

Vergütung

SEHR GEEHRTE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE

Das Umfeld für Vergütungsregulierung und -praktiken war 2014 geprägt durch fortgesetzte regionale Fragmentierung in den vergütungsbezogenen regulatorischen Entwicklungen sowie deutlich abweichenden Trends hinsichtlich der Vergütungsniveaus für vergleichbare Finanzdienstleistungsfunktionen zwischen den USA und Europa. Darüber hinaus haben die überaus schwierigen Marktbedingungen mit beispielloser tiefen Zinsen und Volatilität sowie die weitere Verschärfung der Kapitalanforderungen die Marktteilnehmer zu einer Überprüfung ihrer geschäftlichen Strategien veranlasst. Vor diesem Hintergrund haben der Vergütungsausschuss des Verwaltungsrats und das Senior Management unsere Vergütungspraxis weiter hinterfragt und verfeinert, um die richtige Balance zwischen der Erfüllung der Aktionärsenerwartungen an eine leistungsabhängige Vergütung, der marktgerechten Bezahlung unserer Mitarbeitenden und der angemessenen Reaktion auf das regulatorische Umfeld zu finden.

Wichtigste Entwicklungen im Jahr 2014

Die Gruppe ist bestrebt, im Vergütungsprozess eine marktgerechte und konkurrenzfähige Vergütung der Mitarbeitenden zu gewährleisten. Der Vergütungsausschuss beauftragt externe Vergütungsberater, die Höhe der Vergütung im Vergleich zur Vergütungspraxis relevanter Mitbewerber zu analysieren. Die Berücksichtigung geografischer Unterschiede im Niveau der Bezahlung für vergleichbare Rollen und Verantwortlichkeiten ist in den letzten Jahren immer wichtiger geworden. Stärkere regulatorische Eingriffe innerhalb der EU haben zu erheblichen Unterschieden zwischen Europa und den USA geführt, sowohl hinsichtlich der Struktur (fixe oder variable Vergütung) als auch hinsichtlich der absoluten Höhe der Vergütung. Nach einer vergleichenden Bewertung führender Anbieter unter besonderer Gewichtung der Fähigkeit, umfassende Leistungs- und Vergütungskennzahlen in der Finanzdienstleistungsbranche bereitstellen zu können, ernannte der Vergütungsausschuss per Mai 2014 McLagan zum neuen unabhängigen Vergütungsberater.

Der Vergütungsausschuss beurteilte die Auswirkungen der europäischen Kapitaladäquanzrichtlinie IV (CRD IV) auf die Vergütung unserer Mitarbeitenden an Standorten in der EU. Nach Erhalt der erforderlichen Genehmigungen unterstützte der Vergütungsausschuss eine Obergrenze für die variable Vergütung in Höhe des Doppelten der fixen Vergütung für die betroffenen Mitarbeitenden. Im Einklang mit der Marktpraxis genehmigte er zudem die Einführung einer Funktionspauschale, die sich nach der Rolle und der organisatorischen Verantwortung der Mitarbeitenden richtet und bei der Berechnung der genannten Obergrenze als fixe Vergütung behandelt wird.

Wie im letztjährigen Vergütungsbericht ausgeführt, zeichnet sich die Tendenz ab, dass Elemente der Vergütung auch längere Zeit nach deren Übertragung und Ausschüttung an die betreffenden Mitarbeitenden rückforderbar bleiben müssen. In diesem

Sinne verfügte die britische Prudential Regulation Authority (PRA) im Jahre 2014, dass alle variablen Vergütungsansprüche, die den als «PRA Code Staff» definierten Mitarbeitenden vom 1. Januar 2015 an zugeteilt werden, erweiterte Rückforderungsbestimmungen enthalten müssen. Diese müssen der Gruppe unter bestimmten Voraussetzungen die Rückforderung von Vergütungsbestandteilen bis zu sieben Jahre nach deren Zuteilung erlauben. Die variable Vergütung, die «PRA Code Staff» für 2014 zugeteilt wurde, enthält Bedingungen im Einklang mit diesen erweiterten Bestimmungen.

Zusätzlich zu diesen obligatorischen Änderungen wurde die Vergütungsstruktur für den Verwaltungsrat überprüft und modifiziert. Im Interesse der Transparenz wurde eine feiner abgestufte Honorarstruktur eingeführt, die den jeweiligen Rollen und Zuständigkeiten der Verwaltungsratsmitglieder Rechnung trägt. Die variable Vergütung der Geschäftsleitung für 2014 basiert auf der geänderten Struktur, die im Vergütungsbericht 2013 dargestellt ist. Hiervon abgesehen beschloss der Vergütungsausschuss, die Vergütungsstruktur und die anwendbaren Instrumente der aufgeschobenen Vergütung für die übrigen Mitarbeiterebenen gegenüber 2013 weitgehend unverändert zu lassen.

Vergütungsentscheide 2014

Im Jahr 2014 erzielte die Gruppe trotz der schwierigen Marktbedingungen Erträge in vergleichbarer Höhe wie in den Vorjahren. Die Division Private Banking & Wealth Management verzeichnete ein Wachstum der Netto-Neugelder, welches im Rahmen unserer Erwartungen lag, sowie Ergebnisverbesserungen im strategischen Geschäft beim Vorsteuergewinn und Aufwand-Ertrag-Verhältnis. Verbesserte Ergebnisse in der Division Investment Banking für 2014 widerspiegeln die Stärke unseres diversifizierten Geschäfts mit stabilen Erträgen und erhöhter Kapitaleffizienz. In den strategischen und den nicht strategischen Einheiten im Investment Banking wurden, in US-Dollar gerechnet, weitere Fortschritte bei der Reduktion der risikogewichteten Aktiven und der Schweizer Leverage-Risikoposition erzielt. Shared-Services-Funktionen waren für ein robustes Kontrollumfeld verantwortlich, unterstützten das Geschäft in der Übergangsphase auf die neuen regulatorischen Anforderungen und erzielten bedeutende Fortschritte bei verschiedenen grossen Infrastrukturprojekten.

Trotz dieser merklichen Erfolge war der Gesamtwert der variablen leistungsbezogenen Vergütung für 2014 für die Gruppe 9% tiefer als im Vorjahr. Dies widerspiegelt die anhaltende Vergütungsdisziplin und den stabilen ausgewiesenen Vorsteuergewinn unter Einschluss der Auswirkung der abschliessenden Einigung bezüglich aller ausstehenden Rechtsfälle im Zusammenhang mit dem grenzüberschreitenden US-Geschäft.

Aufgrund der erheblichen Auswirkungen dieser Einigung – im bedeutendsten und langwierigsten Regulierungs- und Rechtsfall der Credit Suisse – stimmten die Mitglieder des Verwaltungsrats wie auch der Geschäftsleitung einer freiwilligen Kürzung der

Vergütung, die ihnen normalerweise für 2014 zugeteilt worden wäre, zu. Die Gesamtvergütung des Verwaltungsrats wurde um rund 25% gekürzt, die variable Vergütung der Geschäftsleitung um den Gegenwert von 20% des Betrags, der ihr sonst gewährt worden wäre. Hinter dieser Zustimmung stand die Auffassung, dass dieses Ereignis für die Vergütung der obersten Aufsichts- und Leitungsorgane der Gruppe Konsequenzen haben sollte, um der gemeinsamen Verantwortung dieser Organe für die weltweite Wahrung der langfristigen Reputation und der professionellen Integrität der Geschäftsbereiche der Gruppe Rechnung zu tragen. Dies unabhängig davon, welche Personen zu einem bestimmten Zeitpunkt im Verwaltungsrat oder in der Geschäftsleitung Verantwortung getragen haben.

Daher stimmte der Verwaltungsrat einer Kürzung der auf seine Mitglieder entfallenden aktienbasierten Vergütung für 2014 um 50% zu, was einer Kürzung seiner Gesamtvergütung um etwa 25% entspricht. Bei den Personen, die zum Zeitpunkt der Einigung Mitglied der Geschäftsleitung waren, wurden die Beträge, die ihnen sonst im Rahmen der variablen Vergütung für 2014 zugeteilt worden wären, um 20% gekürzt. Diese Kürzung erfolgte je zur Hälfte von dem Betrag, der normalerweise als langfristiger Incentive Award (LTI-Ansprüche) für 2014 zugeteilt worden wäre, und von bestehenden, noch nicht übertragenen LTI-Ansprüchen, die im Rahmen der Vergütung für 2013 zugeteilt wurden. Unter Berücksichtigung der freiwilligen Kürzung, die auf den langfristigen Incentive Award für 2014 entfällt, liegt die vorgeschlagene variable Vergütung der Geschäftsleitung für 2014 um 17% unter dem für das Vorjahr zugeteilten Betrag.

Generalversammlung 2015

Im Einklang mit der schweizerischen Verordnung gegen übermässige Vergütung bei börsenkotierten Unternehmen (Vergütungsverordnung) und den Statuten der Gruppe unterliegt die Vergütung des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung an der Generalversammlung 2015 erstmals einer bindenden Abstimmung der Aktionäre. Entsprechend werden den Aktionären folgende Beträge zur Genehmigung unterbreitet:

- die variable Gesamtvergütung der Geschäftsleitung für das Geschäftsjahr 2014 (retrospektive Abstimmung);
- die maximale fixe Gesamtvergütung für die Geschäftsleitung für den Zeitraum von der Generalversammlung 2015 bis zur Generalversammlung 2016 (prospektive Abstimmung); und
- die maximale Gesamtvergütung für den Verwaltungsrat für den Zeitraum von der Generalversammlung 2015 bis zur Generalversammlung 2016 (prospektive Abstimmung)

Bei der Prüfung verschiedener Möglichkeiten, die Genehmigung der Aktionäre einzuholen, kamen wir zum Schluss, dass für die Vergütung des Verwaltungsrats und alle fixen Vergütungselemente der Geschäftsleitung eine prospektive Abstimmung geboten ist. Im Sinne einer leistungsabhängigen Bezahlung beschlossen wir jedoch, für die variable Vergütung der Geschäftsleitung eine retrospektive Abstimmung unter Berücksichtigung der tatsächlichen

Leistungszahlen des jeweils vorausgegangenen Geschäftsjahres vorzuschlagen. Ungeachtet dieser bindenden Abstimmungen werden wir, wie bisher, den gesamten Vergütungsbericht zu einer konsultativen Abstimmung vorlegen.

Ausblick für 2015

Die Gruppe strebt verantwortungsbewusste Vergütungspraktiken mit besonderem Schwerpunkt auf Ethik, Risiko, Kontrolle und Compliance als Grundlage für eine disziplinierte Strategieumsetzung unter Vermeidung übermässiger Risiken an. In diesem Zusammenhang wird der Vergütungsausschuss weiterhin genau beobachten, wie Risikoaspekte und die Vorgaben der internen Kontrollstellen in Leistungsbeurteilungen erfasst werden und wie sich die jeweiligen Beurteilungen auf die Vergütungsempfehlungen auswirken.

Ein besonderes Augenmerk des Vergütungsausschusses gilt auch 2015 der Wirksamkeit von Malus- und Rückforderungsbestimmungen in unseren Vergütungsplänen. Eine Rückforderung («Clawback») zugesprochener Vergütungen nach der Übertragung und Ausschüttung an die betreffenden Mitarbeitenden ist in einigen Rechtsordnungen Neuland. Soweit erforderlich, werden wir jedoch alle rechtlichen Möglichkeiten zur Durchsetzung entsprechender Rückforderungen ausschöpfen.

Für 2015 werden die Leistungsbeurteilung und die Struktur der Vergütung der Geschäftsleitung weitgehend dem Ansatz für 2014 entsprechen.

Der Vergütungsausschuss wird die Einhaltung der regulatorischen Vorschriften sicherstellen und die Marktentwicklungen genau verfolgen, um zu gewährleisten, dass unsere Vergütungsstruktur wettbewerbsfähig bleibt und dem Anspruch von „Best Practice“ entspricht.

Der Vergütungsausschuss ist überzeugt, dass der vorliegende Vergütungsbericht die Leistungsbeurteilung und die Festlegung der Vergütung für 2014 korrekt widerspiegelt. Der Bericht wird auch den spezifischen Vorschriften der Eidgenössischen Finanzmarktaufsicht FINMA zur Offenlegung gerecht. Im Zusammenhang mit der Vergütung von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung entspricht der Vergütungsbericht den einschlägigen Bestimmungen der Vergütungsverordnung. 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
März 2015



KPMG AG
Audit Financial Services
 Badenerstrasse 172
 CH-8004 Zurich

P.O. Box
 CH-8026 Zurich

Telefon +41 58 249 31 31
 Telefax +41 58 249 44 06
 Internet www.kpmg.ch

Bericht der Revisionsstelle an die Generalversammlung der

Credit Suisse Group AG, Zürich

Wir haben den Vergütungsbericht vom 20. März 2015 der Credit Suisse Group AG (die "Group") für das am 31. Dezember 2014 abgeschlossene Geschäftsjahr geprüft. Die Prüfung beschränkte sich dabei auf die Angaben nach Art. 14-16 der Verordnung gegen übermässige Vergütungen bei börsenkotierten Aktiengesellschaften (VegüV) in den mit (geprüft) gekennzeichneten Abschnitten auf den Seiten 240 bis 252 des Vergütungsberichts.

Verantwortung des Verwaltungsrates

Der Verwaltungsrat ist für die Erstellung und sachgerechte Gesamtdarstellung des Vergütungsberichts in Übereinstimmung mit dem Gesetz und der VegüV verantwortlich. Zudem obliegt ihm die Verantwortung für die Ausgestaltung der Vergütungsgrundsätze und die Festlegung der einzelnen Vergütungen.

Verantwortung des Prüfers

Unsere Aufgabe ist es, auf der Grundlage unserer Prüfung ein Urteil zum beigefügten Vergütungsbericht abzugeben. Wir haben unsere Prüfung in Übereinstimmung mit den Schweizer Prüfungsstandards durchgeführt. Nach diesen Standards haben wir die beruflichen Verhaltensanforderungen einzuhalten und die Prüfung so zu planen und durchzuführen, dass hinreichende Sicherheit darüber erlangt wird, ob der Vergütungsbericht dem Gesetz und den Art. 14-16 der VegüV entspricht.

Eine Prüfung beinhaltet die Durchführung von Prüfungshandlungen, um Prüfungsnachweise für die im Vergütungsbericht enthaltenen Angaben zu den Vergütungen, Darlehen und Krediten gemäss Art. 14-16 VegüV zu erlangen. Die Auswahl der Prüfungshandlungen liegt im pflichtgemässen Ermessen des Prüfers. Dies schliesst die Beurteilung der Risiken wesentlicher – beabsichtigter oder unbeabsichtigter – falscher Darstellungen im Vergütungsbericht ein. Diese Prüfung umfasst auch die Beurteilung der Angemessenheit der angewandten Bewertungsmethoden von Vergütungselementen sowie die Beurteilung der Gesamtdarstellung des Vergütungsberichts.

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

Prüfungsurteil

Nach unserer Beurteilung entspricht der Vergütungsbericht der Group für das am 31. Dezember 2014 abgeschlossene Geschäftsjahr dem Gesetz und den Art. 14-16 der VegüV.

KPMG AG

Simon Ryder
 Zugelassener Revisionsexperte
 Leitender Revisor

Ralph Dicht
 Zugelassener Revisionsexperte

Zürich, Schweiz
 20. März 2015

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 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 obliegt die Verantwortung für die Erarbeitung und Umsetzung der Grundsätze für die Vergütung der Gruppe und der Geschäftsleitung, die vom Verwaltungsrat zu genehmigen sind. Im November 2013 genehmigte der Schweizer Bundesrat die Vergütungsverordnung, die daraufhin am 1. Januar 2014 in Kraft trat. In Übereinstimmung mit der Vergütungsverordnung und den geänderten Statuten werden die Aktionäre von der Generalversammlung 2015 an über die Genehmigung der Vergütung des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung auf der Grundlage entsprechender Vorschläge des Verwaltungsrats abstimmen. Der Vergütungsausschuss besteht aus mindestens drei Verwaltungsratsmitgliedern, die alle unabhängig sein müssen. Derzeit sind dies Jean Lanier (Vorsitz), Iris Bohnet, Andreas N. Koopmann und Kai S. Nargolwala. Sie alle wurden in Übereinstimmung mit den Unabhängigkeitskriterien des Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance und der FINMA sowie den Bestimmungen der New York Stock Exchange (NYSE) und des Nasdaq Stock Market (Nasdaq) 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. Seit Mai 2014 unterstützt McLagan, eine auf Benchmarking von Leistungs- und Vergütungsdaten für die Finanzdienstleistungsbranche spezialisierte Unternehmensberatung, den Vergütungsausschuss. Ziel ist, marktgerechte und den regulatorischen Entwicklungen entsprechende Vergütungspraktiken sicherzustellen, welche mit der Vergütungspolitik der Gruppe konsistent sind. Bis Mai 2014 wurden diese Beratungsleistungen von Johnson Associates erbracht. McLagan hat einen Senior Consultant als Berater des Vergütungsausschusses ernannt. Die von diesem Berater erbrachten Dienstleistungen beschränken sich ausschliesslich auf die Unterstützung des Vergütungsausschusses. Der Vergütungsausschuss arbeitet zudem mit der Kanzlei Nobel & Hug als externe Rechtsberaterin zusammen. Vor deren Ernennung führte der Vergütungsausschuss eine Unabhängigkeitsbeurteilung dieser Berater gemäss den Vorschriften der US Securities and Exchange Commission (SEC) und den Kotierungsstandards der NYSE und der Nasdaq durch.

