

Vergütung

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre

Im Jahr 2013 haben der Verwaltungsrat, sein Vergütungsausschuss und das Management verschiedene Aspekte der Mitarbeiter- und Managementvergütung weiterentwickelt. Dabei wurde allgemeinen Trends und Anliegen von Aktionären Rechnung getragen.

Unser Vergütungsansatz bezweckt, Mitarbeitende zu gewinnen, die unsere Werte teilen und sich mit Integrität und Fairness ihren täglichen Herausforderungen stellen. Wir sind bestrebt, unsere Vergütungspolitik unter Berücksichtigung regulatorischer Auflagen an das sich laufend verändernde Geschäftsumfeld anzupassen. Die grundlegend veränderten aufsichtsrechtlichen Rahmenbedingungen für Banken haben starken Einfluss auf unsere Strategie und die unserer Mitbewerber und machen es grundsätzlich schwieriger, für die Aktionäre attraktive Renditen zu erzielen. Deshalb ist es unumgänglich, Bedenken unserer Aktionäre zu prüfen, um in Vergütungsfragen eine angemessene Balance zwischen den Interessen unserer Aktionäre und unserer Mitarbeitenden zu finden.

Bestehende oder neue Vorschriften im Bereich der Vergütung erfordern unsere Aufmerksamkeit, etwa die schweizerische Verordnung gegen übermässige Vergütung bei börsenkotierten Unternehmen, die europäische Capital Requirements Directive (CRD) IV sowie die spezifischen Bestimmungen bezüglich Risikonehmern und Kaderpersonal in Kontrollstellen in Grossbritannien und den Vereinigten Staaten.

Wichtigste Entwicklungen im Jahr 2013

2013 galt unser Augenmerk unter anderem den Verwässerungseffekten, die bestehenden Aktionären aus der Gewährung variabler leistungsbezogener Vergütung erwachsen können. Deshalb haben wir einen Teil unserer aktienbasierten Vergütung durch einen Contingent Capital Award (CCA) ersetzt. Dieser ist mit ähnlichen Rechten und Risiken ausgestattet wie die von der Credit Suisse im Markt begebenen verlustabsorbierenden «CoCo»-Pflichtwandelanleihen mit hohem Trigger. Im Gegensatz zu diesen wandeln die CCA bei Eintreten eines Trigger-Ereignisses nicht in Aktien, sondern verlieren ihren Wert und werden auf null abgeschrieben. Wir beabsichtigen, CCA auch künftig als Teil unserer jährlichen variablen Vergütung einzusetzen.

Neben der konsultativen Abstimmung über den Vergütungsbericht bereiten wir für die Generalversammlung 2015 bindende Abstimmungen zur Vergütung der Geschäftsleitung und des Verwaltungsrats vor. Im Hinblick auf die Umsetzung der im November 2013 veröffentlichten schweizerischen Verordnung gegen übermässige Vergütung bei börsenkotierten Unternehmen haben wir

diesen Vergütungsbericht in drei Teile gegliedert: Vergütung an Mitarbeitende insgesamt, an die Geschäftsleitung und an den Verwaltungsrat.

Vergütungsentscheide 2013

Bei der Festlegung der variablen leistungsbezogenen Vergütung berücksichtigte der Vergütungsausschuss das gegenüber dem Vorjahr verbesserte Geschäftsergebnis 2013 sowie qualitative Aspekte der Zielerreichung, die relative Performance gegenüber unseren Mitbewerbern und grundsätzliche Vergütungstrends im Markt.

Um die Interessen unserer Aktionäre und unserer Mitarbeitenden ausgewogen zu berücksichtigen, orientiert sich der Vergütungsausschuss primär am ökonomischen Gewinn. Dieser entspricht dem Ergebnis vor Steuern und Aufwand für variable leistungsbezogene Vergütung, nach Abzug der Eigenkapitalkosten. Damit werden bei Vergütungsentscheiden die Profitabilität der Gruppe sowie die zur Leistungserbringung erforderliche Kapitalausstattung vollständig berücksichtigt.

Der anhaltende Fokus auf Effizienzverbesserungen und Kostenreduktion kommt im geringeren Personalaufwand der Gruppe zum Ausdruck, der 2013 um 9% unter dem Vorjahresniveau lag. Das Verhältnis zwischen Personalaufwand und Ertrag ging 2013 auf 44% zurück, gegenüber 52% im Vorjahr. Die Gesamtvergütung der Gruppe für das Leistungsjahr 2013 war im Vergleich mit dem Vorjahr um 4% tiefer, wobei die variable leistungsbezogene Komponente um 5% höher ausfiel. Die höhere Leistungskomponente reflektiert den verbesserten Vorsteuergewinn, der bereinigt um 15% zulegte.

Die variable leistungsbezogene Vergütung an die Mitglieder der Geschäftsleitung reduzierte sich 2013 um CHF 2,5 Mio. beziehungsweise 5% auf insgesamt CHF 47,4 Mio. gegenüber CHF 49,9 Mio. im Vorjahr, was teilweise auf die Verkleinerung der Geschäftsleitung zurückzuführen ist, verbunden mit der Zuweisung zusätzlicher Aufgaben an die verbleibenden Geschäftsleitungsmitglieder. Mit Erreichen der Ziele für die Kapitalausstattung, den Verbesserungen in den Bereichen Unternehmenssteuerung sowie Compliance sowie unter Berücksichtigung des Marktumfelds lag die leistungsbezogene Vergütung der einzelnen Geschäftsleitungsmitglieder im Durchschnitt um 17% über den individuell festgelegten Zielgrössen und um 31% unter den individuellen Obergrenzen.

Die Vergütung der Mitglieder des Verwaltungsrats für das Jahr 2013 entsprach im Wesentlichen derjenigen der vorangegangenen Jahre.

Ausblick für 2014

Wir haben die Leistungskriterien für die Geschäftsleitung und deren spezifische Ziele verfeinert sowie die Frist für die Übertragung von aufgeschobener variabler Vergütung verlängert.

Für die Leistungsbeurteilung 2014 sind ergänzende finanzielle Leistungsziele eingeführt worden, beispielsweise für den Abbau nicht strategischer Geschäftsaktivitäten. Dies entspricht dem Ziel der Gruppe, Ressourcen, die in nicht strategischen Aktivitäten gebunden sind, zugunsten von Bereichen mit höherer Profitabilität beschleunigt freizusetzen. Finanzielle Leistungskriterien werden künftig mit 60% gewichtet. Entsprechend sind nicht finanzielle Kriterien mit 40% gewichtet, wobei dieser Anteil im Voraus festgelegte qualitative Kriterien enthält, von denen 15% in Verbindung stehen mit im Voraus festgelegten Meilensteinen zur Messung der Fortschritte bei der Strategieumsetzung, der Realisierung wichtiger Projekte und Verbesserungen der Geschäftsinfrastruktur. Mit der modifizierten Anreizstruktur möchten wir sicherstellen, dass die Mitglieder unserer Geschäftsleitung noch stärker an Kriterien gemessen werden, welche die Strategie der Gruppe abbilden.

Die Struktur der Vergütung der Geschäftsleitung wurde für 2014 modifiziert. Insbesondere wurde die Übertragsfrist der kurzfristigen Incentive Awards verlängert. Gemäss der neuen Struktur wird die Übertragung der aufgeschobenen variablen Vergütung für das Geschäftsjahr 2014 frühestens am dritten Jahrestag nach Zuteilung beginnen und gestaffelt bis fünf Jahre nach Zuteilung erfolgen. Ausserdem werden die langfristigen Incentive Awards entsprechend den Rückmeldungen von Aktionären in Form von Aktien und CCA anstelle einer Barvergütung kombiniert mit CCA zugesprochen.

Der Vergütungsausschuss wird die Einhaltung der sich weiterentwickelnden regulatorischen Vorschriften sicherstellen, und wir werden die Marktentwicklungen verfolgen, um zu gewährleisten,

dass unsere Vergütungsstruktur Best Practice entspricht. Unsere besondere Aufmerksamkeit gilt 2014 der Überprüfung unserer Malus- und Wertabschlagsbestimmungen (Clawback). Damit soll sich abzeichnenden Tendenzen entsprochen werden, wonach Elemente der Vergütung auch längere Zeit nach deren Übertragung rückforderbar bleiben, um die Nachhaltigkeit des Vergütungssystems weiter zu stärken. Zudem werden wir die Auswirkungen der Capital Requirements Directive (CRD) IV im Auge behalten. Entsprechend der Marktpraxis beabsichtigen wir, bei den betroffenen Mitarbeitenden mit Standort in der Europäischen Union das Verhältnis von variabler leistungsabhängiger und fixer Vergütung in Richtung 2:1 anzupassen.

Der Vergütungsausschuss ist überzeugt, dass der vorliegende Vergütungsbericht die Leistungsevaluation und die Festlegung der Vergütung für 2013 korrekt widerspiegelt. Der Bericht wird auch den spezifischen Vorschriften der Eidgenössischen Finanzmarktaufsicht FINMA (FINMA) zur Offenlegung gerecht. Die Tätigkeit des Vergütungsausschusses erfolgte in Übereinstimmung mit seinem Mandat gemäss dem Organisations- und Geschäftsreglement der Credit Suisse und dem Reglement des Vergütungsausschusses.



Jean Lanier
Vorsitzender des Vergütungsausschusses
Mitglied des Verwaltungsrats
April 2014

VERGÜTUNG DER GRUPPE

Vergütungspolitik und Ziele

Die Vergütungspolitik ist ein wichtiges Element unserer Bemühungen, qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu gewinnen. Sie ist zentraler Teil unserer auf Integrität und Fairness ausgelegten Anreizstruktur. Sie soll individuelle Leistung belohnen und gleichzeitig Arbeit im Team und über Bereichsgrenzen hinweg fördern. Sie ist verknüpft mit unserem Risikomanagement und unseren Kontroll- und Compliance-Prozessen. Weiter ist die Vergütungspolitik abgestimmt auf die Kapitalausstattung des Unternehmens und dessen langfristigen Erfolg. Sie legt die Grundlage für das Verhältnis von fixer und variabler leistungsbezogener Vergütung der einzelnen Mitarbeitenden unter Berücksichtigung individueller Aufgaben, Rollen und Verantwortung. Die Vergütungspolitik hat zum Ziel, die Interessen von Mitarbeitenden mit jenen der Kapitalgeber in Einklang zu bringen und damit einen nachhaltigen Mehrwert für die Gruppe zu schaffen.

Die Vergütungspolitik gilt für alle Mitarbeitenden und alle Vergütungspläne der Gruppe. Sie beinhaltet eine detaillierte Beschreibung der vergütungsbezogenen Grundsätze, Zielsetzungen, Programme sowie der Vergütungsstandards und -prozesse. Dabei richtet sich die Vergütungspolitik nach den Vorgaben der Eidgenössischen Finanzmarktaufsicht (FINMA) sowie anderer für die Gruppe massgeblicher Regulatoren.

Die Vergütungspolitik wird unter Führung des Vergütungsausschusses des Verwaltungsrats regelmässig überprüft und bei Bedarf aktualisiert; alle Änderungen müssen vom Verwaltungsrat genehmigt werden. Sie steht allen Mitarbeitenden zur Verfügung und ist auch abrufbar unter www.credit-suisse.com/compensation.

Vergütungsausschuss

Dem Vergütungsausschuss des Verwaltungsrats (Compensation Committee) obliegt die Verantwortung für die Erarbeitung und Umsetzung der Vergütungspolitik. Der Vergütungsausschuss besteht aus mindestens drei Verwaltungsratsmitgliedern, die alle unabhängig sein müssen. Derzeit sind dies Jean Lanier (Vorsitz), Iris Bohnet, Walter B. Kielholz und Andreas N. Koopmann. Sie alle wurden in Übereinstimmung mit den Unabhängigkeitskriterien des Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance sowie den Bestimmungen der New York Stock Exchange und des Nasdaq Stock Market vom Verwaltungsrat für unabhängig erklärt.

► Siehe «Unabhängigkeit» in Corporate Governance – Verwaltungsrat für weitere Informationen darüber, wie die Gruppe die Unabhängigkeit ihrer Verwaltungsräte bestimmt.

Berater

Zur Unterstützung zieht der Vergütungsausschuss bei Bedarf auf Kosten der Gruppe externe Berater bei. Johnson Associates unterstützt den Vergütungsausschuss, um marktgerechte und den regulatorischen Entwicklungen entsprechende Vergütungspraktiken sicherzustellen, die auch mit der Vergütungspolitik der Gruppe konsistent sind. Johnson Associates erbringt über dieses Mandat hinaus keine weiteren Dienstleistungen für die Gruppe. Der

Vergütungsausschuss arbeitet zudem mit der Kanzlei Nobel & Hug als externe Rechtsberaterin zusammen.

Sitzungen und jährliche Leistungsbeurteilung

Der Präsident des Verwaltungsrats (Präsident) und der Vorsitzende der Geschäftsleitung (CEO) können an den Sitzungen des Vergütungsausschusses teilnehmen, und der Vorsitzende des Vergütungsausschusses entscheidet nach Bedarf über die Teilnahme anderer Mitglieder der Geschäftsleitung, des Senior Management, der Vergütungsexperten und der externen Rechtsberater.

Jeweils im Januar tritt der Vergütungsausschuss in Anwesenheit des Präsidenten zusammen, hauptsächlich um die Ergebnisse der Gruppe, der Geschäftsbereiche sowie die Leistung der Führungskräfte im vorangegangenen Geschäftsjahr zu evaluieren. Darauf aufbauend folgen die Anträge an den Verwaltungsrat bezüglich der gesamthaft zu entrichtenden Vergütung für die Divisionen und Shared-Services-Einheiten, für den CEO und für die Mitglieder der Geschäftsleitung.

Der Vergütungsausschuss berücksichtigt für die Leistungsbeurteilung auch Risikoaspekte basierend auf Informationen der Vorsitzenden des Risk Committee und des Audit Committee, die nach Bedarf an den Sitzungen des Vergütungsausschusses teilnehmen. Der Vergütungsausschuss stützt sich auch auf Informationen der internen Kontrollinstanzen der Gruppe wie Legal and Compliance und Interne Revision, um sicherzustellen, dass allfällige Verstösse gegen interne Richtlinien und entsprechende Disziplinarverfahren im Vergütungsprozess berücksichtigt werden. Der Vergütungsausschuss bewilligt nach Rücksprache mit dem Vorsitzenden des Audit Committee die Vergütung des Leiters der internen Revision.

Zur Erfüllung der aufsichtsrechtlichen Vorgaben im Zusammenhang mit Mitarbeitenden, die im Rahmen ihrer Tätigkeit Risiken eingehen, überprüft und genehmigt der Vergütungsausschuss auch die Vergütung jener Mitarbeitenden, die als Risikonehmer und Kaderpersonal in sensiblen Kontrollstellen (► Material Risk Takers and Controllers, MRTC) gemäss Definition auf Seite 202 identifiziert wurden, wobei das Risk Committee an der Leistungsbeurteilung der MRTC beteiligt ist.

Im Jahr 2013 hielt der Vergütungsausschuss 12 Sitzungen ab mit folgenden Schwerpunkten:

- Leistungsbeurteilung der Gruppe und Festlegung der Vergütungspools auf Divisionsebene zwecks Empfehlung an den Verwaltungsrat;
- Überprüfung von Höhe und Zusammensetzung der Vergütung an die Geschäftsleitungsmitglieder und anderer leitender Mitarbeitender, unter Berücksichtigung von Rückmeldungen von Aktionären sowie Best-Practice-Entwicklungen bei vergleichbaren Unternehmen;
- Beobachtung globaler Markttrends und aufsichtsrechtlicher Tendenzen in Bezug auf Vergütung bei Finanzinstituten sowie Analyse der Auswirkungen der schweizerischen Verordnung gegen übermässige Vergütung;
- Einführung eines neuen aufgeschobenen Vergütungsinstruments, um Bedenken von Aktionären bezüglich Verwässerung aus aktienbasierter Vergütung Rechnung zu tragen; und

- weitere Verbesserung des Vergütungsprozesses für Risikonehmer im Einklang mit aufsichtsrechtlichen Vorgaben.

Der Vorsitzende des Vergütungsausschusses pflegt einen aktiven Dialog mit den wichtigsten Aufsichtsbehörden der Gruppe. Ausserdem tauscht er sich mit Aktionären und ihren Vertretern aus.

Genehmigungskompetenz

Die Zuständigkeiten und Kompetenzen in Bezug auf die Vergütungspolitik und die Vergütung der verschiedenen Mitarbeitergruppen sind im Organisations- und Geschäftsreglement der Gruppe (OGR) und im Reglement des Vergütungsausschusses festgehalten und abrufbar unter www.credit-suisse.com/governance.

Die Genehmigung des Verwaltungsrats auf Empfehlung des Vergütungsausschusses ist erforderlich für:

- Erarbeitung/Änderung der Vergütungspolitik der Gruppe;
- Erarbeitung/Änderung der Vergütungspläne;
- Festlegung der Gesamtbeträge (Pools) für die variable Vergütung der Gruppe und der Divisionen;
- Festlegung der Vergütung der Geschäftsleitungsmitglieder, einschliesslich des CEO; und
- Festlegung der Vergütung des Verwaltungsrats, einschliesslich des Präsidenten.

Die Genehmigung des Vergütungsausschusses ist erforderlich für Vergütungsentscheide in Bezug auf:

- den Leiter Interne Revision (nach Absprache mit dem Vorsitzenden des Audit Committee);
- wesentliche Risikonehmer und Kaderpersonal in Kontrollfunktionen (MRTC); und
- andere ausgewählte Mitglieder des Managements.

Auswirkungen der Regulierung auf die Vergütung

Verschiedene Aufsichtsbehörden der Gruppe richten ihre Aufmerksamkeit auf die Vergütung, darunter auch die FINMA. Die Anforderungen der FINMA sind im Rundschreiben «Vergütungssysteme» dargelegt. Die Anforderungen des Rundschreibens gelten für die Gruppe weltweit, während die Anforderungen anderer Aufsichtsbehörden Geltung im jeweiligen Rechtsgebiet haben. Mehrere Aufsichtsbehörden, darunter die Regulatoren in den USA, der EU und in Grossbritannien, haben Vorschriften erlassen, die von den Grundsätzen der FINMA abweichen oder diese ergänzen. Wo nötig werden deshalb die lokalen Vergütungspläne entsprechend angepasst. In der Regel ist dies verbunden mit zusätzlichen Bestimmungen, Konditionen und Verfahren an den jeweiligen Standorten.

Der Vergütungsausschuss befasst sich auch mit den Auswirkungen der europäischen Kapitaladäquanrichtlinie IV (Capital Requirements Directive (CRD) IV) und beabsichtigt, in den Vergütungsstrukturen für die betroffenen Mitarbeitenden mit Standort in der Europäischen Union das Verhältnis von variabler leistungsabhängiger und fixer Vergütung in Richtung 2:1 anzupassen entsprechend der Marktpraxis.

Pools für die variable leistungsbezogene Vergütung

Bei der Festsetzung der Pools für die variable leistungsbezogene Vergütung orientiert sich der Vergütungsausschuss am ökonomischen Gewinn. Der ökonomische Gewinn entspricht auf Stufe der Gruppe und der Divisionen dem bereinigten Ergebnis vor Steuern und Aufwand für variable leistungsbezogene Vergütung nach Abzug der Eigenkapitalkosten. Diese werden berechnet nach Massgabe des den Geschäftsaktivitäten zugewiesenen Kapitals, definiert als 10% der durchschnittlichen risikogewichteten Aktiven gemäss den Vorgaben unter Basel III. Mit diesem Ansatz werden bei Vergütungsentscheiden sowohl die Profitabilität der Gruppe als auch die Eigenkapitalkosten berücksichtigt. Bei der Verteilung des ökonomischen Gewinns strebt der Vergütungsausschuss eine längerfristig ausgeglichene Verteilung zwischen Aktionären und Mitarbeitenden an, wobei aufgrund der Ertragslage der Gruppe und der Marktbedingungen Schwankungen möglich sind.

Die Festsetzung der Pools für leistungsbezogene Vergütung erfolgt jährlich, wobei unterjährig Rückstellungen für die Vergütungspools der Divisionen und der Gruppe gebildet werden. Der Vergütungsausschuss überprüft diese Rückstellungen und die zugrunde liegenden Leistungskennzahlen regelmässig und ordnet gegebenenfalls Anpassungen an.

Analog der Gruppe ist der ökonomische Gewinn auch bei den Divisionen das primäre Leistungskriterium zur Festlegung der Pools für die Divisionen. Berücksichtigt werden aber auch spezifische divisionale Leistungsindikatoren (KPIs) und bestimmte nicht finanzielle Kriterien, einschliesslich Risikosteuerung, Compliance und ethischer Überlegungen, sowie die relative Leistung im Vergleich zu Mitbewerbern wie auch das Markt- und regulatorische Umfeld.

Der Pool für Shared Services ist abhängig vom ökonomischen Gewinn der Gruppe und von weiteren qualitativen Kriterien und ist nicht an die Ergebnisse der Divisionen gekoppelt. Dadurch werden die Mitarbeitenden von Shared Services, einschliesslich jener, die Kontrollfunktionen ausüben, unabhängig vom Erfolg der Divisionen entschädigt. Wie bei den Divisionen werden auch bei Shared Services Risiko-, Compliance- und ethische Überlegungen sowie die relative Leistung im Vergleich zu Mitbewerbern wie auch das Markt- und regulatorische Umfeld berücksichtigt. Um den Pool für Shared Services zu generieren, werden die Pools der Divisionen entsprechend gekürzt.

