



Thurgauer
Kantonalbank

VSKB-TAGUNG FÜR CONTROLLING UND RISK MANAGEMENT – 26. & 27. AUGUST 2026

Prozesskostentransparenz als Grundlage der Banksteuerung

Michael Matheis, Leiter Controlling

Thomas Müller, Senior Controller

Vom betriebswirtschaftlichen Problem zur offenen Steuerungsfrage

A

Einleitung & Einordnung

Weshalb die Prozessperspektive für die Kostensteuerung relevant ist

Betriebswirtschaftliche Einordnung · Typische Prozesse · Nutzen · Erfolgsfaktoren

ca. 10 Min.

B

Einblick TKB

Wie wir Prozesskostenrechnung methodisch und organisatorisch operationalisiert haben

Kostensteuerung · Methodik · Rollen · Stundensätze · Prozesszeiten · Kunden- & Pricing-Beispiele

ca. 20 Min.

C

Übergang in die Diskussion

Wo bestehende Kosten- und Ertragsallokationen heute an Grenzen stossen

Aktuelle Herausforderungen

ca. 5 Min.

Prozesse verbinden Ressourcenverbrauch mit der Leistungserbringung

? Wissen wir, welche Leistungen unsere Ressourcen beanspruchen – oder verteilen wir Kosten primär nach verfügbaren Schlüsseln?



Die Kostenrechnung liefert die Basis – von der Kostenart bis zum Kostenträger

Kostenarten (FIBU)



Kostenstellen



Kostenträger



Prozesskosten

Je indirekter die Kosten, desto wichtiger wird eine geeignete Allokationsmethode.

Bankprozesse sind vielfältig – und sehr unterschiedlich ressourcenintensiv



Kundenberatung

Front-Office-Beratung, Bedarfsermittlung, Produktempfehlung



Hypothekargeschäft

Beratung, Bonitätsprüfung, Dokumentenerstellung, Auszahlung



Compliance & AML/KYC

Identifikation, Risikobeurteilung, Meldepflichten



Zahlungsverkehr

Überweisungen, Clearing, Settlement



Wertschriftengeschäft

Depotführung, Orderausführung, Reporting



Backoffice & Kontoeröffnung

Administrative Abwicklung, Stammdatenpflege, Onboarding



Roter Faden: Hervorgehobene Prozesse (Beratung, Wertschriften/Anlagen, Hypothek) greifen wir in den Praxisbeispielen wieder auf.

Prozesskostentransparenz schärft die zentralen Steuerungsentscheide



Produktprofitabilität

Welche Produkte erwirtschaften echten Deckungsbeitrag?



Kundensegmentrechnung

Welche Kundengruppen sind profitabel?



Kanalvergleich

Filiale vs. Digital – wo liegen die wahren Kosten?



Make-or-Buy

Sourcing-Entscheidungen auf belastbarer Datenbasis



Automatisierungspotenziale

Wo lohnt sich Digitalisierung am meisten?



Benchmarking

Interner und externer Vergleich der Prozesseffizienz

*Für das Controlling entsteht damit die Grundlage für **Pricing & Deckungsbeitrag, Vertriebs- & Filialsteuerung und fundierte Business Cases** – auf Basis realer Prozesskosten statt Pauschalen.*

Wirksam wird Prozesskostenrechnung erst durch fünf Erfolgsfaktoren



1

Klare Prozesslandkarte

End-to-End-Prozesse definieren
und dokumentieren



2

Geeignete Cost Driver

Messbare,
verursachungsgerechte
Kostentreiber auswählen



3

Hohe Datenqualität

Verlässliche Basis;
automatisierte Erhebung
reduziert Pflegeaufwand



4

Integration & Fachbereiche

Einbettung in bestehende
Systeme; Akzeptanz durch
Mitgestaltung



5

Laufende Aktualisierung

Regelmässige Anpassung und
strategische Verankerung

Damit stellt sich die Frage: Wie sieht ein solcher Ansatz in der konkreten Bankpraxis aus?

