

Wirtschaftliches Umfeld

Nachdem die Konjunktur gegen Ende 2018 zunehmend ins Stottern geriet, wurde der langjährige Aufwärtstrend an den Aktienmärkten abrupt gestoppt. Anleger hatten Verluste hinzunehmen. Das Umfeld dürfte volatil bleiben. Wir müssen uns darauf einstellen, dass das Zinsniveau in Europa längerfristig tief bleibt.

Internationale Perspektiven

Die konjunkturelle Entwicklung der stärksten Volkswirtschaften hat im Jahr 2018 an Dynamik verloren. Für gedrückte Stimmung an den Märkten sorgten politische Unwägbarkeiten, beispielsweise die Handelsstreitigkeiten zwischen den USA und Europa sowie den USA und China. Die protektionistische Handelspolitik der US-Regierung beeinträchtigt die global optimierten Wertschöpfungsketten der Unternehmen und führte in China sowie in der Eurozone zu einer Verlangsamung des Produktionswachstums. Auch die Unsicherheit über die Brexit-Verhandlungen, der abklingende Macron-Effekt und das absehbare Ende der Regierung Merkel in Deutschland belasteten die Märkte. Die geopolitischen Unsicherheiten erschweren die Geldpolitik. Nach vier Zinserhöhungen im Jahr 2018 wird die US-Notenbank 2019 vorsichtiger agieren. Die Europäische Zentralbank (EZB) hat erst für das zweite Halbjahr eine Zinserhöhung in Aussicht gestellt. Damit werden die Geldmarktzinsen in der Schweiz voraussichtlich auch Ende 2019 im negativen Bereich liegen.

USA

Mit einem umfangreichen Steuersenkungspaket hat US-Präsident Donald Trump der amerikanischen Konjunktur zusätzlich Schub verliehen. Dieser Effekt dürfte jedoch 2019 nachlassen. Bereits im dritten Quartal 2018 büsste die US-Konjunktur an Schwung ein. Für das Jahr 2019 prognostizierte die US-Notenbank Fed im Dezember 2018 ein Wirtschaftswachstum von 2.3 Prozent, davor hatte die Erwartung noch 2.5 Prozent betragen. Auch die Inflation wird sich 2019 voraussichtlich etwas abschwächen. Der Rückgang der langfristigen Zinsen in den USA führte dazu, dass sich die Zinsstrukturkurve weiter abgeflacht hat. Dies kann als Frühwarnsignal für eine Rezession verstanden werden. Die US-Importzölle werden laut aktuellen Plänen auf den höchsten Wert seit den 1970er-Jahren steigen, auch das ein Indikator, dass sich die globale Konjunktur mit hoher Wahrscheinlichkeit weiter eintrüben wird. Die Handelsaktivitäten würden dadurch gedämpft.

Euroraum

Das konjunkturelle Bild des Euroraums präsentiert sich verhalten. Zwar dürfte das Wachstum nach einem unerwartet schwachen

zweiten Halbjahr 2018 wieder etwas anziehen, allerdings hat sich die Stimmung bei Konsumenten und Produzenten verschlechtert. Die allgemeine Unsicherheit kann die Konjunktur und damit die Entwicklung der Inflation dämpfen. Bankökonomien, Wirtschaftsforschungsinstitute und internationale Organisationen haben zuletzt ihre Konjunkturprognosen 2019 für Deutschland und den Euroraum gesenkt. So hat das Ifo-Institut in München seine Wachstumsprognose auf 1.1 Prozent korrigiert. Im September hatten die Wirtschaftsforscher noch mit 1.9 Prozent kalkuliert. Ähnliche Ergebnisse meldet das Österreichische Institut für Wirtschaftsforschung (WIFO): Trotz Rückgängen blieb die Konjunktüreinschätzung der österreichischen Unternehmen Ende Jahr jedoch weiterhin recht zuversichtlich. Ausgehend von einem ziemlich hohen Niveau schätzten die Unternehmen die Konjunkturlage aber etwas schlechter ein. Ihre Erwartungen für das kommende Jahr trübten sich leicht ein.

Konjunktur Schweiz/Liechtenstein

Die Schweizer Wirtschaft wurde im dritten Quartal 2018 überraschend stark abgebremst, das BIP ging um 0.2 Prozent zurück. Die Frühindikatoren lassen laut dem Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO) für die kommenden Quartale ein moderates Wachstum erwarten. Die Zeiten des deutlich überdurchschnittlichen Wachstums dürften allerdings vorbei sein. Nicht sehr erfreulich präsentierte sich die Lage im Schweizer Finanzdienstleistungssektor. Laut SECO liessen rückläufige Finanzdienstleistungsexporte und ein schwieriges Zinsumfeld die Wertschöpfung im dritten Quartal um 1.1 Prozent schrumpfen. Gemäss der Konjunkturforschungsstelle der ETH Zürich (KOF) ist der Rückgang des Wertschöpfungsanteils des Finanzsektors in der Schweiz inzwischen beendet. Der Anteil hat sich bei den Banken seit 2007 nahezu halbiert. Wenn es zu keinen Rückschlägen (z. B. Bussen) im Finanzdienstleistungssektor komme, könne die Profitabilität wieder steigen, schätzt die KOF.

In Liechtenstein gibt es laut dem «Volkswirtschaftsmonitor Q4/2018» der liechtensteinischen Finanzmarktaufsicht keine Anzeichen für eine Konjunkturabkühlung. Die Werte haben sich auf hohem Niveau stabilisiert. Die sehr positive Konjunktur ist auch weiterhin an den guten Beschäftigungszahlen erkennbar. Gegenüber der Vergleichsperiode 2017 verzeichnete die Beschäftigung im ersten Halbjahr 2018

einen starken Zuwachs von 3,8 Prozent und die Warenexporte nahmen um 11 Prozent zu.

Finanzplatz Liechtenstein

In Liechtenstein profitierten die Finanzdienstleister im ersten Halbjahr von der freundlichen Konjunktur. Laut dem im Oktober veröffentlichten Konjunkturbericht des liechtensteinischen Amtes für Statistik stiegen die Umsätze von sechs ausgewählten Finanzdienstleistern im ersten Halbjahr 2018 gegenüber dem ersten Halbjahr 2017 um 19 Prozent. Auch die Beschäftigung im Finanzdienstleistungsbereich erhöhte sich gegenüber dem Vorjahresstand bis Mitte 2018 um 4 Prozent. Mit der globalen Eintrübung der Konjunktur deutet sich eine Abschwächung der Dynamik an. Der Bankenverband ist laut einer Einschätzung (veröffentlicht in der «Finanzplanung der Regierung 2019 bis 2022») zuversichtlich. So konnten die Mitgliedsbanken 2016 und 2017 auf breiter Basis zulegen. Rückwirkend betrachtet hätten sich die Fokussierung und die strategische Neuausrichtung hinsichtlich des effizienten Kostenmanagements, des kundenorientierten Service- / Produktangebots und der Profitabilität auszubezahlt. Es seien neue Wachstumsfelder erschlossen worden, die positiv in die Zukunft blicken liessen. Allerdings hält auch der Bankenverband fest, dass in einem hochdigitalisierten Umfeld Negativzinsen, volatile Finanzmärkte, zunehmender Fachkräftemangel sowie Umfang und Komplexität der Regulierungen weiterhin die Kernherausforderungen der liechtensteinischen Banken bleiben. Insgesamt geht der Bankenverband aber davon aus, dass sich die Wachstumsstrategien der Banken mittel- bis langfristig positiv auf die Jahresergebnisse, das Beschäftigungswachstum und die Finanzsituation auswirken werden. Der Fondsverband sieht die Zeichen grundsätzlich auf Wachstum: Die ebenfalls in der «Finanzplanung der Regierung 2019 bis 2022» veröffentlichte Einschätzung klingt optimistisch. Für 2019 erwartet der Fondsverband bei neutraler Börsenentwicklung ein Wachstum des Fondsvolumens von 10 bis 12 Prozent, ab 2020 rechnet er mit einer Zunahme von 4 bis 7 Prozent.

Zinsen

Die Zentralbanken agieren derzeit sehr unterschiedlich. Das Spektrum reicht von einem geldpolitisch ausserordentlich expansiven Kurs über einen Ausstieg aus geldpolitischen Sondermassnahmen bis hin zu einer nahezu «neutralen» Geldpolitik. Im Dezember hat die US-Notenbank Federal Reserve zum vierten Mal in diesem Jahr den Leitzins erhöht. Sie hob den Zinssatz um einen Viertelpunkt auf den neuen Zielkorridor von 2,25 bis 2,5 Prozent an. Damit reagierte sie auch auf die gute Konjunktur in den USA. Die Notenbank signalisierte für das kommende Jahr einen langsameren Zinsanstieg. Demnach dürfte 2020 eine weitere Zinserhöhung folgen. Die langfristige Zinsrate gab die Fed mit 2,8 Prozent an.

Die Europäische Zentralbank (EZB) verfolgt hingegen weiterhin eine sehr expansive Geldpolitik. Die Leitzinsen sollen voraussichtlich mindestens über den Sommer 2019 hinaus auf dem aktuell rekordtiefen

Niveau bleiben. Mitte Dezember hat die EZB jedoch den Stopp ihrer Anleihenkäufe per Ende 2018 beschlossen. Sie will das Programm nun schrittweise zurückfahren, die auflaufenden Zinserlöse aus dem Programm aber weiterhin in Anleihen investieren. Das Ende des Anleihekaufprogramms kann als erster Schritt auf dem langen Weg zu einer geldpolitischen Normalisierung gewertet werden.

