



Georg Wohlwend (Präsident des Verwaltungsrates) und Gabriel Brenna (Group CEO)

## Mit Wachstum und Nachhaltigkeit in die Zukunft

Sehr geehrte Aktionärin  
Sehr geehrter Aktionär

2021 ist ein sehr positives Jahr für die LLB-Gruppe gewesen – in mehrerlei Hinsicht: Wir haben unsere Strategie StepUp2020 plangemäss abgeschlossen und gleichzeitig eine neue Unternehmensstrategie auf den Weg gebracht, die uns zuversichtlich in die Zukunft blicken lässt. Zudem konnten wir trotz des schwierigen Umfelds ein sehr erfreuliches Geschäftsergebnis erzielen. Alles in allem also ein Jahr, das uns mit Stolz und Freude erfüllt. Gerne ziehen wir für Sie noch einmal Bilanz:

### Rekordhohes Wachstum

Wenn wir von einem erfolgreichen Jahr sprechen, dann steht dieser Erfolg vor allem im Zeichen von Wachstum. Wir konnten rekordhohe Netto-Neugeld-Zuflüsse von CHF 7.2 Mia. verbuchen, was einem Neugeld-Wachstum von mehr als 9 Prozent entspricht. In Kombination mit der guten Performance der Finanzmärkte hat dies zu einer Zunahme der Kundenvermögen um 15.4 Prozent auf CHF 91.9 Mia. geführt. Auch die Kundenausleihungen sind um 4.3 Prozent auf CHF 13.8 Mia. angestiegen.

Das Geschäftsvolumen hat 2021 erstmals die 100-Milliarden-Franken-Marke erreicht und übertroffen – ein Meilenstein in unserer 160-jährigen Geschichte. Am Ende des Berichtsjahres lag es bei CHF 105.7 Mia., das sind 13.8 Prozent über dem Vorjahreswert.

Besonders erfreulich ist, dass die LLB-Gruppe erneut in allen drei Marktdivisionen und Buchungszentren Neugeld-Zuflüsse verzeichnen konnte. Dazu beigetragen hat auch die Übernahme von Private-Banking-Kunden der Credit Suisse in Österreich. Zudem haben wir einen zweiten Standort in Österreich eröffnet. Die strategisch und geografisch günstige Lage der neuen Niederlassung in Salzburg bietet Potenzial für eine zusätzliche Expansion in Westösterreich und Süddeutschland.

### Rekordergebnis

Unser starkes Wachstum schlägt sich auch im Konzernergebnis nieder. Wir können auf das beste Ergebnis seit über zehn Jahren zurückblicken: Mit CHF 137.9 Mio. liegt es um 25.5 Prozent über jenem des Vorjahres und spiegelt sowohl unsere Wachstumsdynamik, die gesteigerte Ertragsqualität als auch unser striktes Kostenmanagement wider. So haben wir im Dienstleistungs- und Kommissionsgeschäft überdurchschnittliche Zuwächse verbucht und konnten insbesondere das bestandsabhängige Geschäft deutlich verbessern. Es ist uns damit gelungen, die Ertragsqualität unseres grössten Ertragstreibers weiter zu steigern. Unsere Cost-Income-Ratio konnten wir im Berichtsjahr um 4 Prozentpunkte auf 65.8 Prozent senken.

Mit diesem sehr guten Jahresergebnis haben wir 2021 erneut unter Beweis gestellt, dass die LLB-Gruppe nachhaltig, profitabel und aus eigener Kraft wachsen kann.

### Erfolgreicher Abschluss von StepUp2020

Doch nicht nur für 2021 können wir eine positive Bilanz ziehen, sondern für die gesamte, um ein Jahr verlängerte Strategieperiode von StepUp2020. Unsere zu Beginn gesetzten Ziele haben wir mehrheitlich deutlich übertroffen (siehe Kapitel «Strategie und Organisation»). So lagen wir sowohl beim Geschäftsvolumen (Ziel 2020: CHF 70 Mia.), beim kumulierten Ergebnis (Ziel 2020: CHF 500 Mio.) als auch bei der Tier-1-Ratio (Ziel 2020: mindestens 14 %) klar über unseren Erwartungen. Bei der Cost-Income-Ratio, die Ende 2020 wegen des anhaltenden Tiefzinsumfeldes unsere Wunschmarke von 65 Prozent verfehlte, haben wir die Vorgabe 2021 bis auf 0.8 Prozentpunkte erreicht.

Unter dem Strich können wir also festhalten: StepUp2020 war ein voller Erfolg, mit dem wir eine sehr gute Ausgangslage für die Zukunft geschaffen haben. Wir können stolz auf das sein, was die LLB-Gruppe in den letzten Jahren erreicht hat!

### Neue Unternehmensstrategie ACT-26

Mit dem Jahresende und dem Abschluss von StepUp2020 ist gleichzeitig der Startschuss für unsere neue Unternehmensstrategie ACT-26 gefallen. Mit **ACT-26** stehen bis 2026 die Kernelemente Wachstum, Effizienz und Nachhaltigkeit im Fokus. Unser bisheriges Wachstum soll beschleunigt (**AC**celerate) werden. Gleichzeitig wollen wir – unter Nutzung moderner Technologien – noch kundenorientierter, leistungsstärker und nachhaltiger werden (**TR**ansform). Dazu werden wir CHF 100 Mio. in die digitale Transformation der LLB-Gruppe investieren. Auch unsere Organisation wird konsequent auf die neue Strategie ausgerichtet. Sie wird schlanker und effizienter. Statt wie bislang sechs haben wir ab 2022 nur noch fünf Divisionen: zwei Markt- und drei Marktfolgedivisionen.

