Gabriel Brenna (Group CEO) und Gabriela Nagel-Jungo (Vizepräsidentin des Verwaltungsrates)

Nachhaltig in die Zukunft

Sehr geehrte Aktionärin
Sehr geehrter Aktionär

2020 – was für ein Jahr! Mittlerweile ist es Geschichte. Es dürfte uns aber noch lange in Erinnerung bleiben: Als Jahr, das untrennbar verknüpft ist mit der weltweiten Coronapandemie und deren Auswirkungen auf die Länder, die Wirtschaft, die Gesellschaft und jeden Einzelnen von uns. Als Jahr auch, das viele Pläne zerstört hat und so manches, was uns bisher selbstverständlich erschien, unmöglich werden liess. Zudem hat es offengelegt, was wichtig und machbar ist. Auch für die LLB-Gruppe ist 2020 kein verlorenes Jahr, sondern ein Jahr, das wir dank unseres soliden Fundaments und unserer klaren Strategie genutzt haben, um unsere Stärken gekonnt auszuspielen und weiter zu festigen.

Solides Ergebnis trotz Coronapandemie

Das Geschäftsvolumen hat 2020 mit CHF 92.9 Mia. einen neuen Rekordwert erreicht. Die Kundenausleihungen sind um 2.1 Prozent auf CHF 13.2 Mia. angestiegen. Die wiederum hohen Netto-Neugeld-Zuflüsse von CHF 3.3 Mia. sowie die Erholung der Finanzmärkte seit den Tiefständen im März haben zu einer Steigerung der Kundenvermögen geführt. Mit CHF 79.7 Mia. liegen diese um 4.4 Prozent über dem Vorjahr und somit auf einem neuen Höchststand. Damit bestätigen wir unser nachhaltiges Wachstum. Besonders erfreulich ist, dass wir wieder in allen drei Marktdivisionen Netto-Neugeld-Zuflüsse verzeichnen konnten.

Nachdem das Jahr 2019 ein ausserordentlich erfolgreiches Jahr für die LLB-Gruppe gewesen ist, fällt der Gewinn im Berichtsjahr mit CHF 109.8 Mio. (minus 11 %) infolge klar identifizierbarer Ursachen zwar etwas tiefer aus, die Ertragslage bleibt jedoch stabil und ausgewogen. Belastend auf die Erträge wirkten die erhöhte Risikovorsorge für Kredite, der deutliche Rückgang der US-Dollar-Zinsen sowie das

Negativzinsumfeld in der Schweiz und in Europa. 2019 hatten uns performanceabhängige Gebühren zu zusätzlichen Mehrerträgen verholfen. Der Geschäftsaufwand liegt mit CHF 306.7 Mio. (minus 1.5 %) unter jenem des Vorjahres, was zum grössten Teil auf einen Rückgang im Personalaufwand zurückzuführen ist.

Trotz der grossen Herausforderungen, vor die uns die Covid-19-Pandemie 2020 gestellt hat, haben wir erneut ein solides Ergebnis erzielt.

Krisenfestes Tagesgeschäft

Aber nicht nur im Geschäftsverlauf, sondern auch bei der Abwicklung des Tagesgeschäfts hat die LLB-Gruppe während der Coronapandemie Verlässlichkeit bewiesen. Um unsere Kunden und Mitarbeitenden bestmöglich zu schützen, haben wir alle behördlichen Vorgaben umgesetzt. Wenn keine persönlichen Treffen mit unseren Kunden möglich waren, haben wir diese telefonisch intensiv betreut. Ausserdem konnten sie auf unsere zahlreichen Angebote zur digitalen Abwicklung ihrer Bankgeschäfte zurückgreifen. Aufseiten der Mitarbeitenden haben wir die Möglichkeiten zum mobilen Arbeiten stark ausgebaut. Die Homeoffice-Quote konnte binnen kürzester Zeit auf praktisch hundert Prozent erhöht werden. Wo das Arbeiten von zu Hause aus nicht möglich war, haben wir andere Massnahmen zum Schutz unserer Mitarbeitenden ergriffen, wie etwa das Aufteilen von Teams.

Zusammenfassend können wir sagen: Der Bankbetrieb war jederzeit sichergestellt. Die grossen Herausforderungen, die mit der Krise im operativen Tagesgeschäft aufgetaucht sind, haben wir besonnen angenommen und gut gemeistert.

Verlässlicher Partner

Gerne sind wir als LLB-Gruppe in dieser anspruchsvollen Zeit auch unserer volkswirtschaftlichen Verantwortung nachgekommen. In Liechtenstein und in der Schweiz haben wir Unternehmen dringend benötigte Liquidität zur Verfügung stellen können – schnell und unbürokratisch. Das Gesamtvolumen der durch die LLB-Gruppe geleisteten Überbrückungshilfe beläuft sich auf CHF 71 Mio. Darüber hinaus haben wir unsere Firmenkunden gezielt mit Zins- oder Amortisationsaufschüben unterstützt.

Zudem haben wir uns in allen drei Heimmärkten – Liechtenstein, Österreich und Schweiz – an verschiedenen sozialen Projekten beteiligt, um die Auswirkungen der Coronapandemie für besonders Betroffene zu mildern. So konnten wir in Liechtenstein in Zusammenarbeit mit dem Liechtensteinischen Bankenverband 5'100 Mal Freude in Form von kostenlosen Ferienangeboten für Kinder schenken. Mit den Vergabungen durch ihre Zukunftsstiftung hat die LLB 2020 wie in den Vorjahren diverse soziale und karitative Organisationen unterstützt.

Es erfüllt uns mit Stolz, dass wir uns auch in Krisenzeiten als verlässlicher Partner für unsere Kunden und Stakeholder beweisen konnten.

Sicherheit und Stabilität

Mit ihrer fast 160-jährigen Geschichte ist die LLB das älteste Finanzinstitut in Liechtenstein. Tradition, Sicherheit und Stabilität sind Werte, die uns auszeichnen. Die Agentur Moody's hat dies mit ihrem Aa2-Rating im Berichtsjahr wieder bestätigt. Die Liechtensteinische Landesbank befindet sich damit in der Top-Liga der Liechtensteiner und Schweizer Banken und gehört so zu den am höchsten gerateten Finanzinstituten weltweit.