Die Schweizerische Nationalbank (SNB) liess ihre Zinsen weiterhin unverändert. An den Märkten geht man davon aus, dass sie die Zinswende erst einleitet, wenn die EZB den ersten Schritt macht. Mit den Negativzinsen von 0,75 Prozent sowie der Bereitschaft, bei Bedarf am Devisenmarkt zu intervenieren, bleibt die Politik sehr expansiv. Ein Ende der Negativzinsen wird erst im Jahr 2020 erwartet.

Währungen

Der US-Dollar hat 2018 von der grösser werdenden Zinsdifferenz profitiert. Die verstärkten Kapitalzuflüsse führten zu einer real-effektiven Aufwertung des US-Dollar: Zum Franken legte der Dollar um knapp 2 Prozent zu, zum Euro um mehr als 5 Prozent und zum britischen Pfund um rund 6 Prozent. Anlageexperten gehen davon aus, dass der Dollar 2019 weniger an Stärke gewinnen wird. Der Euro markierte im April 2018 gegenüber dem Schweizer Franken mit einem Kurs von CHF 1.20 das Jahreshoch, Ende Dezember war er auf CHF 1.13 abgerutscht. Die SNB ist der Ansicht, dass ihre eigene Währung hoch bewertet ist. Die Lage am Devisenmarkt zeige sich nach wie vor fragil. Der Negativzins sowie die Bereitschaft, bei Bedarf am Devisenmarkt zu intervenieren, sind laut SNB unverändert notwendig, weil sie die Attraktivität von Anlagen in Franken tief halten und den Aufwertungsdruck auf die Währung reduzieren will. Allerdings scheint die Schweizerische Nationalbank seit rund eineinhalb Jahren auf grosse Interventionen verzichtet zu haben. Die meisten Marktteilnehmer interpretieren dies so, dass bei Kursen über EUR / CHF 1.14 nicht mit Markteingriffen durch die Nationalbank zu rechnen ist.

Aktienmärkte

Das Börsenjahr 2018 ging turbulent zu Ende. Insgesamt verlief es aus Anlegersicht enttäuschend. Die Entwicklung an den internationalen Finanzmärkten war von erhöhter Volatilität geprägt. Sorgen vor einer globalen Wachstumsabkühlung, anhaltende Unsicherheiten bezüglich des Brexits und der italienischen Fiskalpolitik sowie die fortwährenden handelspolitischen Spannungen der USA – insbesondere mit China – belasteten laut einer Einschätzung der SNB die Aktienmärkte. Hinzu kam Anfang Oktober ein Anstieg der Langfristzinsen in den USA. Analysten gehen davon aus, dass die Volatilität an den Aktienmärkten vorderhand anhält und 2019 ein schwieriges Jahr wird. Es gibt nach wie vor zu viele Variablen, die aus Anlegersicht schwer einzuschätzen sind. Daher ist nicht davon auszugehen, dass es bald zu einer grossen Euphorie an den Aktienmärkten kommen wird.

Retail & Corporate Banking

Mit ihrem Retail & Corporate Banking positioniert sich die LLB-Gruppe erfolgreich als Universalbank für Privat- und Firmenkunden. Doch die Kundenbedürfnisse ändern sich. Das heisst für uns: vorausschauen und den Mut haben, auf innovative und wegweisende Lösungen zu setzen.

Märkte und Dienstleistungen

Das Retail & Corporate Banking der Liechtensteinischen Landesbank und der Tochtergesellschaft Bank Linth umfasst das Einlagen- und Finanzierungsgeschäft in den Heimmärkten Liechtenstein und Schweiz. Hinzu kommen vielfältige Kundenbeziehungen mit Grenzgängern aus dem österreichischen Bundesland Vorarlberg. Wir bieten die gesamte Bandbreite der Bank- und Finanzdienstleistungsgeschäfte für Privat- und Firmenkunden an. Einzigartig ist unser 360-Grad-Beratungsansatz, der Lösungen für jede Lebens- und Unternehmensphase bereithält – von der Geburt bis zum Nachlass beziehungsweise von der Gründung bis zur Übergabe.

Zahlen, sparen und anlegen

In Liechtenstein ist die LLB klare Marktführerin im Bereich Zahlungsverkehr und Kontoführung. Nahezu jeder Einwohner hat ein Konto bei der Landesbank. Unser «LLB Kombi / Bank Linth Kombi» ermöglicht es Privatkunden, ihre individuelle Bankbeziehung selbst zu gestalten. Ein interaktiver Online-Konfigurator hilft unseren Kunden, ein bedürfnisgerechtes Paket zusammenzustellen. Dabei werden die Kosten für jedes Modul transparent aufgezeigt. Die zielgruppengerechte Anlageberatung und Vermögensverwaltung für Kunden mit einem verfügbaren Vermögen von bis zu CHF 0.5 Mio. gehören ebenfalls zum Retail & Corporate Banking. Unter dem Namen «Kompass» bieten wir eine 360-Grad-Beratungspalette für jede Lebens- und Unternehmensphase an. KMU finden bei der LLB und der Bank Linth verschiedene attraktive Basisproduktpakete mit transparenten Leistungen und Konditionen.

Kredit- und Hypothekargeschäft

Das Kreditgeschäft ist für die LLB-Gruppe ein wichtiger Bereich. Im Heimmarkt Liechtenstein gilt die LLB mit ihren 78'513 Privat-, Firmen- und institutionellen Kunden als Nummer eins. Der Marktanteil im Liechtensteiner Hypothekargeschäft liegt bei 50 Prozent. Auch im Firmenkundengeschäft ist die LLB mit einem Anteil von 60 Prozent Marktführerin.

Die Bank Linth zählt als grösste Regionalbank der Ostschweiz in beiden Bereichen zu den führenden Anbietern.

Individuelle Vorsorgelösungen

Als einzige Bank in Liechtenstein stellen wir den Kunden mit der LLB Vorsorgestiftung für Liechtenstein individuelle Pensionskassenlösungen zur Verfügung (siehe Kapitel «Verantwortung für Gesellschaft und Umwelt», Seite 58). Die Vorsorgestiftung ist – gemessen an der Anzahl Versicherten und am verwalteten Vermögen – die zweitgrösste Sammelstiftung in Liechtenstein und die Einzige im Land, bei der die Mitglieder zwischen zwei Anlagestrategien wählen können. Ende 2018 verwaltete die LLB Vorsorgestiftung 5'300 aktiv Versicherte in 450 angeschlossenen Unternehmen.

In der Ostschweiz bietet die Bank Linth mit der ALVOSO LLB Pensionskasse Vorsorgelösungen für Firmenkunden an.

Regional verwurzelt

Retail & Corporate Banking ist ein regionales und lokales Geschäft. Unsere Kundenberater sind in den jeweiligen Marktregionen zu Hause und kennen die Bedürfnisse von Privatkunden und Unternehmen (siehe Kapitel «Mitarbeitende», Seite 65). 1861 gegründet, ist die Liechtensteinische Landesbank die älteste Bank in Liechtenstein. Dass sie noch heute das finanzielle Rückgrat für Privatpersonen und Firmen im Land ist, zeigt der sehr hohe Marktanteil im Retail & Corporate Banking. Die LLB ist zudem die einzige Bank, die in Liechtenstein mehrere

Geschäftsstellen- und Automatenetz

Als einzige Bank in Liechtenstein verfügt die LLB über

**3 Geschäftsstellen und
23 Bancomaten-Standorte**

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

**19 Geschäftsstellen und
29 Bancomaten-Standorte**

Geschäftsstellen und ein grosses Bancomaten-Netz betreibt. Viele Kunden sind gleichzeitig auch Aktionäre der Bank: 18.8 Prozent der Namenaktien der LLB sind im Besitz von Privatpersonen und Unternehmen mit Sitz in Liechtenstein (siehe Kapitel «LLB-Aktie», Seite 43). Auch die Bank Linth, gegründet 1848, hat eine lange Tradition und ist tief in der lokalen Bevölkerung verankert. Rund 10'500 Aktionäre bilden das Fundament und nehmen aktiv an den Entwicklungen der Bank teil.

Partnerschaften und KMU-Award

Die LLB ist mit der heimischen Wirtschaft sehr gut vernetzt. Die seit 2016 bestehende Partnerschaft mit der Wirtschaftskammer haben wir im Jahr 2018 weiter intensiviert. Zum ersten Mal haben wir gemeinsam einen Stand an der regional ausgerichteten Liechtensteinischen Industrie-, Handels- und Gewerbeausstellung (LIHGA) betrieben. Um unsere Expertise im Firmenkundengeschäft zu unterstreichen, haben wir 2018 zusammen mit der Wirtschaftskammer einen KMU-Award lanciert. Geplant ist, diesen nun alle zwei Jahre im Rahmen der LIHGA zu vergeben (siehe Kapitel «Verantwortung für Gesellschaft und Umwelt», Seite 59).

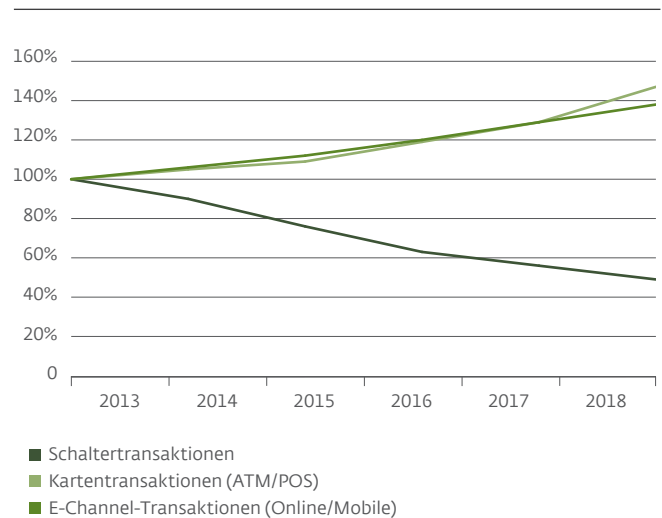
Seit 2017 steht die LLB dem Technopark Liechtenstein und als Netzwerkpartnerin der Initiative «Home of Innovation» Start-up-Unternehmen zur Seite. Des Weiteren ist sie Fördermitglied von «digital-liechtenstein.li», einer Plattform für die digitale Innovation und Vernetzung in Liechtenstein.

