

Corporate Center

Als interner Dienstleister bündelt und steuert das Corporate Center die zentralen Funktionen der LLB-Gruppe. Diese setzt auf Kundenorientierung, Digitalisierung des Bankgeschäfts sowie Lean Management mit Fokus auf «Operational Excellence».

Interner Dienstleister

Zum Corporate Center gehören die Divisionen Group COO, Group CFO und Group CEO. Es erfasst, koordiniert und überwacht konzernweite Geschäftsaktivitäten, Prozesse und Risiken. Zudem stellt es die Unternehmensentwicklung einschliesslich der Informationstechnologie sicher und steigert die Effizienz der Prozesse sowie die Qualität der Dienstleistungen. Konsequenz auf die Bedürfnisse der operativen Divisionen ausgerichtet, trägt das Corporate Center unmittelbar zur Wertschöpfung der LLB-Gruppe bei.

Im Corporate Center sind die zentralen Bereiche Kommunikation, Marketing, Personal, Finanzen, Risiko- und Kreditmanagement, IT, Handel, Wertschriftenverwaltung, Zahlungsverkehr, Corporate Development, Facility Management und Einkaufsmanagement sowie Legal & Compliance vereint.

Digitalisierung des Bankgeschäfts

Das Corporate Center ist aktiv an der Umsetzung der Strategie StepUp2020 (siehe Kapitel «Strategie und Organisation», Seite 9) beteiligt. 2016 standen zwei Schwerpunkte im Zentrum: zum einen die Verankerung einer Lean-Management-Kultur in der LLB-Gruppe und zum anderen wegweisende Neuerungen bei der Digitalisierung der Kundeninteraktion, wobei für uns das Zusammenspiel von Mensch und Technologie massgeblich ist.

Im Rahmen der Omnikanal-Strategie investiert die LLB-Gruppe bis Ende 2020 insgesamt rund CHF 30 Mio. in Innovations- und Infrastrukturprojekte zum Ausbau der digitalen Kanäle und Dienstleistungen. Ziel ist es, die physischen und die digitalen Kundenkontaktpunkte, das heisst Geschäftsstellen, Telefonie, Mobile Banking, Webportal, Online Banking und LLB Quotes, zu einem nahtlosen Kundenerlebnis zu verbinden.

Video-Identifikation

Als erste Bank in Liechtenstein und als eine der ersten in der Schweiz haben wir im März 2016 die Video-Identifikation zur Online-Kontoeröffnung eingeführt. Damit können Privatkunden aus Liechtenstein

und der Schweiz Konten per Video vom eigenen Computer aus eröffnen. Diese Vorreiterrolle war möglich, weil die Finanzmarktaufsicht Liechtenstein (FMA) bereits im März 2015 die Voraussetzungen für die neue Form der Kontoeröffnung geschaffen hatte.

Anlageberatung der Zukunft

Unter dem Namen «LLB Invest/Bank Linth Invest» brachte die LLB-Gruppe zudem ein Modell für die Anlageberatung der Zukunft auf den Markt, das neue Beratungserlebnisse ermöglicht (siehe Kapitel «Private Banking», Seiten 22–23). Dies gilt auch für «LLB Xpert Monitoring», das institutionellen Kunden die individuell abgestimmte, kontinuierliche Überwachung der Portfoliorisiken ihrer Endkunden erlaubt (siehe Kapitel «Institutional Clients», Seite 28).

Strategische Innovationspartnerschaften

Entwickelt wurde die wegweisende, IT-gestützte Anlageberatungslösung der LLB-Gruppe in einer strategischen Innovationspartnerschaft mit dem etablierten Software- und Finanzdienstleistungsunternehmen Avaloq sowie mit dem auf die Risiko- und Ertragsanalyse spezialisierten FinTech-Unternehmen swissQuant Group. Diese Art der Zusammenarbeit zwischen Banken, IT-Service Providern und FinTechs wird bei der Entwicklung der digitalen Bank in Zukunft eine wesentliche Rolle spielen. Um das Digital Banking umzusetzen, arbeitet das Corporate Center zurzeit mit weiteren externen Partnern zusammen.