All dies sind Werte und Eigenschaften, die 2020, während der Coronakrise, noch einmal an Bedeutung gewonnen haben. Unsere Kunden, Aktionäre und weiteren Stakeholder schätzen den Mehrwert, den wir ihnen damit bieten können.

Für eine nachhaltige Zukunft

2020 haben wir die Erarbeitung einer stringenten Nachhaltigkeitsstrategie zügig vorangetrieben. Als wichtiges Commitment hat die LLB-Gruppe im Sommer die UN Principles for Responsible Investment (UN PRI) unterzeichnet, womit wir uns auch nach aussen klar zu zentralen Nachhaltigkeitsprinzipien in den Bereichen Umwelt, Soziales und Unternehmensführung bekennen. Ebenfalls im Sommer haben wir in Liechtenstein erfolgreich einen nachhaltigen Goldfonds aufgesetzt. Insgesamt hat die LLB-Gruppe im

Sinne ihres nachhaltigen Investmentansatzes auf Anfang 2021 nicht nur sämtliche Obligationenfonds auf Nachhaltigkeit umgestellt, sondern auch alle Vermögensverwaltungsmandate. Im Frühjahr folgen die Aktien- und Strategiefonds.

Besonders erfreulich ist, dass die LLB AG und die Bank Linth auch in den neu lancierten Nachhaltigkeitsindizies der Schweizer Börse SIX vertreten sind. Das bestätigt unsere Positionierung als nachhaltig orientiertes Unternehmen.

Attraktiver Arbeitgeber

Wie heisst es doch: Mitarbeitende sind das wertvollste Gut in einem Unternehmen. Das sehen wir bei der LLB-Gruppe genauso. Die Zufriedenheit unserer Mitarbeitenden bedeutet uns sehr viel. Wir führen daher regelmässig eine umfangreiche Mitarbeiterbefragung durch, so auch im Berichtsjahr. Das Ergebnis ist einmal mehr äusserst erfreulich ausgefallen. Im Bereich Commitment – der wichtigsten Zielgrösse für den Unternehmenserfolg – haben wir gegenüber 2017 nochmals dazugewinnen können und gehören damit zu den höchstbewerteten Unternehmen in der Vergleichsgruppe. Basierend auf dem Ergebnis der Mitarbeiterbefragung wird der «Swiss Arbeitgeber Award» verliehen. Hier zählen die Bank Linth und die Liechtensteinische Landesbank mit Rang 6 erneut zu den Top-10-Arbeitgebern in der Schweiz und in Liechtenstein.

Zudem hat die LLB als erste Bank in Liechtenstein das Label «Friendly Work Space» erlangt. Dieses bescheinigt uns, dass wir in den Bereichen Gesundheitsförderung, Unternehmensführung oder auch Personalwesen höchste Standards erfüllen. Mit den beiden Auszeichnungen haben wir einmal mehr unterstrichen, dass die LLB-Gruppe ein attraktiver Arbeitgeber ist und im Wettbewerb um die besten Mitarbeitenden überaus gut positioniert ist.

Hohe Beratungsqualität

Unsere sehr hohen Standards bei der Beratung sind uns von externer Stelle bestätigt worden. Im unabhängigen Vergleichstest des Fuchsbriefe-Verlags hat die Liechtensteinische Landesbank mit einer Top-Bewertung abgeschnitten. In der ewigen Bestenliste stehen wir jetzt auf Platz 3 und gehören damit zu den führenden Private-Banking-Anbietern im deutschsprachigen Raum. Die Prüfer bewerten die Leistungen der LLB mit «sehr gut». Darüber hinaus wird unsere Nachhaltigkeitsexpertise als überdurchschnittlich stark eingeschätzt. Diese Auszeichnung bestätigt uns in unserem Anliegen, unsere Kundenberater kontinuierlich aus- und weiterzubilden. So haben wir trotz der erschwerten Umstände im Zuge der Coronapandemie die Zertifizierung unserer Berater nach den Standards der Swiss Association for Quality (SAQ) fortgesetzt und für einen Grossteil der Mitarbeitenden mit Kundenkontakt abgeschlossen. Um unseren steigenden Ansprüchen im Bereich Nachhaltigkeit auch bei der Beratung gerecht zu werden, bieten wir unseren Mitarbeitenden ein entsprechendes mehrstufiges Schulungsangebot.

Sehr wichtig ist uns die Zufriedenheit unserer Kunden. Deshalb haben wir 2020 am Buchungsstandort Liechtenstein eine umfangreiche Befragung durchgeführt. Dabei haben wir besonders gute Ergebnisse in den Bereichen Weiterempfehlung und Gesamtzufriedenheit erzielt.

Innovation und Digitalisierung

Die Digitalisierung des Bankgeschäfts ist ein Trend, der sich mit der Coronapandemie weiter verstärkt hat. Bei der LLB-Gruppe ist der kontinuierliche Ausbau digitaler Kanäle und Dienstleistungen seit Jahren ein zentrales Strategieprojekt. 2020 haben wir das Online und Mobile Banking für unsere Kunden noch bedienungsfreundlicher gestaltet und mit zusätzlichen Funktionen ausgestattet. Neu können seit diesem Jahr nicht nur Kunden aus Liechtenstein und der Schweiz die Kontoeröffnung per Videoidentifikation vornehmen, sondern auch jene aus Österreich und Deutschland. Die Funktionalität brachte vor allem in der Zeit, als physische Kundenkontakte nicht möglich waren, einen grossen Mehrwert. Durch die erfolgreiche Migration auf das gruppenweite Kernbankensystem Avaloq kann die LLB Österreich von vielen gemeinsamen Angeboten und Dienstleistungen profitieren. Synergien können nun gruppenweit genutzt werden.

Besonders stolz sind wir auf eine digitale Neuerung aus unserem hauseigenen Innovationsteam: LiPay. Mit diesem kontaktlosen Bezahldienst kann man schnell und einfach via LLB-Mobile-Banking-App Geld anfordern oder überweisen. Eingeführt wurde LiPay vorzeitig während der ersten Coronawelle im

Frühjahr, um so dem gestiegenen Kundenbedürfnis nach bargeldlosem Bezahlen noch besser nachkommen zu können.