Omnikanal-Ansatz: digital und persönlich

Die Strategie StepUp2020 der LLB-Gruppe berücksichtigt auch die fortschreitende Digitalisierung des Bankgeschäfts. Wir beobachten die Entwicklungen am Markt aufmerksam und haben 2018 ein strukturiertes Innovationsmanagement implementiert (siehe Kapitel «Corporate Center», Seite 41). Für gruppenweite Innovations- und Infrastrukturprojekte zum Ausbau der digitalen Kanäle und Dienstleistungen setzen wir von 2016 bis 2020 Investitionen von rund CHF 30 Mio. ein. Damit tragen wir den veränderten Kundenbedürfnissen Rechnung. Während das Schaltergeschäft abnimmt, setzen unsere Kunden immer häufiger auf unsere E-Channels. 2018 wurden über unser Online und Mobile Banking mehr als 2.3 Mio. (2017: 2.2 Mio.) Transaktionen durchgeführt. Auch die Kartentransaktionen mit LLB-Karten nahmen auf 2.7 Mio. (2017: 2.3 Mio.) zu (siehe Grafik, Spalte rechts).

Beratungsintensität und -umfang steigen ebenfalls an, weshalb wir nicht nur in die Technologie investieren, sondern auch in die Schulung unserer Geschäftsstellenteams: Aus Schaltermitarbeitenden werden Kundenberater, die Zertifizierungsprogramme nach den Standards der Swiss Association for Quality durchlaufen (siehe Kapitel «Mitarbeitende», Seite 68). Bis Ende 2018 haben 73 Kundenberater der Division Retail & Corporate Banking das Zertifizierungsprogramm erfolgreich absolviert.

Zahl der Transaktionen via Schalter, Automaten (ATM) / Kartenterminals (POS), E-Channels (Mobile und Online)



Beratungsorientierte Geschäftsstellen

Der Trend in den Geschäftsstellen geht weg vom Transaktionsgeschäft hin zur persönlichen Beratung vor Ort. Der LLB-Gruppe eröffnen sich dadurch grosse Chancen, denn trotz sinkender Zahl von Standardabwicklungen am Schalter besuchten 2018 rund 24'500 Kunden die drei LLB-Geschäftsstellen in Liechtenstein und rund 18'500 Kunden jene der Bank Linth. Diese Direktkontakte bieten Beratungspotenzial, das wir verstärkt nutzen wollen. Das Neudesign der Kundenbereiche unterstützt uns dabei optimal. In den umgestalteten Geschäftsstellen sind unsere Berater den Kunden bei alltäglichen Bankgeschäften behilflich, indem sie Basisdienstleistungen erbringen; gleichzeitig stehen sie aber auch für ausführliche Beratung zur Verfügung. Das in einem Ambiente, das alle Sinne anspricht und in dem sich Kunden wohl und gut aufgehoben fühlen.

Investitionen in moderne Geschäftsstellen

In Balzers präsentiert die LLB im Frühjahr 2019 die erste neu konzipierte Geschäftsstelle in Liechtenstein. Die LLB wird im Zuge dessen das einzigartige «Bankorama» vorstellen. Dieses ermöglicht den Kunden, die Welt des Banking interaktiv zu erfahren. Dadurch macht die LLB Bankprodukte einfach verständlich und erlebbar.

Die Bank Linth hat bereits im Jahr 2017 die ersten Geschäftsstellen nach dem Konzept «Bank der Zukunft» eröffnet. Inzwischen sind dreizehn von neunzehn Standorten umgebaut. Bis 2020 soll die Transformation abgeschlossen sein; dann werden sich alle Bank Linth Geschäftsstellen in neuem Erscheinungsbild präsentieren. Auch beim Konzept der Bank Linth steht der Mensch im Mittelpunkt. Herzstück der neuen Geschäftsstellen ist ein stets durch einen Kundenberater

besetzter Welcome Desk. Die Räume sind offen und einsehbar gestaltet. Durch den Einsatz natürlicher Materialien entsteht eine «Wohlfühlatmosphäre», die Kunden zum Verweilen einladen soll.

E-Channels

Konzipiert nach modernsten Standards in Bezug auf Design, Sicherheit und Technik haben wir im Februar 2017 für die LLB und die Bank Linth neue Mobile-Banking-Apps mit Touch-ID und benutzerfreundlicher «Scan & Pay»-Funktion eingeführt. Im Sommer 2017 folgte ein neues Webportal mit integriertem Online Banking. Wir gehören damit zu den wenigen Banken, die ihr gesamtes digitales Angebot als One-Stop-Shop gestaltet haben – inklusive erweitertem Online Banking. Im Zuge unseres Digitalisierungsprogrammes «Novus» (siehe Kapitel «Corporate Center», Seiten 40 – 41) konnten wir im Jahr 2018 unseren Kunden weitere digitale Dienstleistungen anbieten und die Funktionen im Online und Mobile Banking verfeinern. Die Plattform lässt sich personalisieren, sodass Privat- und Firmenkunden ihr digitales Banking nach ihren Bedürfnissen einrichten können. Die hohe Funktionalität und Sicherheit unseres integrierten Online Banking überzeugen: Die Zahl unserer Online- und Mobile-Nutzer ist in den letzten fünf Jahren von 22'016 (2014) auf 35'940 (2018) angestiegen, das ist eine Zunahme von mehr als 63 Prozent. Fast 30 Prozent davon verwenden unsere Mobile-Lösung. Auch Experten anerkennen unseren innovativen Ansatz: Mitte April durften wir bei den «Best of Swiss Web Awards» 2018 für unsere Technologie eine Silber-Auszeichnung entgegennehmen.

eBill und LLB Connect

Im September 2018 haben wir als erste Bank in Liechtenstein eine eBill-Lösung eingeführt. Kunden können mit eBill über das Online Banking der LLB bequem und schnell Rechnungen empfangen, kontrollieren und freigeben. Bei regelmässigen Rechnungseingängen kann die Bezahlung bestimmter Rechnungen mittels Dauerfreigabe automatisiert erfolgen. Die Rechnungsstellung ist über eBill ganz einfach möglich, erleichtert Firmen die Administration und die Kontrolle der Debitoren und verfügt über weitere Vorteile. So bringt der elektronische Versand eine deutliche Kostenersparnis, weil Arbeitsaufwände, Material- und Portokosten entfallen.

Mit LLB Connect bieten wir unseren Firmenkunden seit Mitte 2018 eine Schnittstelle für den Bezug oder die Annahme von Kontoinformationen, Gutschriften, Zahlungsaufträgen sowie von Börsen- und Devisenaufträgen. Dabei können die Firmenkunden ihr intern verwendetes System direkt mit der LLB verbinden. Der Datenübertragungsstandard «Electronic Banking Internet Communication Standard», kurz EBICS, steht unseren Kunden seit 2016 zur Verfügung. Diese Dienstleistung bauen wir im Jahr 2019 weiter aus. Mit dem EBICS Port wird eine Lösung eingeführt, die multibankingfähig ist.

Customer Service Center

Als Schnittstelle zwischen dem Online- und Offlinebereich ist das Customer Service Center (CSE) seit fünf Jahren Dreh- und Angelpunkt für mittlerweile rund 56'000 Kunden. Es bietet diesen eine umfassende

Leistung für alle Bankgeschäfte an. 2018 hat das leistungsstarke Team 109'000 Telefongespräche geführt, rund 9'000 Mails beantwortet, 4'600 Banknachrichten bearbeitet sowie 66'000 Anliegen und Anfragen erfasst.

Zeitgewinn für Kunden

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 zu steigern. Das Gruppenprogramm Lean Management trägt wesentlich dazu bei, die Prozesse so weit wie möglich zu standardisieren und unser Unternehmen noch stärker auf Kundenbedürfnisse auszurichten (siehe Kapitel «Corporate Center», Seite 41). Im Bereich Retail & Corporate Banking haben wir in den letzten 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.

Feedback durch Kundenbefragungen

Damit wir wissen, wo bei unseren Kunden «der Schuh drückt», haben wir im Jahr 2018 Round-Table-Gespräche mit unterschiedlichen Firmenkunden veranstaltet und so wertvolles Feedback erhalten. Daraus konnten wir ableiten, dass die Kunden eine kürzere Durchlaufzeit von Anträgen und eine bessere Erreichbarkeit der Kundenberater wünschen. Die im Zuge des Lean-Management-Prozesses umgesetzten Massnahmen zielten genau auf diese Punkte ab. Dank der guten Resonanz werden diese Round-Table-Gespräche nun jährlich durchgeführt. Ausserdem haben wir in Zusammenarbeit mit der Wirtschaftskammer eine umfassende schriftliche Kundenbefragung lanciert. Diese hat unter anderem gezeigt, dass die LLB für die Kunden einfach zu erreichen ist, die Firmenkunden mit der Dienstleistungsqualität sehr zufrieden und Unterlagen und Dokumente verständlich formuliert sind. Aufholbedarf besteht gemäss Umfrage bei der Benutzerfreundlichkeit des Online Banking, weshalb wir in diesem Bereich verschiedene Massnahmen eingeleitet haben. Auch im Privatkundenbereich wurden anhand standardisierter Fragebögen qualitative Kundeninterviews geführt mit dem Ziel, Prozessabläufe und Dienstleistungen besser auf die sich wandelnden Kundenbedürfnisse abzustimmen.