TEIL B

Einblick TKB

Von der betriebswirtschaftlichen Logik zur konkreten Umsetzung

Prozesskosten sind ein Baustein der Deckungsbeitragssteuerung – kein isoliertes Instrument

Wie steuert die Bank die Kosten?

Zentral verwaltete Kostenarten

≈ 180 Mio. · top-down budgetiert
 Personalaufwand · IT-Aufwand · Raumaufwand · zentrales Marketing
Messung: Ist/Budget · Ist/VJ · Prognose/Budget

Dezentral verwaltete Kostenarten

≈ 18 Mio. · bottom-up budgetiert
 Büromaterial · Spesen · dezentrales Marketing Vertrieb
Messung: Ist/Budget · Ist/VJ

Steuerung via Kostenarten · Kostenstellen · Aufträge (z. B. Projekte)

Deckungsbeitragsschema (organisatorisch / BEBU)

Bruttoerlös (risikobereinigt)

– Direkte Kosten (Personal- und Sachaufwand)

– Direkt allozierte Kosten

Prozesskosten

Umlagen

Interne Leistungsverrechnung (ILV)

= Deckungsbeitrag 1

– Allgemein allozierte Kosten (Verteilschlüssel)

= Deckungsbeitrag 2

Der Ressourcenverbrauch wird u.a. mittels Prozesskosten den Erträgen verursachungsgerecht gegenüber.

Vier Allokationswege – nur Prozesskosten sind kundenbezogen

Prozesskosten

- Kosten in der Kundenrechnung den Erträgen gegenüberstellen
- Entlastung der leistungserbringenden Kostenstellen
- IT-Kostenverrechnung mit direktem Kundenbezug
- Zukauf bei Servicecentern und Fachstellen

Umlagen

- «Mietzins» für Geräte, Flächen und Dienstleistungen
- Vereinfachte Kontierung (Sicherheits-, Logistikkosten)
- Restkosten von Servicecentern

Interne Leistungsverrechnung

- Leistungen zwischen Kostenstellen
- Projektstundenverrechnungen
- Büromaterial im Eigenbesitz

Allgemein allozierte Kosten

- Verteilung der Restkosten über technische Schlüssel
- Auf Geschäftsbereiche für Vertriebsreporting
- Basis der DB-Rechnung

Für Steuerung und Kalkulation nutzen wir die kundenbezogene Verrechnung – **Prozesskosten als «Stückpreis» pro Leistung.**

Rund 400 kundenbezogene Prozesse – jährlich mit ca. 120 Mio. CHF verrechnet

4 / 30

Hauptgruppen / Untergruppen

≈ 400

kundenbezogene Prozesse

≈ 120 Mio.

verrechnet p. a. (≈ 60 %)

≈ 15

Prozesscontroller

alle 3 Jahre

Review mit Relevanzabstufung

≈ 20 PT

Controlling-Aufwand p. a.

Methodische Grundlogik

Stundensatz × Prozesszeit × Menge = Prozesskosten

- Nur Prozesse mit direktem Kundenbezug
- Hauptgruppen: Basis · Anlegen · Finanzieren · Vorsorge
- 80/20 – der Relevanz angepasste Genauigkeit
- Automatisierte Schnittstellen ins Avaloq für Mengen

Verwendung der Prozesskosten

Kundenrechnung

Produktrechnung

Kostenstellenrechnung

Vorkalkulation

Produktabklärungen

Restkostenschlüssel

Prozesscontroller unterstützen die Qualität – der Review hält das Modell aktuell



Prozesscontroller (≈ 15)

- Monatliche Kontrolle der Mengen
- Fachliche Unterstützung im Betrieb – bei Systemänderungen, Weiterentwicklungen, Datenausfall oder unerklärlichen Datenveränderungen
- Mitarbeit im Prozessreview
- Neutrale Stelle – gemeinsam mit dem Controlling – zwischen Leistungserbringern und -empfängern