Nachdem die Pools auf Divisionesebene festgelegt worden sind, werden sie nach denselben oder ähnlichen Kriterien auf die einzelnen Geschäftsbereiche heruntergebrochen. Dabei ist die Berücksichtigung des in Anspruch genommenen Kapitals sowie der eingegangenen Risiken von zentraler Bedeutung für die Umsetzung unserer kapitaleffizienten Strategie. Die verfügbaren Pools werden von den Linienvorgesetzten den Mitarbeitenden schliesslich unter Berücksichtigung der individuellen Leistungen und des Erfolgs des Geschäftsbereichs zugewiesen. Der Pool für Shared Services wird den verschiedenen Funktionen innerhalb von Shared Services aufgrund von Faktoren wie dem Erreichen von Leistungszielen, der Einhaltung von Richtlinien und Vorschriften sowie der Marktbedingungen zugewiesen.

Vergleich mit Bezugsgruppen

Die Beurteilung des wirtschaftlichen Umfelds und der Konkurrenzsituation stellen als weitere wichtige Elemente im Vergütungsprozess eine marktgerechte und gleichzeitig konkurrenzfähige Vergütung der Mitarbeitenden sicher. Die Höhe der Vergütung einzelner Funktionen wird unter Einbezug interner und externer Vergleichsanalysen festgelegt, wobei geografische Unterschiede berücksichtigt werden. Die beim Leistungsvergleich berücksichtigten Konkurrenzunternehmen und die relevanten Kennzahlen

werden jedes Jahr im April vom Vergütungsausschuss überprüft und im weiteren Jahresverlauf laufend beobachtet.

Die Vergleichsgruppen für 2013 für die Gruppe und die Divisionen sind in der nachstehenden Tabelle aufgeführt, zusammen mit den spezifischen Kriterien, die beim Leistungsvergleich berücksichtigt werden. Die meisten dieser Unternehmen erwähnen die Credit Suisse ebenfalls als Konkurrent im Zusammenhang mit Gewinnung und Entlohnung von Mitarbeitenden.

Bezugsgruppen und Leistungskriterien 2013¹

Credit Suisse Group

Bezugsgruppe	Bank of America, Barclays, BNP Paribas, Citigroup, Deutsche Bank, Goldman Sachs, HSBC, JPMorgan Chase, Morgan Stanley, Nomura, Société Générale und UBS
Leistungskriterien	
Profitabilität und Effizienz	Eigenkapitalrendite, Gewinnmarge vor Steuern und Personalaufwand-Ertrag-Verhältnis
Wachstum	Wachstum des Ergebnisses pro Aktie, Wachstum des Nettoertrags, Wachstum der Netto-Neugelder und Wachstum der gesamten verwalteten Vermögen
Eigenmittel und Risiko	Kernkapitalquote (T1), Quote des «look-through» harten Kernkapitals (CET1), Leverage Ratio, Value-at-Risk und Entwicklung der risikogewichteten Aktiven
Aktionärszufriedenheit	Total Aktienrendite über ein Jahr, total Aktienrendite über zwei Jahre und Wachstum des Buchwerts pro Aktie

Private Banking & Wealth Management

Bezugsgruppe	Allianz, Barclays, BlackRock, Deutsche Bank, Goldman Sachs, HSBC, Julius Bär Group, JPMorgan Chase, Morgan Stanley und UBS
Leistungskriterien	
Profitabilität und Effizienz	Gewinnmarge vor Steuern, Vorsteuergewinn auf den verwalteten Vermögen und Bruttomarge
Wachstum	Wachstum des Nettoertrags, des Vorsteuergewinns und der Netto-Neugelder

Investment Banking

Bezugsgruppe	Bank of America, Barclays, Citigroup, Deutsche Bank, Goldman Sachs, JPMorgan Chase, Morgan Stanley und UBS
Leistungskriterien	
Profitabilität und Effizienz	Vorsteuerrendite auf dem zur Deckung der wirtschaftlichen Risiken benötigten Kapital, Gewinnmarge vor Steuern und Personalaufwand-Ertrag-Verhältnis
Wachstum	Wachstum des Nettoertrags und des Vorsteuergewinns
Eigenmittel und Risiko	Nettoertrag/Value-at-Risk

¹ Die Bezugsgruppen und Leistungskriterien wurden durch den Vergütungsausschuss im April 2013 überprüft und erneut bestätigt.

Berücksichtigung von Risiko- und Kontrollaspekten

Risiko- und Kontrollaspekte sind integrierter Bestandteil der Leistungsbeurteilung und der Vergütungsprozesse. Dadurch soll sichergestellt werden, dass der Vergütungsansatz der Gruppe mit den Risiko- und Kontrollprozessen verknüpft ist und dem Eingehen exzessiver Risiken entgegenwirkt.

Kontrollfunktionen

Neben der Leistungsbeurteilung durch den zuständigen Linienvorgesetzten stellen die unabhängigen Kontrollstellen des Unternehmens sicher, dass allfällige disziplinarische Verfehlungen von Mitarbeitenden bei der Festlegung der individuellen variablen leistungsbezogenen Vergütung berücksichtigt werden. Die Kontrollstellen sind von den Geschäftsbereichen unabhängig und umfassen die Bereiche Legal and Compliance, Risikomanagement, Finance, Personalwesen und Interne Revision. Regional organisierte Disziplinarkommissionen erlassen auf Antrag der

Kontrollstellen bei Bedarf Empfehlungen für Disziplinarmaßnahmen. Zu solchen Massnahmen zählt gegebenenfalls eine Kürzung oder Streichung der variablen leistungsbezogenen Vergütung des betroffenen Mitarbeitenden im laufenden Jahr und der aufgeschobenen Vergütungsansprüche aus den Vorjahren. Das Audit und das Risk Committee erhalten in regelmässigen Abständen Informationen über allfällige Disziplinarfälle und haben ein Mitspracherecht bei Disziplinarmaßnahmen. Disziplinarmaßnahmen und deren Auswirkungen auf die variable leistungsbezogene Vergütung der betreffenden Mitarbeitenden werden dem Vergütungsausschuss zur Kenntnis gebracht.

Risikonehmer und Kaderpersonal in Kontrollfunktionen

Als Risikonehmer und Kaderpersonal in Kontrollfunktionen (Material Risk Takers and Controllers, MRTC) gelten Mitarbeitende, die entweder einzeln oder als Teil einer Gruppe mit ihrer Tätigkeit einen wesentlichen Einfluss auf das Risikoprofil der Gruppe haben

können. Die Kriterien für die Klassifizierung von Mitarbeitenden als MRTC für die Gruppe werden vom Verwaltungsrat auf Empfehlung des Vergütungsausschusses und des Risk Committee genehmigt.

Mitarbeitende, die eines oder mehrere der folgenden Kriterien erfüllen, werden als MRTC eingestuft:

- Mitglieder der Geschäftsleitung;
- Mitarbeitende, die direkt einem Mitglied der Geschäftsleitung unterstellt sind: i) in den Divisionen sind dies Mitarbeitende, die aus Gruppensicht bedeutende Geschäftsbereiche führen, und die Mitglieder von Management Committees auf Divisionsebene; und ii) in Shared Services ist dies Kaderpersonal in Kontrollstellen in den Bereichen Interne Revision, Finance, Risikomanagement, Legal and Compliance und Talent, Branding and Communications, das für die Überwachung von Einzelpersonen oder Personengruppen zuständig sind, welche für die Gruppe erhebliche Risiken eingehen;
- Mitarbeitende, die – individuell oder als Teil einer Gruppe – einen erheblichen Anteil des Kapitals der Gruppe einem Risiko aussetzen. Dazu zählen Händler sowie andere Mitarbeitende, die zur Bewirtschaftung, Überwachung oder Genehmigung von Risikopositionen befugt sind, welche erheblichen Einfluss auf das Finanzergebnis der Gruppe haben könnten;
- die 150 Mitarbeitenden mit der konzernweit höchsten Gesamtvergütung, unabhängig von der jeweiligen Position oder Funktion;
- Mitarbeitende, die aufgrund ihrer Funktion in Grossbritannien und der potenziellen Auswirkungen ihrer mit Risiken verbundenen Aktivitäten bezüglich der britischen Tochtergesellschaften der Definition des britischen Regulators der Gruppe, der Prudential Regulation Authority (PRA), von «UK Code Staff» entsprechen; und
- sonstige Mitarbeitende, deren Funktion als Einzelperson oder als Teil einer Gruppe mit potenziellen Auswirkungen auf das Marktrisiko, Reputationsrisiko oder operationelle Risiko der Gruppe verbunden ist.

Vergütungsverfahren für MRTC

Im Vergütungsprozess unterliegen die MRTC besonders hohen Anforderungen. Vorgesetzte der MRTC müssen Risikoüberlegungen in die Leistungsbeurteilung des einzelnen Mitarbeitenden mit einbeziehen und dabei spezifisch auch nach Art der Risiken unterscheiden. Die zu berücksichtigenden Risikoarten umfassen Reputations-, Kredit-, Markt-, operationelle, Liquiditäts-, Rechts- und Compliance-Risiken und sind je nach Funktion unterschiedlich ausgeprägt. Berücksichtigt werden sowohl die realisierten als auch die mit der Funktion oder Aktivität verbundenen potenziellen Risiken.

Risikonehmer (Covered Employees)

Aufgrund der Anforderungen der US Federal Reserve wurden zwei zusätzliche Mitarbeitergruppen in den USA identifiziert, deren

Vergütungsprozess den erhöhten Anforderungen für MRTC genügen muss. Insgesamt werden folgende Mitarbeitenden gemeinsam als Risikonehmer (Covered Employees) bezeichnet:

- MRTC;
- alle Umsatz generierenden Mitarbeitenden im Investment Banking, die in den USA arbeiten; und
- alle Branch Managers des Bereichs Wealth Management Clients in den USA in der Division Private Banking & Wealth Management.

Malus- und Wertabschlagsbestimmungen

Alle aufgeschobenen Vergütungsansprüche enthalten Bestimmungen, die es der Gruppe ermöglichen, die Ansprüche von Mitarbeitenden, deren individuelles Verhalten einen wesentlichen negativen Einfluss auf die Gruppe gehabt hat, zu reduzieren oder zu annullieren.

Für Covered Employees gelten zusätzliche Bestimmungen, falls das Verhalten oder die Leistungen einer Person Folgendes verursachen oder verursachen könnten:

- eine bedeutende Reduktion des Ergebnisses oder der regulatorischen Kapitalausstattung der Gruppe, einer ihrer Divisionen oder Regionen;
- einen gravierenden Mangel in der Risikokontrolle, einen Reputationsschaden oder ähnliche Ereignisse; oder
- eine Kombination der obigen Punkte, worüber der Verwaltungsrat nach eigenem Ermessen entscheidet.

Für Performance-Share-Ansprüche gelten zusätzliche leistungsabhängige Wertabschlagsbestimmungen (Clawback-), die eine Kürzung oder Annullierung des gesamten Bestands aufgeschobener Ansprüche im Falle künftiger negativer Geschäftsergebnisse erlauben.

► Siehe «Vergütungsstruktur» für weitere Ausführungen zur aufgeschobenen Vergütung.

► Siehe «Performance-Share-Ansprüche» für weitere Informationen über diese Ansprüche und die leistungsabhängigen Wertabschlagsbestimmungen.

Vergütungsstruktur

Die Vergütung der Mitarbeitenden umfasst fixe und variable Elemente. Die fixe Vergütung beinhaltet das Basissalär. Die variable Vergütung erfolgt jährlich, leistungsbezogen in Abhängigkeit der Ergebnisse der Gruppe, der Division sowie der individuellen Mitarbeiterleistung. Der Anteil von fixer und variabler Vergütung variiert und hängt von der Position, der Tätigkeit und dem Standort des Mitarbeitenden ab.

Die variable leistungsbezogene Vergütung für das Jahr 2013 wurde hauptsächlich in Form von frei verfügbarer Bargeldvergütung, aktienbasierter Vergütung und Contingent Capital Awards (CCA) ausgerichtet. Die aktienbasierte Vergütung und die CCA sind aufgeschobene Vergütungsinstrumente, deren Übertragung vorbehaltlich verschiedener Kriterien, wie weiter unten beschrieben, gestaffelt über mehrere Jahre erfolgt.

Mitarbeiterkategorien und Komponenten der Gesamtvergütung für 2013

Mitarbeiterkategorie	Gesamtvergütung				
	Basissalär	Variable Vergütung			
		Frei verfügbare Bargeldvergütung	Aktien	Performance Shares	Contingent Capital Awards
Managing Directors und Directors, die MRTC sind			30%	50%	20%
Sonstige Directors			80%		20%
Sonstige MRTC			50%	50%	
Sonstige Mitarbeitende mit einer Gesamtvergütung von über CHF/USD 250 000			100%		
Mitarbeitende mit einer Gesamtvergütung von unter CHF/USD 250 000					

¹ Bei einer Gesamtvergütung von CHF/USD 250 000 oder mehr wird die Vergütung aufgeschoben.

Basissaläre

Alle Mitarbeitenden erhalten das Basissalär nach Massgabe ihrer Qualifikationen, ihrer Erfahrung, Verantwortung sowie externer Marktfaktoren.

Variable Vergütung und aufgeschobene Ansprüche

Der variable leistungsbezogene Teil der Vergütung eines Mitarbeitenden für 2013 wurde bis zu einer Gesamtvergütung von CHF 250 000 (bzw. USD 250 000 oder dem Gegenwert in Lokalwährung) ohne Verfügungsbeschränkung in bar ausgerichtet. Bei höherer Gesamtvergütung wurde ein Teil der variablen leistungsbezogenen Vergütung in bar ausbezahlt und der Rest in aufgeschobener Form zugeteilt. Der Anteil dieser aufgeschobenen Ansprüche wird mit steigender Gesamtvergütung grösser und lag 2013 gegenüber dem Vorjahr unverändert zwischen 17,5% und 90% der individuellen variablen leistungsbezogenen Vergütung. Die Obergrenze der variablen frei verfügbaren Bargeldvergütung lag für 2013 bei CHF 2 Mio. (bzw. USD 2 Mio. oder dem Gegenwert in Lokalwährung). Für 2013 erhielten 41 723 oder 91% aller Mitarbeitenden eine variable leistungsbezogene Vergütung, von denen 503 als MRTC klassifiziert wurden.

► Siehe «Anzahl Mitarbeitende mit variabler und anderer Vergütung» für weitere Informationen.

Frei verfügbare Bargeldvergütung

Mitarbeitenden wird der Baranteil ihrer variablen Vergütung am dem Zuteilungsdatum folgenden regulären Zahltag ausgerichtet.

Ansprüche auf gesperrte Aktien

Um Vorschriften der EU einzuhalten, erhalten Mitarbeitende in Schlüsselpositionen gewisser Gruppengesellschaften in der EU

50% des ihnen sonst als frei verfügbare Bargeldvergütung zustehenden Betrags in Form von Aktien mit Übertragungsbeschränkungen. Diese Aktien werden bei der Zuteilung zwar übertragen, bleiben aber je nach Standort zwischen sechs Monaten und drei Jahren gesperrt.

Aufgeschobene variable Vergütungsinstrumente

Aktienansprüche

Jeder Aktienanspruch berechtigt den Inhaber zum Erhalt einer Aktie der Gruppe am Lieferdatum nach Ablauf der Übertragungsfrist. Aktienansprüche bringen die Interessen der Mitarbeitenden mit jenen der Aktionäre in Einklang und entsprechen den Erwartungen von Aufsichtsbehörden, einen substantziellen Anteil der variablen Vergütung in dieser Form zuzuteilen.

Aktienansprüche haben eine dreijährige Übertragungsfrist und werden jeweils zu einem Drittel ein, zwei und drei Jahre nach Zuteilung übertragen (gestaffeltes Vesting), vorbehaltlich der Malusbestimmungen. Die Anzahl der zugesprochenen Aktienansprüche ergibt sich aus dem Wert dieser Vergütungskomponente für den einzelnen Mitarbeitenden, dividiert durch den durchschnittlichen Aktienkurs über die zwölf der Zuteilung vorangehenden Geschäftstage bis und mit 15. Januar 2014. Der Wert der Aktienansprüche hängt ausschliesslich vom Kurs der Aktie zum künftigen Zeitpunkt der Übertragung ab. Nach dem 1. Januar 2014 zugesprochene Aktienansprüche berechtigen nicht zum Erhalt von Dividendenäquivalenten während der Übertragungsfrist. Für 2013 erhielten insgesamt 7 563 Mitarbeitende Aktienansprüche zugeteilt.

Performance-Share-Ansprüche

Performance-Share-Ansprüche sind gleich ausgestaltet wie Aktienansprüche mit der Ausnahme, dass sämtliche ausstehenden

Ansprüche, einschliesslich jener aus den Vorjahren, dem Vorbehalt expliziter leistungsabhängiger Wertabschlagsbestimmungen (Clawback) unterliegen. Bei Mitarbeitenden der Divisionen ist der Wertabschlag abhängig vom Verlust der Division oder einer negativen Eigenkapitalrendite der Gruppe, je nachdem, woraus sich ein grösserer Wertabschlag ergibt. Bei Mitarbeitenden im Bereich Shared Services wird der Wertabschlag nur im Falle einer negativen Eigenkapitalrendite der Gruppe vorgenommen und ist nicht an den Erfolg der Divisionen geknüpft. Der Vergütungsausschuss bestimmt die Berechnungsbasis der für den Wertabschlag massgebenden Eigenkapitalrendite, die nach Zuteilungsjahr variieren kann. Performance-Share-Ansprüche, die für 2013 zugesprochen wurden, basierten auf der bereinigten Eigenkapitalrendite.

► Siehe «Bereinigte Ergebnisse» unter Vergütung der Geschäftsleitung für eine Überleitung vom ausgewiesenen zum bereinigten Ergebnis.

Die folgende Tabelle zeigt den möglichen Wertabschlag auf den aufgeschobenen Performance-Share-Ansprüchen (einschliesslich der kurzfristigen Incentive Awards der Mitglieder der Geschäftsleitung, die einer Division vorstehen).

Möglicher Wertabschlag auf Performance-Share- und STI-Ansprüchen

Wertabschlag, falls Division einen Verlust macht

Vorsteuerverlust der Division (in Mia. CHF)	Anpassung des Ansprüchebestands (in %)
(1.00)	(15%)
(2.00)	(30%)
(3.00)	(45%)
(4.00)	(60%)
(5.00)	(75%)
(6.00)	(90%)
(6.67)	(100%)

Wie bei den Aktienansprüchen berechnen die nach dem 1. Januar 2014 zugeteilten Performance-Share-Ansprüche nicht zum Erhalt von Dividendenäquivalenten während der Übertragungsfrist. Für 2013 erhielten insgesamt 1 691 Mitarbeitende Performance-Share-Ansprüche zugeteilt. Die Managing Directors und fast alle als MRTC klassifizierten Mitarbeitenden erhielten mindestens 50% ihrer aufgeschobenen variablen leistungsbezogenen Vergütung in Form von Performance-Share-Ansprüchen.

Contingent Capital Awards (CCA)

Die CCA sind ein neues aufgeschobenes Vergütungsinstrument, das für 2013 erstmals zugeteilt wurde. Die Ansprüche sind mit ähnlichen Rechten und Risiken verbunden wie die von der Gruppe im Markt begebenen bedingten Pflichtwandelanleihen (Contingent Convertible Instruments, CoCos) mit hohem Auslösungssatz. Die CCA lauten auf Schweizer Franken beziehungsweise US-Dollar und beinhalten ein bedingtes Recht auf Erhalt halbjährlicher Zinszahlungen in bar nach Massgabe des sechsmonatigen London Interbank Offered Rate (LIBOR) in Schweizer Franken plus 4,75%

beziehungsweise des sechsmonatigen LIBOR in US-Dollar plus 5,33% pro Jahr bis zur Übertragung der Ansprüche. Der Zinssatz wurde gemäss den am Zuteilungsdatum bestehenden Marktbedingungen für die ausstehenden Pflichtwandelanleihen festgelegt. Die CCA werden nicht gehandelt, und Mitarbeitende, die ihre Vergütung in Schweizer Franken erhalten, konnten wählen, ob sie ihre CCA in Schweizer Franken oder US-Dollar erhalten wollten; alle übrigen Mitarbeitenden erhielten ihre CCA in US-Dollar.

Die Übertragung der CCA ist am dritten Jahrestag nach der Zuteilung vorgesehen, und sie werden nach Zuteilung gestaffelt über drei Jahre hinweg als Aufwand erfasst. Da die CCA als zusätzliches regulatorisches Kernkapital der Gruppe anrechenbar sind, unterliegen Zeitpunkt und Form der Begleichung nach Übertragung der Genehmigung durch die FINMA. Nach Ablauf der Sperrfrist erhalten die Mitarbeitenden entweder ein bedingtes Kapitalinstrument oder eine Barzahlung auf Basis des Fair Value der CCA. Dieser wird von der Gruppe festgelegt. Bei einer allfälligen Barzahlung wird die Währung der zugeteilten CCA in die lokale Währung des jeweiligen Mitarbeitenden umgerechnet. Die Gruppe beabsichtigt, CCA auch in den nächsten Jahren als Teil der variablen leistungsbezogenen Vergütung einzusetzen.

Die CCA sind verlustabsorbierend und werden auf null abgeschrieben und annulliert, falls vor Ablauf der Sperrfrist eines der nachstehenden auslösenden Ereignisse eintritt:

- die ausgewiesene Quote des harten Kernkapitals (Common Equity T1, CET1) der Gruppe sinkt unter 7%; oder
- die FINMA erachtet es als notwendig, CCA oder andere vergleichbare Instrumente zu annullieren oder die Gruppe mit staatlicher Hilfe zu rekapitalisieren, um einen Zahlungsausfall oder sonstigen Zahlungsverzug zu vermeiden.

