

# Risikomanagement- bericht

|    |                                    |
|----|------------------------------------|
| 19 | <b>Risikomanagementbericht</b>     |
| 20 | Struktur der Risk Governance       |
| 21 | Kreditrisiken                      |
| 24 | ALM, Markt- und Liquiditätsrisiken |
| 26 | Kapitalbewirtschaftung             |
| 26 | Operationelle Risiken              |
| 28 | Nachhaltigkeitsrisiken             |
| 29 | Andere Risiken                     |

**Risikomanagement**

Ein Risiko wird als die Möglichkeit bezeichnet, dass ein unsicheres Ereignis oder Ergebnis einen negativen Effekt auf die Profitabilität hat oder zu einem Verlust führt. Risiken können auch die Bilanzstärke des Konzerns, dessen Marktkapitalisierung oder dessen Marke oder Reputation negativ beeinflussen. In der Ausübung der Funktion als Finanzintermediär ist der Konzern verschiedenen Arten von Risiken ausgesetzt, darunter Kreditrisiken, Markt- und Liquiditätsrisiken, operationellen und anderen Risiken (zum Beispiel strategische und Geschäftsrisiken, Reputationsrisiken und Nachhaltigkeitsrisiken).

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

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

## Struktur der Risk Governance

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

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

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

Zur Risikoüberwachung wurden die folgenden Ausschüsse auf Geschäftsleitungsstufe gebildet:

| Ausschuss                               | Risikokategorie  |
|---|--|
| Credit Committee                        | Kreditrisiko   |
| Asset & Liability Committee (ALCO)      | Asset & Liability Management, Markt- und Liquiditätsrisiko, Kapitalbewirtschaftung   |
| Risk & Controllershship Committee (RCC) | Risk Management Framework, internes Kontrollsystem, Compliance, operationelles Risikomanagement, Informationssicherheit, Datenschutz, Business Continuity Management, andere Risiken |
| Sustainability Committee                | Nachhaltigkeit, damit verbundene Chancen und Risiken, Überwachung von Umwelt-, Sozial- und Governance-Trends (ESG) und Ratings, klimabezogene Risiken                                |

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

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

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

## Kreditrisiken

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

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

Die Richtlinien bei Entscheidungen für Kreditprogramme und für die Genehmigungen einzelner Gegenparteien sind in der Credit Risk Policy beschrieben. Entscheidungskompetenzen im Kreditgeschäft werden aktiv überwacht und regelmässig geprüft.

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

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

Es wird ferner, soweit zutreffend, geprüft, ob die Kreditfähigkeit des Kunden den rechtlichen Bestimmungen des Bundesgesetzes über den Konsumkredit (KKG) genügt. Der jeweilige Kreditbetrag wird mit internen Modellen, welche interne und externe Daten nutzen, auf der Basis des Risikoprofils des Kunden bestimmt. Falls zusätzliche Informationen zur Kreditvergabe erforderlich sind, wird der automatisierte Systementscheid durch einen manuellen Prozess ergänzt. Kundensegmente, welche einem erhöhten Kreditrisiko ausgesetzt sind, werden über die Anforderungen aus dem Konsumkreditgesetz hinausgehend durch ein internes Regelwerk aktiv begrenzt. Das geschieht mit dem Ziel, die effektive Implementierung einer verantwortungsvollen Kreditvergabe sicherzustellen. In makroökonomischen Stressphasen, die sich auf Zahlungsfähigkeit und Zahlungsverhalten der Kunden auswirken könnten, würde der Konzern einen proaktiven Ansatz wählen, um eine wirksame Risikominderung zu erreichen. Der Konzern verfolgte diesen Ansatz im Laufe des Jahres 2023, indem spezifische Segmentstrategien umgesetzt wurden, um dem makroökonomischen Trend zu begegnen.

