

Wirtschaftliches Umfeld

Trotz politischer Verunsicherungen hat die Weltkonjunktur im Jahr 2017 an Schwung gewonnen. Die Aktienmärkte zeigten einen stabilen Aufwärtstrend, bei geringer Volatilität. Die Inflation blieb verhalten und die Langfristzinsen verharren weiterhin auf tiefem Niveau.

Internationale Perspektiven

Weltwirtschaft

Die Konjunktur hat sich im Jahr 2017 weltweit in nahezu allen grossen Volkswirtschaften spürbar beschleunigt. Gestützt vom Konsum, aber auch von der deutlich steigenden Investitionstätigkeit war das globale Wachstum so stark wie seit 2010 nicht mehr. Die USA, der Euroraum und Japan konnten erneut markant zulegen. Grossbritanniens Wirtschaft bekommt die Unsicherheiten rund um den geplanten EU-Austritt (Brexit) zu spüren.

Von den grossen Schwellenländern kamen positive Signale. Im asiatischen Raum entwickelte sich das Wachstum insgesamt kräftig. In China nahm das Tempo der wirtschaftlichen Expansion nur geringfügig ab, obwohl die monetären Impulse reduziert wurden und das Kreditwachstum sich verlangsamte. In Brasilien und in Russland verläuft die Erholung eher holprig. In Indien haben die jüngsten Bargeld- und Steuerreformen einen wirtschaftlichen Schub ausgebremst.

Für 2018 und 2019 erwartet der Internationale Währungsfond (IWF) eine Steigerung der Wirtschaftskraft um 3.9 Prozent. Die wichtigsten Motoren für den aktuellen Aufschwung sieht der IWF in Europa und Asien.

USA

Die US-Wirtschaft hat ihr Expansionstempo im ersten Amtsjahr von Präsident Donald Trump erhöht. 2017 legte sie um 2.3 Prozent zu, wie aus den Daten des Handelsministeriums hervorgeht. Massgeblich für die Verstärkung der konjunkturellen Grundtendenz war das Anziehen der Investitionen, während die bereits seit geraumer Zeit kräftige Nachfrage der privaten Haushalte anhielt.

Der US-Präsident plant, das Wachstum unter anderem mit einer radikalen Steuerreform auf mindestens 3 Prozent hochzutreiben. Der Internationale Währungsfonds erwartet 2.7 Prozent.

Euroraum

Die Wirtschaft der Eurozone hat einen robusten Wachstumspfad eingeschlagen. Für das Jahr 2017 meldete die Statistikbehörde Eurostat einen Anstieg der Wirtschaftsleistung um 2.5 Prozent. Sowohl der Konsum als auch die Investitionen nahmen weiter zu. Ursache für die

erstarke Investitionstätigkeit dürften grösstenteils das globale positive Wirtschaftsumfeld und der Wegfall einiger gewichtiger Risiken sein, bedingt beispielsweise durch den europafreundlichen Ausgang der Wahlen in Frankreich und in den Niederlanden sowie das stabile Wachstum in China. Bemerkenswert ist, dass der Aufschwung mittlerweile fast alle Euro-Mitgliedsländer erfasst hat.

Schweiz / Liechtenstein

Die Schweizer Wirtschaft fand laut Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO) im dritten Quartal 2017 zu einem dynamischen, breit abgestützten Wachstum zurück. Der Frankenschock (die Aufhebung des fixen Euro-Mindestkurses durch die Schweizerische Nationalbank im Januar 2015 wertete den Kurs des Schweizer Frankens um 20 Prozent auf) dürfte weitgehend überwunden sein. Einzig der Bausektor zeigt Schwächetendenzen. Im Zuge der internationalen Impulse sowie des leicht nachgebenden Schweizer Frankens hielt die Aufwärtsbewegung der Exporte an.

Für 2017 fiel der Anstieg des Bruttoinlandsprodukts (BIP) aufgrund der ersten schwachen Jahreshälfte mit 1 Prozent moderat aus. Für 2018 rechnen die Ökonomen mit einem Wirtschaftswachstum von 2.3 Prozent. Die Prognose des SECO für 2019 liegt bei 1.9 Prozent.

Liechtenstein weist laut Amt für Statistik für das Jahr 2017 – ohne Handel mit der und über die Schweiz – Warenexporte im Wert von CHF 3.4 Mia. aus. Dies ist eine Zunahme von 0.5 Prozent gegenüber 2016. Trotz positiver Entwicklung in den letzten Jahren lagen die Direktexporte noch immer merklich unter denjenigen von 2008. Die Direktimporte stiegen 2017 auf rund CHF 2 Mia. Sie legten damit gegenüber dem Vorjahr um 1 Prozent zu.

Die gestiegenen Exporte gehen auf die Metall- und Maschinenbranche zurück. Insbesondere nahmen die Exporte nach Asien zu, gefolgt von Europa, wohin 60.9 Prozent der Warenexporte Liechtensteins flossen. 18.9 Prozent gingen in die USA und 18.4 Prozent nach Asien.

Zinsen

Die Unterschiede in der geldpolitischen Ausrichtung zwischen wichtigen Währungsräumen haben weiter zugenommen. Erwartungsgemäss erhöhte die amerikanische Notenbank Federal Reserve (Fed) im Dezember 2017 zum dritten Mal im laufenden Jahr die Leitzinsen, diesmal auf die Bandbreite zwischen 1.25 und 1.5 Prozent. Die Fed geht davon aus, dass die wirtschaftlichen Bedingungen 2018 drei weitere Zinsschritte ermöglichen. Die US-Notenbank erwartet, dass der Arbeitsmarkt stark bleibt und sich die Inflation in Richtung des Zielwerts von 2 Prozent bewegt.

Demgegenüber blieb die Geldpolitik der Schweizerischen Nationalbank (SNB) wie auch jene der Europäischen Zentralbank (EZB) sehr expansiv. Die EZB belies den Leitzins im Euroraum auf dem Rekordtief von null Prozent. Kreditinstitute, die Geld bei der Notenbank parken, müssen zunächst weiterhin 0.4 Prozent Strafzinsen zahlen. Die Notenbank will ihr Anleihenkaufprogramm mindestens bis September 2018 fortsetzen; der Umfang wird jedoch auf EUR 30 Mia. pro Monat halbiert. Obwohl die Aussichten für die Konjunktur im Euroraum deutlich nach oben zeigen, hält die EZB die geldpolitischen Impulse für nötig, um die immer noch verhaltene Inflation in Richtung des Zielwerts zu bewegen. Gemäss Inflationsprognosen soll die Teuerung bis 2020 auf lediglich 1.7 Prozent steigen.

Die SNB belies das Zielband für den Referenzzins Dreimonats-Libor Mitte Dezember 2017 bei minus 1.25 bis minus 0.25 Prozent. Banken müssen für ihre Sichtguthaben bei der SNB weiterhin einen Strafzins von 0.75 Prozent bezahlen. Darüber hinaus ist die Zentralbank bei Bedarf weiterhin zu Interventionen am Devisenmarkt bereit, um eine Aufwertung des Frankens zu verhindern. Die obere Zielgrenze von 2 Prozent Inflation soll bei unverändert expansiver Geldpolitik erst Mitte 2020 erreicht werden. Ökonomen gehen davon aus, dass die SNB nicht vor der EZB handelt und den Leitzins voraussichtlich erst Mitte 2019 anhebt.

Währungen

Die SNB räumt ein, dass sich die Überbewertung des Schweizer Frankens reduziert hat. Ende 2017 bewegte sich der Wechselkurs bei knapp CHF 1.17 pro Euro. Auch gegenüber dem US-Dollar, dem britischen Pfund sowie dem japanischen Yen verlor der Schweizer Franken an Wert. Diese Entwicklung dürfte massgeblich auf ein gestiegenes Vertrauen in die weltweite Konjunkturlage zurückzuführen sein, die laut SECO die Anziehungskraft des Schweizer Frankens als sicheren Hafen mindert.

Der Euro hat sich nach einer Phase der Aufwertung Mitte des Jahres im dritten Quartal 2017 stabilisiert. Dem starken Euro stand lange Zeit ein sich abschwächender US-Dollar gegenüber. Seit Oktober stieg der Kurs des US-Dollar aber wieder leicht; sein Wert blieb weiterhin etwas über dem langjährigen Durchschnitt.