Diese Bedingungen sind vergleichbar mit den Bedingungen der ausstehenden T1-Kapitalinstrumente mit hohem Auslösungssatz, welche die Gruppe seit 2011 im Markt ausstehend hat. Im Gegensatz zu diesen werden die CCA bei Eintreten eines auslösenden Ereignisses nicht in Aktien gewandelt, sondern auf null abgeschrieben.

Die CCA verknüpfen die aufgeschobene Mitarbeitervergütung mit der regulatorischen Kapitalposition der Gruppe, generieren zusätzliches Kernkapital und vermeiden den verwässernden Effekt, der Aktionären durch die Ausgabe aktienbasierter Vergütungsansprüche anstelle von CCA entstehen könnte.

Die für 2013 an insgesamt 5 679 Mitarbeitende zugeteilten CCA hatten einen Fair Value von CHF 391 Mio.

Sonstige Ansprüche

Soweit aus Konkurrenzgründen erforderlich, kann die Gruppe vom beschriebenen Ansatz abweichen und weitere langfristige leistungsbezogene Anreizinstrumente (LTI) einsetzen für die Gewinnung oder Bindung von Mitarbeitenden. Solche Abweichungen betreffen aber nur einen kleinen Kreis von Mitarbeitenden und erfolgen nur dort, wo die Umstände eine solche spezielle Regelung erfordern.

Dies war 2013 bei 345 Mitarbeitenden der Fall, darunter bestimmte Mitarbeitende in den Divisionen sowie bei der Tochtergesellschaft Credit Suisse Hedging-Griffo Investimentos S.A. Sämtliche Abweichungen vom üblichen Vergütungsansatz erfordern die Zustimmung des Vergütungsausschusses.

Zudem entrichtet die Gruppe Mitarbeitenden in bestimmten Geschäftsbereichen Provisionen entsprechend gängiger Marktpraktiken. Diese Provisionen werden formelbasiert berechnet und in regelmässigen Abständen auf ihre Marktgängigkeit überprüft.

Einschränkungen bezüglich aktienbasierter Ansprüche

Die Gruppe verbietet ihren Mitarbeitenden, Transaktionen zur Absicherung des Werts von ausstehenden aktienbasierten Ansprüchen vorzunehmen. Auch die Verpfändung von noch nicht übertragenen aktienbasierten Ansprüchen ist nur mit ausdrücklicher Bewilligung des Vergütungsausschusses zulässig. Ausserdem

gelten in Bezug auf den Aktienbesitz für Mitglieder der Management Committees der Divisionen und der Regionen die folgenden Mindestanforderungen:

- Führungskräfte, die für die Divisionen Private Banking & Wealth Management sowie Investment Banking verantwortlich sind: 50 000 Aktien; und
- Führungskräfte, die für Shared-Services-Funktionen verantwortlich sind: 20 000 Aktien.

► Siehe «Mindestanforderungen in Bezug auf den Aktienbesitz» in Vergütung der Geschäftsleitung für weitere Informationen.

Zugeweilte Gesamtvergütung

Die folgende Tabelle zeigt die den Mitarbeitenden für 2013 zugeweilte fixe und variable leistungsbezogene Vergütung im Vergleich zum Vorjahr.

Gesamtvergütung

Für	2013			2012 ¹		
	Frei verfügbar	Aufgeschoben	Total	Frei verfügbar	Aufgeschoben	Total
Fixe Vergütung (in Mio. CHF)						
Saläre	5 525	–	5 525	6 063	–	6 063
Sozialversicherung	778	–	778	769	–	769
Sonstige	800 ²	–	800	837 ²	–	837
Total fixe Vergütung	7 103	–	7 103	7 669	–	7 669
Variable Leistungsvergütung (in Mio. CHF)						
Frei verfügbare Barvergütung	1 570	–	1 570	1 202	–	1 202
Aktienansprüche	18	827	845	6	950 ³	956
Performance-Aktienansprüche	–	663	663	–	660	660
Contingent Capital Awards	–	391	391	–	–	–
Plus-Bond-Ansprüche	–	–	–	–	187	187
Baransprüche mit Verfügungsbeschränkung	–	–	–	–	299	299
Sonstige Baransprüche	–	142	142	–	119	119
Total variable Leistungsvergütung	1 588	2 023	3 611	1 208	2 215	3 423
Sonstige variable Vergütung (in Mio. CHF)						
Barabfindungsansprüche	113	–	113	251	–	251
Ansprüche für Neueintritte	18	62	80	10	79	89
Barkommissionen	198	–	198	157	–	157
Total sonstige variable Vergütung	329	62	391	418	79	497
Zugeweilte Gesamtvergütung (in Mio. CHF)						
Zugeweilte Gesamtvergütung	9 020	2 085	11 105	9 295	2 294	11 589
davon garantierte Bonuszahlungen	–	–	55 ⁴	–	–	69 ⁴

¹ Entspricht den im Jahr 2012 zugeweilten Ansprüchen, ohne Anpassung für aufgegebenen Geschäftsbereiche.

² Enthält für die Jahre 2013 und 2012 einen Aufwand für Vorsorgepläne und sonstige Leistungen für Mitarbeitende im Ruhestand von CHF 490 Mio. beziehungsweise CHF 532 Mio.

³ Enthält den Nominalwert der Aktienansprüche von CHF 38 Mio., die als Teil des freiwilligen Umtauschgebots an die Mitarbeitenden nach dem Zuteilungsdatum in Plus-Bond-Ansprüche umgetauscht wurden.

⁴ Garantierte Bonuszahlungen können als variable Leistungsvergütung oder als Ansprüche für Neueintritte zugeweiht werden.

Die Gesamtvergütung für das Jahr 2013 betrug CHF 11,1 Mia. und war damit um 4% niedriger als für das Jahr 2012. Der Personalbestand ging im selben Zeitraum um 3% zurück, und die Gesamtvergütung pro Kopf sank um 1%. Die für 2013 zugeteilte variable leistungsbezogene Vergütung betrug insgesamt CHF 3,6 Mia., sie war damit gegenüber 2012 um 5% höher, konsistent mit dem verbesserten Ergebnis der Gruppe. 56% der variablen leistungsbezogenen Vergütung für 2013 erfolgte in aufgeschobener Form. Ihre Übertragung erfolgt nach Ablauf der Sperrfristen

vorbehältlich der Malus- und Wertabschlagsbestimmungen, der Marktbedingungen und weiterer Kriterien.

Für Barabfindungen im Zusammenhang mit der Freisetzung von Personal bezahlte die Gruppe 2013 CHF 255 Mio. an 2 141 Mitarbeitende, verglichen mit CHF 215 Mio. an 3 065 Mitarbeitende im Vorjahr. Die Zahlungen für Neueintritte beliefen sich 2013 auf CHF 18 Mio. an 83 Mitarbeitende, verglichen mit CHF 10 Mio. an 159 Mitarbeitende im Vorjahr.

Anzahl Mitarbeitende mit variabler Vergütung

	MRTC ¹	Übrige Mitarbeitende	2013 Total	MRTC ¹	Übrige Mitarbeitende	2012 Total
Anzahl Mitarbeitende, welchen variable Vergütung zugeteilt wurde						
Variable Vergütung	503	41 220	41 723	523	41 959	42 482
davon frei verfügbare Barvergütung	503	41 220	41 723	235	39 935	40 170
davon Aktienansprüche	486	7 077	7 563	508	7 084	7 592
davon Performance-Aktienansprüche	461	1 230	1 691	481	1 234	1 715
davon Contingent Capital Awards	470	5 209	5 679	–	–	–
davon Plus-Bond-Ansprüche	–	–	–	298	1 976	2 274
davon Restricted Cash Awards	–	–	–	285	1 976	2 261
davon sonstige Baransprüche	62	283	345	41	48	89
Anzahl Mitarbeitende, welchen sonstige variable Vergütung zugeteilt wurde						
Barabfindungsansprüche	3	2 138	2 141 ²	9	3 056	3 065 ²
Ansprüche für Neueintritte	6	166	172	6	190	196
Barkommissionen	0	369	369	0	370	370
Garantierte Bonuszahlungen	9	132	141	5	200	205

¹ Nicht enthalten sind Personen, die aufgrund von regulatorischen Vorschriften ausserhalb der Schweiz als MRTC klassiert sein könnten, insbesondere US-basierte Ertragsproduzenten im Investment Banking und Niederlassungsleiter des US-Wealth-Management-Clients-Bereichs der Division Private Banking & Wealth Management, die gemäss US Federal Reserve als Risikonehmer klassiert wurden, sowie Mitarbeitende in Grossbritannien.

² Schliesst Mitarbeitende ein, die für die Kündigung per 31. Dezember 2013 beziehungsweise 2012 Barabfindungsansprüche erhielten.

Gesamtvergütung für MRTC

Die 503 als MRTC eingestuftten Mitarbeitenden erhielten für 2013 eine Gesamtvergütung von CHF 1 355 Mio. sowie eine variable leistungsbezogene Vergütung von insgesamt CHF 1 102 Mio.;

davon waren CHF 964 Mio. oder 87% in aufgeschobener Form. MRTC erhielten 50% ihrer aufgeschobenen variablen Vergütung für 2013 als Performance-Share-Ansprüche, die Wertabschlagsbestimmungen (Clawback) unterliegen.

Gesamtvergütung für Risikonehmer und Kaderpersonal in sensiblen Kontrollstellen (MRTC)

Für	Frei verfügbar	Auf- geschoben	2013 Total	Frei verfügbar	Auf- geschoben	2012 Total
Fixe Vergütung (in Mio. CHF)						
Total fixe Vergütung	247	–	247	275	–	275
Variable Leistungsvergütung (in Mio. CHF)						
Frei verfügbare Barvergütung	138	–	138	77	–	77
Aktienansprüche	–	255	255	–	313	313
Performance-Aktienansprüche	–	407	407	–	404	404
Contingent Capital Awards	–	177	177	–	–	–
Plus-Bond-Ansprüche	–	–	–	–	107	107
Baransprüche mit Verfügungsbeschränkung	–	–	–	–	57	57
Sonstige Baransprüche	–	125	125	2	33	35
Total variable Leistungsvergütung	138	964	1 102	79	914	993
Sonstige variable Vergütung (in Mio. CHF)						
Barabfindungsansprüche	1	–	1	5	–	5
Ansprüche für Neueintritte	0	5	5	0	9	9
Barkommissionen	0	–	0	0	–	0
Total sonstige variable Vergütung	1	5	6	5	9	14
Gesamtvergütung (in Mio. CHF)						
Gesamtvergütung	386	969	1 355	359	923	1 282
davon garantierte Bonuszahlungen ¹	3	11	14	1	4	5

¹ Garantierte Bonuszahlungen können als variable Leistungsvergütung oder als Ansprüche für Neueintritte zugeteilt werden.

Personalaufwand

Der in der Erfolgsrechnung verbuchte Personalaufwand umfasst Saläre, variable Vergütung, Nebenleistungen und die vom Arbeitgeber getragenen Steuern auf Vergütung. Der Aufwand für die variable Vergütung beinhaltet die uneingeschränkte Barvergütung für das laufende Jahr, die Amortisierung von in früheren Jahren zugeteilten aufgeschobenen Vergütungsansprüchen sowie Zahlungen für Freisetzungen, Neueintritte und Kommissionen an Mitarbeitende. Die Erfassung der Aufwendungen der für eine Periode zugeteilten aufgeschobenen variablen Vergütung erfolgt in

künftigen Perioden mit ihrer Übertragung in Abhängigkeit des fortbestehenden Arbeitsverhältnisses, der Leistung, der Malus- und Wertabschlagsbestimmungen, der Marktbedingungen und weiterer Restriktionen.

Der gesamte Personalaufwand war 2013 im Vorjahresvergleich um 9% geringer, hauptsächlich aufgrund der geringeren Amortisierung variabler aufgeschobener Vergütung aus den Vorjahren und des geringeren Saläraufwands als Folge des tieferen Personalbestands.

Personalaufwand

31. Dezember	2013			2012		
	Laufende Vergütung	Aufgeschobene Vergütung	Total	Laufende Vergütung	Aufgeschobene Vergütung	Total
Fixer Vergütungsaufwand (in Mio. CHF)						
Saläre	5 525	–	5 525	5 923	–	5 923
Sozialversicherung ¹	778	–	778	769	–	769
Sonstige	800 ²	–	800	817 ²	–	817
Total fixer Vergütungsaufwand	7 103	–	7 103	7 509	–	7 509
Variabler Leistungsvergütungsaufwand (in Mio. CHF)						
Frei verfügbare Barvergütung	1 570	–	1 570	1 202	–	1 202
Aktienansprüche	18	814 ³	832	6	786 ³	792
Performance-Aktienansprüche	–	590	590	–	366	366
Plus-Bond-Ansprüche ⁴	–	37	37	187	–	187
Partner-Asset-Facility-2011-Ansprüche ⁵	–	77	77	–	677	677
Adjustable-Performance-Plan-Aktienansprüche	–	31	31	–	74	74
Adjustable-Performance-Plan-Baransprüche	–	4	4	–	286	286
Baransprüche mit Verfügungsbeschränkung	–	145	145	–	165	165
Scaled Incentive Share Units	–	41	41	–	97	97
Incentive Share Units ⁶	–	(3)	(3)	–	62	62
Partner-Asset-Facility-2008-Ansprüche ⁵	–	93	93	–	173	173
Sonstige Baransprüche	–	434	434	–	362	362
Aufgegebene Geschäftsbereiche	(6)	(21)	(27)	(44)	(23)	(67)
Total variabler Leistungsvergütungsaufwand	1 582	2 242	3 824	1 351	3 025	4 376
Sonstiger variabler Vergütungsaufwand (in Mio. CHF)						
Abfindungszahlungen	113	–	113	251	–	251
Zahlungen für Neueintritte	18	–	18	10	–	10
Kommissionen	198	–	198	157	–	157
Total sonstiger variabler Vergütungsaufwand	329	–	329	418	–	418
Total Vergütungsaufwand (in Mio. CHF)						
Total Vergütungsaufwand	9 014	2 242	11 256⁷	9 278	3 025	12 303⁷

¹ Entspricht dem Anteil der Gruppe an den obligatorischen Sozialversicherungsbeiträgen für Mitarbeitende.

² Enthält für die Jahre 2013 und 2012 einen Aufwand für Vorsorgepläne und sonstige Leistungen für Mitarbeitende im Ruhestand von CHF 490 Mio. beziehungsweise CHF 532 Mio.

³ Enthält einen Vergütungsaufwand von CHF 23 Mio. und CHF 32 Mio. im Zusammenhang mit sonstigen Aktienansprüchen, die 2013 beziehungsweise 2012 zugeteilt wurden.

⁴ Die an die Mitarbeitenden des Investment Banking zugeteilten Plus-Bond-Ansprüche waren per 31. Dezember 2012 voll erworben und im Aufwand erfasst. Die an bestimmte Mitarbeitende ausserhalb des Investment Banking gewährten Plus-Bond-Ansprüche werden im Jahr 2016, 3 Jahre nach ihrer Zuteilung, erworben und über die Erwerbsperiode im Aufwand erfasst. Veränderungen im zugrunde liegenden Fair Value der Instrumente können einen Einfluss auf den Aufwand aus aufgeschobener Vergütung in zukünftigen Perioden haben.

⁵ Enthält die Veränderung des Fair Value der zugrunde liegenden indexierten Vermögenswerte während der Periode.

⁶ Enthält verwirkte Ansprüche.

⁷ Enthält für die Jahre 2013 und 2012 Aufwand für Abfindungen und sonstige Vergütung von CHF 218 Mio. beziehungsweise CHF 456 Mio. im Zusammenhang mit der Reduktion des Personalbestandes.

Geschätzter nicht erfasster Vergütungsaufwand

Die Tabelle zeigt den geschätzten, in der Erfolgsrechnung noch nicht erfassten Vergütungsaufwand für aufgeschobene Vergütungsansprüche für 2013 sowie die per 31. Dezember 2013 noch ausstehenden aufgeschobenen Ansprüche aus früheren Vergütungsperioden. Die Zahlen beruhen auf den Werten der einzelnen

Ansprüche zum Zuteilungszeitpunkt unter Berücksichtigung aktueller Fair-Value-Schätzungen für Anpassungen aufgrund von Leistungskriterien oder der Verwirkung von Ansprüchen, jedoch ohne Berücksichtigung möglicher künftiger Marktwertanpassungen.

Geschätzter nicht erfasster Vergütungsaufwand

	Aufgeschobene Vergütung		2013	Aufgeschobene Vergütung		2012
	Für 2013	Für Ansprüche des Vorjahres		Für 2012	Für Ansprüche des Vorjahres	
Geschätzter nicht erfasster Vergütungsaufwand (in Mio. CHF)						
Aktienansprüche	823	804 ¹	1 627	935	706 ¹	1 641
Performance-Aktienansprüche	660	221	881	677	161	838
Contingent Capital Awards	433	–	433	–	–	–
Plus-Bond-Ansprüche ²	–	18	18	37	–	37
Adjustable-Performance-Plan-Aktienansprüche	–	11	11	–	42	42
Adjustable-Performance-Plan-Baransprüche	–	13	13	–	54	54
Baransprüche mit Verfügungsbeschränkung	–	136	136	299	–	299
Scaled Incentive Share Units	–	–	–	–	73	73
Sonstige Baransprüche	136	111	247	118	72	190
Geschätzter nicht erfasster Vergütungsaufwand	2 052	1 314	3 366	2 066	1 108	3 174

¹ Enthält einen geschätzten nicht erfassten Vergütungsaufwand von CHF 39 Mio. und CHF 47 Mio. im Zusammenhang mit sonstigen Aktienansprüchen, die 2013 beziehungsweise 2012 an neue Mitarbeitende zugeteilt wurden und nicht die Vorjahre betreffen.

² Entspricht Aktienansprüchen, die aufgrund des freiwilligen Umtauschgebots an die Mitarbeitenden in Plus-Bond-Ansprüche umgetauscht wurden, nach Berücksichtigung von geschätzten zukünftigen verwirklichten Ansprüchen. Diese Ansprüche werden bis ins Jahr 2016 erworben.

► Siehe «Nicht länger eingesetzte Vergütungspläne» für Beschreibungen der Ansprüche, die vor 2013 zugeteilt wurden, auf Seite 229.

Auswirkungen der aktienbasierten Vergütung auf das Eigenkapital

Die Verbuchung aktienbasierter Ansprüche als Aufwand in der Erfolgsrechnung hat im Allgemeinen keine Auswirkungen auf das Eigenkapital, da der Verbuchung des Aufwands die gleichzeitig erfasste Verpflichtung zur Lieferung der Aktien gegenübersteht. Steuerliche Effekte im Zusammenhang mit der Aufwanderfassung und Erfüllung aktienbasierter Ansprüche werden in den Kapitalreserven erfasst.

Bis 2011 kam die Gruppe ihren Verpflichtungen zur Lieferung von Aktien aus aktienbasierten Ansprüchen in der Regel durch den Kauf von Aktien auf dem Markt nach. Wenn die Gruppe zur Erfüllung ihrer Verpflichtungen gegenüber Mitarbeitenden auf dem Markt Aktien erwirbt, wird das Eigenkapital um den Kaufpreis dieser eigenen Aktien reduziert. Die Praxis des Kaufs von Aktien im Markt wurde 2011 ausgesetzt, um im Kontext des Basel-III-Regelwerks sowie der Schweizer «Too Big To Fail»-Gesetzgebung den Aufbau von regulatorischem Kapital zu beschleunigen. Stattdessen bediente die Gruppe ab 2011 aktienbasierte Ansprüche aus bedingtem Kapital, und im Jahr 2013 schuf sie so 37,8 Mio. Aktien. Nach Erreichen ihrer Kapitalziele kam die Gruppe in der zweiten Jahreshälfte 2013 auf ihren alten Ansatz zurück, und sie erwarb einen Teil der erforderlichen Aktien am Markt. Die Gruppe beabsichtigt, künftig wieder den Grossteil der entsprechenden Verpflichtungen durch Käufe am Markt zu erfüllen.

Ausstehende aktienbasierte Ansprüche

Ende 2013 waren 134,7 Mio. aktienbasierte Ansprüche ausstehend, davon 72,9 Mio. Aktienansprüche, 41,4 Mio. Performance-Share-Awards und 14,5 Mio. Adjustable Performance Plan Awards. Der Rest bestand aus aufgeschobenen Ansprüchen aus Vorjahren, die aus heute nicht mehr eingesetzten Vergütungsplänen stammen.

Per Ende 2013 hatte die Gruppe 1 596 Mio. Aktien ausgegeben und zusätzlich standen der Gruppe 550 Mio. Aktien für bedingte Pflichtwandelanleihen zur Verfügung, davon 499 Mio. Aktien im Zusammenhang mit ausstehenden Instrumenten. Pflichtwandelanleihen stärken die verlustabsorbierende regulatorische Kapitalbasis, ohne die Aktionäre im Emissionszeitpunkt zu verwässern. Die per Ende 2013 ausstehenden aktienbasierten Ansprüche entsprachen 6,3% der ausgegebenen und bedingt auszugebenden Aktien. Die Quote dürfte sich über die nächsten Jahre reduzieren, da die Gruppe beabsichtigt, einen Teil der aktienbasierten Vergütungsinstrumente durch die neuen CCA zu ersetzen. Das Ausmass der Reduktion wird vom Umfang der künftigen Vergütungspools, vom Umfang und von der Dauer der Aufschubung und von anderen Faktoren, einschliesslich des Aktienkurses, abhängen. Die Absicht der Gruppe besteht darin, die Zahl der ausstehenden aktienbasierten Ansprüche langfristig auf rund 5% der ausgegebenen und potenziell auszugebenden Aktien zu verringern.

Nachfolgende Aktivität

Für Leistungen im Geschäftsjahr 2013 teilte die Gruppe Anfang 2014 30,2 Mio. neue Aktienansprüche und 24,2 Mio. neue Performance-Share-Ansprüche zu. Zudem wurden auch CCA im Umfang von CHF 391 Mio. zugeteilt, anstelle von rund 13,6 Mio. aktienbasierter Ansprüche.