Die Qualität des Portfolios und spezifischer Kundensegmente wird sorgfältig und regelmässig bewertet. Im Bereich des Fahrzeugleasings ist der Konzern auch Risiken ausgesetzt, welche im Zusammenhang mit der Bewertung der finanzierten Objekte stehen. Vertraglich vereinbarte Restwerte können von dem tatsächlichen Wert des Leasingobjekts abweichen und ein Vertriebspartner mag nicht in der Lage sein, den vertraglichen Verpflichtungen nachzukommen. Zusätzlich zur konsistenten Festlegung von Restwerten beim Eingehen eines Leasingvertrags überwacht der Konzern regelmässig seine Position gegenüber diesem Risikotyp und nutzt dazu auch externe Datenquellen, um die Ergebnisse zu verifizieren. Die Qualität und die Entwicklung von Neugeschäften werden überwacht, um sicherzustellen, dass Kreditrisiken im Rahmen des Kreditgenehmigungsprozesses weiterhin effektiv begrenzt und die Regeln bei der Kreditvergabe eingehalten werden. Die Scorecards werden regelmässig geprüft und überwacht, damit ihre Qualität auf dem erwarteten Niveau bleibt. Falls erforderlich, werden Modelländerungen oder -anpassungen vorgenommen. Zur effektiven Minderung von Kreditrisiken werden auch segmentierte Inkassostrategien eingesetzt, um die Aktivitäten einzelner Kundengruppen mit unterschiedlichem Zahlungsverhalten anzupassen und optimalen Ressourceneinsatz zu gewährleisten (siehe auch Ansatz zur Nachhaltigkeit auf Seite 30). Die regelmässige Überwachung und Kontrolle der Leistungskennzahlen und der Prozesse stellt eine sorgfältige und verantwortungsvolle Ausführung sicher und trägt zu einer fairen Behandlung der Kunden in einer Vielzahl der Dienstleistungen bei.

Zur Beurteilung der Kreditqualität in den Produktportfolios verwendet der Konzern ein Kundenrating (CR). Basierend auf historischer Erfahrung werden Ausfallwahrscheinlichkeiten ermittelt und den fünf Stufen des Kundenratings zugeordnet. Der Kreditausfall ist dabei mit einem Zahlungsverzug von 90 oder mehr Tagen definiert oder der Abschreibung einer Forderung gegenüber dem Kunden. Die Forderungen (vor pauschalierten Einzelwertberichtigungen für Verluste) am 31. Dezember 2023 und 2022 verteilten sich anhand der Ratingstufen wie folgt:

| Per 31. Dezember 2023 <sup>1</sup> | Privatkredite | Fahrzeugfinanzierungen | Kreditkarten | Total |
|------------------------------------|---------------|------------------------|--------------|-------|
| CR1                                | 43.2%         | 52.1%                  | 70.4%        | 51.7% |
| CR2                                | 31.0%         | 32.8%                  | 20.8%        | 30.3% |
| CR3                                | 17.8%         | 12.2%                  | 8.2%         | 13.6% |
| CR4                                | 5.7%          | 2.3%                   | 0.5%         | 3.3%  |
| CR5                                | 2.3%          | 0.6%                   | 0.0%         | 1.1%  |

<sup>1</sup> eny Credit GmbH, Swissbilling SA und CembraPay AG sind nicht in den Zahlen enthalten.

| Per 31. Dezember 2022 <sup>2</sup> | Privatkredite | Fahrzeugfinanzierungen | Kreditkarten | Total |
|------------------------------------|---------------|------------------------|--------------|-------|
| CR1                                | 43.4%         | 53.3%                  | 72.8%        | 52.8% |
| CR2                                | 31.7%         | 32.7%                  | 19.4%        | 30.2% |
| CR3                                | 18.0%         | 11.6%                  | 7.2%         | 13.3% |
| CR4                                | 5.1%          | 1.9%                   | 0.5%         | 2.9%  |
| CR5                                | 1.7%          | 0.5%                   | 0.0%         | 0.9%  |

<sup>2</sup> eny Credit GmbH, Swissbilling SA, Byjuno AG and Byjuno Finance AG sind nicht in den Zahlen enthalten.

Der Konzern nutzt Scorings, die auf Kundenverhalten aufbauen, um die Ratingmethodologie zu erweitern. Dazu erfolgt eine Betrachtung des Kundenverhaltens während des Lebenszyklus der Vertragsbeziehung und dessen Einfluss auf die Ausfallwahrscheinlichkeit. Diese erweiterte Methodik erlaubt die vermehrte Berücksichtigung von Kundendaten in Bereichen wie der Berechnung von Wertberichtigungen für Kreditausfälle, der Beurteilung von Kreditanträgen, dem Management von Kreditlimiten oder den Inkassostrategien. Eine nähere Beschreibung zur Berechnung der Wertberichtigungen für Kreditausfälle findet sich auf Seite 141.

