



**Roland Matt**  
Group CEO

**Hans-Werner Gassner**  
Präsident des Verwaltungsrates

Brief an die Aktionäre

# Mit Innovationskraft in die Zukunft

## Sehr geehrte Aktionärin Sehr geehrter Aktionär

Die LLB-Gruppe kann auf ein erfolgreiches Geschäftsjahr 2016 zurückblicken. Mit Dynamik haben wir mit der Umsetzung der Strategie StepUp2020 begonnen und intensiv an unseren strategischen Kernelementen Wachstum, Profitabilität, Innovation sowie Exzellenz gearbeitet. Wir verfügen über ein kundenorientiertes Geschäftsmodell und sind eine Bank, die einen konsequenten Umgang mit Werten pflegt und mit technologisch innovativen Angeboten überzeugt. So ist es uns 2016 gelungen, unsere Position in den Zielmärkten zu stärken und erneut operative Fortschritte zu erreichen.

### *Deutlich gesteigertes Konzernergebnis*

Ein anspruchsvolles Umfeld, das von Negativzinsen, volatilen Finanzmärkten und zunehmender Regulierung gekennzeichnet war, forderte die Banken weiter. Trotz der Unsicherheiten und der Zurückhaltung der Investoren konnte die LLB-Gruppe den Konzerngewinn deutlich steigern.

Das Konzernergebnis 2016 stieg um 20.4 Prozent auf CHF 103.9 Mio. (2015: CHF 86.3 Mio.). Der Geschäftsertrag nahm um 18.7 Prozent auf CHF 371.7 Mio. (2015: CHF 313.2 Mio.) zu. Neben einem höheren Erfolg aus Finanzanlagen haben insbesondere die im zweiten Halbjahr 2016 anziehenden langfristigen Zinsen zu einem Bewertungsgewinn bei den Zinsabsicherungsinstrumenten geführt. Der Geschäftsaufwand belief sich auf CHF 258.2 Mio. (2015: CHF 221.1 Mio.). Die Zunahme ist eine Folge des strategischen Personalaufbaus, des Umbaus des Geschäftsstellennetzes, der Abgrenzungen für variable Vergütungen und der Bildung von Rückstellungen für Rechts- und Prozessrisiken.

Das Geschäftsvolumen der LLB-Gruppe erhöhte sich auf CHF 58.0 Mia. (31. Dezember 2015: CHF 56.6 Mia.). Die Kundenausleihungen stiegen auf CHF 11.5 Mia. (2015: CHF 11.0 Mia.), die verwalteten Kundenvermögen auf CHF 46.4 Mia. (2015: CHF 45.6 Mia.). Die Netto-Neugeld-Abflüsse beliefen sich auf CHF 65 Mio. (2015: minus CHF 206 Mio.).

### *Finanzielle Stabilität*

Die LLB-Gruppe ist hervorragend kapitalisiert. Das Eigenkapital besteht ausschliesslich aus hartem Kernkapital und betrug per 31. Dezember 2016 CHF 1.8 Mia., die Tier 1 Ratio lag bei 21.0 Prozent. Diese Quote übersteigt die gesetzlichen Anforderungen deutlich und zeigt unsere im internationalen Vergleich sehr solide Kapitalausstattung. Dies ist ein Merkmal unserer unverändert hohen finanziellen Sicherheit und Stabilität.

### *Moody's Rating bestätigt Finanzkraft*

Die Ratingagentur Moody's zeichnete die Liechtensteinische Landesbank im April 2016 mit einem Depositenrating von Aaa aus, was unsere Stabilität und Finanzkraft unterstreicht. Damit bewegt sich die LLB in der Top-Liga der Liechtensteiner und Schweizer Banken und liegt weit über dem Durchschnitt europäischer Finanzhäuser.

Moody's würdigte die soliden finanziellen Fundamentaldaten, insbesondere die Kapitalausstattung sowie die Liquiditäts- und Refinanzierungssituation. Das Moody's-Rating schafft für Kunden und Marktteilnehmer zusätzliche Transparenz.

#### ***LLB-Aktie – gute Performance und attraktive Dividende***

Der Kurs der LLB-Aktie legte 2016 erfreulich zu und hat im Quervergleich die Mitbewerber übertroffen. Die Aktie notierte am 31. Dezember 2016 bei CHF 40.35. Ihr Gesamtertrag belief sich auf plus 17.3 Prozent. Der SWX Bankenindex lag Ende Dezember 2016 bei einem Minus von 15.3 Prozent.

Entsprechend unserer langfristig ausgerichteten Dividendenpolitik, die eine Ausschüttungsquote von 40 bis 60 Prozent des Konzernergebnisses vorsieht, wird der Verwaltungsrat der Generalversammlung vom 12. Mai 2017 eine im Vergleich zum Vorjahr höhere Dividende von CHF 1.70 (2015: CHF 1.60) vorschlagen. Dies entspricht einer attraktiven Dividendenrendite von 4.2 Prozent.

#### ***Persönliche Beratung und Digitalangebot***

Für unsere Kunden ist das Digitalangebot ein wichtiges Kriterium für die Wahl ihrer Bank. Geht es aber um so wichtige Fragen wie Altersvorsorge oder eine Immobilienfinanzierung, möchten viele Kunden den Berater ihres Vertrauens persönlich sprechen. Die richtige Balance zwischen persönlicher Betreuung und Digitalisierung ist somit entscheidend. Auf dem Weg in eine erfolgreiche Zukunft berücksichtigt unsere Omnikanal-Strategie beides.

