

Wirtschaftliches Umfeld

Die Entwicklung einer Bank hängt stark vom wirtschaftlichen Umfeld ab, da ihre Geschäftstätigkeit eng mit der allgemeinen Wirtschaftslage verknüpft ist. Ein Rückblick auf die Rahmenbedingungen im Geschäftsjahr 2025.

Die grösste Herausforderung für die Weltwirtschaft lag in der sprunghaften US-Zollpolitik, die Unsicherheit auslöste. Trotzdem hat sich die Weltwirtschaft überraschend gut entwickelt. In keinem der grossen Länder gab es eine Rezession. Die Weltwirtschaft schnitt nur geringfügig schlechter ab, als die Prognosen zu Jahresbeginn erwartet hatten.

US-Politik mit erheblichen Folgen

Doch der grosse Wertverlust des Dollar zeigt, dass die unbeständige Politik nicht ohne Konsequenzen bleibt. Er ist ein deutliches Zeichen des Misstrauens gegenüber den USA. Für den Schweizer-Franken-Anleger schmälerte er den Ertrag aus Dollar-Anlagen empfindlich.

Die Wirtschaft der Eurozone konnte die Belastung durch die US-Zölle dank einer soliden Inlandsnachfrage verkraften. Der Konjunkturverlauf blieb nach einem guten ersten Quartal jedoch schwach. Dasselbe galt für die Schweizer Wirtschaft.

Die wachsende Verunsicherung durch die Politik der neuen US-Regierung machte Europa klar, dass es selbst in der Lage sein muss, für seine Sicherheit zu sorgen. Daraus entstanden Pläne, um die Militärausgaben zu erhöhen. Deutschland ging noch einen Schritt weiter. Im Frühling kündigte die frisch gewählte Bundesregierung umfangreiche Investitionen an, um die stagnierende deutsche Wirtschaft zu beleben und zu erneuern.

Divergierendes Wachstum in Asien

China litt immer noch unter den Nachwirkungen der geplatzten Immobilienblase. Die Inlandsnachfrage war schwach, das Wirtschaftswachstum erreichte dennoch den Zielwert der Regierung von 5 Prozent. In Indien hingegen blieb das Wachstumstempo unvermindert hoch.

Die Inflationsraten gingen zwar tendenziell zurück. Aber in vielen Ländern befanden sie sich immer noch deutlich über dem Inflationsziel der Zentralbanken. Einzig in der Schweiz bereitete der Nationalbank nicht eine zu hohe, sondern eine zu niedrige Inflation Kopfzerbrechen.

Lockerung der Geldpolitik – mit einer Ausnahme

Die meisten Zentralbanken weltweit haben die Geldpolitik gelockert. Die Schweizerische Nationalbank hat die Zinsen zweimal gesenkt, sodass der Leitzins auf 0 Prozent gefallen ist. In der Eurozone ist der Leitzins um 100 Basispunkte gefallen, in den USA um 75 Basispunkte. Von den Industrieländern widersetzte sich einzig die Bank of Japan dem internationalen Trend und hob den Leitzins an.

Bei den Obligationen hing der erzielte Ertrag vom Markt ab. Wegen des hohen Zinsniveaus verzeichnete der US-Markt ein sehr gutes Jahr, während Obligationen in Euro und Schweizer Franken wenig Freude bereiteten. Im Euro schmälerte die deutlich ansteigende deutsche Zinskurve den Ertrag; im Schweizer Franken waren Obligationen aufgrund des tiefen Zinsniveaus wenig lukrativ.

Aktienmärkte nach Zolleskalation und KI-Euphorie

In den Aktienmärkten entwickelte sich die Performance nach zwei guten Jahren auch 2025 sehr erfreulich. Im Frühling schien das noch anders. Der US-Präsident sorgte im April mit der Ankündigung hoher Zölle für eine deutliche Korrektur an den Märkten. Mit der Deeskalation in der Handelspolitik folgte schliesslich die Erholung.

Im zweiten Halbjahr hakten die Märkte die Zölle ab und das Thema Künstliche Intelligenz (KI) beflügelte die Aktienkurse. Der US-Markt war jedoch ausnahmsweise nicht der beste Markt. Er konnte weder mit den europäischen Märkten noch mit den Schwellenländeraktien mithalten.

Gold als klarer Gewinner

Anlagen in Gold hatten ein aussergewöhnliches Jahr. Das Edelmetall profitierte von der globalen Unsicherheit. Mit knapp 70 Prozent war der Ertrag um ein Mehrfaches höher als bei Aktien.

LLB-Aktie

Marktkapitalisierung

Die LLB-Aktie ist seit 1993 an der Schweizer Börse SIX Swiss Exchange kotiert und dem Segment «International Reporting Standard» zugeteilt (siehe Kapitel [Konzernstruktur und Aktionariat](#)). 2025 wurden rund 2.4 Millionen LLB-Aktien (2024: 1.6 Millionen) gehandelt; das entspricht 7.7 Prozent (2024: 5.2 %) aller ausgegebenen Aktien. Am 31. Dezember 2025 betrug die Marktkapitalisierung der Liechtensteinischen Landesbank AG bei einer Anzahl von 30.8 Millionen Namenaktien CHF 2.6 Mia. (31.12.2024: CHF 2.2 Mia.).

Aktionärsstruktur

Die Liechtensteinische Landesbank (LLB) verfügt über eine stabile Eigentümerbasis. Das Land Liechtenstein hält rund 56 Prozent der Aktien. In seiner Beteiligungsstrategie, zuletzt 2024 aktualisiert, bekennt es sich zur Börsenkotierung und zur unternehmerischen Autonomie der LLB. Dies sichert uns eine langfristige strategische Ausrichtung.