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 des Verwaltungsrats, der Geschäftsleitung, des Senior Management, der Vergütungsberater und der externen Rechtsberater. Jeweils im Januar tritt der Vergütungsausschuss in Anwesenheit des Präsidenten und des CEO zusammen, hauptsächlich um die Ergebnisse der Gruppe, der Geschäftsbereiche sowie die Leistung der Führungskräfte im vorangegangenen Geschäftsjahr zu evaluieren. Darauf aufbauend folgen die Empfehlungen an den Verwaltungsrat bezüglich der Vergütung für die Geschäftsdivisionen und Shared-Services-Einheiten. Der Vergütungsausschuss berücksichtigt für die Leistungsbeurteilung auch Informationen der Vorsitzenden des Risk Committee und des Audit Committee, die an den Sitzungen des Vergütungsausschusses im Januar teilnehmen können. Beide Committees stellen dem Vergütungsausschuss alle Informationen, welche dieser für seine Tätigkeitsausübung benötigt, zur Verfügung. Der Vergütungsausschuss bewilligt nach Rücksprache mit dem Vorsitzenden des Audit Committee die Vergütung des Leiters der Internen Revision.

Der Ausschuss stützt sich auch auf Informationen der internen Kontrollinstanzen der Gruppe. Dies umfasst insbesondere Beiträge von Risikomanagement, Legal and Compliance und Interner Revision in Bezug auf Kontroll- und Compliance-Belange, aber auch allfällige Verstösse gegen massgebliche Grundlagen und Richtlinien oder den Code of Conduct der Gruppe. Der Vergütungsausschuss überprüft insbesondere die Auswirkungen auf die empfohlene Höhe der variablen Vergütung von Mitarbeitenden, die Gegenstand von Disziplinarverfahren der Gruppe waren.

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) identifiziert wurden, wobei das Risk Committee an der Leistungsbeurteilung der MRTC beteiligt ist.

► Siehe «Risikonehmer und Kaderpersonal in sensiblen Kontrollstellen» für weitere Informationen.

Im Jahr 2014 hielt der Vergütungsausschuss 10 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 Mitglieder der Geschäftsleitung und des Verwaltungsrats unter Berücksichtigung von Rückmeldungen von Aktionären, der Auswirkungen der abschliessenden Einigung bezüglich aller ausstehenden Rechtsfälle im Zusammenhang mit dem grenzüberschreitenden US-Geschäft vom Mai 2014 sowie der Best-Practice-Entwicklungen bei vergleichbaren Unternehmen;
- Beobachtung globaler Markttrends und aufsichtsrechtlicher Tendenzen in Bezug auf Vergütung bei Finanzinstituten sowie Analyse der Auswirkungen der Vergütungsverordnung;
- Überprüfung des gewählten Ansatzes bezüglich Mitarbeitervergütungen, die den Regelungen der CRD IV unterliegen;
- weitere Verbesserung des Vergütungsprozesses für Risikonehmer (MRTC und bestimmte andere Mitarbeitende, wie nachstehend definiert) im Einklang mit aufsichtsrechtlichen Vorgaben; und
- Überwachung der Verbindung zwischen verantwortungsvollem Mitarbeiterverhalten und der Vergütung, einschliesslich der Auswirkungen eines Fehlverhaltens auf die Vergütung.

Der Vorsitzende des Vergütungsausschusses pflegt einen aktiven Dialog mit den wichtigsten Aufsichtsbehörden der Gruppe in Bezug auf die Vergütungsprozesse und -pläne. 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, die nach der Vergütungsverordnung von den Aktionären genehmigt werden muss; und
- Festlegung der Vergütung des Verwaltungsrats, einschliesslich des Präsidenten, die nach der Vergütungsverordnung von den Aktionären genehmigt werden muss.

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

- den Leiter Interne Revision (nach Absprache mit dem Vorsitzenden des Audit Committee);
- Risikonehmer und Kaderpersonal in sensiblen Kontrollstellen (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. Ausserdem haben mehrere Aufsichtsbehörden, darunter die Regulatoren in den USA, der EU und in Grossbritannien, Vorschriften erlassen, die von den Grundsätzen der FINMA abweichen oder diese ergänzen. Wo nötig werden deshalb die Vergütungspläne im jeweiligen Rechtsgebiet lokal angepasst. In der Regel ist dies mit zusätzlichen Bestimmungen, Konditionen und Verfahren an den jeweiligen Standorten verbunden. Die Gruppe überwacht laufend die aufsichtsrechtlichen und gesetzgeberischen Entwicklungen in allen relevanten Rechtsgebieten sowie die besten Praktiken der Branche im Bereich der Vergütung und die von verschiedenen Aufsichtsbehörden herausgegebenen Erläuterungen.

Gemäss der Vergütungsverordnung wird an der Generalversammlung jährlich die Vergütung für den Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung genehmigt, entweder als maximaler Gesamtbetrag oder als maximale Teilbeträge für die jeweiligen Vergütungskomponenten.

Der Vergütungsausschuss analysierte die Auswirkungen der Regelungen der CRD IV. In Übereinstimmung mit diesen Regelungen wurde nach Einholung der erforderlichen Genehmigungen für betroffene Mitarbeitende eine Obergrenze für die variable Vergütung in Höhe des Doppelten der fixen Vergütung eingeführt. Entsprechend der Marktpraxis führten wir nach den Regelungen der CRD IV zudem eine Funktionspauschale als feste Vergütungskomponente für betroffene Mitarbeitende ein. Diese Pauschale wird im Hinblick auf die Rolle und die organisatorische Verantwortung der Mitarbeitenden festgelegt.

Im Juli 2014 verfügte die britische PRA, dass alle neuen variablen Vergütungsansprüche von Mitarbeitenden, die der Definition von «PRA Code Staff» entsprechen, vom 1. Januar 2015 an Rückforderungsklauseln enthalten müssen. Diese müssen es der Gruppe erlauben, Vergütungsbestandteile bis zu sieben Jahre nach Zuteilung zurückzufordern. Die im Januar 2015 zugeteilten Vergütungsansprüche für «PRA Code Staff», enthalten diese erweiterten Bestimmungen.

Pools für die variable leistungsbezogene Vergütung

Bei der Festsetzung der Pools für die variable leistungsbezogene Vergütung strebt der Vergütungsausschuss eine ausgewogene Verteilung des Gewinns zwischen Aktionären und Mitarbeitenden an und verwendet als primäres Leistungskriterium den ökonomischen Gewinn. Berücksichtigt werden aber auch Leistungsindikatoren (KPIs) und bestimmte nicht finanzielle Kriterien, einschliesslich Risiko-, Kontroll-, Compliance- und ethischer Überlegungen sowie die relative Leistung im Vergleich zu Mitbewerbern wie auch das Markt- und regulatorische Umfeld.

Der ökonomische Gewinn entspricht auf Stufe der Gruppe und der Divisionen dem Ergebnis vor Steuern und Aufwand für variable leistungsbezogene Vergütung nach Abzug der Eigenkapitalkosten, die nach Massgabe des regulatorischen Kapitals berechnet werden. Für die Divisionen Investment Banking und Private Banking & Wealth Management ist dieses regulatorische Kapital definiert als Durchschnitt aus 10% der durchschnittlichen divisionalen risikogewichteten Aktiven gemäss den Vorgaben unter Basel III und 2,4% der durchschnittlichen divisionalen Schweizer Leverage-Risikoposition, und das regulatorische Kapital für die Gruppe ist definiert als die Summe aus den beiden Divisionen. Der Vergütungsausschuss kann eine Adjustierung der Ergebnisse für die Gruppe und die Divisionen um refinanzierungsbezogene Bewertungsanpassungen (Funding Valuation Adjustments, FVA), bedeutende Rückstellungen für Rechtsstreitigkeiten und Kosten aus Vergleichen genehmigen. Die Ergebnisse für die Gruppe umfassen zudem keine Fair-Value-Gewinne und -Verluste aus Veränderungen der eigenen Kreditrisikoprämien. Der adjustierte ökonomische Gewinn widerspiegelt die Profitabilität der Divisionen und der Gruppe und das zur Erzielung dieser Profitabilität eingesetzte Kapital. Der Vergütungsausschuss strebt vorbehaltlich der Leistung der Gruppe und der Marktbedingungen längerfristig eine ausgewogenere Verteilung des ökonomischen Gewinns zwischen Mitarbeitenden und Aktionären an.

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 in Ausnahmefällen Anpassungen an, um sicherzustellen, dass der Umfang der Pools mit den Vergütungszielen der Gruppe übereinstimmt.

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-, Kontroll-, 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 Gruppen- und Divisionsebene 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. 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 ist ein weiteres wichtiges Element im Vergütungsprozess, um eine marktgerechte und gleichzeitig konkurrenzfähige Vergütung der Mitarbeitenden sicherzustellen. 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 vom Vergütungsausschuss überprüft und im weiteren Jahresverlauf laufend beobachtet.

Die Vergleichsgruppen für 2014 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 2014¹

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, BlackRock, Deutsche Bank, Goldman Sachs, HSBC, Julius-Bär-Gruppe, JPMorgan Chase, Morgan Stanley and 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 2014 bleiben die Bezugsgruppen für Credit Suisse Group und Investment Banking im Vergleich zu den Bezugsgruppen des Jahresberichtes 2013 unverändert. 2014 wurde Barclays aufgrund der ungenügenden Offenlegung aus der Bezugsgruppe für Private Banking & Wealth Management genommen.

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, in Übereinstimmung mit den geltenden Malusklauseln, gegebenenfalls eine Kürzung oder Streichung der variablen 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 sensiblen Kontrollstellen

Als Risikonehmer und Kaderpersonal in sensiblen Kontrollstellen (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 sowie Talent, Branding and Centers of Excellence, das für die Überwachung von Einzelpersonen oder Personengruppen zuständig ist, 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;
- sämtliche britischen Managing Directors und alle anderen Mitarbeitenden, 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 PRA, von «PRA 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. MRTC und deren Vorgesetzte müssen Risikoüberlegungen in die Leistungsbeurteilung und die anschliessende Festlegung der risikoadjustierten variablen Vergütung der einzelnen Mitarbeitenden mit einbeziehen und dabei spezifisch auch nach Art der Risiken unterscheiden. Die zu berücksichtigenden Risikoarten umfassen Reputations-, Kredit-, Markt-, operationelle, Liquiditäts- sowie 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.

Malusbestimmungen

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.

Zusätzliche Malusbestimmungen gelten, 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 Bestimmungen, die zu einer Kürzung oder Annullierung des gesamten Bestands aufgeschobener Ansprüche im Falle künftiger negativer Geschäftsergebnisse führen können.

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

► Siehe «Performance-Share-Ansprüche» für weitere Informationen über diese Ansprüche und die leistungsabhängigen Malusbestimmungen sowie Tabelle «Möglicher Wertabschlag auf Performance-Share- und STI-Ansprüchen» für weitere Informationen zu den anwendbaren Kürzungen.

Rückforderungsbestimmungen

Die oben genannten Malusbestimmungen betreffen nur aufgeschobene Ansprüche, die noch nicht übertragen sind. Kürzlich erlassene Vorschriften verlangen die Einführung zusätzlicher Bestimmungen, die es der Gruppe unter bestimmten Bedingungen ermöglichen, variable Vergütungen zurückzufordern, auch wenn diese bereits auf die betreffenden Mitarbeitenden übertragen und an sie ausgeschüttet wurden («Clawback»). Als erste Aufsichtsbehörde verlangte die britische PRA, ab 2015 variable Vergütungen an «PRA Code Staff» an Bestimmungen zu binden, die die Rückforderung der Vergütungsbestandteile bis zu sieben Jahre nach deren Zuteilung erlaubt.

Vergütungsstruktur

Die Vergütung der Mitarbeitenden umfasst fixe und variable Elemente. Die fixe Vergütung beinhaltet das Basissalär, das sich nach Position, Erfahrung, Fähigkeit und Marktpraxis richtet, sowie eine Funktionspauschale für bestimmte Mitarbeitende. Die variable Vergütung erfolgt jährlich leistungsbezogen in Abhängigkeit von den Ergebnissen 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 2014 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 und Abrechnung in der Zukunft erfolgt, wie weiter unten beschrieben.

Mitarbeiterkategorien und Komponenten der Gesamtvergütung für 2014

Mitarbeiterkategorie	Gesamtvergütung				
	Fixe Vergütung	Variable Vergütung			
		Aufgeschobene Vergütung ¹			
	Basissalär	Frei verfügbare Bargeldvergütung	Aktien	Performance Shares	Contingent Capital Awards
Managing Directors und Directors, die MRTC sind			28%	50%	22%
Sonstige Directors			79%		21%
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 ein Basissalär nach Massgabe ihrer Qualifikationen, ihrer Erfahrung, Verantwortung sowie externer Marktfaktoren.

Funktionspauschale

Eine Funktionspauschale wurde 2014 als neue Vergütungskomponente für «PRA Code Staff» und andere Mitarbeitende eingeführt, die im Rahmen von regulatorischen Anforderungen der EU als Risikonehmer gelten. Diese Pauschale wurde anhand der Rolle und organisatorischen Verantwortung der betreffenden Personen festgesetzt. Bei der Berechnung der Obergrenze für die variable Vergütung gemäss CRD IV gilt eine Funktionspauschale unter bestimmten Voraussetzungen als fixe Vergütung. Für 2014 bestand die Pauschale aus einer Barkomponente, die 2014 ausbezahlt wurde, und einer Aktienkomponente, die einer Übertragungsfrist von drei Jahren unterliegt und den Fortbestand des Beschäftigungsverhältnisses voraussetzt.

Variable Vergütung und aufgeschobene Ansprüche

Der variable leistungsbezogene Teil der Vergütung eines Mitarbeitenden für 2014 wurde bis zu einer Gesamtvergütung von CHF 250'000 oder dem Gegenwert in Lokalwährung (bzw. USD 250'000 bei Mitarbeitenden mit einer Gesamtvergütung in USD) 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 2014 gegenüber dem Vorjahr unverändert zwischen 17,5% und 90% der individuellen variablen leistungsbezogenen Vergütung.

Die Obergrenze der variablen frei verfügbaren Bargeldvergütung lag für 2014 bei CHF 2 Mio. oder dem Gegenwert in Lokalwährung (bzw. USD 2 Mio. bei Mitarbeitenden mit einer Gesamtvergütung in USD). Für 2014 erhielten 41'809 oder 91% aller Mitarbeitenden eine variable leistungsbezogene Vergütung, von denen 801 als MRTC klassifiziert wurden.

► Siehe «Anzahl Mitarbeitende mit variabler 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 die Vorschriften der CRD IV 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 Monate und drei Jahre 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). Die Anzahl der zugesprochenen Aktienansprüche ergibt sich aus dem Wert dieser Vergütungskomponente für die einzelnen Mitarbeitenden, dividiert durch den anwendbaren Aktienkurs von CHF 20.21, wie vom Verwaltungsrat im Januar 2015 genehmigt. Der Wert der Aktienansprüche hängt ausschliesslich vom Kurs der Aktie zum künftigen Zeitpunkt der Übertragung ab. Seit dem 1. Januar 2014 zugesprochene Aktienansprüche berechtigen nicht zum Erhalt von Dividendenäquivalenten während der Übertragungsfrist. Für 2014 erhielten insgesamt 7'583 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 Malusbestimmungen unterliegen. Bei Mitarbeitenden der Geschäftsdivisionen gilt die Malusbestimmung bei einem Verlust der Division oder einer negativen Eigenkapitalrendite des strategischen Geschäfts der Gruppe, je nachdem, woraus sich ein höherer Wertabschlag ergibt. Bei Mitarbeitenden im Bereich Shared Services wird der Wertabschlag nur im Falle einer negativen Eigenkapitalrendite des strategischen Geschäfts 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 für 2013 basierten auf der bereinigten Eigenkapitalrendite, Performance-Share-Ansprüche für 2014 dagegen auf der Eigenkapitalrendite des strategischen Geschäfts. Dies entspricht der veränderten Berichtsstruktur der Gruppe.

► Siehe «Kernergebnis» in II – Kommentar zu den Resultaten für eine Zusammenfassung der Ergebnisse im strategischen Geschäft.

