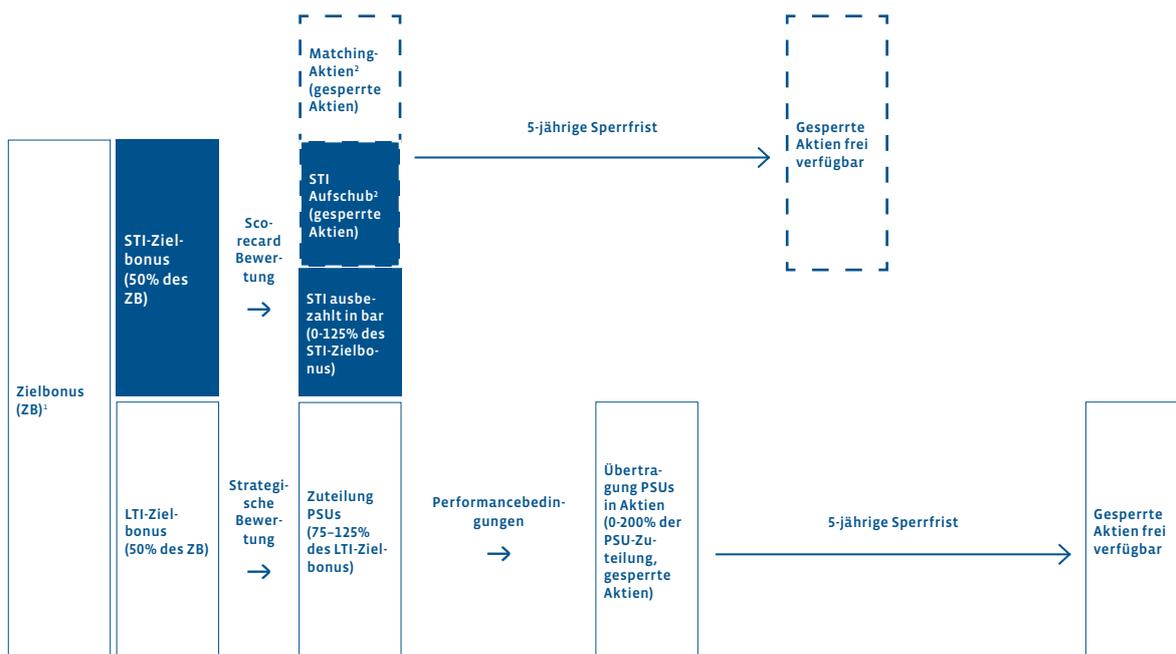
Variable Vergütungselemente

Die variable Vergütung der GL wird vom Executive Variable Compensation Plan (EVCP) geregelt. Der Zweck des EVCP besteht darin, den Erfolg der Bank und die individuellen Beiträge der Teilnehmer zu honorieren sowie die langfristige

Wertschöpfung für die Aktionäre auf nachhaltige Weise zu fördern. Der EVCP setzt sich aus zwei Elementen zusammen, einem kurzfristigen Incentive-Programm (STI) und einem langfristigen Incentive-Programm (LTI).

Jedes Mitglied der GL erhält einen sogenannten Zielbonus, der 110% des Jahresgrundlohns für den CEO und den CFO und für die sonstigen Mitglieder der GL 70% bis 80% des Jahresgrundlohns beträgt. Der individuelle Zielbonus wird aufgeteilt in einen Ziel-STI und einen Ziel-LTI. Die Struktur des EVCP wird nachstehend veranschaulicht:

Funktionsweise des Executive Variable Compensation Plan



Performance Jahr 2023	Q1 2024	Q1 2025	Q1 2026	Q1 2027	Q1 2028	Q1 2029	Q1 2030	Q1 2031	Q1 2032
-----------------------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------

- 1 Der Zielbonus ist gleichmässig in einen STI- und einen LTI-Zielbonus unterteilt
- 2 Matching Verhältniss 1-1 : für jede mit dem STI-Aufschubbetrag erworbene Aktie wird eine Aktie als Matching-Aktie gewährt

EVCP-Ziel und maximal mögliche Auszahlung

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 und CFO		Geschäftsleitung	
	STI	LTI	STI	LTI
	110 %		70 % - 80 %	
% vom Zielbonus	50 %	50 %	50 %	50 %
Zielbonus als % vom Jahresgrundlohn	55 %	55 %	35 % - 40 %	35 % - 40 %
Obergrenze bei Zuteilung in % vom Jahresgrundlohn	69 %	69 %	44 % - 50 %	44 % - 50 %
Spannbreite der finalen Zuteilung in % vom Jahresgrundlohn	0-69 %	0-138 % ¹	0-44 % (50 %)	0-88 % (100 %) ¹

¹ Ohne Berücksichtigung eines möglichen Anstiegs im Aktienkurs.

Funktionsweise kurzfristiges Incentive-Programm (STI)

STI ist ein bar ausbezahlter variabler Bonus, mit dem die Gesamtleistung des Unternehmens sowie die individuelle Leistung eines Jahres belohnt werden sollen.

Das STI-Ziel (also der Bonus bei 100% Zielerreichung) wird als prozentualer Anteil des Zielbonus ausgedrückt. Für alle Mitglieder der Geschäftsleitung beträgt das STI-Ziel 50% des Zielbonus, was 55% des Grundlohn für den CEO und den CFO (2022: 54% des Grundlohns) und 35% bis 40% des Grundlohns für die anderen Mitglieder der Geschäftsleitung (2022: 35% bis 42% des Grundlohns) entspricht.

Zu Beginn des Jahres erhält jedes Mitglied der Geschäftsleitung eine Balanced Scorecard mit finanziellen sowie nicht finanziellen Zielen, basierend auf den folgenden vier Säulen:

- Finanzen;
- Kunde und Markt;
- operative Exzellenz; und
- Menschen und Führung

Die STI-Balanced-Scorecard jedes GL-Mitglieds besteht aus finanziellen Zielen in Bezug auf die Bank (Gewichtung: 50%-60%; Kontrollfunktionen: 25%) und nicht finanziellen Zielen (Gewichtung: 40%-50%; Kontrollfunktionen: 75%) in Bezug auf die Bank, die Geschäftsbereiche und die individuelle Leistung. Finanzielle Ziele sind quantitativer Art, während nicht finanzielle Ziele qualitativer oder quantitativer Art sein können.

Der Verwaltungsrat legt zu Beginn des Jahres auf der Grundlage einer Empfehlung des CNC STI-Ziele in Bezug auf die Bank, die Geschäftsbereiche und die individuelle Leistung fest. Jedem Ziel wird ein messbares minimales Leistungsniveau zugeordnet, unter dem keine Auszahlung erfolgt, ein Zielleistungsniveau, das zu einer Auszahlung von 100% führt, und ein maximales Leistungsniveau, das zu einer Auszahlung von 125% bis 150% des Zielleistungsniveaus führt, abhängig von der Art des Ziels. Generell liegt das maximale Leistungsniveau bei qualitativen Zielen bei 125%, während quantitative Ziele ein maximales Leistungsniveau von 150% haben. Die Gesamtauszahlung ist auf 125% des STI-Ziels beschränkt (2022: 150%).