Im ersten Halbjahr 2014 plant die Gruppe, 54,5 Mio. übertragene aktienbasierte Ansprüche aus den Vorjahren zu begleichen, darunter 26,8 Mio. Aktienansprüche, 15,9 Mio. Performance-Share-Ansprüche, 7,2 Mio. Ansprüche aus Adjustable Performance Plan Awards und 4,6 Mio. sonstige Ansprüche. Die Gruppe plant, dieser Lieferverpflichtung durch Aktienkäufe am Markt und Aktienemissionen nachzukommen, einschliesslich der Ausgabe von 11 Mio. Aktien aus bestehendem bedingtem Kapital. Der Verwaltungsrat schlägt der Generalversammlung am 9. Mai 2014 die Erhöhung des bedingten Kapitals um 30 Mio. Aktien vor. Dieses wird zur Stützung der Kapitalposition der Gruppe nur dann eingesetzt, falls die Quote des harten Kernkapitals (CET1) nach Basel III bei «Look-through»-Betrachtung unter die Anforderungen der schweizerischen «Too Big To Fail»-Gesetzgebung zu fallen droht.

► Siehe «Look-through-Quote des harten Kernkapitals (CET1)» in III – Treasury, Risiko, Bilanz und Ausserbilanz – Kapitalbewirtschaftung – Eigenkapitalkennzahlen nach Basel III für weitere Informationen.

Wertveränderungen der ausstehenden aufgeschobenen Vergütung

Der Wert der Ansprüche aus aufgeschobener Vergütung der Mitarbeitenden verändert sich während der Übertragsfrist aufgrund von expliziten und impliziten Wertveränderungen. Implizite Wertveränderungen ergeben sich aus marktbedingten Auswirkungen, etwa aus Änderungen des Aktienkurses der Gruppe, Wertveränderungen der zugrunde liegenden Vermögenswerte der 2008 Partner Asset Facility (PAF), 2011 Partner Asset Facility (PAF2) und Plus Bonds oder Wechselkursänderungen. Explizite Wertveränderungen können sich aus Wertabschlagsbestimmungen bei Performance-Share-Ansprüchen, aus positiven oder negativen Anpassungen bei Adjustable-Performance-Plan-Ansprüchen oder den Malusbestimmungen ergeben. Der effektive Wert eines Anspruchs steht erst bei der endgültigen Lieferung fest.

► Siehe «Nicht länger eingesetzte Vergütungspläne» für weitere Informationen über PAF-, PAF2-, Plus-Bond- und Adjustable-Performance-Plan-Ansprüche.

Die Tabelle zeigt den Vergleich des Fair Value von ausstehenden Ansprüchen aus aufgeschobener Vergütung per Ende 2012 beziehungsweise 2013 und weist die Wertveränderungen aufgrund von impliziten und expliziten Anpassungen aus. Im Jahr 2013 waren die Veränderungen des Fair Value hauptsächlich auf implizite Anpassungen infolge von Änderungen des Aktienkurses der Gruppe, Wechselkursänderungen sowie Wertveränderungen der zugrunde liegenden PAF- und PAF2-Vermögenswerte zurückzuführen.

Fair Value von ausstehenden Ansprüchen aus aufgeschobener Vergütung

im Jahr / Ende	Wertveränderung			2013
	2012	Implizit	Explizit	
Aktienbasierte Ansprüche (in CHF pro Einheit)				
Scaled Incentive Share Units zugeteilt für 2009	22.3	5.0	0.0	27.3
Aktienansprüche zugeteilt für 2010 ¹	22.3	5.0	0.0	27.3
Aktienansprüche zugeteilt für 2011 ²	22.3	5.0	0.0	27.3
Aktienansprüche zugeteilt für 2012 ³	24.6	2.7	0.0	27.3
Performance-Aktienansprüche zugeteilt für 2011 ²	22.3	5.0	0.0	27.3
Performance-Aktienansprüche zugeteilt für 2012 ³	24.6	2.7	0.0	27.3
Adjustable-Performance-Plan-Aktienansprüche	23.3	5.0	1.9	30.2
Baransprüche (in CHF pro Einheit)				
Partner-Asset-Facility-2008-Ansprüche (PAF)	1.80	0.21	0.00	2.01
Adjustable-Performance-Plan-Baransprüche für 2010	1.06	(0.09)	0.08	1.05
Partner-Asset-Facility-2011-Ansprüche (PAF2)	0.90	(0.05)	0.00	0.85
Plus-Bond-Ansprüche zugeteilt für 2012	1.00	0.02	0.00	1.02

¹ Entspricht den im Januar 2011 zugeteilten Ansprüchen für das Jahr 2010.

² Entspricht den im Januar 2012 zugeteilten Ansprüchen für das Jahr 2011.

³ Entspricht den im Januar 2013 zugeteilten Ansprüchen für das Jahr 2012.

VERGÜTUNG DER GESCHÄFTSLEITUNG

Governance

Die Vergütung der Geschäftsleitungsmitglieder, einschliesslich des CEO, wird vom Verwaltungsrat auf Empfehlung des Vergütungsausschusses genehmigt. Die Empfehlungen des Vergütungsausschusses basieren auf einer umfassenden Leistungsbeurteilung, wobei die erbrachten tatsächlichen Leistungen mit den im Voraus festgelegten individuellen Zielen und Vorgaben abgeglichen werden.

Grundlage für die Festlegung der Vergütung

Der Vergütungsausschuss legte für 2013 individuelle Zielgrössen für die leistungsbezogene Vergütung der einzelnen Geschäftsleitungsmitglieder fest, ausgedrückt als Multiplikator des Basissalärs, sowie individuelle Obergrenzen, welche die maximale Gesamtvergütung beschränken. Weiter legte er quantitative und qualitative Leistungskriterien fest, die im Vergütungsbericht 2012 veröffentlicht wurden.

Die Zielgrössen und Obergrenzen der Vergütung wurden funktionspezifisch aufgrund von Vergleichswerten der relevanten Konkurrenzunternehmen festgelegt. Der Vergütungsausschuss bezog die entsprechenden Daten von seinem Vergütungsberater Johnson Associates.

► Siehe « Bezugsgruppen » in Vergütung der Gruppe für eine Liste der Konkurrenzunternehmen.

Die Kriterien zur Beurteilung der individuellen Leistung der Geschäftsleitungsmitglieder umfassen im Voraus festgelegte Finanzkennzahlen der Gruppe (KPIs) sowie qualitative Faktoren. Bei seiner Empfehlung an den Verwaltungsrat kann der Vergütungsausschuss die leistungsbezogene Vergütung, die sich aus den vorgegebenen Kriterien ergibt, im eigenen Ermessen mit einem Faktor von bis zu plus oder minus 20% anpassen. Damit kann der Verwaltungsrat bei Festlegung der grundsätzlich an vordefinierte anspruchsvolle Kriterien gekoppelten variablen leistungsbezogenen Vergütung zusätzlich auch die jeweiligen Marktbedingungen berücksichtigen. Dieses Ermessen wird durch die individuellen Obergrenzen beschränkt, und die leistungsbezogene Gesamtvergütung der Geschäftsleitung unterliegt zudem der Gesamtobergrenze von 2,5% des bereinigten Reingewinns der Gruppe.

Leistungsbeurteilung 2013

Im Januar 2014 unterzog der Vergütungsausschuss die Gruppe, die Divisionen und die Geschäftsleitungsmitglieder einer Leistungsbeurteilung für das Jahr 2013. Der Vergütungsausschuss verglich die finanziellen Ergebnisse mit den im Voraus festgelegten Zielen für 2013, die im Vergütungsbericht 2012 publiziert worden waren, und berücksichtigte weitere Kriterien für jedes Geschäftsleitungsmitglied. Dabei handelt es sich um quantitative und qualitative Leistungsaspekte auf Gruppen- und Divisionsebene, auch solche, die nicht ausdrücklich Teil der vordefinierten, quantitativen finanziellen Zielsetzungen waren.

Wichtigste Merkmale der Vergütung an die Geschäftsleitung – 2013

Konzept	Zusammensetzung	Übertragungsfrist (Jahr der Auszahlung des Anspruchs nach Zuteilung)	Wichtigste Merkmale
<ul style="list-style-type: none"> Vergütungsentscheide basieren auf zuvor festgelegten quantitativen und qualitativen Leistungskriterien Individuelle Zielgrössen und Obergrenzen für die leistungsbezogene Vergütung Obergrenze der kumulierten leistungsbezogenen Vergütung an Geschäftsleitungsmitglieder (2,5% des bereinigten Reingewinns) 90% aufgeschoben und abhängig von leistungsbezogenen Übertragungskriterien und Malusbestimmungen 	<p>50%</p> <p>STI-Ansprüche</p> <p>Barvergütung: 10%</p> <p>Performance-Share-Anspruch: 40%</p>	<p>Gesamthafte Vergütung bei Zuteilung</p>	<p>Frei verfügbare Barvergütung</p> <p>In Abhängigkeit von der Profitabilität der Gruppe und der Divisionen wird zusätzlich zu den allgemeinen Malusbestimmungen eine negative formelbasierte Anpassung auf den Gesamtbestand der ausstehenden Ansprüche angewendet</p>
	<p>50%</p> <p>LTI-Ansprüche</p> <p>Barvergütungsanspruch: 30%</p> <p>Contingent Capital Award (CCA): 20%</p>		<p>Der bei der Übertragung auszahlende Betrag für alle LTI-Ansprüche variiert zwischen 0% und 200% des zugeteilten Werts in Abhängigkeit von:</p> <ul style="list-style-type: none"> der gesamten Aktienrendite im Verhältnis zu Mitbewerbern, basierend auf dem rollenden Durchschnitt über drei Jahre (primäre Messgrösse) der durchschnittlichen bereinigten Eigenkapitalrendite im Vergleich zu den Zielen (sekundäre Messgrösse) <p>Die CCA-Tranche ist verlustabsorbierend und verfällt wertlos nach Massgabe der Kapitalposition der Gruppe</p>
		Jahr 1 2 3 4 5	

Leistungsbeurteilung der Gruppe

Für die finanzielle Leistungsbeurteilung erachtet der Vergütungsausschuss das bereinigte Ergebnis als das am besten geeignete Kriterium, weil es die operative Leistung am besten reflektiert. Die wichtigsten Unterschiede zwischen dem ausgewiesenen und dem bereinigten Ergebnis für 2013 betreffen die erfolgswirksamen Bewertungsanpassungen auf ausstehenden Verbindlichkeiten der Gruppe als Folge von Marktveränderungen, Restrukturierungskosten und bestimmten Rückstellungen für Rechtsstreitigkeiten. Die nachstehenden Tabellen zeigen die Überleitung des bereinigten Ergebnisses auf Gruppen- und Divisionsebene zu den Vergleichszahlen gemäss den allgemein anerkannten Rechnungslegungsgrundsätzen nach US GAAP.

► Siehe «Kernergebnis», «Private Banking & Wealth Management», «Investment Banking» und «Corporate Center» in II – Kommentar zu den Resultaten für Angaben zu den einzelnen Bereinigungen.

Die Gruppe erzielte 2013 ein im Vorjahresvergleich verbessertes Ergebnis. Der bereinigte Vorsteuergewinn stieg auf CHF 5,7 Mia. gegenüber CHF 5,0 Mia. im Jahr 2012. Trotz dieser Verbesserung betrug die bereinigte Eigenkapitalrendite 2013 aufgrund der höheren Kapitalausstattung der Gruppe 10,0% gegenüber dem Ziel von 11,0% sowie dem Vorjahreswert von 10,4%. Die Quote des harten Kernkapitals (CET1) (look-through) betrug per Ende 2013 10,0% im Vergleich zu 8,0% per Ende 2012. Das bereinigte Aufwand-Ertrag-Verhältnis der Gruppe belief sich dank anhaltender

Massnahmen zur Steigerung der Kosteneffizienz auf 76,9% für 2013, im Vergleich zu 79,5% im Vorjahr und einem Ziel von 70%.

Der Vergütungsausschuss stellte fest, dass die Gruppe ihren im Juli 2012 bekannt gegebenen Kapitalplan weitgehend abgeschlossen hat. Ausserdem reduzierte die Gruppe die ungewichteten Gesamtrisiken (leverage exposure) gegenüber dem dritten Quartal 2012 um CHF 275 Mia. auf CHF 1 130 Mia., womit das ursprüngliche Jahresendziel für 2013 unterschritten wurde. In Bezug auf die verbesserte operative Effizienz erzielte die Gruppe für das Gesamtjahr 2013 Kostensenkungen von CHF 3,1 Mia. gegenüber der Vergleichsbasis im ersten Halbjahr 2011 (zu konstanten Wechselkursen vor variabler Vergütung und bereinigt um Restrukturierungskosten sowie andere nicht operative Positionen). Zu den berücksichtigten qualitativen Faktoren zählten weitere Fortschritte bei der Aufrechterhaltung des Kontrollumfelds mit einem positiven Trend in den internen Revisionsberichten, verbesserten Ergebnissen von Aufsichtskontrollen und einem sorgfältigen Risiko-Management entsprechend den Vorgaben des Verwaltungsrats. Der Vergütungsausschuss berücksichtigte auch die Entwicklungen im Personalbereich mit einer Zunahme der internen Rekrutierungen, der Förderung von Führungskräften in allen Funktionsbereichen und weiteren Fortschritten bezüglich Vielfalt und Integration. Im Rahmen von Corporate Citizenship wurden neue Initiativen umgesetzt in den Bereichen Freiwilligeneinsätze, Bildungsprojekte und beim Aufbau von Mikrofinanzkapazitäten.

Bereinigte Ergebnisse

	Nettoertrag		Total Geschäftsaufwand		Kernergebnis vor Steuern		Den Aktionären zurechenbarer Reingewinn	
	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012
Übersicht über bedeutende Positionen (in Mio. CHF)								
Ausgewiesenes Ergebnis	25 217	23 251	21 546	21 193	3 504	1 888	2 326¹	1 349¹
Aufwand-Ertrag-Verhältnis (in %)	–	–	–	–	85.4	91.1	–	–
Ausgewiesene, den Aktionären zurechenbare Eigenkapitalrendite (in %)	–	–	–	–	–	–	5.7	3.9
Überleitungspositionen								
Fair-Value-Verluste/(Gewinne) aus Veränderung der eigenen Kreditrisikoprämien	296	2 912	(19)	(27)	315	2 939	261	2 261
Kosten der Neuausrichtung	0	15	(394)	(665)	394	680	290	477
Vereinfachung der Informatikarchitektur	0	0	(128)	0	128	0	103	0
Bestimmte Rückstellungen für Rechtsstreitigkeiten	0	0	(1 365)	(363)	1 365 ²	363 ³	1 038 ²	230 ³
Geschäftsveräusserungen	13	(388)	4	0	9 ⁴	(388) ⁵	(96) ⁴	(336) ⁵
Wertberichtigungen und sonstige Verluste	86	68	(12)	0	98 ⁶	68 ⁷	63 ⁶	41 ⁷
Gewinn aus dem Verkauf von Liegenschaften	(68)	(533)	0	0	(68)	(533)	(61)	(445)
Reduktion der britischen latenten Steuerguthaben ⁸	0	0	0	0	0	0	173	160
Bereinigtes Ergebnis	25 544	25 325	19 632	20 138	5 745	5 017	4 097	3 737
Bereinigtes Aufwand-Ertrag-Verhältnis (in %)	–	–	–	–	76.9	79.5	–	–
Bereinigte, den Aktionären zurechenbare Eigenkapitalrendite (in %)	–	–	–	–	–	–	10.0	10.4

¹ Die Umklassierung von Erträgen und Aufwendungen aus den Segmentergebnissen an aufgegebenen Geschäftsbereichen erfolgte auf Gruppenebene über das Corporate Center. Siehe «Aufgegebene Geschäftsbereiche» in II – Kommentar zu den Resultaten – Credit Suisse für weitere Informationen.

² Enthält i) Rückstellungen für Rechtsstreitigkeiten von CHF 467 Mio. (CHF 275 Mio. nach Steuern) im Investment Banking für die Vereinbarung mit der Federal Housing Finance Agency (FHFA) vom März 2014 in Zusammenhang mit bestimmten mit Wohnbauhypotheken besicherten Wertschriften (RMBS); ii) Rückstellungen für Rechtsstreitigkeiten von CHF 298 Mio. (CHF 176 Mio. nach Steuern) im Investment Banking in Zusammenhang mit bestimmten hypothekenbezogenen Angelegenheiten; und iii) Rückstellungen für Rechtsstreitigkeiten von CHF 600 Mio. (CHF 587 Mio. nach Steuern) für Private Banking & Wealth Management in Zusammenhang mit dem SEC-bezogenen Aspekt der US-Steuerangelegenheit, einschliesslich CHF 175 Mio. (CHF 162 Mio. nach Steuern) für den Vergleich mit der SEC im Februar 2014.

³ Enthält i) Rückstellungen für Rechtsstreitigkeiten von CHF 227 Mio. (CHF 134 Mio. nach Steuern) für National Century Financial Enterprises, Inc.; und ii) bedeutende Rückstellungen für Rechtsstreitigkeiten von CHF 136 Mio. (CHF 96 Mio. nach Steuern) im Investment Banking.

⁴ Enthält i) einen Nettogewinn von CHF 79 Mio. (CHF 35 Mio. nach Steuern), nach Abzug von CHF 12 Mio. Aufwand, aus dem Verkauf von Strategic Partners; ii) einen Aufwand von CHF 56 Mio. (CHF 32 Mio. nach Steuern) in Zusammenhang mit dem Verkauf der Customized Fund Investment Group (CFG); iii) einen Nettogewinn von CHF 135 Mio. (CHF 114 Mio. nach Steuern), nach Abzug von CHF 11 Mio. Aufwand, aus dem Verkauf des ETF-Geschäfts der Gruppe; iv) einen Gewinn von CHF 34 Mio. (CHF 20 Mio. nach Steuern), nach Abzug von CHF 6 Mio. Aufwand, aus Private-Equity-Veräusserungen; v) einen Verlust von CHF 53 Mio. (CHF 38 Mio. nach Steuern) aus dem Verkauf von JO Hambro; und vi) Umklassierungen über das Corporate Center von CHF 144 Mio. Nettoertrag (CHF 108 Mio. nach Steuern), nach Abzug von CHF 93 Mio. Aufwand, an aufgegebenen Geschäftsbereichen, vor allem aus dem Verkauf des ETF-Geschäfts, Strategic Partners and CFG.

⁵ Enthält i) einen Gewinn von CHF 384 Mio. (CHF 326 Mio. nach Steuern) aus dem Verkauf unserer Beteiligung an Aberdeen Asset Management (Aberdeen); ii) einen Gewinn von CHF 45 Mio. (CHF 45 Mio. nach Steuern) aus dem Verkauf von Wincasa; iii) einen Gewinn von CHF 41 Mio. (CHF 37 Mio. nach Steuern) aus dem Verkauf eines Nichtkerngeschäfts in Zusammenhang mit der Clariden-Leu-Integration; und iv) einen Verlust von CHF 82 Mio. (CHF 72 Mio. nach Steuern) aus Private-Equity-Veräusserungen.

⁶ Enthält i) eine Wertberichtigung für Asset Management Finance LLC (AMF) und sonstige Verluste von CHF 86 Mio. (CHF 51 Mio. nach Steuern); und ii) eine Goodwill-Wertberichtigung von CHF 12 Mio. (CHF 12 Mio. nach Steuern) in Zusammenhang mit der Errichtung der nicht strategischen Einheit von Private Banking & Wealth Management.

⁷ Zeigt die Wertberichtigung für AMF und sonstige Verluste.

⁸ Zeigt die in Grossbritannien eingeführte Reduktion der Unternehmensgewinnsteuern.

Bereinigte Ergebnisse – Private Banking & Wealth Management

	Nettoertrag		Total Geschäftsaufwand		Vorsteuergewinn ¹		Aufwand-Ertrag-Verhältnis (in %)	
	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012
Übersicht über bedeutende Positionen (in Mio. CHF)								
Ausgewiesenes Ergebnis	13 442	13 474	10 050	9 517	3 240	3 775	74.8	70.6
Überleitungspositionen								
Bestimmte Rückstellungen für Rechtsstreitigkeiten	0	0	(600)	0	600 ²	0	–	–
Geschäftsveräusserungen	(305)	(388)	(89)	0	(216) ³	(388) ⁴	–	–
Wertberichtigungen und sonstige Verluste	86	68	(12)	0	98 ⁵	68 ⁶	–	–
Bereinigtes Ergebnis	13 223	13 154	9 349	9 517	3 722	3 455	70.7	72.4

¹ Die Gewinne und Aufwendungen aus den Geschäftsveräusserungen sind in den nicht strategischen Ergebnissen der Segmente enthalten. Siehe «Aufgegebene Geschäftsbereiche» in II – Kommentar zu den Resultaten – Credit Suisse für weitere Informationen.

² Zeigt Rückstellungen für Rechtsstreitigkeiten in Zusammenhang mit der US-Steuerangelegenheit, einschliesslich CHF 175 Mio. für den Vergleich mit der SEC.

³ Enthält i) einen Nettogewinn von CHF 79 Mio., nach Abzug von CHF 12 Mio. Aufwand, aus dem Verkauf von Strategic Partners; ii) einen Aufwand von CHF 56 Mio. in Zusammenhang mit dem Verkauf von CFG; iii) einen Nettogewinn von CHF 135 Mio., nach Verrechnung von CHF 11 Mio. Aufwand, aus dem Verkauf des ETF-Geschäfts der Gruppe; iv) einen Gewinn von CHF 34 Mio., nach Verrechnung von CHF 6 Mio. Aufwand, aus Private-Equity-Veräusserungen; und v) einen Nettogewinn von CHF 28 Mio. aus dem Verkauf von JO Hambro.

