

Vergütungsbericht

99	Vergütungsbericht
100	Mitteilung der Vorsitzenden des Compensation and Nomination Committee an die Aktionäre
102	1 Vergütung im Überblick
104	2 Vergütungs-Governance
107	3 Verfahren zur Festlegung der Vergütung von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung
109	4 Vergütungssystem Verwaltungsrat
110	5 Vergütungssystem Geschäftsleitung
116	6 Vergütung des Verwaltungsrats
119	7 Vergütung der Geschäftsleitung
121	8 Vergütung an ehemalige Mitglieder des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung
122	9 Beteiligungen und Darlehen
123	10 Ausblick
124	Bericht der Revisionsstelle

Der Vergütungsbericht ist in Übereinstimmung mit der Verordnung gegen übermässige Vergütungen bei börsenkotierten Aktiengesellschaften, 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".

Am 1. Januar 2023 trat das revidierte Schweizer 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. Die Verweise in diesem Bericht beziehen sich auf das am Stichtag, d.h. am 31. Dezember 2022

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 2022 vorzulegen. Dieser Bericht führt die Vergütung für den Verwaltungsrat sowie für die Mitglieder der Geschäftsleitung von Cembra im Jahr 2022 auf. Er erläutert das Rahmenwerk und die Philosophie, auf denen die Vergütung beruht, schildert die im Berichtsjahr vorgenommenen Änderungen und bietet einen Ausblick auf die Zukunft.

Die Cembra Geschäftsleitung 2022

Im Zuge der Ende 2021 gestarteten strategischen Neuausrichtung hat Cembra beschlossen, die Positionen des Chief Operating Officer und des Chief Technology Officer aufzuteilen, um das Kundenerlebnis weiter zu verbessern und die Schaffung einer modernen und zukunftsorientierten Technologielandschaft zu unterstützen. Alona Eiduka übernahm am 1. Juli 2022 die Position des Chief Operating Officer. Alona Eiduka war in den vergangenen zehn Jahren in verschiedenen leitenden Positionen bei Cembra tätig und wurde als erste Frau in die Geschäftsleitung berufen. Ihr Schwerpunkt liegt auf operativer Exzellenz und Kundenfokus im täglichen Geschäft. Christian Schmitt wurde per 1. November 2022 zum Chief Technology Officer ernannt. In dieser neu geschaffenen Geschäftsleitungsfunktion ist er für die technische Umsetzung der Strategie sowie für die Digitalisierung von Prozessen verantwortlich. Ausserdem wurde Eric Anliker per 1. September 2022 zum General Counsel ernannt.

Struktur und Offenlegung der Vergütung

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

- Struktur der Vergütung der Geschäftsleitung
- Langfristiges Incentive-Programm einschliesslich Anforderungen für Aktienbeteiligungen
- Vergleichsanalyse zur Vergütung für die Geschäftsleitung und den Verwaltungsrat
- Ernennung und Beurteilung von Kandidatinnen und Kandidaten für die Geschäftsleitung und den Verwaltungsrat
- Nachfolgeplanung unter Berücksichtigung der Geschlechtervielfalt
- Zielfestlegung und Leistungsbeurteilung ausgehend von strategischer Bewertung und individueller Leistung

Das CNC hat die Vergütungsstruktur für die Geschäftsleitung intensiv geprüft, um diese besser auf die Interessen der Aktionäre auszurichten. Ab 2023 wird die Gewichtung der variablen Vergütung in der Gesamtvergütung der Geschäftsleitung deutlich erhöht, insbesondere beim langfristigen Element, um die Schaffung langfristiger Werte weiter zu fördern und um die Geschäftsleitung dazu anzuregen, ihren Aktienbesitz auszuweiten. Im Abschnitt Ausblick dieses Berichts werden die Änderungen kurz vorgestellt.

Im Zuge des regulären Prüfverfahrens hat das CNC zwei vergleichende Bewertungen durchgeführt, in denen die Struktur und die Höhe der Vergütung der Geschäftsleitung und des Verwaltungsrats untersucht wurden. Für die Geschäftsleitung wurde ein neuer Dienstleister beauftragt, um die Offenlegung der Vergleichsgruppe sowie mehr Transparenz zu ermöglichen.

Mit der Ernennung des ersten weiblichen Geschäftsleitungsmitglieds stärkt das CNC seine Strategie, mehr Geschlechtervielfalt im Management und im Verwaltungsrat zu erreichen. Mit zwei weiblichen Verwaltungsratsmitgliedern – der Vorsitzenden des Risk and Audit Committee und der Vorsitzenden des CNC – liegt der Frauenanteil aktuell bei 28.6%. Das CNC hat mit dem Aufbau einer Pipeline mit potenziellen Kandidatinnen begonnen, so dass bei der Besetzung freigebliebener Stellen im Verwaltungsrat mindestens eine Kandidatin vorgeschlagen wird.

Zusätzlich zu diesen Verbesserungen hat das CNC mit der Überprüfung des Offenlegungsansatzes begonnen, um die Transparenz, die Lesbarkeit und die Fokussierung dieses Berichts zu erhöhen.

Vergütungsbericht

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 2022 haben die Aktionäre mit rund 75% der Stimmen ihre Unterstützung für den Vergütungsbericht 2021 zum Ausdruck gebracht. Getreu unserem generellen Ansatz, das Feedback unserer Aktionäre einzuholen und den Austausch mit ihnen zu pflegen, haben der Verwaltungsrat und das CNC das Ergebnis dieser Abstimmung ernst genommen und sorgfältig überprüft, ob der Vergütungsrahmen und die Offenlegungspraktiken von Cembra weiter angemessen sind. Infolgedessen werden für das neue Berichtsjahr verschiedene Änderungen eingeführt.

Generalversammlung 2023

Sie werden in einem unverbindlichen, beratenden Votum zu diesem Vergütungsbericht im Rahmen der Generalversammlung im April 2023 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 2023 bis zur Generalversammlung 2024 sowie über die maximale Gesamtvergütung für die Geschäftsleitung abzustimmen, die im Geschäftsjahr 2024 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 dieses Berichts.