Die Digitalisierung des Bankgeschäfts ist einer der Schwerpunkte im Rahmen der neuen Strategie StepUp2020. Wir haben uns eingehend damit auseinandergesetzt und investieren bis 2020 insgesamt rund CHF 30 Mio. in innovative digitale Lösungen auf qualitativ höchstem Niveau. Ziel ist es, die physischen und die digitalen Kundenkontaktpunkte zu einem nahtlosen Kundenerlebnis zu verbinden.

Als erste Bank in Liechtenstein und als eine der ersten in der Schweiz hat die LLB-Gruppe Anfang März 2016 die Video-Identifikation zur Online-Kontoeröffnung eingeführt. Damit können Privatpersonen aus Liechtenstein und der Schweiz bei uns ohne Schalterbesuch Konten per Video vom eigenen Computer aus eröffnen. Trotz radikaler Veränderungen bleibt die starke Kundenbeziehung der langfristig wichtigste Erfolgsfaktor im Banking. Dies spiegelt sich in unserem Konzept für die Geschäftsstelle der Zukunft wider, mit dem wir den Kunden ein neues Beratungserlebnis bieten, wie es die Bank Linth in Sargans bereits umgesetzt hat.

#### ***Anlageberatung der Zukunft***

Unter dem Namen «LLB Invest» hat die LLB im März 2016 ein Produkt für die Anlageberatung der Zukunft eingeführt und neue Möglichkeiten für Beratungserlebnisse geschaffen. Die Anlageberatungslösung verbindet die vielfach ausgezeichnete Investmentkompetenz unseres Asset Management mit modernster Informationstechnologie und individuellen Beratungsmodellen. Das hybride Modell bringt zwei Welten zusammen: die Schnelligkeit, Präzision und Zuverlässigkeit der Maschine mit dem Hintergrundwissen, dem Erfahrungsschatz und der Kreativität des Menschen, der technische Lösungen gekonnt einsetzt.

Für unsere institutionellen Kunden haben wir unter dem Label «LLB Xpert Solutions» die Angebotspalette erweitert und die Flexibilität bei der Preisgestaltung erhöht. Teil unseres neuen B2B-Angebotspakets ist «LLB Xpert Monitoring», das eine individuell abgestimmte, kontinuierliche Überwachung der Portfoliorisiken der Endkunden beinhaltet. Diese profitieren somit ebenfalls von der innovativen Anlageberatungslösung der LLB-Gruppe.

#### ***Traditionelle Produkte innovativ kombiniert***

Die Markt- und die Kundenorientierung der LLB und der Bank Linth spiegeln sich in den Produktangeboten wider, mit denen sich die LLB-Gruppe im Markt differenziert. Kunden wollen selbst bestimmen, in welcher Kombination sie Bankdienstleistungen nutzen. Mitte 2016 wurden unter dem Namen «LLB Kombi / Bank Linth Kombi» traditionelle Produkte innovativ kombiniert. Mittels Online-Konfigurator können Privatkunden ihre gewünschten Leistungen

selbst zusammenstellen und bezahlen nur das, was sie beanspruchen. Dies ist ein bislang im Markt einmaliges Leistungsangebot.

Die LLB-Gruppe hat es sich zum Ziel gesetzt, ihre Kunden in jeder Lebens- und Unternehmensphase zu begleiten und Lösungen für alle Finanzfragen bereitzustellen. Die private Finanzplanung der LLB ist in Liechtenstein einzigartig. Die Nachfrage nach Expertise aus einer Hand ist ungebrochen hoch. 2016 haben wir die 360-Grad-Finanzplanung unter dem Namen «LLB Kompass» ausgebaut und Beratungspakete für Privatkunden sowie Unternehmer neu konzipiert. Die individuelle Rundumberatung deckt alle wichtigen Themen wie Vermögen, Finanzierungen, Vorsorge, Immobilien, Steuern und Nachlass ab.

#### ***Exzellenz in der Kundenberatung***

Mit unserem innovativen ganzheitlichen Ansatz der Kundenbetreuung differenzieren wir uns am Markt, und unser Streben nach Exzellenz eröffnet uns Zukunftschancen. So investieren wir umfassend in das Know-how der Mitarbeitenden. Bis Ende 2020 werden über 300 Kundenberater fokussierte Ausbildungsprogramme nach den Standards der Swiss Association for Quality (SAQ) absolvieren. Die ersten Kundenberater haben das Training im Dezember 2016 erfolgreich abgeschlossen.

Mit dem neuen Programm für die SAQ-Kundenberater-Zertifizierung stellen wir langfristig die herausragende Beratungskompetenz der LLB-Gruppe nach einheitlichen Qualitätskriterien sicher. In Liechtenstein und in der Schweiz gehört die LLB-Gruppe zu den ersten Banken, die den international anerkannten, führenden Schweizer Branchenstandard für die Qualität der Kundenberatung konsequent im Gesamtunternehmen umsetzt.

#### ***Fokussiertes Wachstum***

Für organisches Wachstum aus eigener Kraft messen wir der Verstärkung unserer Ressourcen für die Kundenberatung Priorität bei. 2016 haben wir in unseren Wachstumsmärkten neue Kundenberater eingestellt. Ausgezeichnete Kundenbeziehungen in all unseren lokalen und internationalen Zielmärkten sind das A und O für die erfolgreiche Zukunft unserer Bank. Durch Vertrauen und Kompetenz erschliessen wir uns das Potenzial für das nachhaltig profitable Wachstum, das wir mit StepUp2020 anstreben. Zudem prüfen wir gezielte Akquisitionen in unseren Heimmärkten Liechtenstein, Schweiz und Österreich.

