

# Vergütung

## Brief des Vorsitzenden des Vergütungsausschusses



**Kai S. Nargolwala**  
Vorsitzender des  
Vergütungsausschusses

### Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre

Als Vorsitzender des Vergütungsausschusses des Verwaltungsrats freue ich mich, Ihnen den Vergütungsbericht 2019 vorzulegen.

Das Jahr 2019 war von vielen externen Herausforderungen und Veränderungen für unser Geschäftsumfeld gekennzeichnet. Dabei befanden wir uns dank unserer Strategie, die wir zu Beginn der Restrukturierungsphase eingeschlagen haben, trotz der globalen und insbesondere europäischen Gegenwinde in einer robusteren Position. Hinzu kam, dass wir erfreulicherweise auf eine Vielzahl interner Talente zurückgreifen konnten, um zum Beispiel mehrere Führungskräfte in die Geschäftsleitung zu berufen. Dies ist Ausdruck unserer soliden Nachfolgeplanung und Talententwicklung.

Im Einklang mit unserer Verpflichtung, eine ausgewogenere Verteilung des Gewinns zwischen unseren Aktionären und Mitarbeitenden zu bewirken, haben wir trotz deutlich gesteigerter Profitabilität die variable leistungsbezogene Vergütung auf Gruppenebene praktisch unverändert belassen.

Persönlich möchte ich hinzufügen, dass ich die Gelegenheit, viele unserer Aktionärinnen und Aktionäre zu treffen und in persönlichen Gesprächen Einblicke durch sie zu erhalten, wiederum sehr geschätzt habe. Ich bin der Überzeugung, dass der vorliegende Vergütungsbericht sowie die darin beschriebenen Entscheidungen und Ergebnisse dieses Feedback reflektieren.

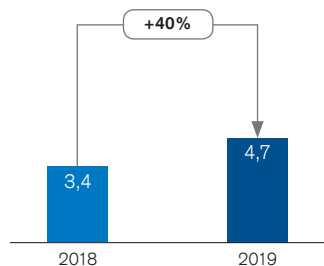
### Kernpunkte der geschäftlichen Entwicklung im Jahr 2019

Im ersten Jahr nach Abschluss der Restrukturierungsphase haben wir unsere operative Leistung trotz volatiler Märkte, eines anhaltend niedrigen oder negativen Zinsumfelds und unsicherer Entwicklung in Politik und Handel weiter verbessert. Der Vergütungsausschuss hebt insbesondere die folgenden Verbesserungen bezüglich der Performance der Gruppe hervor:

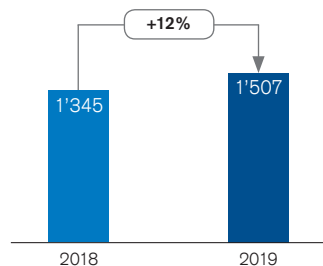
- Ein Ergebnis vor Steuern von CHF 4,7 Mia., was einer Steigerung von 40% gegenüber dem Vorjahr entspricht;
- Ein den Aktionären zurechenbarer Reingewinn von CHF 3,4 Mia., eine Steigerung von 69% gegenüber dem Vorjahr
- Netto-Neugelder der Gruppe von CHF 79,3 Mia. und verwaltete Vermögen von CHF 1'507,2 Mia. im Jahr 2019, verglichen mit CHF 53,7 Mia. bzw. CHF 1'344,9 Mia. im Jahr 2018;
- Anstieg der Erträge in den Wealth-Management-bezogenen Geschäftsbereichen um 9% gegenüber dem Vorjahr trotz des anspruchsvollen Umfeldes;
- Global Markets steigerte den Nettoertrag im Jahresvergleich um 13% auf USD 5,8 Mia., wodurch der Marktanteil in all unseren wichtigen Geschäftsbereichen wuchs;
- Eine Rendite auf dem materiellen Eigenkapital (Return on Tangible Equity, RoTE) von 8,7% gegenüber 5,4% im Vorjahr;
- Materieller Buchwert pro Aktie (Tangible Book Value per Share, TBVPS) von CHF 15,88, was einer Zunahme um 4% gegenüber dem Vorjahr entspricht; und
- Ein anhaltender Fokus auf die Verbesserung des Risikomanagements sowie auf wirksame Compliance und Kontrollen, mit einer intensivierten Überwachung seitens des Conduct and Financial Crime Control Committee des Verwaltungsrats.