Die folgende Tabelle zeigt den möglichen Wertabschlag auf den aufgeschobenen Performance-Share-Ansprüchen (einschliesslich der kurzfristigen Incentive Awards – STI-Ansprüche – 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)	Kürzung des Anspruchebestands (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 berechtigen auch die seit dem 1. Januar 2014 zugeteilten Performance-Share-Ansprüche nicht zum Erhalt von Dividendenäquivalenten während der Übertragungsfrist. Für 2014 erhielten insgesamt 1'752 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 mit ähnlichen Rechten und Risiken verbunden ist wie die von der Gruppe im Markt begebenen bedingten Pflichtwandelanleihen (Contingent Convertible Instruments) mit hohem Auslösungssatz. Die CCA lauten auf Schweizer Franken beziehungsweise US-Dollar und beinhalten ein bedingtes Recht auf Erhalt halbjährlicher Zinszahlungen in bar, im Fall der im Januar 2015 zugeteilten CCA bis zur Übertragung der Ansprüche nach Massgabe des sechsmonatigen London Interbank Offered Rate (LIBOR) in Schweizer Franken plus 4,85% beziehungsweise des sechsmonatigen LIBOR in US-Dollar plus 5,75% pro Jahr. 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 zugesprochen erhielten, 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 der jeweiligen Mitarbeitenden umgerechnet.

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 Gruppe beabsichtigt, CCA auch in den nächsten Jahren als Teil der variablen leistungsbezogenen Vergütung einzusetzen. 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 2014 an insgesamt 5'891 Mitarbeitende zugeteilten CCA hatten einen Fair Value von CHF 360 Mio.

Sonstige Ansprüche

Soweit aus Konkurrenzgründen erforderlich, kann die Gruppe vom beschriebenen Ansatz abweichen und weitere Vergütungsinstrumente für die Gewinnung oder Bindung von Mitarbeitenden einsetzen. Solche Abweichungen betreffen aber nur einen kleinen Kreis von Mitarbeitenden und erfolgen nur dort, wo die Umstände eine solche spezielle Regelung erfordern. Dies war 2014 bei 295 Mitarbeitenden der Fall. Diese 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 – einschliesslich noch nicht übertragener Ansprüche – 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.

Zugeteilte Gesamtvergütung

Die folgende Tabelle zeigt die den Mitarbeitenden für 2014 zugeweilte fixe und variable leistungsbezogene Vergütung im Vergleich zum Vorjahr.

Gesamtvergütung

Für	2014			2013		
	Frei verfügbar	Aufgeschoben	Total	Frei verfügbar	Aufgeschoben	Total
Fixe Vergütung (in Mio. CHF)						
Saläre	5'417	89	5'506	5'525	–	5'525
Sozialversicherung	793	–	793	778	–	778
Sonstige	657 ¹	–	657	800 ¹	–	800
Total fixe Vergütung	6'867	89	6'956	7'103	–	7'103
Variable Leistungsvergütung (in Mio. CHF)						
Frei verfügbare Barvergütung	1'653	–	1'653	1'570	–	1'570
Aktienansprüche	36	642	678	18	827	845
Performance-Share-Ansprüche	–	529	529	–	663	663
Contingent Capital Awards	–	360	360	–	391	391
Sonstige Baransprüche	–	54	54	–	142	142
Total variable Leistungsvergütung	1'689	1'585	3'274	1'588	2'023	3'611
Sonstige variable Vergütung (in Mio. CHF)						
Barabfindungsansprüche	176	–	176	150	–	150
Ansprüche für Neueintritte	13	58	71	18	62	80
Barkommissionen	220	–	220	198	–	198
Total sonstige variable Vergütung	409	58	467	366	62	428
Zugeteilte Gesamtvergütung (in Mio. CHF)						
Zugeteilte Gesamtvergütung	8'965	1'732	10'697	9'057	2'085	11'142
davon garantierte Bonuszahlungen ²	–	–	51	–	–	55

¹ Enthält für die Jahre 2014 und 2013 einen Aufwand für Vorsorgepläne und sonstige Leistungen für Mitarbeitende im Ruhestand von CHF 361 Mio. beziehungsweise CHF 490 Mio.

² Garantierte Bonuszahlungen können als variable Leistungsvergütung oder als Ansprüche für Neueintritte zugeweiht werden.

Die Gesamtvergütung für das Jahr 2014 betrug CHF 10,7 Mia. und war damit um 4% niedriger als für das Jahr 2013, hauptsächlich bedingt durch eine Reduktion der fixen Vergütung und der Aktienansprüche. Die für 2014 zugeteilte variable leistungsbezogene Vergütung betrug insgesamt CHF 3,3 Mia., sie war damit gegenüber 2013 um 9% geringer. 48% der variablen leistungsbezogenen Vergütung für 2014 erfolgte in aufgeschobener Form. Ihre Übertragung erfolgt nach Ablauf der Sperrfristen und unterliegt bestimmten Voraussetzungen, unter anderem hinsichtlich des

fortbestehenden Arbeitsverhältnisses, der Leistung, der Marktbedingungen und der Malusbestimmungen.

Für Barabfindungen im Zusammenhang mit der Freisetzung von Personal bezahlte die Gruppe 2014 CHF 189 Mio. an 1'552 Mitarbeitende, verglichen mit CHF 263 Mio. an 2'189 Mitarbeitende im Vorjahr. Die Zahlungen für Neueintritte beliefen sich 2014 auf CHF 13 Mio. an 102 Mitarbeitende, verglichen mit CHF 18 Mio. an 83 Mitarbeitende im Vorjahr.

Anzahl Mitarbeitende mit variabler Vergütung

	MRTC ¹	Übrige Mitarbeitende	2014 Total	MRTC ¹	Übrige Mitarbeitende	2013 Total
Anzahl Mitarbeitende, welchen variable Vergütung zugeteilt wurde						
Variable Vergütung	801	41'008	41'809	503	41'220	41'723
davon frei verfügbare Barvergütung	801	41'008	41'809	503	41'220	41'723
davon Aktienansprüche	789	6'794	7'583	486	7'077	7'563
davon Performance-Share-Ansprüche	764	988	1'752	461	1'230	1'691
davon Contingent Capital Awards	767	5'124	5'891	470	5'209	5'679
davon sonstige Baransprüche	63	230	293	62	283	345
Anzahl Mitarbeitende, welchen sonstige variable Vergütung zugeteilt wurde						
Barabfindungsansprüche	6	1'546	1'552 ²	3	2'186	2'189 ²
Ansprüche für Neueintritte	13	203	216	6	166	172
Barkommissionen	–	357	357	0	369	369
Garantierte Bonuszahlungen	9	129	138	9	132	141

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 gemäss PRA Code.

² Schliesst Mitarbeitende ein, die für die Kündigung per 31. Dezember 2014 beziehungsweise 2013 Barabfindungsansprüche erhielten.

Gesamtvergütung für Risikonehmer und Kaderpersonal in sensiblen Kontrollstellen

Die 801 als MRTC eingestuftten Mitarbeitenden erhielten für 2014 eine Gesamtvergütung von CHF 1'644 Mio. sowie eine variable leistungsbezogene Vergütung von insgesamt CHF 1'134 Mio.; davon CHF 943 Mio. oder 83% in aufgeschobener Form. MRTC

erhielten 50% ihrer aufgeschobenen variablen Vergütung für 2014 als Performance-Share- oder andere Ansprüche, die leistungsabhängigen Malusbestimmungen unterliegen. Die Zahl der Mitarbeitenden, die als MRTC eingestuft waren, lag 2014 höher als im Vorjahr, vor allem da sämtliche britischen Managing Directors nunmehr als «PRA Code Staff» gelten.

Gesamtvergütung für Risikonehmer und Kaderpersonal in sensiblen Kontrollstellen

Für	Frei verfügbar	Auf- geschoben	2014 Total	Frei verfügbar	Auf- geschoben	2013 Total
Fixe Vergütung (in Mio. CHF)						
Total fixe Vergütung	492	–	492	247	–	247
Variable Leistungsvergütung (in Mio. CHF)						
Frei verfügbare Barvergütung	191	–	191	138	–	138
Aktienansprüche	–	278	278	–	255	255
Performance-Share-Ansprüche	–	426	426	–	407	407
Contingent Capital Awards	–	191	191	–	177	177
Sonstige Baransprüche	–	48	48	–	125	125
Total variable Leistungsvergütung	191	943	1'134	138	964	1'102
Sonstige variable Vergütung (in Mio. CHF)						
Barabfindungsansprüche	5	–	5	1	–	1
Ansprüche für Neueintritte	–	13	13	0	5	5
Barkommissionen	–	–	–	0	–	0
Total sonstige variable Vergütung	5	13	18	1	5	6
Gesamtvergütung (in Mio. CHF)						
Gesamtvergütung	688	956	1'644	386	969	1'355
davon garantierte Bonuszahlungen ¹	2	5	7	3	11	14

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

Personalaufwand

Der in der Erfolgsrechnung verbuchte Personalaufwand umfasst Saläre, Funktionspauschale, 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 vom fortbestehenden Arbeitsverhältnis, von der Leistung, den Malusbestimmungen und weiteren Restriktionen.

Der gesamte Personalaufwand lag 2014 auf dem Niveau des Vorjahres, da der höhere Aufwand für variable Vergütungen im Zusammenhang mit der höheren Amortisierung aufgeschobener Vergütungen aus den Vorjahren durch den geringeren Saläraufwand infolge unserer Massnahmen zur Steigerung der Kosteneffizienz weitgehend ausgeglichen wurde.

Personalaufwand

31. Dezember	2014			2013		
	Laufende Vergütung	Aufgeschobene Vergütung	Total	Laufende Vergütung	Aufgeschobene Vergütung	Total
Fixer Vergütungsaufwand (in Mio. CHF)						
Saläre	5'417	18	5'435	5'525	–	5'525
Sozialversicherung ¹	793	–	793	778	–	778
Sonstige	657 ²	–	657	800 ²	–	800
Total fixer Vergütungsaufwand	6'867	18	6'885	7'103	–	7'103
Variabler Leistungsvergütungsaufwand (in Mio. CHF)						
Frei verfügbare Barvergütung	1'653	–	1'653	1'570	–	1'570
Aktienansprüche	36	921 ³	957	18	814 ³	832
Performance-Share-Ansprüche	–	611	611	–	590	590
Contingent Capital Awards	–	214	214	–	–	–
Capital-Opportunity-Facility-Ansprüche	–	13	13	–	–	–
Plus-Bond-Ansprüche	–	36	36	–	37	37
Partner-Asset-Facility-2011-Ansprüche ⁴	–	7	7	–	77	77
Adjustable-Performance-Plan-Aktienansprüche	–	–	–	–	31	31
Adjustable-Performance-Plan-Baransprüche	–	–	–	–	4	4
Baransprüche mit Verfügungsbeschränkung	–	92	92	–	145	145
Scaled Incentive Share Units ⁵	–	(3)	(3)	–	41	41
Incentive Share Units ⁵	–	–	–	–	(3)	(3)
Partner-Asset-Facility-2008-Ansprüche ⁴	–	87	87	–	93	93
Sonstige Baransprüche	–	404	404	–	434	434
Aufgegebene Geschäftsbereiche	–	(8)	(8)	(6)	(21)	(27)
Total variabler Leistungsvergütungsaufwand	1'689	2'374	4'063	1'582	2'242	3'824
Sonstiger variabler Vergütungsaufwand (in Mio. CHF)						
Abfindungszahlungen	152	–	152	113	–	113
Zahlungen für Neueintritte	13	–	13	18	–	18
Kommissionen	221	–	221	198	–	198
Total sonstiger variabler Vergütungsaufwand	386	–	386	329	–	329
Total Vergütungsaufwand (in Mio. CHF)						
Total Vergütungsaufwand	8'942	2'392	11'334⁶	9'014	2'242	11'256⁶

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

² Enthält für die Jahre 2014 und 2013 einen Aufwand für Vorsorgepläne und sonstige Leistungen für Mitarbeitende im Ruhestand von CHF 361 Mio. beziehungsweise CHF 490 Mio.

³ Enthält einen Vergütungsaufwand von CHF 19 Mio. und CHF 23 Mio. im Zusammenhang mit sonstigen Aktienansprüchen, die 2014 beziehungsweise 2013 zugeteilt wurden.

⁴ Enthält die Veränderung des Fair Value der zugrunde liegenden indexierten Vermögenswerte während der Periode.

⁵ Enthält verwirkte Ansprüche.

⁶ Enthält für die Jahre 2014 und 2013 Aufwand für Abfindungen und sonstige Vergütung von CHF 275 Mio. beziehungsweise CHF 216 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 2014 sowie die per 31. Dezember 2014 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		2014	Aufgeschobene Vergütung		2013
	Für 2014	Für Ansprüche des Vorjahres		Für 2013	Für Ansprüche des Vorjahres	
Geschätzter nicht erfasster Vergütungsaufwand (in Mio. CHF)			Total			Total
Aktienansprüche	643	762 ¹	1'405	823	804 ¹	1'627
Performance-Share-Ansprüche	533	231	764	660	221	881
Contingent Capital Awards	418	210	628	433	–	433
Capital-Opportunity-Facility-Ansprüche	–	5	5	–	–	–
Plus-Bond-Ansprüche ²	–	4	4	–	18	18
Adjustable-Performance-Plan-Aktienansprüche	–	–	–	–	11	11
Adjustable-Performance-Plan-Baransprüche	–	–	–	–	13	13
Baransprüche mit Verfügungsbeschränkung	–	41	41	–	136	136
Sonstige Baransprüche	55	166	221	136	111	247
Geschätzter nicht erfasster Vergütungsaufwand	1'649	1'419	3'068	2'052	1'314	3'366

¹ Enthält einen geschätzten nicht erfassten Vergütungsaufwand von CHF 39 Mio. und CHF 39 Mio. im Zusammenhang mit sonstigen Aktienansprüchen, die 2014 beziehungsweise 2013 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 2014 zugeteilt wurden.

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 zur Lieferung von Aktien auf dem Markt Aktien erwirbt, wird das Eigenkapital um den Kaufpreis dieser Aktien reduziert.

Für den Zeitraum 2011–2013 wurden zur Erfüllung dieser Verpflichtungen meist Aktien aus bedingtem Kapital ausgegeben. Im zweiten Halbjahr 2013 nahm die Gruppe den Kauf von Aktien im Markt wieder auf, um einen Teil dieser Verpflichtungen zu erfüllen. 2014 wurden die Verpflichtungen der Gruppe zur Lieferung von Aktien grösstenteils durch Käufe am Markt erfüllt. Aktuell

beabsichtigt die Gruppe, den Grossteil der künftigen Verpflichtungen durch Käufe am Markt zu erfüllen.

Ausstehende aktienbasierte Ansprüche

Ende 2014 waren 133,2 Mio. aktienbasierte Ansprüche ausstehend, davon 77,1 Mio. Aktienansprüche, 48,2 Mio. Performance-Share-Ansprüche und 7,3 Mio. Ansprüche aus Adjustable Performance Plan Share Awards. Der Rest bestand aus aufgeschobenen Ansprüchen aus Vorjahren, die aus heute nicht mehr eingesetzten Vergütungsplänen stammen.

Per Ende 2014 hatte die Gruppe 1'607 Mio. Aktien ausgegeben und zusätzlich standen der Gruppe 550 Mio. Aktien für bedingte Pflichtwandelanleihen zur Verfügung, davon 499 Mio. Aktien im Zusammenhang mit bereits im Markt begebenen Kapitalinstrumenten mit hohem Auslösungssatz, die bei bestimmten in den Bedingungen festgelegten auslösenden Ereignissen in Aktien umgewandelt werden, unter anderem wenn die Quote des harten Kernkapitals (Common Equity T1, CET1) unter 7% sinkt oder im Fall einer drohenden Insolvenz (Non-Viability).

Pflichtwandelanleihen stärken die verlustabsorbierende regulatorische Kapitalbasis ohne Verwässerungseffekte für die Aktionäre im Emissionszeitpunkt. Die per Ende 2014 ausstehenden aktienbasierten Ansprüche entsprachen 6,2% der ausgegebenen und bedingt auszugebenden Aktien. Die Gruppe beabsichtigt,

einen Teil der aktienbasierten Vergütungsinstrumente durch die neuen CCA zu ersetzen. 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 2014 teilte die Gruppe Anfang 2015 rund 37,2 Mio. neue Aktienansprüche und 30,7 Mio. neue Performance-Share-Ansprüche zu. Zudem wurden CCA im Umfang von CHF 360 Mio. zugeteilt, anstelle von rund 17,8 Mio. aktienbasierten Ansprüchen.

Im ersten Halbjahr 2015 plant die Gruppe, 65,1 Mio. übertragene aktienbasierte Ansprüche aus den Vorjahren zu begleichen, darunter 35,8 Mio. Aktienansprüche, 22,5 Mio. Performance-Share-Ansprüche, 6,8 Mio. Ansprüche aus Adjustable Performance Plan Awards. Die Gruppe plant, dieser Lieferverpflichtung durch Aktienkäufe am Markt nachzukommen und verfügbares bedingtes Kapital zur Stützung der Kapitalposition der Gruppe nur dann einzusetzen, wenn 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 «Eigenmittelanforderungen und -quoten – Gruppe» in III – Treasury, Risiko, Bilanz und Ausserbilanz – Kapitalbewirtschaftung – Eigenkapitalkennzahlen gemäss BIZ für weitere Informationen.

