



Roland Matt
Group CEO

Georg Wohlwend
Präsident des Verwaltungsrates

Brief an die Aktionäre

Mit Exzellenz in die Zukunft

Sehr geehrte Aktionärin Sehr geehrter Aktionär

Seit der Generalversammlung vom 12. Mai 2017 darf ich als Verwaltungsratspräsident zusammen mit unserem Group CEO Roland Matt die Geschicke der LLB-Gruppe leiten. Im vergangenen Jahr konnte ich mich intensiv mit meinem Amt vertraut machen, und ich kann nun aus Überzeugung sagen: Die LLB-Gruppe hat viele Stärken.

Wir sind eine Bank, der die Kunden vertrauen. Wir sind eine Bank, die sich ihrer Tradition bewusst ist und gleichzeitig ihren Kunden mit innovativen Angeboten den Zugang zur Finanzwelt erleichtert. Wir sind eine Bank mit einer starken Kapitalbasis, mit hoher Stabilität und mit einer klaren Strategie. Und wir sind eine Bank, mit der sich die Mitarbeitenden stark identifizieren.

Strategie StepUp2020 greift

Das Jahr 2017 stand bei der LLB-Gruppe im Zeichen nachhaltig profitablen Wachstums. Im zweiten Jahr unserer Strategie StepUp2020 konnten wir mit einem Geschäftsvolumen von CHF 62.3 Mia. einen Meilenstein auf unserem Weg erreichen. Mit Innovationskraft, Flexibilität und Kundennähe konnten wir so unsere Position in den Zielmärkten weiter festigen. Die Ziele stimmen und unser Weg ist klar definiert – die Strategie StepUp2020 greift.

Erfreuliches Konzernergebnis

Das makroökonomische und politische Umfeld blieb anspruchsvoll. Negativzinsen und die zunehmende Regulierung forderten die Banken auch 2017. Gleichzeitig verzeichneten die Aktienmärkte einen stabilen Aufwärtstrend, bei geringer Volatilität. In diesem Umfeld konnte die LLB-Gruppe ein erfreuliches Konzernergebnis erwirtschaften.

Der Geschäftsertrag nahm um 7.5 Prozent zu, während wir den Geschäftsaufwand stabil halten konnten. Das Konzernergebnis liegt mit CHF 111.3 Mio. um 7.1 Prozent über dem Niveau des Vorjahres (2016: CHF 103.9 Mio.). Dies ist die vierte Steigerung in Folge. Die Kundenausleihungen stiegen auf CHF 12.1 Mia. (2016: CHF 11.5 Mia.), die verwalteten Kundenvermögen um 8.2 Prozent auf CHF 50.3 Mia. (2016: CHF 46.4 Mia.). Mit einem Netto-Neugeld-Zufluss von CHF 470 Mio. (2016: minus CHF 65 Mio.) konnten wir eine Trendwende schaffen.

Höhere Dividende

Unsere Aktionäre haben Teil an unserem guten Ergebnis. Entsprechend unserer langfristig ausgerichteten Dividendenpolitik wird der Verwaltungsrat der Generalversammlung vom 9. Mai 2018 eine im Vergleich zum Vorjahr um 17.6 Prozent höhere Dividende von CHF 2.00 (2016: CHF 1.70) vorschlagen. Dies entspricht einer attraktiven Dividendenrendite von 4 Prozent.

Der Kurs der LLB-Aktie legte 2017 ebenfalls deutlich zu. Sie notierte am 31. Dezember 2017 bei CHF 49.65. Ihr Gesamtertrag belief sich auf plus 27 Prozent. Der Branchenindex STOXX Europe 600 Banks in CHF lag bis Ende 2017 bei 22.7 Prozent. Ende Mai 2017 haben wir die

Umwandlung der bisherigen Inhaberaktien in Namenaktien vollzogen. Dies ermöglicht uns eine noch zielgerichtete Kommunikation mit unseren Aktionären.

Sicherheit und Stabilität

Die finanzielle Sicherheit und Stabilität der LLB-Gruppe hat sich weiter erhöht. Das Eigenkapital besteht ausschliesslich aus hartem Kernkapital und betrug per 31. Dezember 2017 CHF 1.9 Mia., die Tier 1 Ratio lag bei 22.2 Prozent. Diese Quote übersteigt die gesetzlichen Anforderungen deutlich und zeigt unsere im internationalen Vergleich sehr solide Kapitalausstattung. Die LLB-Gruppe ist hervorragend kapitalisiert und verfügt über Spielraum für Wachstumsambitionen.

Die Ratingagentur Moody's bekräftigte im April 2017 das Aa2-Depositenrating der Liechtensteinischen Landesbank, was unsere Stabilität und Finanzkraft unterstreicht. Die LLB bewegt sich somit weiter in der Top-Liga der Liechtensteiner und Schweizer Banken und liegt weit über dem Durchschnitt europäischer Finanzhäuser.

Ausgezeichnete Investmentkompetenz

Eine weitere Stärke der LLB-Gruppe ist die Investmentkompetenz. Mit den Strategiefonds, die den wichtigsten Leistungsausweis jedes Vermögensverwalters darstellen, belegte unser Kompetenzzentrum LLB Asset Management 2017 erneut Spitzenplätze: unter anderem Platz 1 in Europa und Deutschland bei den Lipper Fund Awards 2017 sowie drei weitere erste Plätze im Januar 2018.