### Kernpunkte zur Performance der Gruppe

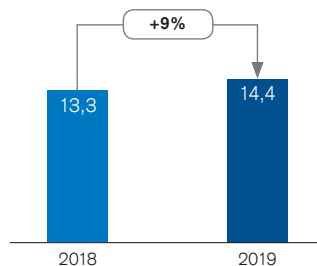
**Vorsteuergewinn**  
(in Mia. CHF)



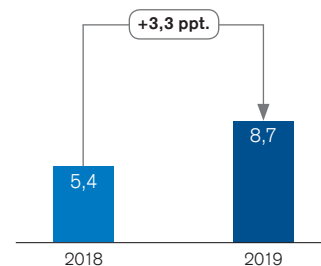
**Verwaltete Vermögen**  
(in Mia. CHF)



**Wealth-Management-bezogener Nettoertrag<sup>1</sup>** (in Mia. CHF)



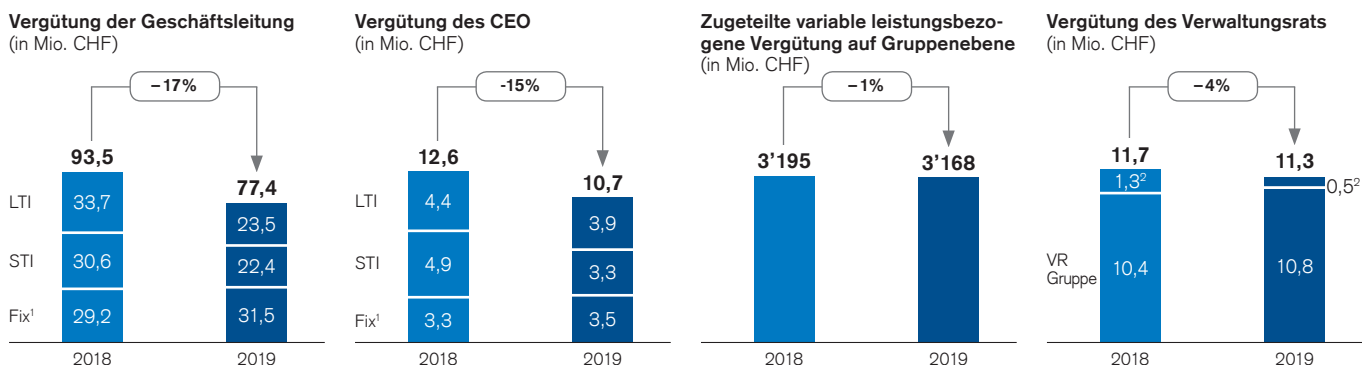
**Rendite auf dem materiellen Eigenkapital (%)**



Die Rendite auf dem materiellen Eigenkapital basiert auf dem materiellen Eigenkapital der Aktionäre, einer Nicht-GAAP-Finanzkennzahl, die aus dem Total des Eigenkapitals der Aktionäre abzüglich Goodwill und sonstiger immaterieller Werte berechnet wird, wie es aus unserer Bilanz hervorgeht. Der materielle Buchwert pro Aktie ist eine Nicht-GAAP-Finanzkennzahl und berechnet sich, indem das materielle Eigenkapital der Aktionäre durch die Gesamtzahl der ausstehenden Aktien dividiert wird.

<sup>1</sup> Verweise auf unsere Wealth-Management-bezogenen Geschäftsbereiche beziehen sich auf unsere Division Swiss Universal Bank, unsere Division International Wealth Management und unseren Geschäftsbereich Wealth Management & Connected in unserer Division Asia Pacific oder deren kombinierte Ergebnisse.

## Vergütungsentscheide für 2019



Die obigen Zahlen können Rundungsdifferenzen enthalten.

<sup>1</sup> Fixe Vergütung umfasst Basissalär, Funktionspauschalen, Dividendenäquivalente sowie Vorsorge- und andere Leistungen.