Retail & Corporate Banking

Φ 2'329'553

Transaktionen haben die fast 36'000 Mobile- und Online-Banking-Kunden der LLB im Jahr 2018 getätigt. Das sind fast 40 Prozent mehr als vor fünf Jahren.

Segmentergebnis

Das Zinsengeschäft, das im Privat- und Firmenkundengeschäft den Grossteil der Erträge ausmacht, entwickelte sich positiv. Der Margendruck im Passivgeschäft und im Hypothekengeschäft konnte durch das Kreditwachstum mehr als kompensiert werden. In der Berichtsperiode wurden Wertberichtigungen für Kreditrisiken aufgelöst. Der

Geschäftsaufwand blieb trotz Investitionen in das Filial- und Vertriebsnetz stabil. Das Geschäftsvolumen stieg um 2 Prozent auf CHF 19.1 Mia. Die Kundenausleihungen nahmen dabei risikobewusst um 3.7 Prozent zu. Zuflüsse verzeichnete das Segment bei Privat- und Firmenkunden in den Heimmärkten Schweiz und Liechtenstein.

Segmentrechnung

in Tausend CHF	2018	2017	+ / - %
Erfolg Zinsengeschäft	90'317	87'439	3.3
Erwartete Kreditverluste	6'931	833	732.0
Erfolg Zinsengeschäft nach erwarteten Kreditverlusten	97'248	88'271	10.2
Erfolg Dienstleistungs- und Kommissionsgeschäft	29'729	30'210	-1.6
Erfolg Handelsgeschäft	11'383	11'441	-0.5
Übriger Erfolg	1'783	1'622	9.9
Total Geschäftsertrag	140'143	131'545	6.5
Personalaufwand	-30'458	-29'886	1.9
Sachaufwand	-1'607	-3'544	-54.6
Abschreibungen und Amortisationen auf dem Anlagevermögen	0	-40	-100.0
Dienstleistungen (von) / an andere(n) Segmente(n)	-50'127	-49'117	2.1
Total Geschäftsaufwand	-82'192	-82'587	-0.5
Segmentergebnis vor Steuern	57'951	48'957	18.4

Kennziffern

	2018	2017
Bruttomarge (in Basispunkten) *	70.0	70.8
Cost-Income-Ratio (in Prozent) **	61.7	63.2
Netto-Neugeld-Zufluss / (-Abfluss) (in Millionen CHF)	407	-100
Wachstum Netto-Neugeld-Zufluss / (-Abfluss) (in Prozent)	4.8	-1.2

* Geschäftsertrag (ohne erwartete Kreditverluste) zum durchschnittlichen monatlichen Geschäftsvolumen.

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

Zusätzliche Informationen

	31.12.2018	31.12.2017	+ / - %
Geschäftsvolumen (in Millionen CHF)	19'142	18'763	2.0
Kundenvermögen (in Millionen CHF)	8'449	8'449	0.0
Kundenausleihungen (in Millionen CHF)	10'693	10'314	3.7
Personalbestand (teilzeitbereinigt, in Stellen)	197	193	2.1

Private Banking

Im Segment Private Banking standen im Geschäftsjahr 2018 die Zeichen auf Wachstum. Stets im Fokus blieben dabei drei Faktoren, mit denen das Private Banking der LLB-Gruppe punktet: Stabilität und Sicherheit, hohe Dienstleistungs- und Servicequalität sowie ausgezeichnete Investment Performance.

Stabilität und Sicherheit

Die LLB-Gruppe gehört seit Jahren zu den sichersten und am besten kapitalisierten Universalbanken Europas (siehe Kapitel «Finanz- und Risikomanagement», Seite 16). Mit ihrer 157-jährigen Geschichte verfügt sie über eine lange Tradition. Das Long-Term-Rating der Agentur Moody's beträgt Aaa. Damit befinden wir uns in der Top-Liga der Banken in Liechtenstein und in der Schweiz. Mit der Hauptaktionärin, dem Land Liechtenstein, verfügen wir über eine stabile Eigentümerstruktur. Liechtenstein ist eines von wenigen Ländern weltweit, die von Standard & Poor's ein Rating der Kategorie AAA mit stabilem Ausblick erhielten. Das Länderrating ist auch für den Finanzplatz ein Indikator für Stabilität und Verlässlichkeit.

Hohe Dienstleistungs- und Servicequalität

Unsere Beratung erfolgt systematisch und für die Kunden gut nachvollziehbar. Sie entscheiden, wie engmaschig sie von Kundenberatern betreut werden und welche Risiken sie eingehen wollen. Die Palette reicht dabei von beratungsfreien «Execution Only»-Modellen bis zur umfassenden Vermögensverwaltung. Kunden wählen aus den Kategorien «Festverzinslich», «Konservativ», «Rendite», «Ausgewogen», «Wachstum» oder «Aktien» ihre Anlagestrategie. Durch die computerunterstützte fortlaufende Überwachung der Portfolios sorgen unsere Private-Banking-Kundenberater für die Sicherheit der Anlagen und eine strategiekonforme Performance. Um die Beratungsqualität zu gewährleisten, investieren wir stetig in unsere Produkte und Mitarbeitenden. Unsere Kundenberater durchlaufen die Zertifizierungsprogramme nach den Standards der Swiss Association for Quality. Mittlerweile haben 38 Private-Banking-Kundenberater der LLB Liechtenstein und der Bank Linth das Zertifizierungsprogramm erfolgreich abgeschlossen (siehe Kapitel «Mitarbeitende», Seite 68). Auch die gute Platzierung im Fuchsreport TOPs 2019 bestätigt die hohe Qualität unserer Beratungsteams im Private Banking.

Service durch Technologie

Zur laufenden Analyse und kontinuierlichen Überwachung der Portfolios werden unsere Kundenberater und Analysespezialisten durch eine leistungsstarke Technologie unterstützt. Entsprechende Programme berechnen mittels hoch entwickelter Algorithmen die Rendite und Risikobewertung einzelner Finanzinstrumente, um so die Portfolioeffizienz zu steigern. Individuelle Vorgaben und Restriktionen werden dabei automatisch berücksichtigt. Erfüllen die Risiko-/ Renditeeigenschaften der Anlage die Vorgaben des Kunden nicht, schlägt die Software Alarm. Dank der fortschrittlichen Mobile- und Online-Banking-Lösungen der LLB hat der Kunde jederzeit den Überblick über seine Vermögenswerte.

Transparentes Preismodell

Die LLB-Gruppe verzichtet sowohl in der Anlageberatung als auch in der Vermögensverwaltung auf Retrozessionen, das heisst auf Provisionen von externen Fondsanbietern für den Vertrieb ihrer Fondsprodukte an die Bank. Wir leiten diese zu 100 Prozent an unsere Kunden weiter. In Liechtenstein ist die LLB die einzige Bank und in der Schweiz gehört sie zu einigen wenigen, die ein retrofreies Preismodell in der Vermögensverwaltung und in der Anlageberatung anwenden. Bei verschiedenen Fonds sowie Vermögens- und Verwaltungsmandaten setzen wir performanceabhängige Gebühren ein, die nur anfallen, wenn eine positive Rendite erzielt wird. Innovativ sind auch unsere zinsabhängigen Gebühren, die das niedrige Zinsumfeld berücksichtigen. Die Tarifstrukturen der LLB sind einfach und verständlich, die Kosten auf einen Blick erkennbar.

Ausgezeichnete Investment Performance

Die Division Private Banking wird von den Spezialisten des LLB Asset Management unterstützt, deren Anlageperformance im Wettbewerbsvergleich herausragend ist. Das beweisen internationale Auszeichnungen, welche die LLB 2018 und in den Vorjahren entgegennehmen durfte (siehe Kapitel «Institutional Clients», Seite 34). Der Auswahlprozess der Anlagen in den Portfolios folgt dem hauseigenen, mehrfach ausgezeichneten Quant-Value-Ansatz. Als aktiver Manager

orientiert sich unser Asset Management an Benchmarks – mit dem Ziel, diese in den vielfältigen eigenen Fonds oder Mandaten zu über-treffen. Das gilt für die Vermögensverwaltung ebenso wie für Invest-mentfonds. Zur Qualitätssicherung stellen wir laufend Mittel für die Technologie und die Ausbildung unserer Investmentexperten bereit.

Im Jahr 2018 hat die LLB-Gruppe ihre Angebotspalette um passive Vermögensverwaltungsmandate mit unterschiedlichen Anlagestra-tegien sowie um passiv gemanagte Aktienfonds erweitert.

International präsent – lokal verankert

Mit den Marken «Liechtensteinische Landesbank» und «Bank Linth» ist die Division Private Banking lokal verwurzelt und international aktiv. Unser Fokus liegt auf den Heimmärkten Liechtenstein, Schweiz und Österreich, den traditionellen grenzüberschreitenden Märkten Deutschland und übriges Westeuropa wie auch auf den Wachstums-märkten 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 Öster-reich. Wir sind an den internationalen Standorten Vaduz, Zürich-Erlenbach, Genf, Wien, Abu Dhabi und Dubai sowie an den neunzehn Standorten der Bank Linth in der Ostschweiz und den drei Ge-schäftsstellen der LLB in Liechtenstein vor Ort.