Susanne Klöss-Braekler

Vorsitzende des Compensation and Nomination Committee

1 Vergütung im Überblick

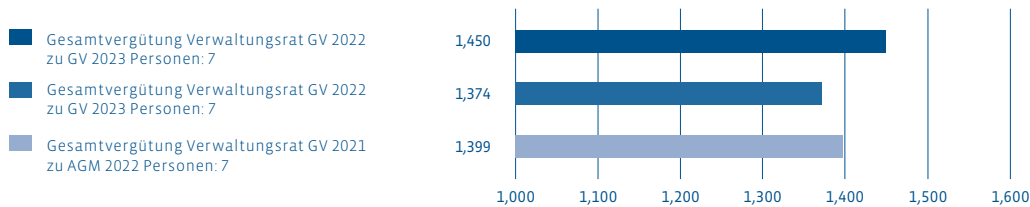
Gesamtvergütung des Verwaltungsrats für den Zeitraum GV 2022 bis GV 2023

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	327	150
Sonstige Mitglieder des Verwaltungsrats	600	290



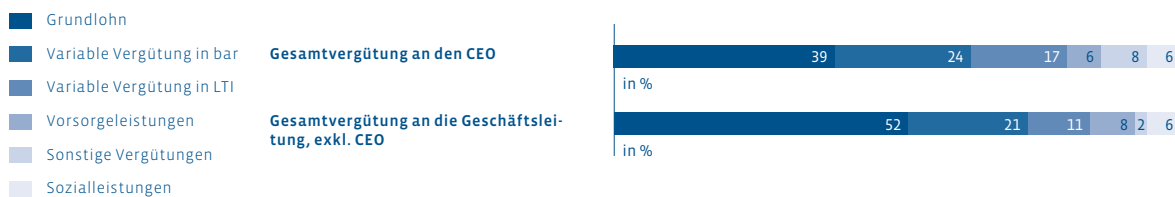
Eine ausführliche Offenlegung finden Sie in Abschnitt 6.

Gesamtvergütung an die Geschäftsleitung für das Geschäftsjahr 2022

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 2022 bestand die Geschäftsleitung (GL) aus sieben aktiven Mitgliedern, einschliesslich des CEO. Eine ausführliche Offenlegung finden Sie in Abschnitt 7.

Jahresgrundlohn In bar ausbezahlt	Kurzfristiges Incentive-Programm (STI) Bonus in bar ausbezahlt im Q1 2023	Langfristiges Incentive-Programm (LTI) Zugeteilte PSUs im Q1 2023 und zugeteilte RSUs im Q3 2022 ¹	2022 gezahlte Altersvorsorgeleistungen, Sozialleistungen und Zulagen
TCHF 2'709	TCHF 1'214	TCHF 723	TCHF 944
Gesamtvergütung für das Geschäftsjahr 2022 TCHF 5'590			
Von der GV 2021 genehmigte maximale Gesamtvergütung für das Jahr 2022 TCHF 6'400			

¹ einschliesslich 1'453 RSUs, die als Replacement Award an ein 2022 eingestelltes neues Geschäftsleitungsmitglied zugeteilt wurden



Vergütungsbericht

Reaktion auf das im letzten Jahr erhaltene Feedback

Infolge des Ergebnisses der Abstimmung bei der Generalversammlung 2022 sind wir in einen Dialog mit unseren Aktionären getreten, um deren Ansichten besser zu verstehen. Die Tabelle unten führt die von den Aktionären genannten zentralen Anliegen auf, zusammen mit den entsprechenden von uns ergriffenen Massnahmen.

Genanntes Anliegen	Unsere Vorgehensweise
Offenlegung und Transparenz: Informationen sind mitunter schwierig zu finden und der Schreibstil ist unklar.	Der Vergütungsbericht wurde umgestaltet und sein Stil wurde sorgfältig überarbeitet, um das Lesen zu erleichtern.
Offenlegung der einzelnen Namen der in der Vergleichsgruppe für die Festlegung der Vergütung der Geschäftsleitung enthaltenen Unternehmen.	Ein neuer Dienstleister wurde mit der Durchführung der Vergleichsanalyse 2022 beauftragt, um die Offenlegung der kompletten Vergleichsgruppe zu ermöglichen (siehe Abschnitt 3).
Prinzip der leistungsbezogenen Vergütung: Der vergleichsweise niedrige Anteil der variablen Vergütung für die Geschäftsleitung, insbesondere des LTI, entspricht nicht dem Prinzip der leistungsbezogenen Vergütung.	Ab dem Geschäftsjahr 2023 wird der Anteil der variablen Bezahlung deutlich erhöht. Innerhalb der variablen Vergütung wird die Gewichtung des langfristigen Incentive-Programms erhöht, um die Bedeutung der Verknüpfung der Vorstandsvergütung mit den langfristigen Interessen unserer Aktionäre zu unterstreichen.
Fehlen von Richtlinien für den Aktienbesitz von Führungskräften.	Richtlinien für Aktienbeteiligungen werden 2023 eingeführt, unterstützt durch ein Share-Matching-Plan, um Mitgliedern der Geschäftsleitung den Aufbau der erforderlichen Beteiligungsquote innerhalb einer angemessenen Frist zu ermöglichen.

Weitere Informationen zu den Änderungen 2023 finden Sie im Abschnitt Ausblick auf Seite 123.

2 Vergütungs-Governance

Einbindung von Aktionären

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.

Vergütungsbericht

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 Beurteilung 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.

Vergütungsbericht

Das CNC hält seine Sitzungen mindestens vierteljährlich ab. Im Jahr 2022 hielt das Compensation and Nomination Committee vier Sitzungen als Telefonkonferenzen und vier Sitzungen in Anwesenheit ab. An fünf Sitzungen nahmen alle CNC-Mitglieder teil und an drei Sitzungen nahmen zwei der drei CNC-Mitglieder teil. Die nachstehende Tabelle gibt einen Überblick über die bei den jeweiligen Sitzungen durchgeführten Aktivitäten.

	Jan.	Feb.	Mär.	Mai	Aug.	Okt.	Nov. ¹	Dez. ¹
Vergütungs-Governance, Prinzipien und Compliance								
Prüfung des Feedbacks externer Anspruchsgruppen zu Vergütungspolitik und Offenlegung				—				
Überprüfung CNC-Charter					—			
Überprüfung Vergütungsbericht	—	—	—					—
Prüfung von Vergleichsanalysen, einschliesslich Vergleichsgruppe für Vergütung des VR und der GL					—	—	—	
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				—				
Executive Variable Compensation Plan – Überprüfung des Rahmens						—		
Leistungsbeurteilung und Genehmigung Bonus	—							
Retrospektive Gesamtbeurteilung	—							
Festlegung Ziele und Einzelziele für das kommende Jahr	—	—						
Überprüfung individuelle Vergütung	—		—					—
Festlegung maximale Gesamtvergütung zur Abstimmung durch die Generalversammlung		—						
Bestätigung EPS-Ziel für LTI 2022–2024			—					
Ernenennung und Nachfolgeplanung								
Rekrutierung neue Mitglieder von VR und GL ²	—	—	—	—	—	—		
Prüfung der Zusammensetzung des VR					—			
Beurteilung der Leistung des VR								—
Ernenennung der Mitglieder von VR und CNC für die nächste Amtszeit		—						—
Wahl der/des CNC-Vorsitzenden			—					
Überprüfung Nachfolgeplanung GL-Mitglieder und direkt unterstellte Mitarbeitende			—	—	—			