Eines, liebe Aktionärinnen und Aktionäre, bleibt aber unverändert: Die LLB-Gruppe steht auch in Zukunft für höchste Sicherheit und Stabilität.

### Erste klimaneutrale Bank in Liechtenstein

Eines der Kernelemente unserer neuen Strategie ist Nachhaltigkeit. Für die kommenden fünf Jahre haben wir uns in diesem Bereich ambitionierte und messbare Ziele gesetzt. Bereits 2021 sind wir dank vollständiger Kompensation unserer bankeigenen CO<sub>2</sub>-Emissionen als erstes Finanzinstitut in Liechtenstein klimaneutral. Dabei arbeiten wir mit der Schweizer Klimaschutzstiftung myclimate zusammen und unterstützen CO<sub>2</sub>-reduzierende regionale und internationale Projekte. Unser ambitioniertes Ziel ist es, bis 2040 – und damit zehn Jahre früher als im Pariser Klimaabkommen vorgesehen – die komplette Klimaneutralität zu erreichen. Gleichzeitig begleiten wir unsere Kundinnen und Kunden auf ihrem Weg, nachhaltiger zu handeln. Vor diesem Hintergrund haben wir unsere Angebotspalette im Jahr 2021 angepasst. Weitere innovative Produkte in diesem Bereich werden wir 2022 lancieren.

Unser starkes Engagement für nachhaltige Entwicklung unterstreichen wir auch durch unsere neuen Mitgliedschaften in den wichtigsten internationalen Klimainitiativen wie «Net-Zero Banking Alliance», «Principles for Responsible Banking» oder «The Climate Pledge».

### Ausgezeichneter Arbeitgeber

Wie Sie sehen, haben wir uns mit ACT-26 ehrgeizige Ziele für die Zukunft gesetzt. Wollen wir diese erreichen, braucht es vor allem qualifizierte und motivierte Mitarbeitende. Deshalb verbessern wir kontinuierlich das Arbeitsumfeld für unsere Angestellten – und dies mit Erfolg. Nachdem wir 2020 mit den Auszeichnungen «Swiss Arbeitgeber Award» und «Friendly Work Space» geehrt wurden, durfte die LLB 2021 von der liechtensteinischen Regierung für ihr Engagement zur Vereinbarkeit von Berufs- und Familienleben den Anerkennungspreis «Familienfreundliches Unternehmen» entgegennehmen.

### Kaufangebot an die Aktionäre der Bank Linth

Zur Umsetzung unserer neuen Strategie hat es im Januar 2022 einen weiteren wichtigen Entscheid gegeben. Die Liechtensteinische Landesbank hat den Aktionären der Bank Linth ein Kaufangebot unterbreitet. Wir beabsichtigen, unseren Aktienanteil an der Bank Linth LLB AG auf 100 Prozent zu erhöhen. Im Zuge dessen sollen die Aktien von der Börse genommen werden. Dieser Schritt ermöglicht es der Bank Linth, Komplexität zu reduzieren und sich noch stärker als Vertriebsbank auf ihre Kunden und deren Bedürfnisse zu konzentrieren. Mit dem Kaufangebot bekräftigen wir zudem unser Bekenntnis zur Bank Linth und zum Schweizer Markt.

### Attraktive Dividendenpolitik

Als Aktionärinnen und Aktionäre profitieren Sie seit Jahren von unserer langfristig ausgerichteten und attraktiven Dividendenpolitik. Der Verwaltungsrat schlägt der Generalversammlung vom 6. Mai 2022 eine Erhöhung der Dividende von CHF 2.20 auf CHF 2.30 vor. Basierend auf dem Schlusskurs der LLB-Aktie vom 31. Dezember 2021 entspricht dies einer Dividendenrendite von 4.4 Prozent.

### Ausblick 2022

Das Marktumfeld bleibt anspruchsvoll. Faktoren wie die Unsicherheiten in der geopolitischen Lage – insbesondere durch den Krieg in der Ukraine – und die damit verbundene Volatilität an den Finanzmärkten, die steigende Inflationsgefahr oder die Coronapandemie bergen ein nicht unerhebliches Risiko für die wirtschaftliche Entwicklung in den kommenden Monaten. Nichtsdestotrotz sind wir zuversichtlich, dass die dynamische Entwicklung der LLB-Gruppe in den nächsten Jahren anhält. Wir stehen auf einem soliden Fundament und haben mit ACT-26 eine klare, zukunftsgerichtete Strategie, deren Umsetzung bereits begonnen hat. Für das Jahr 2022 erwarten wir ein solides Ergebnis.

### Danke für Ihr Vertrauen

Damit wir unsere 160-jährige Erfolgsgeschichte fortschreiben können, bauen wir auf die Treue unserer Kundinnen und Kunden und natürlich auf Ihr Vertrauen, liebe Aktionärinnen und Aktionäre. Für die starke Verbundenheit mit der LLB-Gruppe bedanken wir uns herzlich. Unseren Mitarbeitenden gebührt ein grosser Dank für ihren unermüdlichen Einsatz, ohne den das erfreuliche Jahresergebnis 2021 nicht möglich gewesen wäre.