Im Bereich Institutionelle Kunden haben wir im Berichtsjahr ein neues digitales Feature lanciert – das sogenannte Intermediär-Cockpit. Dieses umfasst einen virtuellen Arbeitsplatz mit umfassenden Analysemöglichkeiten sowie ein Formularcenter. Durch die intuitive Benutzerführung und die klare Struktur des Cockpits reduzieren wir den Aufwand für unsere Geschäftspartner deutlich.

Attraktive Dividendenpolitik

Als Aktionäre profitieren Sie seit Jahren von unserer langfristig ausgelegten Dividendenpolitik. Die dadurch erzielte Rendite ist für Investoren sehr attraktiv. Der Verwaltungsrat schlägt der Generalversammlung vom 7. Mai 2021 eine stabile Dividende von CHF 2.20 vor. Das entspricht einer erfreulichen Dividendenrendite von über 4 Prozent.

Wahlen an der Generalversammlung

Zu unserem grossen Bedauern wird die Generalversammlung 2021 aufgrund der Coronasituation erneut ohne physische Teilnahme unserer Aktionäre stattfinden. Wie bereits im letzten Jahr wird die Stimmabgabe daher schriftlich oder elektronisch erfolgen. Neben der Abstimmung über die Dividende hat die Generalversammlung auch über die Zusammensetzung des Verwaltungsrates zu entscheiden. Als Präsident wird erneut Georg Wohlwend nominiert. Ebenfalls für eine Wiederwahl kandidieren die Verwaltungsratsmitglieder Thomas Russenberger und Richard Senti.

Zudem schlägt der Verwaltungsrat der Generalversammlung die KPMG (Liechtenstein) AG als neue externe Revisionsstelle vor. In den vergangenen 22 Jahren hatte PricewaterhouseCoopers die Funktion inne. Mit Blick auf die Best-Practice-Regeln der Corporate Governance ist nach dieser langen Periode ein Wechsel angezeigt. Für die Begleitung während der vergangenen Jahre gilt der Firma PwC unser Dank.

Wechsel in der operativen Führung

Im Januar hat sich Group CEO Roland Matt entschieden, die LLB-Gruppe zu verlassen. Er war seit 2002 für die Liechtensteinische Landesbank AG tätig und hat die erfolgreiche Entwicklung der LLB-Gruppe entscheidend mitgeprägt. Der Verwaltungsrat dankt Roland Matt für seinen grossen Einsatz für das Unternehmen. Zu seinem Nachfolger per 1. März 2021 hat der Verwaltungsrat Gabriel Brenna ernannt. Dieser ist seit 2012 Leiter der Division Private Banking und Mitglied der Gruppen- und Geschäftsleitung des Unternehmens sowie Vorsitzender des Aufsichtsrates der Liechtensteinischen Landesbank (Österreich) AG und Mitglied der Verwaltungsräte der LLB Asset Management AG und der Bank Linth LLB AG. Gabriel Brenna hat während zwei Strategiephasen den Ausbau des Private-Banking-Geschäfts vorangetrieben und wesentlich zum Wachstum der LLB-Gruppe beigetragen. Bis zur Ernennung des neuen CEO führte Urs Müller, stellvertretender Group CEO und Leiter der Division Privat- und Firmenkunden, die LLB-Gruppe interimistisch. Der Verwaltungsrat spricht Urs Müller ein grosses Dankeschön dafür aus, dass er diese Aufgabe übernommen und damit einen reibungslosen Übergang ermöglicht hat.

Strategische Schwerpunkte 2021

Gerade die Auswirkungen der Covid-19-Pandemie haben gezeigt, dass unsere strategische Ausrichtung stimmt: Das Geschäftsmodell der LLB-Gruppe ist breit abgestützt und basiert auf unseren traditionellen Stärken wie Stabilität, Innovation und Nachhaltigkeit. Unsere solide Eigenkapitalausstattung schafft Vertrauen. Wir halten deshalb an unserer Strategie StepUp2020 fest und verlängern sie um ein Jahr. Die Erarbeitung der Nachfolgestrategie hat begonnen. Vorstellen werden wir diese im Herbst.

Somit sind auch 2021 die strategischen Kernelemente Wachstum, Profitabilität, Innovation und Exzellenz zentral für unsere Unternehmensführung. Für eine Verbesserung der Cost-Income-Ratio setzen wir weiter auf Kostendisziplin und die Erreichung der Ertragsziele. Die Grundlage für weiteres profitables Wachstum ist gelegt. Um unseren Aktionären eine nachhaltig attraktive Dividende zu bieten, streben wir 2021 erneut ein solides Jahresergebnis an.

Danke für Ihr Vertrauen

Wir danken Ihnen, geschätzte Aktionärinnen und Aktionäre, und unseren Kunden für das entgegengebrachte Vertrauen und die Treue. Ein besonderes Dankeschön gebührt auch unseren Mitarbeitenden. Sie haben sich in den letzten Monaten mit viel Elan und enormem Einsatz den Herausforderungen im Zuge der Coronapandemie gestellt und diese mit grossem Erfolg gemeistert.

Freundliche Grüsse

Gabriel Brenna
Group CEO

Gabriela Nagel-Jungo
Vizepräsidentin des Verwaltungsrates

Highlights 2020

Januar
- LLB Österreich migriert erfolgreich auf Kernbankensystem der LLB-Gruppe.

Februar
- LLB gewinnt Refinitiv Lipper Fund Award 2020 für ihre Anlagekompetenz.

April
- LiPay – LLB lanciert eigene neue kontaktlose Bezahllösung.

April / Mai
- Generalversammlungen Bank Linth und LLB AG 2020: Durchführung ohne persönliche Teilnahme der Aktionäre.

Juni
- LLB lanciert ersten Liechtensteiner Goldfonds für nachhaltiges Anlegen.
- LLB gestaltet Geschäftsstelle Eschen um und stärkt Kundenkontakt vor Ort.

August
- LLB unterzeichnet UN Principles for Responsible Investment.
- LLB emittiert erfolgreich Anleihe über CHF 150 Mio.

September
- LLB Invest KAG auf Platz 1 des österreichischen Investmentfondsmarktes.
- LLB bietet als erste Bank in Liechtenstein SARON-Hypotheken an.

