



Deine Schweizer Bank

# Kurzbericht



**Cembra ist eine führende Schweizer Anbieterin von Finanzierungs- und -dienstleistungen. Unsere Produktpalette umfasst Konsumkreditprodukte wie Privatkredite und Fahrzeugfinanzierungen, Kreditkarten, den Vertrieb von damit zusammenhängenden Versicherungen sowie Rechnungsfinanzierungen, Einlagen und Anlageprodukte.**



Online-Bericht



Geschäftsbericht (pdf)



Kurzbericht



cembra.ch

Der Online-Bericht und der vollständige Geschäftsbericht 2022 sind unter: [reports.cembra.ch](https://reports.cembra.ch) verfügbar.

Dieser Kurzbericht erscheint in deutscher und englischer Sprache.

## Fakten

**CHF 2'307'000'000**

betrug die Marktkapitalisierung von Cembra am Jahresende 2022

**96'976'463**

Kreditkartentransaktionen verarbeitete Cembra 2022

**1'054'000**

Kundinnen und Kunden vertrauen auf Cembra als bevorzugte Partnerin

**1'010**

Mitarbeitende aus 42 Ländern arbeiten für Cembra

**24**

Aussendienstmitarbeitende betreuen rund 3'700 Autohändler in der Schweiz

**CHF 3.95**

Dividende pro Aktie wird der Generalversammlung vorgeschlagen

## Kennzahlen

| <i>(in Millionen CHF)</i>                     | <b>2022</b>   | 2021   | 2020   | 2019   |
|---|---------------|--------|--------|--------|
| Nettoertrag                                   | <b>508.9</b>  | 487.0  | 497.2  | 479.7  |
| Wertberichtigung für Verluste                 | <b>-40.9</b>  | -40.3  | -56.4  | -45.1  |
| Total Geschäftsaufwand                        | <b>-257.5</b> | -246.3 | -247.4 | -231.8 |
| Reingewinn                                    | <b>169.3</b>  | 161.5  | 152.9  | 159.2  |
| Bilanzsumme                                   | <b>7'653</b>  | 7'095  | 7'244  | 7'485  |
| Nettoforderungen gegenüber Kunden             | <b>6'520</b>  | 6'207  | 6'293  | 6'586  |
| Privatkredite                                 | <b>2'387</b>  | 2'292  | 2'408  | 2'625  |
| Fahrzeugfinanzierungen                        | <b>2'975</b>  | 2'820  | 2'853  | 2'915  |
| Kreditkarten                                  | <b>1'045</b>  | 1'030  | 970    | 1'029  |
| BNPL  | <b>114</b>    | 65     | 62     | 17     |
| Eigenkapital                                  | <b>1'274</b>  | 1'200  | 1'127  | 1'091  |
| Aufwand/Ertrags-Verhältnis (in %)             | <b>50.6</b>   | 50.6   | 49.8   | 48.3   |
| Eigenkapitalrendite (ROE in %)                | <b>13.7</b>   | 13.9   | 13.8   | 15.7   |
| Tier 1-Kapitalquote (in %)                    | <b>17.8</b>   | 18.9   | 17.7   | 16.3   |
| Vollzeitstellen                               | <b>929</b>    | 916    | 928    | 963    |
| Kreditrating (S&P)                            | <b>A-</b>     | A-     | A-     | A-     |
| Unverwässertes Ergebnis pro Aktie<br>(in CHF) | <b>5.77</b>   | 5.50   | 5.21   | 5.53   |
| Dividende pro Aktie (in CHF)                  | <b>3.95</b>   | 3.85   | 3.75   | 3.75   |
| Aktienkurs (in CHF)                           | <b>76.90</b>  | 66.45  | 107.20 | 106.00 |
| Marktkapitalisierung                          | <b>2'307</b>  | 1'993  | 3'216  | 3'180  |

|                                    |           |
|------------------------------------|-----------|
| <b>Kennzahlen &amp; Fakten</b>     | <b>02</b> |
| <b>CEO-Interview</b>               | <b>04</b> |
| <b>Über Cembra</b>                 | <b>08</b> |
| <b>Unsere Versprechen einlösen</b> | <b>10</b> |
| <b>Bedeutende Entwicklungen</b>    | <b>34</b> |
| <b>Management</b>                  | <b>36</b> |
| <b>Finanzüberblick</b>             | <b>38</b> |

«Cembra hatte ein sehr gutes Jahr, wir haben unsere Versprechen eingelöst.»

Holger Laubenthal, CEO

## Wir haben mit unserem CEO Holger Laubenthal über die Highlights und Erfolge des letzten Geschäftsjahres, über die neue Strategie der Bank und das Einlösen von Versprechen gesprochen.

### Holger, was waren die wichtigsten Erfolge und Highlights des letzten Jahres?

Ende 2021 haben wir unsere neue Strategie bekannt gegeben, und mir war es sehr wichtig, dass wir 2022 die gegebenen Versprechen einlösen. Cembra hatte ein sehr gutes Jahr: Wir haben unsere neue Strategie ausgerollt, und ich bin sehr zufrieden mit unserem bisherigen Erfolg. Zu den Highlights gehörten natürlich die Einführung der Certo! Kreditkartenfamilie und der neuen Cembra App. Die Erwartungen sowohl innerhalb als auch ausserhalb des Unternehmens waren bei beiden Produkten sehr hoch, und es ist grossartig zu sehen, welche Fortschritte wir gemacht und wie gut wir als Team geliefert haben. Zudem haben wir neue Partnerschaften aufgebaut und die bestehenden gestärkt. Das ist wichtig, weil diese Partnerschaften mit zu den Grundlagen unseres Unternehmenserfolgs gehören. Im letzten Herbst konnten wir mit der erfolgreichen Übernahme von Byjuno unsere Präsenz ausbauen und uns als eine der führenden Akteurinnen im «Buy Now Pay Later»-Geschäft in der Schweiz etablieren. Wir erhielten auch externe Anerkennung im Bereich ESG, dank unserer Fortschritte in Sachen Nachhaltigkeit, und wir sind mit unserer kulturellen Transformation ein gutes Stück vorangekommen.

### Kannst du uns einen Überblick über die Ergebnisse für 2022 geben?

2022 war ein erfolgreiches Jahr für Cembra. Wir sind in einem herausfordernden Umfeld in allen Geschäftsfeldern profitabel gewachsen. Das zeigt, dass unsere Finanzierungslösungen attraktiv sind und von unseren Kund:innen geschätzt werden. Unser Reingewinn und der Nettoertrag stiegen, ebenso der Ertrag aus Kommissionen und Gebühren, und unsere Wertberichtigungen blieben sehr robust.