Freundliche Grüsse



**Gabriel Brenna**  
Group CEO



**Georg Wohlwend**  
Präsident des Verwaltungsrates

# Highlights 2021



## Februar

- ♦ Aufnahme LLB und Bank Linth in Nachhaltigkeitsindizes der Schweizer Börse

## März

- ♦ Gabriel Brenna wird neuer CEO der LLB-Gruppe
- ♦ LLB Österreich unterzeichnet Vereinbarung mit der Credit Suisse zur Vermittlung von Private Banking Kunden



## Mai

- ♦ Wahl von Georg Wohlwend zum Verwaltungsratspräsidenten der LLB-Gruppe



- ♦ Bank Linth schliesst das Modernisierungsprogramm ihrer Geschäftsstellen erfolgreich ab





### Juni

- ♦ LLB-Gruppe erzielt Rekordergebnis beim Geschäftsvolumen im 1. Halbjahr 2021

### August

- ♦ Start für den neuen LLB (Österreich) Standort in Salzburg



- ♦ LLB-Gruppe wird Mitglied der «Net Zero Banking Alliance» und der «Principles for Responsible Banking» (UN PRB)



### Oktober

- ♦ LLB-Gruppe präsentiert ihre neue Unternehmensstrategie

### November

- Umbau der dritten und letzten Geschäftsstelle der LLB AG beginnt
- LLB AG erhält Anerkennungspreis «Familienfreundliches Unternehmen» der Regierung des Fürstentums Liechtenstein



Quelle: Regierung Liechtenstein / IKR



[myclimate.org/01-21-419455](https://myclimate.org/01-21-419455)

### Dezember

- LLB-Gruppe wird als erste Bank Liechtensteins klimaneutral
- LLB-Zukunftsstiftung lanciert Zukunftspreis für Nachhaltigkeit
- LLB Private Banking Zentral- und Osteuropa bezieht neuen Standort in Zürich

# Strategie und Organisation

Mit ihrer 160-jährigen Geschichte ist die LLB-Gruppe die traditionsreichste Bank im Fürstentum Liechtenstein. Eine klare Vision, eine ambitionierte Strategie und eine werteorientierte Unternehmenskultur machen sie zu einem vertrauensvollen Partner für ihre Kunden, Investoren und Mitarbeitenden.

## Struktur und Organisation der LLB-Gruppe

Die LLB-Gruppe hat eine auf Divisionen beruhende Organisationsstruktur. Neben den drei Marktdivisionen «Privat- und Firmenkunden», «Private Banking» und «Institutional Clients» umfasst die Managementstruktur die Funktionen von Group Chief Executive Officer (CEO), Group Chief Financial Officer (CFO) und Group Chief Operating Officer (COO).

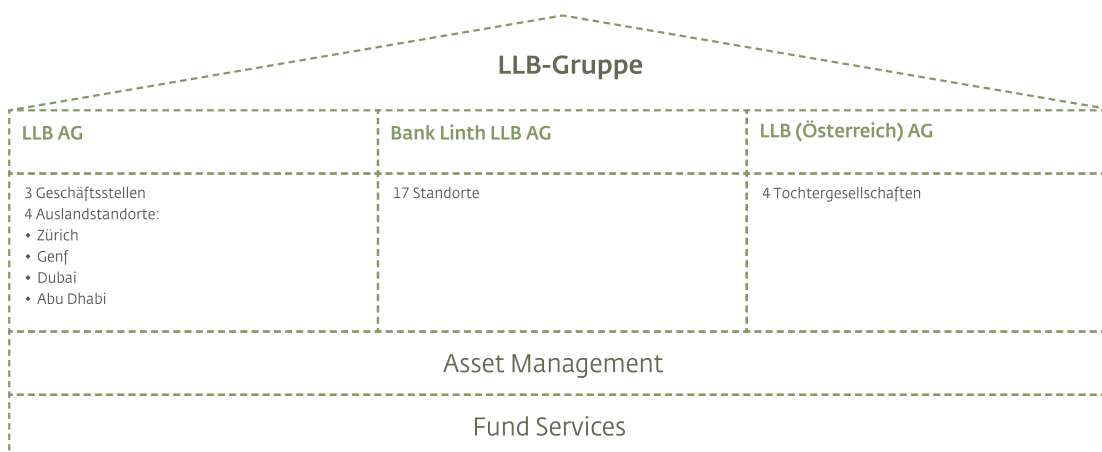
In den Marktregionen Liechtenstein, Schweiz und Österreich sind wir mit je einer Bank präsent: Liechtensteinische Landesbank AG, Bank Linth LLB AG und Liechtensteinische Landesbank (Österreich) AG. Zudem verfügt die LLB-Gruppe über zwei Kompetenzzentren in den Bereichen Vermögensverwaltung sowie Fondsdienstleistungen.

