

# Lagebericht

<b>8</b>	<b>Lagebericht</b>
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

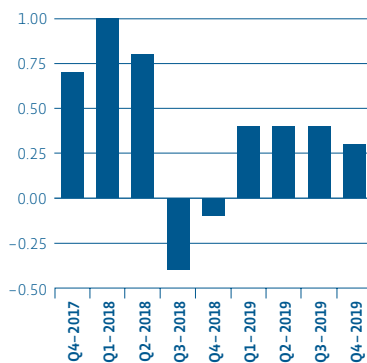
Die Zinssätze sind ein wichtiger Indikator für die Refinanzierung der Gruppe. Im ersten Halbjahr 2019 setzten die Zinsen ihren Rückgang fort. Der Tiefpunkt wurde im Sommer 2019 erreicht, als sowohl die US-Notenbank als auch die Europäische Zentralbank die Leitzinsen reduzierten. Im zweiten Halbjahr erhöhten 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)

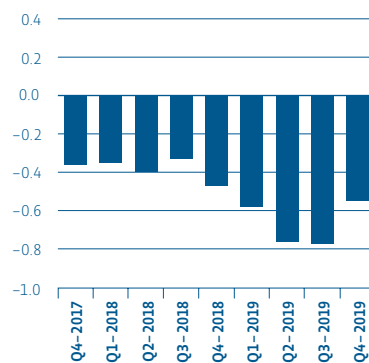
Veränderung gegenüber Vorquartal (in %)



Quelle: SECO

CHF-Swapsatz 3 Jahre

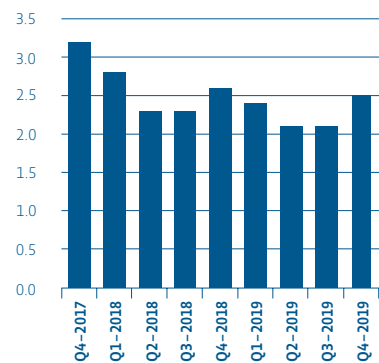
in %



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.

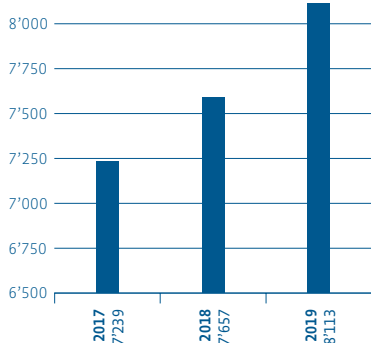
## Kreditkartenmarkt

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

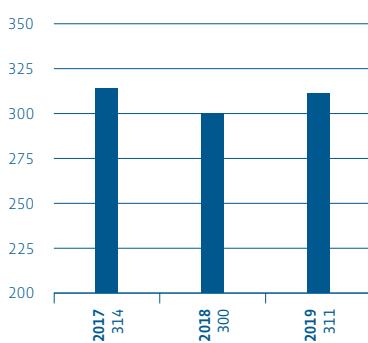
in Millionen CHF



Quelle: ZEK

### Neuzulassungen von Personenwagen

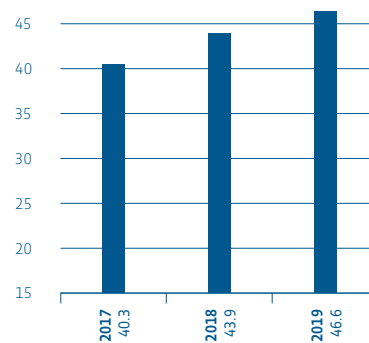
in 1'000



Quelle: auto-schweiz

### Transaktionsvolumen Kreditkarten

in Milliarden CHF



Quelle: SNB

# Bilanzanalyse

Per 31. Dezember (in Millionen CHF)	2019	2018	Veränderung	in %
<b>Aktiven</b>				
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
<b>Total Aktiven</b>	<b>7'485</b>	<b>5'440</b>	<b>2'045</b>	<b>38</b>
<b>Passiven</b>				
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
<b>Total Verbindlichkeiten</b>	<b>6'395</b>	<b>4'507</b>	<b>1'888</b>	<b>42</b>
Eigenkapital der Aktionäre	1'091	933	157	17
<b>Total Passiven</b>	<b>7'485</b>	<b>5'440</b>	<b>2'045</b>	<b>38</b>

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.