**Kannst du uns mehr über die strategischen Zielsetzungen der Bank erzählen sowie darüber, welche Fortschritte in dieser Hinsicht erreicht wurden?**

Wir hatten uns für das letzte Jahr einige ehrgeizige Projekte vorgenommen und haben in wichtigen Bereichen gute Fortschritte gemacht. Was unser strategisches Programm Operational Excellence angeht, haben wir unser Datacenter umgesiedelt. Zudem haben wir damit begonnen, unsere IT-Systeme zu konsolidieren, und die Grundlagen für unsere cloudbasierte Infrastruktur gelegt. Im Bereich Business Acceleration haben wir dank einer fantastischen Zusammenarbeit unserer Sales-Teams in all unseren Geschäftsbereichen ein organisches Wachstum erzielt. Wir haben auch den ersten Meilenstein in der Entwicklung unserer neuen Service-Plattform für das Leasinggeschäft erreicht, die 2023 an den Start gehen soll. Im Bereich New Growth haben wir bei Buy Now Pay Later und Embedded Finance ein starkes Ergebnis erzielt, und wir freuen uns, das Team von Byjuno in unserer Bank begrüßen zu dürfen. Im Rahmen unserer kulturellen Transformation haben wir die kundenzentrierte Denkweise in unseren Teams deutlich gestärkt, und wir haben einige Veränderungen vorgenommen, um funktionsübergreifend besser zusammenzuarbeiten.

**«Wir wollen, dass unsere Teams Spass an ihrer Arbeit haben, und so die besten Ergebnisse für unsere Kundinnen und Kunden erzielen.»**

**Was sind die Ziele der kulturellen Transformation und was macht Cembra zu einer attraktiven Arbeitgeberin?**

Wir wollen ein Unternehmen werden, das mehr Wert auf Lernen und Zusammenarbeit legt und das sich darauf konzentriert, die Kund:innen in den Mittelpunkt zu stellen. Im letzten Jahr haben wir in dieser Hinsicht gute Fortschritte gemacht, aber eine echte Transformation braucht Zeit, und wir haben noch einiges an Arbeit vor uns. Wir arbeiten mit all unseren Teams, um unsere neuen Werte mit Leben zu füllen. Dabei konzentrieren wir uns auf die Bereiche «Change and Learning» und «Trust and Team». Das hilft uns, allen im Unternehmen eine Stimme zu geben, im Sinne unseres Prinzips von Accountability and Empowerment. Das spiegelt sich auch in unseren Ergebnissen der «Great Place to Work»-Umfrage wider. Wir sind stolz darauf, auch 2023 wieder zertifiziert worden zu sein. Uns ist es sehr wichtig, unseren Mitarbeitenden einen attraktiven Arbeitsplatz anbieten zu können. Wir wollen, dass unsere Teams Spass an ihrer Arbeit haben und so die besten Ergebnisse für unsere Kund:innen erzielen. Darauf werden wir uns auch in Zukunft konzentrieren.

**Wie ist dein Ausblick für 2023 und darüber hinaus?**

Das Marktumfeld ist weiterhin sehr dynamisch und herausfordernd, daher ist es umso wichtiger, dass wir uns ganz auf unsere Strategie konzentrieren. Wir haben 2022 gute Fortschritte erzielt. Das gibt mir Zuversicht, dass wir 2023 und darüber hinaus genau so weitermachen können. Unsere Ziele sind klar, und wir werden weiter daran arbeiten, sie zum Wohle unserer Kund:innen sowie all unserer Stakeholder zu erreichen.

2023 werden wir die Integration von Swiss-billing und Byjuno weiter vorantreiben, um ein gemeinsames Unternehmen für Rechnungskaufösungen zu schaffen. Auf diese Weise werden wir unsere Kund:innen noch besser bedienen und unsere Position in der Schweiz deutlich stärken können. Wir werden unsere Kooperation mit TWINT starten. Im Rahmen unserer Roadmap werden wir zudem mit der nächsten Phase unseres Digitalisierungsprogramms beginnen, um unsere cloudbasierten Lösungen und unser neues Core-Banking-Set-up voranzubringen. Ausserdem werden wir daran arbeiten, unsere Produkte und Dienstleistungen weiter zu verbessern. Zu guter Letzt werden wir auch weiter an der Transformation unserer Unternehmenskultur arbeiten, damit wir unsere Versprechen einlösen können und Cembra auch in Zukunft eine attraktive und angenehme Arbeitgeberin bleibt.

**«Im Bereich Buy Now Pay Later haben wir ein starkes Ergebnis erzielt, und wir freuen uns, das Team von Byjuno in unserer Bank begrüßen zu dürfen.»**

**Cembra ist eine führende Schweizer Anbieterin von Finanzierungslösungen und -dienstleistungen. Unser Hauptsitz liegt in Zürich, und wir beschäftigen rund 1'000 Mitarbeitende aus 42 Ländern. Wir sind seit 2013 als unabhängige Schweizer Bank an der SIX Swiss Exchange kotiert.**

# 1 Million

Kundinnen und Kunden

Dank attraktiven Finanzprodukten und einem kundenorientierten Service konnten wir unseren Kundenstamm jedes Jahr erweitern. Per 31. Dezember 2022 war Cembra für 1'054'000 Kundinnen und Kunden die Partnerin ihres Vertrauens.

## Produkte

Wir bieten in der Schweiz eine breite Palette an Finanzierungslösungen an:

**Privatkredite:** Cembra ist eine führende Anbieterin im wettbewerbsintensiven Privatkreditmarkt. Wir bieten einen erstklassigen individuellen Service, und unsere Produkte sind über unsere Filialen in der ganzen Schweiz sowie über unabhängige Vermittler und Online-Kanäle erhältlich.

**Fahrzeugfinanzierungen:** Cembra ist eine grosse markenunabhängige Anbieterin von Fahrzeugfinanzierungen in der Schweiz. Unsere Produkte werden über ein Vertriebsnetz von rund 3'700 Autohändlern verkauft, die als Vermittler agieren. Eine engagierte Verkaufsabteilung mit 24 Mitarbeitenden im Aussendienst sorgt zusammen mit den Mitarbeitenden in unseren vier Servicezentren für einen individuellen, flexiblen und effizienten Service.

**Kreditkarten:** Mit rund 1.1 Millionen herausgegebenen Kreditkarten zählen wir zu den führenden Kartenanbietern in der Schweiz. Wir bieten ein Sortiment von Kreditkarten durch Partnerprogramme mit Conforama, FNAC, IKEA, LIPO, SPAR und TCS sowie unsere eigenen Kreditkarten. Die Karten verfügen über eine Reihe attraktiver Vorzüge wie Loyaltätspunkte, Cashback, keine Jahresgebühren oder personalisiertes Design.

**Versicherungsprodukte:** Im Vertrieb von Versicherungsprodukten treten wir als Vermittlerin auf. Kreditversicherungsprodukte bieten finanziellen Schutz bei unverschuldeter Arbeitslosigkeit, Unfällen, Krankheit oder Erwerbsunfähigkeit. Wir bieten unseren

Kreditkartenkunden auch Reise- und Flugunfallversicherungen sowie ein Schutzpaket im Falle eines Kartenverlusts.

**Einlagen:** Privatkunden und institutionellen Anlegern bieten wir Anlageprodukte mit attraktiven Zinssätzen an.

**Buy Now Pay Later/Rechnungsfinanzierungen:** Über unsere Tochtergesellschaften Swiss-billing und Byjuno bieten wir Rechnungsfinanzierungen an.