#### ***Operational Excellence durch Lean Management***

Die LLB-Gruppe sieht sowohl in der Verbesserung durch Innovation als auch in der schrittweisen Perfektionierung des Unternehmens den Weg zum Erfolg. 2016 hat sie die Verankerung der Lean-Management-Kultur vorangetrieben und das Kompetenzzentrum Operational Excellence aufgebaut. Der Fokus liegt auf der Wertschaffung und der Elimination von Verschwendung. Mit diesem Ansatz wird die LLB-Gruppe die Denkweise der lernenden Organisation umsetzen, um mit dem Streben nach Perfektion die Wettbewerbsfähigkeit weiter zu stärken.

#### ***Unternehmerische Verantwortung***

Die LLB-Gruppe versteht Nachhaltigkeit oder Corporate Social Responsibility (CSR) als integralen Bestandteil ihres Geschäftserfolges. Nachhaltigkeit bedeutet für uns, wirtschaftliches Handeln mit der Verantwortung für Gesellschaft und Umwelt in Einklang zu bringen. Dies schlägt sich in fünf Themenschwerpunkten nieder: Marktleistung, Compliance, Gesellschaft, Umwelt sowie Mitarbeitende. Die hohe Bedeutung, die wir diesen Bereichen beimessen, zeigt sich auch im vorliegenden Geschäftsbericht 2016, in dem wir zum zweiten Mal die GRI-G4-Richtlinien «Kern-Option» der «Global Reporting Initiative» anwenden. Damit legen wir – wie auf Seite 63 zusammengefasst – offen, auf welche Weise wir unsere unternehmerische und gesellschaftliche Verantwortung wahrnehmen.

#### ***Kontinuität und Diversität in der Führung***

Die LLB-Gruppe steht für Kontinuität und Diversität. Das spiegelt sich in den Menschen wider, die bei uns Verantwortung tragen. In der Gruppen- und Geschäftsleitung kam es am

1. Juli 2016 zu Veränderungen: Heinz Knecht, Leiter der Division Retail & Corporate Banking, trat in den Ruhestand. Mit ihm hat eine verdiente Führungskraft mit langjähriger Bankerfahrung sowohl auf strategischer als auch auf oberster operativer Ebene die LLB-Gruppe verlassen. Mit seinem fundierten fachlichen Know-how, seinen konzeptionellen Fähigkeiten und seiner ausgeprägten Sozialkompetenz leistete er einen grossen Beitrag zur positiven Entwicklung der LLB-Gruppe. Dafür danken ihm der Verwaltungsrat und die Gruppenleitung herzlich.

Heinz Knechts Position übernahm Urs Müller, der bisherige Leiter der Division Institutional Clients. Natalie Epp, bislang Leiterin des Geschäftsbereichs Fund Services, wurde neues Mitglied der Gruppen- und Geschäftsleitung und trat als Leiterin der Division Institutional Clients die Nachfolge von Urs Müller an. Zum ersten Mal in der Unternehmensgeschichte hat damit eine Frau Einsitz in das oberste operative Führungsgremium genommen. Diese interne Nachfolgeregelung bestätigt, dass wir über gute Führungskräfte verfügen.

#### ***Georg Wohlwend als VR-Präsident nominiert***

Die Amtszeit von Dr. Hans-Werner Gassner als Präsident des Verwaltungsrates endet aufgrund der im Landesbank-Gesetz festgelegten Amtsdauerbeschränkung am 12. Mai 2017. Für die Nachfolge schlägt der Verwaltungsrat der Generalversammlung Georg Wohlwend zur Wahl vor. Georg Wohlwend absolvierte an der Universität Zürich ein Studium der Wirtschaftswissenschaften. Aufgrund seiner langjährigen Tätigkeit für eine Liechtensteiner Bank, davon 14 Jahre als Mitglied der Geschäftsleitung, verfügt er über ein breit gefächertes Bank-Know-how. Als Verwaltungsratsmitglied eines Liechtensteiner KMU sowie als dessen ehemaliger Präsident blickt er auf eine langjährige VR-Tätigkeit zurück und bringt wertvolle unternehmerische Erfahrung in der strategischen Führung mit.

Der Verwaltungsrat schlägt der Generalversammlung zudem Prof. Dr. Gabriela Nagel-Jungo und Urs Leinhäuser zur Wiederwahl für eine zweite Amtszeit vor. Sie wurden 2014 erstmals in den Verwaltungsrat gewählt. Gabriela Nagel-Jungo ist Mitglied des Strategieausschusses, Urs Leinhäuser ist Mitglied des Group Audit Committee und des Group Risk Committee.

#### ***Umwandlung der Inhaberaktien in Namenaktien***

Der Verwaltungsrat beantragt an der Generalversammlung, die bisherigen Inhaberaktien mit einem Nennwert von je CHF 5.00 in Namenaktien mit demselben Nennwert umzutauschen. Der Vollzug der Umwandlung ist für Ende Mai 2017 geplant. Mit der Umwandlung der Inhaberaktien in Namenaktien entspricht der Verwaltungsrat den Entwicklungen auf internationaler Ebene zu mehr Transparenz über die Eigentumsverhältnisse von juristischen Personen.