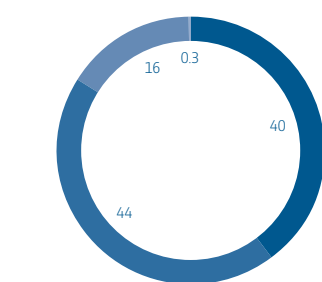
## Eigenmittel

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

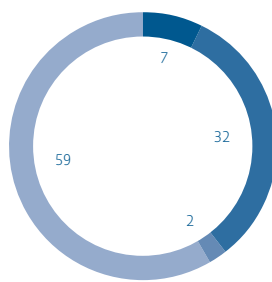
in %



- Privatkredite
- Fahrzeugfinanzierungen
- Kreditkarten
- Übrige

### Refinanzierungsstruktur

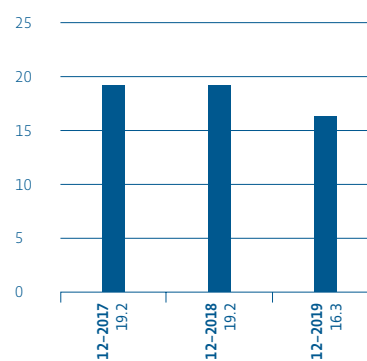
in %



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

### Tier 1-Kapitalquote

in %

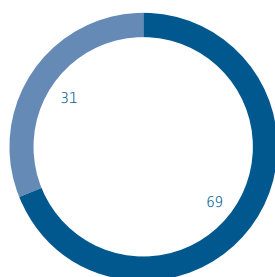


## Analyse der Erfolgsrechnung

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
<b>Zinserfolg</b>	<b>332.0</b>	<b>309.2</b>	<b>22.8</b>	<b>7</b>
Ertrag aus Kommissionen und Gebühren	147.7	129.6	18.1	14
<b>Nettoertrag</b>	<b>479.7</b>	<b>438.8</b>	<b>40.9</b>	<b>9</b>
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
<b>Total Geschäftsaufwand</b>	<b>-231.8</b>	<b>-193.0</b>	<b>38.7</b>	<b>20</b>
<b>Ergebnis vor Steuern</b>	<b>202.9</b>	<b>195.7</b>	<b>7.1</b>	<b>4</b>
Ertragssteueraufwand	-43.7	-41.6	2.1	5
<b>Reingewinn</b>	<b>159.2</b>	<b>154.1</b>	<b>5.1</b>	<b>3</b>
Sonstige erfolgsneutrale Eigenkapitalveränderungen	-2.1	-6.3	4.2	67
<b>Gesamtergebnis</b>	<b>157.1</b>	<b>147.8</b>	<b>9.3</b>	<b>6</b>

### Nettoertrag

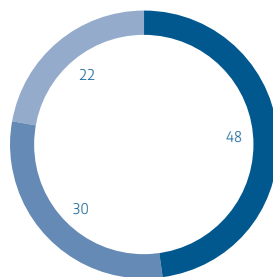
in %



- 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
<b>Total</b>	<b>359.8</b>	<b>330.0</b>	<b>29.8</b>	<b>9</b>

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
<b>Total</b>	<b>27.8</b>	<b>20.8</b>	<b>7.0</b>	<b>34</b>

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.

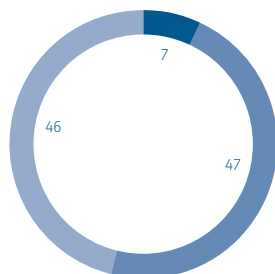
### Ertrag aus Kommissionen und Gebühren

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
<b>Total</b>	<b>147.7</b>	<b>129.6</b>	<b>18.1</b>	<b>14</b>



## Refinanzierungskosten

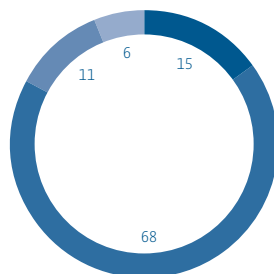
in %



- Verbriefte Forderungen (ABS)
- Einlagen
- Darlehen

## Ertrag aus Kommissionen und Gebühren

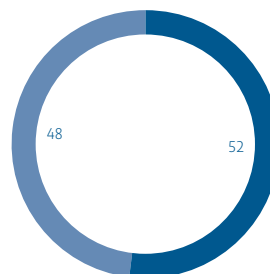
in %



- 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
<b>Total</b>	<b>45.1</b>	<b>50.1</b>	<b>-5.0</b>	<b>-10</b>

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 %
<b>Personalaufwand</b>	<b>120.5</b>	<b>105.8</b>	<b>14.6</b>	<b>14</b>

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
<b>Total</b>	<b>111.3</b>	<b>87.2</b>	<b>24.1</b>	<b>28</b>

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.