STI-Zielrahmen für das Geschäftsjahr 2023

	Ausrichtung auf strategisches Programm	CEO	Chief Financial Officer	Chief Sales & Distribution Officer	Chief Technology Officer	Chief Operating Officer	Chief Risk Officer	General Counsel
1. Financials		60 %	60 %	60 %	50 %	50 %	25 %	25 %
Reingewinn		30 %	30 %	30 %	30 %	30 %	25 %	25 %
Aufwand/ Ertrags-Verhältnis	Operational excellence	10 %	10 %	10 %	10 %	10 %		
Nettoertragssteigerung	Business acceleration	10 %	10 %	10 %				
Swissbilling-/BNPL- Wachstum	Wachstumschance	10 %	10 %	10 %	10 %	10 %		
2. Kunde & Markt		10 %	10 %	10 %				
Marktanteil	Business acceleration	10 %	10 %	10 %				
3. Operational excellence		20 %	20 %	20 %	40 %	40 %	65 %	65 %
Umsetzung strategischer Plan	Operational excellence	X		X	X	X	X	X
Servicelevel	Operational excellence					X		
Verlustrate	Operational excellence						X	
Effektivität der Abteilung	Operational excellence		X		X	X	X	X
4. Menschen & Führung		10 %	10 %	10 %	10 %	10 %	10 %	10 %
Mitarbeiterzufriedenheit und Unternehmenskultur	Kulturelle Transformation	10 %	10 %	10 %	10 %	10 %	10 %	10 %
Gesamte Auszahlungsspanne 0 % - 125 %								

Die internen finanziellen und qualitativen Ziele sowie die individuellen und/oder finanziellen Ziele im Rahmen des STI sind wirtschaftlich sensibel. Die Offenlegung dieser Ziele würde heiklen Einblick in die Strategie der Cembra ermöglichen und könnte zu einem Wettbewerbsnachteil für die Bank führen. Daher wurde beschlossen, die Einzelheiten der Ziele und Vorgaben nicht offenzulegen, sondern den Erreichungsgrad und allgemeine Kommentare zur Leistung für das Berichtsjahr anzugeben. Der Erreichungsgrad pro Ziel wird im Abschnitt 7 dieses Berichts offengelegt und kommentiert.

Share Matching Plan

Ab 2023 haben die Mitglieder der Geschäftsleitung, einschließlich des CEO, die Möglichkeit, bis zu 40 % ihres Barbonus in Aktien des Unternehmens zu investieren. Sie können einen bestimmten Betrag oder einen Prozentsatz ihres Barbonus festlegen, der in Aktien investiert werden soll. GL-Mitglieder erhalten für jede im Rahmen des Programms gekaufte Aktie eine zusätzliche Gratisaktie («Matching-Aktien»). Die gekauften Aktien und die Matching-Aktien sind für fünf Jahre gesperrt.

Funktionsweise langfristiges Incentive-Programm (LTI)

Das langfristige Incentive-Programm (LTI) ist ein Performance Share Unit Plan (PSU-Plan), der die langfristige Unternehmensleistung belohnen und die Interessen der Geschäftsleitung mit denen der Cembra Aktionäre in Einklang.

Im Jahr 2022, hat das CNC die Zielbonusniveaus überprüft, um das gesamte Vergütungspaket der Geschäftsleitung insbesondere mit Bezug auf die langfristige Leistung stärker leistungsgebunden zu gestalten. Ab dem Jahr 2023 beträgt das LTI-Ziel für alle GL-Mitglieder 50% des Zielbonus. Das LTI-Ziel entspricht 55% des Grundlohns für den CEO und den CFO (2022: 36% des Grundlohns) und 35% bis 40% des Grundlohns für die anderen Mitglieder der Geschäftsleitung (2022: 15% bis 18% des Grundlohns).

Funktionsweise der Übertragung

PSUs werden den Teilnehmenden als Teil der Vergütung für das vorangehende Geschäftsjahr übertragen. Bei Übertragung wird das individuelle LTI-Ziel einer strategischen Gesamtbewertung der Unternehmensleistung durch den Verwaltungsrat unterzogen. Die strategische Gesamtbewertung kann eine Senkung oder Erhöhung des individuellen LTI-Ziels in einer Spanne von 75% bis 125% des LTI-Zielbetrags zur Folge haben und berücksichtigt unter anderem die folgenden Faktoren:

- allgemeine Marktpositionierung von Cembra (zum Beispiel Entwicklung des Marktanteils und Reputation der Marke);
- Qualität der Finanzergebnisse (zum Beispiel Nachhaltigkeit der Einkommensfaktoren und des Preisniveaus, Finanzierungsstruktur und Kreditrating, Digitalisierung und Kosteneffizienz und Robustheit des Compliance- und Risikorahmens);
- zukünftige Strategie (zum Beispiel strategischer Plan für profitables Wachstum, die Durchführung strategischer Projekte, strategische Finanzziele, Qualität der Nachfolgeplanung);
- Nachhaltigkeit (zum Beispiel Definition von Nachhaltigkeitsstrategie und -rahmen, Erreichung von Nachhaltigkeitszielen, Reputation und Marktwahrnehmung des Nachhaltigkeitsengagements und der Leistung von Cembra); und
- eine Beurteilung der persönlichen Beiträge der Teilnehmer.

Die Anzahl der übertragenen PSUs wird berechnet, indem der Wert des tatsächlichen LTI durch den Durchschnitt des nach dem täglichen Volumen gewichteten Durchschnitts des Aktienkurses der letzten 60 Handelstage vor dem Zuteilungsdatum dividiert wird. Der Wert und die Anzahl der im Berichtsjahr übertragenen PSUs werden in Abschnitt 7 dieses Berichts offengelegt und erläutert.

Funktionsweise von Leistungsmessung und Zuteilung

Die PSUs unterliegen einer dreijährigen Sperrfrist, die an das Erreichen von zwei gleich gewichteten Bemessungskriterien gebunden ist:

- der relative Total Shareholder Return (rTSR): der Total Shareholder Return (TSR) der Bank verglichen mit dem SPI Financial Services Index, dem sogenannten Total Return Index (TRI)-Benchmark, über einen Zeitraum von drei Jahren; und
- der verwässerte Gewinn pro Aktie (Earnings per Share, EPS)

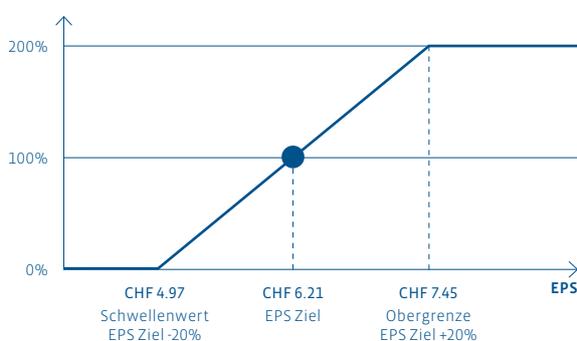
Für jedes Bemessungskriterium gibt es eine minimale Leistungsschwelle, unter der keine Auszahlung erfolgt, ein Zielleistungsniveau, das einem Zuteilungsfaktor von 100% entspricht, sowie eine maximale Obergrenze, die einem Zuteilungsfaktor von 200% entspricht:

Die Zielleistungsniveaus werden auf einer anspruchsvollen, aber erreichbaren Höhe festgelegt. Positive beziehungsweise negative Abweichungen vom Zielleistungsniveau spiegeln sich proportional in der Anzahl der zuteilten PSU.