¹ Ausserordentliche Sitzung

² Fortlaufende Aktivität

Rolle externer Berater

Das CNC kann beschliessen, für spezifische Vergütungsthemen einen externe Berater hinzuzuziehen. 2022 lieferte HCM International Ltd. einen Vergleichsanalysebericht zur Vergütung des Verwaltungsrats sowie unabhängige Beratung zu Vergütungsfragen im Zusammenhang mit der Geschäftsleitung. Willis Towers Watson lieferte einen Vergleichsanalysebericht zur Vergütung der Geschäftsleitung. HCM International Ltd. und Willis Towers Watson haben von Cembra keine weiteren Aufträge erhalten. Zusätzlich haben interne Vergütungsexperten wie der Head of Human Resources Unterstützung und Fachwissen bereitgestellt. Abschnitt 3 dieses Berichts enthält Informationen darüber, wie die Benchmark-Analyse bei der Bestimmung der Vergütung verwendet wird.

Weitere Informationen zum Thema Governance sind im Corporate Governance-Bericht ab Seite 70 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 (2018: 17 Unternehmen):

Vergleichsgruppe für die Vergleichsanalyse der Vergütung des Verwaltungsrats

Baloise	Julius Bär	Swiss Re
BB Biotech ¹	Leonteq	UBS
CS Group	Liechtensteinische Landesbank	Valiant
EFG	Partners Group	Vaudoise Assurances
GAM	Swiss Life	Vontobel
Helvetia	Swissquote ¹	Zurich Insurance

¹ Neu in die Vergleichsgruppe aufgenommen; Pargesa wurde nach seiner Dekotierung 2020 ausgeschlossen.

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 sollen. Weitere Details finden Sie im Abschnitt Ausblick (Seite 123) sowie in der Einladung zur Generalversammlung.

Vergütungsbericht

Vergleichsanalysen und Vergleichsgruppe für die Vergütung der Geschäftsleitung

Die Vergütung der Geschäftsleitung wird jährlich überprüft, wobei unter anderem die von einem externen 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. Bis 2021 konnte die zur Vergleichsanalyse ausgewählte Vergleichsgruppe aufgrund von Vereinbarungen zur Nichtoffenlegung und Geheimhaltung, die einige der Unternehmen mit dem unabhängigen Beratungsunternehmen abgeschlossen hatten, nicht veröffentlicht werden. Einige unserer Aktionäre und ihre Stimmrechtsvertreter sahen darin einen Mangel an Transparenz, den die Bank beheben wollte. So wurde 2022 von Willis Towers Watson eine neue Analyse 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 Bär & 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 und unterstützte die Entscheidungsfindung über die 2023 zu implementierenden Änderungen. Die Änderungen werden im Abschnitt Ausblick auf Seite 123 geschildert.

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	450	
Mitglied des Verwaltungsrats	100	
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.

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 Beurteilung 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 Leistungsbeurteilung 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 besteht aus fixen Vergütungselementen (Jahresgrundlohn sowie Altersvorsorge und sonstige Leistungen) und variablen Vergütungselementen (kurzfristiges Incentive-Programm (STI) und langfristiges Incentive-Programm (LTI)), wie unten dargestellt:

Komponente	Fixe Vergütungselemente		Variable Vergütungselemente	
	Jahresgrundlohn	Altersvorsorge und sonstige Leistungen	Kurzfristiges Incentive-Programm (STI)	Langfristiges Incentive-Programm (LTI)
Form	Bar	Beiträge zu Altersvorsorgeprogrammen und Versicherungen, Vergünstigungen 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 Divisionen und qualitative Ziele	Relative Total Shareholder Return («rTSR»), verwässerter Gewinn pro Aktie («EPS»)
Leistungsperiode	Ein Jahr		Ein Jahr	Drei Jahre

Vergütungsbericht

Fixe Vergütungselemente

Jahresgrundlohn

Der Jahresgrundlohn für die Mitglieder der Geschäftsleitung (GL) wird monatlich in zwölf gleichen Raten bar ausgezahlt. 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.

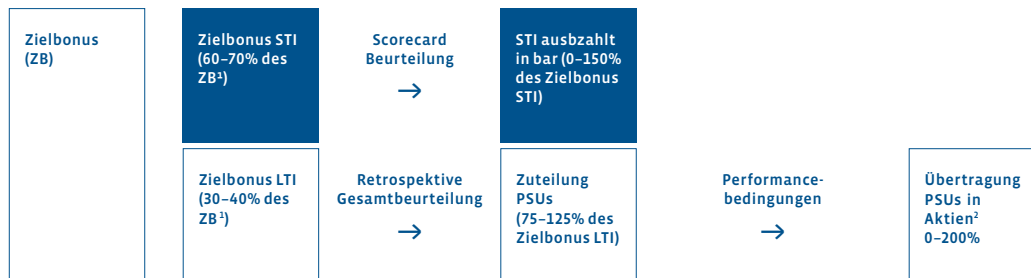
Mitglieder der GL können zusätzlich bestimmte Lohnnebenleistungen für Führungskräfte erhalten, wie beispielsweise Geschäftswagen oder andere Leistungen. Im Falle von Mitarbeitenden, welche aus dem Ausland zugezogen sind, um bei der Bank eine Stelle anzutreten, können diese Leistungen auch Zuschüsse zu 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 90% des Jahresgrundlohns für den CEO und den CFO und für die sonstigen Mitglieder der GL 50% bis 60% des Jahresgrundlohns beträgt. Der individuelle Zielbonus wird aufgeteilt in einen Ziel-STI und einen Ziel-LTI. Die Struktur des EVCP wird nachstehend veranschaulicht:

Executive Variable Compensation Plan Struktur



Performance Jahr 2022	Q1 2023	Q1 2024	Q1 2025	Q1 2026	Q1 2027
-----------------------	---------	---------	---------	---------	---------

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

² Übertragung der PSUs in Aktien

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	
	90 %		50 % - 60 %	
	STI	LTI	STI	LTI
% vom Zielbonus	60 %	40 %	70 %	30 %
Zielbonus als % vom Jahresgrundlohn	54 %	36 %	35 % - 42 %	15 % - 18 %
Obergrenze bei Zuteilung in % vom Jahresgrundlohn	81 %	45 %	53 % - 63 %	19 % - 23 %
Spannbreite der finalen Zuteilung in % vom Jahresgrundlohn	0-81 %	0-90 % ¹	0-53 % (63 %)	0-38 % (46 %) ¹

¹ Ohne Berücksichtigung eines möglichen Anstiegs im Aktienkurs.