#### ***Verwaltungsrat mit «Best Board Practice»-Label***

Die LLB ist seit dem Jahr 2010 nach dem Modell «Best Board Practice» durch die beiden Organisationen LQS und SQS zertifiziert. Die in den darauffolgenden Jahren 2011 bis 2015 durchgeführten Aufrechterhaltungs- sowie Reassessments haben jeweils aufgezeigt, dass sich die VR-Organisation und -Tätigkeit bei der LLB auf konstant hohem Niveau bewegten und den Anforderungen gemäss Best Board Practice sehr gut entsprachen. Das Reassessment 2016 hat die Good Governance des Management-Systems des Verwaltungsrates der Liechtensteinischen Landesbank AG bestätigt.

#### ***Mit der Strategie StepUp2020 auf Kurs***

2016 haben wir die Strategie StepUp2020 konsequent vorangetrieben. Die Ziele stimmen, der Weg ist klar definiert, und wir werden den Schwung sowie die Dynamik unserer Entwicklung auch 2017 beibehalten. Wir konzentrieren uns weiterhin auf nachhaltig profitables Wachstum. Mit klarem Kundenfokus, effizientem Einsatz unserer Ressourcen, Kostenbewusstsein und unseren strategischen Zielen vor Augen werden wir die LLB-Gruppe auf Erfolgskurs halten.

Nach der Lancierung verschiedener neuer Kundendienstleistungen im Jahr 2016 liegt unser Schwerpunkt 2017 auf dem Ausbau unseres digitalen Angebots mit neuem Mobile Banking, neuen Websites und neuem Online Banking. Einen weiteren Schwerpunkt bildet 2017 unser strategisches Kernelement Exzellenz. Das Ausbildungsprogramm zur Kundenberater-Zertifizierung werden im ersten Quartal 2018 bereits knapp die Hälfte der Mitarbeitenden mit Kundenkontakt absolviert haben. Auch das Gruppenprogramm Lean Management wird wesentlich dazu beitragen, unser Unternehmen noch stärker auf die Bedürfnisse unserer Kunden auszurichten. Mit Lean Management entsteht zudem Raum für Neues und für Wachstum.

Zurzeit unternehmen wir grosse Schritte, um unsere Angebote und unser Profil als attraktive Arbeitgeberin zu perfektionieren. Projekte für Arbeitsatmosphäre und Gesundheit sind dabei zentrale Pfeiler. Zugleich tragen wir dem gesellschaftlichen Wandel und dem Bedürfnis nach Vereinbarkeit von Familie und Beruf Rechnung.

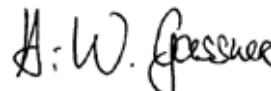
Wir sind zuversichtlich, dass wir dank unseres stabilen Fundaments, des fokussierten Geschäftsmodells, einer diversifizierten Ertragsstruktur und der klaren Strategie im Geschäftsjahr 2017 weitere operative Fortschritte erzielen und ein solides Konzernergebnis erwirtschaften werden.

Unseren Kunden danken wir für die Treue. Was die LLB-Gruppe erreicht, gelingt vor allem auch dank der Mitarbeitenden, die motiviert Neuerungen anpacken und täglich ihr Bestes geben. Ihnen, sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre, gilt unser herzlicher Dank für Ihr Vertrauen in unser Handeln.

Freundliche Grüsse



**Roland Matt**  
Group CEO



**Hans-Werner Gassner**  
Präsident des Verwaltungsrates

## Dank an Hans-Werner Gassner

Wenn Hans-Werner Gassner bei der 25. Generalversammlung sein Amt weitergibt, geht ein wichtiges Jahrzehnt für die LLB-Gruppe zu Ende. Als Verwaltungsratspräsident hat er die Entwicklung der Bank in den letzten elf Jahren massgeblich mitgestaltet. In einer Zeit fundamentalen Wandels im Bankensektor hat er unsere Unternehmensgruppe zielbewusst und konsequent mit grossem Fachwissen, konzeptioneller Kompetenz und Gespür für Menschen gesteuert.

Mehrere Meilensteine prägen seine Amtszeit: Er feierte mit der LLB das 150-Jahr-Jubiläum. Vor zehn Jahren übernahm die LLB die Bank Linth, die heute ein strategischer Pfeiler der LLB-Gruppe ist. 2009 wurde die LLB Österreich gegründet, die nach nur fünf Jahren die Gewinnschwelle erreichte. Unter Hans-Werner Gassners Leitung hat sich die LLB-Gruppe strategisch neu ausgerichtet und mit Focus2015 eine Position der Stärke erreicht. Inzwischen befindet sie sich mit der Strategie StepUp2020 mit Dynamik auf dem Weg in eine nachhaltig profitable Zukunft.

Im Namen der Kollegen im Verwaltungsrat und der Gruppenleitung danke ich ihm herzlich für die bereichernde Zusammenarbeit, die geprägt war von Tatkraft und Augenmass sowie Begeisterung für unser Unternehmen.