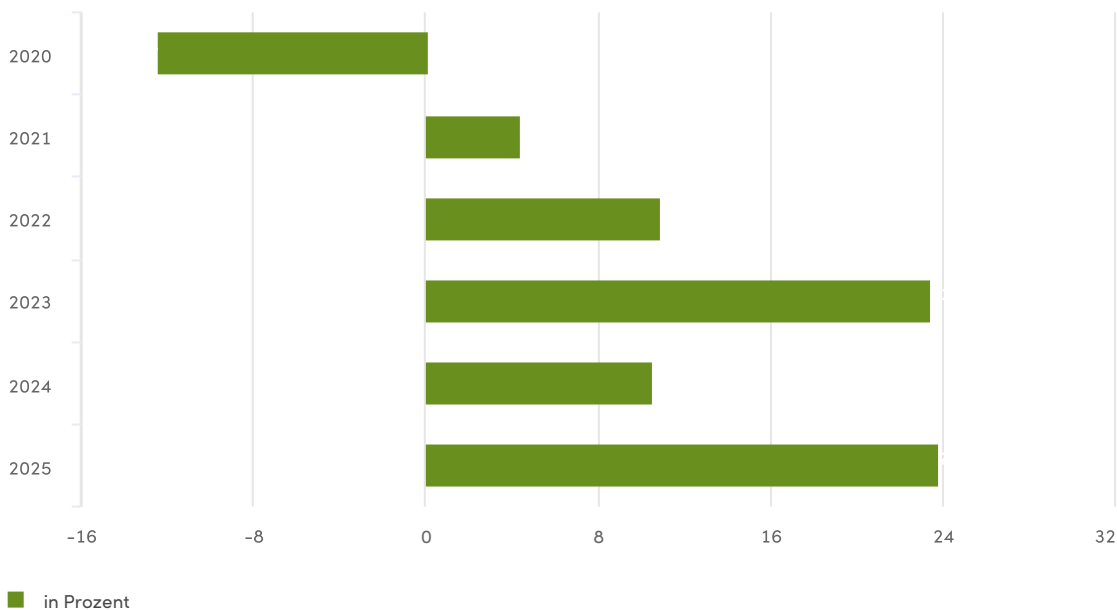
Neben dem Mehrheitsaktionär zählen die Haselsteiner Familien-Privatstiftung und die grosso Holding GmbH sowie institutionelle Investoren, wie die UBS Fund Management (Switzerland) AG, zu den grössten Anteilseignern. Die LLB selbst hält rund 1.4 Prozent der eigenen Aktien. Weitere Details zur Aktionärsstruktur und zum Aktienbuch finden sich im Corporate-Governance-Bericht (siehe Kapitel [Konzernstruktur und Aktionariat](#)).

Kursentwicklung

Während die US-Zölle die Aktienmärkte im ersten Halbjahr in Turbulenzen brachten, sorgte das Thema KI im zweiten Halbjahr für Rückenwind. Dabei überflügelten die europäischen Märkte den US-Markt. Dies war in den letzten Jahren nicht oft der Fall. Gemessen am Swiss Performance Index (SPI) legten die an der Schweizer Börse kotierten Aktien um 17.8 Prozent zu. Die Werte im SPI Level 2 Banken Index, der speziell Unternehmen aus dem Bankensektor abbildet, übertrafen dies sogar und stiegen um 28.2 Prozent.

Die LLB-Aktie erzielte im Berichtsjahr ein sehr erfreuliches Ergebnis. Nach einem Plus von 10.5 Prozent im Jahr 2024 verzeichnete sie für 2025 einen deutlichen Mehrertrag von 23.7 Prozent. Der Jahreshöchstkurs lag bei CHF 90.10, der Jahrestiefstkurs bei CHF 71.20.

Gesamtertrag der LLB-Aktie



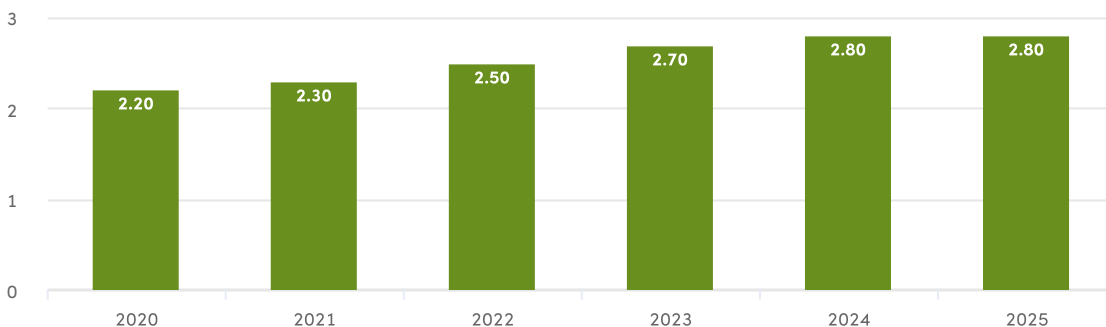
Analysen und Empfehlungen zur LLB-Aktie veröffentlicht in regelmässigen Abständen Daniel Regli von der Züricher Kantonalbank.

Ausschüttungspolitik

Als LLB-Gruppe verfolgen wir eine langfristig ausgerichtete und attraktive Ausschüttungspolitik zugunsten unserer Aktionärinnen und Aktionäre. Dabei steht die Balance zwischen der Wahrung unserer finanziellen Stabilität und einer attraktiven Dividende im Vordergrund: Im Rahmen der Strategie ACT-26 halten wir unser Eigenkapital auf einer Tier-1-Ratio von über 16 Prozent. Unsere Dividendenpolitik sieht eine Ausschüttungsquote von mehr als 50 Prozent vor. Für das Geschäftsjahr 2025 beträgt sie 51.1 Prozent (2024: 51.0 %). Damit werden CHF 85.0 Mio. (2024: CHF 85.2 Mio.) an unsere Aktionärinnen und Aktionäre ausgeschüttet.

Auf Basis des Aktienkurses von Ende 2025 entspricht das einer Dividendenrendite von 3.3 Prozent. Diese Kennzahl zeigt das Verhältnis der ausgeschütteten Dividende zum Aktienkurs und gilt als wichtiger Indikator für die Ertragskraft eines Aktienengagements. Mit einer Rendite von durchschnittlich 4.0 Prozent in den vergangenen zehn Jahren zählt unsere Aktie zu den attraktiven Titeln im Marktvergleich. Dies unterstreicht die solide finanzielle Basis der LLB-Gruppe und unsere konsequente Ausrichtung auf eine nachhaltige Ausschüttungspolitik.

Dividende pro Aktie (2020–2025* in CHF)



* Der Verwaltungsrat beantragt an der Generalversammlung vom 17. April 2026 für das Jahr 2025 eine stabile Dividende von CHF 2.80.

Kommunikation mit dem Kapitalmarkt

Jahres- und Halbjahresergebnisse publizieren wir gemäss den gesetzlichen Anforderungen und informieren an der Generalversammlung transparent über den Geschäftsverlauf. Den Dialog mit Investoren pflegen wir zudem in regelmässigen Formaten. Sämtliche öffentliche Informationen sind auf unserer Website llb.li zugänglich. Den Publikationskalender finden Sie im Corporate-Governance-Bericht, Kapitel [Informationspolitik](#).