Vergütungsbericht

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 den CEO und den CFO beträgt das STI-Ziel 60% des Zielbonus (54% des Grundlohns) und für die sonstigen Mitglieder der Geschäftsleitung beträgt das STI-Ziel 70% des Zielbonus (35% bis 42% des Grundlohns).

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

Zu Beginn des Jahres 2022 bewertete das CNC die Angemessenheit des Zielrahmens mit Blick auf die strategischen Programme und den kulturellen Wandel. Darauf beschloss der Verwaltungsrat, den Zielrahmen zu vereinfachen, indem die Anzahl der Ziele reduziert wurde. Dabei wurden diejenigen ausgewählt, die zur Bestimmung des Erfolgs für die Geschäftsleitung als Team besonders relevant sind. Ab dem Jahr 2022 besteht die STI-Balanced-Scorecard jedes GL-Mitglieds aus finanziellen Zielen in Bezug auf die Bank (Gewichtung: 60%; Kontrollfunktionen: 25%) und nicht finanziellen Zielen (Gewichtung: 40%; 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 Zielniveaus 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 150% des STI-Ziels beschränkt.

STI-Zielrahmen für das Geschäftsjahr 2022

	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%	60%	60%	25%	25%
Reingewinn		X	X	X	X	X	X	X
Aufwand/Ertrags-Verhältnis	Operational excellence	X	X	X	X	X		
Nettoertragssteigerung	Business acceleration	X	X	X	X	X		
Swissbilling-/BNPL-Wachstum	Wachstumschance	X	X	X	X	X		
2. Kunde & Markt		10%	10%	10%	10%	10%		
Marktanteil	Business acceleration	X	X	X	X	X		
3. Operational excellence		20%	20%	20%	20%	20%	65%	65%
Umsetzung strategischer Plan	Operational excellence	X		X	X	X	X	X
Servicelevel	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	X	X	X	X	X	X	X
Overall payout range 0% - 150%								

Aufgrund der wirtschaftlichen Sensibilität der finanziellen und qualitativen Ziele im Rahmen des STI werden die internen individuellen und/oder finanziellen Ziele nicht ex-ante im Vergütungsbericht veröffentlicht. Das Auszahlungsniveau des STI-Bonus für das Berichtsjahr wird in Abschnitt 7 dieses Berichts offengelegt und erläutert.

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.

Das LTI-Ziel wird als prozentualer Anteil des Zielbonus ausgedrückt. Für den CEO und den CFO beträgt das LTI-Ziel 40% des Zielbonus (36% des Grundlohns) und für die sonstigen Mitglieder der Geschäftsleitung beträgt das LTI-Ziel 30% des Zielbonus (15% bis 18% des Grundlohns). Beachten Sie, dass das CNC im Berichtsjahr die Zielbonusniveaus überprüft hat, um das gesamte Vergütungspaket der Geschäftsleitung insbesondere mit Bezug auf die langfristige Leistung stärker leistungsgebunden zu gestalten. Weitere Informationen finden Sie im Abschnitt Ausblick dieses Berichts.

Funktionsweise der Übertragung

PSUs werden den Teilnehmenden als Teil der Vergütung für das vorangehende Geschäftsjahr übertragen. Bei Übertragung wird das individuelle LTI-Ziel einer retrospektiven Gesamtbewertung der Unternehmensleistung durch den Verwaltungsrat unterzogen. Die retrospektive Gesamtbeurteilung 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:

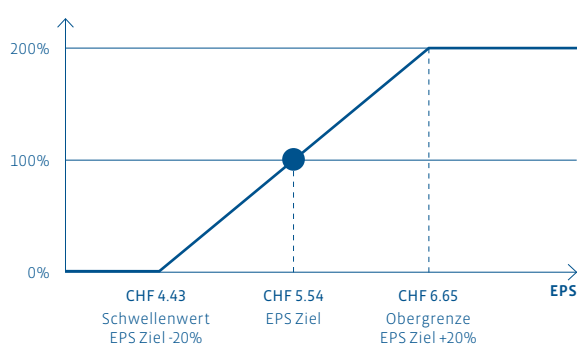
Die Zielleistungsniveaus werden auf einer anspruchsvollen, aber erreichbaren Höhe festgelegt. Positive beziehungsweise negative Abweichungen vom Zielleistungsniveau spiegeln sich proportional in der Anzahl der zuteilten PSU.

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:

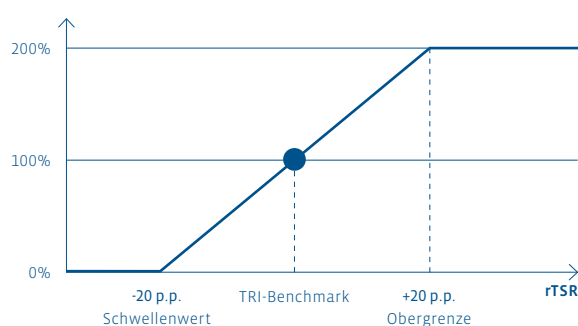
Vergütungsbericht

- 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 2022 wurde ein EPS-Ziel von CHF 5.54 für die Leistungsperiode 2022 bis 2024 genehmigt.

EPS Übertragungsfaktor der in 2022 zugeteilten PSUs



Relativer TSR Übertragungsfaktor der in 2022 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

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

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 retrospektiven Gesamtbewertung der Performance der Bank. Die in der retrospektiven 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 retrospektive Gesamtbeurteilung wird am Ende des Jahres durchgeführt und wirkt sich auf den Betrag der LTI-Zuteilung aus.

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.

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 70.

Replacement Awards

Wenn eine Person infolge des Eintritts in die Geschäftsleitung von Cembra eine noch nicht zugewiesene 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 ein Replacement Award in Form von Restricted Share Units (RSUs) mit einer dreijährigen Sperrfrist vergeben. Die Anzahl der zugewiesenen RSUs sowie ihr Zeitwert werden in der Tabelle in Abschnitt 7 offengelegt, in der die der Geschäftsleitung zugewiesene Vergütung aufgeführt wird.