Oktober
- LLB erhält Label «Friendly Work Space».

November

- LLB und Bank Linth erneut als Top-Arbeitgeber ausgezeichnet.
- Nachhaltig anlegen – LLB überzeugt bei Fuchsbriefe-Test.
- LLB erweitert Online-Angebote für private und institutionelle Kunden.
- Vergabungen der Zukunftsstiftung der Liechtensteinischen Landesbank

Strategie und Organisation

Eine klare Vision, eine ambitionierte Strategie und eine werteorientierte Unternehmenskultur machen die LLB-Gruppe zu einem vertrauensvollen Partner für ihre Kunden, Investoren und Mitarbeitenden. Als traditionsreiche Universalbank mit fast 160-jähriger Geschichte verfügen wir zudem über ein starkes Private Banking und institutionelles Geschäft. Die Kernelemente Wachstum, Profitabilität, Innovation und Exzellenz sind dabei zentraler Bestandteil unseres Handelns.

Struktur und Organisation der LLB-Gruppe

Geschäftsmodell

Die Struktur der LLB-Gruppe folgt einem klaren strategischen Muster:

- je eine Bank in Liechtenstein, in der Schweiz und in Österreich
- ein fokussiertes Geschäftsmodell mit drei Marktdivisionen: Privat- & Firmenkunden, Private Banking und Institutional Clients
- zwei Kompetenzzentren: Asset Management und Fund Services
- eine langfristig stabile Eigentümerstruktur
- sehr solide Kapitalausstattung

Die drei Marktdivisionen

Das Geschäftsmodell der LLB-Gruppe beruht auf drei ertragsstarken Marktdivisionen:

- Privat- & Firmenkunden umfasst das Universalbankengeschäft in den Heimmärkten Liechtenstein und Schweiz (siehe Kapitel «Privat- & Firmenkunden»). 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 grösste Regionalbank in der Ostschweiz.
- Private Banking umfasst Anlageberatung, Vermögensverwaltung, Vermögensstrukturierung sowie Finanz- und Vorsorgeplanung (siehe Kapitel «Private Banking»). Der Fokus liegt auf den Heimmärkten Liechtenstein, Schweiz und Österreich, auf den traditionellen grenzüberschreitenden Märkten Deutschland und übriges Westeuropa und 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»). Zu den Kunden zählen Treuhänder und Rechtsanwälte, Vermögensverwalter, Fondspromotoren, Versicherungen, Pensionskassen und öffentlich-rechtliche Institutionen. Mit unserem Asset Management, dem grössten Investmentteam in Liechtenstein, verfügen wir über eine vielfach ausgezeichnete Anlagekompetenz. Unter dem Dach unseres Fonds Powerhouse bündeln wir vier Fondsleitungen in drei Jurisdiktionen und gehören damit zu den führenden Fondsanbietern in den Marktregionen Liechtenstein, Österreich und Schweiz.

Führungsstruktur

Die Führungsstruktur der LLB-Gruppe ist divisional gegliedert:

- Der Verwaltungsrat ist zuständig für die Oberleitung, Aufsicht und Kontrolle; er legt die strategischen, organisatorischen und finanziellen Grundlagen fest (siehe Kapitel «Corporate Governance»).
- Die Gruppenleitung setzt sich aus den Leitern der sechs Divisionen – drei Marktdivisionen sowie Group CEO, Group CFO und Group COO – zusammen (siehe Organigramm).

Gruppenstruktur

Die LLB-Gruppe ist mit drei Banken in den Marktregionen Liechtenstein (Liechtensteinische Landesbank AG), Schweiz (Bank Linth LLB AG) und Österreich (Liechtensteinische Landesbank (Österreich) AG) präsent. Zudem verfügt unsere Unternehmensgruppe über zwei Kompetenzzentren in den Bereichen Asset Management sowie Fund Services.

Gruppenstruktur

LLB-Gruppe

LLB AG	Bank Linth LLB AG	LLB (Österreich) AG
3 Geschäftsstellen 4 Repräsentanzen: • Erlenbach • Genf • Dubai • Abu Dhabi	19 Standorte	4 Tochtergesellschaften
Asset Management		
Fund Services		

	Privat- und Firmenkunden	Private Banking	Institutional Clients
Ziele	• Marktleaderin in Liechtenstein und grösste Anbieterin in der Ostschweiz	• Führende Anbieterin in Liechtenstein und Österreich, Wachstum und Ausbau in der Schweiz • 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)	• Bevorzugte Partnerin für Treuhänder und Rechtsanwälte, Vermögensverwalter, Fondspromotoren, Versicherungen, Pensionskassen und öffentlich-rechtliche Institutionen in Liechtenstein, in der Schweiz und in Österreich • Fonds Powerhouse in der FL-A-CH-Region
Fokusmärkte	• Privat- und Firmenkunden in Liechtenstein und in der Ostschweiz	• Onshore: Liechtenstein, Schweiz, Österreich • Cross Border: Schweiz, Deutschland, übriges Westeuropa • Wachstumsmärkte: CEE sowie ME	• Finanzintermediäre • Öffentlich-rechtliche Institutionen • Fund Services • Asset Management
Kernelemente der Strategie StepUp2020	• Effiziente Marktbearbeitung • Führendes Geschäftsstellenkonzept • Perfektionierung des KMU- und Retailangebots • Innovative digitale Lösungen	• Erhöhung der Produktpenetration • Aufbau eines zentralen Produktmanagements und Pricing • Ausbau der Wachstumsmärkte CEE und ME • Innovative digitale Lösungen	• Intensivierung des Dialogs mittels «LLB Xpert Views» • Neue Pricing- und Angebotsstruktur • Ausbau der Fund Services • Innovative digitale Lösungen

Strategie StepUp2020

Mit der Strategie StepUp2020 haben wir 2016 die Phase des nachhaltig profitablen Wachstums eingeleitet. Gerade das schwierige Umfeld im Berichtsjahr, hervorgerufen durch die Auswirkungen der Covid-19-Pandemie, hat gezeigt, dass die strategische Ausrichtung der LLB-Gruppe stimmt.

Der Fokus unserer unternehmerischen Bemühungen lag damit auch 2020 auf nachhaltig profitablem Wachstum.