⁴ Enthält i) einen Gewinn von CHF 384 Mio. aus dem Verkauf unserer Beteiligung an Aberdeen; ii) einen Gewinn von CHF 45 Mio. aus dem Verkauf von Wincasa; iii) einen Gewinn von CHF 41 Mio. aus dem Verkauf eines Nichtkerngeschäfts in Zusammenhang mit der Clariden-Leu-Integration; und iv) einen Verlust von CHF 82 Mio. aus Private-Equity-Veräusserungen.

⁵ Enthält i) eine Wertberichtigung für AMF und sonstige Verluste von CHF 86 Mio.; und ii) eine Goodwill-Wertberichtigung von CHF 12 Mio. in Zusammenhang mit der Errichtung der nicht strategischen Einheit von Private Banking & Wealth Management.

⁶ Zeigt die Wertberichtigung von AMF und sonstige Verluste.

Bereinigte Ergebnisse – Investment Banking

	Nettoertrag		Total Geschäftsaufwand		Vorsteuergewinn		Rendite auf dem zugeteilten Kapital (in %)	
	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012
Übersicht über bedeutende Positionen (in Mio. CHF)								
Ausgewiesenes Ergebnis	12 565	12 558	10 833	10 568	1 719	2 002	6.8	7.2
Überleitungspositionen								
Bestimmte Rückstellungen für Rechtsstreitigkeiten	0	0	(765)	(136)	765 ¹	136 ²	–	–
Bereinigtes Ergebnis	12 565	12 558	10 068	10 432	2 484	2 138	9.8 ³	7.7 ³

¹ Enthält i) Rückstellungen für Rechtsstreitigkeiten von CHF 467 Mio. (CHF 275 Mio. nach Steuern) für die Vereinbarung mit der Federal Housing Finance Agency (FHFA) vom März 2014; und ii) Rückstellungen für Rechtsstreitigkeiten von CHF 298 Mio. (CHF 176 Mio. nach Steuern) in Zusammenhang mit bestimmten hypothekenbezogenen Angelegenheiten.

² Zeigt die bedeutenden Rückstellungen für Rechtsstreitigkeiten im Investment Banking.

³ Berechnet auf dem bereinigten Gewinn nach Steuern in US-Dollars; zugrunde gelegt wurden Steuersätze von 27% für 2013 und 25% für 2012 sowie eine Kapitalzuteilung von 10% der durchschnittlichen risikogewichteten Aktiven unter Basel III und von 2,4% der durchschnittlichen Schweizer Leverage-Risikoposition.

Leistungsbeurteilung der Divisionen

In der Division Private Banking & Wealth Management anerkannte der Vergütungsausschuss die Verbesserung wesentlicher Finanzkennzahlen. Der bereinigte Vorsteuergewinn betrug 2013 CHF 3,7 Mia. gegenüber CHF 3,5 Mia. im Jahr 2012, und das bereinigte Aufwand-Ertrag-Verhältnis verbesserte sich 2013 dank der umgesetzten Effizienzmassnahmen auf 70,7% gegenüber 72,4% im Vorjahr und dem Ziel von 70,0%. Bei der qualitativen Beurteilung berücksichtigte der Vergütungsausschuss den anhaltend starken, über dem Niveau der meisten Vergleichsunternehmen liegenden Netto-Neugeldzufluss in den Zielmärkten, namentlich in den Schwellenländern und im Geschäft mit sehr vermögenden Privatkunden. Ausserdem berücksichtigte der Vergütungsausschuss

die erfolgreiche Restrukturierung und verbesserte Profitabilität im Asset-Management mit Fokus auf alternative Anlagestrategien einschliesslich Emerging Markets und Asset Allocation sowie traditioneller Produkte innerhalb von Core Investments.

In der Division Investment Banking berücksichtigte der Vergütungsausschuss ebenfalls das verbesserte Ergebnis mit einem bereinigten Vorsteuerergebnis von CHF 2,5 Mia. im Jahr 2013 gegenüber CHF 2,1 Mia. im Jahr 2012 sowie einer bereinigten Rendite auf dem zugeteilten Kapital von 9,8% gegenüber dem Ziel von 11,0% und dem Vorjahreswert von 7,7%. Dabei erfolgt die Berechnung der Rendite nach Steuern auf Basis einer Kapitalunterlegung der durchschnittlichen risikogewichteten Aktiven

nach Basel III von 10% und 2,4% für die ungewichteten Gesamtrisiken (leverage exposure).

Bei der qualitativen Bewertung zog der Vergütungsausschuss die erfolgreiche Ausrichtung des Geschäftsmodells auf die neuen Markt- und aufsichtsrechtlichen Anforderungen, den anhaltend soliden Marktanteil im Aktiengeschäft und die bedeutende Trendwende der Profitabilität in der Region Asien-Pazifik in Betracht. Ausserdem wurden die risikogewichteten Aktiven unter Basel III im Investment Banking von USD 187 Mia. per Ende 2012 auf USD 176 Mia. per Ende 2013 verringert, gegenüber dem Jahresendziel von unter USD 175 Mia.

Für die Shared-Services-Funktionen berücksichtigte der Vergütungsausschuss die solide Kontroll- und Supportleistung verbunden mit weiteren Effizienzsteigerungen im Übergang zu neuen regulatorischen Anforderungen.

Vergütung der Geschäftsleitung für 2013

	Basis-salär	Frei verfügbare Barvergütung	Wert der STI-Ansprüche	Wert der LTI-Ansprüche	Vorsorge, ähnliche Leistungen und sonstige Leistungen ¹	Dividenden-äquivalente ²	Zahlungen und Ansprüche aufgrund vertraglicher Vereinbarungen ³	Gesamtvergütung ⁴
2013 (in Mio. CHF, wo nicht anders vermerkt)								
9 Mitglieder	14.08	3.93	21.86 ⁵	21.58	0.58	2.74	–	64.77
In % der Gesamtvergütung	22%	6%	34%	33%				
davon CEO:								
Brady W. Dougan	2.50	0.69	2.77	3.46	0.01	0.36	–	9.79
In % der Gesamtvergütung	26%	7%	28%	35%				

¹ Sonstige Leistungen bestehen aus Wohnungszulagen, Spesenpauschalen und Kinderzulagen.

² Vor dem 1. Januar 2014 zugeteilte Aktienansprüche beinhalten das Recht auf eine jährliche Zahlung, welche der zahlbaren Dividende auf einer Aktie der Gruppe entspricht. Die Dividendenäquivalente wurden in Bezug auf zugeteilte Ansprüche der Vorjahre bezahlt und in einer Kombination aus Barausschüttung und Aktien in Übereinstimmung mit den auf den eigentlichen Aktien bezahlten Dividenden entrichtet.

³ Im Verlauf von 2013 wurden an Geschäftsleitungsmitglieder keine Zahlungen aufgrund von vertraglichen Vereinbarungen ausgerichtet.

⁴ Nicht enthalten sind Spenden für wohltätige Zwecke von CHF 4,8 Mio., die von der Gruppe gemacht wurden und zu welchen der CEO und drei andere Geschäftsleitungsmitglieder Empfehlungen machen können.

⁵ Die kurzfristigen Leistungsvergütungsansprüche für 2013 enthalten CHF 20,56 Mio. Performance-Aktien sowie CHF 1,3 Mio., die als blockierte Aktien an die Geschäftsleitungsmitglieder, welche als UK Code Staff gemäss Regulierung der PRA kategorisiert wurden, beziehungsweise als Performance-Aktien an das zurückgetretene Geschäftsleitungsmitglied zugeteilt wurden. Der anwendbare Kurs für die Aktie der Gruppe betrug CHF 28.78.

Vergütungsentscheidungen

Unter Berücksichtigung der Leistungen auf Stufe Gruppe, Divisionen und auf individueller Ebene folgte der Verwaltungsrat der Schlussfolgerung des Vergütungsausschusses, wonach die Geschäftsleitungsmitglieder ihre anspruchsvollen Leistungsziele für das Jahr 2013 insgesamt übertroffen haben. Er genehmigte daher die vom Vergütungsausschuss unterbreiteten Vorschläge bezüglich der variablen leistungsbezogenen Vergütung für 2013. Die quantitative finanzielle Beurteilung hatte zur Folge, dass die zugesprochene Vergütung im Schnitt 12% unter den für diese Vergütungskomponente festgelegten Zielgrössen lag, während die an die qualitative Beurteilung der Geschäftsleitungsmitglieder gebundene Vergütung im Schnitt um 37% über den Zielgrössen lag. Die aus der quantitativen und qualitativen Leistungsbeurteilung resultierenden Beträge wurden vom Vergütungsausschuss im Rahmen seines Ermessensspielraums im Durchschnitt um rund 10% nach oben angepasst. Dabei berücksichtigte er einerseits die frühzeitig

Zielgrössen und Obergrenzen für 2013

	Zielgrösse		Obergrenze	
	Bandbreite für Geschäftsleitungsmitglieder	CEO	Bandbreite für Geschäftsleitungsmitglieder	CEO
Multiplikatoren für die Basissaläre				
Kurzfristige Ansprüche				
Frei verfügbare Barvergütung	0.2 – 0.4	0.3	0.3 – 0.7	0.4
Kurzfristiger Leistungsvergütungsanspruch	0.6 – 1.7	1.1	1.2 – 2.9	1.6
Langfristiger Leistungsvergütungsanspruch				
	0.8 – 2.1	1.3	1.5 – 3.5	2.0

erreichten Kapitalziele, die relative Performance-Entwicklung im Vergleich zu Mitbewerbern sowie die Verbesserungen im Bereich Kontrolle und Compliance. Andererseits zog er auch die Vergütungsniveaus für vergleichbare Funktionen bei Konkurrenzunternehmen in Betracht.

Die zugesprochene variable leistungsbezogene Vergütung belief sich auf insgesamt CHF 47,4 Mio. gegenüber CHF 49,9 Mio. im Vorjahr. Dies ist teilweise auf die verkleinerte Geschäftsleitung zurückzuführen, verbunden mit der Zuweisung zusätzlicher Aufgaben an die verbliebenen Geschäftsleitungsmitglieder. Die den Geschäftsleitungsmitgliedern zugesprochene variable leistungsbezogene Vergütung lag im Schnitt 17% über den individuellen Zielgrössen sowie um 31% unter den individuellen Obergrenzen. Der Gesamtbetrag, der allen Mitgliedern der Geschäftsleitung für 2013 zugesprochen wurde, war weniger als halb so hoch wie die Gesamtobergrenze von 2,5% des bereinigten Reingewinns der Gruppe oder CHF 102,4 Mio. Details zur Struktur der

zugesprochenen Vergütung sind in der Tabelle «Vergütung der Geschäftsleitung für 2013» dargestellt.

Gesamtvergütung 2013 für den CEO und das höchstbezahlte Geschäftsleitungsmitglied

In seiner Empfehlung an den Verwaltungsrat bezüglich der leistungsbezogenen Vergütung des CEO Brady Dougan berücksichtigte der Vergütungsausschuss in Absprache mit dem Präsidenten die im Jahr 2013 verbesserte Finanzlage der Gruppe. Diese zeigte sich in einem bereinigten Vorsteuerergebnis von CHF 5,7 Mia. gegenüber CHF 5,0 Mia. im Vorjahr und einem bereinigten Aufwand-Ertrag-Verhältnis von 76,9% im Jahr 2013 gegenüber 79,5% im Vorjahr. Der Vergütungsausschuss würdigte das Erreichen der Kapitalziele und die Fortschritte bei der Ausrichtung der Geschäftsaktivitäten auf das anspruchsvolle neue regulatorische Umfeld in einem herausfordernden Marktumfeld. Insbesondere hat die Gruppe unter der Leitung Brady Dougans ihre Kapitalausstattung gestärkt und ihre Quote des harten Kernkapitals (CET1) (look-through) per Ende 2013 auf 10,0% gesteigert, gegenüber 8,0% im Vorjahr. Weiter reduzierte die Gruppe ihre ungewichteten

Gesamtrisiken (leverage exposure) auf CHF 1 130 Mia. per Ende 2013, gegenüber CHF 1 276 Mia. per Ende 2012. Daraus resultierte eine Verschuldungsquote von 3,7% (look-through), verglichen mit der Vorgabe der FINMA von 4,0% per 2019. In die Beurteilung wurden auch die Fortschritte bei der Erreichung des anspruchsvollen gruppenweiten Kostenreduktionsziels von mehr als CHF 4,5 Mia. bis Ende 2015 berücksichtigt. In Bezug auf die Strategieumsetzung honorierte der Vergütungsausschuss die Bündelung nicht strategischer Aktivitäten, um deren Ressourcen möglichst rasch auf höher rentierende Geschäftsfelder übertragen zu können. Vor diesem Hintergrund und aufgrund der Tatsache, dass es gelungen ist, das Unternehmen für die Zukunft noch besser zu positionieren, folgte der Verwaltungsrat der Empfehlung des Vergütungsausschusses, Brady Dougan für das Jahr 2013 eine Barvergütung von CHF 0,69 Mio. zuzuteilen, sowie CHF 2,77 Mio. in kurzfristigen Incentive Awards (STI) und CHF 3,46 Mio. in langfristigen Incentive Awards (LTI). Diese leistungsbezogene Vergütung entsprach insgesamt 103% der für 2013 festgelegten Zielvergütung.

Vergütung der Geschäftsleitung für 2012

	Basis-salär	Frei verfügbare Barvergütung	Wert der STI-Ansprüche	Wert der LTI-Ansprüche	Vorsorge, ähnliche Leistungen und sonstige Leistungen ¹	Dividenden-äquivalente ²	Zahlungen und Ansprüche aufgrund vertraglicher Vereinbarungen ³	Gesamtvergütung ⁴
2012 (in Mio. CHF, wo nicht anders vermerkt)								
13 Mitglieder ⁵	17.75	13.56 ⁶	20.95 ⁷	15.40	4.28	2.18	–	74.12
In % der Gesamtvergütung	24%	18%	28%	21%				
davon am höchsten bezahlt:								
Robert S. Shafir	1.40	0.70	3.50	2.80	1.91 ⁸	0.28	–	10.59
In % der Gesamtvergütung	13%	7%	33%	26%				
davon CEO:								
Brady W. Dougan	2.50	0.50	2.50	2.00	0.04	0.23	–	7.77
In % der Gesamtvergütung	32%	6%	32%	26%				

¹ Sonstige Leistungen bestehen aus Wohnungszulagen, Spesenpauschalen, Kinderzulagen und Gewinnbeteiligung.

² Aktienansprüche beinhalten das Recht auf eine jährliche Zahlung, welche der zahlbaren Dividende auf einer Aktie der Gruppe entspricht. Die Dividendenäquivalente wurden in Bezug auf zugewiesene Ansprüche der Vorjahre bezahlt.

³ Im Verlauf von 2012 wurden an Geschäftsleitungsmitglieder keine Zahlungen aufgrund von vertraglichen Vereinbarungen ausgerichtet.

⁴ Nicht enthalten sind Spenden für wohltätige Zwecke von CHF 3,9 Mio., die von der Gruppe gemacht wurden und zu welchen der CEO und ein früheres Geschäftsleitungsmitglied Empfehlungen machen können.

⁵ Von den 13 Mitgliedern verliessen fünf die Geschäftsleitung im Verlauf von 2012: Karl Landert und Antonio Quintella, die mit Wirkung per 30. April 2012 beziehungsweise 31. Mai 2012 aus der Geschäftsleitung austraten, sowie Osama Abbasi, Walter Berchtold und Fawzi Kyriakos-Saad, die alle mit Wirkung per 30. November 2012 aus der Geschäftsleitung austraten. Das Basissalär und die Leistungsvergütung wurden für diese Personen entsprechend anteilig berücksichtigt. Diese Personen erhielten variable Vergütung in Form von frei verfügbarer Barvergütung und STI-Ansprüchen für ihre Leistung in der Geschäftsleitung im Jahr 2012.

⁶ Enthält frei verfügbare anteilige Barvergütung von CHF 10,2 Mio. an fünf Personen, welche die Geschäftsleitung im Verlauf des Jahres 2012 verliessen.

⁷ Alle kurzfristigen Leistungsvergütungsansprüche für 2012 wurden als Performance-Aktien zugeteilt. Der anwendbare Aktienkurs der Gruppe für die Performance-Aktienansprüche war CHF 24.62.

⁸ CHF 1,87 Mio. dieses Betrags wurden 2012 in Form einer Gewinnbeteiligung zugeteilt. Zusätzlich – im Zusammenhang mit seiner damaligen Funktion als CEO der Division Asset Management – erhielt Herr Shafir 2008 einen Gewinnbeteiligungsanspruch an bestimmten alternativen Anlagefonds. Der im Zeitverlauf realisierte Wert hängt von der Anlage-Performance dieser Fonds während ihres Bestehens von bis zu 15 Jahren ab. Der Anfangswert dieses Anspruchs wird mithilfe von Annahmen zur Rendite, die auf diesen Fonds realisiert werden, bestimmt. Der aggregierte theoretische Wert dieser Ansprüche betrug auf Basis einer angenommenen Rendite von 9 Prozent auf allen Fondsanlagen während des geplanten Bestehens der Fonds etwa USD 10 Mio.; dabei wurde die geschätzte Rendite um 25 Prozent reduziert, um eine mögliche schlechtere Performance einzelner Fonds zu berücksichtigen.

Vergütungsstruktur 2013

Das Basissalär für 2013 betrug gegenüber dem Vorjahr unverändert CHF 2,5 Mio. für den CEO, CHF 1,5 Mio. für Geschäftsleitungsmitglieder in der Schweiz und USD 1,5 Mio. für Geschäftsleitungsmitglieder in den USA und Grossbritannien.

Die jedem Mitglied der Geschäftsleitung für 2013 zugesprochene leistungsbezogene Vergütung setzte sich wie folgt zusammen:

- 10% in Form von Barvergütung ohne Verfügungsbeschränkung;
- 40% als kurzfristige Incentive Awards (STI-Ansprüche) in Form von aufgeschobenen Performance Shares und
- 50% als langfristige Incentive Awards (LTI-Ansprüche) in Form von aufgeschobener Barvergütung und CCA.

Eine Übersicht der Übertragungsfristen der STI- und LTI-Ansprüche zeigt die Darstellung «Wichtigste Merkmale der Vergütung an die Geschäftsleitung – 2013». Die Vergütungsinstrumente sind weiter unten genauer beschrieben.

Im Jahr 2013 waren drei Mitglieder der Geschäftsleitung als UK Code Staff kategorisiert. Sie unterlagen deshalb den Anforderungen des Remuneration Code der britischen Prudential Regulation Authority (PRA), wonach sie mindestens 50% der ihnen zugesprochenen variablen leistungsbezogenen Vergütung in Form von Aktieninstrumenten erhalten müssen. Zwei der gegenwärtigen Mitglieder erhielten deshalb 50% ihrer variablen Vergütung in Form von STI-Ansprüchen, 40% in Form von LTI-Ansprüchen, 5% in bar und 5% als übertragene Aktien der Gruppe mit einer sechsmonatigen Sperrfrist.

Das dritte Mitglied, Tobias Guldimann, trat per 31. Dezember 2013 aus der Geschäftsleitung aus und von seiner Position als Chief Risk Officer (CRO) zurück. Er wurde per 1. Januar 2014 durch Joachim Oechslin ersetzt. Tobias Guldimann erhielt eine variable Vergütung für 2013, die den für Managing Directors gültigen Anforderungen an PRA Code Staff entsprach, da er zum Zeitpunkt der Zuteilung nicht mehr Mitglied der Geschäftsleitung war.

Formen von Vergütungsansprüchen

Alle aufgeschobenen Vergütungen der Geschäftsleitung unterstehen einer Malusklausel sowie zusätzlichen Bestimmungen für Risikonehmer (Covered Employees). Ausserdem bestehen leistungsabhängige Wertabschlagsbestimmungen (Clawback) für die STI-Ansprüche und spezifische Leistungsziele für die LTI-Ansprüche.

► Siehe «Malus- und leistungsbezogene Wertanpassungsbestimmungen» in Vergütungsstruktur der Gruppe für weitere Informationen.

Barvergütung ohne Verfügungsbeschränkung

Ein Teil der variablen leistungsbezogenen Vergütung wird nach Zuteilung in bar ohne Verfügungsbeschränkung ausbezahlt. Sie dient als Anerkennung der Leistung der einzelnen Geschäftsleitungsmitglieder im dem Zuteilungsdatum unmittelbar vorangehenden Geschäftsjahr.

Kurzfristige Incentive Awards (STI-Ansprüche)

Die für 2013 in Form von Performance-Share-Ansprüchen zugeordneten STI-Ansprüche sind leistungsbezogene Vergütungsinstrumente, die über drei Jahre aufgeschoben und in drei gleich grossen Tranchen jeweils am ersten, zweiten und dritten Jahrestag der Zuteilung übertragen werden (gestaffelte Übertragung). Sie unterliegen den gleichen Wertabschlagsbestimmungen wie die Performance-Share-Ansprüche, die Managing Directors und MRTC zugesprochen werden.

► Siehe «Performance-Share-Ansprüche» in Vergütungsstruktur der Gruppe für ergebnisabhängige Anpassungsbestimmungen.

Sollte eine Division einen Vorsteuerverlust ausweisen, werden den betreffenden Divisionsleitern die zugesprochenen, aufgrund der Übertragungsfrist aber noch nicht erworbenen STI-Ansprüche um 15% pro Verlust von CHF 1 Mia. gekürzt. Die Berechnung erfolgt pro rata und basiert auf dem effektiven Verlustbetrag. Falls zusätzlich zur Division auch die Gruppe eine negative bereinigte Eigenkapitalrendite ausweist, entspricht die Kürzung der aufgeschobenen STI-Ansprüche der negativen bereinigten Eigenkapitalrendite der Gruppe oder der 15%-Anpassung pro CHF 1 Mia. Vorsteuerverlust der Division, je nachdem, welcher Anpassungsbetrag grösser ist.