6 Vergütung des Verwaltungsrats 2022

Die folgenden Tabellen zeigen die zugesprochene Vergütung der Mitglieder des Verwaltungsrats für die Jahre 2022 und 2021. Im Jahr 2022 erhielten die Mitglieder des Verwaltungsrats den Gesamtbetrag von TCHF 1'367 (im Vorjahr TCHF 1'400).

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 %.

Vergütungsbericht

Name	Funktion	Grundhonorar	Ausschuss-/Vorsitzendenhonorar	Sozialleistungen	Total	Davon in Aktien in CHF ²	Anzahl Aktien
Dr. Felix Weber	Präsident	450'000	–	27'244	477'244	150'031	2'051
Prof. Dr. Peter Athanas ¹	Vizepräsident, Mitglied CNC	30'769	18'462	2'742	51'973	16'420	156
Martin Blessing ²	Vizepräsident, Vorsitzender CNC	69'231	55'385	9'222	133'837	41'541	645
Urs Baumann	Mitglied CNC	100'000	36'154	10'118	146'272	45'415	612
Thomas Buess	Mitglied Audit and Risk Committee	100'000	35'000	10'058	145'058	45'055	616
Denis Hall	Mitglied Audit and Risk Committee	93'441	34'380	14'578	142'398	42'661	583
Susanne Klöss-Braekler ³	Mitglied CNC	69'231	20'769	–	90'000	30'029	466
Katrina Machin ⁴	Mitglied CNC	28'807	9'067	1'395	39'269	12'638	120
Dr. Monica Mächler	Vorsitzende Audit and Risk Committee	100'000	65'000	9'342	174'342	55'042	752
Gesamtvergütung an den Verwaltungsrat		1'041'478	274'216	84'699	1'400'393	438'832	6'002

¹ Vizepräsident und Mitglied CNC bis Generalversammlung 2021

² Vizepräsident und Vorsitzender CNC seit Generalversammlung 2021

³ Mitglied CNC seit Generalversammlung 2021

⁴ Mitglied CNC bis Generalversammlung 2021

⁵ Anzahl Aktien reflektiert Aktien zugeteilt am 1. Februar 2021 für die Periode 1. Januar 2021 bis Generalversammlung 2021 und Aktien zugeteilt am 1. Februar 2022 für die Periode Generalversammlung 2021 bis 31. Dezember 2021. Für die Zuteilung am 1. Februar 2021 ist der Aktienpreis CHF 105.05 - volumen-gewichteter Durchschnittspreis ("VWAP") 60 Handelstage vor dem Zuteilungsdatum (Quelle: SIX). Für die Zuteilung am 1. Februar 2022 ist der Aktienpreis CHF 64.45 - 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 %.

Vergütungsbericht

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 2022 bis zur Generalversammlung 2023 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 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%
GV 2021-GV 2022	2022	1. Jan 2021 bis GV 2021	1. Jan 2022 bis GV 2022 ¹	GV 2021 bis GV 2022	GV 2021	GV 2021
Verwaltungsrat (Total)	1'400'347	431'201	429'503	1'398'649	1'450'000	96%

¹ Die Differenz zu den 2021 ausgewiesenen Zahlen entsteht durch rückwirkende Sozialversicherungskorrekturen

Das Total beträgt TCHF 1'374 und liegt innerhalb des maximalen Gesamtvergütungsbetrags von TCHF 1'450, der von der Generalversammlung am 22. April 2022 genehmigt wurde. Eine abschliessende Bewertung für den gesamten Zeitraum wird im Vergütungsbericht 2023 enthalten sein.

Sonstige Vergütung, Honorare sowie derzeitigen oder ehemaligen Geschäftsleitungsmitgliedern 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 2022 sind im Abschnitt «Darlehen und Kredite: Forderungen gegenüber Mitgliedern der Organe» auf Seite 122 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 2022

Für 2022 erhielten die Mitglieder der Geschäftsleitung eine Vergütung von TCHF 5,590 Millionen (2021: TCHF 5,823).

Für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis 31. Dezember (in CHF)	2022				2021		
	CEO Holger Laubenthal	Aktive Geschäftsleitung	Vorherige Geschäftsleitung	Gesamtvergütung	CEO ⁷	Geschäftsleitung ⁸	Gesamtvergütung
Jahresgrundlohn	630'000	1'668'541	410'417	2'708'958	525'000	2'623'751	3'148'751
Sozialleistungen	55'881	136'584	32'937	225'402	46'603	286'965	333'569
Vorsorgeleistungen	90'198	244'366	67'422	401'986	75'165	425'749	500'914
Sonstige Vergütungen ¹	128'561	52'504	11'025	192'090	120'442	181'341	301'783
Total Fixe Vergütung	904'640	2'101'995	521'801	3'528'436	767'210	3'517'807	4'285'016
STI/EVCP in bar ²	381'062	811'539	21'845	1'214'446	238'616	824'688	1'063'303
LTI/EVCP in PSUs	265'797	357'031	–	622'828	183'110	207'681	390'791
Anzahl zugeteilter PSUs ³	3'397	4'563	–	7'960	2'951	3'347	6'298
Wert pro PSU ⁴	78.24	78.24	–	78.24	62.05	62.05	62.05
Sozialleistungen	43'857	79'229	1'481	124'567	24'460	59'877	84'337
Replacement Award zugeteilt in RSUs	–	100'054	–	100'054	–	–	–
Anzahl zugeteilter RSUs ⁵	–	1'453	–	1'453	–	–	–
Wert pro RSU ⁶	–	68.86	–	68.86	–	–	–
Leistungsabhängige Vergütung für das Geschäftsjahr	690'717	1'347'852	23'326	2'061'895	446'185	1'092'247	1'538'432
Gesamtvergütung für das Geschäftsjahr	1'595'357	3'449'847	545'127	5'590'330	1'213'395	4'610'053	5'823'448
Anzahl Personen, welche Vergütung erhalten haben		10	4	12			8
Vollzeitäquivalente, welche Vergütung erhalten haben		6	1.25	7.32			7.83

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 2023 bzw. März 2022

³ Im Jahr 2023 und 2022 zugeteilte PSUs für die Geschäftsjahre 2022 und 2021

⁴ PSUs für 2022: Zeitwert basiert auf dem Risiko-adjustierten volumen-gewichteten Durchschnittspreis ("VWAP") 60 Handelstage vor dem Grant Datum 1. Februar 2023 (CHF 76.80 - Quelle: SIX). PSUs für 2021: Zeitwert basiert auf dem Risiko-adjustierten volumen-gewichteten Durchschnittspreis ("VWAP") 60 Handelstage vor dem Zuteilungsdatum 1. Februar 2022 (CHF 64.45 - Quelle: SIX). Festlegung durch eine Monte Carlo Simulation.

