

# Corporate Center

**Das Corporate Center bündelt und steuert die zentralen Funktionen der LLB-Gruppe. Als interner Dienstleister steigert es mit hoher Kundenorientierung die Effizienz der Wertschöpfungskette und sorgt intern wie extern für die Umsetzung der digitalen Transformation.**

## Qualität der Dienstleistungen

Zum Corporate Center gehören die Divisionen Group CEO (siehe Kapitel «Strategie und Organisation», Seite 25), Group CFO (siehe Kapitel «Finanz- und Risikomanagement», Seite 28) und Group COO. Es erfasst, koordiniert und überwacht konzernweite Geschäftsaktivitäten, Prozesse und Risiken. Zudem stellt es die Unternehmensentwicklung einschliesslich der Informationstechnologie sicher und steigert die Effektivität der Prozesse sowie die Qualität der Dienstleistungen. Konsequenterweise auf die Bedürfnisse der operativen Divisionen ausgerichtet, trägt das Corporate Center unmittelbar zur Wertschöpfung der LLB-Gruppe bei.

Bei der Umsetzung der Strategie StepUp2020 der LLB-Gruppe spielt das Corporate Center eine wesentliche Rolle. 2017 standen die Digitalisierung des Bankgeschäfts und des Unternehmens sowie die Optimierung der Organisation nach den Grundsätzen des Lean Management im Vordergrund.

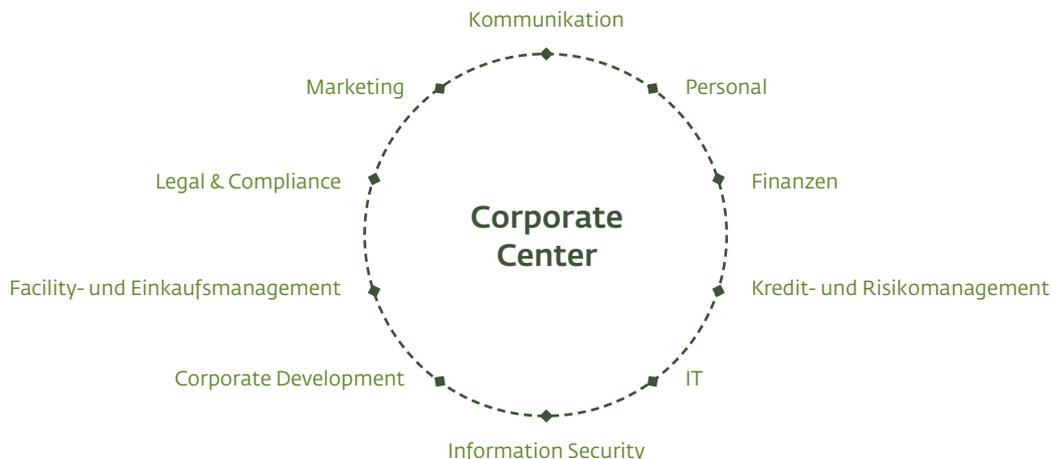
## Digitalisierung des Bankgeschäfts

Zum Ausbau der digitalen Kanäle und Dienstleistungen investiert die LLB-Gruppe im Rahmen der Omnikanal-Strategie bis Ende 2020 insgesamt rund CHF 30 Mio. in Innovations- und IT-Projekte. Ziel ist es, die physischen und die digitalen Kontaktpunkte, wie Geschäftsstellen, Telefonie, Mobile Banking, Webportal, Online Banking und LLB Quotes, zu einem nahtlosen Kundenerlebnis zu verbinden.

### Ausbau von Online-Dienstleistungen

Im Februar 2017 haben wir für die LLB und die Bank Linth neue Mobile Banking Apps mit Touch ID eingeführt – konzipiert nach modernsten Standards in Design, Sicherheit und Technik.

Bis zum Sommer 2017 hat die LLB-Gruppe das Layout, die Inhalte und die Technologie ihrer Websites für die LLB und die Bank Linth von Grund auf überarbeitet und das Online Banking nahtlos integriert (siehe Kapitel «Retail & Corporate Banking», Seite 34).



Das Corporate Center bündelt zehn zentrale Bereiche der LLB-Gruppe

Für die Authentifizierung haben wir uns für die photoTAN-Technologie entschieden. Die Bedienung entspricht den neuesten Erkenntnissen der Benutzerfreundlichkeit und die Verschlüsselung der Daten erfüllt höchste Sicherheitsstandards. Das Design ist komplett «responsive» und der Kunde gelangt vom Smartphone, Tablet und Desktop-Computer zum LLB / BLL Online Banking auf unserem Webportal. Mit der Überarbeitung besitzen wir eine exzellente Grundlage, um die Online-Dienstleistungen für unsere Kunden laufend auszubauen, zu verfeinern und noch attraktiver zu machen.