### Die drei Marktdivisionen

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

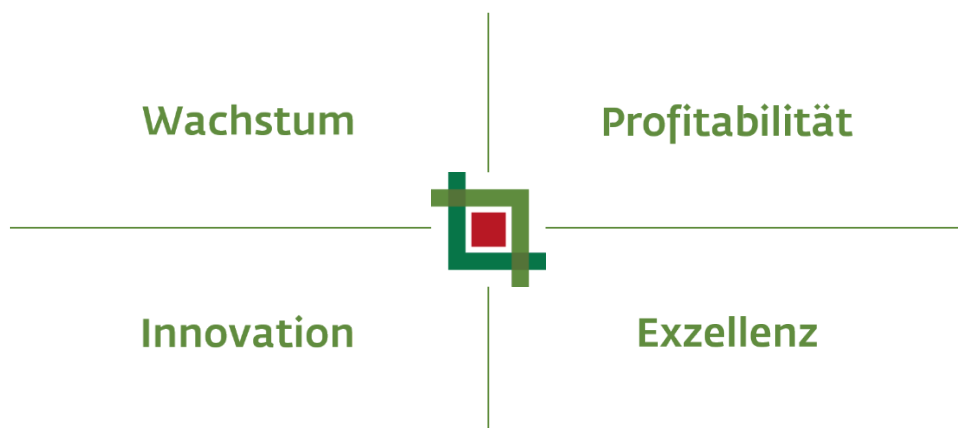
- Privat- und Firmenkunden umfasst das Universalbankengeschäft in den Heimmärkten Liechtenstein und Schweiz (siehe Kapitel «Privat- und Firmenkunden»).
- Private Banking umfasst die Anlageberatung, Vermögensverwaltung und Vermögensstrukturierung sowie die Finanz- und Vorsorgeplanung (siehe Kapitel «Private Banking»).
- Institutional Clients umfasst das Intermediär- und Fondsgeschäft sowie den Bereich Asset Management der LLB-Gruppe (siehe Kapitel «Institutional Clients»).

## Gruppenstruktur



## Strategie StepUp2020

Im Rahmen von StepUp2020 konzentrierte sich die LLB-Gruppe mit hoher Kundenorientierung auf ihre Stärken. Vier Kernelemente standen dabei im Fokus:



- ♦ **Wachstum:** Dieses wollten wir auf zwei Ebenen erreichen. Erstens wollten wir organisch aus eigener Kraft wachsen; dazu erweiterten wir unsere Ressourcen für die Kundenberatung. Zweitens strebten wir gezielte Akquisitionen in unseren Heimmärkten Liechtenstein, Schweiz und Österreich an.
- ♦ **Profitabilität:** Mit herausragenden Produkten und Dienstleistungen hatten wir uns die Erhöhung unserer Margen vorgenommen. Die effiziente Marktbearbeitung trug dazu bei, profitable Einkünfte zu erwirtschaften. Ein striktes Kostenmanagement war zentral.
- ♦ **Innovation:** Wir investierten zielgenau in die Zukunft. Einerseits entwickelten wir wegweisende digitale Lösungen, andererseits bedienten wir unsere Kunden auch persönlich optimal. Wir automatisierten das Standardgeschäft und individualisierten das Vertrauensgeschäft. Das Investitionsvolumen betrug in den letzten fünf Jahren insgesamt CHF 100 Mio., wovon CHF 30 Mio. in digitale Lösungen für unsere Kunden flossen.
- ♦ **Exzellenz:** Nach den Grundsätzen des Lean Management verbesserten wir in der gesamten Organisation kontinuierlich die Prozesse. Ziel war es, den Kundennutzen zu erhöhen und die Wertschöpfung zu steigern. Angesichts der zunehmenden Regulierung war es unser Anspruch, hohe Compliance-Standards einzuhalten.

### Wachstums- und Finanzziele

Mit der Strategie StepUp2020 hatte sich die LLB-Gruppe vier klare und messbare Ziele gesetzt:

- ♦ 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;
- ♦ ein kumuliertes Ergebnis von mehr als CHF 500 Mio.

### Erfolgreiche Bilanz für StepUp2020

Im Jahr 2016 haben wir mit der Strategie StepUp2020 die Phase des nachhaltig profitablen Wachstums eingeleitet. Dies zeigt sich auch in der Auswertung der Finanzziele:

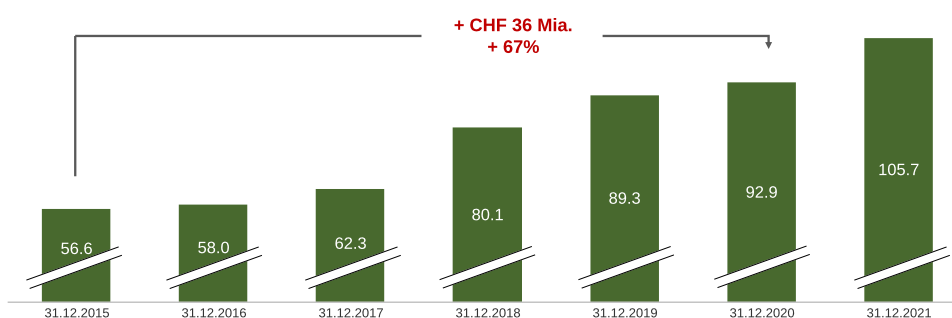


	StepUp2020		
	Ziel	31.12.2020	31.12.2021
Geschäftsvolumen (CHF Mia.)	> 70	✓ 92.9	✓ 105.7
Tier-1-Ratio (%)	> 14	✓ 21.6	✓ 20.3
Kumuliertes Ergebnis (CHF Mio.)	> 500	✓ 533	✓ 672
Cost-Income-Ratio (%)	< 65	~ 69.8	65.8

Nach Jahren der Fokussierung und der Kundenabflüsse war es für uns prioritär, wieder gewinnbringend und risikobewusst zu wachsen. Am Ende von StepUp2020<sup>1</sup> lag das **Geschäftsvolumen** der LLB-Gruppe um 64 Prozent oder rund CHF 36 Mia. über jenem zu Beginn der Strategieperiode. Im ersten Halbjahr 2021 konnte sogar die historische Marke von CHF 100 Mia. übertroffen werden. Am Ende des Berichtsjahres lag das Geschäftsvolumen bei fast CHF 106 Mia.