Wertveränderungen der ausstehenden aufgeschobenen Vergütung

Der Wert der Ansprüche aus aufgeschobener Vergütung der Mitarbeitenden verändert sich während der Übertragungsfrist aufgrund von expliziten und impliziten Wertveränderungen. Implizite Wertveränderungen ergeben sich aus marktbedingten Auswirkungen, etwa aus Änderungen des Aktienkurses der Gruppe, Wertveränderungen der Vermögenswerte der Capital Opportunity Facility (COF), der CCA und der zugrunde liegenden Plus Bonds oder Wechselkursänderungen. Explizite Wertveränderungen können sich aus Malusbestimmungen bei Performance-Share-Ansprüchen, aus positiven oder negativen Anpassungen bei Adjustable-Performance-Plan-Ansprüchen oder den allgemeinen Malusbestimmungen bei allen aufgeschobenen Ansprüchen ergeben. Der effektive Wert eines Anspruchs steht erst bei der endgültigen Lieferung fest.

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

Die Tabelle zeigt den Vergleich des Fair Value von ausstehenden Ansprüchen aus aufgeschobener Vergütung per Ende 2013 beziehungsweise 2014 und weist die Wertveränderungen aufgrund von impliziten und expliziten Anpassungen aus. Im Jahr 2014 waren die Veränderungen des Fair Value hauptsächlich auf implizite Anpassungen infolge von Änderungen des Aktienkurses der Gruppe, Wechselkursänderungen sowie Wertveränderungen der COF und der CCA zurückzuführen.

Fair Value von ausstehenden Ansprüchen aus aufgeschobener Vergütung

im Jahr / Ende	Wertveränderung			2014
	2013	Implizit	Explizit	
Aktienbasierte Ansprüche (in CHF pro Einheit)				
Aktienansprüche zugeteilt für 2011 ¹	27,3	(2,2)	0,0	25,1
Aktienansprüche zugeteilt für 2012 ²	27,3	(2,2)	0,0	25,1
Aktienansprüche zugeteilt für 2013 ³	28,1	(3,0)	0,0	25,1
Performance-Share-Ansprüche zugeteilt für 2011 ¹	27,3	(2,2)	0,0	25,1
Performance-Share-Ansprüche zugeteilt für 2012 ²	27,3	(2,2)	0,0	25,1
Performance-Share-Ansprüche zugeteilt für 2013 ³	28,1	(3,0)	0,0	25,1
Adjustable-Performance-Plan-Aktienansprüche	30,2	(2,2)	0,8	28,8
Baransprüche (in CHF pro Einheit)				
Partner-Asset-Facility-2008-Ansprüche (PAF)	2,01	0,39	0,00	2,40
Adjustable-Performance-Plan-Baransprüche für 2010	1,05	0,12	0,03	1,20
Plus-Bond-Ansprüche zugeteilt für 2012 ²	1,02	0,40	0,00	1,42
Contingent Capital Award für 2013 ³	1,00	0,11	0,00	1,11
Contingent Capital Award aus gewandeltem PAF2-Anspruch	1,00	0,13	0,00	1,13
Capital Opportunity Facility aus gewandeltem PAF2-Anspruch	1,00	0,16	0,00	1,16

¹ Entspricht den im Januar 2012 zugeteilten Ansprüchen für das Jahr 2011.

² Entspricht den im Januar 2013 zugeteilten Ansprüchen für das Jahr 2012.

³ Entspricht den im Januar 2014 zugeteilten Ansprüchen für das Jahr 2013.

VERGÜTUNG DER GESCHÄFTSLEITUNG

Governance

Die Vergütung der Geschäftsleitungsmitglieder, einschliesslich des CEO, wird vom Verwaltungsrat auf Empfehlung des Vergütungsausschusses genehmigt. Gemäss der Vergütungsverordnung ist die Vergütung der Geschäftsleitung Gegenstand einer bindenden Abstimmung im Rahmen der jährlichen Generalversammlung. Dabei ist die Vergütung entweder als maximaler Gesamtbetrag oder als maximale Teilbeträge für die jeweiligen Vergütungskomponenten zu genehmigen. Die Empfehlungen des Vergütungsausschusses an den Verwaltungsrat basieren auf einer umfassenden Leistungsbeurteilung der Geschäftsleitung, einschliesslich des CEO, wobei die erbrachten tatsächlichen Leistungen mit den im Voraus festgelegten individuellen Zielen und Vorgaben abgeglichen werden.

Grundlage für die Festlegung der Vergütung

Der Vergütungsausschuss definierte für 2014, jeweils als Multiplikator des Basissalärs, sowohl individuelle Zielgrössen für die leistungsbezogene Vergütung der einzelnen Geschäftsleitungsmitglieder als auch individuelle Obergrenzen, welche die maximale Gesamtvergütung beschränken. Weiter legte er finanzielle und nicht finanzielle Leistungskriterien für jedes einzelne Geschäftsleitungsmitglied, einschliesslich des CEO, fest, die im Vergütungsbericht 2013 veröffentlicht wurden.

Die Zielgrössen und Obergrenzen der Vergütung wurden funktionspezifisch aufgrund von Vergleichswerten der relevanten Konkurrenzunternehmen festgelegt. Der Vergütungsausschuss bezog die entsprechenden Daten von Johnson Associates, dem Vergütungsberater zum Zeitpunkt der Festlegung der Zielgrössen und Obergrenzen für 2014.

► Siehe «Vergleich mit 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 neben anderen Faktoren 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 Reingewinns des strategischen Geschäfts der Gruppe.

Leistungsbeurteilung 2014

Im Januar 2015 unterzog der Vergütungsausschuss die Gruppe, die Divisionen und die Geschäftsleitungsmitglieder einer Leistungsbeurteilung für das Jahr 2014. Der Vergütungsausschuss verglich die finanziellen Ergebnisse mit den im Voraus festgelegten Zielen für 2014, die im Vergütungsbericht 2013 publiziert worden waren. Ausgeklammert wurden dabei bedeutende Rückstellungen für Rechtsstreitigkeiten und Kosten aus Vergleichen, wie vom Vergütungsausschuss genehmigt, sowie Fair-Value-Gewinne und -Verluste aus Veränderungen der eigenen Kreditrisikoprämien, refinanzierungsbezogene Bewertungsanpassungen und Anpassungen der risikogewichteten Aktiven aufgrund von methodischen Änderungen.

Der CEO gab eine qualitative Beurteilung der individuellen Leistung der einzelnen Geschäftsleitungsmitglieder ab, welche dann vom Vergütungsausschuss geprüft wurde. Im Fall des CEO erfolgte die qualitative Beurteilung durch den Vergütungsausschuss in Absprache mit dem Präsidenten des Verwaltungsrats. Bei den in der nachstehenden Tabelle dargestellten finanziellen Leistungskriterien für das Jahr 2014 werden zusätzlich zu Profitabilitäts- und Kostenzielen auch Kriterien mit Bezug auf den Abbau nicht strategischer Positionen berücksichtigt. Der erzielte Fortschritt bezüglich nicht strategischer Positionen wurde dabei auf Basis des Abbaus der risikogewichteten Aktiven und der Schweizer Leverage-Risikoposition in Kombination mit der Entwicklung des Ergebnisbeitrags des nicht strategischen Geschäfts gegenüber den Zielen beurteilt. Die qualitative Leistungsbeurteilung auf Gruppen- und Divisionsebene berücksichtigt sowohl finanzielle Leistungskriterien, die nicht ausdrücklich Teil der vorab definierten quantitativen finanziellen Zielsetzungen waren, als auch nicht finanzielle Kriterien.

► Siehe II – Kommentar zu den Resultaten für eine Beschreibung der Ergebnisse im strategischen und im nicht strategischen Geschäft.

Zielerreichung 2014

Ziele 2014		Divisions- leiter		Leiter Shared Services		Leistung 2014 im Vergleich zu den Zielen		
		PB&WM	IB	CFO	Sonstige	Schlechter	Ziel	Besser
Finanzielle Leistungskriterien (60% Gewichtung)								
Gruppe								
ROE (nach Steuern) – strategische Ergebnisse ^{1,2}	12,5%	30%	30%	25%	25%		●	
Aufwand-Ertrag- Verhältnis – strat. Ergebnisse ^{1,2}	71,0%	–	–	15%	20%		●	
Ausstieg aus nicht strategischen Einheiten	Reduktion von 35,0% der risikogewichteten Aktiven (2,5% Gewichtung) und der Leverage-Risikoposition gegenüber dem Vorjahr (2,5% Gewichtung) sowie Erreichen des budgetierten nicht strategischen Vorsteuergewinns (5% Gewichtung) ^{3,4,5}	–	–	10%	–		●	
Division								
Ausstieg aus nicht strategischen Einheiten (IB)	Reduktion von 35,0% der risikogewichteten Aktiven (2,5% Gewichtung) und der Leverage-Risikoposition gegenüber dem Vorjahr (2,5% Gewichtung) sowie Erreichen des budgetierten nicht strategischen Vorsteuergewinns (5% Gewichtung) ^{2,3}	–	10%	–	–		●	
Rendite auf dem regulatorischen Kapital (IB) ^{2,6}	11,3% ⁷	–	20%	–	–		●	
Ausstieg aus nicht strategischen Einheiten (PB&WM)	Reduktion von 35,0% der risikogewichteten Aktiven (2,5% Gewichtung) und der Leverage-Risikoposition gegenüber dem Vorjahr (2,5% Gewichtung) sowie Erreichen des budgetierten nicht strategischen Vorsteuergewinns (5% Gewichtung) ^{3,5}	10%	–	–	–		●	
Aufwand-Ertrag- Verhältnis (PB&WM) ⁵	69,0%	20%	–	–	–		●	
Total Geschäfts- aufwand der Division	Budgetaufwand 2014 auf fremdwährungsneutraler Basis	–	–	10%	15%		●	
Nicht finanzielle Kriterien (40% Gewichtung)								
Geschäfts- und Infrastruktur- entwicklung	Strategieumsetzung, Geschäftsentwicklung, Leistung der Geschäfts- bereiche und Regionen sowie Ausführung bedeutender Projekte gemäss Beurteilung des Vergütungsausschusses	15%	15%	15%	15%			●
Sonstige Leistung	Kapitalstärke, Personalmanagement, Management von Kontrollrisiken, operationellen Risiken und Reputationsrisiken, Mitwirkung an Kunden- anlässen, Partnerschaft und ein auf das Unternehmen ausgerichtetes Verhalten gemäss Beurteilung des Vergütungsausschusses	25%	25%	25%	25%			●

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 Nicht enthalten sind refinanzierungsbezogene Bewertungsanpassungen von CHF (279) Mio., davon CHF (108) Mio. strategisch und CHF (171) Mio. nicht strategisch.

³ Die risikogewichteten Aktiven für 2013 wurden für die im ersten Quartal 2014 eingeführten Methodenänderungen angepasst.

⁴ Der nicht strategische Vorsteuergewinn beruht auf dem ausgewiesenen Ergebnis ohne Fair-Value-Gewinne aus Veränderungen der eigenen Kreditrisikoprämie von CHF 545 Mio. und refinanzierungsbezogene Bewertungsanpassungen von CHF (171) Mio.

⁵ Basierend auf dem ausgewiesenen Ergebnis, ohne den Aufwand von Private Banking & Wealth Management für Rechtsstreitigkeiten von CHF 1'618 Mio. für die abschliessende Einigung bezüglich aller ausstehenden Rechtsfälle im Zusammenhang mit dem grenzüberschreitenden US-Geschäft.

⁶ Berechnet auf dem Gewinn nach Steuern in USD; angenommen wurden ein Steuersatz von 30% sowie eine Kapitalzuteilung des Mittelwerts von 10% der durchschnittlichen risikogewichteten Aktiven und von 2,4% der durchschnittlichen Leverage-Risikoposition.

⁷ Mit Beginn ab dem zweiten Quartal 2014 wurde eine Mehrheit des Bilanzrisikos in Bezug auf ein von Treasury verwaltetes Portfolio liquider Aktiven hoher Qualität, das zuvor im Corporate Center verbucht wurde, den Geschäftsdivisionen zugewiesen. Die Rendite auf dem regulatorischen Kapital für Investment Banking wurde angepasst, um den Einfluss dieser Änderung des Schweizer Leverage Exposure zu berücksichtigen.

Beurteilung der finanziellen Leistung

Auf Gruppenebene stellte der Vergütungsausschuss 2014 eine Abschwächung der Profitabilitätsindikatoren fest, während sich die nicht strategischen Ergebnisse gegenüber dem Vorjahr verbesserten. Der ausgewiesene Vorsteuergewinn (Kernergebnis) ging gegenüber dem Vorjahr um 8% auf CHF 3,2 Mia. zurück. Grund dafür war der höhere Geschäftsaufwand, in dem die Belastung durch die abschliessende Einigung bezüglich aller ausstehenden Rechtsfälle im Zusammenhang mit dem grenzüberschreitenden US-Geschäft im Mai enthalten war. Die Eigenkapitalrendite nach Steuern lag im strategischen Geschäft unter Ausklammerung der refinanzierungsbezogenen Bewertungsanpassungen bei 12,4% und damit leicht unter der Zielrendite von 12,5%, was auf die im Berichtsjahr weiter verbesserte Kapitalbasis zurückzuführen ist. Das Aufwand-Ertrag-Verhältnis des strategischen Geschäfts belief sich 2014 unter Ausklammerung der refinanzierungsbezogenen Bewertungsanpassungen auf 72,1% gegenüber einer Zielvorgabe von 71,0%, was auf einen geringeren Nettoertrag zurückzuführen war. Gute Fortschritte machte die Gruppe 2014 bei der Abwicklung ihrer nicht strategischen Positionen. So erreichte sie im Vergleich zum Vorjahr einen Abbau der risikogewichteten Aktiven von 35% und einen Rückgang der Schweizer Leverage-Risikoposition von 25% und lag damit leicht unter dem kombinierten Reduktionsziel per Jahresende von 35%. Trotz dieser Fortschritte verfehlten auch die operativen Ergebnisse im nicht strategischen Geschäft knapp das Ziel, was vor allem auf zusätzliche Rückstellungen für Rechtsstreitigkeiten zurückzuführen war.

Im Private Banking & Wealth Management lag das Aufwand-Ertrag-Verhältnis für 2014, unter Ausklammerung des Aufwands von CHF 1'618 Mio. für die abschliessende Einigung bezüglich aller ausstehenden Rechtsfälle im Zusammenhang mit dem grenzüberschreitenden US-Geschäft, bei 69,7% gegenüber dem Ziel von 69,0%. Grund war der Ertragsrückgang infolge rückläufiger leistungsabhängiger Gebühren und Nettozinseinnahmen. Der Vorsteuergewinn des strategischen Geschäfts verbesserte sich gegenüber dem Vorjahr um 3%, weil sich die Kosten aufgrund erheblicher Effizienzsteigerungen um 5% verringerten. Diese Effizienzsteigerung wurde teilweise durch rückläufige Erträge neutralisiert. Die nicht strategische Einheit machte im Jahresverlauf ebenfalls gute Fortschritte im Vergleich zum Vorjahr. So verringerten sich die risikogewichteten Aktiven um 4% und die Schweizer Leverage-Risikoposition um 48%, womit das kombinierte Reduktionsziel von 35% per Jahresende übertroffen wurde, und auch das nicht strategische Geschäftsergebnis erfüllte die Zielvorgaben.

Im Investment Banking belief sich die Rendite auf dem regulatorischen Kapital, unter Ausklammerung der refinanzierungsbezogenen Bewertungsanpassungen, auf 8,8% gegenüber einer Zielvorgabe von 11,3% und reflektiert die anhaltenden Auswirkungen der nicht strategischen Einheit. Der Vergütungsausschuss würdigte die 17%-Rendite auf dem regulatorischen Kapital, welche 2014 im strategischen Geschäft dank verbesserter Kapitaleffizienz

und stabiler Erträge von CHF 13,1 Mia. erzielt wurde. Die nicht strategische Einheit des Investment Banking machte 2014 im Vergleich zum Vorjahr erhebliche Fortschritte bei der Abwicklung von Positionen. Dadurch verringerten sich die risikogewichteten Aktiven um 51% und die Schweizer Leverage-Risikoposition um 27%, so dass das kombinierte Reduktionsziel von 35% per Jahresende übertroffen wurde. Mehr als neutralisiert wurde diese Massnahme jedoch durch Verluste in der nicht strategischen Einheit, die höher ausfielen als erwartet.

Für die Shared-Services-Funktionen berücksichtigte der Vergütungsausschuss das robuste Kontrollumfeld verbunden mit Kostendisziplin und Effizienzsteigerungen sowie die bedeutenden Fortschritte bei verschiedenen grossen Infrastrukturprojekten. Dies zeigte sich in einem tieferen Geschäftsaufwand im Vergleich zum budgetierten Aufwand für 2014, mit dem die Zielvorgabe für das Berichtsjahr übertroffen wurde. Dies wurde in einer Zeit erreicht, in der sich Shared Services in einer Übergangsphase befindet und auf die neuen regulatorischen Anforderungen umstellt.