Das Geschäftsmodell der LLB-Gruppe zielt auf die Steuerkonfor-mität der Kunden ab (siehe Kapitel «Regulatorische Vorgaben und Entwicklungen», Seite 46). Eine strikte Compliance mit den jeweiligen Vorschriften ist für unser Cross Border Banking zentral. Mit intensiven Schulungen stellt die LLB-Gruppe sicher, dass die Mitarbeitenden bei grenzüberschreitenden Tätigkeiten die Vorschriften des jeweiligen Ziellandes einhalten und die Steuerkonformität gewährleistet ist.

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 der Markt-regionen Schweiz und Österreich verzeichneten wir 2018 erfreuliche Kundenzuflüsse.

Eine Erfolgsgeschichte schreibt dabei insbesondere unsere Bank in Wien. Sie erreichte 2014 nach nur fünf Jahren Aufbauzeit die Gewinnschwelle. Durch die Fusion mit der Semper Constantia Privatbank AG ist die LLB Österreich zur führenden Vermögensverwaltungsbank im Private Banking und im institutionellen Geschäft in Österreich auf-gestiegen. Mit ihrer starken Positionierung im Private Banking, ihrem Depotbank- und Investmentfondsgeschäft sowie dem Immobilien-geschäft stellte die Semper Constantia eine ideale Erweiterung der Aktivitäten in Österreich dar. Die LLB Österreich kann damit ihren Kunden eine noch breiter diversifizierte Geschäftspalette anbieten.

Traditionelle grenzüberschreitende Märkte

Deutschland – Europas grösster Private-Banking-Markt – sowie die anderen westeuropäischen Märkte bleiben für unsere Vermögens-verwaltung wichtig. Hier profitieren wir von unserer langjährigen Erfahrung und vom Vertrauen unserer Kunden in die Qualität unserer Dienstleistungen und in die gute Performance unserer Vermögens-verwaltung.

Zentral- und Osteuropa

Weiteres Wachstum verzeichnete die LLB-Gruppe in den zentral- und osteuropäischen EU-Ländern und im Schlüsselmarkt Russland. Die Stabilität und Sicherheit der LLB-Gruppe sowie die spezifische Markt- und Produkterfahrung unserer Kundenberater und Investmentspezi-alisten an unseren Standorten Zürich-Erlenbach, Genf, Vaduz und Wien sind wichtige Erfolgsfaktoren. Im Jahr 2018 haben wir das Kundenberaterteam für diese Märkte weiter ausgebaut, was sich bei der Akquise auszahlt.

Naher Osten

In der Marktregion Naher Osten konnte die LLB-Gruppe 2018 ein sehr erfreuliches Wachstum erzielen; sie trägt zu einem immer grösseren Teil zum Gesamterfolg der Division bei. Unsere Repräsentanten in Dubai (seit 2008) und Abu Dhabi (seit 2005) betreuen verschiedene Kundengruppen aus den Vereinigten Arabischen Emiraten und der Golfregion. Als eine der wenigen Auslandsbanken ermöglichen wir unseren Kunden den Zugang zu den Aktienmärkten in Dubai und Abu Dhabi. Um unsere Position im Nahen Osten weiter auszubauen, planen wir im ersten Halbjahr 2019 einen Umzug ins Dubai International Financial Centre (DIFC) und in deutlich grössere Räumlichkeiten.

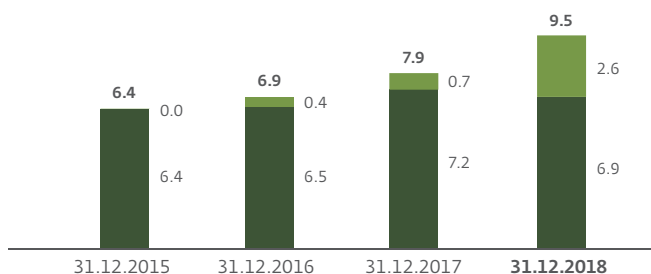
Bedürfnisorientierte Produkte

Anlageberatung und Vermögensverwaltung

Unabhängig davon, ob unsere Kunden die Verwaltung ihres Vermö-gens lieber delegieren oder selbst aktiv Anlageentscheidungen tref-fen wollen: Bei der LLB finden private und institutionelle Kunden mit «LLB Invest» und «Bank Linth Invest» ein massgeschneidertes Angebot. 2018 haben wir zusätzlich zu den bestehenden «Invest»-Beratungs-modellen «Consult» und «Expert» sowie zur Vermögensverwaltungslö-sung «Comfort» das schlankere Modell «Basic» eingeführt. 2019 wird dieses von der Bank Linth übernommen. Damit trägt die LLB nicht nur der seit Januar 2018 geltenden EU-Richtlinie MiFID II Rechnung, son-dern auch der Schweizer Richtlinie FIDLEG, die 2020 in Kraft treten soll.

Dank der verschiedenen Angebote kann der Kunde frei wählen, wie umfassend die Beratungsleistung durch unsere Kundenberater sein soll. Ein Angebot, das bei den Kunden gut ankommt. Die Volumina bei Vermögensverwaltungs- und Anlageberatungsmandaten stiegen seit der Einführung von «LLB Invest» im Jahr 2016 stetig an (siehe Grafik, Seite 30)

LLB Invest (in CHF Mia.)



- Anlageberatung (Invest Basic / Consult / Expert)
- Vermögensverwaltung (Invest Comfort)

Finanzplanung für jede Lebenslage

Mit der Dienstleistung «LLB Kompass» und «Bank Linth Kompass» unterstützen wir Privatkunden und Unternehmer in allen Lebens- sowie Unternehmensphasen dabei, ihre finanziellen Zukunftsziele zu erreichen. Die LLB und die Bank Linth decken damit alle wichtigen Themen wie Vermögen, Finanzierungen, Vorsorge, Immobilien, Steuern, Nachfolge und Nachlass ab (siehe Kapitel «Verantwortung für Gesellschaft und Umwelt», Seite 58.) Die LLB-Gruppe ist die einzige Bank in Liechtenstein, die eine derart umfassende 360-Grad-Finanzplanung anbietet.

Orientierung am Kunden

Die gezielte Ausrichtung an die Kundenbedürfnisse und die lokale Verankerung unserer Berater werden sehr geschätzt, wie Feedbacks zeigen. Um mehr Zeit für unsere Kunden zu gewinnen, führt die Division Private Banking seit August 2017 eine Lean-Management-Initiative durch (siehe Kapitel «Corporate Center», Seite 41). In deren Rahmen setzen die Private-Banking-Teams Liechtenstein, Schweiz und Österreich / Deutschland kontinuierlich Verbesserungen um, die dazu beitragen, die Produktivität zu steigern und administrative Abläufe zu beschleunigen.

Segmentergebnis

Das Segment Private Banking konnte den Geschäftsertrag um 10 Prozent steigern. Dazu leistete die Akquisition der Semper Constantia einen Beitrag von rund CHF 5 Mio. Bereinigt um die Effekte aus der Akquisition, erhöhte sich der Geschäftsertrag um 5 Prozent. Das Segment profitierte unter anderem von steigenden US-Dollar-Zinsen. Der Geschäftsaufwand wuchs einerseits durch die Akquisitionen und andererseits wegen der strategiekonformen Zunahme der Beraterkapazitäten. Die Kundenvermögen konnten dank einem Netto-Neugeld-Zufluss von über 5 Prozent oder CHF 0.8 Mia. deutlich gesteigert werden. Dazu beigetragen haben der Heimmarkt Österreich sowie die Wachstumsmärkte Naher Osten und Zentral- und Osteuropa mit jeweils zweistelligen Wachstumsraten. Aufgrund der Übernahme der Semper Constantia stiegen auch die Kundenausleihungen an. Das Geschäftsvolumen erhöhte sich um 13.8 Prozent auf CHF 18.2 Mia. Ohne die akquisitorischen Effekte blieb das Geschäftsvolumen stabil.

Private Banking

Φ 780'000'000

Franken Netto-Neugeld hat das Segment Private Banking akquiriert. Das entspricht einem Wachstum von mehr als 5 Prozent der Kundenvermögen.

Segmentrechnung

in Tausend CHF	2018	2017	+ / - %
Erfolg Zinsengeschäft	36'317	25'992	39.7
Erwartete Kreditverluste	0	0	
Erfolg Zinsengeschäft nach erwarteten Kreditverlusten	36'317	25'992	39.7
Erfolg Dienstleistungs- und Kommissionsgeschäft	73'640	72'825	1.1
Erfolg Handelsgeschäft	8'639	8'826	-2.1
Übriger Erfolg	3	8	-67.8
Total Geschäftsertrag	118'597	107'651	10.2
Personalaufwand	-38'195	-32'200	18.6
Sachaufwand	-3'431	-2'650	29.5
Abschreibungen und Amortisationen auf dem Anlagevermögen	-5	0	
Dienstleistungen (von) / an andere(n) Segmente(n)	-31'368	-27'344	14.7
Total Geschäftsaufwand	-73'000	-62'195	17.4
Segmentergebnis vor Steuern	45'597	45'456	0.3

Kennziffern

	2018	2017
Bruttomarge (in Basispunkten) *	68.8	70.3
Cost-Income-Ratio (in Prozent) **	61.6	57.8
Netto-Neugeld-Zufluss / (-Abfluss) (in Millionen CHF)	780	172
Wachstum Netto-Neugeld-Zufluss / (-Abfluss) (in Prozent)	5.4	1.3

* Geschäftsertrag (ohne erwartete Kreditverluste) zum durchschnittlichen monatlichen Geschäftsvolumen.