Aktienmärkte

Die guten globalen Konjunkturperspektiven sowie die tiefen Renditen festverzinslicher Anleihen machen das Halten von Aktien nach wie vor attraktiv. Auch der Eintritt in die zweite Phase der Verhandlungen zum Brexit dürfte die europäischen Kurse weiter stützen. Die Volatilitätsindizes waren 2017 im historischen Vergleich sehr tief. Die Märkte erachteten die kurzfristigen Risiken als klein oder ihr Eintreten als unwahrscheinlich.

Das weltweite Aktienbarometer MSCI Welt (in CHF) erreichte 2017 eine Performance von 18.5 Prozent. In den USA setzte sich der Anstieg der Aktienkurse fort. Der marktweite Leitindex S & P 500 kletterte um 22 Prozent auf ein neues Rekordhoch. Der wichtigste deutsche Aktienindex DAX legte 2017 um 12.5 Prozent zu. Das aussagekräftigste Börsenbarometer der Schweiz, der Swiss Performance Index (SPI), der den Gesamtmarkt abbildet, nahm um 20 Prozent an Wert zu. Der Blue-Chip-Index der Schweiz, der SMI, erzielte ein Plus von knapp 18 Prozent.

Retail & Corporate Banking

Mit ihrem Retail & Corporate Banking positioniert sich die LLB-Gruppe erfolgreich als Universalbank für Privat- und Firmenkunden. Wir leben Tradition sowie Innovation und verbinden die Bankfiliale der Zukunft mit der digitalen Welt.

Regional verwurzelt

Die Liechtensteinische Landesbank (LLB), gegründet 1861, ist im Geschäft mit Privat- und Firmenkunden Marktführerin in Liechtenstein. Sie gilt als Bank der Liechtensteiner, nahezu jeder Einwohner ist Kunde, 84.9 Prozent der Namenaktien der LLB sind im Besitz von Privatpersonen und Unternehmen mit Sitz in Liechtenstein (siehe Kapitel «LLB-Aktie», Seiten 50 – 52).

Die Tochtergesellschaft Bank Linth (BLL), gegründet 1848, ist als grösste Regionalbank der Ostschweiz ebenfalls die Bank für Menschen und Wirtschaft in allen Lebens- beziehungsweise Unternehmensphasen. Rund 10'500 Aktionäre bilden das Fundament und nehmen aktiv an den Entwicklungen der Bank teil.

Vom Land fürs Land

Retail & Corporate Banking ist ein regionales und lokales Geschäft. Unsere Kundenberater sind in den jeweiligen Marktregionen zuhause und können die Bedürfnisse von Privatkunden und Unternehmen beurteilen. Sie kennen die Geschichte sowie die Besonderheiten von Land und Leuten (siehe Kapitel «Mitarbeitende», Seite 56). Dies unterstreichen die langjährige Präsenz der LLB bei der liechtensteinischen Regionalmesse LIHGA, die 2018 zum vierzigsten Mal stattfindet, sowie unsere Marketingkampagne 2017 «Vom Land fürs Land – dafür stehen wir».

Geschäftsstellen- und Automatennetz

Als einzige Bank in Liechtenstein verfügt die LLB über

3 Geschäftsstellen und
23 Bancomaten-Standorte

Die Bank Linth unterhält in den Schweizer Kantonen Zürich, St. Gallen, Schwyz und Glarus insgesamt

19 Geschäftsstellen und
30 Bancomaten-Standorte

Kunden und Märkte

Unser Retail & Corporate Banking umfasst das Einlagen- und Finanzierungsgeschäft in den Heimmärkten Liechtenstein und Schweiz. Hinzu kommen vielfältige Kundenbeziehungen mit Grenzgängern aus dem österreichischen Bundesland Vorarlberg. Die LLB-Gruppe bietet die gesamte Bandbreite der Bank- und Finanzdienstleistungsgeschäfte für Privat- und Firmenkunden an. Das Spar- und Hypothekengeschäft besitzt traditionell eine grosse Bedeutung. In Liechtenstein hält die LLB einen Marktanteil von 50 Prozent.

Als einzige Bank in Liechtenstein stellen wir den Kunden zudem eine 360-Grad-Finanzplanung und mit der LLB Vorsorgestiftung für Liechtenstein individuelle Pensionskassenlösungen zur Verfügung (siehe Kapitel «Verantwortung für Gesellschaft und Umwelt», Seiten 68 – 69). In der Ostschweiz bietet die Bank Linth ebenfalls die 360-Grad-Finanzplanung und seit 2008 mit der ALVOSO LLB Pensionskasse Vorsorgelösungen für Firmenkunden an. Die zielgruppengerechte Anlageberatung und Vermögensverwaltung für Kunden mit einem verfügbaren Vermögen von bis zu CHF 0.5 Mio. gehören ebenfalls zum Retail & Corporate Banking.

Kreditgeschäft

Das Kreditgeschäft bleibt für die LLB-Gruppe ein wichtiger Bereich. Kontinuierlich steigende Kreditvolumina und die anhaltende Tiefzinsphase machen es besonders anspruchsvoll. Im Heimmarkt Liechtenstein gilt die LLB mit ihren rund 37'000 Privat- und Firmenkunden als Nummer eins. Für die Bank Linth ist das Kreditgeschäft in ihrem Marktgebiet Ostschweiz ein wesentlicher Ertragspfeiler.

Bank für KMU

Einen hohen Stellenwert hat die LLB-Gruppe als Bank für kleine und mittlere Unternehmen (KMU). Diese bilden das Rückgrat der Liechtensteiner und der Ostschweizer Wirtschaft. Die LLB und die Bank Linth decken die Bedürfnisse der Unternehmen in Bezug auf Kredite und Bankdienstleistungen ab und spielen somit eine wichtige Rolle für die gesamtwirtschaftliche Entwicklung (siehe Kapitel «Verantwortung für Gesellschaft und Umwelt», Seite 66). Die LLB ist in Liechtenstein mit

einem Anteil von 60 Prozent Marktführerin im Firmenkundengeschäft. Die Bank Linth ist als grösste Regionalbank der Ostschweiz eine führende Anbieterin.

Partnerbank für Firmenkunden

2017 hat die Division Retail & Corporate Banking ihre Strategie für das Firmenkundengeschäft geschärft, um sich noch klarer als Partnerbank für Firmenkunden zu positionieren und die Dienstleistungen auszubauen: LLB und Bank Linth wollen für Unternehmen in ihren Marktregionen von der Gründung bis zur Nachfolge die lösungsorientierten und verlässlichen Partner sein. Sie bieten Expertise und Beratung für alle finanziellen Themen, eine umfassende Produktpalette sowie kurze Wege und schlanke, digital unterstützte Prozesse.

Ab 2018 erfolgt der Aufbau von Spezialistenteams, die nach systematischer Analyse passgenaue, bedarfsgerechte und ganzheitliche Fahrpläne für Unternehmen erstellen: etwa um die Vermögensanlage zu optimieren, Risiken richtig zu managen, Perspektiven für Investitionen zu schaffen, die Vorsorge zu sichern und internationale Aktivitäten zu begleiten. Zudem werden die Infrastruktur und die Prozesse erweitert, um Firmenkunden verstärkt über digitale Kanäle und mit Unterstützung externer Partner zu betreuen.

Partnerschaften

Bereits seit 2016 bekräftigt die LLB als Partnerin der Wirtschaftskammer Liechtenstein ihre lokale Verantwortung. Im Mittelpunkt stehen die Unterstützung und die Förderung von Eigentümern, Nachfolgern, Geschäftsleitern sowie Kadermitarbeitenden der gewerblichen Wirtschaft. Seit 2017 steht sie dem Technopark Liechtenstein und als Netzwerkpartnerin der Initiative «Home of Innovation» Start-up-Unternehmen beratend zur Seite. Zudem ist sie Fördermitglied von «digital-liechtenstein», einer Plattform für die digitale Innovation und Vernetzung in Liechtenstein.

Digitalisierung und Bank der Zukunft

24/7 Banking

Die fortschreitende Digitalisierung des Bankgeschäfts zählt zu den Schwerpunkten der Strategie StepUp2020 der LLB-Gruppe (siehe Kapitel «Corporate Center», Seiten 45–47). 2017 war das Jahr unserer Digitalisierungsoffensive. Unsere Kunden sollen ihre Bankgeschäfte über die verschiedensten Kommunikationskanäle rund um die Uhr und von überall aus bequem und effizient erledigen können.