Webportal mit Online Banking

2016 wurden fünf umfangreiche Projekte parallel entwickelt: Mobile Banking, Redesign Webauftritt, Online Banking, Fraud Detection sowie Security & Infrastruktur. Anfang 2017 haben wir für die LLB und die Bank Linth die neuen Mobile Banking Apps mit Touch ID eingeführt. Im Juli stellen wir das neue Webportal mit integriertem Online Banking in modernem Layout und mit Nutzerführungskonzept vor – beides komplett «responsive» und mit zusätzlichem Datenschutz. Neu können Besucher der Webseite auch ein Profil anlegen. Und via neue Technologien für Chat, Co-Browsing oder Social Media können Kundenberater ihre Kunden künftig einfacher und schneller unterstützen.

Im Laufe des Jahres 2017 erfahren weitere Dienstleistungen einen Digitalisierungsschub: darunter der Zahlungsverkehr, die Eigenheimfinanzierung, die Anlageberatung und die Finanzplanung. Die Kundenberater der LLB-Gruppe erhalten neue Instrumente, zum Beispiel Beratungs-Tools für Tablet Computer, die das persönliche Gespräch mit dem Kunden unterstützen. Überdies arbeitet die IT-Abteilung am Ausbau der Video-Identifikationslösung und weiterer Funktionen beim Mobile Banking.

Customer-Journey-Analyse

Was der digitalen Entwicklung Kraft verleiht, ist – neben der Technologie und dem Wettbewerb – der Mensch. Online Banking ist mittlerweile für viele Bankkunden selbstverständlich. Gleichzeitig steigt mit innovativen Angeboten wie Videoberatung oder Einbettung von sozialen Medien die Akzeptanz gegenüber dem digitalen Bankgeschäft. Ziel der LLB-Gruppe ist es, ihre Kunden auf der Reise durch alle Kontaktpunkte – online wie offline – optimal, effizient und auf einzigartige Weise zu begleiten.

Vor der Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen erfolgt eine Customer-Journey-Analyse. Hierbei geht es uns darum, Kundenerlebnisse zu jedem Zeitpunkt an allen Berührungspunkten mit den Augen der Kunden zu sehen. Auf Basis der kritischen Betrachtungsweise der einzelnen Touchpoints und der Auswertung der gesammelten Daten entscheiden wir über notwendige Investitionen und Aktivitäten. Zu den Kontaktpunkten zählen neben den Online- und Mobile-Vertriebskanälen ebenso das Customer Service Center sowie die persönliche Beratung in der Bankfiliale der Zukunft (siehe Kapitel «Retail & Corporate Banking», Seite 20).

Digitalisierung und Datensicherheit

Die LLB-Gruppe denkt nicht nur «digital», sie befasst sich auch intensiv mit den neuen Risiken, welche die Digitalisierung mit sich bringt. So sind zunehmend persönliche Daten und damit der Zugang zu Dienstleistungen im Cyberspace gespeichert und vernetzt. Die konstante Anpassung der Sicherheitsinfrastrukturen sowie der Monitoring- und Analysesysteme ist neben der Ausbildung der Mitarbeitenden die Grundlage für den umfassenden Schutz der uns anvertrauten Informationen.

Fraud-Detection-System

Im Bewusstsein, wie zentral die Sicherheit von Systemen und Daten ist, haben wir die zukünftige Software-Architektur konzipiert. Mittels eigenständiger Systeme trennen wir strikt öffentliche von persönlichen Daten. Zugleich setzen wir die photoTAN-Authentifizierung ein, die höchste Sicherheit garantiert. In Zusammenarbeit mit einem Technologiepartner haben wir zudem ein Fraud-Detection-System entwickelt, das sehr umfassend angelegt ist, um interne und externe Gefahren auszuschalten.

Informationssicherheit

Informationsverarbeitende Systeme, die Vertraulichkeit, Verfügbarkeit und Integrität garantieren, schützen vor Gefahren und Bedrohungen und helfen bei der Vermeidung von Schäden sowie bei der Minimierung von Risiken. Das Datacenter der LLB-Gruppe hat einen der höchsten Sicherheitsstandards weltweit (siehe Kapitel «Verantwortung für Gesellschaft und Umwelt», Seite 60).

Der verantwortungsbewusste Umgang mit Kundendaten und Informationen ist ein fester Bestandteil der LLB-Unternehmenskultur. Die Abteilung Group Information Security erstellt, implementiert und pflegt das Informationssicherheitsprogramm. Die Prinzipien und Grundsätze dafür sind in unternehmensweit gültigen Weisungen festgelegt.