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

Zusätzliche Informationen

	31.12.2018	31.12.2017	+ / - %
Geschäftsvolumen (in Millionen CHF)	18'216	16'007	13.8
Kundenvermögen (in Millionen CHF)	16'350	14'316	14.2
Kundenausleihungen (in Millionen CHF)	1'866	1'691	10.3
Personalbestand (teilzeitbereinigt, in Stellen)	189	161	16.9

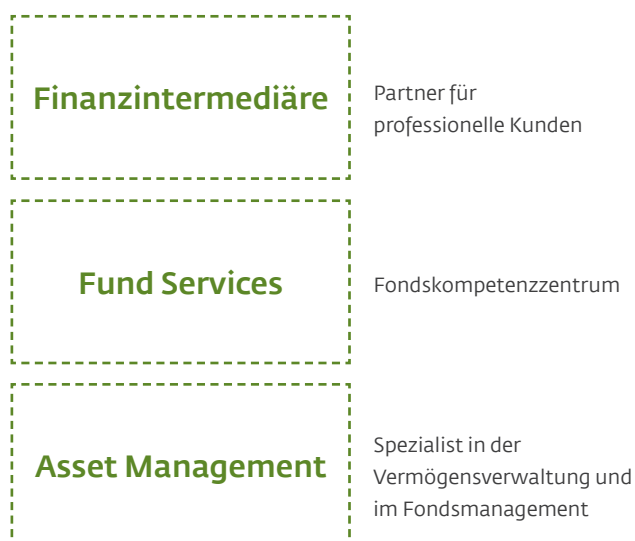
Institutional Clients

Durch den Kauf der Semper Constantia Privatbank AG und der Schweizer Fondsleitungsgesellschaft LB(Swiss) Investment AG ist die LLB-Gruppe zum Fonds Powerhouse der FL-A-CH-Region aufgestiegen. Damit schaffen wir Mehrwert für unsere institutionellen 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.

Im April 2018 hat die LLB die Zürcher Fondsleitung LB(Swiss) Investment AG übernommen, die seit Mai unter dem Namen LLB Swiss Investment AG firmiert. Dadurch bieten wir externen Vermögensverwaltern, Family Offices, Pensionskassen und Banken auch in der Schweiz massgeschneiderte Fondsdienstleistungen an. Ende September 2018 wurde die Fusion der Semper Constantia mit der LLB Österreich zur Liechtensteinischen Landesbank (Österreich) AG abgeschlossen. Damit konnten wir unsere Position im institutionellen Geschäft in Österreich stark ausbauen.



Fonds Powerhouse

Durch die getätigten Akquisitionen betreibt die LLB-Gruppe nun Fondsleitungsgesellschaften in den drei Heimmärkten Liechtenstein, Schweiz und Österreich. Sie betreut ein Fondsvolumen von über CHF 30 Mia. Die LLB hat damit ihre Position in diesem Geschäftsfeld deutlich gefestigt und tritt in der FL-A-CH-Region (Liechtenstein / Österreich / Schweiz) als schlagkräftiges Fonds Powerhouse auf. Der Schwerpunkt liegt dabei auf Private-Label-Fondslösungen, die in Österreich auch White-Label-Fonds oder Master-KAG-Lösungen genannt werden. Diese Lösungen sind sehr individuell und eignen sich für die effiziente Vermögensverwaltung sowie als Strukturierungsalternative für grosse Vermögen. Sie zeichnen sich insbesondere dadurch aus, dass das Fondsmanagement an einen externen Dritten delegiert beziehungsweise ein solcher als Anlageberater beigezogen wird. Unabhängig davon, ob ein Fonds für einen beschränkten Anlegerkreis aufgelegt oder öffentlich vertrieben wird, ist der Anlegerschutz derselbe.

In Liechtenstein zählt die Fondsleitung LLB Fund Services AG zu den drei grössten Private-Label-Anbietern. Sie hat sich in den letzten beiden Jahrzehnten – ebenso wie die österreichische LLB Invest KAG – in diesem Bereich als Spezialistin einen Namen gemacht. Nach dem Konzept des «All in One Shop» erbringen alle Fondsleitungsgesellschaften der LLB umfassende Dienstleistungen. 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 modernes Risk Management sicher. An den Standorten Vaduz und Zürich ergänzen wir unsere Services durch die Übernahme der Vertreterfunktion für ausländische Fonds.

Fondsgeschäft Liechtenstein und Schweiz

Der Geschäftsbereich Fund Services fungiert als Fondskompetenzzentrum der LLB-Gruppe in der Schweiz und in Liechtenstein und ist ein wichtiger Ertragspfeiler mit Wachstumspotenzial. Im Berichtsjahr hat der Geschäftsbereich bei den Private Label Funds einen Netto-Neugeld-Zufluss von CHF 296 Mio. erzielt. Basierend auf einer ganzheitlichen und bedürfnisorientierten Beratung reicht das Leistungsspektrum von der Gründung über die Erstemission bis hin zu einer

umfassenden Betreuung im Lebenszyklus eines Fonds. Durch die strategiekonforme Übernahme der LB(Swiss) Investment AG im April 2018 ist die LLB-Gruppe in den Schweizer Fondsmarkt eingetreten und hat sich dadurch neue Wachstumsperspektiven eröffnet.

Fondsgeschäft Österreich

Derzeit verwaltet die LLB Österreich im Fondsbereich CHF 14.8 Mia. Die Liechtensteinische Landesbank (Österreich) AG bietet mit ihrer Tochtergesellschaft LLB Invest KAG massgeschneiderte Komplettlösungen in den Bereichen Publikumsfonds, Grossanlegerfonds, Spezialfonds sowie Multi-Manager-Fonds an. Dabei reicht die Bandbreite von geldmarktnahen Fonds über Anleihen- und Aktien- bis zu Immobilieneaktienfonds. Abgerundet wird die Palette durch alternative Investmentfonds und Asset-Allocation-Fonds. So lässt sich für jede Veranlagungsmentalität und nahezu jeden Bedarf eine passende Fondslösung auswählen.

Die Tochter LLB Immo KAG wartet im Bereich der offenen Immobilienfonds mit Individuallösungen auf. Dazu zählen beispielsweise Immobilienerwerb und -bewirtschaftung, Facility- und Cash-Management sowie ein konsolidiertes Reporting. All diese Lösungen werden in gemeinsamer Abstimmung mit unseren Kunden definiert und aus einer Hand angeboten. Dabei kann die LLB Immo KAG auf jahrelange Erfahrung im Immobilienbereich zurückgreifen. Die Immobilienspezialfonds richten sich insbesondere an professionelle Anleger. Dazu zählen Vorsorgewerke, Versicherungen oder Stiftungen, die langfristig von den Vorteilen eines indirekten Immobilieninvestments profitieren möchten.

Die LLB als Depotbank für Fonds

Als Depotbank hat die LLB ihre Marktführerschaft in Liechtenstein weiter ausgebaut und Ende 2018 252 Fonds betreut. Als Pionierin in diesem Bereich und erste Bank, die diese Dienstleistung in Liechtenstein im Angebot hatte, verfügt sie über eine ausgewiesene Expertise zur Abwicklung und Verwahrung komplexer Fondsmandate mit unterschiedlichen Strategien und Anlagekategorien. In derselben Liga spielt die LLB Österreich, die diesen Service per Ende 2018 für 308 Fonds angeboten hat.

EU-Pass für UCITS und AIF

Durch seine Zugehörigkeit zum EWR besitzt Liechtenstein als einziges Land den uneingeschränkten Zugang zu zwei Wirtschaftsräumen: zur Schweiz und zur Europäischen Union. Mit dem auf Europarecht basierenden Gesetz über bestimmte Organismen für gemeinsame Anlagen in Wertpapieren (UCITSG) und dem Gesetz über die Verwalter alternativer Investmentfonds (AIFMG) dürfen liechtensteinische Fonds in den 28 EU- sowie den EWR- / EFTA-Staaten frei vertrieben werden (siehe Kapitel «Regulatorische Vorgaben und Entwicklungen», Seite 47).

Finanzintermediäre

Unabhängige Vermögensverwalter, Treuhänder und Versicherungen sind beim Team Finanzintermediäre an der richtigen Adresse. Unsere zertifizierten Kundenberater bieten eine umfassende und partnerschaftliche Betreuung, um gemeinsam für Intermediäre und deren Endkunden die passenden Lösungen zu finden. Auch für Pensionskassen und öffentlich-rechtliche Institutionen sind wir ein verlässlicher Partner, wenn es um Vermögensverwaltung und Zahlungsverkehr geht. Wir investieren laufend in Digitalisierungsprojekte, um mit den Bedürfnissen unserer Kunden Schritt halten zu können. So wurden 2018 wieder zahlreiche Massnahmen, die zur Effizienzsteigerung in den Kundenbeziehungen beitragen, umgesetzt.

Ausbau digitaler Kundenschnittstellen

Basierend auf regelmässig eingeholten Kundenfeedbacks haben wir im Jahr 2018 gezielt in die Verbesserung der digitalen Kundenschnittstellen investiert und unsere Dienstleistungen weiterentwickelt. Im Juni 2018 wurden neue Funktionen in das Online Banking implementiert, um unseren professionellen Kunden die Auftragserteilung sowie Verwaltung ihrer Kundendepots zu vereinfachen. So bietet das LLB Online Banking neu die Möglichkeit, saldierte Kunden, Konten und Depots für einen bestimmten Zeitraum weiterhin abzurufen, und stellt verschiedene Performance Contribution Reports sowie erweiterte Darstellungsoptionen zur Verfügung.