Webportal mit Online Banking

Konzipiert nach neuesten Standards in Design, Sicherheit und Technik, haben wir im Februar 2017 für die LLB und die Bank Linth neue Mobile Banking Apps mit Touch ID eingeführt. Im Sommer haben wir ein

einzigartiges Webportal mit integriertem Online Banking lanciert: in modernem Layout und komplett «responsive». Wir gehören damit zu den wenigen Banken, die ihr gesamtes Online-Angebot als One-Stop-Shop gestaltet haben – inklusive des erweiterten Online Banking. Die Website lässt sich personalisieren und ist auf die Besuchergruppen der Bank ausgerichtet.

Mensch und Technik

Die LLB-Gruppe ist überzeugt, dass die kluge Mensch-Technik-Kombination beim Banking der Zukunft den Unterschied macht. Kunden nutzen verstärkt verschiedene Kanäle parallel – Telefon, Smartphone, Tablet, PC und Geschäftsstelle. Selbst die Digital Natives möchten bei komplexen Finanzthemen nicht auf ihren Bankberater verzichten. Um die Kundenbedürfnisse optimal abzudecken, beinhaltet unsere Omnikanal-Strategie ein neuartiges Geschäftsstellenkonzept.

Bank der Zukunft

Das Vertrauen von Wirtschaft und Menschen ist das Kernkapital, das die LLB-Gruppe sorgsam pflegt. Die Geschäftsstellen der Liechtensteinischen Landesbank und der Bank Linth stehen für ein Bündel von Dienstleistungen: hochwertige Beratung, kompetenter Service und bedürfnisfokussierter Vertrieb.

Seit zwei Jahren verbindet die Bank Linth in Sargans traditionelle mit neuen Kanälen und ist ein Ort der Begegnung. Seit Juni 2017 entspricht auch die Zentrale der Bank Linth in Uznach diesem Konzept der «Bank der Zukunft». In einer multimedialen Kundenzone wird die persönliche Beratung zum Erlebnis, während die Selbstbedienung bei Bank- und Finanzgeschäften als selbstverständlicher und effizienter Standard etabliert ist. Die Mitarbeitenden sind Gastgeber, Berater, Unterstützer, Akquisiteure und Coaches.

Investitionen

Für gruppenweite Innovations- und Infrastrukturprojekte zum Ausbau der digitalen Kanäle und Dienstleistungen sind von 2016 bis 2020 Investitionen von rund CHF 30. Mio. geplant. Für die Umrüstung aller neunzehn Geschäftsstellen nach dem Modell der «Bank der Zukunft» hat die Bank Linth Investitionen eingeplant. Auch die Liechtensteinische Landesbank investiert in die neue Ausgestaltung ihrer drei Geschäftsstellen. 2018 wird die Geschäftsstelle Balzers dem geänderten Kundenverhalten angepasst, ab 2019 der Kundenshalter in Vaduz und 2021 die Geschäftsstelle Eschen.

Customer Service Center

Als Schnittstelle zwischen online und offline ist das Customer Service Center (CSE) seit vier Jahren Dreh- und Angelpunkt für 64'000 Retailkunden. Von diesen sind rund 26'600 Online-Banking- und über 8'700 Mobile-Banking-Kunden. 2017 hat das leistungsstarke Team 127'000 Telefongespräche geführt, rund 10'000 Mails beantwortet,

4'000 Banknachrichten bearbeitet sowie 64'000 Anliegen und Anfragen erfasst. Das CSE war 2017 für die Kunden eine wichtige Anlaufstelle bei der Umstellung auf das neue, in die Website integrierte Online Banking.

In verschiedenen Schulungen – unter anderem über den automatisierten Informationsaustausch (AIA) und die EU-Richtlinie «Markets in Financial Instruments Directive» (MiFID II) – hat das CSE Know-how und Kompetenzen weiter gesteigert.

Produkte und Dienstleistungen

In den letzten zwei Jahren hat die LLB-Gruppe kräftig in innovative Produkte und Dienstleistungen investiert. 2017 konnten wir uns damit erfolgreich im Markt positionieren und differenzieren.

Individuelle Produktwahl

Unser «LLB Kombi / Bank Linth Kombi» ermöglicht es Privatkunden, ihre individuelle Bankbeziehung selbst zu gestalten. Mittels eines Online-Konfigurators kann jeder Kunde die Dienstleistungen auswählen, die er benötigt. Und er bezahlt nur das, was er beansprucht. Dieses bislang einzigartige Modell entspricht dem Kundenbedürfnis nach Individualität und nachvollziehbarer Klarheit im Bankgeschäft. Für den Konfigurator erhielt die LLB-Gruppe 2017 Bronze beim «Best of Swiss Web», dem ältesten Digital Award Europas.

360-Grad-Finanzplanung

Die LLB-Gruppe hat es sich zum Ziel gesetzt, ihre Kunden in jeder Lebens- und Unternehmensphase abzuholen und Lösungen für alle Finanzfragen bereitzustellen. Unter dem Namen «LLB Kompass» – und seit 2017 mit «BLL Kompass» auch in der Schweiz – erweitern wir unsere Produktpalette in der privaten 360-Grad-Finanzplanung stetig (siehe Kapitel «Verantwortung für Gesellschaft und Umwelt», Seite 68).

Für junge Leute

Die LLB und die Bank Linth geben jungen Menschen in Liechtenstein und in der Ostschweiz neue Perspektiven, wobei die Bank über Social Media zum Coach in Sachen Finanzwissen wird. Mit dem Dienstleistungsangebot «young Liechtenstein» und «young Linth», kurz «youli», bauen die LLB und die Bank Linth zudem ihre starke Marktposition im Jugendsegment sukzessive aus. 2017 nutzten fast 12'600 junge Leute unsere Jugendkonto-Palette.

Sparen mit Strategiefonds

Mit ihren Initiativen bietet die LLB-Gruppe allen Kundengenerationen in jeder Lebensphase eine Brücke zwischen Finanzieren und Investieren. Privatanleger profitieren von der hohen Investmentkompetenz des LLB Asset Managements (siehe Kapitel «Institutional Clients», Seite 42). Gerade in Zeiten tiefer Zinsen erweisen sich die vielfach ausgezeichneten LLB-Strategiefonds als zeitgemässe Art des langfristigen Sparens und Vermögensaufbaus.

Celebte Kundenorientierung

Mit der Strategie StepUp2020 hat sich die LLB-Gruppe das Ziel gesetzt, mehr Zeit für die individuelle Betreuung ihrer Kunden aufzuwenden und die Qualität der Beratung weiter zu erhöhen.

Lean Management

Das Gruppenprogramm Lean Management trägt wesentlich dazu bei, die Prozesse so weit wie möglich zu standardisieren (siehe Kapitel «Corporate Center», Seite 47) und unser Unternehmen noch stärker auf Kundenbedürfnisse auszurichten. Im Bereich Retail & Corporate Banking haben wir in den letzten zwei Jahren die Kreditprozesse grundlegend überarbeitet und die Abwicklungszeit für einen Kreditantrag deutlich verkürzt: im Standard-Hypothekengeschäft um 30 Prozent – bei gleichzeitiger Erhöhung der Prozessqualität um 30 Prozent.

Nachdem wir 2017 die Lean-Transformation der Geschäftsstelle Eschen abgeschlossen haben, richten nun das Customer Service Center und die Finanzierungseinheiten ihren Fokus auf Lean Management. Wir verbessern die Effizienz der Teams und der Prozesse und motivieren die Mitarbeitenden, Veränderungen initiativ und aktiv anzupacken.

Kundenberaterbank

Die auf gegenseitigem Vertrauen basierende Bindung sowie unser fundiertes Verständnis für Wünsche und Bedürfnisse sind beste Voraussetzungen, um unsere Kunden auch in Zukunft zu begeistern. Hier spielt der Kundenberater eine zentrale Rolle.

Bis Ende 2017 haben bereits 34 Kundenberater der Division Retail & Corporate Banking das Zertifizierungsprogramm nach den Standards der Swiss Association for Quality (siehe Kapitel «Mitarbeitende», Seite 60) erfolgreich absolviert. Bis Ende 2020 werden alle 178 Berater und Mitarbeitende mit Kundenkontakt zertifiziert sein. Dies garantiert die gleichbleibende hohe Qualität der LLB-Gruppe als Kundenberaterbank.

Segmentergebnis

Das Zinsengeschäft, das den Grossteil der Erträge im Privat- und Firmenkundengeschäft ausmacht, entwickelte sich sehr erfreulich. Der Margendruck im Passivgeschäft und im Hypothekengeschäft konnte durch das Kreditwachstum mehr als kompensiert werden. Im Dienstleistungs- und Kommissionsgeschäft sowie im Handelsgeschäft widerspiegeln sich die Erfolge der neuen Produktpakete und die rege Kundenaktivität. Der Geschäftsaufwand blieb trotz Investitionen in das Filial- und Vertriebsnetz stabil.