## Geschichte

Die Wurzeln von Cembra gehen zurück auf das Jahr 1912, als die Banque commerciale et agricole E. Uldry & Cie. in Freiburg gegründet wurde. Aus dieser Bank wurde später die Bank Prokredit. 1999 fusionierte GE Capital die Bank Prokredit mit der 1997 erworbenen Bank Aufina. Im Oktober 2013 löste sich die Bank vom Mutterkonzern GE, wurde an der Börse kotiert und firmierte neu als Cembra Money Bank AG. 2019 stärkten wir unsere Marktstellung durch den Erwerb des Konsumkreditanbieters cashgate. Anfang 2020 änderten wir unseren Markennamen in «Cembra».

Als Namensgeberin der Bank diente die in der Schweiz beheimatete Arve (Pinus cembra), ein robuster und widerstandsfähiger Baum mit starken Wurzeln. Dies symbolisiert unseren Ursprung und die Stärke unserer Bank.

**2021** richteten wir unsere **Strategie neu** aus, um der **Digitalisierung** und den sich damit wandelnden **Bedürfnissen** und **Erwartungen** unserer Kundinnen und Kunden Rechnung zu tragen. Die Reise, auf der wir Cembra gemeinsam neu denken, hat begonnen. 2022 stand im Zeichen der **Strategieumsetzung**. **Stolz** auf unsere **Wurzeln** als erfolgreiche **Credit Factory** freuen wir uns über die

**Veränderungen**, die wir in diesem Jahr angestoßen oder bereits vollzogen haben. Unseren Weg in eine erfolgreiche Zukunft weisen uns vier **strategische Programme**: **Operational Excellence**, **Business Acceleration**, **New Growth Opportunities** und **Cultural Transformation**. Hier zeigen wir, wie wir **2022** unsere **Versprechen einlösen** konnten.



**Wir  
steigern  
das Kunden-  
erlebnis**



## Bedürfnisse der Kundinnen und Kunden kompromisslos in den Mittelpunkt stellen. Die im April 2022 lancierte Cembra App ist der Start einer konsequenten Umsetzung der Customer Obsession. Dank einer agilen Entwicklungsmethode kann nun flexibel auf Kundenbedürfnisse reagiert werden.

Mit der zunehmenden End-to-End-Digitalisierung sind die Anforderungen an eine mobile App enorm gestiegen. Für die neue Cembra App war klar: Sie soll dynamisch, intuitiv und personalisierbar sein und die Bedürfnisse unserer Kund:innen konsequent in den Mittelpunkt stellen. Diese Bedürfnisse beinhalten zum Beispiel, dass Prozesse direkt in der App ausgelöst werden können und unmittelbar bearbeitet werden. Das vereinfacht das Kundenerlebnis, da die Kund:innen nicht mehr über den Kundendienst gehen müssen. Dies erspart lange Wartezeiten und bietet eine Effizienzsteigerung auf beiden Seiten.

### Innovative Funktionalitäten

Zu den wichtigsten Innovationen der Cembra App gehört ein neuer Registrierungsprozess mit Authentifizierung, der den Kund:innen eine Reihe dynamischer Funktionalitäten eröffnet. So können sie Transaktionen einfach abrufen, Kartendetails einsehen, Karten sperren und entsperren und die PIN abfragen.

### Kontinuierliche Weiterentwicklung

Die Cembra App ist der Beginn des Ausbaus unserer digitalen Lösungen. Wir orientieren uns hierbei an den Kundenbedürfnissen und den neuesten Markttrends. Kundenfeedback wird fortlaufend ausgewertet und



## «Customer Obsession bedeutet für uns, die Bedürfnisse der Kundinnen und Kunden kompromisslos in den Mittelpunkt zu stellen.»

Angela Pascarella,  
Senior Digital Product Lead

fließt aktiv in die Priorisierung der künftigen Funktionen ein. Diese werden entsprechend laufend weiterentwickelt.

### Agil und flexibel auf Veränderungen reagieren

Um rasch auf Trends und die sich ändernden Bedürfnisse der Kund:innen zu reagieren, wurde für die Entwicklung der App

eine agile Entwicklungsmethode eingeführt. Dank der iterativen und parallelen Umsetzung von kleinen Arbeitspaketen sowie der Zusammenarbeit in funktionenübergreifenden Teams schreitet die Entwicklung schnell und trendorientiert voran. Neue Angebote und Funktionen werden gemeinsam in den Teams besprochen und priorisiert. Genauso wichtig ist die kulturelle Komponente dieser Methode: Die Teams und die einzelnen Teammitglieder werden befähigt, Entscheide eigenständig zu treffen. Das fördert die Eigenverantwortung und erhöht die Motivation.

### Arbeitsweise mit Zukunft

Die agile Arbeitsmethode ist ein Novum bei Cembra und wird nun in weiteren Bereichen eingesetzt. Die positiven Erfahrungen bei der Entwicklung der Cembra App haben gezeigt, dass damit der Kulturwandel unterstützt und beschleunigt wird. Die agile Arbeitsweise stellt die Kund:innen in den Mittelpunkt, fördert die teamübergreifende Zusammenarbeit, befähigt die Mitarbeitenden und unterstützt die effektive Umsetzung auch von komplexen Lösungen.



### 3 Fragen an Angela Pascarella, Senior Digital Product Lead bei Cembra

#### Was bedeutet für dich Customer Obsession?

Es ist unser Leitmotiv, die Bedürfnisse der Kund:innen kompromisslos in den Mittelpunkt zu stellen. Für mich beschreibt dies eine Verpflichtung, unsere Kundschaft und ihre Bedürfnisse ganz genau zu kennen und unsere Produkte und Dienstleistungen darauf auszurichten.

#### Inwiefern ist die Cembra App ein gutes Beispiel dafür?

Die App ermöglicht den Kund:innen die uneingeschränkte Kontrolle über ihre Ausgaben. Das ist ein grosses Bedürfnis. Sie bietet weiter ein personalisiertes Kundenerlebnis, indem wir gezielte Benachrichtigungen, Informationen, Einstellungen sowie Self-Service-Funktionen anbieten. Also genau das, was die Kund:innen heute erwarten.