LLB-Aktie

in Tausend CHF	31.12.2025	31.12.2024
Anzahl ausgegebene LLB-Namenaktien (voll einbezahlt)	30'800'000	30'800'000
Anzahl dividendenberechtigte Aktien	30'371'587	30'437'618
Streubesitz (Anzahl Aktien)	11'230'372	11'296'403
Streubesitz (in Prozent)	36.5	36.7
Jahreshöchstkurs (11. August 2025 / 16. August 2024)	90.10	76.30
Jahrestiefstkurs (10. Januar 2025 / 3. Januar 2024)	71.20	65.10
Jahresschlusskurs	83.80	70.30
Gesamtertrag LLB-Aktie (in Prozent)	23.7	10.5
Performance SPI (in Prozent)	17.8	6.2
Performance SPI Level 2 Banken Index (in Prozent) ¹	28.2	5.9
Durchschnittliches Handelsvolumen (Anzahl Aktien)	9'803	6'290
Marktkapitalisierung (in Mia. CHF)	2.58	2.17
Unverwässertes Ergebnis pro Aktie, das den Aktionären der LLB zusteht (in CHF)	5.47	5.47
Dividende pro LLB-Aktie (in CHF)	2.80 ²	2.80
Ausschüttungsquote (in Prozent)	51.1	51.0
Dividendenrendite auf Jahresschlusskurs (in Prozent) ³	3.3	4.0
Eigenkapitalrendite (RoE) (in Prozent) ³	7.3	7.7
Anrechenbare Eigenmittel pro Aktie (in CHF) ⁴	63.4	60.3

1 2025 = SPI Level 2 Banken Index / 2024 = SWX Banken Index

2 Antrag des Verwaltungsrates an die Generalversammlung vom 17. April 2026

3 Definition abrufbar unter llb.li/investoren-apm

4 Das Vorjahr wurde angepasst. Informationen enthält [Ziffer 1.2 in den Rechnungslegungsgrundsätzen](#).

Privat- und Firmenkunden

Das Segment Privat- und Firmenkunden umfasst das Universalbankgeschäft in den Heimmärkten Liechtenstein und Schweiz und ist auf die gesamte Palette des Bank- und Finanzdienstleistungs-Geschäfts ausgerichtet. Traditionell kommt dem Spar- und Hypothekargeschäft dabei eine grosse Bedeutung zu. Hinzu kommen die private Finanzplanung und die berufliche Vorsorge. Von zentraler Rolle ist zudem die Vermögensverwaltung und Anlageberatung für Private-Banking-Kunden im deutschsprachigen Raum (Liechtenstein / Schweiz / Deutschland).

Im Privat- und Firmenkundengeschäft werden moderne Bankfilialen mit mobilen und webbasierten Dienstleistungen kombiniert. Die LLB verfügt über drei Niederlassungen in Liechtenstein sowie die Standorte der LLB Schweiz in den Regionen Linthgebiet, Zürichsee, Sarganserland, Ausserschwyz, Winterthur und Thurgau sowie Zürich und St. Gallen. Seit Januar 2024 verfügt sie zudem erstmals über eine Zweigniederlassung in Deutschland, mit drei Standorten in München, Frankfurt und Düsseldorf.

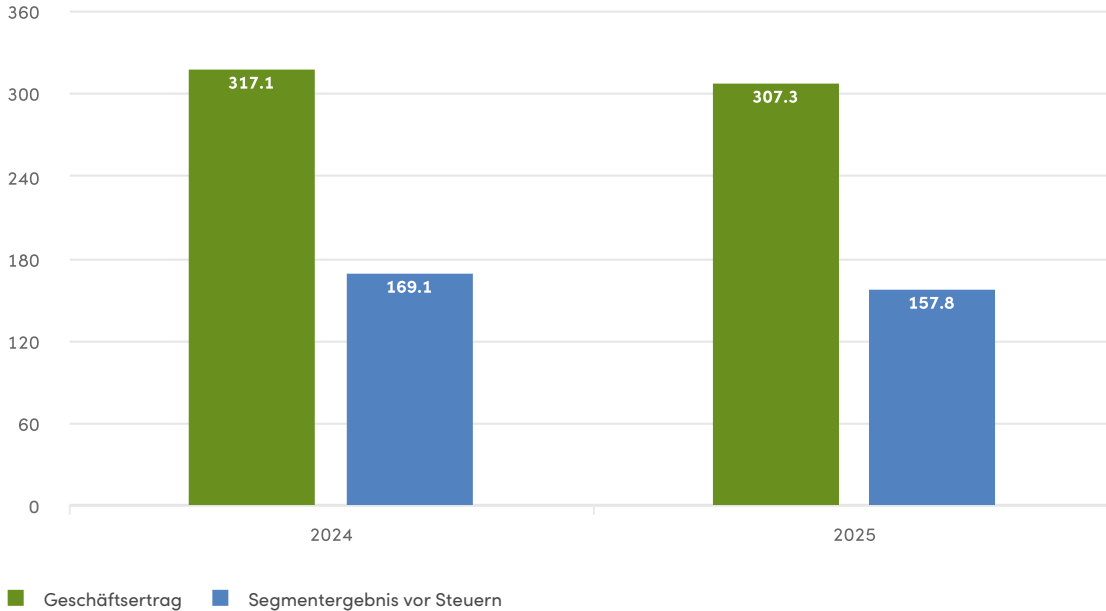
Segmentergebnis

Das Segmentergebnis vor Steuern verringerte sich um 6.7 Prozent auf CHF 157.8 Mio. Der Erfolg im Zinsengeschäft, das im Privat- und Firmenkundengeschäft den Hauptteil der Erträge ausmacht, ging infolge des gesunkenen Zinsniveaus um 9.7 Prozent zurück. Die Kreditrückstellungen konnten um netto CHF 0.6 Mio. reduziert werden. (2024: CHF 9.3 Mio. Nettoauflösung). Das Dienstleistungs- und Kommissionsgeschäft entwickelte sich sehr erfreulich und stieg um 13.7 Prozent auf CHF 106.5 Mio. (2024: CHF 93.6 Mio.). Dieses Wachstum resultierte aus höheren Volumina, einer gesteigerten Kundenhandelsaktivität sowie einer verbesserten Produktdurchdringung bei der Anlageberatungs- und Vermögensverwaltungslösung LLB Invest. Zudem profitierte das Handelsgeschäft ebenso von einer erhöhten Kundenaktivität und legte um 28.8 Prozent auf CHF 24.8 Mio. zu (2024: CHF 19.2 Mio.). Insgesamt sank der Geschäftsertrag um 3.1 Prozent auf CHF 307.3 Mio., die Bruttomarge reduzierte sich auf 80 Basispunkte. Der Geschäftsaufwand erhöhte sich vor allem aufgrund gestiegener Personalkosten um 1.0 Prozent. Diese sind im Vorjahresvergleich durch einen einmaligen entlastenden Effekt im Vorsorgeaufwand im Vorjahr beeinflusst.