Die anhaltende Nachfrage nach Immobilienfinanzierungen führte im Segment Retail & Corporate Banking zu einer risikobewussten Zunahme der Kundenausleihungen um über 6 Prozent auf CHF 10.3 Mia. Das Geschäftsvolumen stieg um 3.6 Prozent auf CHF 18.8 Mia. Zuflüsse verzeichnete das Segment bei Privat- und Firmenkunden in den Heimmärkten Schweiz und Liechtenstein. Einzelne Abflüsse tiefmargiger Passivgelder belasteten das Netto-Neugeld.

Segmentrechnung

in Tausend CHF	2017	2016	+/- %
Erfolg Zinsengeschäft	87'439	84'077	4.0
Wertberichtigungen für Kreditrisiken	833	-3'014	
Erfolg Zinsengeschäft nach Wertberichtigungen für Kreditrisiken	88'271	81'063	8.9
Erfolg Dienstleistungs- und Kommissionsgeschäft	30'210	29'467	2.5
Erfolg Handelsgeschäft	11'441	10'532	8.6
Übriger Erfolg	1'622	1'813	-10.5
Total Geschäftsertrag	131'545	122'875	7.1
Personalaufwand	-29'886	-31'679	-5.7
Sachaufwand	-3'544	-2'364	49.9
Abschreibungen und Amortisationen auf dem Anlagevermögen	-40	-68	-41.2
Dienstleistungen (von) / an andere(n) Segmente(n)	-49'117	-46'989	4.5
Total Geschäftsaufwand	-82'587	-81'100	1.8
Segmentergebnis vor Steuern	48'957	41'775	17.2

Kennziffern

	2017	2016
Bruttomarge (in Basispunkten)*	70.8	70.7
Cost-Income-Ratio (in Prozent)**	63.2	64.4
Netto-Neugeld-Zufluss / (-Abfluss) (in Millionen CHF)	-100	334
Wachstum Netto-Neugeld-Zufluss / (-Abfluss) (in Prozent)	-1.2	4.2

* Geschäftsertrag (ohne Wertberichtigung für Kreditrisiken) zum durchschnittlichen monatlichen Geschäftsvolumen.

** Geschäftsaufwand (ohne Rückstellungen für Rechts- und Prozessrisiken) im Verhältnis zum Geschäftsertrag (ohne Wertberichtigung für Kreditrisiken).

Zusätzliche Informationen

	31.12.2017	31.12.2016	+/- %
Geschäftsvolumen (in Millionen CHF)	18'763	18'116	3.6
Kundenvermögen (in Millionen CHF)	8'449	8'435	0.2
Kundenausleihungen (in Millionen CHF)	10'314	9'681	6.5
Personalbestand (teilzeitbereinigt, in Stellen)	193	202	-4.5

Private Banking

Vermögende Privatkunden und Unternehmer schätzen am Private Banking der LLB-Gruppe drei Dinge: die Stabilität und Sicherheit unserer Bank, die hohe Dienstleistungs- und Servicequalität sowie ausgezeichnete Investment Performance.

Stabilität und Sicherheit

Die LLB-Gruppe verfügt mit ihrer 156-jährigen Geschichte über eine lange Tradition als Privatbank. Vermögende Privatkunden und Unternehmer vertrauen auf unsere Erfahrung und schätzen uns als verlässliche Partnerin, die ihre Bedürfnisse und Wünsche versteht. Hinzu kommt die Gewissheit, bei einer Bank zu sein, die als Inbegriff von Stabilität und Sicherheit gilt. So gehört die LLB-Gruppe seit Jahren zu den am besten kapitalisierten Universalbanken Europas (siehe Kapitel «Finanz- und Risikomanagement», Seite 29). Zudem zählt das Land Liechtenstein als Hauptaktionär zu den nur elf Ländern weltweit, die ein AAA-Rating besitzen (siehe Kapitel «Verantwortung für Gesellschaft und Umwelt», Seite 68).

Hohe Dienstleistungs- und Servicequalität

Ganzheitliche Lösungen aus einer Hand

Vermögende Kunden legen Wert auf gegenseitiges Vertrauen, Quer- und Vorausdenken sowie eine realistische Einschätzung. Unsere Private-Banking-Berater nehmen sich die Zeit, die finanziellen Ziele und die Lebenssituation ihrer Kunden zu verstehen, um die jeweils optimale individuelle Vermögensstrategie zu entwickeln. Die ganzheitliche Beratung ist von der Analyse über die Strategie bis zur passgenauen Umsetzung und regelmässigen Überprüfung klar strukturiert und transparent.

Vermögensverwaltung und Anlageberatung der Zukunft

Innovativ und flexibel stellt sich die LLB-Gruppe den Zeichen der Zeit. Unsere Anlageberatung verbindet auf optimale Weise die Investmentkompetenz des Asset Management mit modernster Informationstechnologie und individuellen Beratungsmodellen.

Das hybride Beratungsmodell «LLB Invest» nutzt die Stärken zweier Welten: die Schnelligkeit, Präzision und Zuverlässigkeit der Technologie sowie das Hintergrundwissen, den Erfahrungsschatz und die Kreativität der Kundenberater, die technische Lösungen für unsere Kunden gewinnbringend einsetzen.

Individuelle Beratungsmodelle

Wir bieten unseren Kunden exzellente Anlagelösungen mit individueller Ausrichtung. Die massgeschneiderte Betreuung sowie Unterstützung beim gezielten Vermögensaufbau sind für uns zentral. Mit systematischer Überwachung sorgen wir für die Sicherheit der Anlagen und die Optimierung der Performance des Portfolios.

2017 haben wir zusätzlich zu den zwei bestehenden «LLB Invest»-Beratungsmodellen neu das Modell «LLB Basic» entwickelt, um allen Anlegern eine optimale Betreuung zu bieten. Damit trägt die LLB-Gruppe zum Nutzen ihrer Kunden der ab Januar 2018 geltenden EU-Richtlinie «Markets in Financial Instruments Directive», kurz MiFID II, Rechnung.

Kundenberater-Zertifizierung

Vertrauen ist der zentrale Motor der Finanzindustrie. Es sind unsere Kundenberater, die das Vertrauen schaffen. Entsprechend umfassend investieren wir in ihr Know-how. Deshalb absolvieren aktuell und in den nächsten Jahren alle Private-Banking-Kundenberater und Assistenten Zertifizierungsprogramme nach den Standards der Swiss Association for Quality (SAQ) (siehe Kapitel «Mitarbeitende», Seiten 60–61).

Ausgezeichnete Investment Performance

Investmentkompetenz

Unser Private Banking zeichnet sich durch eine im Wettbewerbsvergleich herausragende Anlageperformance aus. Internationale Auszeichnungen in der Vergangenheit und im Jahr 2017 zeigen, dass die Investmentkompetenz des Asset Management eine der grossen Stärken der LLB-Gruppe ist (siehe Kapitel «Institutional Clients», Seite 42).

Breite Diversifikation

Das LLB Asset Management verfügt über eine exzellente Expertise und schafft mit systematischen, transparenten Anlageprozessen konstant Mehrwert für unsere Kunden. Dies gilt für die Vermögensverwaltung ebenso wie für Investmentfonds. Das Angebot ist sehr umfassend und ermöglicht eine breite Diversifikation von Kapitalanlagen. 2018 erweitert die LLB-Gruppe ihre Angebotspalette um passive Vermögensverwaltungsmandate in unterschiedlichen Anlagestrategien sowie um passiv gemanagte Aktienfonds.

International präsent – lokal verankert

Mit den Marken «Liechtensteinische Landesbank» und «Bank Linth ist die Division Private Banking lokal verankert und international präsent. Unser Fokus liegt auf den Onshore-Märkten Liechtenstein, Schweiz und Österreich, den traditionellen grenzüberschreitenden Märkten Deutschland und übriges Westeuropa wie auch auf den Wachstumsmärkten Zentral- und Osteuropa sowie Naher Osten.

Die LLB-Gruppe verfügt über drei Buchungszentren und präsentiert sich mit je einer Bank in Liechtenstein, in der Schweiz und in Österreich. Wir sind an den internationalen Standorten Vaduz, Zürich-Erlenbach, Genf, Wien, Abu Dhabi und Dubai sowie an den neunzehn Geschäftsstellen der Bank Linth in der Ostschweiz und den drei Geschäftsstellen der LLB in Liechtenstein vor Ort.