Für 2019 sind erneut bedarfsgerechte Zusatzfunktionen geplant: Das Reporting soll erweitert und die Formularbewirtschaftung optimiert werden; zudem werden ausgeklügelte Analyse-Tools bereitgestellt sowie unsere Schnittstellen für die Anbindung von Softwarelösungen der Intermediäre ausgebaut. Verbesserte Prozesse sollen den administrativen Aufwand sowohl für unsere Kunden als auch für unsere Kundenberater verringern und die Abläufe effizienter gestalten. Langfristiges Ziel ist es, ein noch besser auf die Bedürfnisse der Intermediäre ausgerichtetes Online Banking und einen digitalen Onboarding-Prozess für unsere Kunden zu schaffen.

Business-Compliance-Stelle

Um einem klaren Kundenbedürfnis zu entsprechen, haben wir im Jahr 2017 eine Business-Compliance-Stelle im Geschäftsbereich Finanzintermediäre geschaffen. Kommen Finanzintermediäre mit komplexen Geschäftsfällen zu uns, kann zu den Kundengesprächen ein Compliance-Spezialist beigezogen werden, der eine erste Einschätzung zum Sachverhalt abgibt. Der Kunde wird damit im regulatorischen Bereich unterstützt und von Anfang an durch den Compliance-Prozess begleitet. Für ihn bedeutet das einen Mehrwert in Form von Fachwissen sowie einer kürzeren Time-to-Market. Diese Dienstleistung wird von den Finanzintermediären sehr geschätzt und regelmässig in Anspruch genommen. Die Business-Compliance-Stelle führt darüber hinaus Vorabklärungen für verschiedene Geschäftsfälle durch und hilft damit, regulatorische Hürden rasch zu erkennen und zu adressieren.

Lean-Transformation: Mehr Zeit für Kunden

Der Geschäftsbereich Finanzintermediäre hat sich einer umfassenden Lean-Transformation unterzogen (siehe Kapitel «Corporate Center», Seite 41). Ziel dieses Prozesses ist es, durch einen besseren Arbeitslastausgleich 15 bis 20 Prozent mehr freie Kapazitäten bei den Kundenberatern zu schaffen und damit mehr Zeit für den direkten Kundenkontakt sowie die qualitative Beratung zu generieren. Zu diesem Zweck wurde unter anderem ein Assistenz-Pool eingerichtet, über den Börsen- und Zahlungsaufträge zentral und effizient verarbeitet werden können. Mit der Übernahme von jährlich rund 25'000 Börsenaufträgen durch den Pool werden unsere Kundenberater wesentlich entlastet. Im Rahmen des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses werden auch weiterhin Abläufe hinterfragt und allenfalls angepasst.

Ebenfalls im Zuge des Lean Management haben wir im Jahr 2018 erstmals moderierte Kundengruppengespräche durchgeführt, die im Anschluss strukturiert ausgewertet wurden. Diese haben gezeigt, wo und wie wir unsere Dienstleistungen optimieren können. Die in den vorangegangenen Abschnitten beschriebenen Verbesserungen, insbesondere im Bereich der digitalen Kundenschnittstellen, waren Massnahmen, die aus diesen Gesprächen abgeleitet wurden. Solche Kundengruppengespräche sollen künftig jedes Jahr stattfinden. Ausserdem werden neu mittels standardisierter Fragebogen regelmässig Kundenfeedbacks abgeholt.

Asset Management

2018 haben wir das Asset Management in Vaduz um zwei Personen vergrössert; dank der Übernahme der Semper Constantia sind elf weitere Spezialisten aus Wien zum Team gestossen. Das Asset Management unterstützt mit seiner Anlagekompetenz und dem wertorientierten Investmentansatz alle drei Marktdivisionen in ihren jeweiligen Zielregionen (siehe Kapitel «Strategie und Organisation», Seite 9) und spielt damit eine zentrale Rolle innerhalb der LLB-Gruppe. Unsere Spezialisten verfügen über langjährige Erfahrung bezüglich der Investmentbedürfnisse institutioneller Kunden.

Seit sechzehn Jahren ist unser Asset Management GIPS-zertifiziert. Diese internationalen Qualitätsstandards basieren auf der vollständigen Offenlegung und der korrekten sowie vergleichbaren Darstellung von Ergebnissen. Sie gewährleisten ein faires und transparentes Reporting an die Kunden.

Auszeichnungen

Die grösste Auszeichnung für eine Vermögensverwalterin wie die LLB-Gruppe ist es, in ihrer Kategorie die Beste über alle Hauptanlegerklassen zu sein, das heisst über Obligationen, Aktien und Strategiefonds. Die LLB-Gruppe wurde im Rahmen der Thomson Reuters Lipper Fund Awards 2018 entsprechend gewürdigt. Zudem gewann die LLB-Gruppe auch in der Kategorie beste «Bond Small Company». Der Fonds LLB Aktien Dividendenperlen Global (CHF) wurde in der Klasse

«Equity Global Income» für die Performance über die letzten fünf Jahre prämiert. Der «GELD»-Award für den besten Immobilienaktienfonds in Österreich über drei Jahre ist ein weiterer Award, den das Asset Management der LLB-Gruppe 2018 entgegennehmen durfte. Hier ein kurzer Überblick zu den wichtigsten Auszeichnungen:

- **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 Austria 2018:** Auszeichnung für den LLB Aktien Immobilien Global (CHF) in Wien als bester Immobilienaktienfonds über drei Jahre;
- **Alternative Investments Awards 2018 der österreichischen Fachzeitschrift für Finanzprofis «Geld»:** ebenfalls Auszeichnung für den LLB Aktien Immobilien Global (CHF) in Wien als bester Fonds über drei Jahre;
- **Hedge Fund Awards 2018 des Magazins «Acquisition International (AI)»:** «Bester Portfolio Manager – Liechtenstein» und «Bester Alternativer UCITS Fonds» (zwei Awards in zwei Jahren).

Mit ihren stark diversifizierten Strategiefonds belegt die LLB im langfristigen Konkurrenzvergleich seit Jahren Spitzenplätze. Breite Diversifikation bedeutet hier konkret: Wir investieren bei den Strategiefonds in vierzehn Anlageklassen (Liquidität, Obligationen CHF, Obligationen Welt, Realwertanleihen, Hochzins- und Schwellenländeranleihen, Wandelanleihen, Aktien Lokal, Aktien Global, Aktien Schwellenländer, Immobilienaktien, Rohstoffe, Hedgefonds und Katastrophenanleihen) und in rund 4'500 einzelne Wertschriften.

Ausbau der LLB-Fondspalette

Durch die Akquisitionen konnten wir unsere Fondspalette weiter verbreitern. So hat uns der Zukauf der Semper Constantia Privatbank AG die Tür zum Immobiliensegment geöffnet. Die fusionierte LLB Österreich verfügt damit über langjährige Erfahrung in diesem Bereich und bietet Investoren neben den zahlreichen Fonds auch einen individuellen Zugang zu einer umfassenden Palette von indirekten und direkten Immobilieninvestments.

Mit einer überdurchschnittlichen Performance – bei niedrigen Kosten – ist das in LLB-Fonds investierte Volumen in den letzten sechs Jahren angestiegen. Ende 2018 lag es bei CHF 30.5 Mia. Die überwiegende Mehrheit der 612 LLB-Fonds sind Europa-kompatibel. Sie erfüllen die EU-Richtlinie UCITS V (siehe Kapitel «Regulatorische Vorgaben und Entwicklungen», Seite 47). Zudem folgen alle dem Gedanken der strikten Diversifikation. Die rund vierzig LLB-Fonds werden von erfahrenen Fondsmanagern grösstenteils aktiv geführt und sind meist in Liechtenstein, in der Schweiz sowie in Österreich und Deutschland zum Vertrieb zugelassen.

Vermögensverwaltung

Mit sechs verschiedenen Anlagestrategien von «Festverzinslich» bis «Aktien» in den Referenzwährungen CHF, EUR und USD ermöglicht die LLB die Diversifikation der Kapitalanlagen. Das Vermögensverwaltungsvolumen belief sich Ende 2018 auf CHF 6.9 Mia.

Die Bedürfnisse der Kunden stehen bei der LLB-Gruppe im Mittelpunkt. Wir haben 2018 deshalb unsere Angebotspalette um passive Vermögensverwaltungsmandate mit unterschiedlichen Anlagestrategien, bei denen insbesondere der Aktienteil passiv gemanagt wird, erweitert. Neu bei der LLB ist auch der Total-Return-Ansatz der LLB Österreich. Deren Asset Management verfügt über eine Kernkompetenz in der Mandatsführung mit Fokus auf Wertsicherung sowie über langjährige Erfahrung bei der Umsetzung von Wertsicherungskonzepten.

Partnerschaftlicher Dialog und Wissenstransfer

Gerade für Intermediäre sind der Know-how-Transfer und die stärkere Vernetzung mit externen Partnern besonders wichtig. Durch das Bereitstellen von Wissen schaffen wir für unsere Kunden einen Mehrwert und fördern den Gedankenaustausch. Dafür nutzen wir vor allem zwei Kanäle: exklusive Round-Table-Veranstaltungen und eine auf die Bedürfnisse der Intermediäre angepasste Online-Plattform. Ausserdem sind wir mit verschiedenen Verbänden und Finanzplatzakteuren exzellent vernetzt, um an vorderster Front zu erfahren, welche Themen aktuell sind oder in Zukunft wichtig werden könnten. So können wir die Rahmenbedingungen, die unser Geschäftsmodell bestimmen, aktiv mitgestalten.