<sup>2</sup> Vergütung für Mitgliedschaft in Verwaltungsräten von Tochtergesellschaften.

### Vergütung der Geschäftsleitung

Die Gesamtvergütung der Geschäftsleitung für 2019 beläuft sich auf CHF 77,4 Mio. und setzt sich wie folgt zusammen:

- eine fixe Vergütung in Höhe von CHF 31,5 Mio., wobei ein Teil des genehmigten Gesamtbetrags der fixen Vergütung an neu ernannte bzw. beförderte Mitglieder der Geschäftsleitung gezahlt wurde;
- ein Gesamtbetrag für kurzfristige Incentive Awards (STI-Ansprüche) in Höhe von CHF 22,4 Mio., welcher der Generalversammlung 2020 zur Genehmigung unterbreitet wird; und
- ein Gesamtbetrag für langfristige Incentive Awards (LTI-Opportunität) mit einem Fair Value zum Zeitpunkt der Zuteilung von CHF 23,5 Mio. Er liegt damit unter dem an der Generalversammlung 2019 genehmigten Betrag von CHF 30,2 Mio., was auf Rücktritte und Austritte aus der Geschäftsleitung zurückzuführen ist.

→ Siehe «Vergütung der Geschäftsleitung» für weitere Informationen.

Die Vergütung der Geschäftsleitung für 2019 ist um 17% niedriger als der Betrag für 2018. Dieser Rückgang ist hauptsächlich bedingt durch die Veränderungen in der Zusammensetzung der Geschäftsleitung während des Jahres (einschliesslich des dadurch bedingten Verfalls ausstehender Ansprüche), die geringere Performance gegenüber den STI-Leistungszielen für 2019 sowie einen niedrigeren Fair Value der an der Generalversammlung 2019 genehmigten LTI-Opportunität 2019. Wären alle per Ende 2019 amtierenden Geschäftsleitungsmitglieder während des gesamten Jahres in ihren entsprechenden Positionen beschäftigt gewesen, hätte die Gesamtvergütung rund CHF 81,4 Mio. betragen oder wäre um 13% niedriger gewesen als die Vergütung der Geschäftsleitung 2018.

### Vergütung des Chief Executive Officer (CEO)

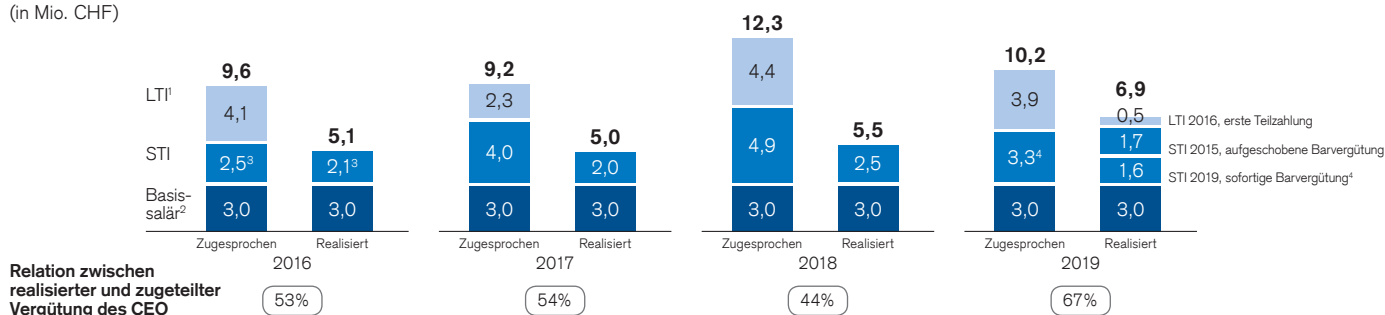
Die zugesprochene Gesamtvergütung für 2019 für Tidjane Thiam in Höhe von CHF 10,7 Mio. ist 15% niedriger als im Vorjahr. Dieser Rückgang ist hauptsächlich bedingt durch die geringere Erreichung der finanziellen STI-Leistungsziele 2019, die Bewertung seiner nicht finanziellen Leistungskriterien mit 50% und den niedrigeren Fair Value der LTI-Opportunität 2019. Dem STI-Anspruch 2019 liegt eine Reduktion des nicht finanziellen Beurteilungsergebnisses auf 50% zugrunde, gegenüber einem Wert von 100% in 2018.