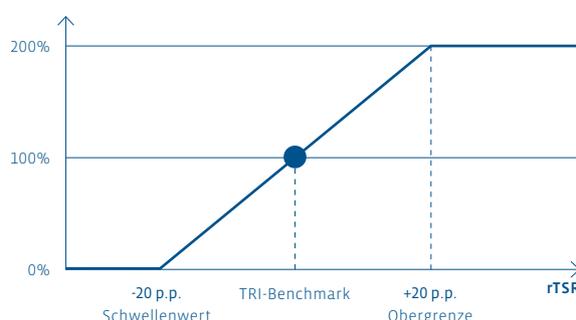
Eine symmetrische Verbindung zwischen der erreichten Leistung und dem Zuteilungsfaktor oberhalb und unterhalb des Zielleistungsniveaus ermöglicht ein zuverlässiges System für die variable Vergütung und begrenzt zugleich das Eingehen übermäßiger Risiken durch die Planteilnehmer:

- Überschreitet Cembras TSR den Total Return Index (TRI)-Benchmark um 20% oder mehr, gilt für rTSR ein Zuteilungsfaktor von 200%. Unterschreitet Cembras TSR den TRI-Benchmark um 20% oder mehr, beträgt der Zuteilungsfaktor 0%. Liegt Cembras TSR zwischen -20% und +20% des TRI-Benchmarks, wird der Zuteilungsfaktor durch lineare Interpolation bestimmt.
- Der Verwaltungsrat legt für das EPS im Rahmen des jährlichen Zielvereinbarungsprozesses unter Berücksichtigung von Analystenmeinungen/Aktionärerwartungen und 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. Erreicht oder übersteigt das effektive EPS den maximalen Schwellenwert für die Obergrenze, gilt ein Zuteilungsfaktor von 200%. Fällt das effektive EPS unter den minimalen Schwellenwert, ist der Zuteilungsfaktor 0%. Der maximale Schwellenwert ist als 20% über dem Ziel und der untere Schwellenwert als 20% unter dem Ziel festgelegt. Zwischen dem minimalen Schwellenwert, dem Ziel und dem maximalen Schwellenwert gilt eine lineare Interpolation. Für die Zuteilung 2023 wurde ein EPS-Ziel von CHF 6.21 für die Leistungsperiode 2023 bis 2025 genehmigt.

EPS Übertragungsfaktor der in 2023 zugeteilten PSUs



Relativer TSR Übertragungsfaktor der in 2023 zugeteilten PSUs



Am Ende der dreijährigen Sperrfrist wird das Erreichen jedes Bemessungskriteriums berechnet; danach wird der entsprechende Zuteilungsfaktor bestimmt. Der Durchschnitt von beiden Zuteilungsfaktoren ergibt den finalen Zuteilungsfaktor. Die Anzahl der ursprünglich zugeteilten PSUs wird mit dem gesamten Zuteilungsfaktor multipliziert, um die Anzahl der zugeteilten Aktien festzulegen:

Berechnung der Anzahl zugeteilter Aktien

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

Sperrfrist

Ab dem Leistungsjahr 2023 unterliegen die definitiv zugeteilten Aktien einer Sperrfrist von fünf Jahren.

Regelungen für das Beschäftigungsende

Die Zuteilung unterliegt der folgenden Verfallsregelung, falls die Beschäftigung vor dem Ende der Sperrfrist endet.

Grund der Beendigung	Zuteilungsmodus	Vorgezogene Zuteilung	Zuteilungshöhe
Freiwilliger Rücktritt	Vollständiger Verfall	n/a	n/a
Begründete Kündigung	Vollständiger Verfall	n/a	n/a
Unbegründete Kündigung, Todesfall, Erwerbsunfähigkeit	Anteilig nach der Anzahl der abgelaufenen kompletten Monate	ja	Bei Zielerreichung
Ruhestand	Anteilig nach der Anzahl der abgelaufenen kompletten Monate	nein	Ausgehend von der tatsächlichen Leistung

Zusätzlich unterliegen die gesperrten PSUs im Falle einer Kündigung nach einem Kontrollwechsel einer verkürzten Sperrfrist, die vom Verwaltungsrat festgelegt wird. Diese Regeln gelten für alle Planteilnehmende und begünstigen somit die Mitglieder der Geschäftsleitung bei einem Kontrollwechseln nicht.

Nachhaltigkeitsleistung im STI und LTI

Nachhaltigkeit ist im STI-Zielrahmen und in der Entscheidung über die LTI-Zuteilung integriert. Im STI-Zielrahmen sind Nachhaltigkeitsziele unter der Säule Menschen und Führung enthalten. Darüber hinaus kann im Rahmen des LTI-Plans das individuelle LTI-Ziel um bis zu 25% erhöht oder gesenkt werden, basierend auf einer strategischen Gesamtbewertung der Performance der Bank. Die in der strategischen Gesamtbewertung berücksichtigten nachhaltigkeitsbezogenen Faktoren betrachten die Definition der Nachhaltigkeitsstrategie und der Rahmenbedingungen, die Erreichung von Nachhaltigkeitszielen sowie die Reputation und die Marktwahrnehmung des Nachhaltigkeitsengagements und der Leistung von Cembra. Die strategische Gesamtbewertung wird am Ende des Jahres durchgeführt und wirkt sich auf den Betrag der LTI-Zuteilung aus.

Im Rahmen seiner regelmäßigen Aktivitäten überprüft das CNC jedes Jahr den STI-Zielrahmen, um sicherzustellen, dass er den strategischen Unternehmenszielen angemessen ist. Im Berichtsjahr bewertete das CNC den STI-Zielrahmen für das kommende Leistungsjahr und beschloss, die Nachhaltigkeitsziele zu verstärken, indem die Nachhaltigkeit als eine der vier Säulen aufgenommen wurde. Die in der Säule «Nachhaltigkeit» enthaltenen Ziele werden im Vergütungsbericht 2024 beschrieben.