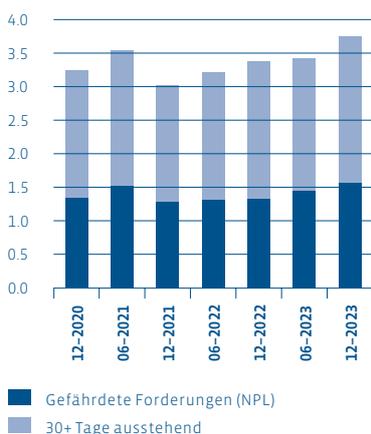
Mehr Details zu den Kundenratings und ihren jeweiligen Ausfallwahrscheinlichkeiten sind in der Konzernrechnung auf Seite 155 zu finden.

Die Kundenbasis des Konzerns umfasst hauptsächlich natürliche Personen sowie kleine und mittlere Unternehmen. Klumpenrisiken werden regelmässig beurteilt, gesteuert und überwacht. Die grosse Anzahl von Kreditnehmern führt naturgemäss zu einer breiten Streuung des Kreditrisikos. Dennoch können gewissen Klumpenrisiken auch durch die Kooperation mit externen Partnern oder Dienstleistern verursacht werden.

Die Portfolioqualität wird durch die Nutzung von Kennzahlen über das Zahlungsverhalten überwacht, welche näher auf Seite 155 beschrieben sind. Die historische Entwicklung kann anhand folgender Diagramme zusammengefasst werden.

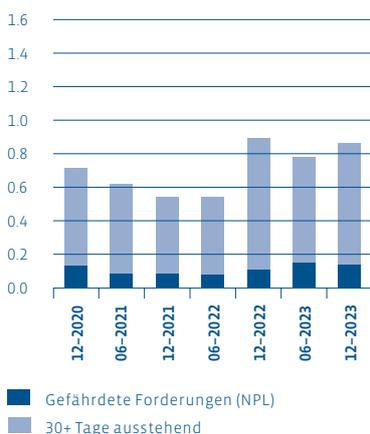
### Privatkredite

Zahlungsrückstände in %



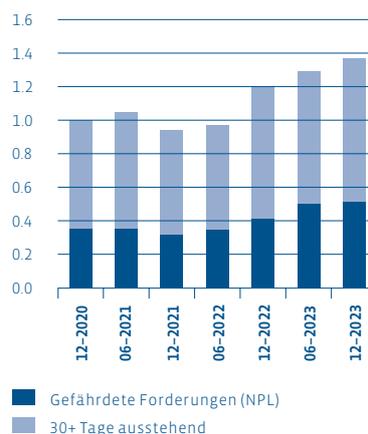
### Fahrzeugfinanzierungen

Zahlungsrückstände in %



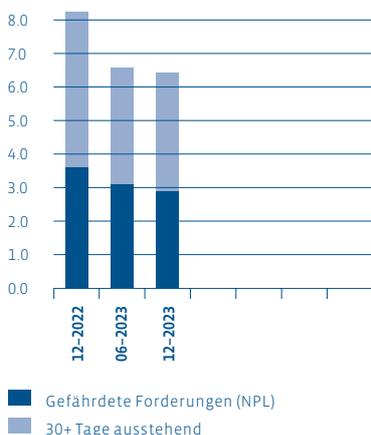
### Kreditkarten

Zahlungsrückstände in %



### BNPL

Zahlungsrückstände in %



## ALM, Markt- und Liquiditätsrisiken

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

### Liquiditäts- und Refinanzierungsrisiko

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

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

Der Konzern zielt auf ein konservatives Liquiditätsprofil ab. Dies wird als eine wichtige Schutzmassnahme erachtet, um den Ruf einer stabilen Institution zu wahren. Die Geschäftsleitung stellt sicher, dass angemessene Liquiditätsniveaus aufrechterhalten werden, um den operativen und regulatorischen Anforderungen unter normalen und Stressbedingungen zu genügen. Bei der Investition von Überschussliquidität werden als Hauptziele die Kapital- und Liquiditätserhaltung verfolgt. Kreditrisiken in Bezug auf Investitionstätigkeiten und Liquiditätsmanagement werden im Rahmen der Credit Risk Policy beurteilt und überwacht.