Produkte und Dienstleistungen

Die Division Private Banking steht vermögenden Kunden mit Engagement, Know-how, ausgezeichneter Anlagekompetenz und einem fundierten Verständnis für deren Ziele und Anliegen zur Seite. Zugeschnitten auf spezifische Kundensegmente bieten wir Anlageberatung, Vermögensverwaltung, Vermögensstrukturierung, Finanzierungen sowie Finanz- und Vorsorgeplanung an. Das macht uns zum ausgewählten Partner für vermögende Privatkunden und Unternehmer.

Innovative Anlagelösung

Die Vermögensverwaltung und die Anlageberatung sind Kerndienstleistungen im Private Banking. Mit «LLB Invest» und «Bank Linth Invest» verfügt die LLB-Gruppe über eine höchst professionelle und innovative Lösung. Bei unseren Beratungsmodellen «Basic», «Consult» und «Expert» sowie der Vermögensverwaltungslösung «Comfort» steht das Kundenerlebnis konsequent im Mittelpunkt. Die wegweisende Lösung unterstützt unsere aktive Kundenpflege, der systematische Anlageprozess ermöglicht jederzeit eine Analyse und Optimierung des Kundenportfolios.

Die Volumina bei Vermögensverwaltungs- und Anlageberatungsmandaten stiegen seit der Einführung von «LLB Invest» innerhalb von anderthalb Jahren um CHF 1.6 Mia., die Anzahl der Mandate erhöhte sich um 1'000.

360-Grad-Finanzplanung

Die LLB-Gruppe bietet als einzige Bank in Liechtenstein eine umfassende 360-Grad-Finanzplanung an und baut diese stetig weiter aus. Mit der Dienstleistung «LLB Kompass» und «Bank Linth Kompass» unterstützt sie Privatkunden und Unternehmer in allen Lebens- sowie Unternehmensphasen dabei, ihre finanziellen Zukunftsziele zu erreichen. Die LLB und die Bank Linth decken somit alle wichtigen Themen wie Vermögen, Finanzierungen, Vorsorge, Immobilien, Steuern, Nachfolge und Nachlass ab (siehe Kapitel «Verantwortung für Gesellschaft und Umwelt», Seite 68).

Transparentes Preismodell

Alle drei Banken der LLB-Gruppe verzichten komplett auf Retrozessionen für eigene Fonds und Drittfonds. In Liechtenstein ist die LLB die einzige Bank, in der Schweiz gehört sie zu einigen wenigen, die ein retrofreies Preismodell in der Vermögensverwaltung und in der Anlageberatung umsetzen. Die LLB in Wien hat das wegweisende Modell als erste Bank in Österreich übernommen.

Orientierung am Kunden

Die Beziehung zwischen Kunden und erfahrenen Kundenberatern, die erkennen, was Privatkunden und Unternehmer in den verschiedenen Lebens- und Unternehmensphasen brauchen, ist ein Kennzeichen der LLB-Gruppe. Alle Private-Banking-Berater sind in den lokalen Zielmärkten verankert, sprechen die Sprache ihrer Kunden und kennen deren individuelle Wünsche und Bedürfnisse (siehe Kapitel «Mitarbeitende», Seite 59).

Kundenzufriedenheit

Im August 2017 schloss die Division Private Banking ihre erste Lean-Management-Welle ab, die darauf ausgerichtet war, mehr qualitative Zeit für unsere Kunden zu gewinnen. Die Private-Banking-Teams Liechtenstein, Schweiz und Deutschland / Österreich haben Verbesserungen in den Bereichen Kunden, Produktivität und Mitarbeitende umgesetzt. Die Vorteile für unsere Kunden sind noch hochwertigere und schnellere Dienstleistungen.

Die Zufriedenheit der Kunden ist das entscheidende Kriterium, um langfristig im Wettbewerb zu bestehen. Nicht nur die Rückmeldungen von Kundenberatern liefern uns ein Bild. Eine 2016 durchgeführte Markenstudie hat ergeben, dass die LLB als Anlagebank bei nahezu allen befragten vermögenden Kunden in Liechtenstein die Spitzenposition einnimmt (siehe Kapitel «Marke und Sponsoring», Seite 54).

Marktregionen

Liechtenstein, Schweiz und Österreich

Liechtenstein, die Schweiz und Österreich besitzen als Finanzplätze ein hohes Potenzial, um Investoren anzuziehen, die Sicherheit und Stabilität für ihre Vermögensanlagen suchen. Sowohl im Private Banking Liechtenstein als auch im Private Banking mit Schweizer Kunden verzeichneten wir 2017 erfreuliche Kundenzuflüsse.

Unsere Bank in Wien ist mittlerweile eine etablierte Partnerin für Private-Banking-Kunden aus Österreich sowie Zentral- und Osteuropa. Sie erreichte 2014 nach nur fünf Jahren Aufbauzeit die Gewinnschwelle und setzte 2017 ihre Erfolgsgeschichte fort. Dank sehr erfreulicher Wachstumszahlen und guter Investment Performance stiegen die verwalteten Vermögen auf ein Rekordhoch. Mit dem Kauf der Semper Constantia Privatbank AG – wie am 22. Dezember 2017 bekanntgegeben – wird die LLB Österreich zu einer der führenden Privatbanken sowohl im Private Banking als auch im institutionellen Geschäft in Österreich.

Traditionelle grenzüberschreitende Märkte Deutschland und übriges Westeuropa

Deutschland, Europas grösster Private-Banking-Markt, bleibt für unsere Vermögensverwaltung wichtig. Hier profitieren wir von unserer langjährigen Erfahrung und dem Vertrauen unserer Kunden in die Qualität unserer Dienstleistungen und die gute Performance unserer Vermögensverwaltung.

Zentral- und Osteuropa

In den zentral- und osteuropäischen EU-Ländern und im Schlüsselmarkt Russland sieht die LLB-Gruppe weiteres Wachstumspotenzial. Neben den verbesserten wirtschaftlichen Aussichten in der Region verfügen wir über zwei wichtige Erfolgsfaktoren: die Stabilität und die Sicherheit der LLB-Gruppe sowie die spezifische Markt- und Produkterfahrung unserer Kundenberater und Investment-Spezialisten in Zürich, Genf, Vaduz und Wien.

Naher Osten

2017 erwies sich das Private Banking der LLB-Gruppe in der Marktregion Naher Osten erneut als ausserordentlich erfolgreich. Es trägt zu einem immer grösseren Teil zum Gesamterfolg der Division bei. Aus unseren Repräsentanzen in Dubai (seit 2008) und Abu Dhabi (seit 2005) betreuen wir verschiedene Kundengruppen aus den Vereinigten Arabischen Emiraten und der Golf-Region. Als eine der wenigen Auslandsbanken ermöglichen wir unseren Kunden den Zugang zu den Aktienmärkten in Dubai und Abu Dhabi.

Cross Border Banking

Die internationale Ausrichtung der LLB-Gruppe bringt regulatorische Komplexität im Cross Border Banking mit sich. Die LLB-Gruppe hat eine klare Ausrichtung auf strategisch und wirtschaftlich bedeutende Länder. Eine strikte Compliance mit den jeweiligen lokalen Vorschriften ist dabei zentral. Mit internen Regelwerken, effizienten Compliance-Prozessen und intensiven Schulungen stellt die LLB-Gruppe sicher, dass die Mitarbeitenden bei grenzüberschreitenden Tätigkeiten die Vorschriften des jeweiligen Ziellandes einhalten.

Steuerkonformität der Kunden

Das Geschäftsmodell der LLB-Gruppe zielt auf die Steuerkonformität der Kunden ab (siehe Kapitel «Regulatorische Vorgaben und Entwicklungen», Seiten 62–65). Im Einklang mit der Steuerkonformitätsstrategie des Landes Liechtenstein hat die LLB-Gruppe den Transformationsprozess im Steuerbereich bei EU- und internationalen Kunden grösstenteils abgeschlossen. Wir wenden bei Neukunden und bei Bestandskunden einen risikobasierten Ansatz an.

Segmentergebnis

Der Geschäftsertrag nahm um 19 Prozent auf CHF 107.7 Mio. zu. Dies übertrifft die strategiekonforme Zunahme des Geschäftsaufwands deutlich. Im Zinsgeschäft profitierte das Segment Private Banking von den steigenden USD-Zinsen und der erfreulichen Zunahme der Kundenausleihungen. Im Dienstleistungs- und Kommissionsgeschäft profitierte das Segment von der erhöhten Kundenaktivität, neuen Produkt- und Preismodellen sowie der Zunahme des Kundenvermögens durch unsere innovative Anlageberatungslösung. Der Anstieg der Personalstellen in der Kundenberatung hat höhere Kosten zur Folge.