⁵ Im 2022 zugeteilte RSUs als Replacement Award für ein Neueintritt

⁶ RSUs 2022: Zeitwert basiert auf dem Risiko-adjustierten volumen-gewichteten Durchschnittspreis ("VWAP") 60 Handelstage vor dem Grant Datum 1. September 2022 (CHF 68.86 - source: SIX)

⁷ Startdatum CEO 1. März 2021

⁸ Beinhaltet den vorherigen CEO für das gesamte Jahr 2021

Die höchste 2022 bezahlte Vergütung bezog der CEO. Die Angaben zur Vergütung sind der oben stehenden Tabelle zu entnehmen.

Vergütungsbericht

Erklärungen zur Vergütungstabelle:

- 2022 erhielten zehn Mitglieder in der Geschäftsleitung eine Vergütung. In Anbetracht der Positionswechsel waren vier Mitglieder das ganze Jahr tätig und sechs Mitglieder waren einen Teil des Jahres tätig. 2021 waren es acht Mitglieder, von denen sieben das ganze Jahr tätig waren.
- Die fixe Vergütung sank infolge der Änderungen in der Geschäftsleitung um 18%, da einige der Positionen für einen Übergangszeitraum in Teilzeit besetzt wurden.
- Sonstige Vergütungen gingen im Vergleich zum Vorjahr um 36% zurück, vor allem bedingt durch den Weggang des früheren CEO, der bestimmte Leistungen für aus dem Ausland zugezogene Mitarbeitende bezog.
- Die für das Geschäftsjahr 2022 ausgezahlten Leistungen des kurz- und langfristigen Incentive-Programms sind höher als 2021, da der Zielbonus für drei GL-Mitglieder gestiegen ist und eine höhere Leistung im Vergleich zum Vorjahr erzielt wurde. Die Erhöhung beim Zielbonus war als ein erster Schritt zum Ausgleich der Höhe der variablen und fixen Vergütung im Gesamtpaket beschlossen worden. Die höheren Leistungsresultate spiegeln die guten finanziellen Ergebnisse sowie die Umsetzung der Strategie während des ersten Jahrs der Transformation wider. Die Vergütungsanpassungen werden unten erläutert und das Ergebnis der Leistungsbewertung wird in den nächsten Abschnitten offengelegt.

Änderungen in der Vergütung der Geschäftsleitung 2022

Im Berichtsjahr genehmigte der Verwaltungsrat höhere Vergütungen für drei GL-Mitglieder als Anpassung an den Markt sowie als einen ersten Schritt zu einem Ausgleich der Gewichtung der variablen Vergütung im Gesamtpaket. Zusammengefasst machen die drei Anpassungen eine Steigerung von 1.2% beim Jahresgrundlohn sowie von 1% bei der Gesamtvergütung bei Zielerreichung aus. Diese Änderungen sind in der dargestellten Vergütungstabelle aufgeführt.

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 2022 zwischen 109% und 114% für die Mitglieder der Geschäftsleitung inklusive CEO (im Vorjahr 56% bis 99%). Es wurde keine Malus-Regelung angewandt.

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

	Beurteilung der Zielerreichung	CEO	Sonstige Mitglieder der Geschäftsleitung ²	2022 Bewertung		
				Minimum	Ziel	Maximum
STI	1. Finanzen	60 %	25 % – 60 %			
	Reingewinn	X	X			
	Aufwand/Ertrags-Verhältnis	X	X			
	Nettoertragssteigerung	X	X			
	Swissbilling-/BNPL-Wachstum	X	X			
	2. Kunde und Markt	10 %	0 % – 10 %			
	Marktanteil	X	X			
	3. Operative Exzellenz	20 %	20 % – 65 %			
	Umsetzung strategischer Plan	X	X			
	Servicelevel		X			
Effektivität der Abteilungen		X				
4. Menschen und Führung	10 %	10 %				
Mitarbeiterzufriedenheit und Unternehmenskultur	X	X				
LTI	Retrospektive Gesamtbewertung					

Vergütungsbericht

LTI-Leistung

Basierend auf der retrospektiven Gesamtbewertung wurde die Zuteilung im Rahmen des langfristigen Incentive-Programms für das Geschäftsjahr 2022 vom Verwaltungsrat mit einem Zuteilungsfaktor von 115% genehmigt (Vorjahr 100% bis 125%). Die über Ziel liegende retrospektive Gesamtbeurteilung erkennt den Fortschritt an, der bei der Umsetzung der strategischen Ziele gemacht wurde, sowie das hohe Engagement der Geschäftsleitung als Team. Ausserdem wurden Nachhaltigkeitsaspekte in die täglichen Managementaufgaben integriert. Dies zeigt sich bereits im neuesten ESG-Rating von MSCI, in dem Cembra bei Konsumfinanzierung auf Platz 1 steht.

Der finale Wert der Zuteilung wird festgelegt nach Erreichung der Performancebedingungen, wie sie im Abschnitt zur Funktionsweise des langfristigen Incentive-Programms (LTI) auf Seite 113 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	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
EVCP 2021	2022	2022 - 2024	5.54	2025	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
EVCP 2022	2023	2023 - 2025	n/a	2026	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

8 Vergütung an ehemalige Mitglieder des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung

An Mitglieder, die die Bank während des Berichtszeitraums verliessen, wurde diese Vergütung nicht ausbezahlt.

Im Berichtsjahr erhielten vier Mitglieder der Geschäftsleitung eine Vergütung entsprechend der Ausführung ihrer Beschäftigungsvereinbarung. Die ausgezahlte Gesamtvergütung belief sich auf CHF 545'127 und wird in Abschnitt 7 im Detail dargestellt.

9 Beteiligungen und Darlehen

Gemäss Art. 663c des Obligationenrechts legt die Bank den Aktienbesitz der Mitglieder des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung per 31. Dezember 2022 und 31. Dezember 2021 offen.