Die Ansprüche des CEO sowie der Geschäftsleitungsmitglieder, die eine Shared-Services-Funktion leiten, unterliegen nur dann einem Wertabschlag, wenn die Gruppe eine negative bereinigte Eigenkapitalrendite ausweist.

Die den Geschäftsleitungsmitgliedern zustehende Anzahl Aktien aus STI-Ansprüchen steht unter dem Vorbehalt allfälliger Malus- und Wertabschlagsereignisse während der Übertragungsfrist. Unter keinen Umständen werden jedoch die ausstehenden STI-Ansprüche erhöht.

► Siehe «Potenzielle Kürzungen der Performance Shares und STI-Ansprüche» in Vergütungsstruktur der Gruppe für spezifische Anpassungen nach unten.

Langfristige Incentive Awards (LTI-Ansprüche)

Die Übertragung von LTI-Ansprüchen ist über fünf Jahre aufgeschoben, wobei drei gleich hohe Teilübertragungen am dritten, vierten und fünften Jahrestag nach Zuteilung erfolgen, vorbehaltlich der Erreichung spezifischer, im Voraus festgelegter Leistungskriterien. Diese werden jeweils über die drei den Teilübertragungen vorausgehenden Kalenderjahre ermittelt:

- Der Durchschnittswert der erzielten Aktienrendite relativ zur Vergleichsgruppe (Relative Total Shareholder Return, RTSR) stellt das primäre Leistungskriterium dar; und
- die durchschnittlich erreichte bereinigte Eigenkapitalrendite im Vergleich zu den Zielrenditen der jeweiligen Jahre dient als weiteres Kriterium zur Erhöhung oder Kürzung des zur Auszahlung kommenden Betrags um bis zu 25%.
- Der bei jeder Teilübertragung auszahlbare Betrag unterliegt einer Obergrenze in Höhe von 200% des ursprünglichen Wertes.

Die relative Aktienrendite entspricht der Aktienrendite der Gruppe, verglichen mit der durchschnittlichen Aktienrendite der Vergleichsgruppe. Sie entspricht der Auf- beziehungsweise Abwertung einer bestimmten Aktie, zuzüglich Dividenden, über einen Zeitraum von drei Jahren. Die Vergleichsgruppe besteht aus den zwölf Vergleichsunternehmen gemäss der Tabelle «Bezugsgruppen und Leistungskriterien 2013». Der Wert der LTI-Ansprüche bei Übertragung variiert wie folgt:

- Bei einer durchschnittlichen relativen Aktienrendite von mindestens 150% (sofern die relative Aktienrendite der Gruppe um 50% über der Vergleichsgruppe liegt) oder besseren Ergebnissen erfolgt eine maximale Anpassung nach oben um 100% (Obergrenze);
- Bei einer durchschnittlichen relativen Aktienrendite von 100% (sofern die relative Aktienrendite der Gruppe exakt derjenigen der Vergleichsgruppe entspricht) erfolgt eine LTI-Auszahlung in Höhe des ursprünglich zugeteilten Betrags;
- Bei einer relativen Aktienrendite von 50% (sofern die Gruppe um 50% unter der Rendite der Vergleichsgruppe liegt) oder weniger verfällt der jeweilige LTI-Anspruch (Anpassung nach unten um 100%);
- Bei einer durchschnittlichen relativen Aktienrendite zwischen 50% und 150% gegenüber der Vergleichsgruppe erfolgt eine Anpassung nach oben oder unten auf einer gleitenden Skala von -100% bis +100%.

Der auf Basis der relativen Aktienrendite errechnete Betrag wird ferner um maximal +25% bis -25% angepasst; massgeblich für diese Anpassung ist jeweils die in den drei Jahren vor der Übertragung erzielte durchschnittliche bereinigte Eigenkapitalrendite im Vergleich zu den Zielvorgaben. Die maximale Anpassung um 25% nach oben erfolgt bei einer durchschnittlichen bereinigten Eigenkapitalrendite von 200% über Zielwert. Infolge der aus der Eigenkapitalrendite abgeleiteten Anpassung erfolgt aber keine Auszahlung von mehr als dem Doppelten des ursprünglich zugeteilten LTI-Anspruchs.

Für 2013 wurden 60% der LTI-Ansprüche (bzw. 30% der gesamten variablen leistungsbezogenen Vergütung) als aufgeschobene Baransprüche strukturiert. Die Gruppe behält sich vor, den Baranteil der LTI-Ansprüche nach eigenem Ermessen in Form von Aktien abzurechnen. In diesem Fall basiert die Zahl der zu liefernden Aktien auf dem zum Zeitpunkt der Abrechnung geltenden Aktienkurs der Gruppe.

Für 2013 wurden 40% der LTI-Ansprüche (bzw. 20% der gesamten variablen leistungsbezogenen Vergütung) in Form von CCA zugeteilt. Dabei gelten die gleichen Bedingungen wie für die CCA, die Managing Directors und Directors zugeteilt werden, mit Ausnahme der oben beschriebenen Übertragungs- und Leistungskriterien für LTI-Ansprüche. Die als CCA zugesprochenen LTI-Ansprüche berechtigen die Empfänger zum Erhalt halbjährlicher Barausschüttungen von Zinsäquivalenten bis zur Abrechnung, würden jedoch auf null abgeschrieben, falls die oben beschriebenen auslösenden CCA-Ereignisse eintreten. Zum Abrechnungsdatum kann

die Gruppe nach eigenem Ermessen eine Zahlung vornehmen in Form von bedingten Kapitalinstrumenten oder in bar auf Basis des Fair Value der CCA.

Weitere Aspekte der Vergütung der Geschäftsleitung

Spenden für wohltätige Zwecke

Wie in den drei Vorjahren hat der Vergütungsausschuss im Namen der Geschäftsleitung aus dem Pool leistungsbezogener Vergütung für die Geschäftsleitung für 2013 Spendenzahlungen an Wohltätigkeitsorganisationen genehmigt. Die Höhe der Spenden belief sich auf CHF 4,8 Mio. Die Spenden sollen eingetragenen karitativen Organisationen zugutekommen. Der CEO kann zusammen mit drei weiteren Geschäftsleitungsmitgliedern Empfehlungen abgeben, welche Organisationen berücksichtigt werden sollen.

Mindestanforderungen in Bezug auf den Aktienbesitz

Die Gruppe hat die Mindestanforderungen in Bezug auf den Aktienbesitz der Geschäftsleitungsmitglieder wie folgt festgelegt:

- CEO: 350 000 Aktien; und
- übrige Mitglieder der Geschäftsleitung: 150 000 Aktien.

Die jeweilige Schwelle bezieht sich auf alle von den Führungskräften oder in deren Namen gehaltenen Aktien der Gruppe, einschliesslich der noch nicht übertragenen aktienbasierten Ansprüche. Die betroffenen Führungskräfte unterliegen Beschränkungen hinsichtlich des Verkaufs von Aktien der Gruppe und hinsichtlich des Erhalts ihrer aktienbasierten Ansprüche in bar, bis sie die genannten Mindestanforderungen erfüllen. Die Gruppe verbietet ihren Mitarbeitenden Transaktionen zur Absicherung des Werts von nicht übertragenen aktienbasierten Ansprüchen. Die Verpfändung nicht übertragener Ansprüche durch Mitglieder der Geschäftsleitung ist ebenfalls unzulässig, vorbehaltlich der ausdrücklichen Genehmigung des Vergütungsausschusses.

Änderung der Aktienpläne

Die Bedingungen aller früheren und zukünftigen aktienbasierten Vergütungspläne der Geschäftsleitung wurden im Jahr 2014 geändert, um die Wahl zwischen einer Abrechnung in bar oder in Aktien zu ermöglichen. Einmal pro Jahr, an einem im Voraus festgelegten Datum vor der Abrechnung, haben die Geschäftsleitungsmitglieder die Wahl, ob sie die an sie zu übertragenden aktienbasierten Ansprüche in Form von Aktien, Bargeld oder zu 50% in Aktien und 50% in bar, jeweils auf Basis des Aktienkurses der Gruppe am Abrechnungsdatum, erhalten wollen. Die Wahl einer Barauszahlung wird hinfällig, falls der Aktienkurs der Gruppe zwischen dem Zeitpunkt der Wahl und dem Zeitpunkt der Abrechnung um mehr als 25% fällt. Die zeitlichen und preislichen Bedingungen der Abrechnung entsprechen den bisherigen Vergütungsplänen und den Plänen für die übrigen Mitarbeitenden. Diese Änderung hat keinen Einfluss auf die aufgeschobenen aktienbasierten Ansprüche der übrigen Mitarbeitenden, die weiterhin in Form von Aktien der Gruppe bedient werden.

Vertragsdauer, Kontrollwechsel und Kündigungsbestimmungen

Sämtliche Geschäftsleitungsmitglieder haben unbefristete Arbeitsverträge, die bis zu ihrer Beendigung in Kraft bleiben. Die vertragliche Kündigungsfrist beläuft sich auf mindestens sechs Monate. Es bestehen keine zusätzlichen Verträge, Vereinbarungen oder Abmachungen mit den Geschäftsleitungsmitgliedern, die Zahlungen oder Leistungen im Zusammenhang mit einer Beendigung des Anstellungsverhältnisses vorsehen, welche anderen Mitarbeitenden der Gruppe nicht zustehen. Im Falle einer Beendigung des Anstellungsverhältnisses gelten in Bezug auf ausstehende Vergütungsansprüche vorher festgelegte Bedingungen, je nachdem, ob es sich dabei um ein freiwilliges, unfreiwilliges oder durch einen Kontrollwechsel bedingtes Ausscheiden handelt.

Bei einem Kontrollwechsel bestimmt der Verwaltungsrat auf Empfehlung des Vergütungsausschusses, wie die ausstehenden Ansprüche aller Mitarbeitenden, einschliesslich der Geschäftsleitungsmitglieder, zu behandeln sind, mit dem Ziel, unter Berücksichtigung aller Umstände und der dann herrschenden Marktbedingungen den Aktionärswert zu maximieren. Die Arbeitsverträge der Geschäftsleitungsmitglieder enthalten keine Bestimmungen, und es bestehen auch keine sonstigen Vereinbarungen, welche bei einem Kontrollwechsel die Zahlung ausserordentlicher Leistungen einschliesslich besonderer Abgangsentschädigungen erfordern würden.

Ehemalige Mitglieder der Geschäftsleitung

Ehemalige Geschäftsleitungsmitglieder, die nicht mehr für die Gruppe tätig sind, haben Anspruch auf Sachleistungen in Form von Bürobenutzung und Sekretariatsunterstützung. Diese Dienstleistungen werden nur sporadisch in Anspruch genommen und

durch bestehende Ressourcen abgedeckt. Im Jahre 2013 wurden keine zusätzlichen Honorare, Abfindungen oder andere Vergütungen zugunsten ehemaliger Geschäftsleitungsmitglieder bezahlt, die nicht mehr für die Gruppe oder die verbundene Gesellschaft tätig sind.

Aktienbestände und Kredite der Geschäftsleitung

Aktienbestände der Geschäftsleitung

Die Tabelle «Von der Geschäftsleitung gehaltene Bestände und Werte aufgeschobener aktienbasierter Ansprüche» enthält die Aktienbestände der Geschäftsleitungsmitglieder, enger Familienmitglieder oder durch diese Personen kontrollierter Unternehmen sowie den Wert der noch nicht erworbenen aktienbasierten Vergütungsansprüche der Geschäftsleitungsmitglieder per 31. Dezember 2013.

Der Wert von aktienbasierten Vergütungsansprüchen von Geschäftsleitungsmitgliedern aus früheren Jahren variiert in Abhängigkeit vom Kurs der Aktie der Gruppe sowie von weiteren Faktoren, die sich auf den Fair Value des Anspruchs auswirken können. Der kumulierte Wert dieser noch nicht übertragenen aktienbasierten Vergütungsansprüche war per 31. Dezember 2013 um durchschnittlich 4% höher als am jeweiligen Zuteilungsdatum.

Geschäftsleitungsmitglieder sind zusätzlich an drei noch laufenden Programmen für aufgeschobene Barvergütung aus früheren Jahren beteiligt: die Partner Asset Facility 2008 (PAF), die Partner Asset Facility 2011 (PAF 2) und die Plus Bond Awards. Der kumulative Wert dieser Baransprüche betrug am Zuteilungsdatum CHF 16,7 Mio. und belief sich per 31. Dezember 2013 auf 30,5 Mio. Der Wert dieser Ansprüche variiert in Abhängigkeit vom Wert der den PAF-, PAF2- und Plus-Bond-Ansprüchen zugrunde liegenden Portfolios und von der verbleibenden Laufzeit.

Von der Geschäftsleitung gehaltene aufgeschobene aktienbasierte Ansprüche

Ende	Anzahl eigene Aktien ¹	Anzahl nicht erworbene Aktienansprüche	Anzahl eigene Aktien und nicht erworbene Aktienansprüche	Anzahl nicht erworbene SISUs	Anzahl Optionen	Wert der nicht erworbenen Ansprüche bei Zuteilung (in CHF)	Aktueller Wert der nicht erworbenen Ansprüche (in CHF)
31. Dezember 2013							
Brady W. Dougan	1 221 334	416 540	1 637 874	38 051	–	12 176 651	12 396 697
Gaël de Boissard	107 329	536 014	643 343	31 283	–	16 187 272	15 470 189
Romeo Cerutti	136 344	231 491	367 835	11 636	–	6 128 891	6 630 073
Tobias Guldemann	–	258 127	258 127	14 545	–	6 907 523	7 435 765
David R. Mathers	17 469	387 642	405 111	7 565	–	9 422 493	10 777 295
Hans-Ulrich Meister	189 478	417 112	606 590	23 273	–	11 248 886	12 009 299
Robert S. Shafir	617 053	532 112	1 149 165	31 160	–	14 344 561	15 360 428
Pamela A. Thomas-Graham	–	216 875	216 875	7 191	–	5 461 314	6 110 280
Eric M. Varvel	–	286 098	286 098	27 735	–	9 597 358	8 558 226
Total	2 289 007	3 282 011	5 571 018	192 439	–	91 474 949	94 748 252
31. Dezember 2012							
Brady W. Dougan	906 929	666 068	1 572 997	76 102	–	18 945 613	19 815 939
Romeo Cerutti	80 279	320 261	400 540	23 272	–	8 446 679	9 172 331
Tobias Guldemann	57 763	375 725	433 488	29 090	–	9 964 935	10 808 561
David R. Mathers	0	461 439	461 439	15 130	1 095 ²	11 174 895	12 724 392
Hans-Ulrich Meister	178 198	550 776	728 974	46 546	–	14 848 594	15 948 497
Robert S. Shafir	387 544	736 377	1 123 921	62 320	–	19 807 159	21 325 210
Pamela A. Thomas-Graham	4 583	239 137	243 720	14 382	–	6 342 875	6 768 957
Eric M. Varvel	62 169	454 785	516 954	55 470	–	13 996 715	13 623 809
Total	1 677 465³	3 804 568	5 482 033	322 312	1 095	103 527 465	110 187 696

¹ Beinhaltet Aktien, die ursprünglich als aufgeschobene Vergütung zugeteilt wurden und nun erworben wurden.

² Besteht aus Optionen mit Verfall per 22. Januar 2013 und einem Ausübungspreis von CHF 30.60.

³ Zusätzlich zu den gezeigten gehaltenen Aktien hielten die folgenden Geschäftsleitungsmitglieder eine Anzahl von insgesamt 2 320 bedingten Pflichtwandelanleihen (MACCS): Brady Dougan (1 336), Romeo Cerutti (60), Hans-Ulrich Meister (262), Robert Shafir (571) und Eric Varvel (91). Diese Wertschriften wurden am 29. März 2013 zum Wandelpreis von CHF 16.29 in insgesamt 143 033 Aktien gewandelt mit Ausführung und Lieferung der Aktien im April 2013.

Kredite an Mitglieder der Geschäftsleitung

Die den Geschäftsleitungsmitgliedern gewährten Kredite sind mehrheitlich Hypotheken oder Darlehen gegen Wertschriftendeckung. Sie richten sich nach den für Mitarbeitende geltenden Bedingungen. Am 31. Dezember 2013, 2012 und 2011 beliefen sich die ausstehenden Kredite der Geschäftsleitungsmitglieder auf CHF 10 Mio., CHF 8 Mio. beziehungsweise CHF 22 Mio. Die Anzahl Personen mit ausstehenden Krediten zu Beginn und am Ende des Jahres 2013 betrug drei beziehungsweise vier. Der höchste ausstehende Kredit belief sich auf USD 5 Mio. und betraf Eric Varvel.

Alle den Geschäftsleitungsmitgliedern gewährten Hypothekendarlehen sind entweder variabel oder festverzinslich. Hypotheken werden in der Regel für einen Zeitrahmen von bis zu zehn Jahren abgeschlossen. Die verwendeten Zinssätze beruhen auf dem Refinanzierungssatz zuzüglich einer Marge und entsprechen den für andere Mitarbeitende anwendbaren Zinssätzen und übrigen Konditionen. Darlehen gegen Wertschriftendeckung werden ebenfalls zu Zinssätzen und Konditionen gewährt, wie sie für Mitarbeitende üblich sind. Bei der Gewährung von Krediten an

Geschäftsleitungsmitglieder kommen die gleichen Bewilligungs- und Risikobeurteilungsverfahren zur Anwendung, wie sie für alle Mitarbeitenden üblich sind. Falls nichts anderes vermerkt ist, wurden sämtliche Kredite an Geschäftsleitungsmitglieder im Rahmen der üblichen Geschäftstätigkeit sowie im Wesentlichen zu denselben Konditionen, einschliesslich Zinssätzen und Sicherheiten, gewährt, wie sie zum jeweiligen Zeitpunkt für vergleichbare Transaktionen mit anderen Personen galten, und unter Berücksichtigung der für sämtliche Mitarbeitenden der Gruppe geltenden Bedingungen. Das mit diesen Krediten verbundene Geschäftsrisiko hielt sich im üblichen Rahmen.

► Siehe «Bankbeziehungen sowie Transaktionen mit nahestehenden Personen und Unternehmen» in Corporate Governance für weitere Informationen.

Zielgrössen, Obergrenzen und Leistungskriterien 2014

Die 2014 zu verwendenden Zielgrössen, Obergrenzen und Leistungskriterien basieren auf dem für das Leistungsjahr 2013 eingeführten Konzept. Die Zielgrössen und Obergrenzen der Vergütung für 2014 ausgedrückt als Multiplikator des Basissalärs bleiben gegenüber 2013 unverändert. Etwas modifiziert wurde dagegen

die Zusammensetzung der variablen leistungsbezogenen Vergütungsansprüche, wie dies aus der Tabelle «Zielgrössen und Obergrenzen 2014» und der Beschreibung weiter unten hervorgeht.

Anfang 2014 verfeinerte der Vergütungsausschuss auch den Kriterienkatalog und die Zielwerte, um die Leistungsbeurteilung 2014 breiter abzustützen. Zusätzlich zu Profitabilitäts- und Kostenzielen werden auch Kriterien berücksichtigt mit Bezug auf den Abbau nicht strategischer Positionen. Dabei wird der Abbau risikogewichteter Aktiven und ungewichteter Gesamtrisiken (leverage exposure) in Kombination mit dem nicht strategischen Vorsteuergewinn gemessen. Der Vergütungsausschuss hat zudem zusätzliche Kriterien eingeführt mit Bezug auf Strategieumsetzung, Geschäftsentwicklung, Realisierung von Infrastrukturprojekten sowie weitere individuelle Kriterien für jedes Geschäftsleitungsmitglied. Die Gewichtung dieser Kriterien ist vordefiniert gemäss der Tabelle «Leistungskriterien für die Geschäftsleitung 2014». Die Obergrenze der leistungsbezogenen Vergütung der Geschäftsleitung für 2014 insgesamt liegt bei 2,5% des angepassten Reingewinns der Gruppe, definiert als ausgewiesenes Ergebnis

bereinigt um Fair-Value-Bewertungskorrekturen auf eigenen Verbindlichkeiten und bestimmte Rückstellungen für Rechtsstreitigkeiten gemäss Feststellung des Vergütungsausschusses.