Im Berichtsjahr stieg die Zahl der Online-Banking-Verträge der LLB um 5.6 Prozent auf 26'596 und jene der Bank Linth um 3.2 Prozent auf 18'894. Die Zahl der Mobile-Banking-Registrierungen der LLB nahm um 39 Prozent auf 8'754 zu und jene der Bank Linth um 35.4 Prozent auf 4'214.

### **Effizienz im Zahlungsverkehr Schweiz**

Mit dem neuen Online Banking konnten wir bereits wesentliche Anpassungen des Zahlungsverkehrs an die europäischen Standards vornehmen.

Europa hat mit dem einheitlichen Euro-Zahlungsverkehrsraum (Single Euro Payments Area, kurz SEPA) 2014 den bargeldlosen Zahlungsverkehr vereinheitlicht. Bis 2020 stellt die Schweiz – und damit auch Liechtenstein – auf den für den elektronischen Datenaustausch in der Finanzbranche internationalen Standard ISO 20022 um. Die Plattformen der Banken, SIX Paynet, und der Post Finance werden zusammengeführt. Statt zehn Arten von Einzahlungsscheinen wird es in Zukunft den neuen Zahlteil QR-Rechnung geben.

Die Umstellung betrifft vor allem die IT-Schnittstellen zwischen Finanzinstituten sowie sämtlichen Unternehmen mit vernetzten Zahlungsverkehrssystemen. 2017 hat sich die LLB-Gruppe auf die Vereinfachung und die stärkere Automatisierung der Zahlungsprozesse vorbereitet.

### **Unterstützung von Firmenkunden**

Die LLB-Gruppe zählt gegen 2'000 Firmenkunden sowie grosse Vereine und öffentliche Institutionen, die ihre Systeme anpassen müssen. Sie unterstützt die Firmenkunden bei der Digitalisierung ihrer Prozesse mittels effizienter Schnittstellen wie «LLB / BLL Connect» und «Electronic Banking Internet Communication Standard», kurz EBICS. Den Datenübertragungsstandard EBICS können unsere Kunden seit 2016 nutzen, die aktualisierte Connect-Schnittstelle wird ab Mitte 2018 zur Verfügung stehen.

### **E- und QR-Rechnung**

Voraussichtlich im zweiten Quartal 2018 führen die LLB und die Bank Linth die E-Rechnung ein. Damit scheinen Rechnungen direkt im SIX LEON-Portal auf und können dort geprüft und freigegeben werden. Die letzte grosse Umstellung beginnt Anfang 2019. Die LLB-Gruppe unterstützt auch hier die Digitalisierung ihrer Firmenkunden, damit sie den neuen Zahlteil QR-Rechnung an ihre Endkunden verschicken können.

### **Neue Spielregeln im EU-Zahlungsverkehrsmarkt**

Für die LLB sind die Harmonisierung und die Digitalisierung des europäischen Zahlungsverkehrsmarktes ein wichtiges Thema. Als EWR-Land übernimmt Liechtenstein 2018 die EU-Zahlungsdiensterichtlinie PSD II. Die Neuregelungen berücksichtigen die gestiegenen Anforderungen an den Datenschutz und die Sicherheit von elektronischen Zahlungen.

Die PSD II erlaubt den Marktzugang neuer Zahlungsdienstleister wie FinTechs, wodurch der Wettbewerb erhöht und die Innovationskraft gestärkt werden soll. Die Richtlinie schreibt Banken nun vor, Drittanbietern auf Kundenwunsch Zugang zu deren Konten zu gewähren. Eine direkte Interaktion mit der Bank des zugehörigen Kontos ist nicht mehr zwingend erforderlich. Bei der LLB sind die notwendigen Anpassungen zur Umsetzung der PSD II für 2018 geplant.

### **Innovationspartnerschaften und -management**

Die Zusammenarbeit zwischen Banken, IT-Service Providern und FinTechs spielt künftig bei der Entwicklung der digitalen Bank eine wesentliche Rolle. Mittels einer solchen strategischen Innovationspartnerschaft hat die LLB-Gruppe bereits 2016 unter dem Namen «LLB Invest / Bank Linth Invest» ein Modell für die Anlageberatung der Zukunft auf den Markt gebracht. 2017 arbeiteten wir ebenfalls mit verschiedenen externen Partnern zusammen.