Unsere Kunden schätzen zudem unser innovatives Modell «LLB Invest» für die Vermögensverwaltung und Anlageberatung der Zukunft. Innerhalb von anderthalb Jahren stiegen die Volumina um CHF 1.6 Mia.

Digitalisierungsoffensive

2017 war vor allem auch das Jahr unserer Digitalisierungsoffensive. Im Februar haben wir für die LLB und die Bank Linth neue Mobile Banking Apps mit Touch ID eingeführt. Sie sind nach neuesten Standards in Design und Technik konzipiert.

Im Juli 2017 haben wir unser neues Webportal mit integriertem Online Banking vorgestellt. In modernem Layout und komplett «responsive». Die neue Infrastruktur bietet eine exzellente Grundlage, um die Online-Dienstleistungen für unsere Kunden laufend auszubauen, zu verfeinern und noch attraktiver zu machen.

Die Digitalisierung des Bankgeschäfts – für unsere Kunden und im Unternehmen selbst – ist einer der Schwerpunkte der Strategie StepUp2020. Eine Vielzahl der Kunden wählt ihre Bank anhand des Digitalangebots. Geht es aber um kompliziertere Finanzthemen, möchten viele Kunden den Berater ihres Vertrauens persönlich sprechen.

Geschäftsstelle der Zukunft

Unsere Omnikanal-Strategie beinhaltet daher ein modernes Geschäftsstellenkonzept. Seit Juni 2017 entspricht der Hauptsitz der Bank Linth in Uznach dem Konzept der «Bank der Zukunft». Dieses bewährt sich seit zwei Jahren bereits in Sargans und soll bis 2020 im gesamten Geschäftsstellennetz umgesetzt sein.

Die LLB wird ihre drei Geschäftsstellen in Liechtenstein in den nächsten drei Jahren ebenfalls dem veränderten Verhalten der Kunden anpassen. In unserer Geschäftsstelle der Zukunft gestaltet sich die Beratung in einer multimedialen Kundenzone als Erlebnis, während die Selbstbedienung bei Bank- und Finanzgeschäften als selbstverständlicher und effizienter Standard etabliert ist.

Zertifizierte Kundenberater

Die gestiegenen Ansprüche von Kunden an die Beratung und die sich stetig verändernde Situation an den Finanzmärkten verlangen von Kundenberatern hohe Kompetenzen. Bis Ende 2020 werden unsere Kundenberater fokussierte Ausbildungsprogramme nach den Standards der

Swiss Association for Quality absolvieren. Mit der SAQ-Kundenberater-Zertifizierung stellen wir langfristig eine herausragende Beratungskompetenz nach einheitlichen Qualitätskriterien sicher.

Lean Management

Bei der LLB-Gruppe ist die qualitativ wertvolle Zeit, die unsere Berater mit ihren Kunden verbringen, ein Schlüsselfaktor. 2017 hat unser Kompetenzzentrum Operational Excellence die Verankerung unserer Lean-Management-Kultur vorangetrieben. Die erzielten Fortschritte bei der Effizienzsteigerung, der IT-Optimierung und der Vereinfachung von Strukturen und Prozessen unterstützen Wachstum und Profitabilität. Ziel des Ansatzes ist die dauerhafte Einrichtung einer Kultur der kontinuierlichen Verbesserung im Unternehmen.

Unternehmerische Verantwortung

Die LLB-Gruppe versteht Nachhaltigkeit oder Corporate Social Responsibility (CSR) als integralen Bestandteil ihres Geschäftserfolges. Nachhaltigkeit bedeutet für uns, wirtschaftliches Handeln mit der Verantwortung für Gesellschaft und Umwelt in Einklang zu bringen. Dies schlägt sich in fünf Themenschwerpunkten nieder: Marktleistung, Compliance, Gesellschaft, Umwelt und Mitarbeitende.

Die hohe Bedeutung, die wir diesen Bereichen beimessen, zeigt sich auch im vorliegenden Geschäftsbericht, den wir in Übereinstimmung mit den Standards der «Global Reporting Initiative» (GRI), Option «Kern», erstellt haben. Damit legen wir – wie auf Seite 75 zusammengefasst – offen, auf welche Weise wir unsere unternehmerische und gesellschaftliche Verantwortung wahrnehmen.

Arbeitgeberin der Wahl

Für die strategischen Initiativen, die wir umsetzen, spielen unsere Mitarbeitenden und Führungskräfte eine zentrale Rolle: ihr Engagement, ihr Wissen, ihr Können und ihr Commitment. 2017 haben wir unsere Position als attraktive Arbeitgeberin gestärkt. Die Mitarbeitenden haben uns dafür auch in der Mitarbeiterbefragung 2017 Bestnoten erteilt. Das exzellente Ergebnis der LLB-Gruppe wurde – bereits zum zweiten Mal – mit dem Swiss Arbeitgeber Award belohnt, was uns darin bestärkt, weitere Massnahmen zu ergreifen, um für leistungsstarke Mitarbeitende und Führungskräfte die Arbeitgeberin der Wahl zu sein.

MiFID II ist umgesetzt

Die komplexe EU-Richtlinie «Markets in Financial Instruments Directive», kurz MiFID II, hat uns gefordert. Mit Hochdruck haben wir unsere Prozesse optimiert und IT-Umrüstungen vorgenommen, um die umfassenden regulatorischen Änderungen fristgerecht und mit Kundenfokus umzusetzen. Wir haben nicht nur den Aufwand, sondern auch die Chancen gesehen und unsere Investment-Palette um das Beratungsmodell «LLB Basic» erweitert.