Zielgrössen und Obergrenzen für 2014

	Zielgrösse		Obergrenze	
	Bandbreite für Geschäftsleitungsmitglieder	CEO	Bandbreite für Geschäftsleitungsmitglieder	CEO
Multiplikatoren für die Basissaläre				
Kurzfristige Ansprüche				
Frei verfügbare Barvergütung	0.3 – 0.8	0.5	0.6 – 1.4	0.8
Kurzfristiger Leistungsvergütungsanspruch	0.5 – 1.3	0.8	0.9 – 2.1	1.2
Langfristiger Leistungsvergütungsanspruch	0.8 – 2.1	1.4	1.5 – 3.5	2.0

Leistungskriterien für die Geschäftsleitung 2014

	CEO		Divisionsleiter		Leiter Shared Services		Leistungszielvorgabe zur Zielerreichung
		PB&WM	IB	CFO	Sonstige		
Kriterien der finanziellen Leistung (60% Gewichtung)							
Eigenkapitalrendite des strategischen Geschäfts der Gruppe (nach Steuern) – strategische Ergebnisse ¹	30%	30%	30%	25%	25%	12,5% Eigenkapitalrendite der Gruppe basierend auf den strategischen Ergebnissen	
Aufwand-Ertrag-Verhältnis des strategischen Geschäfts der Gruppe – strategische Ergebnisse ¹	20%	–	–	15%	20%	71,0% Aufwand-Ertrag-Verhältnis der Gruppe basierend auf den strategischen Ergebnissen	
Ausstieg aus nicht strategischen Einheiten ²	10%	10%	10%	10%	–	Reduktion von 35,0% der risikogewichteten Aktiven und der Leverage-Risikoposition gegenüber dem Vorjahr (2,5% Gewichtung für jede Kennzahl) sowie Erreichen des budgetierten nicht strategischen Vorsteuergewinns (5% Gewichtung) ^{3,4}	
Rendite auf dem zugeteilten Kapital der Division ^{5,6}	–	–	20%	–	–	11,5% Rendite auf dem zugeteilten Kapital	
Aufwand-Ertrag-Verhältnis der Division ⁵	–	20%	–	–	–	69,0% Aufwand-Ertrag-Verhältnis der Divisionen	
Total Geschäftsaufwand der Division ⁵	–	–	–	10%	15%	Budgetaufwand 2014 auf fremdwährungsneutraler Basis	
Nicht finanzielle Kriterien (40% Gewichtung)							
Geschäfts- und Infrastruktur-entwicklung	15%	15%	15%	15%	15%	Strategieumsetzung, Geschäftsentwicklung, Leistung der Subdivisionen und Regionen sowie Ausführung bedeutender Projekte gemäss Beurteilung des Vergütungsausschusses	
Sonstige Leistung	25%	25%	25%	25%	25%	Kapitalstärke, Personalmanagement, Management von Kontrollrisiken, operationellen Risiken und Reputationsrisiken, Mitwirkung an Kundenanlässen, Partnerschaft und ein auf das Unternehmen ausgerichtetes Verhalten gemäss Beurteilung des Vergütungsausschusses	

PB&WM – Private Banking & Wealth Management; IB – Investment Banking

¹ Siehe «Kernergebnis» in II – Kommentar zu den Resultaten für weitere Informationen zu den strategischen Ergebnissen.

² Die Leistung für den CEO und den CFO wird auf Gruppenebene gemessen und für die Divisionsleiter auf der entsprechenden divisionalen Ebene der nicht strategischen Einheiten.

³ Die risikogewichteten Aktiven wurden angepasst, um Methodenänderungen auszuschliessen.

⁴ Der budgetierte nicht strategische Vorsteuergewinn basiert auf dem ausgewiesenen Ergebnis, ohne den Einfluss der Fair-Value-Veränderungen auf eigenen Verbindlichkeiten und bestimmte erhebliche Rückstellungen für Rechtsstreitigkeiten, wie vom Vergütungsausschuss bestimmt.

⁵ Basierend auf dem ausgewiesenen Ergebnis, ohne bestimmte erhebliche Rückstellungen für Rechtsstreitigkeiten, wie vom Vergütungsausschuss bestimmt.

⁶ Berechnet auf dem Gewinn nach Steuern in US-Dollars; zugrunde gelegt wurde eine Kapitalzuteilung des Mittelwerts von 10% der durchschnittlichen risikogewichteten Aktiven unter Basel III und von 2,4% der durchschnittlichen Leverage-Risikoposition.

Wichtigste Merkmale der Vergütung an die Geschäftsleitung – 2014

Verfeinerungen 2014	Zusammensetzung	Übertragungsfrist (Jahr der Auszahlung des Anspruchs nach Zuteilung)	Wichtigste Merkmale																					
<ul style="list-style-type: none"> ■ Zusätzliche finanzielle Leistungskriterien in Bezug auf den Ausstieg aus den nicht strategischen Einheiten ■ Zusätzliche nicht finanzielle Leistungskriterien in Bezug auf Strategieumsetzung, Geschäftsentwicklung und Projektrealisierung ■ Kurzfristige STI-Ansprüche nach Ablauf von drei Jahren übertragen (zuvor gestaffelte Übertragung über drei Jahre) ■ Langfristige LTI-Ansprüche teilweise als aktienbasierte Ansprüche statt in bar 	50% STI-Ansprüche Barvergütung: 20% Performance-Share-Anspruch: 30%	Gesamthafte Vergütung bei Zuteilung					Frei verfügbare Barvergütung, ausser für Mitarbeitende, die dem UK Code unterstehen, die 10% als frei verfügbare Barvergütung und 10% als blockierte Aktien erhalten																	
		50% LTI-Ansprüche Barvergütungsanspruch: 25% Contingent Capital Award (CCA): 25%	Gesamtanspruch nach Ablauf der Frist übertragen					In Abhängigkeit von der Profitabilität der Gruppe und der Divisionen wird zusätzlich zu den allgemeinen Malusbestimmungen eine negative formelbasierte Anpassung auf den Gesamtbestand der ausstehenden Ansprüche angewendet																
	<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>Jahr</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Barvergütung</td> <td></td> <td></td> <td>1/3</td> <td>1/3</td> <td>1/3</td> </tr> <tr> <td>CCA</td> <td></td> <td></td> <td>1/3</td> <td>1/3</td> <td>1/3</td> </tr> </table>					Jahr	1	2	3	4	5	Barvergütung			1/3	1/3	1/3	CCA			1/3	1/3	1/3	Der bei Übertragung auszahlende Betrag für alle LTI-Ansprüche variiert zwischen 0% und 200% des zugeteilten Werts und wird in Abhängigkeit von der gesamten relativen Aktienrendite (primäre Kennzahl) und von der durchschnittlichen Eigenkapitalrendite basierend auf den strategischen Ergebnissen ¹ (sekundäre Kennzahl) ermittelt
	Jahr	1	2	3	4	5																		
Barvergütung			1/3	1/3	1/3																			
CCA			1/3	1/3	1/3																			
						Die CCA-Tranche ist verlustabsorbierend und verfällt wertlos nach Massgabe der Kapitalposition der Gruppe																		

¹ Kann im Ermessen des Vergütungsausschusses für bedeutende Rechtsfälle angepasst werden.

Vergütungsstruktur 2014

Das Basissalär beträgt 2014 gegenüber dem Vorjahr unverändert CHF 2,5 Mio. für den CEO, CHF 1,5 Mio. für Geschäftsleitungsmitglieder in der Schweiz und USD 1,5 Mio. für Geschäftsleitungsmitglieder in den USA und Grossbritannien. Per 31. Dezember 2013 gelten zwei der Geschäftsleitungsmitglieder für 2014 als UK Code Staff und werden deshalb im Einklang mit den Bestimmungen von CRD IV die relevanten Obergrenzen für die variable Vergütung, wie sie für UK Code Staff gelten, einhalten müssen. Entsprechend der Marktpraxis in Grossbritannien beabsichtigt die Gruppe, diesen Geschäftsleitungsmitgliedern 2014 einen an ihre Funktionen und Verantwortungen gebundenen Fixbetrag auszu zahlen. Die Zielgrössen und Obergrenzen für die Gesamtvergütung sind davon nicht betroffen.

Für 2014 wurden kleinere Änderungen in der Struktur der variablen leistungsbezogenen Vergütung vorgenommen; sie setzt sich für jedes Geschäftsleitungsmitglied wie folgt zusammen:

- 20% in Form von Barvergütung ohne Verfügungsbeschränkung, ausser für UK Code Staff, die 10% in Form einer Barvergütung ohne Verfügungsbeschränkung und 10% in Form von gesperrten Aktienansprüchen erhalten;

- 30% als STI-Ansprüche in Form von aufgeschobenen Performance-Share-Ansprüchen, neu mit einer Übertragung nach drei Jahren; und
- 50% als LTI-Ansprüche in Form von Aktienansprüchen und CCA zu gleichen Anteilen, mit Übertragung am dritten, vierten und fünften Jahrestag nach Zuteilung, unter Vorbehalt der im Voraus festgelegten leistungsabhängigen Übertragungsbedingungen.

Die obigen Änderungen der Vergütungsstruktur für 2014 verlängern die Übertragungsperiode der STI-Ansprüche und spiegeln damit die Bereitschaft des Vergütungsausschusses wider, auf neue Marktentwicklungen zu reagieren. Gemäss der Struktur für 2014 beginnt die Übertragung der aufgeschobenen leistungsbezogenen Vergütung am dritten Jahrestag nach Zuteilung und endet fünf Jahre nach Zuteilung. Ausserdem werden die LTI-Ansprüche in Form einer Kombination aus Aktien und CCA (statt Barvergütung und CCA) übertragen. Dadurch wird der Teil der aufgeschobenen aktienbasierten Vergütung auf 55% erhöht.

VERGÜTUNG DES VERWALTUNGSRATS

Governance

Die Vergütung der Mitglieder des Verwaltungsrats wird entsprechend den Statuten, dem Organisations- und Geschäftsreglement und dem Reglement des Vergütungsausschusses festgelegt. Die Vergütung an die Mitglieder des Verwaltungsrats, einschliesslich des Präsidenten, wird jährlich vom Verwaltungsrat auf Empfehlung des Vergütungsausschusses genehmigt und deckt den Zeitraum von zwölf Monaten zwischen der jeweils aktuellen Generalversammlung und jener des darauffolgenden Jahres ab. Im Fall der Vergütung des Präsidenten und der Zusatzhonorare der Kommissionsvorsitzenden tritt das betreffende Verwaltungsratsmitglied bei der Entscheidung über seine Vergütung in den Ausstand.

Grundlage für die Festlegung der Vergütung

Sämtliche Mitglieder des Verwaltungsrats erhalten ein Basishonorar plus ein Kommissions- oder anderes zusätzliches Honorar in Abhängigkeit vom Aufgaben- und Verantwortungsbereich sowie vom Zeitaufwand. Der vollamtliche Präsident, der Vizepräsident und die drei Vorsitzenden der Kommissionen tragen die grösste Verantwortung und wenden am meisten Zeit für die Erfüllung ihrer Pflichten auf. Daher erhalten diese Personen ein höheres jährliches Basishonorar als die übrigen Mitglieder des Verwaltungsrats und können zusätzliche Honorare beanspruchen, die sich nach dem zusätzlichen Zeitaufwand und der Verantwortung richten. Die Verwaltungsratsmitglieder ohne spezifische Aufgaben (acht Personen) erhielten für 2013 ein Basishonorar von CHF 250 000. Verwaltungsratsmitglieder, die dem Audit Committee, dem Risk Committee oder dem Vergütungsausschuss angehörten, erhielten zudem ein Kommissionshonorar. Dieses betrug CHF 150 000 für das Audit Committee, CHF 100 000 für das Risk Committee und CHF 100 000 für den Vergütungsausschuss. Mitglieder des Chairman's and Governance Committee erhalten kein Kommissionshonorar. Die Höhe der Basis- und Kommissionshonorare soll gewährleisten, dass hoch qualifizierte und erfahrene Persönlichkeiten gewonnen und ans Unternehmen gebunden werden können, unter Berücksichtigung der Honorarhöhe in vergleichbaren führenden Schweizer Unternehmen.

Die Vergütung an die Mitglieder des Verwaltungsrats erfolgt in Form von Barzahlungen und von für die Dauer von vier Jahren gesperrten Aktien der Gruppe. Dies stellt sicher, dass die Interessen der Verwaltungsratsmitglieder mit den Interessen der Aktionäre in Einklang stehen.

Vergütung des Verwaltungsratspräsidenten

Der Präsident des Verwaltungsrats erhält ein Basishonorar plus ein zusätzliches Honorar. Dieses zusätzliche Honorar wird unter Berücksichtigung der Leistung des Präsidenten in Bezug auf seine Verwaltungsratsverpflichtungen ausgerichtet und ist nicht an die finanzielle Entwicklung der Gruppe gebunden. Die Gesamtvergütung entspricht dem vollamtlichen Status des Verwaltungsratspräsidenten und seiner aktiven Rolle bei der Gestaltung der Strategie der Gruppe, der Überwachung ihrer Aktivitäten und dem Austausch mit ihren Aktionären. Der Verwaltungsratspräsident koordiniert die Aktivitäten des Verwaltungsrats, arbeitet mit den Kommissionsvorsitzenden bei der Koordination der Aufgaben der Kommissionen zusammen und stellt einen ausreichenden Informationsfluss zwischen den einzelnen Verwaltungsratsmitgliedern sicher, damit diese ihre Verantwortung ordnungsgemäss wahrnehmen können. Der Verwaltungsratspräsident ist federführend bei der Entwicklung der Gruppenstrategie, der Nachfolgeplanung, sowie bei der Strukturierung und Organisation der Gruppe. Ausserdem nimmt der Verwaltungsratspräsident Einfluss in Kompensationsfragen, einschliesslich der Leistungsbeurteilung und der Vergütung des CEO und der Geschäftsleitung. Er führt den Vorsitz im Verwaltungsrat, im Chairman's and Governance Committee und an den Generalversammlungen und übernimmt eine aktive Rolle bei der Vertretung der Gruppe gegenüber wichtigen Aktionären, Investoren, Aufsichtsbehörden, Branchenvereinigungen und anderen Anspruchsgruppen.

Der Präsident des Verwaltungsrats, Urs Rohner, erhielt für das Geschäftsjahr 2013 eine Gesamtvergütung von CHF 4,9 Mio. Davon waren CHF 4,75 Mio. Verwaltungsrats honorare (CHF 2,5 Mio. Basishonorar und CHF 2,25 Mio. Zusatzhonorar) und CHF 0,15 Mio. sonstige Vergütung. Von den CHF 4,75 Mio. wurden CHF 3,6 Mio. in bar und CHF 1,1 Mio. in Form von für die Dauer von vier Jahren gesperrten Aktien der Gruppe ausgerichtet. Die Gesamtvergütung des Verwaltungsratspräsidenten für das Jahr 2013 reflektiert einerseits die verbesserte Positionierung der Gruppe und die gestärkte Kapitalbasis, andererseits die Leistung von Urs Rohner. Dazu gehörten die Führung des Verwaltungsrats, die straffe Steuerung und Überwachung der strategischen Entwicklung der Gruppe, die Ausrichtung auf höhere Kapitalanforderungen, die Weiterentwicklung der Geschäfts- und Organisationsstruktur hinsichtlich neuer regulatorischer Auflagen, sein aktiver Austausch mit massgeblichen Interessengruppen und Aufsichtsbehörden sowie die Vertretung der Gruppe in verschiedenen Branchenvereinigungen.

Vergütung des Vizepräsidenten und der Kommissionsvorsitzenden

Der Vizepräsident des Verwaltungsrats, Peter Brabeck-Letmathe, erhielt ein Basishonorar von CHF 400 000; er bezog kein Ausschuss- oder zusätzliches Honorar. Jean Lanier, Richard E. Thornburgh und John Tiner erhielten als Vorsitzende des Vergütungsausschusses, Risk Committee beziehungsweise Audit Committee für 2013 ein Basishonorar von CHF 400 000 sowie ein zusätzliches Honorar im Zusammenhang mit ihrer Verantwortung und dem zusätzlichen Zeitaufwand für ihre Ämter, die substantielle Teilzeitmandate darstellen. Die Zusatzhonorare sind nicht an den finanziellen Erfolg der Gruppe gebunden und betragen für 2013 CHF 400 000 für den Vorsitzenden des Vergütungsausschusses und je CHF 1 Mio. für die Vorsitzenden des Risk Committee und des Audit Committee. Die Vergütung für Jean Lanier berücksichtigt, dass er seine Funktion als Vorsitzender des Vergütungsausschusses erst nach der Generalversammlung 2013 antrat. Neben der Berücksichtigung des grösseren Zeitaufwands für die Vorbereitung und Leitung ihrer Kommissionen, berücksichtigen die zusätzlichen Honorare die regelmässigen weltweiten Kontakte der drei Kommissionsvorsitzenden mit Aufsichtsbehörden, Aktionären, dem Management sowie anderen Anspruchsgruppen. Mit den regulatorischen Entwicklungen der letzten Jahre im Bankensektor sind die Anforderungen an die Vorsitzenden des Risk Committee

und des Audit Committee stark gestiegen. Vor allem hat die Häufigkeit der Interaktion mit den wichtigsten Aufsichtsbehörden der Gruppe zu Kontroll-, Risiko-, Kapital- und sonstigen Angelegenheiten in ihrem Verantwortungsbereich zugenommen. Ausserdem hat der verstärkte Fokus der Aktionäre auf Fragen der Vergütung zu vermehrten Kontakten zwischen dem Vorsitzenden des Vergütungsausschusses mit bedeutenden Aktionären und Aktionärsgruppen geführt. Das zusätzliche Honorar für die Vorsitzenden des Vergütungsausschusses, des Risk Committee und des Audit Committee deckt ferner ihre Tätigkeit als Mitglieder anderer Kommissionen des Verwaltungsrats ab.

► Siehe «Mitglieder des Verwaltungsrats und seiner Kommissionen» in Corporate Governance – Verwaltungsrat für weitere Informationen.

Ehemalige Mitglieder des Verwaltungsrats

Zwei ehemalige Mitglieder des Verwaltungsrats erhalten Sachleistungen in Form von Bürobeneutzung und Sekretariatsunterstützung. Diese Dienstleistungen werden nur sporadisch in Anspruch genommen und durch bereits bestehende Ressourcen abgedeckt. Während des Jahres 2013 wurden keine zusätzlichen Honorare, Abfindungen oder andere Vergütungen zugunsten ehemaliger Mitglieder des Verwaltungsrats beziehungsweise diesen nahestehenden Personen bezahlt.

Vergütung des Verwaltungsrats für 2013

	Basis-honorar Verwaltungsrat	Honorar für Verwaltungsratsausschuss	Zusätzliche Honorare ¹	Sonstige Vergütungskategorien ²	Gesamtvergütung	Gewährt in bar	In % der Gesamtvergütung	Gewährt in Aktien der Gruppe	In % der Gesamtvergütung	Anzahl Aktien der Gruppe ³
2013/2014 (in CHF)										
Urs Rohner, Präsident ⁴	2 500 000	–	2 250 000	153 260	4 903 260	3 778 260	77%	1 125 000	23%	39 090
Peter Brabeck-Letmathe, Vize-Präsident ⁵	400 000	–	–	–	400 000	200 000	50%	200 000	50%	7 455
Jassim Bin Hamad J.J. Al Thani ⁵	250 000	–	–	–	250 000	125 000	50%	125 000	50%	4 659
Iris Bohnet ⁵	250 000	100 000	–	–	350 000	175 000	50%	175 000	50%	6 523
Noreen Doyle ⁵	250 000	100 000	294 000	–	644 000	469 000	73%	175 000	27%	6 523
Jean-Daniel Gerber ⁵	250 000	150 000	–	–	400 000	200 000	50%	200 000	50%	7 455
Walter B. Kielholz ⁵	250 000	100 000	–	–	350 000	175 000	50%	175 000	50%	6 523
Andreas N. Koopmann ⁵	250 000	200 000	–	–	450 000	225 000	50%	225 000	50%	8 387
Jean Lanier, Vorsitzender des Vergütungsausschusses ⁴	400 000	–	400 000	–	800 000	600 000	75%	200 000	25%	6 950
Kai S. Nargolwala ⁵	250 000	100 000	–	–	350 000	175 000	50%	175 000	50%	6 523
Anton van Rossum ⁵	250 000	100 000	–	–	350 000	175 000	50%	175 000	50%	6 523
Richard E. Thornburgh, Vorsitzender des Risk Committee ⁴	400 000	–	1 000 000	–	1 400 000	900 000	64%	500 000	36%	17 374
John Tiner, Vorsitzender des Audit Committee ⁴	400 000	–	1 000 000	–	1 400 000	900 000	64%	500 000	36%	17 374
Total	6 100 000	850 000	4 944 000	153 260	12 047 260	8 097 260	67%	3 950 000	33%	141 359

¹ Enthält die Zusatzhonorare für den Präsidenten im Vollamt und die drei Ausschussvorsitzenden sowie die Zusatzhonorare von CHF 294 000 (GBP 200 000), die an Noreen Doyle im Jahr 2013 als nicht geschäftsführende Direktorin und Präsidentin von zwei britischen Tochtergesellschaften der Gruppe, Credit Suisse International und Credit Suisse Securities Europe Limited, bezahlt wurden. Die Zusatzhonorare von CHF 400 000 wurden an Jean Lanier als Vorsitzender des Vergütungsausschusses im Jahr 2013 zugeteilt, eine Funktion, in welche er per Generalversammlung 2013 am 26. April 2013 berufen wurde.

² Sonstige Vergütung für den Präsidenten enthielt Vorsorgeleistungen, Spesenpauschalen, Kinderzulagen und Krankenversicherungsbeiträge.

³ Der Wert der Aktien der Gruppe ist in der Gesamtvergütung enthalten. Die Aktien der Credit Suisse Group AG unterliegen einer vierjährigen Sperrfrist.

⁴ Der Präsident und die drei Ausschussvorsitzenden erhielten ein jährliches Verwaltungsratsbasishonorar in bar. Sie erhielten auch Zusatzhonorare in bar und/oder Aktien, welche durch den Verwaltungsrat im ordentlichen Vergütungsprozess bestimmt wurden. Die an die drei Ausschussvorsitzenden ausgerichteten Zusatzhonorare waren für ihre Mitgliedschaft in anderen Ausschüssen, in welchen sie den Vorsitz nicht haben. Die an diese vier Personen für 2013 ausgerichteten Zusatzhonorare wurden in Aktien der Gruppe (zu 50%) und bar (zu 50%) bezahlt. Der anwendbare Kurs für die Aktie der Gruppe betrug CHF 28.78.