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

Für eine effektive Risikokontrolle werden regelmässig die Lage an den Kapitalmärkten und die eigene Refinanzierungsfähigkeit durch markt- und bankspezifische Frühwarnindikatoren überwacht. Dies dient dem Zweck, die Geschäftsleitung frühzeitig vor Ereignissen zu warnen, die sich ungünstig auf den kurzfristigen Zugang zu Finanzierungsquellen auswirken und daher das Liquiditätsrisiko erhöhen könnten. Folglich hat der Konzern einen umfassenden Prozess entwickelt, um seine Liquidität in normalen, aber auch in Stresssituationen von unterschiedlichem, dennoch plausiblen Ausmass zu bewirtschaften. So wird sichergestellt, dass der Konzern über ausreichende Kontrollen und Begrenzungsmaßnahmen verfügt, um die Folgeeffekte dieser Stresssituationen zu lindern oder zu unterbinden. Der Notfallfinanzierungsplan des Konzerns berücksichtigt diese Stressszenarien und ist in das Rahmenwerk zum Business Continuity Management eingebunden. Jährlich wird dieser Plan getestet, und die Resultate werden der Geschäftsleitung berichtet. Die Ergebnisse von Stresstests werden zusammen mit anderen Liquiditätskennzahlen, wie etwa Mindestreserven, die Liquidity Coverage Ratio (LCR) und die Net Stable Funding Ratio (NSFR), als Kernkomponenten der Liquiditätsbewirtschaftung regelmässig vom ALCO und vom Verwaltungsrat überprüft. Die LCR des Konzerns per 31. Dezember 2023 betrug 274% und lag deutlich über der regulatorischen Anforderung von 100%. Die NSFR ergänzt die LCR als Teil der Liquiditätsregularien unter Basel III. Die NSFR des Konzerns per 31. Dezember 2023 betrug 113% und lag somit über der erfordernten Untergrenze von 100%.

Weitere quantitative Informationen sind in dem separaten Dokument «Basel III Pillar 3 disclosures 2023» enthalten und auf der Website von Cembra veröffentlicht ([www.cembra.ch/finanzberichte](http://www.cembra.ch/finanzberichte)).

### Marktrisiko

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

Dadurch, dass der Konzern hauptsächlich über festverzinsten Aktiven und Passiven verfügt, besteht sein Zinsrisiko vornehmlich aus dem Prolongationsrisiko (Repricing Risk), welches die negative Konsequenz aufgrund von zeitlichen Inkongruenzen zwischen dem erwarteten Zeitpunkt der Neubewertung von Aktiven und Passiven beschreibt. Dazu werden verschiedene Marktszenarien berücksichtigt, wie etwa einen raschen Anstieg der Zinssätze, und die Finanzierungsfristen aktiv gesteuert, einschliesslich der Angewiesenheit auf kurzfristige Finanzierungsquellen. Das Basisrisiko und das Optionsrisiko des Konzerns werden als eher gering eingeschätzt, weswegen auch bei der Überwachung des Zinsrisikos auf das Repricing Risk fokussiert wird.

Die Überwachung des Zinsrisikos des Konzerns erfolgt systematisch und vergleicht dabei tatsächliche Werte mit intern definierten Steuerungsgrössen. Gemäss den regulatorischen Anforderungen werden verschiedene Zinsszenarien und deren Einfluss auf Werte des wirtschaftlichen Eigenkapitals (Gesamtdauer) und der Erträge (nächste zwölf Monate) auf monatlicher Basis analysiert. Der Konzern nutzt derzeit Cashflow-Hedging, um das Risiko der Variabilität der Zins-Cashflows zu begrenzen.

Das Wechselkursrisiko beschreibt das finanzielle Risiko aufgrund von nachteiligen Schwankungen in Währungen, die nicht der Basiswährung des Konzerns entsprechen. Da der Konzern überwiegend im Schweizer Konsumkreditmarkt tätig ist und Forderungen sowie Verbindlichkeiten zum grössten Teil auf Schweizer Franken lauten, ergibt sich ein sehr geringes Wechselkursrisiko, das sich auf Rechnungen von externen oder internen Dienstleistern beschränkt, die in einer ausländischen Währung ausgestellt sind. Der Konzern überwacht seine Währungsrisiken genau und würde im Fall von internen Limitenüberschreitungen unmittelbar darauf reagieren. Per 31. Dezember 2023 nutzte der Konzern keine Absicherungsinstrumente zur Steuerung von Wechselkursrisiken.

Weitere quantitative Informationen sind in dem separaten Dokument «Basel III Pillar 3 disclosures 2023» enthalten und auf der Website von Cembra veröffentlicht ([www.cembra.ch/finanzberichte](http://www.cembra.ch/finanzberichte)).