<sup>1</sup> Als Reaktion auf die mit der Coronapandemie einhergehenden Unsicherheiten ist die Strategie StepUp2020 um ein Jahr, also bis Ende 2021, verlängert worden. In Bezug auf die Finanzziele wird dennoch per 31.12.2020 Bilanz gezogen.

### Entwicklung Geschäftsvolumen in CHF Milliarden



Insbesondere seit 2019 sind wir aus eigener Kraft in allen Bereichen sehr stark gewachsen. Zusätzlich konnten drei strategiekonforme Akquisitionen in den Heimmärkten Schweiz und Österreich im Umfang von über CHF 25 Mia. erfolgreich abschliessen.



Das generierte Wachstum war zudem sehr profitabel. Während StepUp2020 betrug das durchschnittliche jährliche **Konzernergebnis** CHF 107 Mio. und lag somit vergleichsweise um 50 Prozent über jenem der vorangegangenen Strategieperiode Focus2015. Dies ist angesichts der tiefen beziehungsweise negativen Zinsen in allen Hauptwährungen der LLB-Gruppe umso eindrücklicher.

Bei der **Tier-1-Ratio** wurde die Vorgabe von mindestens 14 Prozent trotz dreier Unternehmenszukäufe ebenfalls deutlich übererfüllt. Dies gibt Spielraum für weiteres akquisitorisches Wachstum in der Zukunft.

Einzig bei der **Cost-Income-Ratio** konnte das selbst gesteckte Ziel von maximal 65 Prozent nicht ganz erreicht werden. Hauptgrund dafür war die Tief- und Negativzinsentwicklung in allen Hauptwährungen der LLB-Gruppe. Entgegen den ursprünglichen Annahmen hat sich diese nicht entspannt, sondern sogar noch verschärft. Daher wurde in den letzten beiden Jahren der Strategie ein erhöhter Fokus auf den Ausgabenverlauf gelegt und die Effizienz innerhalb der Gruppe kontinuierlich gesteigert. Gleichzeitig war es aber wichtig, an Investitionen in die Zukunft – vor allem im Bereich Innovation und Digitalisierung – konsequent festzuhalten, um so weiterhin Erträge zu generieren und wettbewerbsfähig zu bleiben. Im Berichtsjahr konnten wir uns der anvisierten Zielmarke bis auf 0.8 Prozentpunkte annähern.

Insgesamt fällt die Bilanz hinsichtlich der gesetzten Finanzziele von StepUp2020 sehr positiv aus: Die Strategie ist aufgegangen. Seit 2016 ist die LLB-Gruppe nachhaltig profitabel gewachsen. Wir sind ein innovativer und leistungsfähiger Wettbewerber in einem kompetitiven Markt.

Wesentliche Aspekte von StepUp2020 werden daher auch in der Nachfolgestrategie ACT-26 wiederaufgenommen (siehe Kapitel «ACT-26»).

## 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.

Mit verschiedenen Massnahmen stellen wir sicher, dass unsere Vision und unser Leitbild bei den Mitarbeitenden und den Führungskräften tief verankert sind (siehe Kapitel [«Werte und Unternehmensführung»](#)).

# Neue Unternehmensstrategie ACT-26

Mit dem Geschäftsjahr 2021 endet die um ein Jahr verlängerte Strategieperiode von StepUp2020. Die Bilanz fällt äusserst positiv aus (siehe Kapitel «Strategie und Organisation»). Die Nachfolgestrategie ACT-26 setzt den erfolgreichen Wachstumspfad fort, steht aber ebenso für technologische und nachhaltige Transformation.

## ACT-26 – Wachstum, Effizienz und Nachhaltigkeit

Die neue Strategie ACT-26 ist eine konsequente Weiterentwicklung der LLB-Gruppe. **ACT-26** steht für aktives Handeln und gleichzeitig für Beschleunigung und Transformation (**AC**celerate & **T**ransform).



Die Strategie setzt auf drei Kernelemente:

**Wachstum:** Die LLB-Gruppe strebt über die nächsten fünf Jahre eine erneute deutliche Steigerung des Geschäftsvolumens an: einerseits durch beschleunigtes organisches Wachstum, andererseits durch gezielte Akquisitionen. Basis dafür sind die Sicherheit und Stabilität der LLB-Gruppe, kombiniert mit ausgezeichneter Anlagekompetenz und Investment Performance für private sowie institutionelle Kunden. Auch im Privat- und Firmenkundengeschäft möchten wir unsere Position in Liechtenstein und die sehr starke Stellung in der Schweiz ausbauen.

**Effizienz:** Die LLB setzt auch in Zukunft stark auf die persönliche Betreuung ihrer Kunden in einem hybriden Beratungsmodell, das technologisch unterstützt wird. Dazu wird die digitale Kundenplattform weiter modernisiert und das digitale Produkt- und Serviceangebot für alle Kundengruppen weiter ausgebaut. Dabei will die LLB-Gruppe agil vorgehen, um konsequent auf die sich stetig verändernden Kundenbedürfnisse reagieren zu können. Gleichzeitig wird sie ihre Kernprozesse vereinfachen, standardisieren und automatisieren, um die Effizienz zu steigern und die Bank skalierbarer zu machen. Die LLB-Gruppe investiert deshalb in den nächsten fünf Jahren CHF 100 Mio. in die digitale Transformation.