**Markus Foser**  
Vizepräsident des Verwaltungsrates

# Strategie und Organisation

**Die LLB-Gruppe ist eine Universalbank mit starkem Private-Banking- und institutionellem Geschäft. Sie verfügt über ein kundenorientiertes Geschäftsmodell und hat sich mit der Strategie StepUp2020 Wachstum, Profitabilität, Innovation und Exzellenz zum Ziel gesetzt.**

## Gruppenstruktur und Organisation

### Drei Marktdivisionen

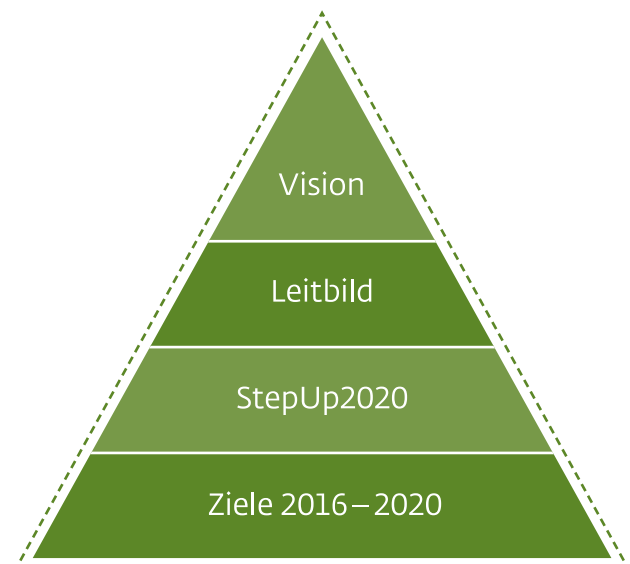
Das Geschäftsmodell der LLB-Gruppe beruht auf drei ertragsstarken Marktdivisionen:

- **Retail & Corporate Banking** umfasst das Universalbankengeschäft in den Heimmärkten Liechtenstein und Schweiz (siehe Kapitel «Retail & Corporate Banking», Seiten 18–21). Damit steht Privat- und Firmenkunden die gesamte Bandbreite einer Universalbank zur Verfügung. In Liechtenstein besitzt die LLB als Marktführerin eine starke Wettbewerbsposition.
- **Private Banking** umfasst alle Private-Banking-Aktivitäten der LLB-Gruppe: Anlageberatung, Vermögensverwaltung, Vermögensstrukturierung sowie Finanz- und Vorsorgeplanung (siehe Kapitel «Private Banking», Seiten 22–25). Der Fokus liegt auf den Onshore-Märkten Liechtenstein, Schweiz und Österreich, auf den traditionellen grenzüberschreitenden Märkten Deutschland und übriges Westeuropa wie auch 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», Seiten 26–29). Zu den Kunden zählen Treuhänder und Rechtsanwälte, Vermögensverwalter, Fondspromotoren, Versicherungen, Pensionskassen und öffentlich-rechtliche Institutionen. Der Fokus liegt auf den Märkten Liechtenstein und Schweiz. Mit unserem Asset Management, dem grössten Investmentteam in Liechtenstein, verfügen wir über eine vielfach ausgezeichnete Anlagekompetenz.

### Führungs- und Managementstruktur

Die LLB-Gruppe verfügt über eine stabile Führungs- und Managementstruktur sowie eine leistungsfähige Organisation:

- Der Verwaltungsrat ist zuständig für die Oberleitung, Aufsicht und Kontrolle; er legt die strategischen, organisatorischen und finanziellen Grundlagen fest (siehe Kapitel «Corporate Governance», Seiten 70–84).
- Die Gruppenleitung setzt sich aus den Leitern der sechs Divisionen zusammen: der drei Marktdivisionen sowie der Divisionen Group CEO, Group CFO und Group COO (siehe Organigramm, Seiten 66–67).
- Zur LLB-Gruppe gehören die drei Banken Liechtensteinische Landesbank AG, Bank Linth LLB AG und LLB (Österreich) AG sowie die Kompetenzzentren LLB Asset Management AG und LLB Fund Services AG.



## Unternehmenskultur, Strategie und Ziele

### Vision und Leitbild

Die LLB-Gruppe besitzt eine einzigartige Unternehmenskultur. Sie bekennt sich zu einem Banking, das einem verbindlichen Wertesystem verpflichtet ist. Zur Schärfung des Profils haben wir 2014 Vision und Leitbild neu definiert und 2015/2016 bei Mitarbeitenden und Führungskräften verankert (siehe Kapitel «Mitarbeitende», Seiten 42–43).

Unsere **Vision** lautet «Wir setzen Standards für Banking mit Werten». Unsere Vorstellung von Banking basiert auf der Idee, materielle Werte mit einem klar definierten Wertesystem exzellent zu managen.

Das daraus entwickelte **Leitbild** formuliert ein verbindliches System von Werten, die Folgendes für uns bedeuten:

- **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.

### Rules of Conduct

Wir sind überzeugt, dass eine verantwortungsvolle, vorausschauende Unternehmensführung für den nachhaltigen Geschäftserfolg ent-

scheidend ist. Um vertrauenswürdiger und respektvoller Begleiter der Kunden zu sein, will sich die LLB-Gruppe an ihrer Vision und ihrem Leitbild messen lassen.

Unsere Werte vermitteln Orientierung, signalisieren Verlässlichkeit und fördern Vertrauenswürdigkeit. Von unseren Organen und Mitarbeitenden erwarten wir, dass sie integer die geltenden Gesetze, Vorschriften und Richtlinien, die professionellen Standards sowie unsere «Rules of Conduct», die wir stetig den aktuellen Rahmenbedingungen anpassen, einhalten.