Auf Erfolgskurs in die Zukunft

Unsere strategischen Ziele vor Augen, werden wir die LLB-Gruppe 2018 verantwortungsvoll und nachhaltig auf Erfolgskurs halten. Dank des Engagements aller Teams konnten wir wesentliche Fortschritte bei unseren strategischen Kernelementen Wachstum, Profitabilität, Innovation und Exzellenz erzielen.

Die Digitalisierung bleibt ein Schwerpunkt. Das Ausbildungsprogramm zur Kundenberater-Zertifizierung und das Gruppenprogramm Lean Management werden wesentlich dazu beitragen, unser Unternehmen noch stärker auf Kundenbedürfnisse auszurichten. Mit dem Gruppenprojekt «team@work» haben wir die Weiterentwicklung des digitalen Arbeitsplatzes angestossen. Unsere Ziele sind die Verbesserung der Zusammenarbeit, des Wissensaustauschs und des Umgangs mit Informationen.

Akquisitionen in Österreich und in der Schweiz

Mit der Strategie StepUp2020 haben wir uns auch zum Ziel gesetzt, Akquisitionen in unseren Heimmärkten Liechtenstein, Schweiz und Österreich vorzunehmen. Ende Dezember 2017 haben wir die Übernahme der Semper Constantia Privatbank AG in Wien angekündigt. Dies ist ein grosser Schritt, der es ermöglicht, unser Geschäft in Österreich signifikant auszubauen und Österreich als dritten starken Heimmarkt zu positionieren.

Im Februar 2018 haben wir einen Kaufvertrag zum Erwerb der Aktien der LB(Swiss) Investment AG, Zürich, unterzeichnet. Diese strategiekonforme Übernahme ermöglicht der LLB-Gruppe den Eintritt in den Schweizer Fondsmarkt und den starken Ausbau des Fondsgeschäfts. Dieses wird sie in Zukunft von den drei Standorten Liechtenstein, Österreich und Schweiz aus betreiben.

Die Übernahmen der Semper Constantia Privatbank AG und der LB(Swiss) Investment AG sind ein Quantensprung in der Umsetzung der Strategie StepUp2020. Beide Akquisitionen sind wichtige Bausteine für beschleunigtes Wachstum.

2018 werden die Integration der Semper Constantia Privatbank und der LB(Swiss) Investment Schwerpunkte unserer Arbeit sein. Die Integration der LB(Swiss) Investment soll bis Juli 2018 abgeschlossen sein. Für das zweite Quartal ist die Umfirmierung in «LLB Swiss Investment AG» geplant.

Die Übernahme der Semper Constantia Privatbank wird voraussichtlich im Juli 2018 erfolgen. Für September 2018 ist die Fusion der Semper Constantia mit der LLB Österreich zur Liechtensteinischen Landesbank (Österreich) AG geplant. Die fusionierte Einheit wird zu einem der Top-Anbieter im Private Banking und institutionellen Geschäft in Österreich aufsteigen. Damit ist sie bestens positioniert, um in diesem attraktiven Markt weiter wachsen zu können.

Wahl neuer Verwaltungsräte

Der Verwaltungsrat der Liechtensteinischen Landesbank AG schlägt der Generalversammlung vom 9. Mai 2018 – vorbehaltlich der aufsichtsbehördlichen Genehmigung – Thomas Russenberger und Dr. Richard Senti als neue Mitglieder zur Wahl vor. Aufgrund der Amtszeitbeschränkung scheidet die Verwaltungsräte Markus Büchel, Markus Foser und Roland Oehri aus dem Gremium aus. Ihnen danken wir für ihr langjähriges Engagement für die LLB-Gruppe. In den vergangenen neun Jahren haben sie massgeblich zur Stärkung unserer Kernkompetenzen und zur Ausrichtung unseres Unternehmens auf profitables Wachstum im Rahmen unserer Strategie StepUp2020 beigetragen.

Danke für das Vertrauen

Wir sind zuversichtlich, dass wir dank unseres stabilen Fundaments, des fokussierten Geschäftsmodells, einer diversifizierten Ertragsstruktur und der klaren Strategie für die bevorstehenden Chancen und Herausforderungen gerüstet sind und auch im Geschäftsjahr 2018 ein solides Konzernergebnis erwirtschaften werden.

Unseren Kunden danken wir für ihre Treue und ihr Vertrauen. Was die LLB-Gruppe erreicht, verdanken wir dem Einsatz, der Motivation und der Kompetenz unserer Mitarbeitenden. Und Ihnen, sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre, gilt unser herzlicher Dank für Ihre anhaltend grosse Verbundenheit mit unserem Unternehmen.

Freundliche Grüsse



Roland Matt
Group CEO



Georg Wohlwend
Präsident des Verwaltungsrates

Strategie und Organisation

Die LLB-Gruppe ist eine Universalbank mit starkem Private-Banking- und institutionellem Geschäft. Sie verfügt über ein kundenorientiertes Geschäftsmodell und hat sich mit der Strategie StepUp2020 Wachstum, Profitabilität, Innovation und Exzellenz zum Ziel gesetzt.