Das Segmentergebnis vor Steuern legte deutlich um über 40 Prozent auf CHF 45.5 Mio. zu.

Das Segment Private Banking verbuchte stetige Netto-Neugeld-Zuflüsse in den Heim- und Wachstumsmärkten. Sowohl die verwalteten Kundenvermögen als auch die Kundenausleihungen stiegen an. Dies erhöhte das Geschäftsvolumen um 8.5 Prozent auf CHF 16.0 Mia. Die Bruttomarge nahm in einem anspruchsvollen Marktumfeld um rund 7 Basispunkte zu.

Segmentrechnung

in Tausend CHF	2017	2016	+ / - %
Erfolg Zinsgeschäft	25'992	15'695	65.6
Wertberichtigungen für Kreditrisiken	0	750	-100.0
Erfolg Zinsgeschäft nach Wertberichtigungen für Kreditrisiken	25'992	16'445	58.1
Erfolg Dienstleistungs- und Kommissionsgeschäft	72'825	65'390	11.4
Erfolg Handelsgeschäft	8'826	8'955	-1.4
Übriger Erfolg	8	2	300.0
Total Geschäftsertrag	107'651	90'792	18.6
Personalaufwand	-32'200	-30'631	5.1
Sachaufwand	-2'650	-3'576	-25.9
Abschreibungen und Amortisationen auf dem Anlagevermögen	0	0	
Dienstleistungen (von) / an andere(n) Segmente(n)	-27'344	-24'384	12.1
Total Geschäftsaufwand	-62'195	-58'591	6.2
Segmentergebnis vor Steuern	45'456	32'201	41.2

Kennziffern

	2017	2016
Bruttomarge (in Basispunkten)*	70.3	63.6
Cost-Income-Ratio (in Prozent)**	57.8	64.6
Netto-Neugeld-Zufluss / (-Abfluss) (in Millionen CHF)	172	173
Wachstum Netto-Neugeld-Zufluss / (-Abfluss) (in Prozent)	1.3	1.3

* Geschäftsertrag (ohne Wertberichtigung für Kreditrisiken) zum durchschnittlichen monatlichen Geschäftsvolumen.

** Geschäftsaufwand (ohne Rückstellungen für Rechts- und Prozessrisiken) im Verhältnis zum Geschäftsertrag (ohne Wertberichtigung für Kreditrisiken).

Zusätzliche Informationen

	31.12.2017	31.12.2016	+ / - %
Geschäftsvolumen (in Millionen CHF)	16'007	14'754	8.5
Kundenvermögen (in Millionen CHF)	14'316	13'283	7.8
Kundenausleihungen (in Millionen CHF)	1'691	1'471	15.0
Personalbestand (teilzeitbereinigt, in Stellen)	161	153	5.5

Institutional Clients

Als Partner suchen wir den vertrauensvollen Dialog mit unseren institutionellen Anlegern. Offen und umfassend stellen wir unsere Investmentkompetenz und unser Wissen zur Verfügung. Wir sehen die Finanzwelt konsequent aus der Perspektive unserer Kunden.

Spezialisiert auf professionelle Kunden

Institutional Clients umfasst das Intermediär- und Fondsgeschäft sowie das Asset Management der LLB-Gruppe. Wir konzentrieren uns auf Treuhänder, Vermögensverwalter, Fondspromotoren sowie Versicherungen, Pensionskassen und öffentlich-rechtliche Institutionen. Unsere Kernmärkte sind Liechtenstein, die Schweiz und Österreich.



Transfer von Wissen

Identifikation des Kundennutzens

Der offene, partnerschaftliche Dialog mit unseren Kunden macht für uns den entscheidenden Unterschied. In Kunden- und Round-Table-Gesprächen mit anschliessenden strukturierten Feedback-Prozessen hinterfragen wir, was für institutionelle Kunden wichtig ist. So stellen wir sicher, innovative Lösungen in den Bereichen anzubieten, in denen Unterstützung tatsächlich gefragt ist. Dies stärkt das Netzwerk sowie das Vertrauen und initiiert einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess.

Online-Plattform

Seit 2013 stellt Institutional Clients mit der Online-Plattform «LLB Xpert Views» den Kunden das unternehmensweite Know-how in den Bereichen Asset Management sowie Recht und Steuern zur Verfügung. Institutionelle Kunden erhalten so transparent und kompakt einen umfassenden Überblick über die jeweiligen Entwicklungen.

Round Tables

In exklusiven Round-Table-Gesprächen informieren Experten und Anlagespezialisten der LLB seit mehreren Jahren regelmässig über neue Themen. Dabei liegt der Schwerpunkt auf aktuellen Fragen, die unsere Kunden in der Praxis beschäftigen: wie die neue EU-Richtlinie «Markets in Financial Instruments Directive», kurz MiFID II, die am 3. Januar 2018 in Kraft trat, oder auch das revidierte liechtensteinische Sorgfaltspflichtgesetz. 2017 fanden ein Dutzend solcher Round Tables statt, darunter erneut drei «LLB Xpert Views-Specials», in denen die LLB-Gruppe institutionellen Kunden einerseits ihre Anlagepolitik zugänglich macht und andererseits spezifische Themen für Fondsleitungen beleuchtet.

Austausch am Finanzplatz Liechtenstein

Der Transfer von Wissen und der Austausch von Informationen sind für den gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Fortschritt sowohl der LLB-Gruppe als auch des Finanzplatzes Liechtenstein unverzichtbar.

Die Gruppengesellschaft LLB Asset Management AG ist Mitglied im Verein unabhängiger Vermögensverwalter in Liechtenstein und ein engagierter Partner bei der Entwicklung des Finanzplatzes. Zugleich gestaltet die Gruppengesellschaft LLB Fund Services AG als Vorstandsmitglied des Liechtensteinischen Anlagefondsverbandes die Rahmenbedingungen des Fondsplatzes Liechtenstein aktiv mit.

Asset Management

Eine zentrale Position innerhalb der LLB-Gruppe nimmt die LLB Asset Management AG ein. Die Spezialisten für Investment Management und Investmentfondsmanagenzukunftorientierte und performancestarke Produkte und unterstützen mit ihrer Anlagekompetenz alle

drei Marktdivisionen in ihren jeweiligen Zielregionen (siehe Kapitel «Strategie und Organisation», Seite 25).

Das Asset Management der LLB-Gruppe verfügt über eine exzellente Expertise. Es investiert laufend in die Weiterentwicklung der auf quantitative Value-Modelle gestützten Analyse und insbesondere in das Aktienmodell, um eine gute Performance zu erreichen. Sowohl in der Vermögensverwaltung als auch in der Anlageberatung verzichtet die LLB-Gruppe auf Retrozessionen für eigene und Drittfonds.

Internationale Qualitätsstandards

Es ist der LLB-Gruppe ein grosses Anliegen, die Vermögensverwaltung an den internationalen Standards auszurichten. Entsprechend ist unser Asset Management seit über fünfzehn Jahren GIPS-zertifiziert: Zur Berechnung und Präsentation von Investment Performances folgt es den weltweit akzeptierten «Global Investment Performance Standards». Die GIPS-Standards basieren auf der vollständigen Offenlegung und der korrekten sowie vergleichbaren Darstellung von Ergebnissen. Neueste wissenschaftliche Erkenntnisse in der Performance-Messung und -Präsentation fliessen lückenlos in unsere Prozesse ein. Diese internationalen Qualitätsstandards gewährleisten ein faires und transparentes Reporting an die Kunden.