Die realisierte Vergütung von Tidjane Thiam (die Dividendenäquivalente, Vorsorge- und sonstige Leistungen nicht beinhaltet) betrug für 2019 CHF 6,9 Mio., gegenüber CHF 5,5 Mio. im Vorjahr. Wie die untenstehende Grafik zeigt, resultiert diese Zunahme hauptsächlich aus der im Jahr 2019 erfolgten Übertragung der ersten Aktientranche aus dem LTI-Anspruch 2016 sowie der Auszahlung der zu 50% aufgeschobenen Komponente des STI-Anspruchs 2015.

→ Siehe «Vergütung für den CEO und das höchstbezahlte Geschäftsleitungsmitglied» in Vergütung der Geschäftsleitung für weitere Informationen.

## Zugeweilte vs. realisierte Vergütung des CEO (ohne Dividendenäquivalente, Vorsorge- und sonstige Leistungen)

(in Mio. CHF)



Die obigen Zahlen können Rundungsdifferenzen enthalten

1 LTI als Fair Value zum Zeitpunkt der Zuteilung, ermittelt anhand eines Wahrscheinlichkeitsmodells. Die Preisfestlegung erfolgte auf Basis einer Bewertung und von Annahmen durch externe Bewertungsexperten. Die Ansprüche weisen eine maximale Gesamtopportunität von insgesamt CHF 7,5 Mio. für 2016, CHF 4,5 Mio. für 2017, CHF 7,5 Mio. für 2018 beziehungsweise CHF 7,5 Mio. für 2019 auf.

2 Neben dem Basis-salär erhielt der CEO Dividendenäquivalente sowie Vorsorge- und andere Leistungen, die nicht in den obigen Zahlen enthalten sind, sondern in der Tabelle «Vergütung der Geschäftsleitung» im Abschnitt «Vergütung der Geschäftsleitung» veröffentlicht sind.

3 Der gesamte Betrag der freiwilligen Reduktion des STI-Betrags 2016 um 40% wurde auf die aufgeschobene Komponente angewendet. Dadurch ergeben sich nicht aufgeschobene Baransprüche von CHF 2,1 Millionen, die für 2016 realisiert wurden, und aufgeschobene Baransprüche von CHF 0,4 Millionen, die im Jahr 2020 zu realisieren sind.

4 STI 2019 vorbehaltlich der Genehmigung an der Generalversammlung 2020.

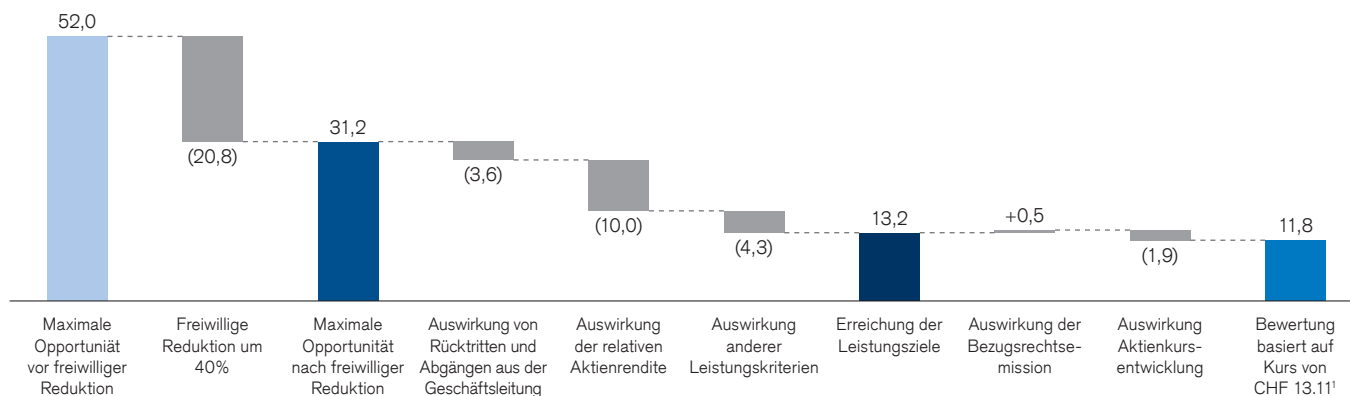
## Übertragung des LTI-Anspruchs 2017 (Leistungszyklus 2017–2019)