Malus-Regelung und Rückforderung der variablen Vergütung für STI und LTI

Der STI unterliegt einer Malus-Regelung im Falle eines finanziellen Verlustes auf Ebene des Konzerns oder der Divisionen, im Falle eines Verstosses gegen die regulatorische Tier-1-Quote oder im Falle von schwerwiegenden Compliance-, Risiko-, Regulierungs- oder Reputationsproblemen.

Clawback-Bestimmungen ermöglichen die teilweise oder vollständige Rückforderung der variablen Vergütung (in bar gezahlter STI, übertragene und noch nicht übertragene PSU-Zuteilungen). Diese Bestimmungen gelten für die letzten drei Jahre vor der Entdeckung des Ereignisses im Falle einer wesentlichen Berichtigung der Rechnungslegung aufgrund der Nichteinhaltung von Rechnungslegungsvorschriften, eines schweren Fehlverhaltens zum Nachteil der Bank oder ihres Ansehens, betrügerischer oder krimineller Aktivitäten, Verstössen gegen interne Risikomanagement- oder Compliance-Verfahren oder der Nichteinhaltung des schweizerischen Bankengesetzes.

Richtlinien zum Aktienbesitz

Im Berichtsjahr wurden Mindestanforderungen an den Aktienbesitz eingeführt. Die GL-Mitglieder sind verpflichtet, innerhalb von fünf Jahren ab Inkrafttreten der Richtlinien mindestens ein Vielfaches ihres Jahresgrundgehalts in Cembra-Aktien zu halten. Für GL-Mitglieder, die nach dem Datum des Inkrafttretens ernannt werden, beginnt die Aufbauphase mit dem Datum des Inkrafttretens ihrer Ernennung in die Geschäftsleitung.

Der Multiplikator beträgt 250 % des Jahresgrundgehalts für den CEO und 150 % des Jahresgrundgehalts für die anderen Mitglieder der Geschäftsleitung. Im Falle eines erheblichen Anstiegs oder Rückgangs des Aktienkurses kann der Verwaltungsrat nach eigenem Ermessen, die Aufbauphase oder den Mindestaktienbesitz entsprechend anpassen.

Bei der Berechnung, ob die Mindestbeteiligung erfüllt ist, werden alle definitiv zugeteilten Aktien, erworbenen Aktien und Matching-Aktien berücksichtigt, unabhängig davon, ob sie gesperrt sind oder nicht. Nicht gesperrte PSUs sind jedoch ausgeschlossen. Das CNC überprüft jährlich die Einhaltung der Richtlinie zum Aktienbesitz.

Arbeitsverträge der Geschäftsleitung

Kündigungsklausel, Kündigungsfrist und Vereinbarungen über Abgangsentschädigungen

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 vorgezogenen Erfüllung der Ansprüche aus dem EVCP gemäss Abschnitt «Regelungen für das Beschäftigungsende» keinerlei Vereinbarungen für den Fall eines Kontrollwechsels (Kontrollwechselklauseln). Weitere Informationen finden Sie im Kapitel Corporate Governance ab Seite 75.

Replacement Awards

Wenn eine Person infolge des Eintritts in die Geschäftsleitung von Cembra eine noch nicht zugeteilte Vergütung bei einem früheren Unternehmen verliert, kann der Verwaltungsrat Replacement Awards auf vergleichbarer Basis anbieten, um den Wert und die Art der entgangenen Vergütung abzubilden. Damit soll ein Ausgleich für den wirtschaftlichen Wert der Leistungen geschaffen werden, die der Person entgangen sind. Falls die Beschäftigung vor der Zuteilung endet, unterliegt die Zuteilung von Leistungen den Bestimmungen und Bedingungen der EVCP-Regeln. Im Berichtsjahr wurde kein Replacement Award vergeben.

6 Vergütung des Verwaltungsrats in 2023 (geprüft)

Die folgenden Tabellen zeigen zugesprochene Vergütung der Mitglieder des Verwaltungsrats für die Jahre 2023 and 2022. Im Jahr 2023 erhielten die Mitglieder des Verwaltungsrats den Gesamtbetrag von TCHF 1'553 (im Vorjahr TCHF 1'367).

Für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis 31. Dezember 2023 (in CHF)

Name	Funktion	Grundhonorar ³	Ausschuss-/Vorsitzenden-honorar	Sonstige Zahlungen ⁴	Sozialleistungen	Total	Davon in Aktien in CHF ⁵	Anzahl Aktien
Dr. Franco Morra ¹	Präsident	347'528	-	-	22'982	370'509	115'864	1'769
Dr. Felix Weber ²	Präsident	137'225	-	-	8'319	145'545	45'762	596
Thomas Buess	Vizepräsident, Mitglied CNC	113'901	60'000	-	9'908	183'809	58'024	849
Jörg Behrens	Mitglied Audit and Risk Committee	113'901	35'000	-	11'024	159'925	49'644	727
Marc Berg	Mitglied CNC	113'901	30'000	-	10'656	154'558	48'014	703
Alex Finn	Mitglied Audit and Risk Committee	108'652	33'387	-	18'201	160'240	47'326	693
Susanne Klöss-Braekler	Vorsitzende CNC	113'901	50'000	25'000	-	188'901	54'695	801
Dr. Monica Mächler	Vorsitzende Audit and Risk Committee	113'901	65'000	-	10'221	189'122	59'678	873
Gesamtvergütung an den Verwaltungsrat		1'162'911	273'387	25'000	91'311	1'552'608	479'007	7'012

¹ Präsident des Verwaltungsrats seit Generalversammlung 2023

² Präsident des Verwaltungsrats bis Generalversammlung 2023

³ Die Tabelle zeigt die Vergütung für das Geschäftsjahr 2023. Das an der Generalversammlung 2023 genehmigte Grundhonorar ist folglich anteilig berechnet.

⁴ Zusätzliche Honorare wurden an S. Klöss-Braekler gezahlt, zur Anerkennung des Zeitaufwands für die Überwachung und den Beitrag an einem spezifischen IT-Projekt. Die Bereitstellung dieser Honorare zur Anerkennung des zusätzlichen Zeitaufwands erfolgte im Rahmen des Mandats des Verwaltungsrats.

⁵ Anzahl Aktien reflektiert Aktien zugeteilt am 1. Februar 2023 für die Periode 1. Januar 2023 bis Generalversammlung 2023 und Aktien zugeteilt am 1. Februar 2024 für die Periode Generalversammlung 2023 bis 31. Dezember 2023. Für die Zuteilung am 1. Februar 2023 ist der Aktienpreis CHF 76.80 - volumengewichteter Durchschnittspreis («VWAP») 60 Handelstage vor dem Zuteilungsdatum (Quelle: SIX). Für die Zuteilung am 1. Februar 2024 ist der Aktienpreis CHF 65.50 - VWAP 60 Handelstage vor dem Zuteilungsdatum (Quelle: SIX). Die Aktien sind aufgrund der Sperrfrist zu einem diskontierten Wert sozialversicherungs- und steuerpflichtig. Der Einschlag beträgt gemäß der im Rundschreiben Nr. 37 des Eidgenössischen Steuerverwaltung veröffentlichten Tabelle 25,274%.