## Kapitalbewirtschaftung

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

### Methodik zur Berechnung der Mindestkapitalanforderungen

Der Konzern verwendet den Standardansatz («SA-BIS») zur Berechnung der Mindestkapitalanforderung im Bereich des Kreditrisikos. Er wendet die Current Exposure Method («CEM») an, um das erforderliche Kapital für das Ausfallrisiko der Gegenpartei bei Derivaten zu berechnen. Der vereinfachte Ansatz mit einem über die CEM-Methode berechneten Kreditäquivalent wird verwendet, um das Verlustrisiko der Kreditwertanpassung («CVA») des Derivats zu quantifizieren. Der Konzern berechnet die Kapitalanforderung für das Marktrisiko nach dem Standardansatz. Bei der Berechnung der Eigenkapitalanforderung für das operationelle Risiko kommt ebenfalls der Standardansatz zur Anwendung. Damit erfüllt der Konzern die qualitativen und quantitativen Anforderungen der Verordnung über die Eigenmittelunterlegung und Risikoverteilung bei Banken und Effekthändlern (ERV, SR 952.03).

### Eigenkapitalquote (CAR)

Per 31. Dezember 2023 beliefen sich die geltenden regulatorischen Anforderungen der FINMA für eine Kategorie-4-Bank auf 11.2%. Der Konzern strebt kontinuierlich eine Eigenkapitalbasis an, die deutlich über dieser Schwelle liegt. Entsprechend hat der Konzern das mittelfristige Ziel für die minimale Tier 1-Kapitalquote auf konsolidierter Basis bei 17% festgelegt und kontrolliert die Einhaltung im Rahmen der ALCO-Sitzung. Per 31. Dezember 2023 betrug die Tier 1-Kapitalquote des Konzerns 17.2% und liegt damit im Rahmen der Mittelfristziele.

### Leverage Ratio

Die Leverage Ratio ergänzt die risikobereinigten Kapitalstandards nach Basel III und dient als Risikobegrenzungsmaß. Die Leverage Ratio vergleicht das Eigenkapital mit den gesamten Vermögenswerten (einschliesslich ausserbilanzieller Positionen) ohne jegliche Risikoanpassung. Per 31. Dezember 2023 betrug die Leverage Ratio des Konzerns 12.6% und lag damit deutlich über dem empfohlenen Wert von 3.0%.

Weitere quantitative Informationen sind in dem separaten Dokument «Basel III Pillar 3 disclosures 2023» enthalten und auf der Website von Cembra veröffentlicht ([www.cembra.ch/finanzberichte](http://www.cembra.ch/finanzberichte)).

### Kapitalplanung

Der Konzern erstellt jährlich einen Kapitalplan über drei Jahre und beurteilt dabei den Einfluss mehrerer Stressszenarien. Gemäss den Vorgaben der FINMA beurteilt der Konzern seine Belastbarkeit bei angespannten gesamtwirtschaftlichen Bedingungen. Im Rahmen des Stresstests 2023 prognostizierte der Konzern, dass er selbst bei einem länger anhaltenden Stressszenario in der Lage sein würde, die von der FINMA vorgegebene regulatorische Mindesteigenkapitalquote zu erfüllen. Der Kapitalplan sowie die Ergebnisse der Stresstests werden vom ALCO bewilligt und an den Verwaltungsrat berichtet.

## Operationelle Risiken

Das operationelle Risiko wird als Risiko von direkten oder indirekten Verlusten definiert, welches durch Unzulänglichkeiten oder Fehler in Prozessen, bei Personen, IT-Systemen oder durch externe Faktoren verursacht wird. Der Konzern erkennt die Wichtigkeit eines effektiven Managements von operationellen Risiken an und hat daher ein robustes Rahmenkonzept und angemessene Prozesse implementiert, um diese zu bewirtschaften. Dieses Rahmenkonzept enthält die interne Risikotaxonomie, Risikotoleranzen und Themen zur operationellen Resilienz. Das Risk & Controllershship Committee (RCC) prüft und überwacht die internen Schlüsselkontrollen, die Compliance und die Tätigkeiten im Bereich des Managements der operationellen Risiken. Es trägt zudem die Verantwortung für die Administration von entsprechenden Vorschriften und der damit verbundenen Überwachung und Berichterstattung. Den Vorsitz im RCC teilen sich der General Counsel und der CRO.

