

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

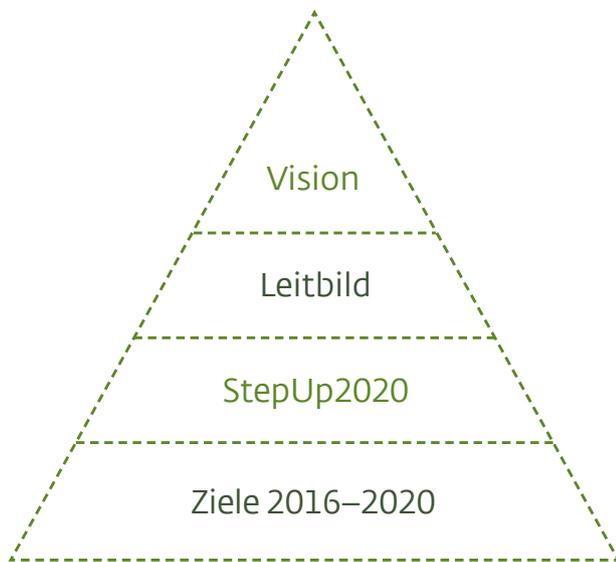
Vision und Leitbild

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 		