Um die Interessen der Geschäftsleitung mit denen der langfristigen Aktionäre abzustimmen, wird mehr als die Hälfte der variablen leistungsbezogenen Vergütung der Geschäftsleitung in Form von LTI-Opportunitäten ausgerichtet. Diese unterliegen ab dem Zeitpunkt der Zuteilung anspruchsvollen Leistungsbedingungen über eine dreijährige Leistungsperiode sowie der Entwicklung

des Aktienkurses bis zur Übertragung des Anspruchs. Ende 2019 wurde die LTI-Leistungsperiode 2017 abgeschlossen. Der geschätzte Wert per Ende 2019 ist im nachfolgenden Diagramm zu sehen. Die LTI-Ansprüche 2017 werden in gleich grossen Tranchen am dritten, vierten und fünften Jahrestag des Zuteilungsdatums übertragen. Der definitive Wert der Ansprüche am Lieferdatum kann entsprechend der späteren Veränderung des Aktienkurses vom Wert per Ende 2019 abweichen.

## Geschätzter Wert der LTI-Ansprüche für 2017

Leistungszyklus 2017–2019 (in Mio. CHF)



Die obigen Zahlen können Rundungsdifferenzen enthalten.

1 Auf Basis des Aktienkurses per 31. Dezember 2019. Die Anzahl Aktien verdient auf der Basis von Erreichen der Leistungsziele während der dreijährigen Leistungsperiode betrug 899'897 (einschliesslich der Auswirkung der Bezugsrechtsemissionen), und diese werden in drei gleich grossen Tranchen am dritten, vierten und fünften Jahrestag des Zuteilungsdatums geliefert.

## Vergütung der Gruppe

Im Rahmen der zugeteilten Gesamtvergütung ging die variable leistungsbezogene Vergütung um 1% zurück. Der Vergütungsausschuss berücksichtigte verschiedene Faktoren bei der Festlegung des Pools für die variable leistungsbezogene Vergütung der Gruppe. Hierzu zählten das Finanzergebnis der Gruppe im Jahr 2019, die Fortschritte in Bezug auf die strategischen Ziele, die relative Performance im Vergleich zu Mitbewerbern, die Marktpositionierung und Markttrends sowie Kontroll-, Risiko-, Compliance-, Verhaltens- und ethische Überlegungen. Obwohl die Gruppe ihre Profitabilität im Jahr 2019 deutlich steigerte, indem das Ergebnis vor Steuern im Vorjahresvergleich um 40% stieg, empfahl der Vergütungsausschuss, den Pool für die variable leistungsbezogene Vergütung der Gruppe nicht zu erhöhen, um eine ausgewogenere Verteilung des Gewinns auf unsere Aktionäre und Mitarbeitenden zu erreichen und mehr Ertrag an die Aktionäre zurückfliessen zu lassen.

→ Siehe Tabelle «Personalaufwand» sowie «Pools für die variable leistungsbezogene Vergütung» in der Vergütungsstruktur für weitere Informationen.

Der Pool für die variable leistungsbezogene Vergütung der Gruppe beinhaltet die Beträge für den CEO und die übrigen Mitglieder der Geschäftsleitung. Obwohl der Gesamtpool im Vergleich zum Vorjahr 1% niedriger ist, wurde mittels Differenzierung leistungsstarker Mitarbeitenden im Vergleich zum Vorjahr eine höhere variable leistungsbezogene Vergütung zugesprochen, um ihrem Beitrag zum verbesserten Finanzergebnis der Gruppe anzuerkennen.