### Kerninstrumente:

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

Der Konzern ist einer Vielzahl von operationellen Risiken ausgesetzt, darunter Informations- und Kommunikationstechnologie- und Cyberrisiken infolge der Abhängigkeit von Informations- und Kommunikationstechnologien und externen Dienstleistern. Die sich stetig ändernde Landschaft von Cyberrisiken wird vom Konzern erkannt, und er hat daher ein umfassendes Rahmenkonzept entwickelt, um diese effektiv zu bewirtschaften und zu kontrollieren. Dieses Rahmenkonzept adressiert regulatorische Anforderungen, basiert auf internationalen Standards und wird unterstützt von einer Cybersicherheitsstrategie, die stetige Verbesserungen in diesem Bereich sicherstellt. Regelmässig werden Cyberbedrohungen beurteilt und entsprechende Massnahmen in Betracht gezogen. Für den Fall der Materialisierung dieser Risiken werden spezifische Reaktionspläne bereitgehalten und kontinuierlich verbessert. Der Konzern hat ein Rahmenwerk implementiert, welches den Schutz von kritischen Daten und Informationen und entsprechender Informations- und Kommunikationstechnologie zum Ziel hat. Diese definierten technischen und organisatorischen Massnahmen umfassen gezielte Schulungen von relevanten Mitarbeitenden, den Schutz vor und die Aufdeckung beziehungsweise Wiederherstellbarkeit von Datenvertraulichkeit, Datenintegrität und Verfügbarkeit und auch die Nutzung von Verwundbarkeitsanalysen und Penetrationstests, um sensitive Daten und Systeme zu schützen.

Im Bereich der Kreditgewährung ist der Konzern Betrugsrisiken ausgesetzt, welche durch umfangreiche Prozesse und Mittel der Betrugsprävention, Betrugserkennung und Untersuchung bewirtschaftet werden. Speziell im Bereich von BNPL werden Verfahren zur Verifizierung von digitalen Identitäten angewandt, um digitale Betrugsversuche zu identifizieren und verhindern.

Der Konzern ist sich bewusst, dass er durch gravierende Ereignisse, die sich seiner Kontrolle entziehen (etwa Naturkatastrophen), nicht mehr oder nur teilweise in der Lage sein könnte, all seinen geschäftlichen Verpflichtungen nachzukommen, insbesondere in den Bereichen, in denen seine Technik-, Telekommunikations- oder IT-Infrastruktur beschädigt wurde oder nicht mehr zugänglich ist. In Übereinstimmung mit den Empfehlungen für das Business Continuity Management der Schweizerischen Bankiervereinigung hat der Konzern ein BCM-Programm eingeführt, das die Erkennung geschäftskritischer Prozesse und deren Abhängigkeit von der Informationstechnologie und Dienstleistern berücksichtigt. Es beinhaltet die Planung, das Testen und andere damit verbundene Aktivitäten, mit dem Ziel, dass geschäftskritische Prozesse trotz eines ernsthaften Zwischenfalls weiterhin funktionieren oder zeitnah wieder operativ werden, nachdem ein solcher Zwischenfall eingetreten ist. Über das BCM Rahmenwerk hinaus und im Kontext des Managements von operationellen Risiken strebt der Konzern operationelle Resilienz in kritischen Bereichen an, um deren Robustheit unter Berücksichtigung schwerwiegender, aber plausibler Szenarien sicherzustellen.

Der Konzern verfügt über einen umfangreichen Krisenmanagementplan, der die zu befolgenden Prozesse bei Eintreten eines Geschäftsnotfalls definiert. Dieser Plan hat das Ziel, die Kontinuität der Geschäftsprozesse sicherzustellen und etwaigen Schaden durch eine signifikante Unterbrechung des Geschäfts zu regeln. Der Status des BCM-Programms und der Status des Kontrollrahmenwerks in den Bereichen von operationellen Risiken, Cyber- und Informationssicherheit werden regelmässig vom RCC überprüft und in einer Zusammenfassung dem Audit and Risk Committee und Verwaltungsrat berichtet. Der Konzern hat im Jahr 2023 die Vorbereitungen zur Umsetzung der totalrevidierten regulatorischen Anforderungen im Bereich der operationellen Risiken und der Resilienz von Banken abgeschlossen, welche am 1. Januar 2024 in Kraft traten.