#### Die App wurde mit einer agilen Methodik entwickelt. Was sind deren Vorteile?

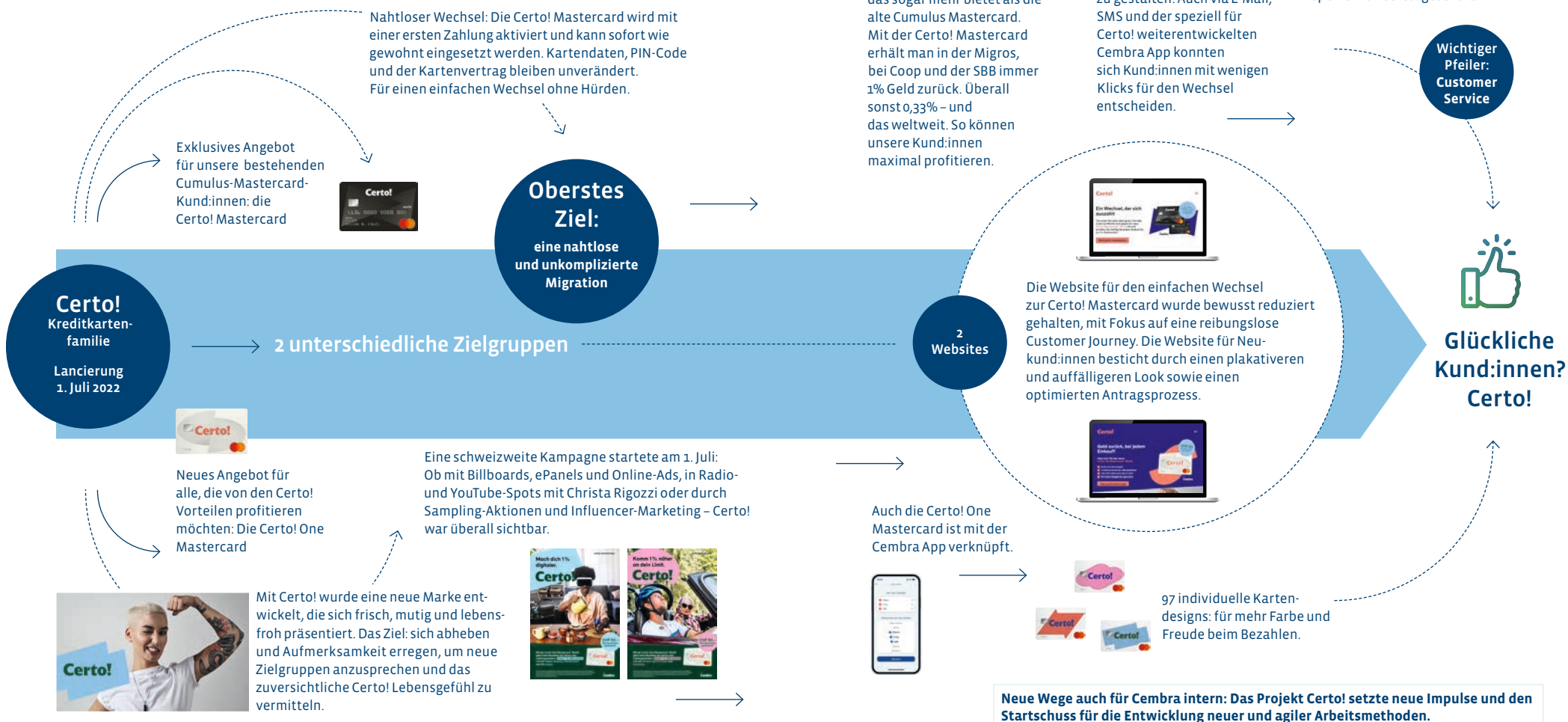
Wir haben damit eine flexiblere und kundennähere Entwicklung unserer digitalen Lösungen. Die Zusammenarbeit über Bereiche hinweg wurde massiv verbessert und wir können Neuerungen schneller auf den Markt bringen. Somit können wir unseren Kund:innen zeitnah neue Funktionen bieten.



**Wir  
gehen neue  
Wege**

# Certo! Unsere neue Kreditkartenfamilie. Können wir eine gute Kreditkarte noch besser machen? Certo! Na klar! Am 1. Juli 2022 lancierten wir für unsere Kundinnen und Kunden – und alle, die es noch werden möchten – zwei neue Kreditkarten.

In intensiver, fokussierter und interdisziplinärer Zusammenarbeit wurde die Markteinführung der neuen Kreditkartenfamilie vorbereitet. Die Leitidee «Certo! – Na sicher geht das!» lebte das Projektteam selbst vor. Herausforderungen wurden kreativ angegangen, Entscheidungen schnell, effizient und agil getroffen. Cembra Mitarbeitende auf verschiedenen Ebenen arbeiteten zusammen, um für unsere Kund:innen bereit zu sein.





**Wir  
wachsen  
weiter**

**«Byjuno, Swissbilling und Cembra ergänzen sich perfekt». Ein strategisches Ziel von Cembra ist das Vorantreiben integrierter Finanzierungslösungen. Peter Schnellmann, Chief Sales and Distribution Officer, erklärt im Interview, inwieweit uns die Akquisition von Byjuno zu einem der führenden Anbieter im Bereich Buy Now Pay Later (BNPL) macht.**



Peter Schnellmann,  
Chief Sales and Distribution Officer

**Weshalb sind die Geschäftsfelder Embedded Finance und Buy Now Pay Later für Cembra so relevant?**

Als eine Marktführerin im Konsumfinanzierungsgeschäft sehen wir deutlich, dass sich der Markttrend weg von der klassischen Finanzierung und hin zu flexibleren Zahlungs- und Finanzierungslösungen entwickelt. Im angelsächsischen Raum ist dieser Trend sehr stark ausgeprägt, und auch in der Schweiz zeigt sich ein starkes Wachstum. Für uns ist deshalb klar: Um unseren Kund:innen weiterhin die besten Finanzierungslösungen zu bieten und diese nahtlos in die Customer Journey einzubetten, hat dieses Geschäftsfeld eine hohe strategische Relevanz.

**Welche Fortschritte wurden 2022 in diesem Bereich erzielt?**

Mit Swissbilling konnten wir in den letzten Jahren bereits erfreuliche Wachstumswahlen erreichen und uns auf dem Schweizer Markt als ein führender Anbieter etablieren. Durch die Akquisition von Byjuno, einem bedeutenden Anbieter von Rechnungskauflösungen in der Schweiz, können wir unser

Angebot und unsere Marktreichweite nicht nur nominal, sondern auch komplementär verbreitern. Damit hat Cembra ihr BNPL-Geschäft im Jahr 2022 deutlich ausgebaut.

**Was ist Cembras Ziel in diesem Geschäftsbereich?**

Durch die Integration werden wir zu einer führenden Plattform für Rechnungskauflösungen in der Schweiz. Bis 2026 wollen wir einen Ergebnisbeitrag von CHF 10 bis 20 Millionen erreichen.