Gruppenstruktur und Organisation

Drei Marktdivisionen

Das Geschäftsmodell der LLB-Gruppe beruht auf drei ertragsstarken Marktdivisionen:

- Retail & Corporate Banking umfasst das Universalbankengeschäft in den Heimmärkten Liechtenstein und Schweiz (siehe Kapitel «Retail & Corporate Banking», Seiten 33–36). Damit steht Privat- und Firmenkunden die gesamte Bandbreite einer Universalbank zur Verfügung. In Liechtenstein besitzt die LLB als Marktführerin eine starke Wettbewerbsposition. Die Bank Linth ist die führende Regionalbank in der Ostschweiz.
- Private Banking umfasst alle Private-Banking-Aktivitäten der LLB-Gruppe: Anlageberatung, Vermögensverwaltung, Vermögensstrukturierung sowie Finanz- und Vorsorgeplanung (siehe Kapitel «Private Banking», Seiten 37–40). Der Fokus liegt auf den Onshore-Märkten Liechtenstein, Schweiz und Österreich, auf den traditionellen grenzüberschreitenden Märkten Deutschland und übriges Westeuropa wie auch auf den Wachstumsmärkten Zentral- und Osteuropa sowie Naher Osten.
- Institutional Clients umfasst das Intermediär- und Fondsgeschäft sowie den Bereich Asset Management der LLB-Gruppe (siehe Kapitel «Institutional Clients», Seiten 41–44). Zu den Kunden zählen Treuhänder und Rechtsanwälte, Vermögensverwalter, Fondspromotoren, Versicherungen, Pensionskassen und öffentlich-rechtliche Institutionen. Der Fokus liegt auf den Märkten Liechtenstein und Schweiz. Mit unserem Asset Management, dem grössten Investmentteam in Liechtenstein, verfügen wir über eine vielfach ausgezeichnete Anlagekompetenz.

Führungs- und Managementstruktur

Die LLB-Gruppe hat eine stabile Führungs- und Managementstruktur sowie eine leistungsfähige Organisation:

- Der Verwaltungsrat ist zuständig für die Oberleitung, Aufsicht und Kontrolle; er legt die strategischen, organisatorischen und finanziellen Grundlagen fest (siehe Kapitel «Corporate Governance», Seiten 81–95).
- Die Gruppenleitung setzt sich aus den Leitern der sechs Divisionen – drei Marktdivisionen sowie Group CEO, Group CFO und Group COO – zusammen (siehe Organigramm, Seiten 76–77).
- Zur LLB-Gruppe gehören die drei Banken Liechtensteinische Landesbank AG, Bank Linth LLB AG und LLB (Österreich) AG sowie die Kompetenzzentren LLB Asset Management AG und LLB Fund Services AG.

Unternehmenskultur, Strategie und Ziele

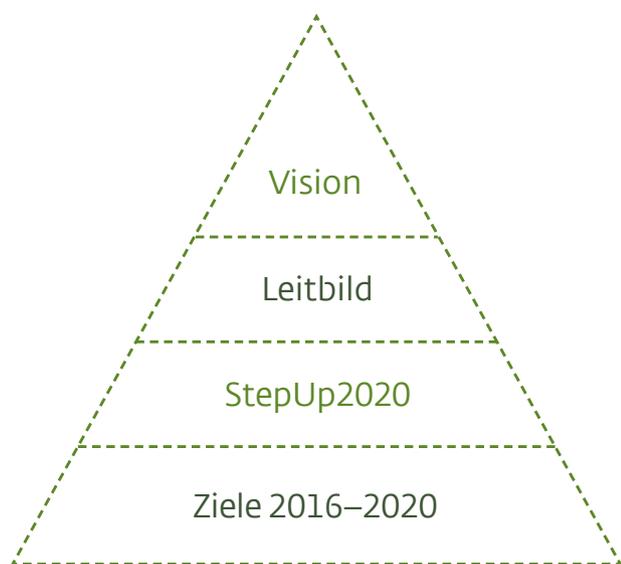
Vision und Leitbild

Die LLB-Gruppe besitzt eine einzigartige Unternehmenskultur. Sie bekennt sich zu einem Banking, das einem verbindlichen Wertesystem verpflichtet ist. Zur Schärfung des Profils haben wir 2014 Vision und Leitbild neu definiert und bei Mitarbeitenden und Führungskräften verankert.

Unsere **Vision** lautet: «Wir setzen Standards für Banking mit Werten.» Unsere Vorstellung von Banking basiert auf der Idee, materielle Werte mit einem klar definierten Wertesystem exzellent zu managen.

Das daraus entwickelte **Leitbild** formuliert ein verbindliches System von Werten, die Folgendes für uns bedeuten:

- **integer** – Wir schaffen Klarheit und stehen zu unserem Wort.
- **respektvoll** – Wir sind partnerschaftlich und zeigen Wertschätzung.
- **exzellent** – Wir setzen Massstäbe durch Leistung und Leidenschaft.
- **wegweisend** – Wir gestalten die Zukunft aktiv und nachhaltig.



Vision, Leitbild, Strategie und Ziele bestimmen das Denken und Handeln innerhalb der LLB-Gruppe nachhaltig. Die von der Gruppenleitung und allen Mitarbeitenden gelebte hohe Qualität der Umsetzung ist eine wesentliche Grundlage für unseren Erfolg.