Datenschutz

Die immer strengeren gesetzlichen Vorgaben geben klare Leitplanken für den Datenschutz vor. 2016 verzeichnete Group Information Security keine Meldungen der Datenschutzverantwortlichen der Gruppengesellschaften. Massgeblich für uns sind die Gesetze und die aufsichtsrechtlichen Richtlinien in Liechtenstein, in der Schweiz und in Österreich sowie die spezifischen Vorgaben und Gegebenheiten in unseren Zielmärkten.

Die LLB-Gruppe setzte 2016 die neuesten Schweizer Standards zum Umgang mit Risiken rund um elektronische Kundendaten um. Dazu zählten unter anderem die Dokumentation und Klassifizierung der «Client Identifying Data» (CID), die Inventarisierung von Datenspeichereort und Datenzugriff sowie die Risikokontrolle mittels eines strukturierten Prozesses. Die Schweiz bereitet derzeit eine Revision des Datenschutzgesetzes vor, mit welcher dieses der EU-Gesetzgebung angepasst werden soll.

In der Europäischen Union trat am 24. Mai 2016 die EU-Datenschutz-Grundverordnung (EU-DSGVO) in Kraft. Diese muss ab 25. Mai 2018 angewendet werden. Vor allem die neuen Transparenz- und Informationspflichten der Unternehmen führen zu einem deutlich stärkeren Schutz der Betroffenen. Die LLB setzt die notwendigen organisatorischen und technischen Anpassungen um, erstellt gruppenweit anwendbare Regeln und schult ihre Mitarbeitenden.

Lean Management

Die LLB-Gruppe sieht sowohl in der Verbesserung durch Innovation, als auch in der schrittweisen Perfektionierung des Unternehmens den Weg zum Erfolg. Die Fortschritte bei der Effizienzsteigerung, der IT-Optimierung und der Vereinfachung von Strukturen unterstützen Wachstum und Profitabilität. Im Rahmen der Strategie StepUp2020 hat sich die Division Group COO die Verankerung der Lean-Management-Kultur in der LLB-Gruppe vorgenommen und dazu im Jahr 2016 die neue Abteilung Operational Excellence aufgebaut.

Operational Excellence

Die Abteilung Operational Excellence richtet den Fokus zum einen verstärkt darauf, jedem Kunden die Leistungen zu bieten, die er wirklich will. Zum anderen geht es um die Vermeidung unnötiger Abläufe. Verbesserte Geschäftsprozesse sollen die Qualität der Dienstleistungen und die Kundenzufriedenheit weiter erhöhen. Und zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit setzt die LLB-Gruppe mit dem Ansatz des Lean Managements die Denkweise der lernenden Organisation um.

Wir planen, in allen Vertriebsseinheiten die Anzahl der Kundenkontakte zu erhöhen. Dazu analysieren wir mittels Lean-Methodik unsere Kundenberaterteams sowie die Rahmenbedingungen, Prozessabläufe und Schnittstellen. 2017 ist geplant, Lean Management mittels Schulungen im Unternehmen weiter zu etablieren sowie ein Projekt innerhalb der Marktdivision Private Banking durchzuführen. Ziel ist es, Zeit für die Betreuung unserer Kunden zu gewinnen.

Hoher Automatisierungsgrad

Seit der gruppenweiten Einführung der Bankensoftware Avaloq Banking Suite im Jahr 2011 konnte die LLB-Gruppe ihre Verarbeitungsqualität und Produktivität stetig erhöhen. 2016 konnte die LLB-Gruppe, verglichen mit Benchmarks (CC Sourcing der Universität St. Gallen), sehr hohe STP-Raten (Anteile der Transaktionen, die von Anfang bis Ende des Prozesses vollautomatisch abgewickelt werden) verzeichnen. 92 Prozent aller durchgeführten Zahlungsaufträge wurden elektronisch eingereicht, die STP-Rate lag bei 99 Prozent. Börsenabrechnungen wurden zu über 98 Prozent automatisch verarbeitet und die STP-Rate von Kapitalmarkttransaktionen betrug knapp 80 Prozent. Damit besitzt die LLB-Gruppe gute Voraussetzungen, um grosse Transaktionsvolumina mit der bestehenden Infrastruktur effizient abzuwickeln.