Das Segment verzeichnete einen positiven Netto-Neugeldzufluss von CHF 1'133 Mio. Besonders die Private-Banking-Einheiten in Deutschland, Liechtenstein und der Schweiz trugen mit substanziellen Zuflüssen massgeblich zum Ergebnis bei. Nach der gezielten Rentabilisierung des Kreditbuches im ersten Halbjahr 2025 konnte im zweiten Halbjahr der Fokus auf ein nachhaltiges Kreditwachstum gelegt werden. Insgesamt erhöhten sich die Kundenausleihungen um CHF 303 Mio. oder 2.0 Prozent.

Das Geschäftsvolumen stieg um 6.8 Prozent auf CHF 40.1 Mia. (31.12.2024: CHF 37.5 Mia.).

Segmentergebnis: Privat- und Firmenkunden (in Millionen CHF)



Segmentrechnung

in Tausend CHF	2025	2024	+/- %
Erfolg Zinsengeschäft	173'230	191'901	- 9.7
Erwartete Kreditverluste	606	9'258	- 93.5
Erfolg Zinsengeschäft nach erwarteten Kreditverlusten	173'836	201'159	- 13.6
Erfolg Dienstleistungs- und Kommissionsgeschäft	106'454	93'619	13.7
Erfolg Handelsgeschäft	24'762	19'219	28.8
Übriger Erfolg	2'219	3'108	- 28.6
Total Geschäftsertrag	307'271	317'106	- 3.1
Personalaufwand	- 59'516	- 56'501	5.3
Sachaufwand	- 6'346	- 6'342	0.1
Abschreibungen	- 63	- 63	1.3
Dienstleistungen (von) / an andere(n) Segmente(n)	- 83'575	- 85'134	- 1.8
Total Geschäftsaufwand	- 149'501	- 148'040	1.0
Segmentergebnis vor Steuern	157'770	169'066	- 6.7

Kennziffern

	2025	2024
Bruttomarge (in Basispunkten) ¹	79.6	85.7
Cost-Income-Ratio (in Prozent) ¹	48.8	48.1
Netto-Neugeld-Zufluss / (-Abfluss) (in Millionen CHF) ¹	1'133	984
Wachstum Netto-Neugeld-Zufluss / (-Abfluss) (in Prozent) ¹	5.1	4.7

¹ Definition abrufbar unter llb.li/investoren-apm

Zusätzliche Informationen

	31.12.2025	31.12.2024	+/- %
Geschäftsvolumen (in Millionen CHF) ¹	40'092	37'534	6.8
Kundenvermögen (in Millionen CHF) ¹	24'258	22'004	10.2
Kundenausleihungen (in Millionen CHF)	15'833	15'530	2.0
Personalbestand (teilzeitbereinigt, in Stellen)	289	321	- 10.0

¹ Definition abrufbar unter llb.li/investoren-apm

Wachstum mit regionaler Nähe: Der neue Divisionsleiter im Gespräch
Als Bank mit starker Verankerung in der Region will die Division Privat- und Firmenkunden ihre Position weiter ausbauen – in Liechtenstein, der Schweiz und in Deutschland. Im Interview erklärt Michael Hartmann, der neue Divisionsleiter, welche grossen Themen 2025 prägten und worauf 2026 der Fokus liegt.

Herr Hartmann, Sie sind neu in der Rolle des Leiters der Division Privat- und Firmenkunden. Wie haben Sie sich eingelebt?

Sehr gut. In den ersten Wochen habe ich bewusst viele Gespräche geführt – mit den Teams, den Standortleitungen und auch direkt mit Kundinnen und Kunden. Mir war wichtig zu verstehen, wie die Bank funktioniert und was die Besonderheiten der regionalen Märkte sind. Besonders positiv überrascht hat mich die starke Verankerung der LLB in der Bevölkerung und die hohe Identifikation mit der Region. Das alles hat mir gezeigt: Wir haben ein starkes Fundament, auf das wir zählen können.

Wie beurteilen Sie die Entwicklung des Privat- und Firmenkundengeschäfts im Jahr 2025?

2025 war für uns ein Jahr mit wichtigen Meilensteinen. Dazu zähle ich im Wesentlichen folgende drei Punkte: Erstens haben wir unsere Präsenz in Deutschland weiter gefestigt. Damit ist uns der Markteintritt in Deutschland gelungen. Die Basis, die wir in den letzten zwei Jahren erarbeitet haben, ist gelegt. Darauf können wir aufbauen, um weiter zu wachsen. Zweitens schärfen wir die Positionierung der LLB Schweiz und nutzen die Stärken im Vertrieb in allen Kundensegmenten. Von den Eröffnungen unserer Standorte in Zürich und St. Gallen können insbesondere das Private Banking und das Firmenkundengeschäft profitieren. Eine grosse Stärke ist dabei vor allem unser hervorragender Service in der Beratung und Kundenbetreuung. Drittens arbeiten wir aktuell an unserer Firmenkundenstrategie, damit wir die Opportunitäten im Markt noch strukturierter wahrnehmen können. Unser Anspruch bleibt klar: Wir wollen die führende Universalbank in der Nordostschweiz sein, mit einem Angebot, das Breite und Qualität verbindet.



«Wir haben etwas, das sich nicht einfach kopieren lässt: unsere Nähe.»

Michael Hartmann, Leiter Privat- und Firmenkunden

Welche besonderen Herausforderungen oder Chancen gab es?

Herausfordernd war und ist die Zinssituation, nicht nur aus Sicht unserer Kundinnen und Kunden, sondern auch für uns als Bank. Wir bewegen uns in einem stetigen Spannungsfeld aus Kapitalvorschriften und profitabilem Wachstum. Dabei gilt es, die qualitativ richtigen Opportunitäten im Markt zu finden. So regeln zum Beispiel viele Firmen aktuell ihre Bankbeziehungen neu. Für uns ist das eine Chance, mit Qualität zu wachsen. Ein weiterer wichtiger Punkt ist die sukzessive

Implementierung von Daten und Technologie im Vertrieb. Damit wollen wir unsere Kundinnen und Kunden zum richtigen Zeitpunkt mit der richtigen Lösung unterstützen und das Kundenerlebnis erhöhen.

Zahlen sind nicht alles. Wie steht es um die Kundenzufriedenheit und Beratungsqualität?

Da bin ich sehr zuversichtlich, denn wir haben etwas, das sich nicht einfach kopieren lässt: unsere Nähe. Das ist nicht nur geografisch gemeint. Persönliche Erreichbarkeit, kurze Wege und verlässliche Ansprechpartner sind für viele Kundinnen und Kunden heute wichtiger denn je. Je digitaler die Welt wird, desto wichtiger ist für uns die Bedeutung der persönlichen Erreichbarkeit und Beratung. Das honorieren auch unsere Kundinnen und Kunden. Durch unsere starke Verankerung in der Region verstehen wir die Bedürfnisse sehr gut, egal ob im Direktkundengeschäft, Private Banking oder bei Unternehmerinnen und Unternehmern. Gleichzeitig ruhen wir uns nicht darauf aus. Wir arbeiten kontinuierlich daran, unsere Beratungsqualität weiter zu verbessern.