Verhaltenskodex

Wir sind überzeugt, dass eine verantwortungsvolle und vorausschauende Unternehmensführung für den Geschäftserfolg entscheidend ist. Um vertrauenswürdiger und respektvoller Begleiter zu sein, wollen wir uns an unserer Vision, unserem Leitbild sowie unserem Verhaltenskodex, den wir am 1. Januar 2018 eingeführt haben, messen lassen.

Wir setzen hohe Maßstäbe in Sachen Verantwortung – sowohl an uns als Unternehmen wie auch an jeden Einzelnen. Der Verhaltenskodex hält diese Maßstäbe verbindlich fest. Er spiegelt unsere Werte wider und bildet ab, was wir von Verwaltungsräten, Gruppenleitung, Führungskräften und Mitarbeitenden erwarten. Er zeigt, wie wir mit möglichen Fragen oder schwierigen Situationen umgehen, die unsere Geschäftspraktiken oder das interne Miteinander betreffen.

Die LLB-Gruppe ist in vielen Ländern vertreten – Gesetze, Vorschriften und Verhaltensregeln sind so verschieden wie die jeweilige Geschichte, Sprache und Kultur. Der Verhaltenskodex unterstützt uns dabei, die Werte unseres Unternehmens gruppenweit in unseren Zielmärkten umzusetzen und so das Vertrauen unserer Kunden, Investoren und Partner zu festigen. Weitere Informationen finden Sie unter www.llb.li/verhaltenskodex.

Strategie StepUp2020 und Ziele

Mit der Strategie StepUp2020 begann für uns 2016 die Phase des nachhaltig profitablen Wachstums, nachdem die LLB-Gruppe mit der Strategie Focus2015 eine Neupositionierung erreicht hatte. 2017 hat der Gruppenverwaltungsrat unter der Leitung des neuen Verwaltungsratspräsidenten StepUp2020 umfassend überprüft und die strategische Ausrichtung ausdrücklich bestätigt.

Die vier Kernelemente

Mit den Kunden im Fokus konzentrieren wir uns auf unsere Stärken. Bis 2020 legen wir den Schwerpunkt auf vier Kernelemente:

- **Wachstum:** Dieses wollen wir auf zwei Ebenen erreichen. Erstens wollen wir organisch aus eigener Kraft wachsen. Dazu erweitern wir unsere Ressourcen für die Kundenberatung. Zweitens streben wir gezielte Akquisitionen in unseren Heimmärkten Liechtenstein, Schweiz und Österreich an.
- **Profitabilität:** Mit herausragenden Produkten und Dienstleistungen haben wir uns die Erhöhung unserer Margen vorgenommen. Die effiziente Marktbearbeitung trägt dazu bei, profitable Einkünfte zu erwirtschaften. Ein striktes Kostenmanagement bleibt zentral.
- **Innovation:** Wir investieren zielgenau in die Zukunft. Einerseits entwickeln wir wegweisende digitale Lösungen, andererseits bedienen wir unsere Kunden auch persönlich optimal. Wir automatisieren das Standardgeschäft und individualisieren das Vertrauensgeschäft.
- **Exzellenz:** Nach den Grundsätzen des Lean Management verbessern wir kontinuierlich die Prozesse in der gesamten Organisation. Ziel ist es, den Kundennutzen zu erhöhen und die Wertschöpfung zu steigern. Angesichts der zunehmenden Regulierung ist es unser Anspruch, hohe Compliance-Standards einzuhalten. Zudem setzen wir auf fokussierte, zertifizierte Ausbildungsprogramme für unsere Kundenberater. Herausragendes Kompetenzniveau ist für uns ein zentraler Erfolgsfaktor.

Strategische Erfolgsfaktoren

Der Erfolg der LLB-Gruppe basiert auf einer Reihe von Faktoren. Die wichtigsten sind:

- eine klare Strategie mit hoher Umsetzungsqualität
- ein kundenorientiertes Geschäftsmodell
- eine starke Wettbewerbsposition
- innovative, an den Kunden orientierte Produkte und Dienstleistungen
- Sicherheit und Stabilität
- eine stabile Führungsstruktur
- leistungsstarke Mitarbeitende und optimierte Prozesse
- das Zusammenspiel von Digitalisierung und persönlichem Kontakt
- eine einzigartige Unternehmenskultur

Die Finanzziele bis Ende 2020

Die LLB-Gruppe verfolgt mit der Strategie StepUp2020 vier Finanzziele:

Geschäftsvolumen > CHF 70 Mia.
Kumuliertes Konzernergebnis 2016–2020 > CHF 500 Mio.
Cost-Income-Ratio < 65%
Tier 1 Ratio > 14%

Wertorientierte Führung

Die LLB-Gruppe berücksichtigt in allen Bereichen des Unternehmens Aspekte der Wertorientierung. So beinhaltet das Vergütungsmodell für das Management und die Mehrheit der Mitarbeitenden einen vom Unternehmenserfolg abhängigen Entlohnungsteil. Um die Leistung des Managements sorgfältig und objektiv einzuschätzen, haben wir uns vor drei Jahren für die Einführung des «Market Adjusted Performance Indicator», kurz MAPI, entschieden. Das Modell wurde in Zusammenarbeit mit der FehrAdvice & Partners AG, Zürich, entwickelt und basiert auf den verhaltensökonomischen Forschungsergebnissen von Professor Ernst Fehr von der Universität Zürich.