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
- effiziente Prozesse
- Zusammenspiel von Digitalisierung und persönlichem Kontakt
- eine einzigartige Unternehmenskultur

Die vier Kernelemente

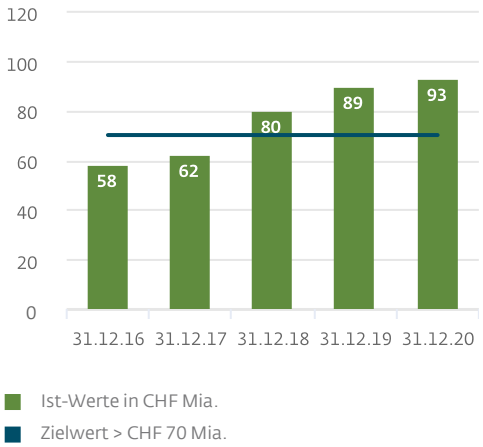
Mit den Kunden im Fokus konzentrieren wir uns auf unsere Stärken. Dabei legen wir den Schwerpunkt auf vier Kernelemente:

- **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. Das Investitionsvolumen betrug über die letzten fünf Jahre CHF 100 Mio., davon flossen CHF 30 Mio. in digitale Lösungen für unsere Kunden.
- **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.

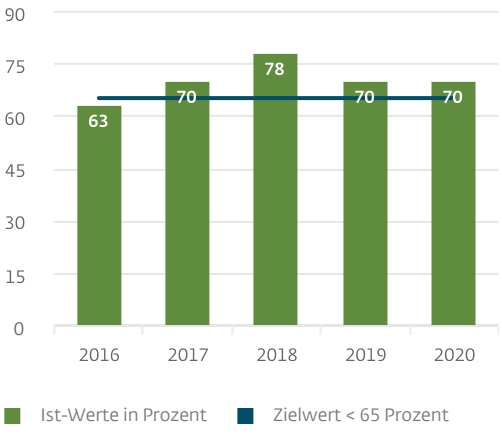
Wachstums- und Finanzziele

Im Rahmen der Strategie StepUp2020 hat sich die LLB-Gruppe vier klare und messbare Ziele gesetzt. Diese lauten: Ein Geschäftsvolumen von mehr als CHF 70 Mia., eine Cost-Income-Ratio von weniger als 65 Prozent, eine Tier-1-Ratio von mehr als 14 Prozent und ein kumuliertes Ergebnis von mehr als CHF 500 Mio. Drei der gesetzten Ziele haben wir in der ursprünglich geplanten Strategieperiode erfolgreich erfüllen beziehungsweise übererfüllen können, nämlich jene in Bezug auf das Geschäftsvolumen, die Tier- 1-Ratio und das kumulierte Ergebnis (siehe Grafik). Bei der Cost-Income-Ratio ist das gesteckte Ziel noch nicht erreicht. Dies ist vor allem auf die nachteilige Zinsentwicklung zurückzuführen.

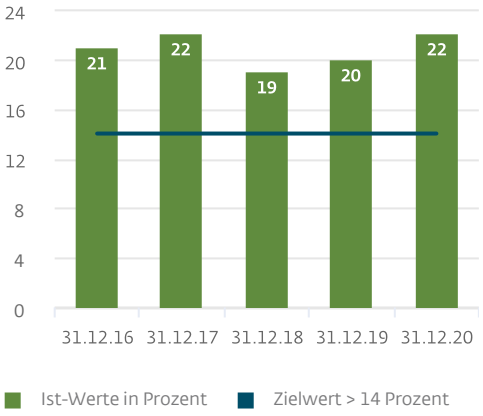
Geschäftsvolumen



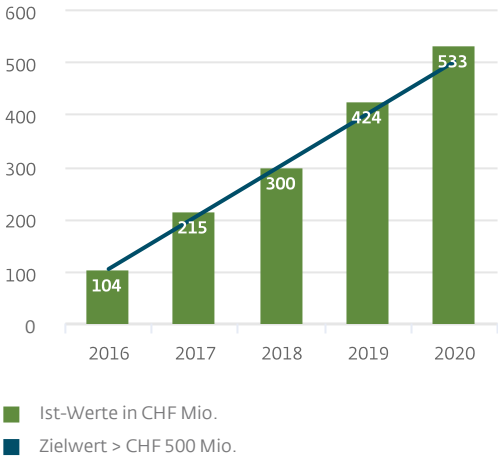
Cost-Income-Ratio



Tier-1-Ratio



Kumuliertes Ergebnis



Verlängerung der Strategieperiode um ein Jahr

Aufgrund der allgemein herrschenden grossen Unsicherheit im Berichtsjahr, hervorgerufen durch die Coronapandemie, haben wir uns entschlossen, unsere Strategie StepUp2020 um ein Jahr zu verlängern. Eine Nachfolgestrategie sowie neue Finanzziele wird die LLB-Gruppe im Herbst 2021 vorstellen. Somit halten wir im Jahr 2021 an den strategischen Kernelementen Wachstum, Profitabilität, Innovation und Exzellenz fest. Für eine Verbesserung der Cost-Income-Ratio werden Kostendisziplin und die Erreichung der Ertragsziele zentral sein. Den Wachstumspfad wollen wir beibehalten. Um weiterhin für eine nachhaltig attraktive Dividende zu stehen, streben wir auch 2021 ein solides Jahresergebnis an.

Unternehmenskultur

Vision und Leitbild

Die Kultur eines Unternehmens ist neben der Strategie und der Struktur einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren. Die LLB-Gruppe bekennt sich dabei zu einem Banking, das einem verbindlichen Wertesystem verpflichtet ist. Unsere Vision lautet deshalb:

«Wir setzen Standards für Banking mit Werten.»