**Welche Vorteile hat die Zusammenführung von Swissbilling und Byjuno?**

Swissbilling und Byjuno ergänzen sich hervorragend. Zum einen war die Produktpalette bis anhin komplementär: Byjuno hat beispielsweise eine Wallet-Lösung, bietet eine monatliche Rechnungsoption an und verfolgt einen stärkeren Online-Ansatz. Swissbilling ist stärker bei physischen Verkaufspunkten und in «Billing as a Service», also dem Auslagern aller Aspekte bei der Verwaltung des Abrechnungsprozesses. Durch den Zusammenschluss können wir unseren Kund:innen nun ein noch umfassenderes und optimiertes Angebot unterbreiten. Zum anderen passen die beiden Unternehmen regional optimal zueinander – Swissbilling ist bisher stärker in der Romandie und Byjuno in der Deutschschweiz. Mit Christian Stolz als CEO und Jean-Christophe Calmes als stellvertreten-



**«BNPL hat sich in der Schweiz in den letzten Jahren sehr stark entwickelt. Händler, Kundinnen und Kunden profitieren vom einfachen, schnellen und sicheren Zugang zu flexiblen Zahlungslösungen, welche wir in den nächsten Jahren aufgrund sich ändernder Kundenbedürfnisse weiterentwickeln werden.»**

Christian Stolz,  
CEO Byjuno/Swissbilling

den CEO haben wir zudem ein starkes Führungsduo, das sich ideal ergänzt. Gemeinsam können wir so unseren Partnern eine breitere Palette von Produkten und Dienstleistungen anbieten, und unsere Endkund:innen profitieren von noch einfacheren und flexibleren Zahlungsoptionen. Zwei Unternehmen, die den Markt in der Vergangenheit als Mitbewerber angingen, bilden nun ein aussergewöhnlich starkes Paar in diesem Geschäft. Und im Zusammenspiel mit unserer etablierten Credit Factory ergeben Swissbilling und Byjuno eine ideale Kombination.

**Wir  
wandeln uns  
gemeinsam**



**Kulturwandel hat bereits spürbaren Einfluss. Wir arbeiten kontinuierlich daran, eine agilere und lernende Organisation zu sein, in der alle selbstbewusst und vertrauensvoll zusammenarbeiten. Der kulturelle Wandel braucht Zeit, aber er schreitet erfolgreich voran. 2022 konnten wir viele Fortschritte auf unserer gemeinsamen Kulturreise verzeichnen.**

Wir sind viele – und alle ganz unterschiedlich. Über 1'000 Mitarbeitende aus 42 Ländern arbeiten bei Cembra. Ein Wandel unserer Unternehmenskultur geht nicht von heute auf morgen. Doch wenn jede und jeder Einzelne bereit ist, etwas beizutragen, entstehen über 1'000 Veränderungen und Verbesserungen. Diese Kulturreise gehen wir Schritt für Schritt. Unser Ziel ist ein gemeinsames neues Werteverständnis, das von Neugierde, einer gelebten Fehlerkultur, ständigem Dazulernen und einer engen und interdisziplinären Zusammenarbeit geprägt ist.

#### **Kundenfokus macht den Unterschied**

Dabei stets im Blick: unsere Kund:innen. Cembra müsse sich verändern und die Kund:innen noch stärker in den Fokus rücken, weiss Katja Alder, Head of Organisational and People Development. «Vor diesem Hintergrund haben wir unsere Vision für die nächsten Jahre formuliert. Sie vereint unsere strategischen Aktivitäten, Ansprüche und Bemühungen. Damit bildet unsere Vision die Grundlage für unsere gemeinsamen unternehmerischen Ziele.» 2022 war ein wichtiger Schritt auf dem Weg zu einem kompromisslosen Kundenfokus.

#### **Vertrauenskultur festigen**

«2022 konzentrierten wir uns darauf, eine Vertrauenskultur und eine entsprechende Einstellung aufzubauen», erklärt Katja Alder. «Die bestehende Initiative «Trust and Team» wurde weiter vertieft. Sie dient uns als Fundament, um darauf eine lernende, kollaborativere und agilere Organisation aufzubauen. Es geht vor allem darum, wie wir miteinander umgehen, wie wir zusammenarbeiten und wie wir auf unsere Kund:innen zugehen.» Ein entscheidender Punkt, denn eine gute Unternehmenskultur ist nachweislich bis hin zum Kundenerlebnis spürbar.

#### **Change Agents begleiten den Wandel**

35 Change Agents, bestehend aus Mitarbeitenden in verschiedensten Bereichen des Unternehmens, sind Multiplikatoren der Veränderungen im Unternehmen. Sie begleiten und fördern den kulturellen Wandel. Gemeinsam mit ihnen wurden diverse Massnahmen initiiert, um die Zusammenarbeit zu stärken. Der Ansatz: neue Arbeitsweisen und Prozesse ausprobieren – und daraus lernen. Mittels evidenzbasierter Pulsumfragen wurde überprüft, ob man auf dem richtigen Weg ist. Anhand der Ergebnisse wurden in



**«Aus Fehlern zu lernen, liegt in der menschlichen Natur. So erzielen wir Fortschritte. Unsere Fehlerkultur bei Cembra hilft uns, interne Prozesse zu verbessern und unseren Kundinnen und Kunden jeden Tag bessere Dienstleistungen und Produkte zu liefern.»**

Karel Vanicek, Head of Risk Control



**«Ich bin stolz darauf, ein Change Agent zu sein. Wir haben mit unterschiedlichsten Initiativen erreicht, dass über Kultur gesprochen wird und durch gezielte Culture Hacks Veränderungen stattfinden. Jedoch ist Kulturveränderung harte Arbeit und braucht Zeit.»**

Samareh Janami,  
Internal Regulation Advisory Officer



**«Bei der Rekrutierung und der Einführung von Mitarbeitenden für die Certo! Service Hotline gingen wir neue Wege, waren effizient und agil unterwegs. Das gegenseitige Vertrauen und der Einsatz aller Teams waren bemerkenswert. Wenn alle an einem Strang ziehen, sind wir umso erfolgreicher.»**

Luca Di Maso, Head of Customer Service



**«Der Kundenservice ist keine Abteilung, sondern eine Einstellung. Unser Wert Customer Obsession tut genau das: Er setzt Kundinnen und Kunden in den Mittelpunkt. Wenn wir ihre Erwartungen und Vorlieben genau kennen, können wir nicht nur ihre Bedürfnisse erfüllen, sondern ihre Erwartungen gar übertreffen.»**

Monika Normand-Schwab,  
Teamleader Swissbilling



**«Für einen Wandel des Unternehmens müssen sich die Mitarbeitenden verändern. Ganze Teams nehmen nun agile Strukturen und Methoden an, und Change Agents treiben den kulturellen Wandel von innen heraus voran. Wir schaffen tiefgreifende Veränderung für nachhaltige Wirkung und Erfolg.»**

Jan Uetz,  
Head of Digital Solutions



**«Durch die kulturelle Transformation wird die Relevanz des Technologiebereichs innerhalb von Cembra besser wahrgenommen. Gerade durch die verstärkte interdisziplinäre Zusammenarbeit wird das gegenseitige Verständnis zwischen IT und Business gefördert und die Bedürfnisse besser verstanden und gezielt realisiert.»**

Dipti Rao Kissling,  
Business Process Engineer

Workshops anschliessend weitere Massnahmen abgeleitet.

#### **Neue Arbeitsweisen**

Eine dieser Massnahmen sind sogenannte Speedboats, die als Pilot für neue Arbeitsmethoden dienen. Damit können Projektideen in kurzer Zeit realisiert werden. Die Implementierung erfolgt bei den Speedboats hierarchiefrei und abteilungsübergreifend und kann innerhalb weniger Wochen schlank und kundenorientiert umgesetzt werden. So haben wir beispielsweise in einem Speedboat die Prozesse angepasst, sodass Kund:innen rascher und einfacher eine Rückmeldung zu einer Kreditanfrage erhalten. Solche schnellen «Out of the Box»-Lösungen zeigen, wie diese Art von kreativem Problemlösungsansatz mit einem Speedboat umgesetzt werden kann.