Der MAPI ermöglicht eine unverzerrte und ganzheitliche Bewertung von Managementleistung. Dazu wird die langfristige Aktienrendite (Total Shareholder Return, TSR) dem TSR einer Vergleichsgruppe gegenübergestellt. Der Unterschied zwischen dem TSR der LLB-Gruppe und dem TSR der Vergleichsgruppe lässt eine Aussage über die eigentliche Leistung der Unternehmensführung zu.

Das Vergütungsmodell der LLB-Gruppe gilt in der Schweiz als beispielhaft. Das Swiss Institute of Directors wählte es 2016 zum besten Lohnmodell aller an der Schweizer Börse kotierten Unternehmen (siehe Kapitel «Vergütungsbericht», Seiten 103–111).

	Retail & Corporate Banking	Private Banking	Institutional Clients
Ziele und Märkte	<ul style="list-style-type: none"> • Marktführerin in Liechtenstein und führende Anbieterin in der Ostschweiz 	<ul style="list-style-type: none"> • Führende Anbieterin in Liechtenstein sowie Ausbau in der Schweiz und in Österreich • Stabile Position in den traditionellen Offshore-Märkten Deutschland und übriges Westeuropa • Ausbau und anerkannte Marktposition in den Wachstumsmärkten Zentral- und Osteuropa (CEE) sowie Naher Osten (ME) 	<ul style="list-style-type: none"> • Bevorzugte Partnerin für Treuhänder und Rechtsanwälte, Vermögensverwalter, Fondspromotoren, Versicherungen, Pensionskassen und öffentlich-rechtliche Institutionen in Liechtenstein, in der Schweiz und in Österreich
Strategische Initiativen	<ul style="list-style-type: none"> • LLB Kombi: individuelle Produktpakete • LLB Kompass: 360-Grad-Finanzplanung • KMU-Box: Perfektionierung des KMU-Angebots • Effiziente Kreditprozesse • Bankfiliale der Zukunft 	<ul style="list-style-type: none"> • LLB Invest: Vermögensverwaltung und Anlageberatung der Zukunft • Transparentes Preismodell • Erhöhung der Anzahl der Kundenberater 	<ul style="list-style-type: none"> • LLB Xpert Solutions: innovative B2B-Lösungen • Dialog / Wissenstransfer mittels LLB Xpert Views • Investment-Center-Organisation
Unternehmensinitiativen	<ul style="list-style-type: none"> • Innovative Dienstleistungen und Produkte • Wegweisende digitale Lösungen: Video-Identifikation, Mobile Banking Apps mit Touch ID, Webportal mit integriertem Online Banking • Lean Management • SAQ-Kundenberater-Zertifizierung • Steigerung der Exzellenz im Vertrieb 		

Finanz- und Risikomanagement

Zum Bankgeschäft gehört es, Risiken einzugehen. Für die LLB-Gruppe ist der bewusste und sorgfältige Umgang mit Risiken von zentraler Bedeutung. Das Finanz- und Risikomanagement folgt einem nachhaltigen Ansatz.

Risikomanagement

Es ist unsere Überzeugung, dass nachhaltig profitables Wachstum nur mit einer umsichtigen Risikokultur möglich ist. Risiken bewusst einzugehen und profitabel zu bewirtschaften, zählt zu den Kernkompetenzen der LLB-Gruppe. Dem sorgfältigen Umgang mit Risiken messen wir auf allen Ebenen der Organisation einen hohen Stellenwert bei.

Um Interessenkonflikte zu vermeiden, haben wir wirksame und organisatorisch unabhängige Kontrollprozesse und -instanzen etabliert. Wir thematisieren Risiken in einem konstruktiven und lösungsorientierten Dialog und steuern sie angemessen.

Risikobewertung

Umsichtig mit Risiken umzugehen, ist für den Schutz der Reputation, die Erhaltung der erstklassigen Finanzkraft und zur Sicherstellung der nachhaltigen Profitabilität der LLB-Gruppe von entscheidender Bedeutung (siehe Kapitel «Risikomanagement», Seiten 178–196). Zur Bewertung und Steuerung von Risiken verwendet die LLB-Gruppe einen angemessenen organisatorischen und methodischen Rahmen.

Mit den für eine Bank wichtigen Grössen Eigenkapital und Liquidität befassen wir uns mittels «Internal Capital Adequacy Assessment Process» (ICAAP) sowie «Internal Liquidity Adequacy Assessment Process» (ILAAP).

Ganzheitlicher Ansatz

Die Verantwortung für das Finanz- und Risikomanagement der LLB-Gruppe trägt der Group Chief Financial Officer (CFO). Er ist Mitglied der Gruppenleitung und leitet die Division Group CFO. Diese bündelt folgende Aufgaben und Schwerpunktthemen des Finanz- und Risikomanagements:

- **Gesamtbanksteuerung:** Auf allen Managementstufen soll Transparenz geschaffen werden, um Kosten und Erträge strategiekonform, effizient und zeitnah zu steuern. Dazu gehören die Mittelfristplanung, der jährliche Budgetierungsprozess, das Group-Management-Informationssystem (MIS) sowie die Kapitalbewirtschaftung.
- **Financial Management:** Dieses beinhaltet die Erstellung der Jahresrechnungen nach lokalem Recht und nach den Internationalen Financial Reporting Standards (IFRS), das aufsichtsrechtliche Meldewesen sowie das gruppenweite Treasury.
- **Risikomanagement:** Basierend auf der Risikopolitik umfasst das Risikomanagement die systematische Identifikation und Bewertung, das Reporting, die Steuerung und Überwachung von Kredit-, Markt-, Liquiditäts- und operationellen Risiken sowie das Asset Liability Management (ALM).
- **Credit Management:** Effiziente und effektive Kreditprozesse sowie zeitnahe Kreditentscheide werden nach gültigen Weisungen und Arbeitsanleitungen risiko- und ertragsorientiert ausgeübt.
- **Legal & Compliance:** Das systematische Monitoring umfasst gesetzliche und regulatorische Neuerungen, die Unterstützung bei deren Umsetzung und nachgelagerte Kontrollen zur Vermeidung von operationellen und finanziellen Risiken sowie Reputationsrisiken. Dabei geht es nicht nur um Rechtsrisiken, sondern auch um Compliance-Risiken wie Geldwäscherei und Marktmissbrauch sowie um Risiken im Zusammenhang mit steuerlichen Fragestellungen (siehe Kapitel «Regulatorische Vorgaben und Entwicklungen», Seiten 62–65).

Konservative Kreditrisikopolitik

Die LLB-Gruppe begleitet Privatpersonen, Unternehmen, Kleinbetriebe und öffentlich-rechtliche Institutionen bei der Finanzierung ihrer Zukunftspläne. Der Hauptteil der Ausleihungen, nämlich 87,0 Prozent (2016: 86,4 %), waren 2017 hypothekarisch gedeckte Kredite.

Die LLB-Gruppe vergibt hauptsächlich Hypotheken innerhalb der Marktgebiete Liechtenstein, Nordostschweiz und Region Zürich.

Differenzierte Kontrollprozesse

Wir verfolgen eine konservative Kreditrisikopolitik. Dies beinhaltet die differenzierte und individuelle Beurteilung von Kreditgesuchen, die konservative Festlegung der Belehnungswerte, die individuelle Einschätzung der Tragbarkeit sowie die Beachtung von marktüblichen Eigenkapitalanforderungen. Die differenzierten Kontrollprozesse tragen dazu bei, dass wir unseren Leistungsauftrag (siehe Kapitel «Verantwortung für Gesellschaft und Umwelt», Seite 68) zuverlässig erfüllen und Risiken angemessen berücksichtigen.

Für Immobilienfinanzierungen halten wir uns an die Verordnung über die Banken und Wertpapierfirmen (BankV), die das Risikomanagement gemäss Art. 7a und Art. 21c ff. des liechtensteinischen Bankengesetzes regelt. Bei Finanzierungen in der Schweiz erfüllen wir die von der Schweizer Finanzmarktaufsicht FINMA anerkannten Mindestanforderungen bei Hypothekarfinanzierungen der Schweizerischen Bankiervereinigung (SBVg). Darüber hinaus wenden wir die EU-Richtlinien für die Prüfung, Bewertung und Abwicklung grundpfandgesicherter Kredite an.

Für unser Lombardkreditgeschäft haben wir gruppenweit eine einheitliche Methodik zur Ermittlung der Belehnungswerte entwickelt.

Unabhängiges Credit & Risk Management

Kreditkompetenzen werden in der LLB-Gruppe nach dem Kenntnisstand und der Erfahrung der Kompetenzträger stufengerecht und nach Kreditart zugeteilt. Mit Ausnahme von Standardgeschäften liegen die Kreditkompetenzen beim Group Credit & Risk Management beziehungsweise bei den Credit Committees. Kreditentscheide werden somit unabhängig von Marktdruck und Marktzielen getroffen. So vermeiden wir Interessenkonflikte und stellen die objektive und unabhängige Einschätzung der Risiken im Einzelfall sicher.

Internes Kontrollsystem

Für ein Subsystem des unternehmerischen Risikomanagements, das Interne Kontrollsystem (IKS), wendet die LLB-Gruppe branchenübliche Standards an. Als integraler Bestandteil unseres unternehmensweiten Risikomanagements trägt das IKS dazu bei, die Risikotransparenz im Unternehmen zu erhöhen, indem die Risiken in den relevanten Geschäftsprozessen mit wirkungsvollen Kontrollprozessen überwacht werden.

Eigenkapitalstrategie

Eine gute Eigenkapitalbasis schützt nicht nur die Reputation, sondern gehört auch zum wirtschaftlich und finanziell glaubwürdigen Verhalten einer Bank. Es ist Teil des Selbstverständnisses der LLB-Gruppe, über genügend qualitativ hochstehende Eigenmittel zu verfügen. Die Finanzkraft der LLB-Gruppe soll von den Schwankungen an den Kapitalmärkten so weit wie möglich unbeeinträchtigt bleiben.

Mit Szenario-Analysen und Stresstests simulieren wir Einflüsse von aussen, beurteilen, welche Auswirkungen diese auf unser Eigenkapital haben, und treffen – wo notwendig – Massnahmen zur Risikobegrenzung.

Solide Eigenmittelausstattung

Die LLB gilt für die liechtensteinische Volkswirtschaft als systemrelevant und unterliegt einer regulatorischen Mindestkapitalanforderung von 13 Prozent. Als strategisches Ziel streben wir eine Tier 1 Ratio von über 14 Prozent an.