Unsere Vorstellung von Banking basiert auf der Idee, materielle Werte mit einem klar definierten Wertesystem zu managen. Das daraus entwickelte Leitbild basiert auf vier verbindlichen Werten:

- **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. Mit verschiedenen Massnahmen stellen wir sicher, dass unsere Vision und unser Leitbild bei den Mitarbeitenden und den Führungskräften tief verankert sind. So haben wir unter anderem die Aktion «#wertvollhandeln» lanciert. Damit sollen die Unternehmenswerte im Alltag der Mitarbeitenden noch stärker präsent sein. Auch die im Jahr 2018 gestartete «Kulturreise» regt die Mitarbeitenden an, ihr Handeln zu hinterfragen, sich auszutauschen und Veränderungsprozesse vorzuschlagen. Im Berichtsjahr hat die LLB-Gruppe die Kulturreise fortgesetzt. Im Intranet, bei Personalgesprächen mit den Mitarbeitenden sowie durch Angebote für Führungskräfte wurden die Kernthemen der Kulturreise angesprochen und weiterentwickelt. Das Thema «Ownership and Delegation» war Bestandteil der Zielvereinbarungen aller Mitarbeitenden. So wurde für jeden Einzelnen festgehalten, wofür er sich stark macht und welche übergreifenden Themen er eigenverantwortlich vorantreibt. (Siehe Kapitel «Werte und Unternehmensführung»).

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 messen lassen.

Gerade weil wir durch unsere regionale Verwurzelung am Puls unserer Kunden sind, setzen wir 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.

Finanz- und Risikomanagement

Zum Bankgeschäft gehört es, Risiken einzugehen. Damit diese kalkulierbar bleiben, ist ein nachhaltiges und methodisch aufgebautes Finanz- und Risikomanagement unabdingbar. Unser ganzheitlicher Ansatz hat sich dabei bewährt.

Nachhaltiges Finanzmanagement und vorausschauender Umgang mit Risiken: Diesen Punkten messen wir auf allen Ebenen der Organisation einen sehr hohen Stellenwert bei. Im Sinne eines integralen Ansatzes gehören zum Risikomanagement der LLB-Gruppe auch die Handhabung von Rechts- und Compliance-Risiken sowie die Informationssicherheit. Die Kompetenzen für die unterschiedlichen Bereiche des Finanz- und Risikomanagements sind in der Division Group CFO gebündelt.

Finanzmanagement

Ziel unseres Finanzmanagements ist es, auf allen Managementstufen Transparenz zu schaffen, um Kosten und Erträge strategiekonform, effizient und zeitnah zu steuern. Zentrale Instrumente sind die Mittelfristplanung, der jährliche Budgetierungsprozess, die Steuerungskennzahlen aus dem Group-Management-Informationssystem sowie die Planung und Bewirtschaftung von Kapital und Liquidität.

Das Finanzmanagement beinhaltet die Erstellung der Jahresrechnungen nach lokalem Recht und nach den International Financial Reporting Standards (IFRS) sowie das aufsichtsrechtliche Meldewesen.

Risikomanagement

Die LLB-Gruppe pflegt einen umsichtigen Umgang mit Risiken, was für den Schutz der Reputation, die Erhaltung der erstklassigen Finanzkraft und die Sicherstellung der nachhaltigen Profitabilität von entscheidender Bedeutung ist. Basierend auf der Risikopolitik umfasst unser Risikomanagement die systematische Identifikation und Bewertung, das Reporting, die Steuerung und die Überwachung von Kredit-, Markt-, Liquiditäts- und operationellen Risiken sowie das Asset Liability Management (ALM). Zur Bewertung und Steuerung von Risiken verwendet die LLB-Gruppe einen angemessenen organisatorischen und methodischen Rahmen (siehe Kapitel «Risikomanagement» im Finanzteil).

Die Bekämpfung der Geldwäscherei und der Finanzierung terroristischer und krimineller Aktivitäten sowie die Minimierung der aufsichtsrechtlichen Risiken, insbesondere auch im grenzüberschreitenden Geschäft, geniessen in der LLB-Gruppe als Teil des Risikomanagements höchste Priorität.

Liquiditätsmanagement

Die LLB-Gruppe verfügt über robuste Strategien, Grundsätze, Verfahren und Systeme, mit denen sie das Liquiditätsrisiko ermittelt, misst, steuert und überwacht. Das Verfahren zur Beurteilung der Liquidität (Internal Liquidity Adequacy Assessment Process, ILAAP) ist in internen Reglementen und Richtlinien festgehalten und wird jährlich überprüft. Im Rahmen des ILAAP stellt die Liquidity Coverage Ratio (LCR) als verbindliche regulatorische Liquiditätskennzahl eine wesentliche Messgrösse dar, und zwar sowohl bei der Liquiditätsrisikobewertung als auch bei der Liquiditätsrisikosteuerung. Die LCR gewährleistet, dass Kreditinstitute ihren Liquiditätsbedarf in einem Liquiditätsstressszenario innerhalb von 30 Kalendertagen decken können. Für die LLB-Gruppe gilt eine regulatorische Mindestanforderung von 100 Prozent. Mit einer LCR von 149.3 Prozent (2019: 157 %) weist sie einen Wert aus, der deutlich über den regulatorischen Erfordernissen liegt.

Das gruppenweite Treasury bewirtschaftet die durch die Geschäftstätigkeit entstehenden Risiken im Bankenbuch, insbesondere Liquiditäts-, Zinsänderungs- und Fremdwährungsrisiken.

Kapitalmanagement

Zur kontinuierlichen Bewertung und Sicherstellung des angemessenen Eigenkapitals verfügt die LLB-Gruppe über solide, umfassende und wirksame Prozesse. Das Verfahren zur Beurteilung der Angemessenheit des internen Kapitals (Internal Capital Adequacy Assessment Process, ICAAP) ist dabei ein zentrales Instrument des Risikomanagements. Der ICAAP ist in internen Reglementen und Richtlinien dokumentiert und wird unter Anwendung von Gesamtbankstresstests jährlich überprüft und überarbeitet.

Solide Eigenmittelausstattung

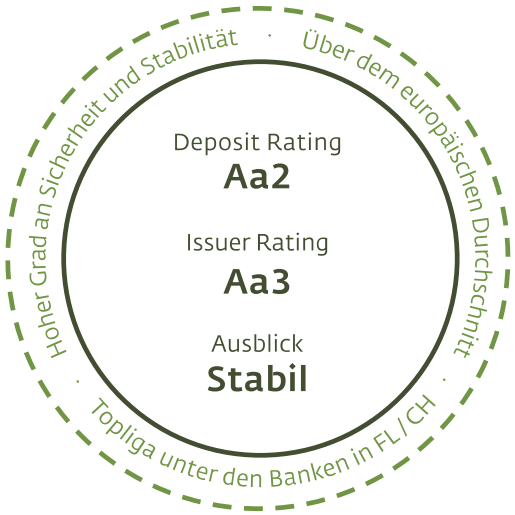
Eine gute Eigenkapitalbasis schützt nicht nur die Reputation, sondern gehört auch zum wirtschaftlich und finanziell glaubwürdigen Verhalten einer Bank. Es ist Teil des Selbstverständnisses der LLB-Gruppe, über genügend qualitativ hochstehende Eigenmittel zu verfügen. Ihre Finanzkraft soll von den Schwankungen an den Kapitalmärkten so weit wie möglich unbeeinträchtigt bleiben.

