

Corporate Center

Das Corporate Center steuert, kontrolliert und bündelt die zentralen Funktionen innerhalb der LLB-Gruppe. Als interner Dienstleister treibt es die Digitalisierung der Bank voran, vernetzt die Divisionen und strafft durch Lean Management die Prozesse.

Dienstleister innerhalb des Konzerns

Zum Corporate Center gehören die Divisionen Group CEO (siehe Kapitel «Strategie und Organisation», Seite 9), Group CFO (siehe Kapitel «Finanz- und Risikomanagement», Seite 15) und Group COO. In diesem Segment sind alle Abteilungen zusammengefasst, welche die konzernweiten Geschäftsaktivitäten, Prozesse und Risiken koordinieren und überwachen, aber auch Bereiche wie Marketing, Kommunikation, Human Resources und Legal & Compliance sind Teil des Corporate Center. Es stellt die Unternehmensentwicklung einschliesslich der Informationstechnologie sicher und steigert die Effektivität der Prozesse sowie die Qualität der Dienstleistungen. Konsequenterweise auf die Bedürfnisse der Marktdivisionen ausgerichtet, trägt das Corporate Center unmittelbar zur Wertschöpfung der LLB-Gruppe bei.

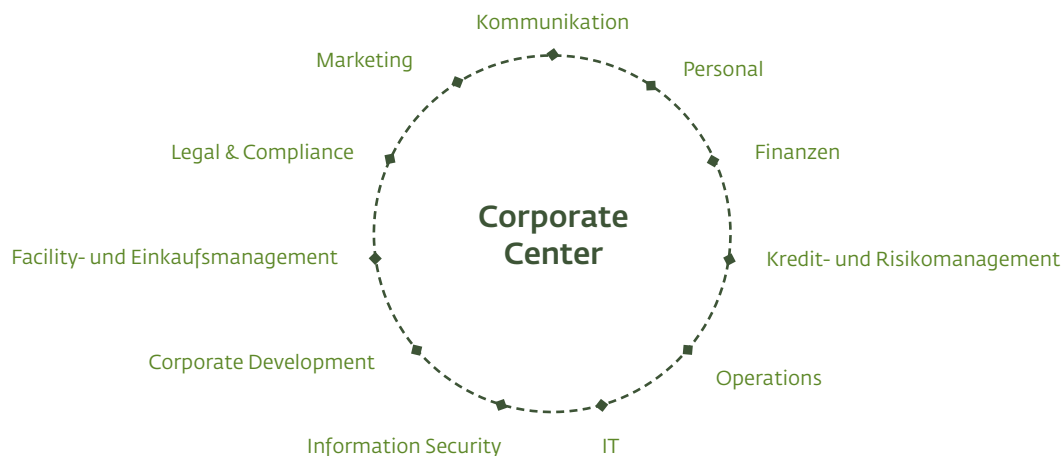
Bei der Umsetzung der Strategie StepUp2020 spielt das Corporate Center eine wesentliche Rolle. 2018 standen die Digitalisierung des Bankgeschäfts, die Implementierung des Innovationsmanagements sowie die Optimierung der Organisation nach den Grundsätzen des Lean Management im Vordergrund.

Shared Service Centers

Shared Services werden in der LLB-Gruppe zentral von einer Stelle angeboten – unter anderem zur effizienten Prozess-Abwicklung von Zahlungsverkehr, Börsenhandels- und Wertschriftentransaktionen. Das gilt sowohl für das Stammhaus als auch für die Tochtergesellschaften. Durch den höheren Automatisierungsgrad und die Standardisierung der Transaktionsabwicklungen konnten wir unsere Effizienz und das Verarbeitungstempo deutlich steigern. In den Shared-Service-Teams bündeln wir Fachwissen. Entstanden ist eine interne Dienstleistungskultur, die ebenfalls dazu beiträgt, dass wir die Kosten in den Bereichen markant senken konnten.

Digitalisierung des Bankgeschäfts

Das im Jahr 2017 bei der LLB und der Bank Linth erfolgreich eingeführte Online und Mobile Banking haben wir 2018 erweitert und noch benutzerfreundlicher gestaltet. Die Funktionalität wurde in verschiedenen Bereichen ausgebaut und optimiert. Die Online-Banking-Lösung und



Das Corporate Center bündelt elf zentrale Bereiche der LLB-Gruppe

die neue Mobile-App orientieren sich, was Sicherheit, Datenverschlüsselung, Benutzerfreundlichkeit und Design betrifft, an den aktuellsten Standards. Beim Online Banking konnten wir in den letzten Jahren hohe Wachstumsraten erzielen und auch das Mobile Banking erfreut sich steigender Beliebtheit (siehe Kapitel «Retail & Corporate Banking», Seite 25).