Welches sind Ihre Ziele für das kommende Geschäftsjahr?

Wir wollen das Deutschlandgeschäft vorantreiben und die dort geschaffene Basis in weiteres Wachstum übersetzen. In der Schweiz möchten wir uns noch stärker als regionale Universalbank positionieren, mit einem Angebot, das Kundennähe, Kompetenz und Verlässlichkeit verbindet. Ein zentraler Erfolgsfaktor wird darin liegen, dass alle Geschäftsbereiche und Standorte eng zusammenarbeiten. Schliesslich wollen wir weiter an Effizienz gewinnen – nicht um zu sparen, sondern um Ressourcen dort einsetzen können, wo sie den grössten Nutzen stiften: bei unseren Kundinnen und Kunden.

International Wealth Management

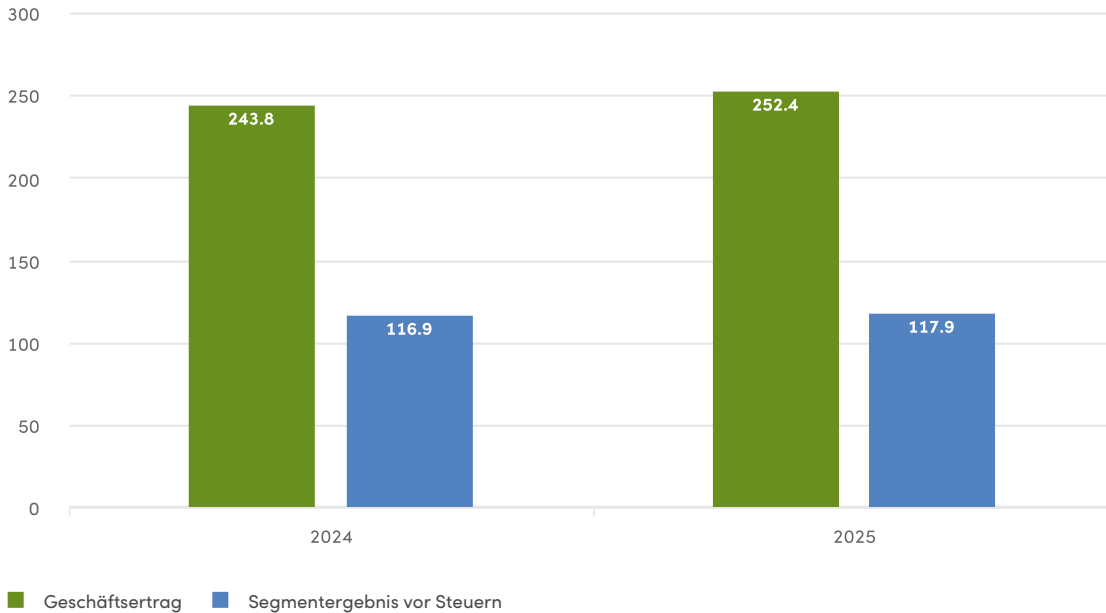
Das Segment International Wealth Management konzentriert sich auf internationale Private-Banking-Kunden sowie auf institutionelle und Fondskunden. Im Private Banking liegt der Fokus schwermütmässig auf Österreich und auf weiteren Märkten in Zentraleuropa und dem Nahen Osten. Anlageberatung, Vermögensverwaltung, Vermögensstrukturierung, Finanzierungen sowie Finanz- und Vorsorgeplanung sind unsere Kernkompetenzen für diese Kunden. In den Bereichen Fondsgeschäft und Institutional Banking zählen Treuhänder, Vermögensverwalter, Fondsleitungen, Family Offices sowie Versicherungen, Pensionskassen und öffentlich-rechtliche Institutionen zu den Kunden. Kernmärkte sind Liechtenstein, die Schweiz, Österreich und Deutschland.

Segmentergebnis

Das Ergebnis vor Steuern im Segment International Wealth Management belief sich auf CHF 117.9 Mio. und lag damit 0.8 Prozent über dem Vorjahreswert (2024: 116.9 Mio.). Der Geschäftsertrag erhöhte sich auf CHF 252.4 Mio. (2024: CHF 243.8 Mio.). Besonders das Dienstleistungs- und Kommissionsgeschäft verzeichnete einen deutlichen Zuwachs: Mit CHF 166.9 Mio. lag der Erfolg um 22.4 Prozent über der Vorjahresperiode (2024: CHF 136.3 Mio.). Diese Entwicklung ist vor allem auf die Integration der ZKB Österreich sowie auf höhere Kundenvermögen zurückzuführen. Auch das Handelsgeschäft entwickelte sich erfreulich und profitierte von einer erhöhten Kundenhandelsaktivität, wodurch der Erfolg um 14.5 Prozent gesteigert werden konnte. Im Gegensatz dazu verzeichnete das Zinsengeschäft infolge des gesunkenen Zinsniveaus einen Rückgang. Der Zinserfolg sank um 26.1 Prozent auf CHF 63.6 Mio. (2024: CHF 86.0 Mio.). Der Geschäftsaufwand stieg im Einklang mit der strategischen Ausrichtung auf CHF 134.5 Mio. (2024: CHF 126.9 Mio.), was insbesondere auf die Integration der ZKB Österreich zurückzuführen ist.

Mit einem Netto-Neugeld-Zufluss von CHF 2'484 Mio. (2024: CHF 1'303 Mio.) erzielte das Segment ein erfreuliches Wachstum und übertraf damit das Niveau der Vorjahresperiode deutlich. Die Kundenvermögen stiegen um 12.9 Prozent auf CHF 83.5 Mia. (31.12.2024: CHF 73.9 Mia.).