Auszeichnungen

Mit ihren Strategiefonds, dem wichtigsten Leistungsausweis jedes Vermögensverwalters, belegt die LLB im langfristigen Konkurrenzvergleich seit Jahren Spitzenplätze. 2018 erhielt die LLB zudem gleich drei Lipper Fund Awards Switzerland. Für die in der Schweiz zugelassene Obligationen-, Aktien- und Strategiefondspalette der letzten drei Jahre erhielt unser Asset Management die Auszeichnung, der beste unter der zahlenmässig grossen Gruppe der kleineren Asset Manager zu sein. 2017/2018 erhielt die LLB folgende Awards:

- **Lipper Fund Awards Switzerland 2018:** beste Gruppe über drei Jahre «Overall Small Company», beste Gruppe über drei Jahre «Bond Small Company» und beste Performance in der Klasse «Equity Global Income» (drei Awards in einem Jahr)
- **Lipper Fund Awards 2017:** Platz 1 in Europa und Deutschland (drei Awards in vier Jahren)
- **Dachfonds Award** der österreichischen Fachzeitschrift für Finanzprofis «GELD» 2017 (dreizehn Dachfonds Awards in sechs Jahren)
- **Hedge Fund Awards 2018** des Magazins «Acquisition International (AI)»: «Bester Portfolio Manager – Liechtenstein» und «Bester Alternativer UCITS Fonds» (zwei Awards in zwei Jahren)

LLB-Fonds – EU-kompatibel

Alle LLB-Fonds sind Europa-kompatibel. Sie erfüllen die EU-Richtlinie UCITS V (Undertakings for Collective Investment in Transferable Securities Directive). Und sie folgen dem Gedanken der strikten Diversifikation. Die Eckpfeiler jedes Fonds – wie Strategie, Kosten und Risikoprofil – lassen sich einfach und verständlich im monatlichen «Fonds Factsheet» nachlesen. Die rund dreissig retrofreien LLB-Fonds werden

von erfahrenen Fondsmanagern aktiv geführt und sind in Liechtenstein, in der Schweiz, in Österreich und Deutschland zum Vertrieb zugelassen.

Mit überdurchschnittlicher Performance – bei niedrigen Kosten – stieg das in LLB-Fonds investierte Volumen in den letzten sechs Jahren kontinuierlich. Ende 2017 lag es bei CHF 5.2 Mia.

Vermögensverwaltung

Mit sechs verschiedenen Anlagestrategien von «Festverzinslich» bis «Aktien» in den Referenzwährungen CHF, EUR und USD ermöglicht die LLB die Diversifikation der Kapitalanlagen.

Das Vermögensverwaltungs-Volumen belief sich Ende 2017 auf CHF 5.9 Mia.

Die Bedürfnisse ihrer Kunden stehen bei der LLB-Gruppe im Mittelpunkt, weshalb wir 2018 unsere Angebotspalette um passive Vermögensverwaltungsmandate in unterschiedlichen Anlagestrategien sowie um passiv gemanagte Aktienfonds erweitern.

Fund Services

Der Geschäftsbereich Fund Services ist das Fondskompetenzzentrum der LLB-Gruppe und ein wichtiger Ertragspfeiler mit Wachstumspotenzial. 2017 stiegen die «Assets under Management» vor allem durch Netto-Neugeld-Zufluss auf CHF 13.9 Mia.

Private Labelling

Die Fondsleitung LLB Fund Services AG zählt zu den drei grössten Anbietern am Finanzplatz Liechtenstein und hat sich als Spezialistin im Private-Label-Bereich einen Namen gemacht. Private Label Fonds können gemäss den Bedürfnissen der Kunden nach Liechtensteiner oder EU-Recht konzipiert werden. Private-Label-Fondslösungen sind sehr individuell und eignen sich für die effiziente Vermögensverwaltung sowie als Strukturierungsalternative für grosse Vermögen. Unabhängig davon, ob ein Fonds für einen beschränkten Anlegerkreis aufgelegt oder öffentlich vertrieben wird, ist der Anlegerschutz derselbe.

Nach dem Konzept des «All in One Shop» bietet Fund Services umfassende Dienstleistungen an. Wir planen und gründen massgeschneiderte Fonds sowohl inhouse als auch für unabhängige Vermögensverwalter, Family Offices und andere Fondspromotoren, verwalten und strukturieren diese und stellen ein «state-of-the-art» Risk Management sicher.

Die LLB als Depotbank

Ende 2017 betreute die LLB als Depotbank 255 Fonds und baute ihre Position als Marktführerin in Liechtenstein aus. Vor zwanzig Jahren übernahm die LLB die Funktion als Depotbank für den ersten Private Label Fonds in Liechtenstein. Als Pionierin in diesem Bereich verfügt sie über eine ausgewiesene Expertise zur Abwicklung und Verwahrung komplexer Fondsmandate mit unterschiedlichsten Strategien und Anlagekategorien.

EU-Pass für UCITS und AIF

Liechtenstein zählt mit einem Anteil von 0.3 Prozent des Fondsmarktes zu den Boutiquen in Europa. Durch seine Zugehörigkeit zum EWR besitzt es jedoch als einziges Land den uneingeschränkten Zugang zu zwei Wirtschaftsräumen: zur Schweiz und zur Europäischen Union.

Mit den auf Europarecht basierenden Gesetzen UCITSG (2011) und AIFMG (2013) haben liechtensteinische alternative Investmentfonds (AIF) und alternative Investmentfondsmanager (AIFM) ebenso wie UCITS-Fonds uneingeschränkten Zugang zu den 28 EU- sowie den EWR-/EFTA-Staaten.

Wachstumspotenzial in der Schweiz

Seit Januar 2017 ist das neue Doppelbesteuerungsabkommen (DBA) zwischen Liechtenstein und der Schweiz in Kraft. Als Depotbank wird die LLB in enger Zusammenarbeit mit der LLB Fund Services AG ihren Fondskunden als erstes Finanzinstitut in Liechtenstein die Rückforderung der Schweizer Verrechnungssteuer ermöglichen. Dies eröffnet für Schweizer Kunden neue interessante Möglichkeiten zur Vermögensstrukturierung.

Im Februar 2018 hat die Liechtensteinische Landesbank 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.

Finanzintermediäre

Das Team für Finanzintermediäre bietet unabhängigen Vermögensverwaltern, Treuhändern und Versicherungen eine umfassende und partnerschaftliche Betreuung, um gemeinsam für deren Endkunden die passenden Lösungen zu finden. Zugleich sind wir für Pensionskassen und öffentlich-rechtliche Institutionen ein verlässlicher Partner, wenn es um Vermögensverwaltung und Zahlungsverkehr geht.

Innovative B2B-Lösungen

Mit dem Ziel, unsere Wettbewerbsfähigkeit sowie Effizienz zu steigern, richten wir unseren Fokus auf ausgewählte Partner und deren Netzwerke. Um die nachhaltige Zusammenarbeit mit Intermediärkunden zu festigen, stellt die LLB seit 2016 unter dem Label «LLB Xpert Solutions» innovative und exklusive B2B-Lösungen zur Verfügung.

Voice-of-Customer-Analyse

Um trotz zunehmender regulatorischer und administrativer Anforderungen mehr Zeit für die Kunden zu haben, hat die LLB-Gruppe eine Lean-Initiative gestartet (siehe Kapitel «Corporate Center», Seite 47). Der Geschäftsbereich Finanzintermediäre befindet sich seit September 2017 im Lean-Management-Prozess, um Zeit für die Kunden zu gewinnen. Dabei ist es grundlegend, die Wünsche, Erwartungen und Vorstellungen unserer Kunden zu kennen. Entsprechend haben wir

2017 unser Verständnis der Kundenbedürfnisse mittels der Methode «Voice of Customer» (VOC) noch weiter verstärkt.

Für die VOC-Analyse haben wir unterschiedlich grosse Treuhandbüros sowie unabhängige Vermögensverwalter aus Liechtenstein und der Schweiz befragt. Das Ergebnis bestätigt unsere Einschätzung, wie zentral eine vertrauensvolle und kontinuierliche Kommunikation, die Investmentkompetenz der LLB, die Digitalisierung sowie der Transfer von Wissen zu regulatorischen und anlagepolitischen Themen sind.

Um diesen Know-how-Transfer weiter zu stärken, haben wir Anfang 2017 an der Schnittstelle zu den Kundenberatern eine eigene Pre-Compliance-Stelle geschaffen. Damit verfolgen wir das Ziel, Abklärungen effizienter und rascher durchzuführen, damit unseren Kundenberatern mehr Zeit für ihre Kunden bleibt.

Digitale Kundenschnittstellen

In der Vermögensverwaltung und im Treuhandgeschäft ist die Digitalisierung nicht mehr wegzudenken. Die Komplexität sowie die gestiegenen Anforderungen aus dem regulatorischen und gesetzlichen Umfeld verlangen eine innovative, effiziente Infrastruktur. Es gilt, Digitalisierung, Standardisierung und Automatisierung optimal zu verbinden.

2018 werden wir gezielt in digitale Schnittstellen investieren. Unser Bestreben ist es, Kunden bei ihren Arbeitsabläufen optimal zu unterstützen und Daten effizient zu verwalten.