Der Konzern nutzt zur Unterstützung der Geschäftsaktivitäten Dienstleistungsanbieter. Mit der Implementierung entsprechender Weisungen und eines regelmässigen Überwachungsprozesses wird sichergestellt, dass die relevanten regulatorischen Anforderungen erfüllt werden. Vor dem Eingehen von wesentlichen Vereinbarungen mit Dienstleistern wird eine Due-Diligence-Prüfung durchgeführt.

## Nachhaltigkeitsrisiken

Nachhaltigkeitsrisiko ist definiert als das Risiko, dass der Konzern negative Wirkungen auf ESG-Belange, einschließlich klimabedingter Veränderungen, hat oder von diesen beeinflusst wird. Für das Management von Nachhaltigkeitsrisiken baut der Konzern auf seinen etablierten Risikomanagementprozess auf. Das Management von Nachhaltigkeitsrisiken ist in die Risikostrategie des Konzerns integriert. Entsprechende Risikotoleranzen erfordern das Erfüllen relevanter Standards und der Erwartungen wichtiger Stakeholder (z. B. Geschäftspartner, Aktionäre, ESG-Ratingagenturen). Das Sustainability Committee ist der Entscheidungs- und Überwachungsausschuss für das Management von Risiken und Chancen mit Bezug auf die Nachhaltigkeit. Den Vorsitz im Sustainability Committee hat der CEO inne. Der Verwaltungsrat überwacht mit Unterstützung des Audit und Risk Committee das Nachhaltigkeitsmanagement und gibt die strategische Ausrichtung vor.

Insbesondere klimabezogene Risiken können typischerweise in andere Risikokategorien, wie etwa Kreditrisiken, Markt- risiken, operationelle oder andere Risiken, zugeordnet werden. Daher spiegeln klimabezogene Risiken nicht unbedingt eine neue Risikokategorie wider, sondern sind vielmehr eine zugrundeliegende Triebkraft hinter Risikokategorien oder individuelle Risiken.

Zu den klimabezogenen Risiken gehören physische Risiken, Transitionsrisiken oder auch Rechts- und Reputationsrisiken. Physische Risiken könnten durch Kosten oder Verluste aufgrund einer zunehmenden Schwere oder Häufigkeit von Wetterereignissen gekennzeichnet sein. Diese können akut aufgrund von extremen Wetterereignissen sein, oder schleichend sein und sich aus einer fortschreitenden Verschiebung von Wettermustern ergeben. Transitionsrisiken gehen aus technologischen Durchbrüchen oder klimapolitischen Massnahmen hervor, die die Wirtschaft transformieren, mit der Konsequenz, dass Vermögenswerte in bestimmten Sektoren an Wert verlieren können. Haftungsrisiken können sich aus Rechtsansprüchen ergeben, die auf eine Entschädigung für erlittene Verluste aufgrund von Handlungen/Unterlassungen von Regierungen oder Unternehmen abzielen. Solche Ereignisse, wie die Änderungen in Gesetzen und Vorschriften, in den Erwartungen der Aktionäre oder in der staatlichen Politik, könnten sich auf das Kerngeschäft und den Betrieb des Konzerns auswirken und zu rechtlichen, finanziellen oder Reputationsschäden führen, wenn nicht angemessen damit umgegangen wird. Rechtliche Risiken können sich unter anderem aus Rechtsansprüchen ergeben, die auf Kompensation von Verlusten gerichtet sind, die durch das Handeln oder Nicht-Handeln von Regierungen oder Unternehmen entstanden sind.

Die unmittelbaren physischen Risiken des Konzerns werden als eher gering eingeschätzt, da die Finanzdienstleistungen vornehmlich in der Schweiz erbracht werden. Die physische Sicherheit der Geschäftsstandorte wird regelmässig bewertet.