### Strategie StepUp2020

Nach Abschluss der Fokussierung trat die LLB-Gruppe 2016 gestärkt in eine neue Phase der strategischen Positionierung. Dabei packt sie die Herausforderungen der zukünftigen Banking-Welt aktiv an. Das geopolitische und wirtschaftliche Umfeld bleibt anspruchsvoll: Frankenstärke, Negativzinsen, volatile Finanzmärkte und zunehmende Regulierung fordern die Finanzbranche weiter. Zugleich schreitet die Digitalisierung voran. Wir sind davon überzeugt, dass die Kombination von Mensch und Maschine den Erfolg in einer Welt bestimmt, in der Digitalisierung und Innovationen der Motor für Wachstum und Wohlstand sind.

	Retail & Corporate Banking	Private Banking	Institutional Clients
<b>Ziele und Märkte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marktführerin in Liechtenstein und führende Anbieterin in der Ostschweiz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Führende Anbieterin in Liechtenstein sowie Ausbau in der Schweiz und in Österreich</li> <li>• Stabile Position in den traditionellen Offshore-Märkten Deutschland und übriges Westeuropa</li> <li>• Ausbau und anerkannte Marktposition in den Wachstumsmärkten Zentral- und Osteuropa (CEE) sowie Naher Osten (ME)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bevorzugte Partnerin für Treuhänder und Rechtsanwälte, Vermögensverwalter, Fondspromotoren, Versicherungen, Pensionskassen und öffentliche Institutionen in Liechtenstein und in der Schweiz</li> </ul>
<b>Strategische Initiativen 2016</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• LLB Kombi: individuelle Produktpakete</li> <li>• LLB Kompass: 360-Grad-Finanzplanung</li> <li>• KMU-Box: Perfektionierung des KMU-Angebots</li> <li>• Effiziente Kreditprozesse</li> <li>• Bankfiliale der Zukunft</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• LLB Invest: Vermögensverwaltung und Anlageberatung der Zukunft</li> <li>• Transparentes Preismodell</li> <li>• Aufbau Group Product Management</li> <li>• Ausbau Kundenberater in den Wachstumsmärkten CEE und ME</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• LLB Xpert Solutions: innovative B2B-Lösungen</li> <li>• Dialog / Wissenstransfer mittels LLB Xpert Views</li> <li>• Neue Investment-Center-Organisation</li> </ul>
<b>Unternehmensinitiativen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovative Dienstleistungen und Produkte</li> <li>• Wegweisende digitale Lösungen</li> <li>• Lean Management</li> <li>• Zertifizierung aller Kundenberater</li> <li>• Steigerung der Exzellenz im Vertrieb</li> </ul>		

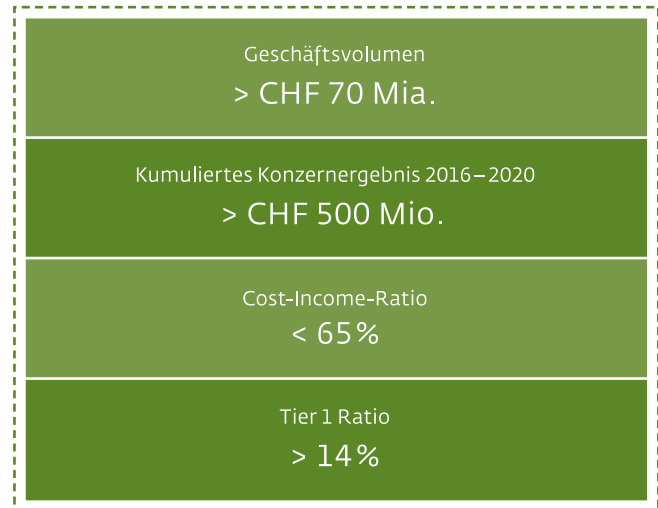


Mit der Strategie StepUp2020 haben wir uns nachhaltig profitables Wachstum zum Ziel gesetzt. Bis 2020 liegt der Schwerpunkt auf vier Kernelementen:

- **Wachstum:** Dieses wollen wir auf zwei Ebenen erreichen. Erstens wollen wir organisch, das heisst aus eigener Kraft, zulegen. Dabei messen wir der Verstärkung unserer Ressourcen für die Kundenberatung eine hohe Priorität bei. Die LLB-Gruppe wird zusätzliche Kundenberater rekrutieren. 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 wird ihrerseits dazu beitragen, profitable Einkünfte zu generieren. Auch im Rahmen von StepUp2020 ist das strikte Kostenmanagement zentral.
- **Innovation:** Wir investieren zielgenau in die Zukunft, um einerseits wegweisende digitale Lösungen zu entwickeln und andererseits unsere Kunden auch persönlich optimal zu bedienen. Wir werden das Standardgeschäft automatisieren und das Vertrauensgeschäft individualisieren.
- **Exzellenz:** Wir werden die Prozesse in der ganzen Organisation nach den Grundsätzen des sogenannten Lean Managements optimieren. Ziel ist es, den Kundennutzen zu erhöhen, die Wertschöpfung zu steigern und Überflüssiges wegzulassen. Die zunehmende Regulierung stellt alle Finanzmarktteilnehmer vor grosse Herausforderungen. Es ist unser Anspruch, hohe Compliance Standards festzulegen und zu leben. Wir sehen ein herausragendes Kompetenzniveau als zentralen Erfolgsfaktor und setzen auf fokussierte, zertifizierte Ausbildungsprogramme für unsere Kundenberater.