#### **Kleines mit grosser Wirkung**

Eine andere Massnahme, die viel Zustimmung fand, sind sogenannte Culture Hacks. Die Idee dahinter: kleine Verbesserungen im Arbeitsalltag, die eine grosse Wirkung haben. Alle Mitarbeitenden konnten dazu beitragen und bisher kamen bereits rund 80 Culture Hacks zusammen. Dazu zählt etwa die Coffee Lottery, bei der Mitarbeitende zufällig ausgelost werden, um sich bei einem

Kaffee austauschen. Diejenigen, die sich dafür anmelden, haben so die Möglichkeit, neue Kontakte zu knüpfen, und erfahren, woran Kolleg:innen aus anderen Abteilungen arbeiten. Ein weiterer Culture Hack sind die Thank You Cards. Damit kann man Kolleg:innen beispielsweise für die Zusammenarbeit bei einem Projekt danken oder generell positives Feedback weitergeben.

#### **Alles Einstellungssache**

Katja Alder ist überzeugt: «Wir können stolz darauf sein, was wir 2022 bereits erreicht haben. Wir haben gesehen, dass besondere Situationen, wie zum Beispiel die Lancierung der Cembra App oder der Certo! Mastercard, besonderen Einsatz erfordern. Wir wissen, dass wir vieles gemeinsam erfolgreich stemmen können. Unsere neue Haltung ist: Wir nehmen das auf, wir lösen das, wir lernen daraus.»

Viele der gestarteten Massnahmen werden 2023 Früchte tragen. Welche Auswirkungen die kulturelle Transformation schon jetzt auf unsere Arbeitsweisen und Prozesse hat, erzählen sechs Mitarbeitende (siehe Zitate).



Wir  
verbessern  
uns stetig



## Unsere Fortschritte im Bereich Nachhaltigkeit.

Nachhaltigkeit ist ein wichtiger Bestandteil unserer Strategie. 2022 erreichten wir gesamthaft weitere Fortschritte bei unseren fünf wichtigsten Nachhaltigkeitszielen: Kundenorientierung, verantwortungsvolle Kreditvergabe, Mitarbeitende und deren Entwicklung, Umweltverantwortung und Geschäftsintegrität.

### Weiter verbesserte ESG-Ratings

In Anerkennung unserer Fortschritte im Bereich Nachhaltigkeit erhielt Cembra von führenden ESG-Ratingagenturen weiter verbesserte Ratings. MSCI ESG erteilte Cembra die bestmögliche Bewertung AAA und Sustainalytics bestätigte 2022 ihr «Low ESG Risk»-Rating für Cembra.



### Diversity

Cembra beschäftigt Mitarbeitende aus 42 Nationen. Wir schätzen die Internationalität und die kulturellen Hintergründe unserer Mitarbeitenden und fördern Vielfalt in Bezug auf Geschlecht, Alter und Nationalität.



### Gender Equality

Zum dritten Mal in Folge wurde Cembra in den Bloomberg Gender Equality Index 2023 aufgenommen – als eines von nur elf Unternehmen in der Schweiz. Die Bewertung bezieht sich auf geschlechtsbezogene Kriterien wie Frauen in Führungspositionen, Lohngleichheit, integrative Kultur, Richtlinien gegen sexuelle Belästigung und Transparenz.



**«Wir haben uns klare Ziele gesetzt, um uns in den Bereichen, die für unsere Stakeholder am wichtigsten sind, weiter zu verbessern.»**

Marcus Händel, Head Investor Relations und Sustainability



### Great Place to Work

Alle zwei Jahre messen wir die Zufriedenheit und das Engagement unserer Mitarbeitenden. Die Umfrage mit einer Teilnehmerquote von 73% ergab einen Vertrauensindex von 71% (wie 2020). Auch 2023 wird Cembra als Great Place to Work zertifiziert.

### Elektromobilität



Cembra ist eines der führenden Unternehmen für die Finanzierung von Elektromobilität in der Schweiz. Kredite und Leasing für Elektrofahrzeuge bieten wir zu sehr vorteilhaften Konditionen.

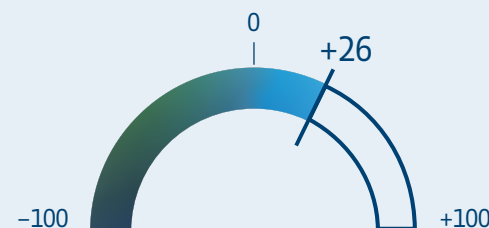
### Gesellschaftliches Engagement

Nach der pandemiebedingten Pause haben wir im Geschäftsjahr 2022 wieder viele gemeinnützige Projekte unterstützt, sowohl durch finanzielle Beiträge als auch durch Volunteering unserer Mitarbeitenden.

### Umweltverantwortung



Wir nutzen Ressourcen auf nachhaltige Weise und minimieren die negativen Auswirkungen auf Umwelt und Klima kontinuierlich. 2022 konnten wir unsere Scope 1+2-Emissionsintensität im Vergleich zu 2021 um 42% reduzieren.



### Kundenzufriedenheit

Der Net Promoter Score (NPS) ist einer der wichtigsten Indikatoren für Kundenzufriedenheit. 2022 betrug der NPS-Gesamtwert von Cembra +26 auf einer Skala von -100 bis +100. Der NPS war aufgrund von Transformationsprojekten vorübergehend niedriger als 2021.

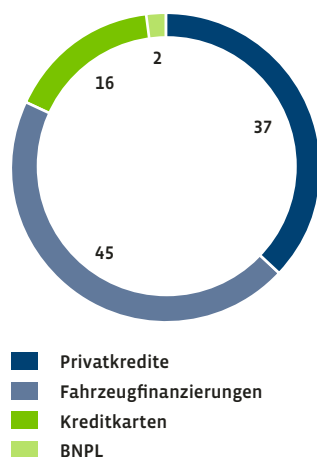
### Geschäftsintegrität



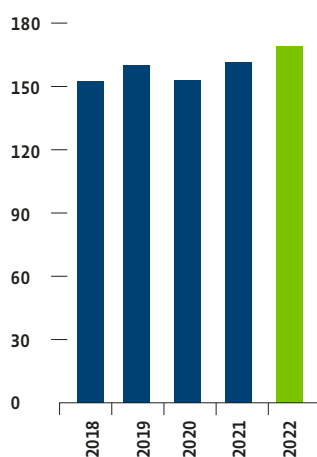
Als verantwortungsbewusste Anbieterin von Finanzierungslösungen gewährleisten wir eine hohe Qualität und Integrität unserer Produkte und Dienstleistungen. Wir handeln nicht nur nach den geltenden strengen gesetzlichen Vorgaben, sondern ergreifen zusätzliche präventive Massnahmen.