«LLB Xpert Views»

Bei den im Rahmen von «LLB Xpert Views» stattfindenden exklusiven Round Tables informieren Experten und Anlagespezialisten der LLB unsere Kunden seit mehreren Jahren regelmässig über aktuelle Themen, die sie in der Praxis beschäftigen. 2018 standen beispielsweise die EU-Datenschutzgrundverordnung, Steuerthemen oder Regelwerke wie MiFID II und FIDLEG im Fokus. Rund ein Dutzend solcher Round Tables haben wir im Berichtsjahr durchgeführt, darunter erneut vier «LLB Xpert Views»-Specials, bei denen die LLB-Gruppe institutionellen Kunden einerseits ihre Anlagepolitik zugänglich macht und andererseits spezifische Themen für Fondsleitungen und öffentlich-rechtliche Institutionen beleuchtet. Ausserdem haben wir im November mit grossem Erfolg zum ersten Mal einen Schweizer Round Table in Zürich organisiert und unser Angebot damit geografisch erweitert.

Auch unsere «LLB Xpert Views»-Online-Plattform ist ein zentraler Touchpoint für Treuhänder, unabhängige Vermögensverwalter, Fondsleitungen und Fondspromotoren. Mit der Online-Plattform stellen wir den Kunden unser Know-how in den Bereichen Asset Management sowie Recht und Steuern zur Verfügung. Zudem unterstützt «LLB Xpert Views» Intermediäre und institutionelle Kunden bei der Einhaltung der neuesten regulatorischen Bestimmungen. Institutionelle Kunden

erhalten transparent und kompakt einen umfassenden Überblick über die jeweiligen Entwicklungen.

Partnerschaften mit Finanzplatzakteuren

Die LLB bringt sich aktiv in diverse Netzwerke ein und verschafft sich damit Gehör im Finanzbereich. Die Gruppengesellschaft LLB Asset Management AG ist Mitglied im Verein unabhängiger Vermögensverwalter in Liechtenstein (VuVL) und eine engagierte Partnerin bei der Entwicklung des Finanzplatzes. Zugleich gestaltet die Gruppengesellschaft LLB Fund Services AG als Vorstandsmitglied des liechtensteinischen Anlagefondsverbandes (LAFV) die Rahmenbedingungen des Fondsplatzes Liechtenstein aktiv mit. Die LLB Österreich ist im Vorstand der Vereinigung Österreichischer Investmentgesellschaften (VÖIG) vertreten – dem Dachverband aller österreichischen Verwaltungsgesellschaften (VVGs) und aller österreichischen Immobilien-Kapitalanlagegesellschaften (Immo-KAGs). In Zürich ist die LLB Swiss Investment AG Mitglied der Swiss Funds & Asset Management Association (SFAMA), der repräsentativen Branchenorganisation der Schweizer Fonds- und Asset-Management-Wirtschaft.

Segmentergebnis

Das Ergebnis vor Steuern des Segments Institutional Clients stieg um 8 Prozent. Der Geschäftsertrag verbesserte sich insbesondere aufgrund des guten Zinsgeschäfts aus der Veranlagung von Fremdwährungen. Das Dienstleistungs- und Kommissionsgeschäft übertraf dank einer aktiven Marktbearbeitung sowie der erstmaligen Konsolidierung der LLB Swiss Investment AG sowie der Semper Constantia das Vorjahresergebnis. Die beiden akquirierten Gesellschaften leisteten mit CHF 26.8 Mio. einen positiven Beitrag zur Erhöhung des Geschäftsertrages. Der Geschäftsaufwand wuchs infolge der zusätzlichen Personalstellen der akquirierten Unternehmen. Das Geschäftsvolumen konnte durch die Übernahme der Semper Constantia um über 50 Prozent gesteigert werden und liegt nun bei CHF 43 Mia. Bereinigt um die Volumina aus der Akquisition, verringerte sich das Geschäftsvolumen marktbedingt.

Institutional Clients

Φ 43'000'000'000

Franken beträgt das Geschäftsvolumen des Segments Institutional Clients. Das ist eine Zunahme von rund 55 Prozent.

Segmentrechnung

in Tausend CHF	2018	2017	+ / - %
Erfolg Zinsengeschäft	19'817	14'725	34.6
Erwartete Kreditverluste	0	7'500	-100.0
Erfolg Zinsengeschäft nach erwarteten Kreditverlusten	19'817	22'225	-10.8
Erfolg Dienstleistungs- und Kommissionsgeschäft	80'952	56'201	44.0
Erfolg Handelsgeschäft	11'007	11'138	-1.2
Übriger Erfolg	2	2	-7.0
Total Geschäftsertrag	111'778	89'566	24.8
Personalaufwand	-26'220	-17'709	48.1
Sachaufwand	-4'647	-2'507	85.4
Abschreibungen und Amortisationen auf dem Anlagevermögen	-116	0	
Dienstleistungen (von) / an andere(n) Segmente(n)	-20'550	-13'369	53.7
Total Geschäftsaufwand	-51'534	-33'585	53.4
Segmentergebnis vor Steuern	60'244	55'981	7.6

Kennziffern

	2018	2017
Bruttomarge (in Basispunkten) *	31.1	30.7
Cost-Income-Ratio (in Prozent) **	46.1	40.9
Netto-Neugeld-Zufluss / (-Abfluss) (in Millionen CHF)	89	397
Wachstum Netto-Neugeld-Zufluss / (-Abfluss) (in Prozent)	0.3	1.6

* Geschäftsertrag (ohne erwartete Kreditverluste) zum durchschnittlichen monatlichen Geschäftsvolumen.

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

Zusätzliche Informationen

	31.12.2018	31.12.2017	+ / - %
Geschäftsvolumen (in Millionen CHF)	43'007	27'790	54.8
Kundenvermögen (in Millionen CHF)	42'489	27'485	54.6
Kundenausleihungen (in Millionen CHF)	518	305	69.8
Personalbestand (teilzeitbereinigt, in Stellen)	171	90	89.8



Was bringt Menschen
zusammen?

Wo Vielfalt ist, kann sich
Kultur entfalten.



Jeder ist Teil des Ganzen



Bernd
Moosmann

Leiter Group Human
Resources

Wenn sich Menschen an denselben Werten orientieren, entsteht eine unverwechselbare Identität. In der LLB-Gruppe arbeiten Menschen aus 38 Nationen. Gemeinsam erfüllen sie

die Unternehmenskultur mit Leben. Indem sie gemäss den Werten «integer, respektvoll, exzellent und innovativ» handeln, setzen sie jene positive Energie frei, die den Unterschied macht. Wachstum ist bei der LLB Entwicklung, und Vielfalt unter einem Dach ist ein Garant für Qualität und Innovationskraft. Jeder ist Teil des Ganzen, und das Ganze ist Teil des Einzelnen.

Videostatements unter:
gb2018.llb.li/unternehmenskultur

Hanna Roeckle
Polyeder / Polyhedron
Gemini Green
Lack auf GFK
125 × 99 × 99 cm
Göttlich Golden Genial,
Museum für
Kommunikation Berlin,
2016 / 2017



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.

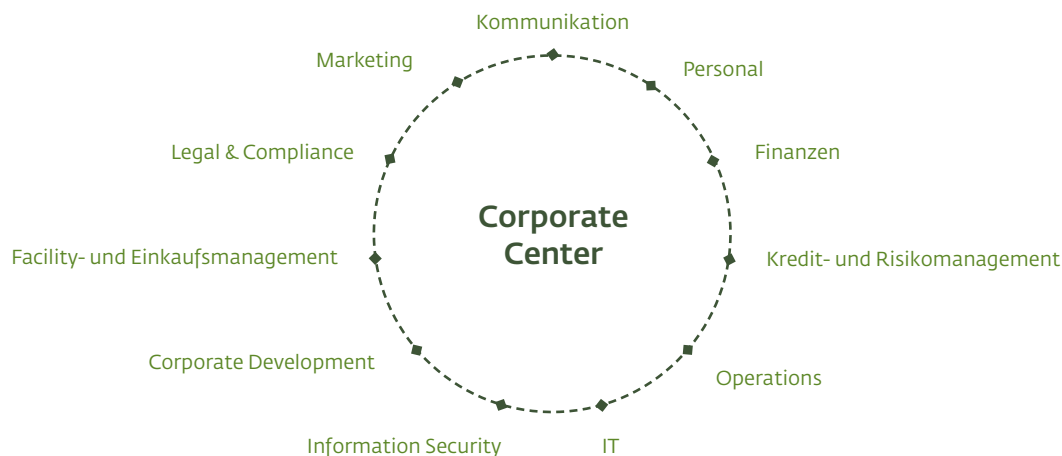
Bei der Umsetzung der Strategie StepUp2020 spielt das Corporate Center eine wesentliche Rolle. 2018 standen die Digitalisierung des Bankgeschäfts, die Implementierung des Innovationsmanagements sowie die Optimierung der Organisation nach den Grundsätzen des Lean Management im Vordergrund.

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

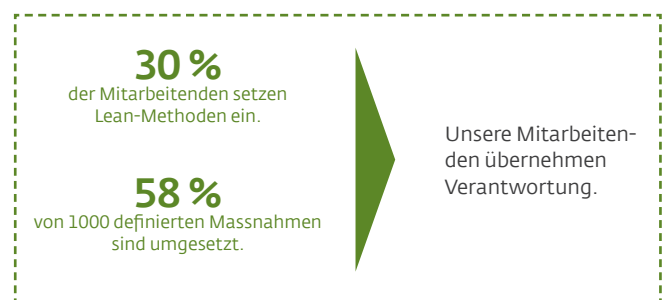
Den internationalen Standard ISO 20022 zur Verarbeitung von Zahlungsaufträgen haben wir bereits zu einem grossen Teil umgesetzt. Der Zahlungsverkehr zwischen den Banken in Liechtenstein, in der Schweiz und in der EU laufen seit 2016 auf dem ISO-20022-Standard. Im Berichtsjahr lag der Fokus auf der Schnittstelle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