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

Beurteilung der nicht finanziellen Leistung

Im Zusammenhang mit den nicht finanziellen Leistungskriterien beurteilte der Vergütungsausschuss, in Verbindung mit Beurteilungen durch den CEO, die Geschäfts- und Infrastrukturentwicklung in Bezug auf die Strategieumsetzung, die Leistung der Geschäftsbereiche und Regionen sowie den Erfolg wichtiger Projekte.

In Bezug auf die Kriterien, die das Geschäft und die Infrastruktur betreffen, würdigte der Vergütungsausschuss die weiterhin grossen Anstrengungen zur Umgestaltung der Geschäftsbereiche in Reaktion auf das sich verändernde Umfeld.

Im Private Banking & Wealth Management galt das Augenmerk besonders der Lancierung verschiedener Wachstumsinitiativen, zum Beispiel des Kreditprogramms für das Segment der äusserst vermögenden Kunden (UHNWI), was zu einem Anstieg des Kreditvolumens in diesem Segment um 39% im Jahr 2014 führte. Ausserdem startete die Division mehrere neue Produktinitiativen und Strategien zur Ausweitung des Geschäfts in Wachstumsregionen, mit denen sie der Belastung durch das negative Zinsumfeld entgegenwirkte. 2014 war für die Division ein wichtiges Jahr für digitale Innovationen. Die Entwicklung des Digital Private Banking soll helfen, unsere bestehende Infrastruktur zu straffen, und unseren Kunden eine globale, einheitliche und hochmoderne Private-Banking-Erfahrung zu vermitteln. Das Private Banking & Wealth Management verzeichnete 2014 eine Zunahme der Nettoneugelder um 3,5% und kam damit dem langfristigen Ziel ein gutes Stück näher. Der Vergütungsausschuss würdigte diese Erfolge und die hohe Rendite auf dem regulatorischen Kapital von 29%, die 2014 im strategischen Geschäft erzielt wurde.

Im Investment Banking würdigte der Vergütungsausschuss, dass die Division trotz des schwierigen und volatilen Marktumfelds stabile Erträge erwirtschaftete. Die Division verzeichnete eine breit angelegte Zunahme der Kundenaktivität in vielen Geschäftsbereichen und spielte eine Schlüsselrolle bei bedeutenden Börsengängen (IPOs), mit denen sie in globalen IPO-Rankings auf Platz vier vorrückte. Die Division wurde weltweit mit zahlreichen zusätzlichen wichtigen Rankings und Awards ausgezeichnet.

Ferner beurteilte der Vergütungsausschuss den erzielten Fortschritt bei weiteren Leistungskriterien, beispielsweise bei der Kapitalstärke, beim Personalmanagement, beim Risikomanagement und beim Aufbau einer starken Compliance-Kultur. Er würdigte den erzielten Fortschritt bei der Erreichung einer ausgewogeneren Verteilung des Kapitals zwischen den Divisionen Private Banking & Wealth Management und Investment Banking zur Steigerung der operativen Effizienz und der Renditen. Beide Divisionen kamen bei der Abwicklung der nicht strategischen Aktivitäten und der Reduzierung ihres Kapitalverbrauchs gut voran. Das Private Banking & Wealth Management schloss den Verkauf des in Deutschland gebuchten inländischen Private-Banking-Geschäfts und des lokalen Geschäfts mit wohlhabenden und besonders wohlhabenden Kunden (Affluent- und Upper-Affluent-Geschäft) in Italien ab. Beide Transaktionen waren für die Division wichtige Meilensteine. Das Investment Banking verkaufte das Rohstoffhandelsportfolio, wodurch sich der Kapitalverbrauch in der Division im Berichtsjahr verringert, und sollte, nach vollständigem Abschluss der Transaktion, unsere Kapitaleffizienz weiter verbessern. Starke Berücksichtigung fand auf Gruppenebene angesichts des strengeren regulatorischen Umfelds die Erreichung einer Quote des harten Kernkapitals (CET1) nach Basel III (look-through) von 10,1% per Ende 2014.

Bei den Shared-Services-Funktionen würdigte der Vergütungsausschuss die bedeutenden Fortschritte bei der Anpassung unserer globalen Rechtsstruktur, die weitreichende Rationalisierung der IT-Anwendungen aufgrund von geschäftlichen und regulatorischen Anforderungen, was zu einer Verringerung der Komplexität und des operationellen Risikos führte, sowie die Einführung neuer Plattformen und Systeminitiativen. Ausserdem würdigte der Vergütungsausschuss die hohe Bedeutung, welche der Personalstrategie der Gruppe zukam, was zu erheblichen Fortschritten bei der Verringerung der unfreiwilligen Abgänge und der Abgänge

kurz nach Stellenantritt geführt hat. Zudem wurden im Jahresverlauf eine Steigerung des Frauenanteils auf allen Ebenen und weitere Fortschritte bei der internen Stellenbesetzung gemäss unserer «Grow Your Own»-Strategie erreicht. Dadurch ergaben sich vermehrt interne Aufstiegsmöglichkeiten.

Im Hinblick auf interne Kontrolle, Compliance und Risikomanagement erhielt der Vergütungsausschuss Informationen vom Audit Committee und vom Risk Committee. Der Vergütungsausschuss würdigte die grossen Anstrengungen, die gruppenweit unternommen wurden, um das interne Kontrollumfeld zu verbessern, unter anderem durch Massnahmen wie Compliance-Schulungen, Sensibilisierung für Geschäftsgebaren, verbesserte Risikomanagementpraktiken und die Umsetzung eines erweiterten Rahmenwerks für den Umgang mit operationellen Risiken.

In Bezug auf die operative Effizienz erzielte die Gruppe per Ende 2014 Kosteneinsparungen von CHF 3,5 Mia. gegenüber der Vergleichsbasis im ersten Halbjahr 2011 (zu konstanten Wechselkursen, vor variabler Vergütung und bereinigt um Restrukturierungskosten sowie andere bedeutende nicht operative Positionen). Dieses Kosteneffizienzprogramm wird das Sparziel von CHF 4,5 Mia. per Ende 2015 voraussichtlich erreichen. Ausserdem wurden 2014 weitere 3'200 Entsendungen zu den Centers of Excellence abgeschlossen. Dies widerspiegelt die anhaltend starke Dynamik beim Aufbau globaler Talente und Dienstleistungen.

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

Vergütung der Geschäftsleitung für 2014 (geprüft)

	Variable Vergütung				Fixe Vergütung				
	Barvergütung, frei verfügbar	Wert der STI- Ansprüche	Wert der LTI- Ansprüche ¹	Variable Gesamt- ver- gütung	Saläre und fixe Zulagen	Dividenden- äquivalente ²	Vorsorge, ähnliche Leistungen und sonstige ³ Leistungen	Fixe Gesamt- ver- gütung	Gesamt- ver- gütung ⁴
2014 (in Mio. CHF, wo nicht anders vermerkt)									
11 Mitglieder	7,94	13,98 ⁵	17,18	39,10	19,45	2,98	2,53	24,96	64,06
In % der Gesamtvergütung	12%	22%	27%		30%				
davon CEO:									
Brady W. Dougan	1,52	2,28	3,05	6,85	2,50	0,32	0,03	2,85	9,70
In % der Gesamtvergütung	16%	24%	31%		26%				

¹ Die LTI-Ansprüche werden nach Berücksichtigung der freiwilligen Kürzung der Geschäftsleitungsvergütung von CHF 4,7 Mio. ausgewiesen, die aufgrund der abschliessenden Einigung bezüglich aller ausstehenden Rechtsfälle im Zusammenhang mit dem grenzüberschreitenden US-Geschäft vereinbart wurde. Diese Ansprüche werden über eine Periode von fünf Jahre erworben und sind am dritten, vierten und fünften Jahrestag nach dem Zuteilungsdatum zahlbar. Der endgültige Wert bei Erwerb hängt von der Erreichung vorausdefinierter Leistungskriterien ab, die sich auf die durchschnittliche relative Aktienrendite und die durchschnittliche Eigenkapitalrendite beziehen.

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 in bar in Übereinstimmung mit den auf den eigentlichen Aktien bezahlten Dividenden entrichtet.

³ Sonstige Leistungen bestehen aus Wohnungszulagen, Spesenpauschalen und Kinderzulagen und einer Gewinnbeteiligung (Carried Interest) an bestimmten alternativen Anlagefonds mit einem Fair Value von CHF 1,8 Mio. im Zeitpunkt der Zuteilung, die an Robert S. Shafir gewährt wurde. Der Anfangswert dieser Gewinnbeteiligung wird mit Hilfe von Annahmen zur Rendite, die auf diesen Fonds über ihre Laufzeit von maximal 15 Jahren realisiert werden, bestimmt. Für die an die Geschäftsleitungsmitglieder gewährte Gesamtvergütung leistete die Gruppe in den Jahren 2014 und 2013 Zahlungen von CHF 4,3 Mio. beziehungsweise CHF 4,7 Mio. für obligatorische Sozialversicherungsbeiträge gemäss den lokalen Sozialversicherungsgesetzen, die für die einzelnen Geschäftsleitungsmitglieder aufgrund ihres Wohnsitzes und ihres Anstellungsverhältnisses anwendbar waren. Diese Beiträge sind in der Gesamtvergütung der Geschäftsleitungsmitglieder nicht enthalten.

⁴ Nicht enthalten sind Spenden für wohltätige Zwecke von CHF 8,6 Mio., die von der Gruppe gemacht wurden und zu welchen der CEO und drei weitere Geschäftsleitungsmitglieder Empfehlungen machen konnten.

⁵ Die STI-Ansprüche für 2014 enthalten CHF 13,15 Mio. Performance Shares sowie CHF 0,83 Mio., die als blockierte Aktien an die Geschäftsleitungsmitglieder, welche als Mitarbeitende gemäss PRA Code kategorisiert wurden, beziehungsweise als Performance Shares an das zurückgetretene Geschäftsleitungsmitglied zugeteilt wurden. Der anwendbare Kurs für die Aktie der Gruppe betrug CHF 20.21.

Vergütungsentscheidungen

Unter Berücksichtigung der Leistungen auf Stufe Gruppe, Divisionen und auf individueller Ebene folgte der Verwaltungsrat der Schlussfolgerung des Vergütungsausschusses, wonach die Geschäftsleitungsmitglieder insgesamt ihre finanziellen Leistungsziele für 2014 erreicht und ihre nicht finanziellen Ziele deutlich übertroffen haben. Er genehmigte daher die vom Vergütungsausschuss unterbreiteten Vorschläge bezüglich der variablen leistungsbezogenen Vergütung für 2014, vorbehaltlich einer Anpassung in Verbindung mit der abschliessenden Einigung bezüglich aller ausstehenden Rechtsfälle im Zusammenhang mit dem grenzüberschreitenden US-Geschäft.

Aufgrund der erheblichen Auswirkungen dieser Einigung stimmten die Mitglieder des Verwaltungsrats wie auch der Geschäftsleitung einer freiwilligen Kürzung der Vergütung, die ihnen normalerweise für 2014 zugeteilt worden wäre, zu. Die Gesamtvergütung des Verwaltungsrats wurde um rund 25% gekürzt, die variable Vergütung der Geschäftsleitung um den Gegenwert von 20% des Betrags, der ihr sonst gewährt worden wäre. Hinter dieser Zustimmung steht die Auffassung, dass dieses Ereignis für die Vergütung der obersten Aufsichts- und Leitungsorgane der Gruppe Konsequenzen haben sollte. Damit sollten diese Organe kollektiv die Verantwortung für die weltweite Wahrung der langfristigen Reputation und der professionellen Integrität des Geschäfts der Gruppe übernehmen. Dies unabhängig davon,

welche Personen zum jeweiligen Zeitpunkt im Verwaltungsrat oder in der Geschäftsleitung verantwortlich waren.

Im Einklang mit dieser freiwilligen Vereinbarung bewirkte der Vergütungsausschuss eine Kürzung der Vergütung bezogen auf die Mitglieder, die zum Zeitpunkt der Einigung der Geschäftsleitung angehörten. Die Gesamtsumme der Kürzung belief sich auf CHF 9,0 Mio. und entsprach 20% des Betrags, der den betreffenden Mitgliedern der Geschäftsleitung normalerweise als variable Vergütung für 2014 zugeteilt worden wäre. Dabei wurden CHF 4,7 Mio. von dem entsprechenden Betrag abgezogen, der als LTI-Ansprüche für 2014 zugeteilt worden wäre, und CHF 4,3 Mio. wurden von aufgeschobenen und noch nicht übertragenen LTI-Ansprüchen abgezogen, die für 2013 zugeteilt worden waren. Die Kürzung der LTI-Ansprüche für 2014 und 2013 erfolgte zu je gleichen Teilen. Lediglich bei einem Geschäftsleitungsmitglied, das nicht über bestehende, noch nicht übertragene LTI-Ansprüche für 2013 verfügte, wurden die gesamten 20% von dem Betrag abgezogen, der sonst als LTI-Ansprüche für 2014 zugeteilt worden wäre.

Unter Berücksichtigung der freiwilligen Kürzung beläuft sich der Gesamtbetrag der variablen leistungsbezogenen Vergütung, der den Aktionären an der Generalversammlung vom Verwaltungsrat zur Genehmigung für 2014 vorgeschlagen wird, auf CHF 39,1 Mio., 17% weniger als die CHF 47,4 Mio. im Vorjahr. Unter Einschluss der freiwilligen Kürzung, die auf die LTI-Ansprüche für

2014 entfällt, liegt die vorgeschlagene variable leistungsbezogene Vergütung für die einzelnen Mitglieder der Geschäftsleitung im Schnitt um 5,7% über den individuellen Zielgrössen sowie um 38% unter den individuellen Obergrenzen. Details zur Struktur

der zugesprochenen Vergütung sind in der Tabelle «Vergütung der Geschäftsleitung für 2014» dargestellt.

► Siehe «Vorschlag für die Vergütung der Geschäftsleitung zur Genehmigung an der Generalversammlung 2015» in Vergütung der Geschäftsleitung für weitere Informationen.

Zielerreichung 2014 des CEO

Ziele 2014	CEO	Leistung 2014 im Vergleich zu den Zielen		
		Schlechter	Ziel	Besser
Finanzielle Leistungskriterien (60% Gewichtung)				
Gruppe				
ROE (nach Steuern) – strategische Ergebnisse ^{1,2}	12,5%	30%		●
Aufwand-Ertrag-Verhältnis – strat. Ergebnisse ^{1,2}	71,0%	20%		●
Ausstieg aus nicht strategischen Einheiten	Reduktion von 35,0% der risikogewichteten Aktiven (2,5% Gewichtung) und der Leverage-Risikoposition gegenüber dem Vorjahr (2,5% Gewichtung) sowie Erreichen des budgetierten nicht strategischen Vorsteuergewinns (5% Gewichtung) ^{3,4,5}	10%		●
Nicht finanzielle Kriterien (40% Gewichtung)				
Geschäfts- und Infrastruktur-entwicklung	Strategieumsetzung, Geschäftsentwicklung, Leistung der Geschäftsbereiche und Regionen sowie Ausführung bedeutender Projekte gemäss Beurteilung des Vergütungsausschusses	15%		●
Sonstige Leistung	Kapitalstärke, Personalmanagement, Management von Kontrollrisiken, operationellen Risiken und Reputationsrisiken, Mitwirkung an Kundenanlässen, Partnerschaft und ein auf das Unternehmen ausgerichtetes Verhalten gemäss Beurteilung des Vergütungsausschusses	25%		●

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

² Nicht enthalten sind refinanzierungsbezogene Bewertungsanpassungen von CHF (279) Mio., davon CHF (108) Mio. strategisch und CHF (171) Mio. nicht strategisch.

³ Die risikogewichteten Aktiven für 2013 wurden für die im ersten Quartal 2014 eingeführten Methodenänderungen angepasst.

⁴ Der nicht strategische Vorsteuergewinn beruht auf dem ausgewiesenen Ergebnis ohne Fair-Value-Gewinne aus Veränderungen der eigenen Kreditrisikoprämie von CHF 545 Mio. und refinanzierungsbezogene Bewertungsanpassungen von CHF (171) Mio.

⁵ Basierend auf dem ausgewiesenen Ergebnis, ohne den Aufwand von Private Banking & Wealth Management für Rechtsstreitigkeiten von CHF 1'618 Mio. für die abschliessende Einigung bezüglich aller ausstehenden Rechtsfälle im Zusammenhang mit dem grenzüberschreitenden US-Geschäft.