Die LLB gilt für die liechtensteinische Volkswirtschaft als systemrelevant und unterliegt einer regulatorischen Mindestkapitalanforderung von 12.5 Prozent. Als strategisches Ziel streben wir eine Tier-1-Ratio von über 14 Prozent an. Per Ende 2020 wies die LLB-Gruppe ein Eigenkapital von CHF 2.1 Mia. (31.12.2019: CHF 2.1 Mia.) aus. Mit einer Tier-1-Ratio von 21.6 Prozent (31.12.2019: 19.6 %) liegt sie weit über der regulatorischen Anforderung und über ihrem Ziel von 14 Prozent.

Dank der soliden Eigenmittelausstattung, die ausschliesslich aus hartem Kernkapital besteht, verfügt die LLB-Gruppe über eine unverändert hohe finanzielle Stabilität und Sicherheit. Die komfortable Kapitalsituation bietet ihr Gestaltungsspielraum für Akquisitionen.

Rating bestätigt Finanzkraft

Die Liechtensteinische Landesbank verfügt seit 2016 über ein Depositenrating Aa2 der Agentur Moody's. Damit gehört sie laut Moody's zu den höchsteingestuften Banken weltweit, zur Top-Liga der Liechtensteiner sowie Schweizer Banken und liegt weit über dem Durchschnitt europäischer Finanzhäuser. Das Rating unterstreicht die Stabilität und die Finanzkraft der LLB und zeigt, dass sich unser umsichtiges Finanz- und Risikomanagement bewährt.



Kreditmanagement

Wir begleiten Privatpersonen, Unternehmen, Kleinbetriebe und öffentlich-rechtliche Institutionen bei der Finanzierung ihrer Zukunftspläne.

Mit CHF 11.7 Mia. betraf der Hauptanteil der Ausleihungen, nämlich 89 Prozent (31.12.2019: 87 %), hypothekarisch gedeckte Kredite. Bei den Kundenausleihungen konnten wir unsere Marktanteile kontinuierlich ausbauen. Per Ende 2020 stieg das Volumen auf CHF 13.2 Mia. (31.12.2019: CHF 13.0

Mia.). Wir vergeben hauptsächlich Hypotheken in den Marktgebieten Liechtenstein, Nordostschweiz und Region Zürich.

Die LLB-Gruppe ist sich ihrer besonderen volkswirtschaftlichen Stellung in Liechtenstein und in der Ostschweiz bewusst. Während der Coronapandemie war es uns daher wichtig, schnell und unbürokratisch Überbrückungskredite zur Verfügung zu stellen. Darüber hinaus haben wir unsere Firmenkunden gezielt mit Zins- oder Amortisationsaufschüben unterstützt, falls die Liquiditätssituation trotz eines nachhaltigen Geschäftsmodells angespannt war. Jeder Einzelfall wurde dabei entlang der definierten Grundkriterien geprüft. Das Gesamtvolumen der durch die LLB-Gruppe in der Schweiz und in Liechtenstein geleisteten Liquiditätshilfe beläuft sich auf CHF 71 Mio.

Gestiegenes Risiko von Kreditausfällen durch Corona

Die Gefahr von Ausfällen auf Krediten ist durch die Coronapandemie angestiegen. Dieser Entwicklung trägt die LLB-Gruppe Rechnung. Wir haben unsere Kreditpositionen einer zusätzlichen systematischen risikobasierten Analyse unterzogen und die Risikovorsorge erhöht. Insgesamt zeigt sich das Kreditportfolio in einem sehr robusten Zustand. Die weitere Entwicklung der Risikovorsorge wird davon abhängen, wie und wann die Erholung der Wirtschaft einsetzt. Wir beobachten die Situation sehr genau und stehen in engem Kontakt mit unseren Firmenkunden.

Hohe Standards bei Finanzierungen

Die LLB-Gruppe verfolgt eine konservative Kreditrisikopolitik. Dies beinhaltet die differenzierte und individuelle Beurteilung von Kreditgesuchen, die konservative Festlegung der Belehnungswerte, die individuelle Einschätzung der Tragbarkeit sowie die Beachtung von marktüblichen Eigenkapitalerfordernissen. Die differenzierten Kontrollprozesse tragen dazu bei, dass wir unseren Leistungsauftrag zuverlässig erfüllen und Risiken angemessen berücksichtigen (siehe Kapitel «Verantwortung für Wirtschaft, Gesellschaft und Umwelt»).

Für Immobilienfinanzierungen halten wir uns an die Verordnung über die Banken und Wertpapierfirmen (BankV), die das Risikomanagement gemäss Art. 7a und Art. 21c ff. des liechtensteinischen Bankengesetzes regelt. Bei Hypothekarfinanzierungen in der Schweiz erfüllen wir die von der Eidgenössischen Finanzmarktaufsicht FINMA anerkannten Mindestanforderungen der Schweizerischen Bankiervereinigung (SBVg). Darüber hinaus wenden wir die EU-Richtlinien für die Prüfung, Bewertung und Abwicklung grundpfandgesicherter Kredite an.

Unabhängige Kreditentscheidung

Kreditkompetenzen werden in der LLB-Gruppe nach dem Kenntnisstand und der Erfahrung der Entscheidungsträger stufengerecht und nach Kreditart zugeteilt. Mit Ausnahme von Standardgeschäften liegen die Kreditkompetenzen in der Marktfolge, das heisst beim Group Credit Management beziehungsweise bei den übergeordneten Credit Committees. Kreditentscheide werden somit unabhängig von Marktdruck und Marktzielen getroffen. So vermeiden wir Interessenkonflikte und stellen die objektive und unabhängige Einschätzung der Risiken im Einzelfall sicher.