Für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis 31. Dezember 2022
(in CHF)

Name	Funktion	Grundhonorar	Ausschuss-/Vorsitzendenhonorar	Sozialleistungen	Total	Davon in Aktien in CHF ⁹	Anzahl Aktien
Dr. Felix Weber	Präsident	450'000	–	27'246	477'246	150'059	2'068
Martin Blessing ¹	Vizepräsident, Vorsitzender CNC	30'495	24'396	– 10'588	44'302	18'298	284
Thomas Buess ²	Vizepräsident, Mitglied CNC	100'000	52'376	9'574	161'950	50'837	696
Urs Baumann ³	Mitglied CNC	30'495	9'148	2'625	42'268	13'227	205
Jörg Behrens ⁴	Mitglied Audit and Risk Committee	69'505	24'327	2'315	96'147	31'281	407
Marc Berg ⁵	Mitglied CNC	69'506	20'852	2'232	92'589	30'160	393
Alex Finn ⁶	Mitglied Audit and Risk Committee	64'826	24'312	3'416	92'554	29'733	387
Denis Hall ⁷	Mitglied Audit and Risk Committee	28'305	10'673	2'938	41'916	13'011	202
Susanne Klöss-Braekler ⁸	Vorsitzende CNC	100'000	43'901	–	143'901	48'031	658
Dr. Monica Mächler	Vorsitzende Audit and Risk Committee	100'000	65'000	9'343	174'343	55'058	759
Gesamtvergütung an den Verwaltungsrat		1'043'131	274'985	49'101	1'367'217	439'693	6'060

¹ Vizepräsident und Vorsitzender CNC bis Generalversammlung 2022

² Vizepräsident und Mitglied CNC seit Generalversammlung 2022

³ Mitglied CNC bis Generalversammlung 2022

⁴ Mitglied Audit and Risk Committee seit Generalversammlung 2022

⁵ Mitglied CNC seit Generalversammlung 2022

⁶ Mitglied Audit and Risk Committee seit Generalversammlung 2022

⁷ Mitglied Audit and Risk Committee bis Generalversammlung 2022

⁸ Vorsitzende CNC seit Generalversammlung 2022

⁹ Anzahl Aktien reflektiert Aktien zugeteilt am 1. Februar 2022 für die Periode 1. Januar 2022 bis Generalversammlung 2022 und Aktien zugeteilt am 1. Februar 2023 für die Periode Generalversammlung 2022 bis 31. Dezember 2022. Für die Zuteilung am 1. Februar 2022 ist der Aktienpreis CHF 64.45 - volumengewichteter Durchschnittspreis («VWAP») 60 Handelstage vor dem Zuteilungsdatum (Quelle: SIX). Für die Zuteilung am 1. Februar 2023 ist der Aktienpreis CHF 76.80 - VWAP 60 Handelstage vor dem Zuteilungsdatum (Quelle: SIX). Die Aktien sind aufgrund der Sperrfrist zu einem diskontierten Wert sozialversicherungs- und steuerpflichtig. Der Einschlag beträgt gemäss Tabelle des Steueramts Zürich 25,274 %.

Die im Vergütungsbericht offengelegte Vergütung umfasst stets das jeweilige Kalenderjahr (Januar bis Dezember). Die Aktionäre genehmigen jedoch die Vergütung, die im Zeitraum zwischen den Generalversammlungen zu zahlen ist (Mai bis April). Die Gesamtvergütung (einschliesslich vorab geschätzter Sozialleistungen) für den Zeitraum von der Generalversammlung 2023 bis zur Generalversammlung 2024 ist unten offengelegt, einschliesslich eines Vergleichs mit dem von den Aktionären genehmigten Vergütungsbetrag.

Abstimmung der vertraglich vereinbarten Vergütung des Verwaltungsrats und des von den Aktionären bei der Generalversammlung (GV) genehmigten Betrags

	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 ausbe- zahlte Vergütung zu genehmigter Vergütung GV zu GV
GV 2023-GV 2024	2023	1. Jan 2023 bis 2023 GV ¹	1. Jan 2024 bis 2024 GV	GV 2023 bis GV 2024	GV 2023	GV 2023
Verwaltungsrat (Total)	1'552'608	428'543	498'230	1'622'295	1'650'000	98%
GV 2022-GV 2023	2023	1. Jan 2022 bis 2022 GV ¹	1. Jan 2023 bis 2023 GV	GV 2002 bis GV 2023	GV 2022	GV 2022
Verwaltungsrat (Total)	1'367'217	422'085	429'067	1'374'199	1'450'000	95%

¹ Die Differenz zu den 2022 ausgewiesenen Zahlen entsteht durch reduzierte Sozialversicherungspflichten

Das Total beträgt TCHF 1'622 und liegt innerhalb des maximalen Gesamtvergütungsbetrags von TCHF 1'650, der von der Generalversammlung am 22. April 2023 genehmigt wurde. Eine abschliessende Bewertung für den gesamten Zeitraum wird im Vergütungsbericht 2024 enthalten sein.

Sonstige Vergütung, Honorare sowie derzeitigen oder ehemaligen Verwaltungsratsmitgliedern gewährte Darlehen

Zusätzlich zu den oben genannten Honoraren wurden für kein Mitglied oder ehemaliges Mitglied des Verwaltungsrats im Berichtszeitraum Vergütungen abgegrenzt oder gezahlt.

Informationen zu ausstehenden Darlehen per 31. Dezember 2023 sind im Abschnitt «Darlehen und Kredite: Forderungen gegenüber Mitgliedern der Organe» auf Seite 128 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.

7 Vergütung der Geschäftsleitung in 2023 (geprüft)

Für 2023 erhielten die Mitglieder der Geschäftsleitung eine Vergütung von TCHF 5'608 Millionen (2022: TCHF 5'590).