Per Ende 2017 wies die LLB-Gruppe ein Eigenkapital von CHF 1.9 Mia. (31.12.2016: CHF 1.8 Mia.) aus. Mit einer Tier 1 Ratio von 22,2 Prozent (31.12.2016: 21,0 %) liegt die LLB weit über der regulatorischen Anforderung.

Mit der soliden Eigenmittelausstattung, die ausschliesslich aus hartem Kernkapital besteht, verfügt die LLB-Gruppe über eine unverändert hohe finanzielle Stabilität und Sicherheit. Die komfortable Kapital-situation bietet der LLB-Gruppe Gestaltungsspielraum für Akquisitionen (siehe Kapitel «Strategie und Organisation», Seite 27).

Regulatorische Standards

Basel III

In der EU gilt seit 1. Januar 2014 das umfassende Reformpaket des Basler Ausschusses für Bankenaufsicht (Basel III). Das Regelwerk verpflichtet Banken zu höheren Kapitalpuffern und stellt Anforderungen an die vorzuhaltende Liquidität. Die Reformen zielen darauf ab, die Regulierung, die Aufsicht sowie das Risikomanagement der Banken zu verbessern und damit sowohl die Widerstandskraft der einzelnen Banken als auch des gesamten Bankensystems zu stärken.

Liechtenstein hat als Mitglied des EWR mit der Kapitaladäquanzverordnung CRR (Capital Requirements Regulation) und der dazugehörigen Richtlinie CRD IV (Capital Requirements Directive) den Basel-III-Standard per 1. Februar 2015 in Kraft gesetzt.

Bank Recovery and Resolution Directive

Seit 1. Januar 2017 sind in Liechtenstein das Sanierungs- und Abwicklungsgesetz (SAG) sowie die Sanierungs- und Abwicklungsverordnung (SAV) in Kraft. Damit hat das EWR-Land die Richtlinie 2014 / 59 / EU zur Sanierung und Abwicklung von Finanzinstituten («Bank Recovery and Resolution Directive», kurz BRRD) in nationales Recht umgesetzt. Liechtenstein hat unter anderem durch das SAG den gesetzlichen

Rahmen für die Lösung der «too big to fail»-Thematik und die Stärkung der Stabilität des liechtensteinischen Finanzsystems geschaffen.

Das SAG verpflichtet die LLB als für Liechtenstein systemrelevante Bank, bei der Finanzmarktaufsicht Liechtenstein (FMA) einen Sanierungsplan einzureichen. Dieser beinhaltet die Analyse von im Rahmen eines Gesamtbankstresstests festgelegten Massnahmen, die bei Eintreten verschiedener Krisenszenarien ergriffen werden können, um die finanzielle Solidität wiederherzustellen.

Internal Capital Adequacy Assessment Process

Das Liechtensteinische Bankengesetz (BankG) verpflichtet die Banken zu soliden, wirksamen und umfassenden Strategien und Verfahren zur kontinuierlichen Bewertung und ausreichenden Sicherstellung des angemessenen Eigenkapitals. Das Verfahren zur Beurteilung der Angemessenheit des internen Kapitals («Internal Capital Adequacy Assessment Process», kurz ICAAP) ist für die LLB-Gruppe ein wichtiges Instrument des Risikomanagements. Der ICAAP ist in internen Reglementen und Richtlinien dokumentiert und wird unter Einbeziehung von Gesamtbankstresstests jährlich überprüft und überarbeitet.

Internal Liquidity Adequacy Assessment Process

Die Bankenverordnung (BankV) verpflichtet die Banken zu robusten Strategien, Grundsätzen, Verfahren und Systemen, mit denen sie das Liquiditätsrisiko ermitteln, messen, steuern und überwachen können. Das Verfahren zur Beurteilung der internen Liquidität («Internal Liquidity Adequacy Assessment Process», kurz ILAAP) ist in internen Reglementen und Richtlinien festgehalten und wird jährlich überprüft und überarbeitet.

Im Rahmen des ILAAP stellt die Liquidity Coverage Ratio (LCR) als verbindliche regulatorische Liquiditätskennzahl eine wesentliche Messgrösse dar: sowohl bei der Liquiditätsrisikobewertung als auch bei der Liquiditätsrisikosteuerung. Für die LLB-Gruppe galt per Ende 2017 eine regulatorische Untergrenze von 80 Prozent. Die Mindestanforderung stellt sicher, dass Kreditinstitute über ein angemessenes Mass an Liquidität verfügen, um ihren Liquiditätsbedarf in einem Liquiditätsstressszenario innerhalb von dreissig Kalendertagen decken zu können. Mit einer LCR von 126 Prozent (2016: 115%) weist die LLB-Gruppe einen Wert aus, der deutlich über den regulatorischen Erfordernissen liegt.

Rating bestätigt Finanzkraft

Die Ratingagentur Moody's zeichnete die Liechtensteinische Landesbank im April 2016 mit einem Depositenrating von Aa2 aus, das im Frühjahr 2017 bestätigt wurde. Dies unterstreicht die Stabilität und Finanzkraft der LLB. Sie gehört damit zur Top-Liga der Liechtensteiner sowie Schweizer Banken und liegt weit über dem Durchschnitt europäischer Finanzhäuser.



Moody's würdigte die soliden finanziellen Fundamentaldaten und insbesondere die gute Kapitalausstattung sowie die gute Liquiditäts- und Refinanzierungssituation. Das Moody's-Rating schafft für Kunden und Marktteilnehmer zusätzliche Transparenz.