Compliance-Risiken

Die Compliance-Organisation der LLB-Gruppe umfasst neben der Handhabung von Rechtsrisiken drei Bereiche:

- die Erfüllung der gesetzlichen Verpflichtungen im Zusammenhang mit der Bekämpfung von Geldwäscherei und Terrorismusfinanzierung;
- die Umsetzung der Steuercompliance im Rahmen des automatischen Informationsaustausches AIA, von FATCA und QI sowie des Abgeltungssteuerregimes mit Österreich;
- die Einhaltung aufsichtsrechtlicher Vorgaben (unter anderem in den Bereichen MiFID sowie Cross Border) und die Überwachung der Mitarbeitergeschäfte.

Compliance-Risiken werden bei der LLB-Gruppe als Teil des Risikomanagements verstanden. Sie verfolgt dabei das anerkannte Modell der drei Verteidigungslinien:

- Die erste Verteidigungslinie umfasst all jene Funktionen, die mit der Durchführung des Tagesgeschäfts betraut sind und in der Regel ergebnisabhängige Zielsetzungen aufweisen (first line of defense).

- Die zweite Verteidigungslinie – dazu gehört die Compliance-Organisation der LLB-Gruppe – beschäftigt sich markt- und ergebnisunabhängig mit Überwachungs- sowie Kontrollfunktionen und zeichnet für die Einhaltung anwendbarer interner und externer Vorgaben verantwortlich (second line of defense).
- Auf der dritten Ebene sichert die interne Revision die Effektivität der Kontrollen ab (third line of defense).

Bekämpfung von Geldwäscherei und Terrorismusfinanzierung

Die Risiken der Geldwäscherei und Terrorismusfinanzierung werden im Rahmen eines strikten und IT-unterstützten Prozesses bei der Aufnahme neuer und der Überwachung bestehender Geschäftsbeziehungen adressiert. Transaktionen werden systematisch und risikoorientiert überwacht.

Neben den Aktivitäten in unseren Heimmärkten Liechtenstein, Schweiz und Österreich beschränken wir uns bei der aktiven Marktbearbeitung im grenzüberschreitenden Geschäft auf ausgewählte, für die LLB strategisch und wirtschaftlich bedeutsame Regionen. Dies betrifft die Märkte Deutschland und übriges Westeuropa wie auch die Wachstumsmärkte Zentral- und Osteuropa sowie Naher Osten.

Mit Regelwerken und Schulungen stellt die LLB-Gruppe sicher, dass die Mitarbeitenden laufend zu den regulatorischen Neuerungen instruiert werden, für mögliche Geldwäscherei-Indizien sensibilisiert sind und bei grenzüberschreitenden Tätigkeiten die Vorschriften des jeweiligen Ziellandes kennen und einhalten.

Rules of Conduct

Von unseren Organen und Mitarbeitenden erwarten wir, dass sie die geltenden Gesetze, Vorschriften und Richtlinien, die professionellen Standards sowie unsere «Rules of Conduct» einhalten. In diesen ist formuliert, welche Geschäfte mit Finanzinstrumenten für Mitarbeitende und Organe unzulässig sind. Zudem sind allgemeine Grundsätze für Mitarbeitergeschäfte festgelegt. Auch die Betreuung der Geschäftsbeziehungen von Mitarbeitenden und Organen ist klar geregelt, ebenso die Annahme von Zuwendungen und die Ausübung von Nebenbeschäftigungen.

Umgang mit Cyberrisiken

Der Schutz vor Cyberangriffen hat für die LLB sehr hohe Priorität und wird durch IT-Systeme und geschulte sowie sensibilisierte Mitarbeitende sichergestellt. Die Prinzipien und Grundsätze des Informationssicherheitsprogramms sind in unternehmensweit gültigen Weisungen festgelegt. Unsere Daten sind durch robuste Prozesse und hoch entwickelte Systeme geschützt. Spezialisten analysieren kontinuierlich neue Cyberbedrohungen und ergreifen, je nach Risiko, die entsprechenden Abwehrmassnahmen. Externe Vergleiche und Penetrationstests gewährleisten ein konstant gutes und anerkanntes Sicherheitsniveau.

Aufgrund der durch die Coronapandemie gestiegenen Cyberrisiken haben wir im Berichtsjahr Mitarbeitende, Berater und Kunden verstärkt und regelmässig auf die Gefahren durch Internetkriminalität und konkrete Betrugsmaschen aufmerksam gemacht, um so die Awareness für die Risiken hochzuhalten.

Innerhalb der Initiative digital-liechtenstein.li, bei der die LLB im Board Einsitz hat, wirken wir aktiv mit bei der Erarbeitung einer nationalen Cyber-Security-Strategie für Liechtenstein.

Internes Kontrollsystem

Als integraler Bestandteil unseres unternehmensweiten Risikomanagements trägt das interne Kontrollsystem (IKS) dazu bei, die Risikotransparenz im Unternehmen zu erhöhen, indem die Risiken bei den relevanten Geschäftsabläufen mit wirkungsvollen Kontrollprozessen überwacht werden. Bei diesem Teilsystem des Risikomanagements wendet die LLB-Gruppe branchenübliche Standards an.

Business Continuity Management (BCM)

Eine Krise oder Katastrophe erfordert kritische Entscheidungen, die mit den ordentlichen Führungsmitteln nicht zu bewältigen sind. Immer dann, wenn die im Rahmen der Risikomanagementprozesse definierten Präventivmassnahmen nicht greifen und ein Ereignis ein existenzbedrohendes Schadensausmass erreichen kann, kommt das Business Continuity Management (BCM) zur Anwendung. Es identifiziert geschäftskritische Prozesse innerhalb der ganzen LLB-Gruppe, definiert BCM-Krisenstäbe, erarbeitet Notfallpläne und hält die Führungsebene mit regelmässigen Reportings auf dem Laufenden. Dies ist im Berichtsjahr im Zuge der Coronapandemie der Fall gewesen. Dabei hat sich gezeigt, dass das BCM der LLB-Gruppe krisentauglich, effizient und umfassend ist (siehe Kapitel «Corporate Center»).