**Nachhaltigkeit:** Nachhaltigkeit ist seit 160 Jahren fester Bestandteil der DNA der LLB. Die LLB-Gruppe möchte künftig eine Vorreiterrolle einnehmen und setzt sich deshalb ambitionierte Ziele. So ist die LLB-Gruppe in ihrem Bankbetrieb bereits im Jahr 2021 klimaneutral geworden – als erste Bank in Liechtenstein und eine der ersten Banken in der Schweiz und Österreich. Zudem setzt die LLB-Gruppe sich zum Ziel, bis 2040 vollständig klimaneutral zu sein – zehn Jahre früher als die meisten Mitbewerber. Dies im Einklang mit dem höchst ambitionierten 1.5-Grad-Klimaziel der Vereinten Nationen. Um dieses Ziel zu erreichen, sollen die CO<sub>2</sub>-Emissionen im Bankbetrieb und die der Kundenportfolios signifikant reduziert werden. Die bereits fortgeschrittene Umstellung der eigenen Bankprodukte auf Nachhaltigkeit wird weiter vorangetrieben und durch neue, innovative Produkte ergänzt.

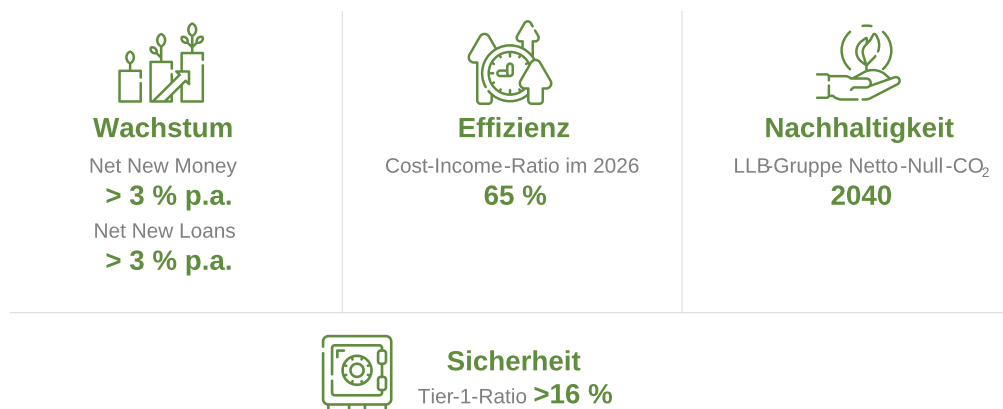
### Ambitionierte Wachstums- und Finanzziele

Bei der Umsetzung der Kernelemente der neuen Unternehmensstrategie ACT-26 verfolgt die LLB-Gruppe ehrgeizige Ziele:

- ♦ **Wachstum:** Das Wachstum bei den Nettoneugeldern und den Kundenausleihungen soll jährlich bei mindestens 3 Prozent liegen.
- ♦ **Effizienz:** Im Jahr 2026 soll die Cost-Income-Ratio höchstens 65 Prozent betragen.
- ♦ **Nachhaltigkeit:** Bis spätestens 2040 soll die komplette CO<sub>2</sub>-Emission der LLB-Gruppe auf netto null reduziert sein.

Zusätzlich streben wir eine Tier-1-Ratio von mehr als 16 Prozent an.

### ACT-26 mit ambitionierten Zielen



Die LLB-Gruppe hält weiterhin an einer attraktiven und nachhaltigen Dividendenpolitik fest. Statt wie bis anhin 40 bis 60 Prozent beträgt die Ausschüttungsquote neu mehr als 50 Prozent des Konzernergebnisses. Zudem wird eine kontinuierliche Erhöhung der Dividende angestrebt.

### Duale Positionierung

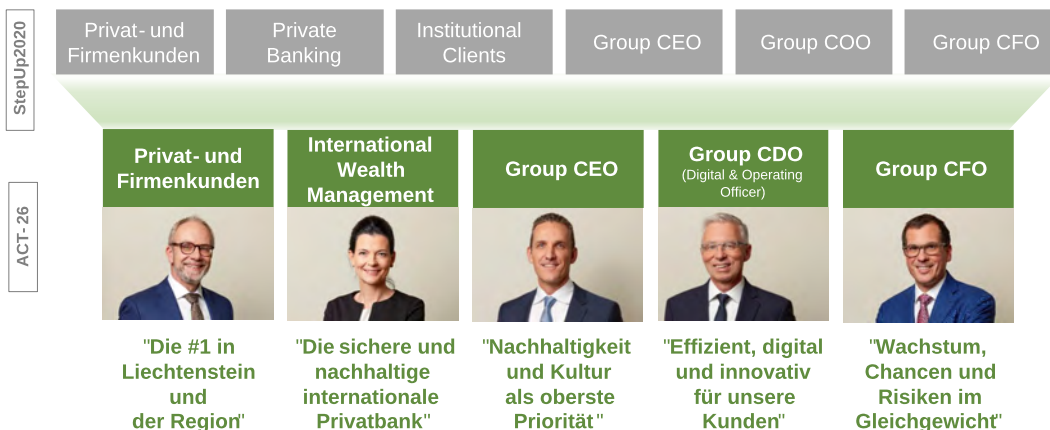
Erreicht werden sollen die ambitionierten Wachstums- und Finanzziele durch eine klare duale Positionierung am Markt: lokal verwurzelte Universalbank auf der einen und sichere, nachhaltige internationale Privatbank auf der anderen Seite.