### **Interne Digitalisierung**

Um ihre Agilität, Innovationsfähigkeit und Customer Experience im digitalen Zeitalter zu steigern, hat die LLB-Gruppe die Digitalisierung ausserhalb, aber auch innerhalb des Unternehmens zum strategischen Thema gemacht. Seit 2017 steht der Ausbau moderner Arbeitsplatz- und Kommunikationstechnologien im Mittelpunkt. Das geplante Gruppenprojekt «team@work» bezweckt eine Verbesserung des Umgangs mit Informationen sowie der Zusammenarbeit und des Wissensaustausches.

Die umfassende Bedarfsanalyse gründet auf einer Online-Befragung aller Mitarbeitenden, auf Mitarbeiter-Workshops sowie Interviews mit Spezialisten und Standortvertretern. Geplant ist, bis Mitte 2018 die Strategie, die Lösungsansätze und die Roadmap für die Umsetzung des digitalen Arbeitsplatzes der Zukunft zu entwerfen.

## Digitalisierung und Datensicherheit

---

Wir denken nicht nur digital, wir befassen uns auch intensiv mit den neuen Risiken, welche die Digitalisierung mit sich bringt. So sind zunehmend persönliche Daten und damit der Zugang zu Dienstleistungen im Cyberspace gespeichert und vernetzt. Der Dreiklang zwischen Menschen, Prozessen und Technologien ist für die Datensicherheit unabdingbar.

### Fraud-Detection-System

Im Bewusstsein, wie zentral die Sicherheit von Systemen und Daten ist, haben wir die zukünftige Software-Architektur konzipiert. In Zusammenarbeit mit einem Technologiepartner haben wir für den Zahlungsverkehr ein selbstlernendes Fraud-Detection-System entwickelt, das sehr umfassend angelegt ist, um interne und externe Gefahren auszuschalten.

### Informationssicherheit

Informationsverarbeitende Systeme, die Vertraulichkeit, Verfügbarkeit und Integrität garantieren, schützen vor Gefahren und Bedrohungen und helfen bei der Vermeidung von Schäden sowie bei der Minimierung von Risiken. Die Abteilung Group Information Security erstellt, implementiert und pflegt das Informationssicherheitsprogramm. Die Prinzipien und Grundsätze dafür sind in unternehmensweit gültigen Weisungen festgelegt.

Die uns anvertrauten Vermögenswerte und Informationen sind mittels abgestimmter Prozesse und Systeme geschützt. Spezialisten analysieren kontinuierlich die neuen Risiken, die sich aus Cyber-bedrohungen ergeben, und ergreifen die jeweils passenden Abwehrmassnahmen.

### Sensibilisierung der Mitarbeitenden

Der verantwortungsbewusste Umgang mit Kundendaten und Informationen ist ein fester Bestandteil der LLB-Unternehmenskultur. 2017 fanden in Liechtenstein, bei der Bank Linth sowie bei der LLB Österreich in Wien monatlich Schulungen für neue Mitarbeitende statt. Für 2018 sind Refresher-Schulungen für 400 Mitarbeitende, die länger als vier Jahre bei der LLB-Gruppe arbeiten, geplant.

Seit November 2017 verfolgt die LLB mit einem Lernspiel für Smartphones zugleich einen neuen Ansatz, den der «Gamification», um die Mitarbeitenden für das Thema «Cyber Security» zu sensibilisieren. Durch das IT-Security-Training lernen auch weniger technikaffine Mitarbeitende auf spielerische Art den Umgang mit Themen wie etwa «phishing», «DDos-Attacken» oder «social engineering». Die LLB schliesst sich damit der Initiative des Swiss IT Leadership Forums an. Sie ist Mitglied des Vereins der Schweizer ICT-Wirtschaft.

## Lean Management

---

Die LLB-Gruppe sieht sowohl in der Verbesserung durch Innovation als auch in der stetigen Weiterentwicklung des Unternehmens den Weg zum Erfolg. Im Rahmen der Strategie StepUp2020 hat sich die Division Group COO die Verankerung der Lean-Management-Kultur in der LLB-Gruppe vorgenommen. Fünf Mitarbeitende begleiten unsere Teams dabei.

Die Fortschritte bei der Effizienzsteigerung, bei der IT-Optimierung und der Vereinfachung von Strukturen unterstützen Wachstum und Profitabilität. Mit unserer Lean-Initiative wandeln sich auch die Anforderungen an die Mitarbeitenden: Lösungsorientiertes sowie kunden-zentriertes Denken und Handeln gewinnen an Gewicht.

### Operational Excellence

2017 hat die im Vorjahr aufgebaute Abteilung Operational Excellence die ersten Lean-Projekte erfolgreich durchgeführt. Ziel ist die dauerhafte Einrichtung einer kontinuierlichen Verbesserungskultur im Unternehmen. In unseren drei Marktdivisionen wollen wir Zeit für unsere Kunden gewinnen und damit die Qualität der Beratung steigern.