Shared Service Centers

Als Rückgrat der LLB-Gruppe trägt das Corporate Center erheblich dazu bei, das Unternehmen dem erhöhten Wettbewerb anzupassen. Dazu gehört auch, Kompetenzen in Shared Service Centers am Hauptsitz in Vaduz zu bündeln. Dies betrifft die Bereiche Zahlungsverkehr, Handel und Wertschriften, das Zentralregister von LLB und Bank Linth sowie den Zahlungsverkehr der LLB (Österreich) AG. Der stetig erhöhte Automatisierungsgrad steigert die Effizienz bei tieferen Kosten kontinuierlich.

Compliance

Technologien werden auch Risikominimierung und Compliance-Funktionen in einer digitalisierten Welt schneller, präziser und günstiger machen. Dennoch ist «Good Governance» keine Frage von Technologie, sondern von menschlichem Verhalten. Integrität ist für das Vertrauen unserer Kunden, Aktionäre, Mitarbeitenden sowie der Öffentlichkeit wesentlich. Entsprechend misst die LLB-Gruppe dem Geschäftsbereich Group Legal & Compliance einen hohen Stellenwert bei.

Ausbau Legal & Compliance

2016 haben wir die Legal & Compliance-Funktion weiter optimiert. Wir haben die personellen Ressourcen von 29 auf 37 Arbeitsstellen ausgebaut und den Geschäftsbereich neu organisiert. Die LLB verfügt mit Group Legal & Compliance über eine klassische Rechtsabteilung und drei spezialisierte Compliance-Abteilungen: Group Financial Crimes Compliance, Group Regulatory Compliance und Group Tax Compliance. Die marktunabhängige Organisationseinheit unterstützt ein verantwortungsvolles, geschäftsorientiertes Handeln und reduziert oder vermeidet Compliance-Risiken (siehe Kapitel «Regulatorische Vorgaben und Entwicklungen», Seite 53).

Segmentergebnis

Im Segment Corporate Center weist die LLB-Gruppe den Strukturbeitrag aus dem Zinsengeschäft, die Bewertung der Zinsabsicherungsinstrumente sowie den Erfolg der Finanzanlagen aus.

Der Geschäftsertrag stieg von CHF 18.0 Mio. auf CHF 80.1 Mio. Der leichte Zinsanstieg im zweiten Semester 2016 wirkte sich positiv auf die stichtagsbezogene Bewertung der Zinssatzswaps aus, was sich im Handelserfolg zeigt. Die Bewertung der Finanzanlagen beeinflusste den Geschäftsertrag ebenfalls positiv und führte zu einem Gewinn aus Finanzanlagen von CHF 21.8 Mio. Ausserdem nahmen die Erträge aus dem Zinsengeschäft zu, was auf einen höheren Strukturbeitrag zurückzuführen ist. Der Geschäftsaufwand erhöhte sich auf CHF 86.8 Mio. Rückstellungen für Rechts- und Prozessrisiken, der strategiekonforme Ausbau des Personalbestandes in den Bereichen Innovation, Compliance- und Risikomanagement sowie höhere Abgrenzungen für variable Vergütungen führten zu einem Kostenanstieg.

Das Segmentergebnis vor Steuern lag bei minus CHF 6.7 Mio. (2015: minus CHF 35.4 Mio.).

Segmentrechnung

in Tausend CHF	2016	2015	+ / - %
Erfolg Zinsengeschäft	27'994	18'471	51.6
Wertberichtigung für Kreditrisiken	0	0	
Erfolg Zinsengeschäft nach Wertberichtigungen für Kreditrisiken	27'994	18'471	51.6
Erfolg Dienstleistungs- und Kommissionsgeschäft	-4'914	-2'173	126.1
Erfolg Handelsgeschäft	25'917	-246	
Erfolg aus Finanzanlagen, zum Fair Value bewertet	21'836	-736	
Anteil am Erfolg an Joint Venture	0	-13	-100.0
Übriger Erfolg	9'252	2'656	248.3
Total Geschäftsertrag	80'085	17'959	345.9
Personalaufwand	-61'484	-52'257	17.7
Sachaufwand	-81'380	-55'286	47.2
Abschreibungen und Amortisationen auf dem Anlagevermögen	-27'480	-33'336	-17.6
Dienstleistungen (von) / an andere(n) Segmente(n)	83'540	87'515	-4.5
Total Geschäftsaufwand	-86'804	-53'364	62.7
Segmentergebnis vor Steuern	-6'719	-35'405	-81.0

Zusätzliche Informationen

	31.12.2016	31.12.2015	+ / - %
Personalbestand (teilzeitbereinigt, in Stellen)	417	372	12.1