Prozessreview (alle 3 Jahre)

Relevanzabstufung · gemeinsam mit dem Produktmanagement

- Prozessablauf und jüngste sowie absehbare Veränderungen
- Prozessunterteilung und Lücken im System
- Prozessbeteiligte: Sender- und Folgekostenstellen
- Standardzeiten (schätzen, erfragen, berechnen)
- IT-Kosten: welche Tools verrechnet werden und welcher Prozess welches System nutzt

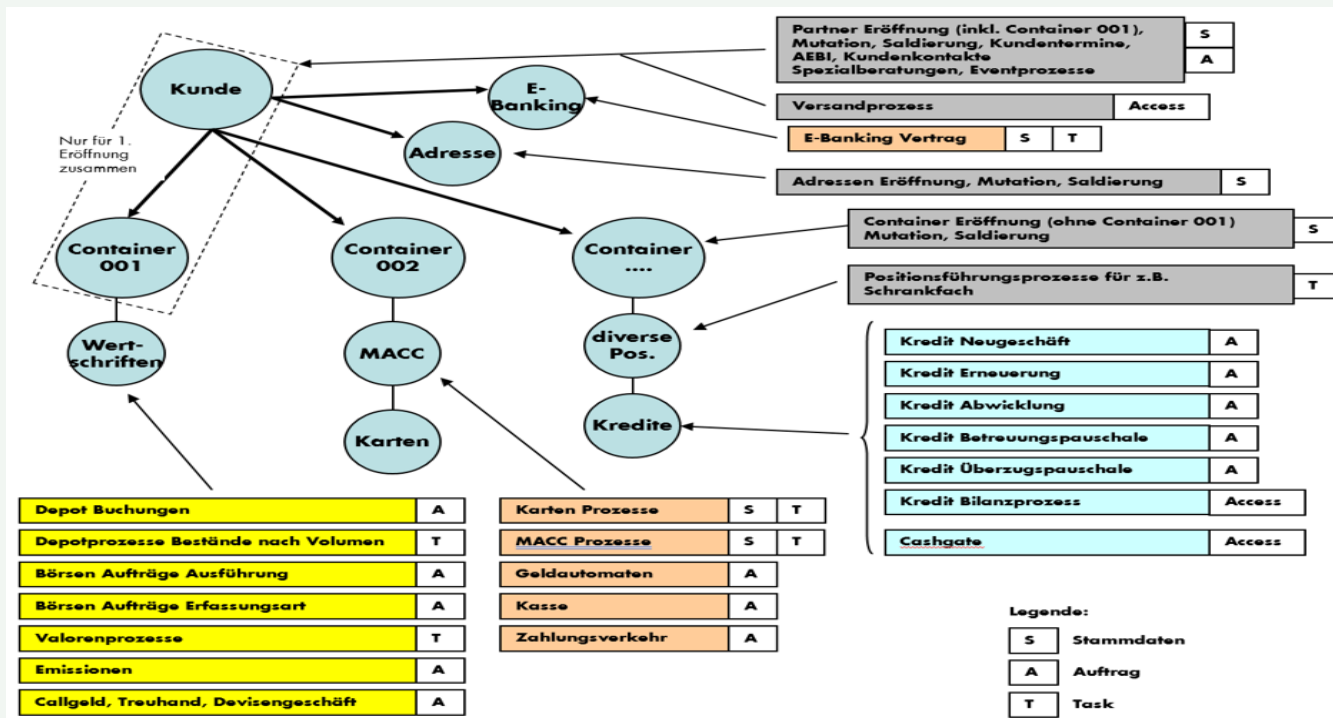
Vier Hauptgruppen strukturieren rund 30 Untergruppen

Basis

Anlegen

Finanzieren

Vorsorge



Vier Systeme tragen die Methodik – von der Verrechnung bis zur Qualitätssicherung