Transitionsrisiken könnten sich schleichend in Form von Kreditrisiken zeigen, wenn etwa geleaste Vermögenswerte mittel- bis langfristig an Wert verlieren. Im Zusammenhang mit dem Autoleasinggeschäft kauft der Konzern Fahrzeuge und veräussert sie gemäss dem Leasingvertrag weiter. Das Risiko, dass der Wiederverkaufswert eines Leasingfahrzeugs geringer ist als die verbleibende Restschuld zum Zeitpunkt der Beendigung des Leasingvertrags, bei Vertragsende oder während der Vertragslaufzeit, wird vom Konzern getragen. Dieses Risiko wird durch Händlerverträge begrenzt, in denen sich die Händler zum Rückkauf der Leasingobjekte zu einem vertraglich festgelegten Preis verpflichten. Die Verschiebung von Verbraucherpräferenzen aufgrund ökologischer Erwägungen oder möglicher Verbote von bestimmten Motoren, wie etwa Verbrennungsmotoren, sind etwaige Gründe für einen geringeren Restwert der gekauften Leasingobjekte. Dieses kann sich auch negativ auf den Verkauf von Neufahrzeugen oder das Angebot an Gebrauchtwagen auswirken. Der Konzern überwacht regelmässig die Verteilung von Fahrzeugmarken und Modellen und ergreift bei Bedarf entsprechende Massnahmen.

Der Konzern verpflichtet sich zur Einhaltung relevanter klimabezogener Vorschriften und Richtlinien und passt seine Risikomanagementpraktiken entsprechend an. Dazu gehört die Berücksichtigung klimabedingter Auswirkungen bzw. die Bewertung klimabedingter Risiken in strategischen Planungs- und Entscheidungsprozessen sowie bei der Bewertung aller Risikokategorien. Insbesondere erfolgt die Bewertung bestehender und neuer Risiken unter anderem auch anhand von Auswirkungskriterien klimabedingter Veränderungen. Daher werden klimabedingte Risiken als Treiber für andere Risikokategorien aktiv identifiziert, bewertet, überwacht und gesteuert.

Der Nachhaltigkeitsansatz des Konzerns folgt einer mehrjährigen Roadmap, welche die relevantesten Nachhaltigkeitsthemen berücksichtigt. Er ist darauf ausgelegt, Nachhaltigkeits- und klimabezogene Risikoüberlegungen in das Risikomanagementrahmenwerk sowie die damit verbundenen Richtlinien und Prozesse zu integrieren. Die Roadmap des Konzerns ist auf die Adressierung aktueller und künftiger Vorschriften ausgelegt und baut Fähigkeiten durch Fachwissen und Zusammenarbeit auf, einschließlich der Zusammenarbeit mit internen und externen Interessengruppen und Experten.

## Andere Risiken

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

Strategische und Geschäftsrisiken sind definiert als mögliche Verluste, die aus Unsicherheiten oder unerschlossenen Gelegenheiten in der Verfolgung der strategischen und geschäftlichen Absichten des Konzerns entstehen. Der Konzern adressiert diese Risiken wie auch andere Risiken durch den bestehenden Risikomanagementprozess. Der generelle Risikomanagementprozess wird auch angewandt bei strategischen und Geschäftsrisiken, die etwa von dem Ausbruch einer Pandemie, geopolitischen Konflikten, Strommangellagen oder Konjunkturabschwächungen herrühren. Bei solchen Ereignissen und in den jeweiligen Zeitperioden können verschiedene Risikofaktoren und Risikokategorien betroffen sein und müssen dementsprechend bewirtschaftet werden. Das Rahmenwerk des Konzerns im Bereich des Business Continuity Management und die zugehörigen Prozeduren des Krisenmanagements unterstützen die effektive Aufrechterhaltung des Geschäftsbetriebs.

Das strategische Programm und der Fahrplan zur Transformation des Konzerns streben das Erreichen eines Zukunftsstatus an, wie er in der Vision und dem Leitbild des Konzerns beschrieben wird. Die Ausführung hängt in hohem Masse von den Mitarbeitenden ab, welche durch die Werte des Konzerns die Unternehmenskultur bestimmen. Daraus ergeben sich verschiedene Risiken im Kontext einer erfolgreichen Transformation, wie etwa Risiken im Bereich des Humankapitals oder der Gesundheit, aber auch allgemeine Umsetzungsrisiken aufgrund von Änderungen in der Technologie- und Prozesslandschaft.

Reputationsrisiko ist das Risiko von Verlusten, die von der Schädigung der Reputation des Konzerns herrühren. Strategische Risiken sowie Geschäfts- und Reputationsrisiken werden direkt von der Geschäftsleitung überwacht. Der Konzern ist sich der Tatsache bewusst, dass Reputationsrisiken schwer quantifizierbar oder die Konsequenz eines anderen Risikos sein können. Der Konzern bewirtschaftet Reputationsrisiken zusammen mit anderen Risiken durch die Beurteilung von inhärenten Reputationseffekten.