Beteiligungen des Verwaltungsrats

Name	Funktion	2022		2021	
		Anzahl Aktien	Anzahl blockierte Aktien	Anzahl Aktien	Anzahl blockierte Aktien
Dr. Felix A. Weber	Präsident	11'713	8'603	9'750	8'238
Thomas Buess	Vizepräsident	-	1'128	-	411
Jörg Behrens	Mitglied	2'350	-	-	-
Marc Berg	Mitglied	-	-	-	-
Alex Finn	Mitglied	-	-	-	-
Susanne Klöss-Braekler	Mitglied	-	673	-	-
Dr. Monica Mächler	Mitglied	589	2'834	-	2'569

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

Per 31. Dezember		2022			2021		
Name	Position	Anzahl Aktien	Anzahl RSUs	Anzahl PSUs	Anzahl Aktien	Anzahl RSUs	Anzahl PSUs
Holger Laubenthal	CEO	1'056	-	2'951	1'056	-	-
Eric Anliker ¹	General Counsel	-	1'453	-	-	-	-
Alona Eiduka ²	COO	88	718	-	-	-	-
Volker Gloe	CRO	1'334	-	1'971	1'229	-	1'569
Pascal Perritaz	CFO	1'284	-	2'492	1'250	-	1'354
Peter Schnellmann	Chief Sales and Distribution Officer	-	-	-	-	-	-
Christian Schmitt	CTO	-	-	-	-	-	-

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)	2022	2021
Forderungen gegenüber Mitgliedern der Organe	47	48

Die Forderungen gegenüber Mitgliedern der Organe per 31. Dezember 2022 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 Ausblick

Vergütung Verwaltungsrat

Zusätzlich zur 2022 durchgeführten Vergleichsanalyse zur Vergütung schlägt der Verwaltungsrat eine Anpassung des Grundhonorars vor. Nach Genehmigung durch die Aktionäre wird ab der nächsten Amtszeit das Grundhonorar für die Mitglieder des Verwaltungsrats TCHF 120 (derzeit TCHF 100) und TCHF 500 (derzeit TCHF 450) für den Verwaltungsratspräsidenten betragen. Die Ausschusshonorare und die Zusammensetzung der Vergütung bleiben unverändert, wobei ein Drittel der Vergütung in Form von Unternehmensaktien mit einer Sperrfrist von fünf Jahren und zwei Drittel in bar ausgerichtet werden. Der Verwaltungsrat ist verpflichtet, eine Mindestanzahl von Aktien der Gesellschaft zu halten. Die Mindestbeteiligung beträgt das 2.5-fache der Barkomponente der Vergütung des Verwaltungsratspräsidenten und das 1.5-fache der Barkomponente der Vergütung der Mitglieder des Verwaltungsrats. Es wird davon ausgegangen, dass der Mindestaktienbesitz innerhalb von fünf Jahren erreicht wird. Der Verwaltungsrat wird keine Matching Shares erhalten.

Mit dieser Anpassung werden Höhe und Struktur der Vergütung des Verwaltungsrats der Marktpraxis entsprechen. Die Auswirkung auf die maximale Gesamtvergütung wird in der Einladung zur Generalversammlung 2023 geschildert.

Vergütung Geschäftsleitung

Das CNC überprüft regelmässig das Vergütungssystem für die Geschäftsleitung, um die Ausrichtung an strategischen Geschäftszielen, dem externen Markt und bewährten Verfahren der Vergütungsgestaltung sowie an den Erwartungen unserer Aktionäre sicherzustellen. Während des Jahres 2022 hat das CNC das derzeitige Vergütungssystem und die Höhe der individuellen Vergütung sorgfältig analysiert, unter Berücksichtigung der neuesten Vergleichsanalyse zur Vergütung, des Feedbacks der Aktionäre und ihrer Stimmrechtsvertreter sowie des sich entwickelnden Umfelds, in dem die Bank tätig ist. Daher hat der Verwaltungsrat die folgenden Änderungen am Vergütungssystem für die Geschäftsleitung ab 2023 genehmigt:

- Der Vergütungsmix wird angepasst, so dass die variable Vergütung im Gesamtpaket mehr Gewicht erhält. Der Anteil der variablen Vergütung bei Zielerreichung wird 41% bis 52% des Gesamtpakets entsprechen (derzeit 33% bis 47%) und die Gewichtung des LTI wird auf 50% des Zielbonus steigen (derzeit 30% bis 40% des Zielbonus).
- Zeitgleich wird das maximale Auszahlungspotential im Rahmen des STI auf 125% begrenzt.
- Der EVCP wird Richtlinien für Beteiligungen enthalten, die vorschreiben, dass die Mitglieder der Geschäftsleitung eine Mindestanzahl an Unternehmensaktien besitzen müssen. Der Mindestschwellenwert für die Beteiligung wird 250% des Jahresgrundlohns für den CEO und 150% des Jahresgrundlohns für die sonstigen GL-Mitglieder betragen. Die Mindestbeteiligungsanforderungen werden voraussichtlich innerhalb von fünf Jahren erreicht werden.
- Im Zusammenhang mit den Anforderungen für Beteiligungen werden die aus dem LTI-Plan zugeteilten Aktien einer fünfjährigen Sperrfrist unterliegen und es wird ein Share-Matching-Plan (SMP) eingeführt. Im Rahmen dieses neu geschaffenen SMP werden Mitglieder der Geschäftsleitung zusätzliche Aktien («Bonusaktien») erhalten, wenn sie einen Teil ihres in bar ausbezahlten Bonus in Unternehmensaktien umwandeln. Die aus dem Barbonus umgewandelten Aktien und die Bonusaktien unterliegen einer Sperrfrist von fünf Jahren.

Diese Änderungen dienen dazu, die Interessen der Geschäftsleitung weiter auf die unserer Aktionäre abzustimmen und die Aktionäreskultur im Management zu fördern. Die Änderungen werden ausführlich im Vergütungsbericht 2023 erläutert.



Bericht der Revisionsstelle

An die Generalversammlung der Cembra Money Bank AG, Zürich

Bericht zur Prüfung des Vergütungsberichts

Prüfungsurteil

Wir haben den Vergütungsbericht der Cembra Money Bank AG (die Gesellschaft) für das am 31. Dezember 2022 endende Jahr geprüft. Die Prüfung beschränkte sich auf die Angaben zu Vergütungen, Darlehen und Krediten nach Art. 14-16 der Verordnung gegen übermässige Vergütungen bei börsenkotierten Aktiengesellschaften (VegüV) in den Abschnitten 6, 7 und 9 des Vergütungsberichts.

Nach unserer Beurteilung entsprechen die Angaben zu Vergütungen, Darlehen und Krediten im Vergütungsbericht (Seiten 99 bis 123) dem schweizerischen Gesetz und den Art. 14-16 der VegüV.