Gesamtvergütung 2014 für den CEO und das höchst-bezahlte Geschäftsleitungsmitglied

In seiner Empfehlung an den Verwaltungsrat bezüglich der leistungsbezogenen Vergütung des CEO Brady Dougan, der gleichzeitig höchstbezahltes Geschäftsleitungsmitglied ist, berücksichtigte der Vergütungsausschuss 2014 in Absprache mit dem Präsidenten die solide Finanzlage der Gruppe. Unter Ausklammerung der refinanzierungsbezogenen Bewertungsanpassungen erzielte die Gruppe 2014 im strategischen Geschäft eine Eigenkapitalrendite nach Steuern von 12,4%, wobei die Dynamik in der Strategieumsetzung weiterhin aufrechterhalten werden konnte, trotz der schwierigen und volatilen Marktbedingungen für die Divisionen sowie des strengeren regulatorischen Umfelds. Das Aufwand-Ertrag-Verhältnis des strategischen Geschäfts belief sich 2014, unter Ausklammerung der refinanzierungsbezogenen Bewertungsanpassungen, auf 72,1% gegenüber einer Zielvorgabe von 71,0%, was auf einen geringeren Nettoertrag zurückzuführen war. Gute Fortschritte machte die Gruppe 2014 bei der Abwicklung ihrer nicht strategischen Positionen. So erreichte sie im Vergleich zum Vorjahr einen Abbau der risikogewichteten Aktiven von 35% und

einen Rückgang der Schweizer Leverage-Risikoposition von 25% und lag damit knapp unter dem kombinierten Reduktionsziel von 35% per Jahresende. Trotz dieser Erfolge lagen auch die operativen Ergebnisse im nicht strategischen Geschäft, vor allem aufgrund zusätzlicher Rückstellungen für Rechtsstreitigkeiten, leicht unter dem Ziel. Der Vergütungsausschuss würdigte auch das Erreichen der Kapitalziele, insbesondere die unter der Führung von Brady Dougan erreichte Quote des harten Kernkapitals (CET1) nach Basel III (look-through) von 10,1% per Ende 2014, mit der das Jahresendziel von 10,0% übertroffen wurde. Weiter verbesserte die Gruppe ihre Schweizer Leverage Ratio auf Look-through-Basis von 3,7% per Ende 2013 auf 3,9% per Ende 2014, womit sie sich der Vorgabe der FINMA von 4,1% per 2019 annähert. Bei der Beurteilung wurden auch die Fortschritte bezüglich der Erreichung des anspruchsvollen gruppenweiten Kosteneinsparungsziels von über CHF 4,5 Mia. bis Ende 2015 berücksichtigt. In Bezug auf die Strategieumsetzung würdigte der Vergütungsausschuss das Wachstum und die Verbesserung der strategischen Bereiche, wobei beide Divisionen auf innovative Lösungen für langfristig nachhaltige Geschäftsmodelle setzten. Zudem würdigte er

die grosse Bedeutung, welche dem Abbau der risikogewichteten Aktiven und der Schweizer Leverage-Risikoposition beigemessen wurde, speziell die Desinvestitionen und Verkäufe, die wichtige Meilensteine darstellten und den Fortschritt der Gruppe bei der Abwicklung dieser Geschäftsbereiche unterstützten. Von besonderer Bedeutung war aus der Sicht des Vergütungsausschusses Brady Dougans Führungsrolle in Verbindung mit der erzielten Einigung bezüglich aller ausstehenden Rechtsfälle im Zusammenhang

mit dem grenzüberschreitenden US-Geschäft und deren Folgen. Vor diesem Hintergrund folgte der Verwaltungsrat der Empfehlung des Vergütungsausschusses, Brady Dougan für das Jahr 2014 eine Barvergütung von CHF 1,52 Mio., einen STI-Anspruch von CHF 2,28 Mio. und einen LTI-Anspruch von CHF 3,05 Mio. zuzuteilen, was unter Berücksichtigung der freiwilligen Kürzung insgesamt 101% der für 2014 festgelegten Zielvergütung entspricht.

Vergütung der Geschäftsleitung für 2013

	Variable Vergütung				Fixe Vergütung				Gesamtvergütung ⁴
	Barvergütung, frei verfügbar	Wert der STI-Ansprüche	Wert der LTI-Ansprüche ¹	Variable Gesamtvergütung	Saläre und fixe Zulagen	Dividenden-äquivalente ²	Vorsorge, ähnliche Leistungen und sonstige Leistungen ³	Fixe Gesamtvergütung	
2013 (in Mio. CHF, wo nicht anders vermerkt)									
9 Mitglieder	3,93	21,86 ⁵	21,58	47,37	14,08	2,74	0,58	17,40	64,77
In % der Gesamtvergütung	6%	34%	33%		22%				
davon CEO:									
Brady W. Dougan	0,69	2,77	3,46	6,92	2,50	0,36	0,01	2,87	9,79
In % der Gesamtvergütung	7%	28%	35%		26%				

¹ Die ursprünglich zugeteilten LTI-Ansprüche von insgesamt CHF 21,58 Mio. berücksichtigen die freiwillige Kürzung der Geschäftsleitungsvergütung von CHF 4,3 Mio. nicht, die aufgrund der abschliessenden Einigung bezüglich aller ausstehenden Rechtsfälle im Zusammenhang mit dem grenzüberschreitenden US-Geschäft auf den für das Jahr 2013 zugeteilten LTI-Ansprüchen zur Anwendung kommt. Diese Ansprüche werden über eine Periode von fünf Jahre erworben und sind am dritten, vierten und fünften Jahrestag nach dem Zuteilungsdatum zahlbar. Der endgültige Wert bei Erwerb hängt von der Erreichung vorausdefinierter Leistungskriterien ab, die sich auf die durchschnittliche relative Aktienrendite und die durchschnittliche Eigenkapitalrendite beziehen.

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 Sonstige Leistungen bestehen aus Wohnungszulagen, Spesenpauschalen und Kinderzulagen.

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 weitere Geschäftsleitungsmitglieder Empfehlungen machen konnten.

⁵ Die STI-Ansprüche für 2013 enthalten CHF 20,56 Mio. Performance Shares sowie CHF 1,3 Mio., die als blockierte Aktien an die Geschäftsleitungsmitglieder, welche als Mitarbeitende gemäss PRA Code kategorisiert wurden, beziehungsweise als Performance Shares an das zurückgetretene Geschäftsleitungsmitglied zugeteilt wurden. Der anwendbare Kurs für die Aktie der Gruppe betrug CHF 28,78.

Änderungen der Zusammensetzung der Geschäftsleitung im Jahr 2014

Joachim Oechslin wurde zum 1. Januar 2014 Mitglied der Geschäftsleitung. James L. Amine und Timothy P. O'Hara wurden zum 1. Oktober 2014 Mitglied der Geschäftsleitung. Zum selben Zeitpunkt endete die Mitgliedschaft Eric Varvels in der Geschäftsleitung. Für den Zeitraum des Jahres, in dem diese vier Personen Mitglieder der Geschäftsleitung waren, wurde die Vergütung entsprechend der nachstehend dargestellten Vergütungsstruktur für die Geschäftsleitung festgesetzt und zugeteilt. Die Vergütungsbeiträge, die auf diesen Zeitraum entfallen, sind in der obigen Tabelle «Vergütung der Geschäftsleitung für 2014» enthalten.

Vergütungsstruktur 2014

Das Basissalär für 2014 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 2014 zugesprochene leistungsbezogene Vergütung setzte sich vor der erwähnten freiwilligen Kürzung der LTI-Ansprüche wie folgt zusammen:

- 20% in Form von Barvergütung ohne Verfügungsbeschränkung, ausser für PRA Code Staff, die 10% in Form einer Barvergütung ohne Verfügungsbeschränkung und 10% in Form von gesperrten Aktienansprüchen erhielten;
- 30% als kurzfristige Incentive Awards (STI-Ansprüche) in Form von aufgeschobenen Performance-Share-Ansprüchen, neu mit einer Übertragung nach drei Jahren; und
- 50% als langfristige Incentive Awards (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 Leistungskriterien.

Eine Übersicht der Übertragungsfristen der STI- und LTI-Ansprüche zeigt die Darstellung «Wichtigste Merkmale der Vergütung an die Geschäftsleitung – 2014». Die Vergütungsinstrumente sind weiter unten genauer beschrieben.

Drei der Personen, die 2014 ganzjährig oder während eines Teils des Jahres der Geschäftsleitung angehörten, galten 2014 als PRA Code Staff. Ein Teil ihrer Vergütung wurde als Funktionspauschale zugeteilt, die bei der Festsetzung der variablen Vergütung berücksichtigt wurde.

Wichtigste Merkmale der Vergütung an die Geschäftsleitung – 2014

Konzept	Zusammensetzung	Übertragungsfrist (Jahr der Auszahlung des Anspruchs nach Zuteilung)	Wichtigste Merkmale					
<ul style="list-style-type: none"> Vergütungsentscheide beruhen auf zuvor festgelegten finanziellen und nicht finanziellen Leistungskriterien Individuelle Zielgrössen und Obergrenzen für die leistungsbezogene Vergütung Obergrenze der kumulierten leistungsbezogenen Vergütung an Geschäftsleitungsmitglieder (2,5% des Reingewinns des strategischen Geschäfts) 80% aufgeschoben und abhängig von leistungsbezogenen Übertragungskriterien und Malusbestimmungen 	<p>Barvergütung: 20%</p> <p>STI-Ansprüche: 30%</p> <p>Aktienbasierter Anspruch: 25%</p> <p>LTI-Ansprüche: 25%</p>	Gesamthafte Vergütung bei Zuteilung			Frei verfügbare Barvergütung, ausser für Mitarbeitende, die dem PRA Code unterstehen, die 10% als frei verfügbare Barvergütung und 10% als blockierte Aktien erhalten			
		50%			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		
		50%			1/3	Der bei der Übertragung auszahlende Betrag für alle LTI-Ansprüche variiert zwischen 0% und 200% des zuteilten Werts in Abhängigkeit von:		
		50%			1/3	<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 Eigenkapitalrendite im Vergleich zu den Zielen im strategischen Geschäft (sekundäre Messgrösse) <p>Die CCA-Tranche ist verlustabsorbierend und verfällt wertlos nach Massgabe der Kapitalposition der Gruppe</p>		
		Jahr	1	2	3	4	5	

Formen von Vergütungsansprüchen

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 2014 in Form von Performance-Share-Ansprüchen zuteilten STI-Ansprüche sind leistungsbezogene Vergütungsinstrumente und werden planmässig am dritten Jahrestag der Zuteilung übertragen. Sie unterliegen den gleichen Wertabschlagsbestimmungen wie die Performance-Share-Ansprüche, die Managing Directors und MRTC zugesprochen werden. Performance-Share-Ansprüche im Zusammenhang mit der Leistung in Jahren vor 2014 werden über drei Jahre gestaffelt aufgeschoben und in drei gleich grossen Tranchen jeweils am ersten, zweiten und dritten Jahrestag der Zuteilung übertragen.

► Siehe «Performance-Share-Ansprüche» in Vergütung der Gruppe für leistungsabhängige Anpassungsbestimmungen.

Sollte eine Division einen Vorsteuerverlust ausweisen, werden den betreffenden Divisionsleitern die ihnen 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. Weist die Gruppe eine negative Eigenkapitalrendite des strategischen Geschäfts aus, werden die ihnen zugesprochenen, aufgrund der Übertragungsfrist aber noch nicht erworbenen STI-Ansprüche um einen Prozentsatz in Höhe der negativen Eigenkapitalrendite des strategischen Geschäfts gekürzt. Wird zusätzlich zum Vorsteuerverlust der Division auch eine negative Eigenkapitalrendite des strategischen Geschäfts ausgewiesen, entspricht die Kürzung der aufgeschobenen STI-Ansprüche der negativen Eigenkapitalrendite des strategischen Geschäfts oder einer 15%-Anpassung pro CHF 1 Mia. Vorsteuerverlust der Division, je nachdem, welcher Wertabschlag grösser ist.

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

► Siehe «Möglicher Wertabschlag auf Performance-Share- und STI-Ansprüchen» in Vergütung der Gruppe für spezifische Kürzungen.

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, sofern spezifische, im Voraus festgelegte Leistungskriterien erfüllt sind. Diese werden jeweils über die drei den Teilübertragungen vorausgehenden Kalenderjahre ermittelt:

- Der Durchschnittswert der erzielten Gesamtaktienrendite relativ zur Vergleichsgruppe (Relative Total Shareholder Return, RTSR) stellt das primäre Leistungskriterium dar; und
- die durchschnittlich erreichte Eigenkapitalrendite des strategischen Geschäfts 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 Gesamtobergrenze in Höhe von 200% des ursprünglichen Wertes.

Die relative Gesamtaktienrendite entspricht der Gesamtaktienrendite der Gruppe, verglichen mit der durchschnittlichen Gesamtaktienrendite 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 2014». Der Wert der LTI-Ansprüche bei Übertragung variiert wie folgt:

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

Der auf Basis der relativen Gesamtaktienrendite 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 Eigenkapitalrendite des strategischen Geschäfts im Vergleich zu den Zielvorgaben. Die maximale Anpassung um 25% nach oben erfolgt bei einer durchschnittlichen Eigenkapitalrendite des strategischen Geschäfts

von 200% über Zielwert. Infolge der aus der Eigenkapitalrendite abgeleiteten Anpassung erfolgt aber keine Auszahlung, welche die Gesamtobergrenze in Höhe von 200% des ursprünglich zugeteilten LTI-Anspruchs überschreitet.

Für 2014 wurden 50% der LTI-Ansprüche als aktienbasierte Ansprüche strukturiert. Die ursprüngliche Zahl der Aktien wird zum Zeitpunkt der Zuteilung festgelegt und anhand der relativen Gesamtaktienrendite und der Eigenkapitalrendite während der drei Jahre vor der Übertragung angepasst.

Für 2014 wurden 50% der LTI-Ansprüche 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.

Malus- und Rückforderungsbestimmungen

Alle aufgeschobenen Vergütungen von Mitgliedern der Geschäftsleitung unterstehen denselben Malusklauseln, wie sie für alle Mitarbeitenden mit aufgeschobener Vergütung gelten, sowie zusätzlichen Malusbestimmungen für Risikonehmer (Covered Employees). Entsprechend den neu herausgegebenen PRA-Richtlinien beinhalten alle variablen Vergütungen, die den als PRA Code Staff eingestufteten Mitgliedern der Geschäftsleitung nach dem 1. Januar 2015 zugeteilt werden, zusätzliche Rückforderungsklauseln (Clawback). Ausserdem bestehen leistungsabhängige Malusbestimmungen für die STI-Ansprüche und spezifische Leistungsziele für die LTI-Ansprüche.

► Siehe «Malusbestimmungen» und «Rückforderungsbestimmungen» in Vergütung der Gruppe für weitere Informationen.

Weitere Aspekte der Vergütung der Geschäftsleitung

Spenden für wohltätige Zwecke

Wie in den drei Vorjahren hat der Vergütungsausschuss Spendenzahlungen genehmigt, die eingetragenen karitativen Organisationen zugutekommen. Die Höhe der Spenden belief sich auf CHF 8,6 Mio. Der CEO konnte 2014 zusammen mit drei weiteren Mitgliedern der Geschäftsleitung 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.

Barabrechnung von Aktienansprüchen

Die Bedingungen aller früheren und zukünftigen aktienbasierter Vergütungspläne der Geschäftsleitung wurden im Jahr 2014 geändert, um die Wahl zwischen einer Abrechnung in bar oder in Aktien zu ermöglichen. 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 zum Zeitpunkt der Abrechnung weniger als 75% des Aktienkurses zum Zeitpunkt der Wahlausübung beträgt. 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, Kündigung und Kontrollwechselbestimmungen

Sämtliche Geschäftsleitungsmitglieder haben unbefristete Arbeitsverträge, die bis zu ihrer Beendigung in Kraft bleiben. Die vertragliche Kündigungsfrist beläuft sich auf mindestens sechs Monate. Im Kündigungsfall bestehen keine vertraglichen Bestimmungen, welche die Zahlung einer Abgangsentschädigung an Mitglieder der Geschäftsleitung erlauben. In Bezug auf die Zahlung ausstehender aufgeschobener Vergütung gelten für alle Mitarbeitenden vorher festgelegte Bedingungen, je nachdem, ob es sich dabei um ein freiwilliges, unfreiwilliges oder durch einen Kontrollwechsel bedingtes Ausscheiden handelt. Es bestehen keine zusätzlichen Verträge, Vereinbarungen oder Abmachungen mit den Geschäftsleitungsmitgliedern, die andere Arten von Zahlungen oder Leistungen im Zusammenhang mit einer Beendigung des Anstellungsverhältnisses vorsehen, welche anderen Mitarbeitenden der Gruppe nicht zustehen.

Bei einem Kontrollwechsel bestimmt der Verwaltungsrat auf Empfehlung des Vergütungsausschusses, wie die ausstehenden Ansprüche aller Mitarbeitenden, einschliesslich der Geschäftsleitungsmitglieder, zu behandeln sind. Erklärtes Ziel ist, 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 Bürobenuzung und Sekretariatsunterstützung. Diese Dienstleistungen werden nur sporadisch in Anspruch genommen und durch bestehende Ressourcen abgedeckt. Im Jahr 2014 wurden keine zusätzlichen Honorare oder andere Vergütungen zugunsten ehemaliger Geschäftsleitungsmitglieder bezahlt, die nicht mehr für die Gruppe oder die verbundene Gesellschaft tätig waren.

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 2014.