SAP ERP

Zweck

Ermittlung, Stammdaten und Verrechnung

Output

Tägliche und monatliche Avaloq-Schnittstellen



SAP DWH

Zweck

Prozessermittlung via Queries (Controlling)

Output

Auswertungen und Qualitätssicherung



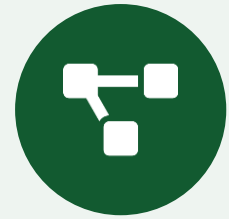
Master-Excel

Zweck

Details pro Prozess, Tarifiermittlung, Kalibrierung

Output

Plausibilisierung, Fehlerfindung, Einstellungen



Access-Datenbank

Zweck

Datenaufbereitung Versandprozesse

Output

Spezifische Mengen- und Datenaufbereitung

Der Kostenstellenstundensatz übersetzt Ressourcen in bewertbare Prozesszeit

1

Kostenbasis pro Jahr

Vorjahres-Sachkosten, Umlagen und ILV + Personalkostenbudget Laufjahr;
externe und Projektkosten bereinigt



2

Produktive Kapazität

100 %-Stellen (Personalkennzahl Dez. Vorjahr) × produktive Stunden
(Arbeitstage – Feiertage – Pausen – Ferien – Absenzen)



3

Stundensatz

Bereinigte Jahreskosten ÷ produktive Stunden je Kostenstellengruppe

Stundensätze (Beispiele) · CHF/Stunde

Kostenstellengruppe	2022 CHF/ Stunde	2023 CHF/ Stunde	2025 CHF/ Stunde	2026 CHF/ Stunde
PK-Vertrieb	101			
Hypodesk	94			
PK-GB Rest	120			
PB/-Vertrieb	131			
PB-GB Rest				
Auslandkunden	109			
EVW	86			
FK-Vertrieb	123			
FK-Gewerbek.	110			
FK-GB Rest	120			
Schätzer	132			
Services	120			
Produkt Mgnt	120			
Informatik	120			
Verarb. Finanzieren	81			
Verarb. Anlegen	84			
Verarb. Zahlen	67			
SpezProz	77			
SpezProz S	50			

- Jährliche Berechnung für 34 Kostenstellengruppen
- Gesamtbankstellen fix bei 120 CHF
- nur Kundenbezug (keine Warte-/Administrationszeit)
- stabile Tarife = weniger Verwerfungen

Prozesszeiten bewerten den Ressourcenverbrauch – erhoben nach dem 80/20-Prinzip

Senderkostenstelle

- Auslöser des Prozesses (z. B. Vertrieb) – immer genau eine Kostenstelle
- Zeitermittlung per Schätzung, Umfrage oder Messung durch Fachstellen
- Herausforderung: korrekte Eingaben und Schnittstellen, Änderungen nachziehen

Folgekostenstelle(n)

- Überwiegend am Prozess beteiligte Stellen – IT fast immer dabei
- Qualitätssicherung über Prozessabdeckung; Überdeckung mit Tarif-/Satzanpassung vermeiden
- Herausforderung: Prozessveränderungen rechtzeitig erkennen