Segmentergebnis: International Wealth Management (in Millionen CHF)



Segmentrechnung

in Tausend CHF	2025	2024	+/- %
Erfolg Zinsengeschäft	63'573	85'969	- 26.1
Erwartete Kreditverluste	- 13	- 15	- 14.4
Erfolg Zinsengeschäft nach erwarteten Kreditverlusten	63'560	85'953	- 26.1
Erfolg Dienstleistungs- und Kommissionsgeschäft	166'909	136'323	22.4
Erfolg Handelsgeschäft	21'913	19'144	14.5
Übriger Erfolg	0	2'402	- 100.0
Total Geschäftsertrag	252'383	243'822	3.5
Personalaufwand	- 57'280	- 50'601	13.2
Sachaufwand	- 7'129	- 6'654	7.1
Abschreibungen	- 605	- 363	66.6
Dienstleistungen (von) / an andere(n) Segmente(n)	- 69'501	- 69'323	0.3
Total Geschäftsaufwand	- 134'515	- 126'941	6.0
Segmentergebnis vor Steuern	117'868	116'882	0.8

Kennziffern

	2025	2024
Bruttomarge (in Basispunkten) ¹	31.4	33.0
Cost-Income-Ratio (in Prozent) ¹	53.3	52.1
Netto-Neugeld-Zufluss / (-Abfluss) (in Millionen CHF) ¹	2'484	1'303
Wachstum Netto-Neugeld-Zufluss / (-Abfluss) (in Prozent) ¹	3.4	2.0

¹ Definition abrufbar unter llb.li/investoren-apm

Zusätzliche Informationen

	31.12.2025	31.12.2024	+/- %
Geschäftsvolumen (in Millionen CHF) ¹	84'832	75'018	13.1
Kundenvermögen (in Millionen CHF) ¹	83'462	73'915	12.9
Kundenausleihungen (in Millionen CHF)	1'370	1'103	24.2
Personalbestand (teilzeitbereinigt, in Stellen)	299	275	8.8

¹ Definition abrufbar unter llb.li/investoren-apm

Kernmärkte stärken, digital weiterentwickeln

2025 war für die Division International Wealth Management ein Jahr der strategischen Weichenstellungen. Mit der Integration der ZKB Österreich, der Fokussierung auf die Kernmärkte und der Weiterentwicklung digitaler Lösungen hat sie ihre Position zusätzlich gestärkt. Im Interview erläutert Natalie Flatz, die Leiterin der Division, wie diese Schritte Stabilität und Wachstum fördern, welche Innovationen Kundinnen und Kunden zugutekommen und welche Ziele 2026 im Mittelpunkt stehen.

Frau Flatz, 2025 war für die Division International Wealth Management ein ereignisreiches und sehr erfolgreiches Jahr. Was waren für Sie die massgeblichen Themen?

Ein ganz zentraler Meilenstein war die Übernahme und Integration der ZKB Österreich. Seitdem sind wir gemeinsam unter dem Dach der LLB-Gruppe unterwegs. Das ist für uns ein strategisch wichtiger Schritt im österreichischen Markt. Die Fusion zeigt unser langfristiges Engagement, schafft ein stärker integriertes Angebot und eröffnet den Kundinnen und Kunden der ehemaligen ZKB Österreich Zugang zu neuen Produkten, persönlicher Beratung und modernen digitalen Lösungen. Ab 2026 profitieren sie zudem von einem zeitgemässen E-Banking und einer integrierten Portfolioanalyse. Unser Ziel ist klar: Wir wollen unsere Stellung als führende Vermögensverwaltungsbank in Österreich weiter ausbauen.

Die Finanzbranche steht seit einigen Jahren vor grossen Herausforderungen: Regulierungsdruck, anspruchsvolles Umfeld und steigende Komplexität. Wie geht die Division International Wealth Management damit um?

Unsere Division ist stark diversifiziert, sowohl in den Geschäftsbereichen als auch geografisch. Das bringt Vor- aber auch Nachteile. Um die Nachteile zu reduzieren, haben wir strategische Entscheidungen getroffen. Ein Beispiel ist der Rückzug aus dem Nahen Osten. Nach 20 Jahren Präsenz haben wir uns entschieden, unsere Standorte in Dubai und Abu Dhabi zu schliessen. Künftig betreuen wir unsere internationalen Kundinnen und Kunden an den Standorten in Liechtenstein, der Schweiz, in Österreich und Deutschland. Das internationale Private-Banking-Geschäft bleibt dabei ein zentraler Pfeiler unserer Strategie.

Sie haben es gerade angesprochen, die starke Diversifizierung der Division bietet auch Vorteile. Woran denken Sie dabei konkret?

Diversifizierung bedeutet für uns auch Stabilität. Wenn ein Geschäftsbereich mal weniger gut läuft, tragen andere zum Erfolg bei. In diesem Jahr war zum Beispiel LLB Fund Services besonders stark. So können wir Risiken besser verteilen und gleichzeitig Chancen nutzen.

Finanziell kann man sicher mit dem Verlauf des Geschäftsjahres zufrieden sein. Mindestens ebenso wichtig sind nicht-finanzielle Kennzahlen, etwa die Kundenzufriedenheit. Wie steht es darum?

Kundenzufriedenheit ist für uns sehr wichtig. Sie ist ein zentraler Indikator für die Qualität unserer Arbeit. Wir investieren viel in persönliche Beratung, digitale Lösungen und effiziente Prozesse. Dass dieser Ansatz funktioniert und wir unser Ziel erreichen, unseren Kundinnen und Kunden ein erstklassiges Erlebnis zu bieten, bestätigt eine kürzlich durchgeführte Kundenumfrage. Unsere Kunden und Kundinnen schätzen die gelungene Verbindung aus persönlicher Beratung und digitalen Services, die ihr Leben erleichtert. Und genau auf diese Dualität arbeiten wir hin.



«Kundenzufriedenheit ist für uns sehr wichtig. Sie ist ein zentraler Indikator für die Qualität unserer Arbeit.»

Natalie Flatz, Leiterin International Wealth Management

Welche Innovationen oder Produktentwicklungen wurden 2025 umgesetzt?

2025 konnten wir unser digitales Onboarding entscheidend weiterentwickeln. Es ist jetzt nicht nur im Self-Service (Anmerkung der Redaktion: Kundinnen und Kunden können zum Beispiel Konten und Depots selbst eröffnen) verfügbar, sondern kann auch direkt im Beratungsgespräch genutzt werden. Damit bieten wir unseren Kundinnen und Kunden ein noch komfortableres und persönlicheres Erlebnis. Das ist gerade auch im Private Banking ein echter Mehrwert. Besonders freut mich, dass jetzt auch österreichische Wertpapierdienstleister digital Kunden bei der LLB werden können. Das ist ein wichtiger Schritt, um unsere Position in Österreich weiter zu stärken.

Welches sind Ihre Ziele für das Geschäftsjahr 2026?

2026 wollen wir unsere Strategie erfolgreich abschliessen und die Ressourcen, die wir durch Effizienzmassnahmen gewonnen haben, gezielt in Wachstum investieren. Zudem möchten wir unsere Position als attraktive Arbeitgeberin weiter ausbauen. Denn jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter zählt und trägt täglich dazu bei, dass wir noch besser werden. So schaffen wir nachhaltigen Erfolg.