**2022 war ein erfolgreiches Jahr für Cembra. Wir sind in einem herausfordernden Umfeld in allen Geschäftsfeldern profitabel gewachsen. Das zeigt, dass unsere Finanzierungslösungen attraktiv sind und von unseren Kundinnen und Kunden geschätzt werden. Ferner kommen wir bei der Umsetzung unserer Strategie gut voran. Die Lancierung unserer Kreditkartenfamilie Certo! ist ein Erfolg, und durch die Vertiefung und den Ausbau unserer Partnerschaften legen wir die Grundlagen für weiteres Wachstum. Mit der Übernahme von Byjuno haben wir ausserdem unsere Führungsposition im schnell wachsenden BNPL-Geschäft erheblich gestärkt.**

Nettoforderungen gegenüber Kunden in %



Reingewinn in CHF Millionen



### Marktanteil unserer Produkte

In einem wettbewerbsintensiven Umfeld hatte die Gruppe einen geschätzten Marktanteil von rund 39% der ausstehenden Konsumkredite. Die Gruppe schätzt ihren Marktanteil im Autoleasing auf rund 20% des gesamten ausstehenden Leasingvolumens per Dezember 2022. Die Zahl der von der Gruppe ausgegebenen Karten sank im Vergleich zum Jahresende 2021 um 2% auf rund 1'051'000. Der Marktanteil der Gruppe lag 2022 bei 12%. Cembra hält über ihre Tochtergesellschaften Swissbilling und Byjuno einen Marktanteil von 30–40% am BNPL-Markt.

### Bedeutende Entwicklungen

2022 haben zwei Mitglieder der Geschäftsleitung, Emanuel Hofacker (General Counsel) und Niklaus Mannhart (Chief Operating Officer), die Bank verlassen. Drei neue Mitglieder wurden in die Geschäftsleitung ernannt: Alona Eiduka (Chief Operating Officer), Eric Anliker (General Counsel) und Christian Schmitt (Chief Technology Officer).

Am 21. April 2022 hielt Cembra ihre neunte ordentliche Generalversammlung als SIX-kotierte Gesellschaft ab. Die folgenden Mitglieder des Verwaltungsrats wurden für eine weitere einjährige Amtszeit wiedergewählt: Felix Weber (Präsident), Thomas Buess, Susanne Klöss-Braekler und Monica Mächler. Neu in den Verwaltungsrat gewählt wurden Jörg Behrens, Marc Berg und Alex Finn.

Am 19. Mai 2022 gaben wir die Verlängerung unserer Kreditkartenpartnerschaften mit Conforama und FNAC bekannt. Zudem kündigte Cembra an, ab Sommer 2022 in Zusammenarbeit mit der Handelskette SPAR eine neue Kreditkarte herauszugeben.

Am 30. Mai 2022 gaben wir bekannt, dass MSCI in Anerkennung der jüngsten Fortschritte der Bank im Bereich Nachhaltigkeit das ESG-Rating von Cembra auf AAA angehoben hat, während Sustainalytics das «Low ESG Risk»-Rating von Cembra bestätigte.

Am 1. Juni 2022 schlossen Cembra und die Zurich Insurance Company AG eine Kooperationsvereinbarung ab. Die beiden Unternehmen haben den Versicherungsprozess vereinfacht und bieten ein neues Servicepaket für Pkw- und Van-Finanzierungskund:innen an.

Am 1. Juli 2022 lancierte Cembra Certo! – eine neue Kreditkartenfamilie, die Geld-zurück-Prämien und andere Dienstleistungen bietet.

Am 23. September 2022 gaben wir bekannt, dass TWINT und Cembras Tochtergesellschaft Swissbilling eine Partnerschaft vereinbart haben. Die Lancierung der digital integrierten Zahlungslösung ist für Sommer 2023 geplant.

Am 30. September 2022 meldete Cembra, dass sie mit der Intrum AG eine Vereinbarung zum Erwerb von 100% der Aktien der Byjuno AG und ihrer Schwestergesellschaft Intrum Finance Services AG getroffen hat. Cembra wird Byjuno mit ihrer Tochtergesellschaft Swissbilling zusammenführen, um einen führenden Anbieter von Rechnungskauflösungen zu schaffen. Die Akquisition wurde am 1. November 2022 abgeschlossen.

Am 8. Dezember 2022 gab Cembra bekannt, dass Felix Weber, seit 2013 Präsident des Verwaltungsrats, beschlossen hat, sich nicht zur Wiederwahl zu stellen. Der Verwaltungsrat schlägt Franco Morra als neuen Präsidenten vor, vorbehaltlich der Genehmigung durch die Generalversammlung.

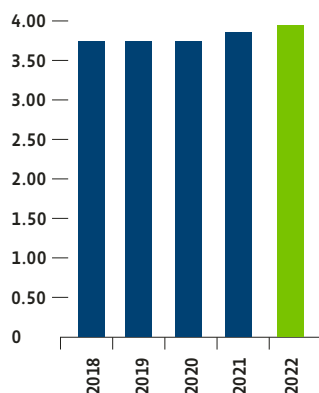


Senior Leadership Team (von links):  
Eric Anliker\* (General Counsel), Peter Schnellmann\* (Chief Sales and Distribution Officer), Alona Eiduka\* (Chief Operating Officer), Pascal Perritaz\* (Chief Financial Officer), Holger Laubenthal\* (Chief Executive Officer), Volker Gloe\* (Chief Risk Officer), Christian Schmitt\* (Chief Technology Officer), Esther Pfaff (Head Product and Innovation), Annekathrin Krügel-Falkenberg (Head People and Culture), Christian Stolz (CEO Byjuno/Swissbilling)

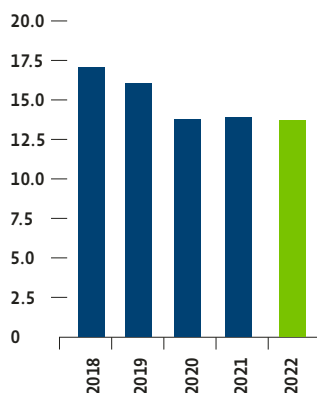
\*Mitglied der Geschäftsleitung

**2022 erzielte Cembra ein starkes Ergebnis. Der Reingewinn erhöhte sich um 5% auf CHF 169.3 Millionen oder CHF 5.77 pro Aktie. Der Nettoertrag erhöhte sich um 4%, mit 17% höheren Kommissions- und Gebühreneinnahmen. Die Verlustquote blieb mit 0.6% sehr gut. Als Folge davon erreichte die Eigenkapitalrendite 13.7% und die Tier-1-Kapitalquote lag bei 17.8%. Der Generalversammlung wird eine erhöhte Dividende von CHF 3.95 vorgeschlagen.**

Dividende pro Aktie in CHF



Eigenkapitalrendite (ROE) in %



### Robuste Geschäftsentwicklung

Die gesamten Nettoforderungen der Gruppe beliefen sich per 31. Dezember 2022 auf CHF 6.5 Milliarden. Dies entspricht einem Anstieg von 5% gegenüber dem Ende des Vorjahres.