Wie bei der Vergütung der Geschäftsleitung ist auch die variable leistungsbezogene Vergütung der Mitarbeitenden der Gruppe so konzipiert, dass sie mit den Interessen der Aktionäre in Einklang ist. So wird beispielsweise ein hoher Anteil der variablen leistungsbezogenen Vergütung von Mitarbeitenden auf höheren Führungsstufen über mehrere Jahre aufgeschoben und in Form von Aktien oder Performance-Share-Ansprüchen zugeteilt. Die Performance-Share-Ansprüche unterliegen einer Kürzung im Fall eines Verlusts der Division oder einer negativen Eigenkapitalrendite der Gruppe. Angesichts des Vorsteuerverlusts für 2019 in der Investment Banking & Capital Markets Division wurde an den Performance-Share-Ansprüchen der Mitarbeitenden, die in den vergangenen Jahren dieser Division angehörten, eine negative Anpassung vorgenommen.

## Vergütung des Verwaltungsrats

Der Gesamtbetrag der Verwaltungsratshonorare, einschliesslich Verwaltungsratshonoraren von Tochtergesellschaften, für den Zeitraum zwischen der Generalversammlung 2019 und der Generalversammlung 2020 liegt innerhalb des Betrags, der von den Aktionären an der Generalversammlung 2019 im Voraus genehmigt wurde. Die Vergütung des Verwaltungsrats war um 4% niedriger als in der Vorjahresperiode. Dies reflektiert vor allem Veränderungen in der Zusammensetzung des Verwaltungsrats und niedrigere Verwaltungsratshonorare von Tochtergesellschaften aufgrund der Tatsache, dass der Präsident des Verwaltungsrates der Credit Suisse (Schweiz AG) nicht mehr dem Verwaltungsrat der Gruppe angehört.

→ Siehe «Vergütung des Verwaltungsrats» für weitere Informationen.

## Jährliche Überprüfung unserer Vergütungsstruktur und Pflege der Beziehung zu den Aktionären

Für eine Beurteilung der Konkurrenzfähigkeit der gegenwärtigen Praxis überprüfte der Vergütungsausschuss die Marktentwicklungen und berücksichtigte Rückmeldungen von Aktionärsitzungen im Verlauf des Jahres sowie die Konsultativabstimmung zum Vergütungsbericht 2018. Basierend auf diesen Überprüfungen und Rückmeldungen hat der Vergütungsausschuss beschlossen, die Vergütungsstruktur insgesamt beizubehalten, jedoch mit einer Verfeinerung für die STI-Ansprüche 2020 der Geschäftsleitung. Die nicht finanzielle Beurteilung wird von sechs auf vier Kategorien konsolidiert: Strategie und Kundenorientierung, Risiko und Compliance, Verhalten und Ethik sowie Mitarbeitende. Damit sollen die wichtigsten Schwerpunktbereiche, die nicht bereits durch die finanziellen Kriterien erfasst werden, vereinfacht und griffiger abgebildet werden.

## Vergütungsvorschläge für die Generalversammlung 2020

An der Generalversammlung 2020 werden wir die Aktionäre um Genehmigung folgender Vergütungsvorschläge ersuchen:

- Maximaler Gesamtbetrag der fixen Vergütung der Geschäftsleitung für den Zeitraum von der Generalversammlung 2020 bis zur Generalversammlung 2021 (CHF 31,0 Mio.)
- Gesamtbetrag der STI-Ansprüche der Geschäftsleitung für 2019 (CHF 22,4 Mio.)
- Gesamtbetrag der LTI-Opportunität für 2020 auf Grundlage des Fair Value zum Zeitpunkt der Zuteilung (CHF 28,6 Mio.), basierend auf einer maximalen Opportunität von (CHF 53,75 Mio.); und
- Maximale Gesamtvergütung des Verwaltungsrates für den Zeitraum von der Generalversammlung 2020 bis Generalversammlung 2021 (CHF 12,0 Mio.).

Weitere Informationen zu jedem dieser Vorschläge sind in der Broschüre enthalten, die der Einladung zur Generalversammlung beiliegt und auch unter <https://www.credit-suisse.com/agm> verfügbar ist.