Mit der Liechtensteinischen Landesbank in Vaduz und der Bank Linth in der Ostschweiz verfügt die LLB-Gruppe bereits jetzt über zwei erfolgreiche Regionalbanken. Diese starke Position wollen wir ausbauen und uns als Marktführer in Liechtenstein und im Raum Ostschweiz etablieren. Im Wealth Management wird die LLB-Gruppe ihre Stellung als führende Vermögensverwaltungsbank in Österreich, als einzigartiges Fonds Powerhouse im deutschsprachigen Raum, als verlässlicher Partner im institutionellen Geschäft und als internationale Privatbank in Zentral- und Osteuropa sowie im Nahen Osten weiter stärken.

### Angepasste Organisationsstruktur

Die strategische Ausrichtung mit ACT-26 wird auch in der Organisation konsequent umgesetzt. Im Fokus stehen dabei die Kunden und der technologische Wandel. Neu wird die LLB-Gruppe fünf Divisionen umfassen statt wie bislang sechs.



Künftig präsentiert sich die LLB-Gruppe mit den zwei klar positionierten Marktdivisionen Privat- und Firmenkunden sowie International Wealth Management. Die Division **Privat- und Firmenkunden** betreut lokal orientierte Private-Banking-Kunden (FL / CH / D) sowie Firmen- und Privatkunden in Liechtenstein und in der Schweiz. Die Division **International Wealth Management** legt ihren Fokus auf österreichische und internationale Private-Banking-Kunden sowie auf institutionelle und Fondskunden.

Neben der operativen Gesamtführung der LLB-Gruppe sind bei der **Division Group CEO** auch Nachhaltigkeit und Unternehmenskultur Fokusthemen. Darüber hinaus ist künftig das Asset Management in dieser Division angesiedelt. Damit wird organisatorisch nachvollzogen, dass die LLB-Gruppe sich in Zukunft noch deutlicher als nachhaltig ausgerichtete Anlagebank positioniert.

Um die strategischen Ambitionen als effiziente, digitale und innovative Bankengruppe voranzutreiben, werden in der bisherigen Division Group COO die notwendigen Change-Kapazitäten und -Fähigkeiten gebündelt. Die Division wird neu in **Group CDO** (Chief Digital & Operating Officer) umbenannt, und es wird ein Geschäftsbereich Group Digital Transformation geschaffen.

Die Division **Group CFO** komplettiert die Führungsstruktur der LLB-Gruppe. Deren zentrale Aufgabe wird es sein, auch mit der neuen Unternehmensstrategie ACT-26 Wachstum, Chancen und Risiken im Gleichgewicht zu halten.

#### **Unternehmenskultur und Wertebasis**

Mit der neuen Unternehmensstrategie ACT-26 hat die LLB-Gruppe die Weichen für eine erfolgreiche Entwicklung in den nächsten fünf Jahren gestellt. Um die neue Strategie erfolgreich umzusetzen, sind auch der Einsatz der Mitarbeitenden und eine lebendige Unternehmenskultur unerlässlich. Die LLB-Gruppe verfügt über eine einzigartige und sehr starke Kultur (siehe Kapitel [«Werte und Unternehmensführung»](#)). Im Zuge der Erarbeitung und Vorstellung von ACT-26 ist auch die Kulturreise im Herbst 2021 wieder intensiviert worden. Für die kommenden Jahre sind Kunden- und Ergebnisorientierung die beiden massgeblichen Themen.

# 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 (siehe Kapitel «[Risikomanagement](#)» im Finanzteil). Im Rahmen des ILAAP stellt die Liquidity Coverage Ratio (LCR) als verbindliche regulatorische Liquiditätskennzahl eine wesentliche Messgrösse dar, und zwar sowohl bei der Bewertung als auch bei der Steuerung des Liquiditätsrisikos. Die LCR gewährleistet, dass Kreditinstitute ihren Liquiditätsbedarf in einem Liquiditätsstressszenario innerhalb von dreissig Kalendertagen decken können. Für die LLB-Gruppe gilt eine regulatorische Mindestanforderung von 100 Prozent. Mit einer LCR von 147.6 Prozent (2020: 149.3 %) 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

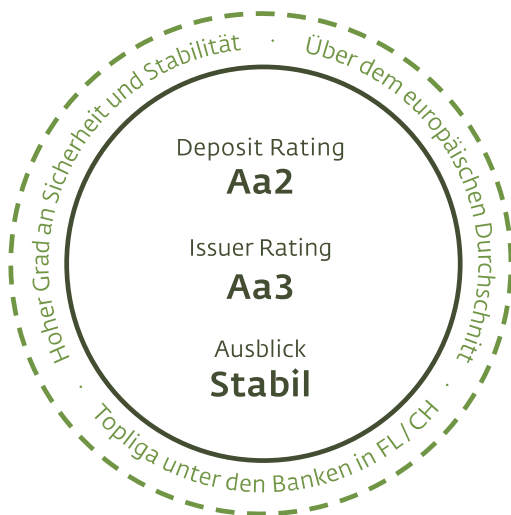
Eine gute Eigenkapitalbasis schützt nicht nur die Reputation, sondern gehört auch zum wirtschaftlich und finanziell glaubwürdigen Verhalten einer Bank. Es ist Teil des Selbstverständnisses der LLB-Gruppe, über genügend qualitativ hochstehende Eigenmittel zu verfügen. Ihre Finanzkraft soll von den Schwankungen 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 2021 wies die LLB-Gruppe ein Eigenkapital von CHF 2.2 Mia. (31.12.2020: CHF 2.1 Mia.) aus. Mit einer Tier-1-Ratio von 20.3 Prozent (31.12.2020: 21.6 %) liegt sie weit über der regulatorischen Anforderung und über ihrem Ziel von 14 Prozent, welches sie sich während der Strategie von StepUp2020 gesetzt hatte.