Corporate Center

Das Corporate Center bündelt zentrale Funktionen innerhalb der LLB-Gruppe und unterstützt die marktorientierten Divisionen bei der Umsetzung ihrer Aktivitäten und Strategien. Im Vordergrund stehen Funktionen in den Bereichen Finanzen, Risiko- und Kreditmanagement, Legal & Compliance, Handel und Wertschriftenadministration, Zahlungsverkehr, Human Resources, Kommunikation, Marketing, Asset Management, Corporate Development, Logistik sowie Informatikdienstleistungen. Darüber hinaus steuert, koordiniert und überwacht das Corporate Center gruppenweite Geschäftsaktivitäten, Prozesse und Risiken. Es treibt die Unternehmensentwicklung und die digitale Transformation voran und steigert Effizienz und Dienstleistungsqualität der LLB-Gruppe.

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 stieg im Vergleich zur Vorjahresperiode deutlich auf CHF 52.0 Mio. (2024: CHF 4.9 Mio.). Diese Entwicklung ist vor allem auf die Verbesserung des Strukturbeitrags im Zinsengeschäft sowie auf höhere Erträge im Handelsgeschäft infolge von Treasury-Massnahmen zurückzuführen.

Der Geschäftsaufwand belief sich auf CHF 126.3 Mio. (2024: CHF 94.5 Mio.) und lag damit um 33.6 Prozent über dem Vorjahreswert. Der Anstieg resultiert im Wesentlichen aus der erstmaligen Berücksichtigung der ehemaligen ZKB Österreich.

Segmentrechnung

in Tausend CHF	2025	2024	+/- %
Erfolg Zinsengeschäft	- 113'864	- 143'767	- 20.8
Erwartete Kreditverluste	- 22	- 15	45.5
Erfolg Zinsengeschäft nach erwarteten Kreditverlusten	- 113'885	- 143'782	- 20.8
Erfolg Dienstleistungs- und Kommissionsgeschäft	- 14'188	- 15'945	- 11.0
Erfolg Handelsgeschäft	172'984	161'491	7.1
Erfolg aus Finanzanlagen	8'261	6'231	32.6
Übriger Erfolg	- 1'186	- 3'136	- 62.2
Total Geschäftsertrag	51'986	4'860	969.7
Personalaufwand	- 139'349	- 127'612	9.2
Sachaufwand	- 100'315	- 85'450	17.4
Abschreibungen	- 39'746	- 35'926	10.6
Dienstleistungen (von) / an andere(n) Segmente(n)	153'076	154'457	- 0.9
Total Geschäftsaufwand	- 126'335	- 94'532	33.6
Segmentergebnis vor Steuern	- 74'349	- 89'672	- 17.1

Zusätzliche Informationen

	31.12.2025	31.12.2024	+/- %
Personalbestand (teilzeitbereinigt, in Stellen)	705	690	2.2

Effizienz, Stabilität, Innovation: Die digitale Agenda der LLB

Mit unserer Strategie ACT-26 setzen wir als LLB-Gruppe auf operative Exzellenz, digitale Innovation und Effizienz. Das Corporate Center ist dabei ein zentraler Treiber. Im Interview erläutert Patrick Fürer, Chief Digital & Operating Officer, welche Meilensteine 2025 erreicht wurden und welche Prioritäten im letzten Jahr der Strategieperiode anstehen.

Herr Fürer, das Corporate Center spielt bei der Umsetzung der Strategie ACT-26 eine wichtige Rolle, vor allem wenn es um die Verbesserung der Effizienz zentraler Prozesse geht. Was wurde diesbezüglich 2025 erreicht?

Effizienz ist für uns kein Selbstzweck, sondern die Grundlage für Stabilität und Wachstum. 2025 haben wir entscheidende Fortschritte erzielt. All das geschieht im Rahmen des Programms LLB.ONE, und bei dessen Umsetzung sind wir voll auf Kurs. Besonders beeindruckend ist die Entwicklung im Shared Service Center: Obwohl das Transaktionsvolumen um rund 10 Prozent gestiegen ist, konnten wir die Straight-Through-Processing-Rate – also den Anteil der Transaktionen, die vollständig automatisch und ohne manuelle Eingriffe verarbeitet werden – erneut verbessern. Fehlerfrei und stabil!

Auch im Bereich Finanzieren konnten wir grosse Fortschritte erzielen, indem wir Prozesse weiter automatisiert und die Bearbeitungszeiten deutlich reduziert haben. Einen weiteren Meilenstein haben wir bei der Optimierung des Client Life Cycle erreicht. Dort konnten wir Abläufe harmonisieren und digitalisieren. Diese Verbesserungen sind nicht nur interne Effizienztreiber, sondern erhöhen auch die Servicequalität für unsere Kundinnen und Kunden.

Die Integration beziehungsweise Harmonisierung gruppenweiter Prozesse war auch 2025 ein grosses Thema. Wie zufrieden sind Sie mit der Fähigkeit der Organisation, solche Aufgaben neben dem Tagesgeschäft erfolgreich umzusetzen?

Ich bin sehr stolz auf unsere Organisation. Wir haben gezeigt, dass wir nicht nur im Tagesgeschäft stark sind, sondern auch komplexe Projekte gleichzeitig erfolgreich bewältigen. Neben dem stetig wachsenden Kerngeschäft, das zunehmend anspruchsvoll wird, haben wir zwei grosse Projekte erfolgreich umgesetzt: die Integration der ZKB Österreich und den weiteren Ausbau der gruppenweiten Fondsplattform Xentis. Beide Vorhaben wurden im Zeitplan und gemäss Budgetrahmen abgeschlossen.

Was macht die LLB dabei besonders gut?

Der entscheidende Faktor ist unsere Umsetzungsstärke, gestützt auf langjährige Erfahrung mit M&A-Projekten, also Projekten zum Kauf beziehungsweise Verkauf von Unternehmen, und Systemmigrationen. Ich bin überzeugt, dass das ein echter Wettbewerbsvorteil ist. Denn es macht uns zu einer verlässlichen Partnerin für Kundinnen und Kunden sowie Investorinnen und Investoren – selbst in Phasen intensiver Veränderung.



«Wir haben gezeigt, dass wir nicht nur im Tagesgeschäft stark sind, sondern auch komplexe Projekte gleichzeitig erfolgreich bewältigen.»

Patrick Fürer, Group CDO

Auf welche Errungenschaften im Jahr 2025 sind Sie besonders stolz?

Wenn ich auf das Jahr zurückblicke, gibt es mehrere Dinge, die mich mit Stolz erfüllen: Erstens: die enorm hohe Betriebsstabilität. Wir hatten keinerlei Ausfälle. Das ist in einem zunehmend komplexen Umfeld alles andere als selbstverständlich. Zweitens: die kontinuierlich verbesserten Effizienzkennzahlen, die belegen, dass wir unsere Prozesse nicht nur stabil halten, sondern auch fortlaufend verschlanken. Darüber hinaus haben wir auch unsere Innovationskraft bewiesen: Mit willbe erreichten wir einen Meilenstein von einer Milliarde Schweizer Franken an Kundenvermögen. Unsere eigene Online- und Mobile-Plattform ist State of the Art und bietet Kundinnen und Kunden ein erstklassiges digitales Erlebnis.