### Lean Management in Marktdivisionen

In allen drei Marktdivisionen profitieren unsere Kunden bei der Kontoeröffnung von um 20 Prozent kürzeren Durchlaufzeiten – dies bei gleichzeitig höherer Qualität der Abläufe.

Dasselbe gilt bei den Kreditprozessen. Insbesondere im Standard-Hypothekengeschäft konnten wir die durchschnittlichen Durchlaufzeiten um 30 Prozent verkürzen und die Prozessqualität um etwa 30 Prozent anheben. In der Division Retail & Corporate Banking haben wir die Lean-Transformation der Geschäftsstelle Eschen vorgenommen.

Im August 2017 schloss die Division Private Banking ihre erste Lean-Welle ab. Die Teams Liechtenstein, Schweiz und Deutschland / Österreich haben Verbesserungen in den Bereichen Kunden, Produktivität und Mitarbeitende umgesetzt. Zudem haben sie weitere Themen ausgewählt, um ihr Arbeitsumfeld fortlaufend nach der Lean-Methode mitzugestalten. Die Vorteile für unsere Kunden sind hochwertige und schnelle Dienstleistungen.

2018 bleibt es unser Ziel, Zeit für unsere Kunden hinzuzugewinnen. In der Division Institutional Clients geht es darum, Kundennähe und Kundenbeziehungen zu festigen. In der Division Retail & Corporate Banking steht die Lean-Transformation des Customer Service Center und der Finanzierungsabteilungen auf dem Programm. Überdies sind Projekte geplant, um die Qualität und Effizienz der Arbeitsabläufe an wichtigen Schnittstellen der Divisionen CFO und COO zu verbessern. Dies stärkt und sichert die Position der LLB-Gruppe im Wettbewerb.

### **Hoher Automatisierungsgrad**

Seit der gruppenweiten Einführung der Bankensoftware Avaloq Banking Suite im Jahr 2011 konnte die LLB-Gruppe ihre Verarbeitungsqualität und Produktivität stetig erhöhen. Zur fortlaufenden Standardisierung und Automatisierung sind in den Servicezentren inzwischen selbstlernende IT-Systeme hinzugekommen.

Verglichen mit Benchmarks (CC Sourcing der Universität St. Gallen) verzeichnen wir für 2017 sehr hohe STP-Raten (Anteile der Transaktionen, die von Anfang bis Ende des Prozesses vollautomatisch abgewickelt werden).

94 Prozent aller durchgeführten Zahlungsaufträge wurden elektronisch eingereicht, die STP-Rate lag bei 99 Prozent. Börsenabrechnungen wurden zu über 99 Prozent automatisch verarbeitet und die STP-Rate von Kapitalmarkttransaktionen betrug knapp 80 Prozent. Die hohe Skalierbarkeit in volumenintensiven Prozessen verschafft der LLB-Gruppe gute Voraussetzungen, um grosse Transaktionsvolumina mit der bestehenden Infrastruktur effizient abzuwickeln und somit die Produktivität weiter zu steigern.

### **Shared Service Centers**

Als Rückgrat der LLB-Gruppe trägt das Corporate Center erheblich dazu bei, das Unternehmen dem verstärkten Wettbewerb anzupassen. Dazu gehört auch, Kompetenzen in Shared Service Centers am Hauptsitz in Vaduz zu bündeln. Dies betrifft die Bereiche Zahlungsverkehr, Handel und Wertschriften, das Zentralregister von LLB und Bank Linth sowie den Zahlungsverkehr der LLB (Österreich) AG. Der zunehmende Automatisierungsgrad steigert laufend die Prozess- und Kosteneffizienz. Ab 2019 werden die Shared Service Centers in Liechtenstein auch Abwicklungsprozesse unserer Bank in Wien bedienen.

### **Investitionen in IT der LLB Österreich**

Als eines der ersten Finanzinstitute in Österreich wird unsere Tochterbank in Wien in Zukunft die Kernbankensoftware Avaloq Banking Suite nutzen. Die Umstellung erfolgt im Rahmen einer Projektkooperation zwischen der LLB-Gruppe und der LGT Group. Die Einführung der Kernbanklösung im Jahr 2019 wird unser Wachstum in Österreich und in den strategischen Zielmärkten Zentral- und Osteuropa unterstützen.

Die Kunden der LLB (Österreich) AG können dann von allen Produkten und Dienstleistungen der LLB-Gruppe profitieren: etwa von der Anlageberatungs- und Vermögensverwaltungslösung «LLB Invest». Mit der Erweiterung des Kernbankensystems um neue Online- und Mobile-Kundenapplikationen sind zudem alle bis 2020 geplanten Digitalisierungsinitiativen der LLB-Gruppe anwendbar.