#### Vier Finanzziele

Mit der Strategie StepUp2020 verfolgt die LLB-Gruppe bis Ende 2020 vier Finanzziele:



# Finanz- und Risikomanagement

**Z**um Bankgeschäft gehört es, Risiken einzugehen. Für die LLB-Gruppe ist der bewusste und sorgfältige Umgang mit Risiken von zentraler Bedeutung. Das Finanz- und Risikomanagement folgt einem nachhaltigen Ansatz.

## Risikomanagement

---

Es ist unsere Überzeugung, dass nachhaltig profitables Wachstum nur mit einer umsichtigen Risikokultur möglich ist. Risiken bewusst einzugehen und profitabel zu bewirtschaften, zählt zu den Kernkompetenzen der LLB-Gruppe. Dem sorgfältigen Umgang mit Risiken messen wir auf allen Ebenen der Organisation einen hohen Stellenwert bei. Um Interessenkonflikte zu vermeiden, haben wir wirksame und organisatorisch unabhängige Kontrollprozesse und -instanzen etabliert. Wir thematisieren Risiken in einem konstruktiven und lösungsorientierten Dialog und steuern sie angemessen. Chancen und Risiken befinden sich bei der LLB-Gruppe im Gleichgewicht.

Umsichtig mit Risiken umzugehen, ist für den Schutz der Reputation, die Erhaltung der erstklassigen Finanzkraft und zur Sicherstellung der nachhaltigen Profitabilität der LLB-Gruppe von entscheidender Bedeutung (siehe Kapitel «Risikomanagement», Seiten 164–185). Zur Bewertung und Steuerung von Risiken verwendet die LLB-Gruppe einen geeigneten organisatorischen und methodischen Rahmen. Mit dem «Internal Capital Adequacy Assessment Process» (ICAAP) stellen wir sicher, dass stets genügend Liquidität und Eigenkapital zur Abdeckung aller wesentlichen Risiken vorhanden sind.

## Ganzheitlicher organisatorischer Ansatz

---

Die Verantwortung für das Finanz- und Risikomanagement der LLB-Gruppe trägt der Group Chief Financial Officer (CFO). Er ist Mitglied der Gruppenleitung und leitet die Division Group CFO. Diese bündelt folgende Kompetenzen des Finanz- und Risikomanagements:

- **Gesamtbanksteuerung**, die auf allen Managementstufen Transparenz schafft, um Kosten und Erträge strategiekonform, effizient und zeitnah zu steuern. Dazu gehören die Mittelfristplanung, der jährliche Budgetierungsprozess, das Group-Management-Informationssystem (MIS) sowie die Kapitalbewirtschaftung.
- **Financial Management**, das die Erstellung der Jahresrechnungen nach lokalem Recht und nach den International Financial Reporting Standards (IFRS), das aufsichtsrechtliche Meldewesen sowie das gruppenweite Treasury umfasst.
- **Risikomanagement**, das basierend auf der Risikopolitik die systematische Identifikation, die Bewertung, das Reporting, die Steuerung und die Überwachung von Kredit-, Markt-, Liquiditäts- und operationellen Risiken sowie das Asset Liability Management (ALM) umfasst.
- **Credit Management**, das effiziente und effektive Kreditprozesse sowie zeitnahe Kreditentscheide nach gültigen Weisungen und Arbeitsanleitungen risiko- und ertragsorientiert ausübt.
- **Legal & Compliance** zur Vermeidung von operationellen und finanziellen Risiken sowie Reputationsrisiken. Dies erfordert ein systematisches Monitoring von gesetzlichen und regulatorischen Neuerungen, die Unterstützung bei deren Umsetzung sowie nachgelagerte Kontrollen. Dabei geht es nicht nur um Rechtsrisiken, sondern auch um Compliance-Risiken wie Geldwäscherei und Marktmissbrauch sowie Risiken im Zusammenhang mit steuerlichen Fragestellungen (siehe Kapitel «Regulatorische Vorgaben und Entwicklungen», Seiten 50–53).

## Konservative Kreditrisikopolitik

Die LLB-Gruppe begleitet Privatpersonen, Unternehmen, Kleinbetriebe und öffentlich-rechtliche Institutionen bei der Finanzierung ihrer Zukunftspläne. Der Hauptteil der Ausleihungen, nämlich 86.4 Prozent (2015: 87.0%), waren 2016 hypothekarisch gedeckte Kredite.

Die LLB-Gruppe verfolgt in allen Divisionen und bearbeiteten Märkten eine konservative Kreditrisikopolitik. Feste Bestandteile der Kreditrisikopolitik sind die differenzierte und individuelle Beurteilung von Kreditgesuchen, die konservative Festlegung der Belehnungswerte, die individuelle Einschätzung der Tragbarkeit sowie die Beachtung von marktüblichen Eigenkapitalanforderungen. Die differenzierten Kontrollprozesse tragen dazu bei, dass wir unseren Leistungsauftrag (siehe Kapitel «Verantwortung für Gesellschaft und Umwelt», Seite 56) zuverlässig erfüllen und die Kontrolle über die Risiken behalten.

Die LLB-Gruppe vergibt hauptsächlich Hypotheken mit Fokus auf Liechtenstein und die Nordostschweiz. Ausserhalb dieser Zielmärkte gewährt sie Hypotheken, wenn eine wesentliche Kundenbeziehung vorliegt oder innerhalb nützlicher Frist nachweisbar aufgebaut werden kann. Für Immobilienfinanzierungen halten wir uns an die Verordnung über die Banken und Wertpapierfirmen (BankV), welche die Durchführung von Art. 7a und Art. 21c. ff des Liechtensteiner Bankengesetzes regelt. Bei Finanzierungen in der Schweiz erfüllen wir die von der Schweizer Finanzmarktaufsicht FINMA anerkannten Mindestanforderungen bei Hypothekendarlehen der Schweizerischen Bankiervereinigung (SBVg). Darüber hinaus wenden wir die EU-Richtlinien für die Prüfung, Bewertung und Abwicklung grundpfandgesicherter Kredite an.