Grundlage für das Prüfungsurteil

Wir haben unsere Prüfung in Übereinstimmung mit dem schweizerischen Gesetz und den Schweizer Standards zur Abschlussprüfung (SA-CH) durchgeführt. Unsere Verantwortlichkeiten nach diesen Vorschriften und Standards sind im Abschnitt «Verantwortlichkeiten der Revisionsstelle für die Prüfung des Vergütungsberichts» unseres Berichts weitergehend beschrieben. Wir sind von der Gesellschaft unabhängig in Übereinstimmung mit den schweizerischen gesetzlichen Vorschriften und den Anforderungen des Berufsstands, und wir haben unsere sonstigen beruflichen Verhaltenspflichten in Übereinstimmung mit diesen Anforderungen erfüllt.

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

Sonstige Informationen

Der Verwaltungsrat ist für die sonstigen Informationen verantwortlich. Die sonstigen Informationen umfassen die im Geschäftsbericht enthaltenen Informationen, aber nicht die mit «geprüft» gekennzeichneten Tabellen im Vergütungsbericht, die Konzernrechnung, die Jahresrechnung, den Nachhaltigkeitsbericht und unsere dazugehörigen Berichte.

Unser Prüfungsurteil zum Vergütungsbericht erstreckt sich nicht auf die sonstigen Informationen, und wir bringen keinerlei Form von Prüfungsschlussfolgerung hierzu zum Ausdruck.

Im Zusammenhang mit unserer Prüfung haben wir die Verantwortlichkeit, die sonstigen Informationen zu lesen und dabei zu würdigen, ob die sonstigen Informationen wesentliche Unstimmigkeiten zu den geprüften Finanzinformationen im Vergütungsbericht oder unseren bei der Prüfung erlangten Kenntnissen aufweisen oder anderweitig wesentlich falsch dargestellt erscheinen.

Falls wir auf Grundlage der von uns durchgeführten Arbeiten den Schluss ziehen, dass eine wesentliche falsche Darstellung dieser sonstigen Informationen vorliegt, sind wir verpflichtet, über diese Tatsache zu berichten. Wir haben in diesem Zusammenhang nichts zu berichten.

Verantwortlichkeiten des Verwaltungsrates für den Vergütungsbericht

Der Verwaltungsrat ist verantwortlich für die Aufstellung eines Vergütungsberichts in Übereinstimmung mit den gesetzlichen Vorschriften und den Statuten und für die internen Kontrollen, die der Verwaltungsrat als notwendig feststellt, um die Aufstellung eines Vergütungsberichts zu ermöglichen, der frei von wesentlichen falschen Darstellungen aufgrund von dolosen Handlungen oder Irrtümern ist. Zudem obliegt ihm die Verantwortung über die Ausgestaltung der Vergütungsgrundsätze und die Festlegung der einzelnen Vergütungen.



Verantwortlichkeiten der Revisionsstelle für die Prüfung des Vergütungsberichts

Unsere Ziele sind, hinreichende Sicherheit darüber zu erlangen, ob die im Vergütungsbericht enthaltenen Angaben zu den Vergütungen, Darlehen und Krediten gemäss Art. 14-16 VegüV frei von wesentlichen falschen Darstellungen aufgrund von dolosen Handlungen oder Irrtümern sind, und einen Bericht abzugeben, der unser Prüfungsurteil beinhaltet. Hinreichende Sicherheit ist ein hohes Mass an Sicherheit, aber keine Garantie dafür, dass eine in Übereinstimmung mit dem schweizerischen Gesetz und den SA-CH durchgeführte Prüfung eine wesentliche falsche Darstellung, falls eine solche vorliegt, stets aufdeckt. Falsche Darstellungen können aus dolosen Handlungen oder Irrtümern resultieren und werden als wesentlich gewürdigt, wenn von ihnen einzeln oder insgesamt vernünftigerweise erwartet werden könnte, dass sie die auf der Grundlage dieses Vergütungsberichts getroffenen wirtschaftlichen Entscheidungen von Nutzern beeinflussen.

Als Teil einer Prüfung in Übereinstimmung mit dem schweizerischen Gesetz und den SA-CH üben wir während der gesamten Prüfung pflichtgemässes Ermessen aus und bewahren eine kritische Grundhaltung. Darüber hinaus:

- identifizieren und beurteilen wir die Risiken wesentlicher falscher Darstellungen im Vergütungsbericht aufgrund von dolosen Handlungen oder Irrtümern, planen und führen Prüfungshandlungen als Reaktion auf diese Risiken durch sowie erlangen Prüfungsnachweise, die ausreichend und geeignet sind, um als Grundlage für unser Prüfungsurteil zu dienen. Das Risiko, dass aus dolosen Handlungen resultierende wesentliche falsche Darstellungen nicht aufgedeckt werden, ist höher als ein aus Irrtümern resultierendes, da dolose Handlungen kollusives Zusammenwirken, Fälschungen, beabsichtigte Unvollständigkeiten, irreführende Darstellungen oder das Ausserkraftsetzen interner Kontrollen beinhalten können.
- gewinnen wir ein Verständnis von dem für die Prüfung relevanten Internen Kontrollsystem, um Prüfungshandlungen zu planen, die unter den gegebenen Umständen angemessen sind, jedoch nicht mit dem Ziel, ein Prüfungsurteil zur Wirksamkeit des Internen Kontrollsystems der Gesellschaft abzugeben.
- beurteilen wir die Angemessenheit der angewandten Rechnungslegungsmethoden sowie die Vertretbarkeit der dargestellten geschätzten Werte in der Rechnungslegung und damit zusammenhängenden Angaben.

Wir kommunizieren mit dem Verwaltungsrat bzw. dessen zuständigem Ausschuss unter anderem über den geplanten Umfang und die geplante zeitliche Einteilung der Prüfung sowie über bedeutsame Prüfungsfeststellungen, einschliesslich etwaiger bedeutsamer Mängel im Internen Kontrollsystem, die wir während unserer Abschlussprüfung identifizieren.

Wir geben dem Verwaltungsrat bzw. dessen zuständigem Ausschuss auch eine Erklärung ab, dass wir die relevanten beruflichen Verhaltensanforderungen zur Unabhängigkeit eingehalten haben, und kommunizieren mit ihnen über alle Beziehungen und sonstigen Sachverhalte, von denen vernünftigerweise angenommen werden kann, dass sie sich auf unsere Unabhängigkeit auswirken, und – sofern zutreffend – über Massnahmen zur Beseitigung von Gefährdungen oder getroffene Schutzmassnahmen.

KPMG AG

Ertugrul Tüfekçi
Zugelassener Revisionsexperte
Leitender Revisor

Malea Bourquin
Zugelassene Revisionsexpertin