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 2014 um durchschnittlich 1% geringer als am jeweiligen Zuteilungsdatum.

Geschäftsleitungsmitglieder waren per 31. Dezember 2014 zusätzlich an vier noch ausstehenden Programmen für aufgeschobene Barvergütung aus früheren Jahren beteiligt: der Partner Asset Facility 2008, den Plus Bond Awards, der COF, den CCA und den LTI-Ansprüchen 2012 und 2013. Der kumulative Wert dieser Baransprüche betrug am Zuteilungsdatum CHF 62 Mio. und belief sich per 31. Dezember 2014 auf CHF 70 Mio.

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	Wert der nicht erworbenen Ansprüche bei Zuteilung (in CHF)	Aktueller Wert der nicht erworbenen Ansprüche (in CHF)
31. Dezember 2014						
Brady W. Dougan	641'334	326'139	967'473	–	8'074'202	8'179'566
James L. Amine	79'131	522'755	601'886	–	13'505'094	13'110'695
Gaël de Boissard	249'617	506'289	755'906	–	13'485'853	12'697'728
Romeo Cerutti	96'887	169'842	266'729	–	4'158'932	4'259'637
David R. Mathers	32'146	287'055	319'201	–	7'031'063	7'199'339
Hans-Ulrich Meister	318'484	321'385	639'869	–	7'948'267	8'060'336
Joachim Oechslin	–	64'060	64'060	–	1'595'094	1'606'625
Timothy P. O'Hara	–	664'016	664'016	–	17'154'283	16'653'521
Robert S. Shafir	617'053	386'794	1'003'847	–	9'439'287	9'700'794
Pamela A. Thomas-Graham	–	158'139	158'139	–	3'857'930	3'966'126
Total	2'034'652	3'406'474	5'441'126	–	86'250'005	85'434'367
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

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

Kredite an Mitglieder der Geschäftsleitung (geprüft)

Die den Geschäftsleitungsmitgliedern gewährten Kredite sind mehrheitlich Hypotheken oder Darlehen gegen Wertschriftendeckung. Sie richten sich nach den für Mitarbeitende geltenden Bedingungen. Jedem Geschäftsleitungsmitglied können individuelle Kreditfazilitäten oder Kredite bis zur Höhe von CHF 20 Mio. gewährt werden. Am 31. Dezember 2014, 2013 und 2012 beliefen sich die ausstehenden Kredite der Geschäftsleitungsmitglieder auf CHF 5 Mio., CHF 10 Mio. beziehungsweise CHF 8 Mio. Die Anzahl Personen mit ausstehenden Krediten zu Beginn und am Ende des Jahres 2014 betrug vier beziehungsweise drei. Der höchste ausstehende Kredit belief sich auf CHF 3 Mio. und betraf Joachim Oechslin.

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 2015

Die 2015 zu verwendenden Zielgrössen, Obergrenzen und Leistungskriterien basieren auf dem für das Leistungsjahr 2014 verwendeten Konzept.

Zusätzlich zu Profitabilitäts- und Kostenzielen werden, ähnlich wie 2014, auch Leistungskriterien mit Bezug auf den Abbau der nicht strategischen Aktivitäten berücksichtigt. Dabei werden der Abbau risikogewichteter Aktiven und der Schweizer Leverage-Risikoposition sowie die Zielerreichung in Bezug auf den Vorsteuergewinn gemessen. Der Vergütungsausschuss wird zudem Kriterien mit Bezug auf Strategieumsetzung, Entwicklung der Geschäftsbereiche, Realisierung von Infrastrukturprojekten sowie weitere individuelle Kriterien für jedes Geschäftsleitungsmitglied prüfen.

Die Zielgrössen der Vergütung und die spezifischen Leistungszielvorgaben, bei welchen diese Zielgrössen jeweils erreicht werden, ergeben sich aus dem vom Verwaltungsrat genehmigten Finanzplan 2015 der Gruppe. Der Finanzplan 2015 legt die Leistungsziele und die jeweiligen Messgrössen für Untergrenze, Zielniveau und Obergrenze fest. Diese Faktoren bilden dann die Basis für die Beurteilung der Zielerreichung für 2015 durch den Vergütungsausschuss und dessen Vorschlag für die variable Vergütung der Geschäftsleitung für 2015. Die Gesamtobergrenze für die leistungsbezogene Gesamtvergütung der Geschäftsleitung für 2015 beträgt 2,5% des Reingewinns des strategischen Geschäfts der Gruppe. Die individuellen Obergrenzen für die variable Vergütung, ausgedrückt als Multiplikator des Basissalärs, wurden entweder beibehalten oder gesenkt, wobei die Baransprüche zwischen dem 0,4- und dem 1,3-Fachen des Salärs, die STI-Ansprüche zwischen dem 0,6- und dem 1,9-Fachen des Basissalärs und die LTI-Ansprüche zwischen dem 1,0- und dem 3,2-Fachen des Basissalärs liegen. Die Obergrenzen für die variable Vergütung ausgedrückt als Multiplikator des Basissalärs für den CEO bleiben gegenüber 2014 unverändert. Für 2013 und 2014 konnte der Vergütungsausschuss bei seinen Empfehlungen an den Verwaltungsrat die leistungsbezogene Vergütung, die sich aus der Leistungsbewertung im Vergleich zu den vorgegebenen finanziellen und nicht finanziellen Zielen ergab, explizit im eigenen Ermessen mit einem Faktor von plus oder minus 20% anpassen. Dieser Ermessensspielraum wurde im Zusammenhang mit der Vergütung der Geschäftsleitung für 2014 nicht genutzt, und der Vergütungsausschuss und der Verwaltungsrat beschlossen, diese explizite Ermessensfreiheit von 20% künftig nicht mehr anzuwenden.

Vorschlag für die Vergütung der Geschäftsleitung zur Genehmigung an der Generalversammlung 2015

Gemäss der Vergütungsverordnung und den Statuten genehmigt die Generalversammlung jährlich die Vergütung der Geschäftsleitung auf der Grundlage eines Vorschlags des Verwaltungsrats. Der Verwaltungsrat kann vorschlagen, dass ein maximaler Gesamtbetrag oder maximale Teilbeträge der Vergütungskomponenten für die Geschäftsleitung an der Generalversammlung im Voraus oder rückwirkend für den im Vorschlag genannten Zeitraum genehmigt werden. Dementsprechend wird der Verwaltungsrat den Aktionären an der ordentlichen Generalversammlung 2015 die folgenden Vorschläge vorlegen:

Genehmigung der variablen Gesamtvergütung der Geschäftsleitung für das Geschäftsjahr 2014

Der Verwaltungsrat schlägt den Aktionären für die variable Vergütung, die den Mitgliedern der Geschäftsleitung für das Geschäftsjahr 2014 auszurichten ist, einen Gesamtbetrag von CHF 39,1 Mio. zur Genehmigung vor. Der Gesamtbetrag besteht aus einer Barvergütung ohne Verfügungsbeschränkung sowie aufgeschobenen STI- und LTI-Ansprüchen und widerspiegelt die für 2014 erzielte Leistung, wie in den Abschnitten «Leistungsbeurteilung 2014», «Leistung 2014 gegenüber Zielvorgaben», «Vergütung der Geschäftsleitung für 2014» und «Zielerreichung 2014 des CEO» näher ausgeführt. Der vorgeschlagene Betrag enthält keine rechtlich vorgeschriebenen Arbeitgeberbeiträge an Sozialversicherungen.

Genehmigung der fixen Gesamtvergütung der Geschäftsleitung für den Zeitraum von der Generalversammlung 2015 bis zur Generalversammlung 2016

Der Verwaltungsrat schlägt für die fixe Vergütung, die den Mitgliedern der Geschäftsleitung für den Zeitraum von der Generalversammlung 2015 bis zur Generalversammlung 2016 auszurichten ist, einen Betrag von maximal CHF 32 Mio. zur Genehmigung vor. Der Gesamtbetrag für die fixe Vergütung besteht aus Basissalären, Funktionspauschalen für Mitglieder der Geschäftsleitung, die als «PRA Code Staff» einzustufen sind, Dividendenäquivalenten (nur zahlbar für vor 2014 zugeteilte und noch nicht übertragene aufgeschobene Aktienansprüche) sowie Vorsorge- und ähnlichen Leistungen. Der vorgeschlagene Betrag enthält keine rechtlich vorgeschriebenen Arbeitgeberbeiträge an Sozialversicherungen.

Vergütungsstruktur 2015

Das vorgeschlagene jährliche Basissalär als Teil der fixen Vergütung der Geschäftsleitung, die an der Generalversammlung zur Abstimmung steht, beträgt CHF 3,0 Mio. für den CEO, CHF 2,0 Mio. für Geschäftsleitungsmitglieder in der Schweiz und USD 2,0 Mio. für Geschäftsleitungsmitglieder in den USA und Grossbritannien. Zwei Geschäftsleitungsmitglieder waren per 31. Dezember 2014 als «PRA Code Staff» einzustufen und erhalten daher einen Teil ihrer Vergütung als Funktionspauschale in Höhe von insgesamt CHF 5,8 Mio.

Für die Vergütungsstruktur 2015 wird eine geringfügige Änderung gegenüber 2014 vorgenommen. Die STI-Ansprüche werden in Form von CCA anstelle von Performance-Share-Ansprüchen ausgerichtet, und die LTI-Ansprüche werden ausschliesslich in Aktien ausgerichtet statt als Kombination aus Aktien und CCA. Daher setzt sich die variable Vergütung für die einzelnen Geschäftsleitungsmitglieder für 2015 wie folgt zusammen:

- 20% in Form einer Barvergütung ohne Verfügungsbeschränkung, ausser für «PRA 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 CCA mit Übertragung am dritten Jahrestag nach der Zuteilung; und

- 50% als LTI-Ansprüche in Form von Aktienansprüchen mit Übertragung am dritten, vierten und fünften Jahrestag nach Zuteilung, in Abhängigkeit von den im Voraus festgelegten leistungsabhängigen Übertragungsbedingungen.

VERGÜTUNG DES VERWALTUNGSRATS

Governance

Die Governance der Vergütung der Mitglieder des Verwaltungsrats ist in den Statuten und im Organisations- und Geschäftsreglement festgelegt. Die jährliche Vergütung an die Mitglieder des Verwaltungsrats, einschliesslich des Präsidenten, wird vom Verwaltungsrat auf Empfehlung des Vergütungsausschusses für den Zeitraum von zwölf Monaten zwischen der aktuellen Generalversammlung und jener des darauffolgenden Jahres genehmigt. Nach der Vergütungsverordnung unterliegt der Gesamtwert der Vergütung des Verwaltungsrats an der Generalversammlung 2015 erstmals der Genehmigung durch die Aktionäre. Im Fall der Vergütung des Präsidenten und der Zusatzhonorare der Kommissionsvorsitzenden tritt das betreffende Verwaltungsratsmitglied bei der Empfehlung über seine Vergütung in den Ausstand.

Änderungen der Zusammensetzung des Verwaltungsrats im Jahr 2014

An der Generalversammlung 2014 schieden Peter Brabeck-Letmathe und Walter B. Kielholz aus dem Verwaltungsrat aus und Severin Schwan und Sebastian Thrun wurden als neue Verwaltungsratsmitglieder gewählt.

Grundlage für die Festlegung der Vergütung

Die Verwaltungsratsmitglieder erhalten eine Vergütung in Form von Honoraren in Abhängigkeit vom Aufgaben- und Verantwortungsbereich sowie vom Zeitaufwand. Die Höhe der Honorare soll gewährleisten, dass hoch qualifizierte und erfahrene Persönlichkeiten gewonnen und ans Unternehmen gebunden werden können, unter Berücksichtigung der Honorarhöhe in vergleichbaren führenden Schweizer Unternehmen. Im Jahr 2014 führte der Verwaltungsrat für seine Mitglieder eine geänderte Honorarstruktur ein. Zu den wichtigsten Änderungen gehören die Harmonisierung der Basishonorare, eine feiner abgestufte Honorarstruktur für die Mitwirkung in Kommissionen sowie fixe Vorsitzhonorare für den Präsidenten und die drei Kommissionsvorsitzenden, die deren grössere Verantwortung und höheren Zeitaufwand für die Erfüllung dieser Führungsfunktionen widerspiegeln. Mit Ausnahme des vollamtlichen Präsidenten erhalten alle Mitglieder des Verwaltungsrats ein jährliches Basishonorar von CHF 250'000. Ausserdem erhalten Verwaltungsratsmitglieder für jede Kommission, der sie angehören, ein jährliches Kommissionshonorar, wie in der nachstehenden Tabelle dargestellt.

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.

Kommissionshonorare

Mitgliedschaft	Jährliches Honorar (in CHF)
Verwaltungsrat – Basishonorar	250'000
Audit Committee	150'000
Chairman's and Governance Committee	100'000
Vergütungsausschuss	100'000
Risk Committee	100'000

Vergütung des Verwaltungsratspräsidenten

Der Präsident des Verwaltungsrats erhält ein jährliches Basishonorar in bar (zwölf monatliche Zahlungen) zuzüglich eines Vorsitzhonorars in Aktien der Gruppe. Für 2014 belief sich das Basishonorar des Präsidenten auf CHF 2,5 Mio. und das Vorsitzhonorar auf CHF 1,0 Mio. Die Gesamtvergütung entspricht dem vollamtlichen Status des Verwaltungsratspräsidenten und seiner aktiven Rolle bei der Gestaltung der Strategie der Gruppe, der Überwachung ihrer Aktivitäten sowie dem Austausch mit dem CEO und dem Senior Management und mit den Anspruchsgruppen. 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 Regulatoren und Aufsichtsbehörden, wichtigen Aktionären, Investoren und anderen Anspruchsgruppen. Darüber hinaus vertritt er die Gruppe in verschiedenen Branchenvereinigungen. Er ist Vorstandsmitglied des Institute of International Finance und Vorsitzender des Special Committee on Effective Regulation des Instituts. Bis Ende 2014 war er zudem Mitglied der vom Schweizer Bundesrat eingesetzten Expertengruppe zur Weiterentwicklung der Finanzmarktstrategie.

Vergütung des Lead Independent Director und der Vizepräsidenten

Noreen Doyle als Lead Independent Director und Vizepräsidentin sowie Richard E. Thornburgh als Vizepräsident erhalten für diese Funktionen keine zusätzliche Vergütung. Beide gehören jedoch dem Chairman's and Governance Committee an und erhalten dafür ein jährliches Kommissionshonorar von CHF 100'000.

Vergütung der Kommissionsvorsitzenden

Jean Lanier, Richard E. Thornburgh und John Tiner erhalten als Vorsitzende des Vergütungsausschusses, des Risk Committee beziehungsweise des Audit Committee Vorsitzhonorare im Zusammenhang mit ihrer Verantwortung und dem zusätzlichen Zeitaufwand für ihre Ämter, die substantielle Teilzeitmandate darstellen. Für 2014 betrug das Vorsitzhonorar für den Vorsitzenden des Vergütungsausschusses CHF 200'000 und für die Vorsitzenden des Risk Committee und des Audit Committee jeweils CHF 800'000. Diese Honorare werden im Voraus festgelegt und sind nicht an den finanziellen Erfolg der Gruppe gebunden. Neben dem grösseren Zeitaufwand für die Vorbereitung und Leitung der Kommissionen berücksichtigen die Vorsitzhonorare 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. Ebenso hat der verstärkte Fokus der Aktionäre und Aufsichtsbehörden auf Fragen der Vergütung zu vermehrten Kontakten zwischen dem Vorsitzenden des Vergütungsausschusses mit bedeutenden Aktionären und Aktionärsgruppen sowie mit Aufsichtsbehörden geführt. Das Vorsitzhonorar für den Vorsitzenden des Audit Committee berücksichtigt zudem die höhere Anzahl von Sitzungen, die das Audit Committee für die Prüfung und Genehmigung der vierteljährlichen Finanzergebnisse und der entsprechenden Dokumente benötigt (im Jahr 2014 z.B. 18 Sitzungen und Telefonkonferenzen), und die Aufsichtsfunktion des Vorsitzenden des Audit Committee über die Interne Revision. Der Leiter der Internen Revision ist dem Vorsitzenden des Audit Committee direkt unterstellt und muss dem Audit Committee regelmässig Berichte vorlegen. Der Vorsitzende des Risk Committee ist im regelmässigen Austausch mit dem Verantwortlichen für das Risiko-Management der Gruppe und dem Senior Management in der Risikomanagement-Funktion. Zudem berücksichtigt das Vorsitzhonorar für den Vorsitzenden des Risk Committee auch die zusätzliche Funktion von Richard E. Thornburgh als Verwaltungsratsmitglied und Vorsitzender des Risk Committee von zwei

britischen Tochtergesellschaften der Gruppe, Credit Suisse International und Credit Suisse Securities (Europe) Limited. Während andere nicht exekutive Verwaltungsratsmitglieder dieser britischen Tochtergesellschaften für ihre Funktionen im Verwaltungsrat und dessen Kommissionen Verwaltungsrats honorare beziehen, erhält Richard E. Thornburgh für diese zusätzliche Funktion keine gesonderten Honorare.