Ein weiterer Meilenstein ist die zentrale Systemplattform Novus, die sich nun noch besser skalieren lässt. Sie ermöglicht uns nicht nur den normalen Betrieb, sondern gleichzeitig auch komplexe Migrationen – wie die Integration einer ganzen Bank, nämlich der ZKB Österreich, in unser Avaloq-System gezeigt hat.

Was steht 2026 – dem letzten Jahr der aktuellen Strategieperiode – ganz oben auf Ihrer Agenda?

2026 ist das Jahr, in dem wir die Strategie ACT-26 zu einem erfolgreichen Abschluss bringen wollen. Dafür haben wir klare Prioritäten gesetzt: Ganz oben steht die Sicherstellung der hohen Betriebsstabilität, denn sie bildet die Grundlage für alles Weitere. Parallel dazu treiben wir den Ausbau unseres digitalen Angebots voran, um Kundinnen und Kunden noch mehr Komfort und Flexibilität zu bieten.

Ein weiterer Schwerpunkt liegt darin, die Kernprozesse zu harmonisieren und zu digitalisieren. Damit steigern wir nicht nur die Effizienz, sondern schaffen auch die Basis für nachhaltiges Wachstum und eine starke Marktposition.

Finanz- und Risikomanagement

Als LLB-Gruppe sind wir in einem anspruchsvollen Umfeld tätig. Dieses ist geprägt von geopolitischen Verwerfungen, technologischen Veränderungen und zunehmenden regulatorischen Anforderungen. Unser Ziel ist es, wirtschaftlich erfolgreich zu sein, indem wir Chancen nutzen und Risiken sorgfältig abwägen.

Stabilität und Sicherheit

Stabilität ist ein zentraler Wert der LLB. Sie zeigt sich in unserer soliden Eigenkapitalausstattung, einer bewussten Bilanzpolitik und einem verantwortungsvollen Umgang mit Risiken. Als systemrelevante Bank stehen wir unter besonders strenger Finanzmarktregulierung und müssen hohe Eigenkapitalquoten erfüllen. Wir übertreffen diese Vorgaben deutlich. Auch die Ratingagentur Moody's bestätigt unsere hohe Finanzkraft mit einem sehr guten Aa2-Rating.

Liechtenstein ist zudem ein sicherer und stabiler Wirtschaftsstandort und Finanzplatz – 2025 erneut bestätigt durch das AAA-Rating von Moody's. Eine klare, pragmatische Regulierung und ein modernes Sicherungssystem stärken die Attraktivität des Standorts.

Unser Finanz- und Risikomanagement ist langfristig ausgerichtet. Mit der Strategie ACT-26 haben wir es in den vergangenen Jahren gezielt weiterentwickelt: Prozesse sind effizienter, Präventionsmechanismen gestärkt und zentrale Funktionen gebündelt.

Finanzmanagement

Unser Finanzmanagement stellt Transparenz bei Kosten, Erträgen, Kapital und Liquidität sicher. Es bildet die Grundlage für eine effiziente Steuerung der gesamten LLB-Gruppe. Wesentliche Instrumente sind:

- ♦ Mittelfristplanung
- ♦ Budgetierung
- ♦ Group-Management-Informationssystem
- ♦ Bewirtschaftung von Kapital und Liquidität.

Zudem verantwortet das Finanzmanagement die Jahresrechnungen und das aufsichtsrechtliche Meldewesen.

Risikomanagement

Unser Risikomanagement identifiziert, bewertet und steuert alle wesentlichen Risiken und sorgt damit für eine starke finanzielle Basis und langfristige Stabilität. Es gliedert sich in finanzielle und nicht-finanzielle Risiken.

Finanzielle Risiken

Dazu zählen:

- ♦ **Kreditrisiken:** unabhängige Kreditentscheide durch Group Credit Management und zentrale Gremien; differenzierte Beurteilung von Tragbarkeit und Belehnungswerten;
- ♦ **Markt- und Zinsrisiken / Asset-Liability-Management (ALM):** Steuerung über Group Treasury durch ausgewählte Methoden und klare Limits;
- ♦ **Liquiditätsrisiken:** Sicherstellung der permanenten Zahlungsfähigkeit durch robuste Prozesse, insbesondere den jährlich durchgeführten Internal Liquidity Adequacy Assessment Process (ILAAP);
- ♦ **Kapitalrisiken:** laufende Beurteilung der Eigenmittel zur Sicherstellung der Risikotragfähigkeit (Internal Capital Adequacy Assessment Process, ICAAP) und Stresstests.

Nicht-finanzielle Risiken

Nicht-finanzielle Risiken sind operationelle Risiken, Compliance-Risiken und Cyberrisiken. Innerhalb der LLB-Gruppe nutzen wir ein mehrstufiges Kontrollsystem mit klaren Verantwortlichkeiten, um diese Risiken erfolgreich zu adressieren. Gleichzeitig entwickeln wir unsere Sicherheitsmechanismen kontinuierlich weiter.

- ♦ **Operationelle Risiken:** Informationssicherheit, Datenschutz, Cybersicherheit und das interne Kontrollsystem werden durch Group Business Risk Management gesteuert.
- ♦ **Compliance-Risiken:** Alle Massnahmen zur Bekämpfung von Geldwäscherei, Terrorismus- und Proliferationsfinanzierung (Finanzierung und Verbreitung von Massenvernichtungswaffen) sowie die Einhaltung internationaler Sanktionen werden in Group Financial Crime Compliance gebündelt; Steuer-Compliance, Regulatory Compliance und insbesondere der Umgang mit Interessenkonflikten werden von Group Legal & Regulatory überwacht.
- ♦ **Cyberrisiken:** Moderne Schutzsysteme, das Cyber Defence Center und regelmässige Tests schützen vor Risiken wie Malware, Social Engineering oder Datendiebstahl. Dabei orientieren wir uns an regulatorischen Vorgaben, wie dem Digital Operational Resilience Act (DORA).

Unser Internes Kontrollsystem (IKS) sowie das Business Continuity Management (BCM) stärken Prozesse und gewährleisten die Stabilität und Funktionsfähigkeit im Regelbetrieb, wie auch in Krisensituationen. Die Umsetzung erfolgt nach dem Prinzip der drei Verteidigungslinien mit klaren Verantwortlichkeiten:

- ♦ **First Line:** operative Einheiten
- ♦ **Second Line:** unabhängige Kontroll- und Compliance-Funktionen wie Group Business Risk Management, Group Legal & Regulatory oder auch Group Financial Crime Compliance
- ♦ **Third Line:** Interne Revision

Diese Struktur gewährleistet wirksame Kontrollen und stellt eine effektive Steuerung sicher.