## Beschattungen

Abschliessend möchte ich nicht versäumen, auf die Fragen rund um die Beschattungen und deren Einfluss auf das Performance-Management und die Vergütungsentscheide einzugehen. Über die Beschattungen und die damit verbundenen Umstände wurde in den Medien viel berichtet. Obwohl wir überzeugt sind, dass diese Ereignisse keine anhaltende Auswirkung auf den Shareholder Value gehabt haben oder unsere Kundenbeziehungen beeinflussen werden, gaben die intensive Medienbeobachtung und das potenzielle Reputationsrisiko sicherlich Anlass zur Besorgnis.

Die Beschattungen und die damit verbundenen Umstände wurden gründlichen unabhängigen Untersuchungen unterzogen, die bestätigten, dass die Ereignisse nur bestimmte einzelne Personen im Unternehmen betrafen. Während dieser Untersuchungen war ein ehemaliges Geschäftsleitungsmitglied, das letztlich für die Veranlassung der Überschattungen verantwortlich war, wenig entgegenkommend. Dieser Person wurde fristlos gekündigt, was dazu führte, dass alle ausstehenden aufgeschobenen Vergütungsansprüche verfielen. Da kein weiteres Geschäftsleitungsmitglied involviert war, hatten die Beschattungen keinen Einfluss auf die Vergütung der übrigen Geschäftsleitungsmitglieder.

Tidjane Thiam hat die Verantwortung für die Ereignisse übernommen und eine Reduktion seines nicht finanziellen Beurteilungsergebnisses für seinen STI-Anspruch 2019 auf 50% akzeptiert, gegenüber einem Wert von 100% im Vorjahr.

In Anerkennung von Tidjane Thiams Beiträgen zur erfolgreichen Restrukturierung der Gruppe und da keine Belege für eine direkte Beteiligung seinerseits an den Beschattungen vorliegen, wurde beschlossen, ihn gemäss den Vergütungsbestimmungen als sogenannten «Good Leaver» im Hinblick auf ausstehende Vergütungsansprüche zu behandeln. Er erhält während seiner Kündigungsfrist, die am 31. August 2020 endet, weiterhin die vertraglich vereinbarten Zahlungen, jedoch keine LTI-Opportunität für 2020. Es wurden keine Abfindungen gezahlt. Die Übertragung der bereits zugeteilten aufgeschobenen Vergütung erfolgt weiterhin gemäss dem ursprünglichen Plan mit den entsprechenden Zielvorgaben und unterliegt den üblichen Verfalls- und Malusbestimmungen sowie Abwerbungsverboten. Ausserdem unterliegt der Wert seiner aufgeschobenen Aktienansprüche weiterhin der Entwicklung des Aktienkurses bis zur Übertragung.

Ich möchte in diesem Zusammenhang nochmals hervorheben, dass die Mitglieder unserer Geschäftsleitung denselben Disziplinarverfahren und Malusbestimmungen unterliegen wie alle übrigen Mitarbeitenden auf jeglicher Stufe. Jedes Verhalten im Verlauf des Jahres, das nicht den höchsten Standards in Bezug auf ein professionelles Verhalten entspricht, wird im Rahmen der nicht finanziellen Beurteilungen behandelt, die einen unmittelbaren Einfluss auf die ausbezahlten STI-Ansprüche haben. Ausserdem kann bei einem Verstoss gegen unsere internen Weisungen oder bei unangemessenem Verhalten ein Malus für ausstehende Vergütungsansprüche zur Anwendung kommen. Geschäftsleitungsmitglieder werden bei uns gleich behandelt wie alle anderen Mitarbeitenden. Wir zahlen auch keine Abgangsschädigungen an ausscheidende Mitglieder der Geschäftsleitung.

Im Namen des Vergütungsausschusses danke ich Ihnen für Ihre Unterstützung und Ihr Feedback. Um beides werden wir Sie auch künftig bitten, wenn es um die Überprüfung und Verfeinerung unserer Vergütungspraxis geht, damit wir sicherstellen können, dass diese nach wie vor alle regulatorischen Vorschriften vollständig erfüllt und mit den Interessen unserer Aktionäre im Einklang steht.



Kai S. Nargolwala  
Vorsitzender des Vergütungsausschusses  
Mitglied des Verwaltungsrats  
März 2020