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

Angepasste Vergütung des Verwaltungsrats für 2014

Bei seinem Vorschlag für die Vergütung des Verwaltungsrats für 2014 berücksichtigte der Vergütungsausschuss auch den abschliessenden Vergleich bezüglich aller ausstehenden Rechtsfälle im Zusammenhang mit dem grenzüberschreitenden US-Geschäft. Im Vergütungsausschuss bestand Einigkeit darüber, dass dieses Ereignis für die Vergütung des Verwaltungsrats Konsequenzen haben sollte, um dessen Verantwortung für die weltweite Wahrung der langfristigen Reputation und der professionellen Integrität der Geschäftsbereiche der Gruppe Rechnung zu tragen. Dies unabhängig davon, welche Personen zu einem bestimmten Zeitpunkt im Verwaltungsrat amtieren. Daher empfahl der Vergütungsausschuss, die Vergütung des Verwaltungsrats zu kürzen. Der Verwaltungsrat genehmigte eine Kürzung seiner aktienbasierten Vergütung für 2014 um 50%, was einer Kürzung seiner Gesamtvergütung um etwa 25% entspricht. Beim Präsidenten wurde die Kürzung um 50% auf das Vorsitzhonorar angewandt, das auf CHF 1 Mio. gekürzt wurde.

► Siehe «Vergütungsentscheidungen» in Vergütung der Geschäftsleitung 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 2014 wurden keine zusätzlichen Honorare, Abfindungen oder andere Vergütungen zugunsten ehemaliger Mitglieder des Verwaltungsrats beziehungsweise diesen nahestehenden Personen bezahlt.

Vergütung des Verwaltungsrats für 2014 (geprüft)

	Basis-honorar Verwaltungsrat	Honorar für Verwaltungsratsausschuss	Honorar für Vorsitz	Freiwillige Kürzung ¹	Gesamtvergütung ²	Gewährt in bar	In % der Gesamtvergütung	Gewährt in Aktien der Gruppe	In % der Gesamtvergütung	Anzahl Aktien der Gruppe ³
2014 (in CHF)										
Urs Rohner, Präsident ⁴	2'500'000	–	2'000'000	(1'000'000)	3'629'856	2'629'856	72%	1'000'000	28%	49'481
Jassim Bin Hamad J.J. Al Thani ⁵	250'000	–	–	(62'500)	187'500	125'000	67%	62'500	33%	2'510
Iris Bohnet ^{5,6}	250'000	100'000	–	(87'500)	262'500	180'000	67%	87'500	33%	3'513
Noreen Doyle ⁷	250'000	250'000	280'000	(195'000)	585'000	460'000	79%	125'000	21%	5'019
Jean-Daniel Gerber ⁵	250'000	150'000	–	(100'000)	300'000	200'000	67%	100'000	33%	4'015
Andreas N. Koopmann ⁵	250'000	200'000	–	(112'500)	337'500	225'000	67%	112'500	33%	4'517
Jean Lanier, Vorsitzender des Vergütungsausschusses ⁸	250'000	350'000	200'000	(200'000)	600'000	400'000	67%	200'000	33%	7'239
Kai S. Nargolwala ⁵	250'000	200'000	–	(112'500)	337'500	225'000	67%	112'500	33%	4'517
Anton van Rossum ⁵	250'000	100'000	–	(87'500)	262'500	175'000	67%	87'500	33%	3'513
Severin Schwan ⁵	250'000	100'000	–	(87'500)	262'500	175'000	67%	87'500	33%	3'513
Richard E. Thornburgh, Vorsitzender des Risk Committee ⁸	250'000	350'000	800'000	(350'000)	1'050'000	700'000	67%	350'000	33%	14'661
Sebastian Thrun ⁵	250'000	100'000	–	(87'500)	262'500	175'000	67%	87'500	33%	3'513
John Tiner, Vorsitzender des Audit Committee ⁸	250'000	350'000	800'000	(350'000)	1'050'000	700'000	67%	350'000	33%	14'534
Total	5'500'000	2'250'000	4'080'000	(2'832'500)	9'132'356	6'369'856	70%	2'762'500	30%	120'545

¹ Die freiwillige Kürzung entspricht einer 50%igen Reduktion des Aktienanteils aller Verwaltungsrats honorare, die vom Verwaltungsrat am 22. August 2014 in der Folge der abschliessenden Einigung bezüglich aller ausstehenden Rechtsfälle im Zusammenhang mit dem grenzüberschreitenden US-Geschäft vom Mai 2014 beschlossen wurde. Verwaltungsrats honorare würden normalerweise zu 50% in bar und zu 50% in Aktien ausgerichtet. Davon ausgenommen sind der Präsident und Noreen Doyle.

² Für die an die Verwaltungsratsmitglieder gewährte Gesamtvergütung leistete die Gruppe in den Jahren 2014 und 2013 Zahlungen von CHF 0,6 Mio. beziehungsweise CHF 0,7 Mio. für obligatorische Sozialversicherungsbeiträge gemäss den lokalen Sozialversicherungsgesetzen, die für die einzelnen Verwaltungsratsmitglieder aufgrund ihres Wohnsitzes und ihres Anstellungsverhältnisses anwendbar waren. Diese Beiträge sind in der Gesamtvergütung der Verwaltungsratsmitglieder nicht enthalten.

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

⁴ Das Honorar für das Präsidium an den Präsidenten beträgt CHF 2,0 Mio. und wird zu 100% in Aktien der Gruppe gewährt. Nach der freiwilligen Kürzung erhielt der Präsident im Jahr 2014 CHF 1,0 Mio. in Aktien der Gruppe als Honorar für das Präsidium. Der für das Honorar für das Präsidium anwendbare Kurs für die Aktie der Gruppe betrug CHF 20.21. Die Gesamtvergütung des Präsidenten enthielt im Jahr 2014 erhaltene Leistungen von CHF 129'856 für Vorsorgeleistungen, Pauschalspesen, Kinderzulagen und Krankenversicherungsbeiträge.

⁵ Ausser dem Präsidenten erhielten Verwaltungsratsmitglieder ein jährliches Verwaltungsratsbasishonorar und ein Ausschusshonorar für ihre jeweilige Ausschussmitgliedschaft vorschüssig für die Periode zwischen zwei Generalversammlungen, das heisst vom 9. Mai 2014 bis 23. April 2015. Nach der freiwilligen Kürzung wurde das Total dieser Honorarsummen für 2014 in bar (zu 67%) und in Aktien der Gruppe (zu 33%) ausgerichtet. Der anwendbare Kurs für die Aktie der Gruppe betrug CHF 24.91.

⁶ Die Gesamtvergütung von Iris Bohnet enthält eine Zahlung von CHF 5'000 im Jahr 2014 für eine Vortragsverpflichtung an einem von Credit Suisse gesponserten Anlass.

⁷ Zusätzlich zu den Basis- und Ausschusshonoraren, die zu 50% in bar und zu 50% in Aktien der Gruppe gewährt wurden, wurde ein Vorsitzhonorar von GBP 200'000 (CHF 280'000) an Noreen Doyle als nicht geschäftsführende Direktorin und Verwaltungsratspräsidentin von zwei britischen Tochtergesellschaften der Gruppe, Credit Suisse International und Credit Suisse Securities (Europe) Limited, in bar ausgerichtet. Die freiwillige Kürzung reduzierte den Aktienanteil des Verwaltungsrats honorars der Gruppe um 50% und die bar bezahlten Verwaltungsrats honorare in Grossbritannien um 25%. Noreen Doyle erhielt als Vorsitzende für 2014 ein Honorar von GBP 150'000 (CHF 200'000).

⁸ Zusätzlich zu den Basis- und Ausschusshonoraren erhielten die drei Ausschussvorsitzenden je ein Honorar für den Vorsitz. Das Honorar für den Vorsitz wird zu 50% in bar und zu 50% in Aktien der Gruppe gewährt. Nach der freiwilligen Kürzung erhielten die Ausschussvorsitzenden ihre jeweiligen Honorare in bar (zu 67%) und in Aktien der Gruppe (zu 33%). Der für die Honorare für den Vorsitz anwendbare Kurs für die Aktie der Gruppe betrug CHF 20.21.

Vergütung des Verwaltungsrats für 2013

	Basis- honorar Verwal- tungsrat	Honorar für Ver- waltungs- ratsaus- schuss	Zusätzliche Honorare ¹	Sonstige Vergü- tungs- kategorien ²	Gesamt- ver- gütung	Gewährt in bar	In % der Gesamt- vergütung	Gewährt in Aktien der Gruppe	In % der Gesamt- vergütung	Anzahl Aktien der Gruppe ³
2013 (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 Die sonstigen Leistungen an den Präsidenten enthielten Wohnungszulagen, Spesenpauschalen und Kinderzulagen.

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 Ausschuss Honorar für ihre jeweilige Ausschussmitgliedschaft vorschüssig für die Periode zwischen zwei Generalversammlungen, das heisst vom 26. April 2013 bis 9. Mai 2014. Die jährlichen Ausschuss Honorare betragen CHF 150'000 für das Audit Committee und je CHF 100'000 für das Risk und das Compensation Committee. 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 2013 CHF 26.83.

Vorschlag für die Vergütung des Verwaltungsrats zur Genehmigung an der Generalversammlung 2015

Gemäss der Vergütungsverordnung und den Statuten der Gruppe genehmigt die Generalversammlung jährlich die Vergütung des Verwaltungsrats im Voraus als maximalen Betrag für den Zeitraum bis zur nächsten ordentlichen Generalversammlung. Daher wird der Verwaltungsrat den Aktionären an der ordentlichen Generalversammlung 2015 den folgenden Vorschlag vorlegen:

Genehmigung der Vergütung des Verwaltungsrats für den Zeitraum von der Generalversammlung 2015 bis zur Generalversammlung 2016

Der Verwaltungsrat schlägt für die Vergütung, die den Mitgliedern des Verwaltungsrats für den zwölfmonatigen Zeitraum von der Generalversammlung 2015 bis zur Generalversammlung 2016 auszurichten ist, einen Betrag von maximal CHF 12 Mio. zur Genehmigung vor. Der Gesamtbetrag besteht aus Basishonoraren, Kommissionshonoraren, Vorsitzhonoraren und (gegebenenfalls) Vorsorge- und anderen Leistungen, wie im Abschnitt «Vergütung des Verwaltungsrats» ausgeführt. Der vorgeschlagene Betrag enthält keine rechtlich vorgeschriebenen Arbeitgeberbeiträge an Sozialversicherungen.

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 2014 hielten keine Mitglieder des Verwaltungsrats Optionen.

Aktienbesitz des Verwaltungsrats nach Empfängern

	2014	2013
31. Dezember (in Aktien)¹		
Urs Rohner	229'492	230'402
Jassim Bin Hamad J.J. Al Thani	19'763	17'918
Iris Bohnet	18'243	15'464
Noreen Doyle	52'984	49'014
Jean-Daniel Gerber	21'550	17'701
Andreas N. Koopmann	46'859	42'569
Jean Lanier	56'665	44'951
Kai S. Nargolwala	176'974	114'666
Anton van Rossum	59'081	56'464
Severin Schwan	25'155	–
Richard E. Thornburgh	184'668	212'530
Sebastian Thrun	2'779	–
John Tiner	70'482	48'471
Total	964'695	850'150²

¹ Beinhaltet Aktien der Gruppe mit einer Sperrfrist von bis zu vier Jahren; schliesst Aktien der direkten Familienmitglieder mit ein.

² Nicht enthalten sind 144'186 beziehungsweise 316'675 Aktien, die Peter Brabeck-Letmathe beziehungsweise Walter B. Kielholz hielten. Diese traten per 9. Mai 2014 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. Jedem Mitglied des Verwaltungsrats können individuelle Kreditfazilitäten oder Kredite bis zur Höhe von CHF 20 Mio. zu marktüblichen Konditionen gewährt werden. Per 31. Dezember 2014, 2013 und 2012 beliefen sich die ausstehenden Kredite an Verwaltungsratsmitglieder auf CHF 16 Mio., CHF 55 Mio. beziehungsweise CHF 41 Mio.

Bei Verwaltungsratsmitgliedern, die Kredite erhalten, gelten nicht die Mitarbeiterkonditionen zur Anwendung, sondern es gelten die gleichen Bedingungen wie für Kunden mit einer vergleichbaren Bonität. Verwaltungsratsmitglieder, die vormalig 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 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 2014, 2013 und 2012 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 (geprüft für 2014)

	2014	2013
31. Dezember (in CHF)		
Urs Rohner	5'097'475	4'968'270
Andreas N. Koopmann	4'885'919	4'933'650
Richard E. Thornburgh	6'223'479	222'756
Total¹	16'206'873	10'124'676²

¹ Enthält Kredite an direkte Familienmitglieder.

² Nicht enthalten sind Kredite von CHF 40'631'650 beziehungsweise CHF 4'000'000 an Peter Brabeck-Letmathe beziehungsweise Walter B. Kielholz. Diese traten per 9. Mai 2014 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: Januar 2013;
- Ende Übertragungsperiode: Januar 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 leistungsabhängiges Malusereignis 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 / Januar 2013;
- Ende Übertragungsperiode: 2012 / Januar 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.

Capital Opportunity Facility (COF)

- Basis: Bargeldvergütung;
- Beginn Übertragungsperiode: 94% zum Zeitpunkt der Umwandlung im Februar 2014 übertragen;
- Ende Übertragungsperiode: Februar 2016;
- Geltungsbereich: Performance im Jahr 2011, da aus der Umwandlung der Partner Asset Facility 2011 (PAF2) abgeleitet;
- Allgemeine Zuteilungsbedingungen: COF ist ein siebenjähriges Instrument, das an die Performance eines ausgewählten Portfolios aus Risikotransfer-Transaktionen sowie Transaktionen zur Minimierung der regulatorischen Kapitalanforderungen gebunden ist. Sollte das COF-Portfolio Verluste erleiden, wird der Wert der COF-Ansprüche maximal um den Gesamtbetrag gekürzt. COF-Ansprüche wurden im Austausch gegen PAF2-Ansprüche erworben. Die PAF2-Ansprüche waren an ein Portfolio von Kreditengagements der Gruppe geknüpft, woraus bis Dezember 2013 ein Risikoabbau und eine Stärkung der Kapitalbasis resultierte. Aufgrund regulatorischer Änderungen stand diese Kapitalerleichterung nach dem 31. Dezember 2013 nicht mehr zur Verfügung. Im Rahmen der Restrukturierung im März 2014 wurden Inhabern von PAF2-Ansprüchen COF, CCA oder eine Kombination davon geboten;
- Weitere Bestimmungen: COF-Inhaber 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;
- Zielsetzung: Mitarbeitenden halbjährliche festverzinsliche Ausschüttungen und bei Fälligkeit eine potenzielle Rendite auf die Referenzwerte zu bieten und Risiken von der Gruppe auf Mitarbeitende zu übertragen, was zur Risikoreduktion und Kapitaleffizienz der Gruppe beiträgt.

Von PAF2 abgeleitete Contingent Capital Awards (CCA)

- Basis: Bargeldvergütung;
- Beginn Übertragungsperiode: 94% zum Zeitpunkt der Umwandlung im Februar 2014 übertragen;
- Ende Übertragungsperiode: Februar 2016;
- Geltungsbereich: Performance im Jahr 2011, da aus der Umwandlung der Partner Asset Facility 2011 (PAF2) abgeleitet;
- Allgemeine Zuteilungsbedingungen: Teilnehmer mit PAF2-Ansprüchen, die sich als Ersatz für CCA entscheiden, erhalten ähnliche Bedingungen wie für die Instrumente, die als Teil der Vergütungsansprüche 2013 und 2014 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 Barauschüttungen 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;

- Weitere Bestimmungen: Die Einlösung erfolgt voraussichtlich im Februar 2016 und unterliegt regulatorischen Genehmigungen. Bei der Einlösung erhalten die Mitarbeitenden entweder ein bedingtes Kapitalinstrument oder eine Barzahlung auf Basis des Fair Value der CCA. Der Fair Value wird von der Gruppe bestimmt. CCA weisen verlustabsorbierende Merkmale auf, so dass der Kapitalbetrag der CCA auf null abgeschrieben würde, falls vor der Einlösung eines der nachstehenden Trigger-Ereignisse eintreten sollte: Die Quote des harten Kernkapitals (Common Equity T1, CET1) sinkt unter 7%, oder die FINMA erachtet eine Annullierung des Anspruchs für notwendig;
- Zielsetzung: Verknüpfung der aufgeschobenen Mitarbeitervergütung mit der regulatorischen Kapitalposition der Gruppe, Generierung von zusätzlichem Kernkapital und Vermeidung eines verwässernden Effekts, der Aktionären durch die Ausgabe aktienbasierter Vergütungsansprüche anstelle von CCA entstehen könnte.

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

Adjustable Performance Plan Awards

- Basis: aktienbasierte Bargeldvergütung;
- Beginn Übertragungsperiode: Januar 2011;
- Ende Übertragungsperiode: Januar 2014;
- 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.

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.