Zertifizierte Kundenberater

Die LLB-Gruppe ist überzeugt, dass die kluge Kombination aus Mensch und Technik in Zukunft den Unterschied macht. Entsprechend investieren wir in das Know-how unserer Mitarbeitenden. 2017 haben fünf Kundenberater und Assistenten das Ausbildungsprogramm nach den Standards der Swiss Association for Quality (SAQ) abgeschlossen, bis 2020 werden es alle 35 Berater und Assistenten sein (siehe Kapitel «Mitarbeitende», Seite 60).

2017 fanden überdies Schulungen zu den regulatorischen Schwerpunktthemen statt: etwa zur Umsetzung der 4. EU-Geldwäscherei-Richtlinie sowie der Geldtransferverordnung im liechtensteinischen Sorgfaltspflichtgesetz (SPV), zur Umsetzung des automatischen Informationsaustausches in Steuersachen (AIA) sowie der EU-Richtlinie MiFID II (siehe Kapitel «Regulatorische Vorgaben und Entwicklungen», Seite 64).

Segmentergebnis

Das Segmentergebnis vor Steuern erreichte ein Rekordniveau und legte um über 20 Prozent auf CHF 56 Mio. zu. Der Geschäftsertrag verbesserte sich insbesondere aufgrund des guten Zinsgeschäfts. Dieses profitierte von höheren Erträgen aus der Veranlagung von Fremdwährungen. Das Dienstleistungs- und Kommissionsgeschäft sowie das Handelsgeschäft übertrafen dank aktiver Marktbearbeitung und höherer Kundenaktivität das Vorjahresergebnis. Bei den Wertberichtigungen für Kreditrisiken verzeichnete das Segment Institutional Clients eine Auflösung einer Position in Höhe von

CHF 7.5 Mio. Der Geschäftsaufwand stieg – bei gleichbleibendem Sachaufwand – aufgrund des strategiekonformen Personalausbaus und höherer interner Verrechnungen.

Die Kundenvermögen stiegen um 11.3 Prozent und erreichten mit CHF 27.5 Mia. erneut einen Höchststand. Insbesondere positive Zuflüsse bei Depotbankfonds haben zu den erfreulichen Netto-Neugeld-Zuflüssen in Höhe von rund CHF 400 Mio. beigetragen. In einem äusserst kompetitiven Umfeld konnte die Bruttomarge gehalten werden.

Segmentrechnung

in Tausend CHF	2017	2016	+ / - %
Erfolg Zinsgeschäft	14'725	10'300	43.0
Wertberichtigungen für Kreditrisiken	7'500	1'275	488.2
Erfolg Zinsgeschäft nach Wertberichtigungen für Kreditrisiken	22'225	11'575	92.0
Erfolg Dienstleistungs- und Kommissionsgeschäft	56'201	55'795	0.7
Erfolg Handelsgeschäft	11'138	10'538	5.7
Übriger Erfolg	2	3	-33.3
Total Geschäftsertrag	89'566	77'911	15.0
Personalaufwand	-17'709	-17'041	3.9
Sachaufwand	-2'507	-2'538	-1.2
Abschreibungen und Amortisationen auf dem Anlagevermögen	0	0	
Dienstleistungen (von) / an andere(n) Segmente(n)	-13'369	-12'167	9.9
Total Geschäftsaufwand	-33'585	-31'746	5.8
Segmentergebnis vor Steuern	55'981	46'165	21.3

Kennziffern

	2017	2016
Bruttomarge (in Basispunkten)*	30.7	30.8
Cost-Income-Ratio (in Prozent)**	40.9	41.4
Netto-Neugeld-Zufluss / (-Abfluss) (in Millionen CHF)	397	-568
Wachstum Netto-Neugeld-Zufluss / (-Abfluss) (in Prozent)	1.6	-2.3

* Geschäftsertrag (ohne Wertberichtigung für Kreditrisiken) zum durchschnittlichen monatlichen Geschäftsvolumen.

** Geschäftsaufwand (ohne Rückstellungen für Rechts- und Prozessrisiken) im Verhältnis zum Geschäftsertrag (ohne Wertberichtigung für Kreditrisiken).

Zusätzliche Informationen

	31.12.2017	31.12.2016	+ / - %
Geschäftsvolumen (in Millionen CHF)	27'790	25'227	10.2
Kundenvermögen (in Millionen CHF)	27'485	24'704	11.3
Kundenausleihungen (in Millionen CHF)	305	523	-41.7
Personalbestand (teilzeitbereinigt, in Stellen)	90	86	4.8

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.

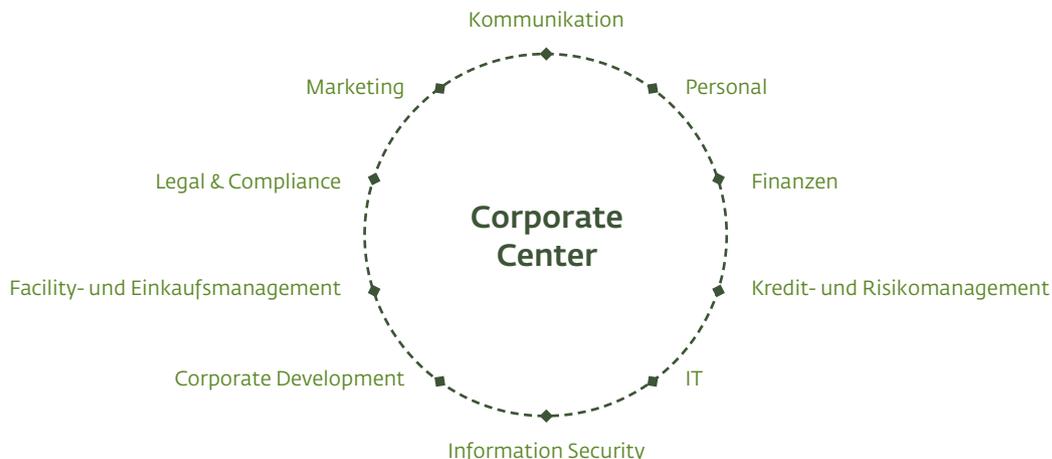
Digitalisierung des Bankgeschäfts

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.

Segmentergebnis

Im Corporate Center weist die LLB-Gruppe den Strukturbeitrag aus dem Zinsengeschäft, die Bewertung der Zinsabsicherungsinstrumente sowie den Erfolg der Finanzanlagen aus.

Der Geschäftsertrag sank von CHF 80.1 Mio. auf CHF 70.6 Mio. Die gestiegenen Mittel- und Langfristzinsen wirkten sich einerseits positiv auf die stichtagsbezogene Bewertung der Zinssatzswaps aus, wodurch das Handelsgeschäft deutlich besser ausfiel als im Vorjahr. Andererseits reduzierten sich dadurch die Bewertungserfolge aus

Finanzanlagen. Belastend wirkten sich im Zinsengeschäft höhere bezahlte Negativzinsen aus. Der Geschäftsaufwand nahm aufgrund des höheren Personalaufwands zu. Im Vorjahr hatten zum einen einmalige Aufwandsminderungen aus der Bewertung von Vorsorgeverpflichtungen zu einer Entlastung geführt. Dieser Effekt in der Höhe von CHF 10.2 Mio. entfiel im Berichtsjahr. Zum anderen erhöhte der strategiekonforme Personalausbau in den Bereichen Innovation und Risikomanagement den Aufwand.

Segmentrechnung

in Tausend CHF	2017	2016	+ / - %
Erfolg Zinsengeschäft	3'960	27'994	-85.9
Wertberichtigungen für Kreditrisiken	0	0	
Erfolg Zinsengeschäft nach Wertberichtigungen für Kreditrisiken	3'960	27'994	-85.9
Erfolg Dienstleistungs- und Kommissionsgeschäft	-4'406	-4'914	-10.3
Erfolg Handelsgeschäft	51'625	25'917	99.2
Erfolg aus Finanzanlagen, zum Fair Value bewertet	16'259	21'836	-25.5
Anteil am Erfolg an Joint Venture	-14	0	
Übriger Erfolg	3'184	9'252	-65.6
Total Geschäftsertrag	70'607	80'085	-11.8
Personalaufwand	-75'604	-61'484	23.0
Sachaufwand	-74'105	-81'380	-8.9
Abschreibungen und Amortisationen auf dem Anlagevermögen	-28'734	-27'480	4.6
Dienstleistungen (von) / an andere(n) Segmente(n)	89'831	83'540	7.5
Total Geschäftsaufwand	-88'612	-86'804	2.1
Segmentergebnis vor Steuern	-18'005	-6'719	168.0

Zusätzliche Informationen

	31.12.2017	31.12.2016	+ / - %
Personalbestand (teilzeitbereinigt, in Stellen)	423	417	1.4