Für unser Lombardkreditgeschäft haben wir eine gruppenweit einheitliche Methodik zur Ermittlung der Belehnungswerte entwickelt. Kredite gegen nicht diversifizierte Wertschriftendeckungen oder Single Asset Lending dürfen im Lombardkreditportfolio nur einen unbedeutenden Anteil betragen.

## Unabhängiges Credit & Risk Management

Kreditkompetenzen werden in der LLB-Gruppe nach dem Kenntnisstand und der Erfahrung der Kompetenzträger stufengerecht und nach Kreditart zugeteilt. Mit Ausnahme von Standardgeschäften liegen die Kreditkompetenzen beim Group Credit & Risk Management beziehungsweise bei den 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.

## Internes Kontrollsystem (IKS)

Für ein Subsystem des unternehmerischen Risikomanagements, das Interne Kontrollsystem (IKS), wendet die LLB-Gruppe branchenübliche Standards an. Als integraler Bestandteil unseres unternehmensweiten Risikomanagements trägt das IKS dazu bei, die Risikotransparenz im Unternehmen zu erhöhen, indem die relevanten Geschäftsprozesse mit den damit verbundenen Risiken verknüpft und mit wirkungsvollen Kontrollprozessen überwacht werden.

## Eigenkapitalstrategie

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. Die Finanzkraft der LLB-Gruppe soll von den Schwankungen an den Kapitalmärkten so weit wie möglich unbeeinträchtigt bleiben.

Mit Szenario-Analysen und Stresstests simulieren wir Einflüsse von aussen, beurteilen, welche Auswirkungen diese auf unser Eigenkapital haben, und treffen – wo notwendig – Massnahmen zur Risikominimierung.

## Solide Eigenmittelausstattung

Mit der soliden Eigenmittelausstattung, die ausschliesslich aus hartem Kernkapital besteht, verfügt die LLB-Gruppe über eine unverändert hohe finanzielle Stabilität und Sicherheit. Per Ende 2016 wies die LLB-Gruppe ein Eigenkapital von CHF 1.8 Mia. (31.12.2015: CHF 1.8 Mia.) aus. Die Tier 1 Ratio betrug 21.0 Prozent (31.12.2015: 20.6%). Das Ziel, das wir mit der Strategie StepUp2020 verfolgen, ist eine Tier 1 Ratio von über 14 Prozent. Dies gibt der LLB-Gruppe Gestaltungsspielraum für Akquisitionen (siehe Kapitel «Strategie und Organisation», Seite 10). Die LLB gilt für die liechtensteinische Volkswirtschaft als systemrelevant. Mit einer Tier 1 Ratio von 21.0 Prozent liegen wir weit über der regulatorischen Mindestkapitalanforderung von 13 Prozent, die für systemrelevante Banken in Liechtenstein gilt.

## Basel-III-Standard

---

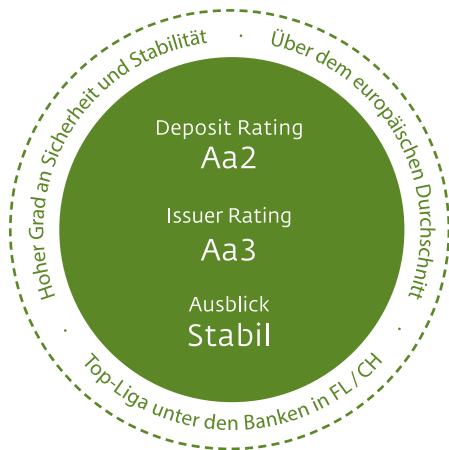
In der EU gilt seit 1. Januar 2014 das umfassende Reformpaket des Basler Ausschusses für Bankenaufsicht (Basel III). Das Regelwerk verpflichtet Banken zu höheren Kapitalpuffern und stellt Anforderungen an die vorzuhaltende Liquidität. Die Reformen zielen darauf ab, die Regulierung, die Aufsicht sowie das Risikomanagement der Banken zu verbessern und damit sowohl die Widerstandskraft der einzelnen Bank als auch des gesamten Bankensystems zu stärken.

Liechtenstein hat als Mitglied des EWR mit der Kapitaladäquanzverordnung CRR (Capital Requirements Regulation) und der dazugehörigen Richtlinie CRD IV (Capital Requirements Directive) den Basel-III-Standard per 1. Februar 2015 in Kraft gesetzt.

## Rating bestätigt Finanzkraft

---

Die Ratingagentur Moody's zeichnete die Liechtensteinische Landesbank im April 2016 mit einem Depositenrating von Aa2 aus, dieses unterstreicht die Stabilität und Finanzkraft. Damit sind wir in der Top-Liga der Liechtensteiner und Schweizer Banken und liegen weit über dem Durchschnitt europäischer Finanzhäuser.



Moody's würdigte die soliden finanziellen Fundamentaldaten und insbesondere die gute Kapitalausstattung sowie die gute Liquiditäts- und Refinanzierungssituation. Das Moody's-Rating schafft für Kunden und Marktteilnehmer zusätzliche Transparenz.