Für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis 31. Dezember (in CHF)	2023				2022			
	CEO	Aktive Geschäftsleitung	Ehemalige Geschäftsleitungsmitglieder	Gesamtvergütung	CEO	Geschäftsleitung	Ehemalige Geschäftsleitungsmitglieder	Gesamtvergütung
Jahresgrundlohn	630'000	1'943'626	–	2'573'626	630'000	1'668'541	410'417	2'708'958
Sozialleistungen	46'865	151'093	–	197'958	55'881	136'584	32'937	225'402
Vorsorgeleistungen	84'084	265'371	–	349'455	90'198	244'366	67'422	401'986
Sonstige Vergütungen ¹	46'799	69'738	–	116'537	128'561	52'504	11'025	192'090
Total Fixe Vergütung	807'749	2'429'829	–	3'237'577	904'640	2'101'995	521'801	3'528'436
STI/ EVCP in bar ²	268'661	662'786	–	931'447	381'062	811'539	21'845	1'214'446
Matching Shares ³	75'225	137'914	–	213'139	–	–	–	–
LTI/ EVCP in PSUs	324'603	773'501	–	1'098'104	265'797	357'031	–	622'828
Anzahl zugeteilter PSUs ⁴	5'291	12'608	–	17'899	3'397	4'563	–	7'960
Wert pro PSU ⁵	61.35	61.35	–	61.35	78.24	78.24	–	78.24
Sozialleistungen	37'258	90'201	–	127'459	43'857	79'229	1'481	124'567
Replacement Award zugeteilt in RSUs	–	–	–	–	–	100'054	–	100'054
Anzahl zugeteilter RSUs ⁶	–	–	–	–	–	1'453	–	1'453
Wert pro RSU ⁷	–	–	–	–	–	68.86	–	68.86
Leistungsabhängige Vergütung für das Geschäftsjahr	705'746	1'664'402	–	2'370'148	690'717	1'347'852	23'326	2'061'895
Gesamtvergütung für das Geschäftsjahr	1'513'495	4'094'231	–	5'607'725	1'595'357	3'449'847	545'127	5'590'330
Anzahl Personen, welche Vergütung erhalten haben		7	–	7		10	4	12
Vollzeitäquivalente, welche Vergütung erhalten haben		6.90	–	6.90		6.00	1.25	7.32

¹ Beinhaltet Leistungen für aus dem Ausland zugezogene Mitarbeiter wie u.a. Erstattung von Schulgeldern als auch andere Leistungen wie zum Beispiel Geschäftsfahrzeuge.

² Ausbezahlt im März 2024 bzw. März 2023

³ Wert der Matching Share auf dem aufgeschobenen Anteil des STI

⁴ Im Jahr 2024 und 2023 zugeteilte PSUs für die Geschäftsjahre 2023 und 2022

⁵ PSUs für 2023: Zeitwert basiert auf dem Risiko-adjustierten volumen-gewichteten Durchschnittspreis («VWAP») 60 Handelstage vor dem Zuteilungsdatum 1. Februar 2024 (CHF 65.50 - Quelle: SIX). PSUs für 2022: Zeitwert basiert auf dem Risiko-adjustierten volumen-gewichteten Durchschnittspreis («VWAP») 60 Handelstage vor dem Zuteilungsdatum 1. Februar 2023 (CHF 76.80 - Quelle: SIX). Festlegung durch eine Monte Carlo Simulation.

⁶ Im 2022 zugeteilte RSUs als Replacement Award für ein Neueintritt

⁷ RSUs 2022: Zeitwert basiert auf dem Risiko-adjustierten volumen-gewichteten Durchschnittspreis («VWAP») 60 Handelstage vor dem Zuteilungsdatum 1. September 2022 (CHF 68.86 - source: SIX)

Die höchste 2023 bezahlte Vergütung bezog der CEO. Die Angaben zur Vergütung sind der oben stehenden Tabelle zu entnehmen.

Erklärungen zur Vergütungstabelle:

- 2023 erhielten sieben Mitglieder in der Geschäftsleitung eine Vergütung für das gesamte Geschäftsjahr. Im Vergleich dazu waren es in 2022 10 Mitglieder, von denen vier das ganze Jahr tätig waren.
- Die im Berichtsjahr bezahlte fixe Vergütung beinhaltet eine allgemeine Erhöhung von 1.2% für alle aktiven Geschäftsleitungsmitglieder. Unter Berücksichtigung dieser geringfügigen Anpassung sank die im Jahr 2023 gezahlte feste Vergütung um 5% im Vergleich zum Vorjahr.
- Die für das Berichtsjahr gezahlten kurzfristigen Leistungsprämien sind im Vergleich zum Vorjahr niedriger, was einen insgesamt niedrigeren Leistungsfaktor widerspiegelt und somit den Grundsatz der leistungsbezogenen Vergütung verdeutlicht.
- Drei Mitglieder der Geschäftsleitung und der CEO entschieden sich für den Kauf von gesperrten Aktien der Gesellschaft mit einem Teil ihrer kurzfristigen Leistungsprämie im Gesamtwert von CHF 213'139 und erhielten den entsprechenden Betrag in Form von Matching Shares. Die erworbenen Aktien und die Matching Shares unterliegen einer 5-jährigen Sperrfrist.
- Die höheren langfristigen Leistungsprämien für das Leistungsjahr 2023 im Vergleich zu den Prämien für 2022 spiegeln den höheren Anteil der langfristigen variablen Vergütung am Gesamtpaket im Rahmen der überarbeiteten Vergütungsstruktur wider. Die strategische Bewertung des LTI führte zu einer Auszahlung von 100 % und wird im Abschnitt LTI-Leistung auf Seite 126 erläutert.

Änderungen in der Vergütung der Geschäftsleitung in 2023

Im Berichtsjahr genehmigte der Verwaltungsrat eine Erhöhung des Grundlohns für ein neu ernanntes GL-Mitglied, um der Entwicklung der Position und der Marktposition Rechnung zu tragen. Die Steigerung der Jahresgrundlöhne von insgesamt 1.2% liegt unter der Erhöhung für alle Beschäftigten. Diese Änderungen sind in der dargestellten Vergütungstabelle aufgeführt. Weitere Informationen zum Vergütungssystem der Geschäftsleitung und den geltenden variablen Vergütungsplänen finden Sie im Abschnitt 5 dieses Berichts.

STI Leistung

Der individuelle Auszahlungsfaktor für das STI-Programm, der auf der Erreichung der finanziellen Ziele des Unternehmens und der Divisionen und von qualitativen Zielen beruht, liegt für das Geschäftsjahr 2023 zwischen 68% und 85% für die Mitglieder der Geschäftsleitung inklusive CEO (im Vorjahr 109% bis 114%). Es wurde keine Malus-Regelung angewandt.

Die Zielerreichung pro Ziel im Durchschnitt ist in der folgenden Tabelle dargestellt.