Interne Digitalisierung vorangetrieben

Im Rahmen des Gruppenprojekts «team@work» sind wir dabei, die digitale Infrastruktur umfassend zu erneuern, Prozesse zu optimieren und moderne digitale Arbeitsmittel zu implementieren. 2018 sind praktisch alle Arbeitsplätze mit neuen PCs und Laptops ausgestattet worden. Dank der Laptops können die Mitarbeitenden innerhalb der LLB-Gebäude örtlich flexibel auf ihren Desktop zugreifen. Damit sind wir grosse Schritte in Richtung einer zukunftsgerichteten Arbeitsumgebung gegangen (siehe Kapitel «Mitarbeitende», Seite 65). Im Berichtsjahr hat Group IT mit der konsequenteren Ausrichtung auf Microsoft-Standards dafür die technischen Grundlagen geschaffen, das Active Directory aktualisiert und die Migration von IBM Notes auf Microsoft Outlook gestartet. Die Ambition von «team@work» ist es, den Informationsaustausch, die Kommunikation, die Zusammenarbeit sowie allgemeine administrative und arbeitstechnische Prozesse zu verbessern.

Auch im Human-Resources-Bereich haben wir im Dezember 2018 eine weitere Digitalisierungswelle angestossen (siehe Kapitel «Mitarbeitende», Seite 65).

In den Servicecentern setzen wir auf selbstlernende IT-Systeme, um die Verarbeitungsqualität und die Produktivität zu erhöhen. Grundlage für die fortlaufende Automatisierung und Standardisierung ist die Bankensoftware Avaloq Banking Suite, die wir seit 2011 nutzen.

Investitionen in IT der LLB Österreich

Ab 2020 wird auch die LLB Österreich die Software Avaloq Banking Suite verwenden. Die Umstellung erfolgt im Rahmen einer Projektkooperation zwischen der LLB-Gruppe und der LGT Group, die als erste Finanzinstitute diese Software in Österreich einführen. Die Kernbanklösung wird es uns ermöglichen, weitere Synergien zu nutzen. Die Kunden der LLB Österreich werden dann von allen Produkten und Dienstleistungen der LLB-Gruppe profitieren können: etwa von der Anlageberatungs- und Vermögensverwaltungslösung «LLB Invest» oder von unserem Online und Mobile Banking. Unser Wachstum in Österreich und in den strategischen Zielmärkten Zentral- und Osteuropa wird dadurch gefördert.

Effizienz im Zahlungsverkehr Schweiz

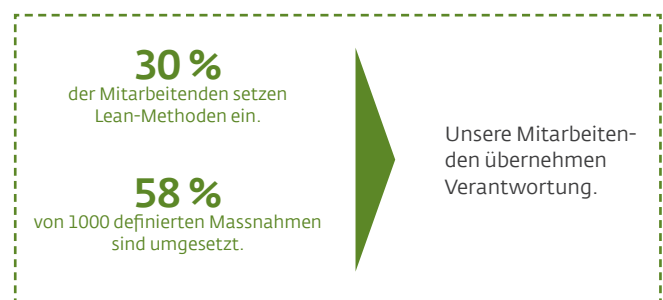
Den internationalen Standard ISO 20022 zur Verarbeitung von Zahlungsaufträgen haben wir bereits zu einem grossen Teil umgesetzt. Der Zahlungsverkehr zwischen den Banken in Liechtenstein, in der Schweiz und in der EU laufen seit 2016 auf dem ISO-20022-Standard. Im Berichtsjahr lag der Fokus auf der Schnittstelle zwischen den Kunden und der Bank. Die grosse Mehrheit der Firmenkunden migrierte

für den elektronischen Datenaustausch inzwischen auf den neuen Standard. Weiter ist die LLB mit dem neuen Online Banking bestens für die Zukunft gerüstet. Der letzte Standardisierungsschritt folgt dann im Jahr 2020 mit der Einführung der einheitlichen QR-Rechnung. Diese wird zehn Arten von Einzahlungsscheinen ersetzen und damit eine weitere Automatisierung der Zahlungsprozesse ermöglichen. Die LLB-Gruppe ist auch auf diesen Digitalisierungsschritt gut vorbereitet.

Innovation Management

Die Zusammenarbeit zwischen Banken, IT-Service Providern und FinTechs spielt künftig bei der Entwicklung der digitalen Bank eine wesentliche Rolle. Das Entwicklungstempo ist rasant. Wir wollen nicht nur Schritt halten, sondern im digitalen Bereich wegweisende Lösungen auf den Markt bringen. Um die Innovationsfreude unserer Mitarbeitenden zu fördern und Ideen zu kanalisieren, haben wir 2018 eine interne Stelle für Innovation Management geschaffen, die einen neuen, gruppenweiten Prozess lanciert hat. Dieser sieht vor, dass eingereichte Ideen vordefinierte «Gates» passieren müssen, um sich für den nächsten Entwicklungsschritt zu qualifizieren. Damit wird sichergestellt, dass die vorhandenen Mittel so effizient wie möglich eingesetzt werden und die Ideen mit dem grössten Potenzial zum Erfolg geführt werden können. LLB-Mitarbeitende haben im Jahr 2018 mehr als dreissig Ideen generiert, zwanzig «Value Propositions» und zehn «Pitches» erstellt. Zwei Ideen haben bereits den «PoC»-Status (Proof of Concept) erreicht und werden weiterverfolgt.