⁵ Ausser dem Präsidenten und den drei Vorsitzenden der Ausschüsse erhielten Verwaltungsratsmitglieder ein jährliches Verwaltungsratsbasishonorar und ein Ausschusshonorar für ihre jeweilige Ausschussmitgliedschaft vorschüssig für die Periode zwischen zwei Generalversammlungen, das heisst vom 26. April 2013 bis 9. Mai 2014. Die jährlichen Ausschusshonorare betragen CHF 150 000 für das Audit Committee und je CHF 100 000 für das Risk Committee und den Vergütungsausschuss. Für 2013 wurden die Gesamthonorare in Aktien der Gruppe (zu 50%) und bar (zu 50%) ausgerichtet. Der anwendbare Kurs für die Aktie der Gruppe betrug per Generalversammlung 2012 CHF 26.83.

Vergütung des Verwaltungsrats für 2012

	Basis-honorar Verwaltungsrat	Honorar für Verwaltungsratsausschuss	Zusätzliche Honorare ¹	Sonstige Vergütungskategorien ²	Gesamtvergütung	Gewährt in bar	In % der Gesamtvergütung	Gewährt in Aktien der Gruppe	In % der Gesamtvergütung	Anzahl Aktien der Gruppe ³
2012/2013 (in CHF)										
Urs Rohner, Präsident ⁴	2 500 000	–	2 500 000	234 881	5 234 881	3 984 881	76%	1 250 000	24%	50 772
Peter Brabeck-Letmathe, Vize-Präsident ⁵	400 000	–	–	–	400 000	200 000	50%	200 000	50%	9 026
Jassim Bin Hamad J.J. Al Thani ⁵	250 000	–	–	–	250 000	125 000	50%	125 000	50%	5 641
Robert H. Benmosche ⁵	250 000	100 000	–	–	350 000	175 000	50%	175 000	50%	7 898
Iris Bohnet ⁵	250 000	100 000	–	–	350 000	175 000	50%	175 000	50%	7 898
Noreen Doyle ⁵	250 000	100 000	182 600	–	532 600	357 600	67%	175 000	33%	7 898
Jean-Daniel Gerber ⁵	250 000	150 000	–	–	400 000	200 000	50%	200 000	50%	9 026
Walter B. Kielholz ⁵	250 000	100 000	–	–	350 000	175 000	50%	175 000	50%	7 898
Andreas N. Koopmann ⁵	250 000	100 000	–	–	350 000	175 000	50%	175 000	50%	7 898
Jean Lanier ⁵	250 000	250 000	–	–	500 000	250 000	50%	250 000	50%	11 282
Anton van Rossum ⁵	250 000	100 000	–	–	350 000	175 000	50%	175 000	50%	7 898
Aziz R.D. Syriani, Vorsitzender des Vergütungsausschusses ⁴	350 000	–	400 000	–	750 000	522 500	70%	227 500	30%	9 241
David W. Syz ⁵	250 000	150 000	–	–	400 000	200 000	50%	200 000	50%	9 026
Richard E. Thornburgh, Vorsitzender des Risk Committee ⁴	400 000	–	1 000 000	–	1 400 000	900 000	64%	500 000	36%	20 309
John Tiner, Vorsitzender des Audit Committee ⁴	400 000	–	1 000 000	–	1 400 000	900 000	64%	500 000	36%	20 309
Total	6 550 000	1 150 000	5 082 600	234 881	13 017 481	8 514 981	65%	4 502 500	35%	192 020

¹ Enthält die Zusatzhonorare für den Präsidenten im Vollamt und die drei Ausschussvorsitzenden sowie die Zusatzhonorare, die an Noreen Doyle im Jahr 2012 als nicht geschäftsführende Direktorin der zwei britischen Tochtergesellschaften der Gruppe, Credit Suisse International und Credit Suisse Securities Europe Limited, bezahlt wurden. Die Zusatzhonorare von CHF 182 600 für Noreen Doyle entsprachen dem jährlichen Honorar von GBP 125 000, die Noreen Doyle 2012 als nicht geschäftsführende Direktorin (Jahreshonorar von GBP 100 000) und als Vorsitzende des Audit Committee (Zusatzhonorar von GBP 25 000) von Credit Suisse International und Credit Suisse Securities Europe Limited erhielt.

² Sonstige Vergütung für den Präsidenten enthielt Spesenpauschalen, Kinderzulagen, Krankenversicherungsbeiträge und Vorsorgeleistungen.

³ Der Wert der Aktien der Gruppe ist in der Gesamtvergütung enthalten. Die Aktien der Credit Suisse Group AG unterliegen einer vierjährigen Sperrfrist.

⁴ Der Präsident und die drei Ausschussvorsitzenden erhielten ein jährliches Verwaltungsratsbasishonorar in bar. Sie erhielten auch Zusatzhonorare in bar und/oder Aktienansprüchen, welche durch den Verwaltungsrat im ordentlichen Vergütungsprozess bestimmt wurden. Die an diese vier Personen für 2012 ausgerichteten Zusatzhonorare wurden in Aktien der Gruppe (zu 50%) und bar (zu 50%) bezahlt. Der anwendbare Kurs für die Aktie der Gruppe betrug CHF 24.62.

⁵ Ausser dem Präsidenten und den drei Vorsitzenden der Ausschüsse erhielten Verwaltungsratsmitglieder ein jährliches Verwaltungsratsbasishonorar und ein Ausschusshonorar für ihre jeweilige Ausschussmitgliedschaft vorschüssig für die Periode zwischen zwei Generalversammlungen, das heisst vom 27. April 2012 bis 26. April 2013. Die jährlichen Ausschusshonorare betragen CHF 150 000 für das Audit Committee und je CHF 100 000 für das Risk Committee und den Vergütungsausschuss. Für 2012 wurden die Gesamthonorare in Aktien der Gruppe (zu 50%) und bar (zu 50%) ausgerichtet. Der anwendbare Kurs für die Aktie der Gruppe betrug per Generalversammlung 2012 CHF 22.16.

Aktienbesitz sowie Kredite des Verwaltungsrats

Aktienbesitz der Mitglieder des Verwaltungsrats

Die nachfolgende Tabelle enthält den Aktienbesitz der Verwaltungsratsmitglieder, enger Familienmitglieder oder vom entsprechenden Verwaltungsratsmitglied kontrollierter Unternehmen. Per 31. Dezember 2013 hielten keine Mitglieder des Verwaltungsrats Optionen.

Aktienbesitz des Verwaltungsrats nach Empfängern

	2013	2012
31. Dezember (in Aktien)¹		
Urs Rohner	230 402	244 422
Peter Brabeck-Letmathe	144 186	120 999
Jassim Bin Hamad J.J. Al Thani	17 918	11 790
Iris Bohnet	15 464	7 898
Noreen Doyle	49 014	41 324
Jean-Daniel Gerber	17 701	9 826
Walter B. Kielholz	316 675	292 424
Andreas N. Koopmann	42 569	30 469
Jean Lanier	44 951	43 881
Kai S. Nargolwala	114 666	–
Anton van Rossum	56 464	48 598
Richard E. Thornburgh	212 530	218 456
John Tiner	48 471	24 799
Total	1 311 011	1 094 886^{2,3}

¹ Beinhaltet Aktien mit einer Sperrfrist von bis zu vier Jahren.

² Zusätzlich zu den gezeigten gehaltenen Aktien hielten die folgenden Verwaltungsratsmitglieder eine Anzahl von insgesamt 1 519 bedingten Pflichtwandelanleihen (MACCS): Urs Rohner (395), Peter Brabeck-Letmathe (175), Jassim Bin Hamad J.J. Al Thani (17), Iris Bohnet (11), Walter Kielholz (431), Andreas Koopmann (44), Aziz R.D. Syriani (113), Richard Thornburgh (297) und John Tiner (36). Diese Wertschriften wurden am 29. März 2013 zum Wandelpreis von CHF 16.29 in 93 247 Aktien gewandelt mit Ausführung und Lieferung der Aktien Anfang April 2013.

³ Nicht enthalten sind 30 872, 76 774 beziehungsweise 92 745 Aktien, die Robert H. Benmosche, Aziz R.D. Syriani beziehungsweise David W. Syz per 31. Dezember 2012 besaßen. Diese traten per 26. April 2013 aus dem Verwaltungsrat aus.

Kredite an Mitglieder des Verwaltungsrats

Die den Mitgliedern des Verwaltungsrats gewährten Kredite sind mehrheitlich Hypotheken oder Darlehen gegen Wertschriftendeckung. Sie richten sich nach für Drittparteien geltenden Bedingungen. Per 31. Dezember 2013, 2012 und 2011 beliefen sich die ausstehenden Kredite an Verwaltungsratsmitglieder auf CHF 55 Mio., CHF 41 Mio. beziehungsweise CHF 34 Mio.

Bei Verwaltungsratsmitgliedern, die Kredite erhalten, gelten nicht die Mitarbeiterkonditionen zur Anwendung, es gelten die gleichen Bedingungen wie für Kunden mit einer vergleichbaren Bonität. Verwaltungsratsmitglieder, die vormals Mitarbeitende der Gruppe waren, können über ausstehende Kredite verfügen, die ihnen seinerzeit zu Mitarbeiterbedingungen gewährt worden waren. Falls nichts anderes vermerkt ist, erfolgen sämtliche Kredite an Verwaltungsratsmitglieder im Rahmen der üblichen Geschäftstätigkeit sowie im Wesentlichen zu denselben Konditionen einschliesslich Zinssätzen und Sicherheiten, wie sie zum jeweiligen Zeitpunkt bei der Vergabe für vergleichbare Transaktionen mit anderen Personen galten, und beinhalten keine unüblichen Risiken. Zusätzlich zu den ausgewiesenen Krediten können die Gruppe beziehungsweise ihre Tochtergesellschaften Ausleihungen oder Finanzierungsgeschäfte mit Gesellschaften tätigen, bei denen Verwaltungsratsmitglieder bedeutenden Einfluss (gemäss Definition der US Securities and Exchange Commission, SEC) ausüben, beispielsweise als Mitglieder der Geschäftsleitung oder des Verwaltungsrats. Sofern nicht ausdrücklich anderslautend angegeben, werden an diese Gesellschaften von der Gruppe gewährte Kredite im Rahmen der normalen Geschäftstätigkeit und zu den jeweils aktuellen Marktkonditionen vergeben. Per 31. Dezember 2013, 2012 und 2011 bestanden keine Kreditpositionen gegenüber solchen verbundenen Parteien, die nicht im Rahmen der normalen Geschäftstätigkeit und zu den jeweils aktuellen Marktkonditionen vergeben worden waren.

► Siehe «Bankbeziehungen sowie Transaktionen mit nahestehenden Personen und Unternehmen» in Corporate Governance für nähere Informationen.

Kredite an Mitglieder des Verwaltungsrats nach Empfängern

	2013	2012
31. Dezember (in CHF)		
Urs Rohner	4 968 270	5 034 157
Peter Brabeck-Letmathe	40 631 650	27 520 527
Walter B. Kielholz	4 000 000	4 200 000
Andreas N. Koopmann	4 933 650	2 775 000
Richard E. Thornburgh	222 756	–
Total¹	54 756 326	39 529 684²

¹ Enthält Kredite an direkte Familienmitglieder.

² Nicht enthalten ist ein Kredit von CHF 1 500 000 an David W. Syz per 31. Dezember 2012. Er trat per 26. April 2013 aus dem Verwaltungsrat aus.

NICHT LÄNGER EINGESETZTE VERGÜTUNGSPLÄNE

Die nachstehenden Vergütungspläne wurden in früheren Jahren als aufgeschobene Vergütungsansprüche zugeteilt; sie werden nicht mehr eingesetzt, Ansprüche daraus sind aber noch ausstehend. Bei gewissen Plänen behält sich die Gruppe vor, die Instrumente nach eigenem Ermessen in bar oder in Aktien zu erfüllen.

Überblick über frühere Pläne für aufgeschobene variable Vergütung

Restricted Cash Awards

- Basis: Bargeldvergütung;
- Beginn Übertragungsperiode: 2013;
- Ende Übertragungsperiode: 2016;
- Geltungsbereich: Performance im Jahr 2012; betraf Managing Directors im Investment Banking;
- Allgemeine Zuteilungsbedingungen: Gestaffelte Übertragung über drei Jahre verbunden mit Restriktionen; ausbezahlt im ersten Quartal 2013;
- Weitere Bestimmungen: Teilweise oder gesamthafte Rückzahlung, falls ein Clawback-Ereignis eintritt, beispielsweise bei freiwilliger Kündigung oder Kündigung aus wichtigem Grund während der Übertragungsperiode;
- Zielsetzung: Bindung des Senior Management ans Unternehmen.

Plus Bond Awards

- Basis: Bargeldvergütung;
- Beginn Übertragungsperiode: 2012;
- Ende Übertragungsperiode: 2012/2016;
- Geltungsbereich: Performance im Jahr 2012; betraf Managing Directors und Directors im Investment Banking. Andere Managing Directors und Directors erhielten die Möglichkeit, einen Teil ihrer Aktienansprüche als Plus Bond Awards zu beziehen. Obligatorische Plus Bond Awards für Managing Directors und Directors im Investment Banking wurden am Zuteilungsdatum vollständig übertragen, verfallen aber bei Kündigung aus wichtigem Grund oder bei Verstoss gegen die Erfüllungsbedingungen. Übertragung im Jahr 2016 für Mitarbeitende, die sich dafür entscheiden, einen Teil ihrer Aktienansprüche als Plus Bond Awards zu beziehen;
- Allgemeine Zuteilungsbedingungen: Die Vergütungen sind an die zukünftige Wertentwicklung eines Portfolios aus Asset-Backed-Securities ohne Rating oder mit einem Rating unterhalb von Investment Grade gebunden, die zu den Beständen verschiedener Handelsbereiche des Investment Banking zählen;
- Weitere Bestimmungen: Die Inhaber von Plus Bonds erhalten halbjährliche Barauszahlungen auf Basis des ◦ LIBOR plus 7,875% p. a. Die Inhaber von Plus Bond Awards unterliegen einer Konkurrenz- und Abwerbeverbotsklausel;
- Zielsetzung: Die Ansprüche bieten Mitarbeitenden ein festverzinsliches Instrument und übertragen Risiken von der Gruppe auf Mitarbeitende, was zu einer Reduktion der ◦ risikogewichteten Aktiven beiträgt.

Partner Asset Facility (PAF2) 2011

- Basis: Bargeldvergütung;
- Beginn Übertragungsperiode: 2012;
- Ende Übertragungsperiode: 31. März 2012;
- Geltungsbereich: Performance im Jahr 2011; Managing Directors, Directors und bestimmte Mitglieder der Geschäftsleitung;
- Allgemeine Zuteilungsbedingungen: Die vertraglich festgelegte Laufzeit der PAF-Ansprüche beträgt vier Jahre, kann jedoch nach Wahl der Gruppe oder der kollektiv handelnden Besitzer auf neun Jahre verlängert werden. PAF2-Einheiten sind im Wesentlichen festverzinsliche strukturierte Schuldverschreibungen, die einem Teil des Kreditrisikos ausgesetzt sind, das sich aus den Derivataktivitäten der Gruppe ergibt. Der Wert der Zuteilung (sowohl für die Verzinsung als auch für die endgültige Rückzahlung) wird gekürzt, wenn die realisierten Kreditverluste aus einem spezifischen Referenzportfolio eine festgelegte Schwelle überschreiten. Die Gruppe trägt die ersten USD 500 Mio. dieser Verluste, und die PAF2-Inhaber tragen alle darüber hinausgehenden Verluste bis zur vollen Höhe der zugeteilten PAF2-Einheiten;
- Weitere Bestimmungen: Die PAF2-Inhaber erhalten halbjährlich eine Verzinsung in bar, die einer Jahresrendite von 5% (bei Ansprüchen in Schweizer Franken) oder 6,5% (bei Ansprüchen in US-Dollar) entspricht und auf die in diesem Zeitpunkt ausstehenden PAF-Einheiten angewendet wird. Die PAF2-Inhaber unterliegen einem Konkurrenz- und Abwerbeverbot;
- Zielsetzung: Mitarbeitenden ein festverzinsliches Instrument zu bieten und Risiken von der Gruppe auf Mitarbeitende zu übertragen, was zur Risikoreduktion und Kapitaleffizienz der Gruppe beiträgt.
- Entwicklung: Die PAF2-Ansprüche waren an ein Portfolio von Kreditengagements der Gruppe geknüpft, woraus ein Risikoabbau und eine Stärkung der Kapitalbasis resultierte. Aufgrund regulatorischer Änderungen drängte sich im März 2014 eine Restrukturierung auf. Inhabern von PAF2-Ansprüchen wurde eine der folgenden Optionen oder eine Kombination davon geboten: i) Capital Opportunity Facility (COF): Anbindung bestehender PAF2-Ansprüche an COF. COF ist ein siebenjähriges Instrument, das an die Performance eines ausgewählten Portfolios aus Risikotransfer-Transaktionen und Kapitalmassnahmen gebunden ist. Sollte das COF-Portfolio Verluste erleiden, wird der Wert der COF-Ansprüche maximal um den Gesamtbetrag gekürzt. Die Teilnehmer, die sich für die COF entscheiden, erhalten bis zur Barabrechnung im Jahr 2021 halbjährliche Barausschüttungen von 6,5% pro Jahr in US-Dollar, und diese halbjährlichen Ausschüttungen reduzieren die Höhe der Barauszahlung im Jahr 2021; ii) CCA: Die Teilnehmer entscheiden sich für CCA, mit ähnlichen Bedingungen wie die Instrumente, die als Teil der Vergütungsansprüche 2013 zugesprochen wurden. Die Hauptunterschiede zwischen den beiden Formen von CCA bestehen darin, dass die CCA als Ersatz für PAF2-Ansprüche voraussichtlich rund ein Jahr früher abgerechnet werden und halbjährliche Barausschüttungen von Zinsäquivalenten zu etwas niedrigeren Zinssätzen

(sechsmonatiger LIBOR in Schweizer Franken plus 4,51% pro Jahr bzw. sechsmonatiger LIBOR in US-Dollar plus 5,07% pro Jahr) beinhalten. Ihre Einlösung erfolgt voraussichtlich im Februar 2016 und unterliegt regulatorischen Genehmigungen.

► Siehe «Contingent Capital Awards (CCA)» in Vergütungsstruktur der Gruppe für nähere Informationen.

Adjustable Performance Plan Awards

- Basis: Aktienbasierte Bargeldvergütung;
- Beginn Übertragungsperiode: 2011;
- Ende Übertragungsperiode: 2015;
- Geltungsbereich: Performance im Jahr 2010; Geschäftsleitung, Managing Directors und Directors;
- Allgemeine Zuteilungsbedingungen: Die Adjustable-Performance-Plan-Ansprüche sind durch Anpassungen nach unten oder oben an die künftige Performance geknüpft. Gestaffelte Übertragungsperiode von vier Jahren;
- Weitere Bestimmungen: Für Mitarbeitende in den Divisionen sind die Adjustable-Performance-Plan-Ansprüche an die finanzielle Entwicklung ihrer Division und an die ausgewiesene Eigenkapitalrendite der Gruppe geknüpft. Bei Mitarbeitenden in Shared Services und anderen Supportfunktionen sowie Mitgliedern der Geschäftsleitung sind alle Ansprüche an den adjustierten Gewinn oder Verlust der Gruppe und die ausgewiesene Eigenkapitalrendite der Gruppe geknüpft;
- Zielsetzung: Bindung von Geschäftsleitungsmitgliedern, Managing Directors und Directors ans Unternehmen.

Scaled Incentive Share Unit (SISU)

- Basis: Aktienbasierte Vergütung;
- Beginn Übertragungsperiode: 2010;
- Ende Übertragungsperiode: 2014;
- Geltungsbereich: Performance im Jahr 2009; Hälfte der variablen Vergütung aller Managing Directors und Directors;
- Allgemeine Zuteilungsbedingungen: Gestaffelte Übertragung über vier Jahre;
- Weitere Bestimmungen: Der Wert der SISUs ist an die Entwicklung des Aktienkurses und den ROE der Gruppe gekoppelt;
- Zielsetzung: Bindung von Managing Directors und Directors ans Unternehmen.

Partner Asset Facility (PAF) 2008

- Basis: Bargeldvergütung;
- Beginn Übertragungsperiode: 2008, 66,7% bei Zuteilung übertragen;
- Ende Übertragungsperiode: 33,3% im März 2009 übertragen;
- Geltungsbereich: Performance im Jahr 2008; alle Managing Directors und Directors im Investment Banking;
- Allgemeine Zuteilungsbedingungen: Die vertraglich festgelegte Laufzeit der PAF-Ansprüche beträgt acht Jahre. PAF-Ansprüche sind an ein genau definiertes Portfolio von illiquiden Aktiven aus der Division Investment Banking indexiert und tragen einen ersten Teilverlust. Der Nominalwert dieses Portfolios richtete sich nach dem Fair Value per 31. Dezember 2008, wobei die Zusammensetzung des Portfolios während der Laufzeit beziehungsweise bis zur Liquidation einzelner Positionen nicht geändert werden kann;
- Weitere Bestimmungen: PAF-Ansprüche werden über die gesamte Laufzeit hinweg halbjährlich auf der Basis ihres Nominalwerts zu LIBOR plus 250 Basispunkten verzinst. Besitzer von PAF-Ansprüchen werden am potenziellen Gewinn oder Verlust aus der allfälligen Veräusserung von Aktiven partizipieren. Falls Veräusserungen unter dem ursprünglichen Fair Value erfolgen, tragen die PAF-Ansprüche den Teilverlust;
- Zielsetzung: Transfer von Risiken an höher gestellte Führungskräfte im Investment Banking. Mit dem PAF-Programm konnten Risiken aus illiquiden Aktiven von der Gruppe auf die Mitarbeitenden übertragen werden. Dies erlaubte der Gruppe den Abbau risikogewichteter Aktiven und des dafür notwendigen Kapitalbedarfs.

► Siehe «Anhang 28 – Aufgeschobene Mitarbeitervergütung» in V – Konsolidierte Jahresrechnung – Credit Suisse Group für weitere Informationen.