Bewertung der STI-Ziele im Vergleich zum Plan

Ziel	Zielgewichtung CEO	Zielgewichtung übrige GL-Mitglieder	2023 Bewertung	Zielerreichungsfaktor
1. Finanzen	60%	25% – 60%		
Reingewinn	30%	25% – 30%	Reingewinn außerhalb des ROE-Ziels. Bei disziplinierter Umsetzung; steigende Zinsen wurden teilweise ausgeglichen.	85%
Aufwand/Ertrags-Verhältnis	10%	0% – 10%	Stabiles Aufwand/Ertrags-Verhältnis. Lücken bei den Einnahmen wurden adressiert.	112%
Nettoertragssteigerung	10%	0% – 10%	Wachstum unter Ziel. Stabilisierung durch Preisanpassungen in zweiten Halbjahr.	80%
Swissbilling-/BNPL- Wachstum	10%	0% – 10%	Integration erfolgreich abgeschlossen, Wachstum erreicht.	120%
2. Kunde & Markt	10%	0% – 10%		
Marktanteil	10%	0% – 10%	P-Loan: Fokus auf ausgewähltes Wachstum, Preiserhöhungen; Auto: stabil trotz Preiserhöhungen; Cards: Transaktionsvolumen rückläufig, weitgehend im Rahmen der Planung	60%
3. Operational excellence	20%	20% – 65%		
Umsetzung strategischer Plan	X	X	Ersteinführung der Leasing-Plattform. Realisierung der Vorteile von Operational Excellence verzögert sich gegenüber dem Ziel.	
Servicelevel		X	Verlustrate entspricht dem Ziel. Nach wie vor solider Rahmen für die Einhaltung von Vorschriften und Risiken, weitere Verbesserungen in Bereichen wie der betrieblichen Widerstandsfähigkeit.	
Verlustrate		X	Dienstleistungen wurden in den meisten Zeiträumen gemäß den SLAs erbracht.	55%
4. Menschen & Führung	10%	10%		
Mitarbeiterzufriedenheit und Unternehmenskultur	10%	10%	Einführung einer neuen Employer Value Proposition. GPTW-Zertifizierung. Umfassende Vereinfachungsmaßnahmen durchgeführt.	100%

LTI Leistung

Basierend auf der strategischen Gesamtbewertung wurde die Zuteilung im Rahmen des langfristigen Incentive-Programms für das Geschäftsjahr 2023 vom Verwaltungsrat mit einem Zuteilungsfaktor von 100% genehmigt (Vorjahr 115%), was eine den Erwartungen entsprechende Gesamtleistung widerspiegelt. Die nachstehende Tabelle gibt einen Einblick in die Bewertung der einzelnen strategischen Themen.

Strategisches Thema	Zentraler Bewertungsfaktor
Allgemeine Marktpositionierung	Einzigartige Position auf dem Markt mit einer Vielzahl von Produkten. Fortgesetztes profitables Wachstum bei Autoleasing und Privatkrediten. Eines der größten B2C-Kartenangebote etabliert.
Qualität der Ergebnisse	Die Ergebnisse wurden durch eine disziplinierte Planausführung erzielt.
Zukünftige Strategie	Auf dem Weg zur Umsetzung der Strategie 2022 - 2026, einschließlich der mittelfristigen Ziele.
Nachhaltigkeit	Die Erreichung der Nachhaltigkeitsziele ist auf Kurs. Die Spitzenposition von Cembra im Konsumfinanzierungssektor spiegelt sich in den starken externen Ratings wider.
Individueller Beitrag	Starkes Führungsteam in einer vereinfachten Organisationsstruktur mit verstärkten Fähigkeiten in kommerziellen Funktionen.
Gesamtbewertung	Insgesamt wurden die Ziele erreicht.

Der finale Wert der Zuteilung wird festgelegt nach Erreichung der Performancebedingungen, wie sie im Abschnitt zur Funktionsweise des langfristigen Incentive-Programms (LTI) auf Seite 119 dieses Berichts beschrieben sind.

Übertragung von gewährten PSUs

Plan	Zuteilungsjahr	Leistungsperiode	EPS Ziel	Übertragungs-jahr	EPS Zielerreichung	rTSR Zielerreichung	Übertragungs-faktor	Anzahl der übertragenen Aktien	Wert bei Übertragung (in CHF) ¹
EVCP 2016	2017	2017 - 2019	4.98	2020	154 %	200 %	177 %	8'349	904'197
EVCP 2017	2018	2018 - 2020	5.43	2021	95 %	200 %	147 %	5'869	569'880
EVCP 2018	2019	2019 - 2021	6.10	2022	39 %	0 %	19 %	336	21'286
EVCP 2019	2020	2020 - 2022	6.25	2023	50 %	0 %	25 %	382	30'923
EVCP 2020	2021	2021 - 2023	6.71	2024	16 %	0 %	8 %	80	5'340
EVCP 2021	2022	2022 - 2024	5.54	2025	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
EVCP 2022	2023	2023 - 2025	6.21	2026	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
EVCP 2023	2024	2024 - 2026	n/a	2027	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a

¹ EVCP Zuteilung am 1. März 2020 bewertet mit CHF 108.30 Aktienpreis; EVCP Zuteilung am 1. Februar 2021 bewertet mit CHF 97.10 Aktienpreis; EVCP Zuteilung am 1. Februar 2022 bewertet mit CHF 63.35 Aktienpreis; EVCP Zuteilung am 1. Februar 2023 bewertet mit CHF 80.95 Aktienpreis; EVCP Zuteilung am 1. Februar 2024 bewertet mit CHF 66.75 Aktienpreis

8 Vergütung an ehemalige Mitglieder des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung (geprüft)

Im Berichtsjahr wurde keine derartige Vergütung an Mitglieder des Verwaltungsrats bezahlt, die die Bank während des Berichtszeitraums verliessen, und auch ehemalige Mitglieder der Geschäftsleitung erhielten keine Vergütungen.

9 Beteiligungen und Darlehen (geprüft)

Gemäss Art. 734d des Obligationenrechts legt die Bank den Aktienbesitz der Mitglieder des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung per 31. Dezember 2023 und 31. Dezember 2022 offen.

Beteiligungen des Verwaltungsrats

Name	Funktion	2023		2022	
		Anzahl Aktien	Anzahl blockierte Aktien	Anzahl Aktien	Anzahl blockierte Aktien
Dr. Franco Morra	Präsident	-	-	-	-
Thomas Buess	Vizepräsident	-	1'823	-	1'128
Jörg Behrens	Mitglied	2'350	586	2'350	-
Marc Berg	Mitglied	-	565	-	-
Alex Finn	Mitglied	-	557	-	-
Susanne Klöss-Braekler	Mitglied	-	1'325	-	673
Dr. Monica Mächler	Mitglied	1'087	3'053	589	2'834

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

Per 31. Dezember		2023			2022		
Name	Position	Anzahl Aktien	Anzahl RSUs	Anzahl PSUs	Anzahl Aktien	Anzahl RSUs	Anzahl PSUs
Holger Laubenthal	CEO	1'056	-	6'348	1'056	-	2'951
Eric Anliker ¹	General Counsel	-	1'453	223	-	1'453	-
Alona Eiduka ²	COO	88	718	295	88	718	-
Volker Gloe	CRO	1'476	-	2'341	1'334	-	1'971
Pascal Perritaz	CFO	1'447	-	4'003	1'284	-	2'492
Christian Schmitt	CTO	-	-	145	-	-	-
Peter Schnellmann	Chief Sales and Distribution Officer	-	-	813	-	-	-

¹ RSUs zugeteilt als Replacement Award

² RSUs zugeteilt vor ihrer Ernennung zum COO

Darlehen und Kredite: Forderungen gegenüber Mitgliedern der Organe

Per 31. Dezember (in Tausend CHF)	2023	2022
Forderungen gegenüber Mitgliedern der Organe	45	47

Die Forderungen gegenüber Mitgliedern der Organe per 31. Dezember 2023 beziehen sich auf Leasing- und Kreditkartensaldi. Aufgrund der Unwesentlichkeit der Beträge wurde auf einen namentlichen Ausweis für Mitglieder des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung verzichtet.