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 weist seit 2016 ein Depositenrating Aa2 der Agentur Moody's aus. Damit gehört sie laut Moody's zu den höchstestufigsten Banken weltweit, zählt zur Topliga 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 bewähren.



## Kreditmanagement

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

Mit CHF 12.2 Mia. betraf der Hauptanteil der Ausleihungen, nämlich 88.7 Prozent (31.12.2020: 88.7 %), hypothekarisch gedeckte Kredite. Bei den Kundenausleihungen konnten wir unsere Marktanteile kontinuierlich ausbauen. Per Ende 2021 stieg das Volumen auf CHF 13.8 Mia. (31.12.2020:

CHF 13.2 Mia.). Wir vergeben hauptsächlich Hypotheken in den Marktgebieten Liechtenstein, Nordostschweiz und Region Zürich.

Der LLB-Gruppe kommt in Liechtenstein und in der Ostschweiz eine besondere volkswirtschaftliche Stellung zu. Diese ist nicht zuletzt auch während der Coronapandemie zum Tragen gekommen, als viele Unternehmen in der Region vor grossen wirtschaftlichen Herausforderungen standen. Im ersten Coronajahr 2020 war es uns daher wichtig, schnell und unbürokratisch Überbrückungskredite zur Verfügung zu stellen. 2021 wurden keine weiteren Liquiditätshilfen vergeben. Dennoch pflegten wir weiterhin einen engen Kontakt mit unseren Firmenkunden. Falls die Liquiditätssituation trotz eines nachhaltigen Geschäftsmodells angespannt war, haben wir sie gezielt mit Zins- oder Amortisationsaufschüben unterstützt. Jeder Einzelfall wurde dabei entlang der definierten Grundkriterien geprüft.

### 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. Kreditentscheidungen werden somit unabhängig von Marktdruck und Marktzielen getroffen. So vermeiden wir Interessenkonflikte und stellen die objektive und unabhängige Einschätzung der Risiken im Einzelfall sicher.

### Hohe Standards bei Finanzierungen

Die LLB-Gruppe verfolgt eine risikobewusste Kreditpolitik. Dies beinhaltet die differenzierte und gesonderte Beurteilung von Kreditgesuchen, die konservative Festlegung der Belehnungswerte, die individuelle Einschätzung der Tragbarkeit sowie die Beachtung von marktüblichen Eigenkapitalerfordernissen. Die unterschiedlichen 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 Hypothekendarfinanzierungen 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. Seit Mitte 2021 kommen daher bei Neugeschäften im Kreditbereich die Leitlinien der Europäischen Bankenaufsichtsbehörde (EBA Guidelines on loan origination and monitoring) zur Anwendung.

### Compliance-Risiken

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

- ♦ Bekämpfung von Geldwäscherei und Terrorismusfinanzierung;
- ♦ Umsetzung der Steuercompliance im Rahmen internationaler Übereinkommen;
- ♦ Einhaltung aufsichtsrechtlicher Vorgaben sowie Überwachung von Mitarbeitergeschäften.

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

- ♦ Die erste Verteidigungslinie (first line of defense) umfasst all jene Funktionen, die mit der Durchführung des Tagesgeschäfts betraut sind und in der Regel ergebnisabhängige Zielsetzungen aufweisen.
- ♦ Die zweite Verteidigungslinie (second line of defense) – 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.
- ♦ Auf der dritten Ebene (third line of defense) sichert die interne Revision die Effektivität der Kontrollen ab.

### **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 über regulatorische 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-Gruppe sehr hohe Priorität und wird durch IT-Systeme und geschulte sowie sensibilisierte Mitarbeitende sichergestellt. Die Prinzipien und die Grundsätze der Informationssicherheit 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. Diese Analysen und Abwehrmassnahmen werden künftig durch das neue Cyber Defence Center der LLB-Gruppe weiter ausgebaut. Ein gezieltes Schwachstellenmanagement sowie Penetrationstests gewährleisten ein konstant hohes und angemessenes 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. Dadurch konnte das Bewusstsein für die Risiken hochgehalten werden.

### **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 zuletzt im Zuge der Coronapandemie der Fall gewesen. Dabei hat sich gezeigt, dass das BCM der LLB-Gruppe krisentauglich, effizient und umfassend ist.

### Weiterentwicklung mit der neuen Strategie ACT-26

Die qualitativ hochstehende und gesetzeskonforme Abwägung von Chancen und Risiken für die LLB-Gruppe wird auch mit der neuen Unternehmensstrategie ACT-26 (siehe Kapitel «ACT-26») zentrale Aufgabe der Division CFO sein. Regeln und Standards werden somit weiterhin konsequent umgesetzt. Zudem wird das Risikomanagement gezielt gestärkt und es erfolgt ein Ausbau der Bereiche Cyber Defence und Datenschutz.



Christoph Reich, CFO LLB-Gruppe

«Die Division Group CFO wird dafür sorgen, dass auf unserem Wachstumspfad Chancen und Risiken im Gleichgewicht sind.»

Ein besonderer Fokus wird auf die Effizienz und Automatisierung der Prozesse innerhalb des Finanz- und Risikomanagements gelegt. Diese strategischen Anpassungen werden sich auch in der Organisation der Division niederschlagen: Das Management der operationellen Risiken wird in der neuen Abteilung Business Risk Management zusammengefasst. Dazu gehören künftig die Informationssicherheit, der Datenschutz, die Cyberabwehr und das interne Kontrollsystem.