Im Privatkreditgeschäft setzte sich das Wachstum im zweiten Halbjahr fort; die Forderungen stiegen bis zum 31. Dezember 2022 um 4% auf CHF 2.4 Milliarden. Infolge des niedrigeren Bestands an Forderungen zu Jahresbeginn gegenüber dem Vorjahr und des anhaltend starken Wettbewerbs nahm der Zinsertrag im Privatkreditgeschäft um 4% auf CHF 163.1 Millionen ab, bei einer Rendite von 6.8%.

Die Nettoforderungen im Bereich Fahrzeugfinanzierungen stiegen um 6% auf CHF 3.0 Milliarden. Der Zinsertrag erhöhte sich um 2% auf CHF 133.1 Millionen, bei einer Rendite von 4.6%.

Im Kreditkartengeschäft erhöhten sich die Nettoforderungen um 1% auf CHF 1.0 Milliarden. Der Zinsertrag im Kartengeschäft erhöhte sich um 5% auf CHF 89.1 Millionen. Die Rendite lag bei 8.5%. Das Transaktionsvolumen erhöhte sich gegenüber dem Vorjahr um 5%. Die Anzahl herausgegebener Karten betrug am 31. Dezember 2022 1'051'000, ein Rückgang von 2%.

Im Bereich Buy Now Pay Later (BNPL) verzeichnete Cembra 2022 einen Anstieg des Fakturierungsvolumens von 51% auf CHF 477.4 Millionen. Die Gebühreneinnahmen aus «BNPL und übrige» beliefen sich auf CHF 19.5 Millionen (+58%). Die Übernahme von Byjuno wurde am 1. November

2022 abgeschlossen, seither wird das Unternehmen voll konsolidiert.

### Höherer Nettoertrag aufgrund Gebührengeschäft

Der gesamte Nettoertrag stieg im Jahr 2022 um 4% auf CHF 508.9 Millionen, der Zinserfolg blieb stabil bei CHF 356.2 Millionen. Der Zinsaufwand stieg um 13% auf CHF 29.4 Millionen, eine Folge der Änderung des Zinsumfelds im zweiten Halbjahr.

### Weiterhin sehr gute Verlustquote

Die Wertberichtigungen für Verluste erhöhten sich um 2% auf CHF 40.9 Millionen, und Cembra verzeichnete im Jahr 2022 eine weiterhin sehr gute Verlustquote von 0.6%.

### Gute Kapitalisierung und höhere Dividende

Cembra ist weiterhin sehr gut kapitalisiert, mit einer starken Tier-1-Kapitalquote von 17.8%. Aufgrund der robusten Ergebnisse schlägt der Verwaltungsrat der Generalversammlung eine erhöhte Dividende von CHF 3.95 pro Aktie vor.

### Ausblick

Für 2023 erwartet Cembra derzeit eine stabile Geschäftsentwicklung, ein Wachstum des Nettoertrags mindestens in der Grössenordnung des Wachstums der Schweizer Wirtschaft, sowie eine anhaltend solide Verlustquote. Cembra bestätigt das Ziel einer Eigenkapitalrendite von 13–14% für 2023 und ihre mittelfristigen Ziele.

## Erfolgsrechnung

| <i>(in CHF Millionen)</i>                         | <b>2022</b>   | 2021          | in %      |
|---|---------------|---------------|-----------|
| Zinsertrag  | 385.6         | 382.7         | 1         |
| Zinsaufwand                                       | -29.4         | -26.0         | 13        |
| <b>Zinserfolg</b>                                 | <b>356.2</b>  | <b>356.7</b>  | <b>-0</b> |
| Ertrag aus Kommissionen und Gebühren              | 152.7         | 130.3         | <b>17</b> |
| <b>Nettoertrag</b>                                | <b>508.9</b>  | <b>487.0</b>  | <b>4</b>  |
| <b>Wertberichtigung für Verluste</b>              | <b>-40.9</b>  | <b>-40.3</b>  | <b>2</b>  |
| Personalaufwand                                   | -135.5        | -132.2        | 2         |
| Sachaufwand                                       | -122.0        | -114.0        | 7         |
| <b>Total Geschäftsaufwand</b>                     | <b>-257.5</b> | <b>-246.3</b> | <b>5</b>  |
| <b>Ergebnis vor Steuern</b>                       | <b>210.5</b>  | <b>200.5</b>  | <b>5</b>  |
| Ertragssteueraufwand                              | -41.2         | -39.0         | <b>6</b>  |
| <b>Reingewinn</b>                                 | <b>169.3</b>  | <b>161.5</b>  | <b>5</b>  |
| <b>Unverwässertes Ergebnis pro Aktie (in CHF)</b> | <b>5.77</b>   | <b>5.50</b>   | <b>5</b>  |

## Bilanz

| <i>(per 31. Dezember, in Millionen CHF)</i>        | <b>2022</b>  | 2021         | in %     |
|--|--------------|--------------|----------|
| <b>Aktiven</b>                                     |              |              |          |
| Flüssige Mittel und Forderungen gegenüber Banken   | <b>633</b>   | 545          | 16       |
| Nettoforderungen gegenüber Kunden                  | <b>6'520</b> | 6'207        | 5        |
| Sonstige Aktiven                                   | <b>501</b>   | 344          | 46       |
| <b>Total Aktiven</b>                               | <b>7'653</b> | <b>7'095</b> | <b>8</b> |
| <b>Passiven</b>                                    |              |              |          |
| Kundeneinlagen                                     | <b>3'513</b> | 3'199        | 10       |
| Kurz- und langfristige Verbindlichkeiten           | <b>2'613</b> | 2'492        | 5        |
| Sonstige Passiven                                  | <b>253</b>   | 204          | 24       |
| <b>Total Verbindlichkeiten</b>                     | <b>6'379</b> | <b>5'895</b> | <b>8</b> |
| Aktienkapital                                      | <b>30</b>    | 30           | 0        |
| Kapitalreserven                                    | <b>258</b>   | 258          | 0        |
| Eigene Aktien                                      | -37          | -35          | 7        |
| Bilanzgewinn                                       | <b>1'010</b> | 954          | 6        |
| Kumulierte erfolgsneutrale Eigenkapitalveränderung | 13           | -7           | n/a      |
| <b>Total Eigenkapital</b>                          | <b>1'274</b> | <b>1'200</b> | <b>6</b> |
| <b>Total Passiven</b>                              | <b>7'653</b> | <b>7'095</b> | <b>8</b> |

**Kontakt**

Investor Relations

E-Mail: [investor.relations@cembra.ch](mailto:investor.relations@cembra.ch)

[www.cembra.ch/investors](http://www.cembra.ch/investors)

Media Relations

E-Mail: [media@cembra.ch](mailto:media@cembra.ch)

**Cembra Money Bank AG**

Bändliweg 20

8048 Zürich

Schweiz

[www.cembra.ch](http://www.cembra.ch)

**Konzept/Design/Realisation:** Linkgroup AG, Zürich

**Bilder:** Severin Jakob; Westend61 (S. 12, 30) und Getty Images (S. 16, 20, 24)