10 Funktionen der Mitglieder des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung in anderen Unternehmen (geprüft)

Gemäss Art. 734e des revidierten Schweizer Aktienrechts sind in der nachstehenden Tabelle die Funktionen aufgeführt, die von Mitgliedern des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung in anderen gewinnorientierten Unternehmen ausgeübt werden, soweit diese Funktionen mit der bei der Cembra Money Bank AG ausgeübten Funktion vergleichbar sind.

Von den Mitgliedern des Verwaltungsrats ausgeübte Funktionen zum 31. Dezember 2023

Name	Unternehmen	Funktion
Dr. Franco Morra	Winsight GmbH (CH)	Managing Director
	Hellohome AG (CH)	Member of the Board of Directors
Thomas Buess	Swiss Life Holding AG (CH) ¹	Member of the Board of Directors
	Swiss Life AG (CH) ²	Member of the Board of Directors
	Sygnum Bank AG, (CH)	Member of the Board of Directors
	Gronova Watch AG (CH)	Member of the Board of Directors
	Wotobu AG (CH)	Member of the Board of Directors
Jörg Behrens	Swiss KMU Partners AG (CH)	Member of the Board of Directors
	Ubinetic AG (CH)	Member of the Board of Directors
	MRMSolution (CH)	Managing Director
Marc Berg	Fintegral AG (CH)	Chairman
	BYRG GmbH (DE)	CEO
Alex Finn	Statista GmbH (DE)	CEO
	Markel Syndicate Management Ltd (UK)	Member of the Board of Directors
	Markel International Insurance Company Ltd (UK)	Member of the Board of Directors
	Abrdn Asia Focus plc (UK)	Member of the Board of Directors
Susanne Klöss-Braekler	Deutsche Pfandbriefbank AG (DE) ¹	Member of the Supervisory Board
	ING DiBa AG (DE)	Chair of the Supervisory Board
	ODDO BHF AG (DE)	Member of the Supervisory Board
	Auticon GmbH (DE)	Member of the Advisory Board
	HDI Deutschland Bancassurance GmbH (DE)	Member of the Advisory Board
Dr. Monica Mächler	Zurich Insurance Group Ltd ³ (CH)	Member of the Board of Directors
	Zurich Insurance Company Ltd (CH)	Member of the Board of Directors

¹ Company listed on the stock exchange

Die Mitglieder der Geschäftsleitung üben zum 31. Dezember 2023 keine vergleichbaren Funktionen in gewinnorientierten Unternehmen aus. Die Lebensläufe der Verwaltungsratsmitglieder und der Mitglieder der Geschäftsleitung sind im Bericht zur Corporate Governance aufgeführt.



Report of the statutory auditor

To the General Meeting of Cembra Money Bank AG, Zurich

Report on the Audit of the Compensation Report

Opinion

We have audited the Compensation Report of Cembra Money Bank AG (the Company) for the year ended 2023. The audit was limited to the information pursuant to Art. 734a-734f of the Swiss Code of Obligations (CO) in the sections marked "audited" on pages 122 to 129 of the Compensation Report.

In our opinion, the information pursuant to Art. 734a-734f CO in the accompanying Compensation Report complies with Swiss law and the Company's articles of incorporation.

Basis for Opinion

We conducted our audit in accordance with Swiss law and Swiss Standards on Auditing (SA-CH). Our responsibilities under those provisions and standards are further described in the "Auditor's Responsibilities for the Audit of the Compensation Report" section of our report. We are independent of the Company in accordance with the provisions of Swiss law and the requirements of the Swiss audit profession, and we have fulfilled our other ethical responsibilities in accordance with these requirements.

We believe that the audit evidence we have obtained is sufficient and appropriate to provide a basis for our opinion.

Other Information

The Board of Directors is responsible for the other information. The other information comprises the information included in the annual report, but does not include the tables marked "audited" in the Compensation Report, the consolidated financial statements, the stand-alone financial statements and our auditor's reports thereon.

Our opinion on the Compensation Report does not cover the other information and we do not express any form of assurance conclusion thereon.

In connection with our audit of the Compensation Report, our responsibility is to read the other information and, in doing so, consider whether the other information is materially inconsistent with the audited financial information in the Compensation Report or our knowledge obtained in the audit or otherwise appears to be materially misstated.

If, based on the work we have performed, we conclude that there is a material misstatement of this other information, we are required to report that fact. We have nothing to report in this regard.

Board of Directors' Responsibilities for the Compensation Report

The Board of Directors is responsible for the preparation of a Compensation Report in accordance with the provisions of Swiss law and the Company's articles of incorporation, and for such internal control as the Board of Directors determines is necessary to enable the preparation of a Compensation Report that is free from material



misstatement, whether due to fraud or error. The Board of Directors is also responsible for designing the remuneration system and defining individual remuneration packages.

Auditor's Responsibilities for the Audit of the Compensation Report

Our objectives are to obtain reasonable assurance about whether the information pursuant to Art. 734a-734f CO is free from material misstatement, whether due to fraud or error, and to issue an auditor's report that includes our opinion. Reasonable assurance is a high level of assurance, but is not a guarantee that an audit conducted in accordance with Swiss law and SA-CH will always detect a material misstatement when it exists. Misstatements can arise from fraud or error and are considered material if, individually or in the aggregate, they could reasonably be expected to influence the economic decisions of users taken on the basis of this Compensation Report.

As part of an audit in accordance with Swiss law and SA-CH, we exercise professional judgement and maintain professional skepticism throughout the audit. We also:

- Identify and assess the risks of material misstatement in the Compensation Report, whether due to fraud or error, design and perform audit procedures responsive to those risks, and obtain audit evidence that is sufficient and appropriate to provide a basis for our opinion. The risk of not detecting a material misstatement resulting from fraud is higher than for one resulting from error, as fraud may involve collusion, forgery, intentional omissions, misrepresentations, or the override of internal control.
- Obtain an understanding of internal control relevant to the audit 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 Company's internal control.
- Evaluate the appropriateness of accounting policies used and the reasonableness of accounting estimates and related disclosures made.

We communicate with the Board of Directors or its relevant committee regarding, among other matters, the planned scope and timing of the audit and significant audit findings, including any significant deficiencies in internal control that we identify during our audit.

We also provide the Board of Directors or its relevant committee with a statement that we have complied with relevant ethical requirements regarding independence, and to communicate with them all relationships and other matters that may reasonably be thought to bear on our independence, and where applicable, actions taken to eliminate threats or safeguards applied.

KPMG AG

Ertugrul Tuefekçi
Licensed Audit Expert
Auditor in Charge

André Schuler
Licensed Audit Expert

Zurich, 20 March 2024