Zeitgewinn durch Lean Management



Lean Management bedeutet, mit Blick auf den besten Kundennutzen eine Kultur der stetigen Verbesserung zu etablieren und zu leben. Gemeinsam mit dem jeweiligen Team wird nach Lösungen gesucht, um Prozesse zu optimieren, die Zusammenarbeit zu erleichtern und damit die Teamleistung zu steigern, ohne proportional Kapazitäten aufzubauen. Im Rahmen der Strategie StepUp2020 hat sich die Division Group COO die Verankerung der Lean-Management-Kultur in der LLB-Gruppe vorgenommen. Denn: Wer profitabel wachsen will,

braucht höhere Effizienz, schlankere Strukturen und funktionale IT-Lösungen. Fünf Mitarbeitende begleiten unsere Teams dabei. In unseren drei Marktdivisionen wollen wir Zeit für unsere Kunden gewinnen und damit die Qualität der Beratung steigern.

Mit unserer Lean-Initiative wandeln sich auch die Anforderungen an die Mitarbeitenden: Lean Management bedingt die Grundhaltung und Überzeugung, dass der Mehrwert für die Kunden und die Effizienz im Zentrum des Wirkens stehen. Es setzt voraus, die Arbeitsweise systematisch zu hinterfragen und kontinuierlich zu verbessern.

Lean Management in Marktdivisionen

In den drei Marktdivisionen wurden bisher in zehn Abteilungen Lean-Transformationen vorgenommen. Hinzu kommen vier Abteilungen aus der Division COO, welche mit ihren Services den Markteinheiten zuarbeiten und damit zur Kundenzufriedenheit beitragen. Die transformierten Abteilungen haben Verbesserungen in den Dimensionen Kunden, Produktivität, Mitarbeitende und Qualität umgesetzt. Zudem haben sie weitere Themen ausgewählt, um ihr Arbeitsumfeld fortlaufend nach der Lean-Methode mitzugestalten. So wurden bis heute von den Mitarbeitenden insgesamt mehr als tausend Verbesserungsideen initialisiert, von denen über die Hälfte umgesetzt sind.

Die Vorteile für unsere Kunden sind hochwertigere und schnellere Dienstleistungen.

2019 bleibt es unser Ziel, mehr Zeit für unsere Kunden zu gewinnen. Es geht im Kern darum, Schnittstellenprozesse zum Wohle der Kunden zu optimieren sowie nachvollziehbare Entscheidungen zu gewährleisten. Damit stärken und sichern wir die Position der LLB-Gruppe im Wettbewerb.

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 um CHF 41.5 Mio. auf CHF 29.1 Mio. Der Rückgang ist auf stichtagsbezogene Buchverluste aus zum Fair Value bewerteten Finanzanlagen zurückzuführen. Die stichtagsbezogene Bewertung der Zinsabsicherungsinstrumente bedingte einen tieferen Erfolg aus dem Handelsgeschäft. Der Geschäftsaufwand nahm aufgrund des strategiekonformen Personalausbaus in den Bereichen Innovations- und Risikomanagement zu. Zusätzlich erhöhte sich der Aufwand akquisitionsbedingt.

Segmentrechnung

in Tausend CHF	2018	2017	+ / - %
Erfolg Zinsengeschäft	11'543	17'767	-35.0
Erwartete Kreditverluste	175	0	
Erfolg Zinsengeschäft nach erwarteten Kreditverlusten	11'718	17'767	-34.0
Erfolg Dienstleistungs- und Kommissionsgeschäft	-9'040	-4'406	105.2
Erfolg Handelsgeschäft	42'767	51'452	-16.9
Erfolg aus Finanzanlagen, zum Fair Value bewertet	-19'396	2'625	
Anteil am Erfolg an Joint Venture	-3	-14	-81.9
Übriger Erfolg	3'100	3'184	-2.6
Total Geschäftsertrag	29'146	70'607	-58.7
Personalaufwand	-87'554	-75'604	15.8
Sachaufwand	-81'097	-74'105	9.4
Abschreibungen und Amortisationen auf dem Anlagevermögen	-32'575	-28'734	13.4
Dienstleistungen (von) / an andere(n) Segmente(n)	102'045	89'831	13.6
Total Geschäftsaufwand	-99'181	-88'612	11.9
Segmentergebnis vor Steuern	-70'035	-18'005	289.0

Zusätzliche Informationen

	31.12.2018	31.12.2017	+ / - %
Personalbestand (teilzeitbereinigt, in Stellen)	529	423	25.1