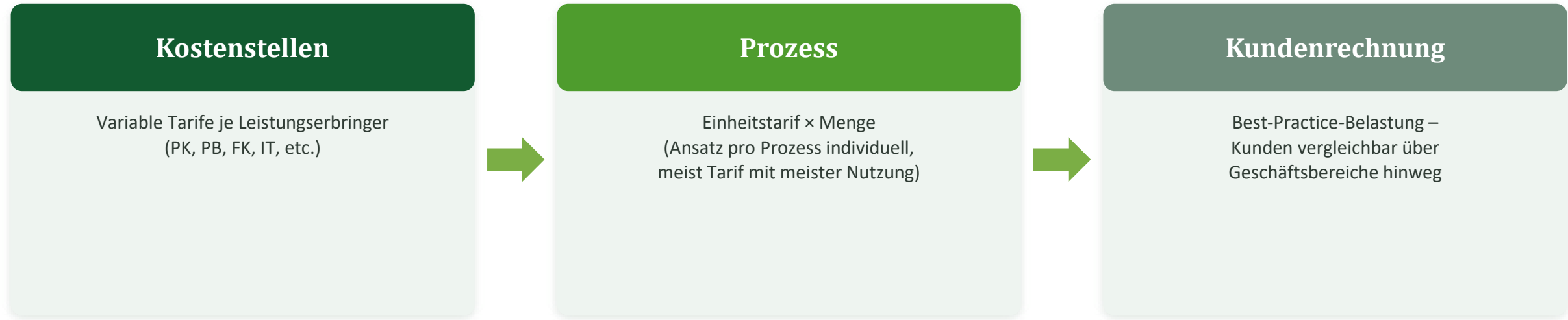
Qualitätssicherung: Mengenkontrolle, Schnittstellenüberwachung, Einzelkundenauswertungen



Vorgehen als 80/20-Lösung – die Genauigkeit folgt der aktuellen Relevanz des Prozesses

Stundensatz × Prozesszeit × Menge = monetäre Bewertung des Ressourcenverbrauchs

In der Kundenrechnung sorgt ein Einheitstarif für geschäftsbereichsübergreifende Vergleichbarkeit



Einheitstarif statt variabler Tarife

Für die Kundenrechnung gilt – entgegen den variablen Tarifen der Kostenstellenrechnung – ein einheitlicher Ansatz. Damit werden Kunden geschäftsbereichsübergreifend vergleichbar.

Die Prozessabweichung (Differenz Einheits- zu Kostenstellentarif) wird nur noch auf die Standort- und Geschäftsbereichsrechnung verrechnet.

IT-Kosten folgen der Prozesszeit – ein Kredit beansprucht mehr IT als ein Zahlungsauftrag

IT-Kosten je Programm

z.B. Avaloq, SAP, Card One, CLM u. a. (≈ 50); nicht-kundenrelevante Anwendungen ausgeschlossen



Zuordnung Prozess ↔ System

Welcher Prozess nutzt welches IT-Programm



Treiber: Prozesszeit

Langer Prozess (Kredit) = mehr IT-Ressourcen; kurzer Prozess (ZV, stark automatisiert) = weniger

Bewusste Systemeingriffe

- Grossmengenrabatte und Kleinmengenzuschläge
- Automatisierungszuschläge
- Politische Eingriffe (z. B. Kasse teurer als Bancomatbezug; eigene Kassenobligationen gratis)
- Ermittlung mit Unterstützung des IT-Controllings



Managementfrage

Welche Kostentransparenz und welche Steuerungswirkung entstehen durch diese Verrechnung – etwa für Automatisierungs- und Kanalscheide?

Anlagekunde: hohe Initialkosten bei Eröffnung, Führung verursacht laufenden Aufwand, Kosten bei Saldierung

Prozessgruppe	Eröffnung	Führung (pro Monat)	Saldierung
Partner	116	0	16
Administration	44	8	2
Konto und ZV	39	6	28
Kundenkontakte	340	13	24
Anlagen	100	120	13
Total (CHF)	639	147	83

Alle Werte in CHF · Prozessgruppen: Partner, Administration, Konto und ZV, Kundenkontakte, Anlagen



Eröffnung: 639 CHF

Grosse Initialkosten durch Onboarding und erste Kundenkontakte



Führung: 147 CHF (1'764 CHF p.a.)

Laufend, z. B. für VV-Depot und einzelne Kundenkontakte



Saldierung: 83 CHF

Kosten am Ende der Kundenbeziehung

Kundenprofitabilität v.a. mit Führungskosten aussagekräftig

Hypothekarabschluss: die Prozesskette bündelt die Kosten in der Anbahnung

Prozessgruppe	Anbahnung	Führung (pro Monat)*
Kredit Vertrieb	1'100	0
Kreditabwicklung	600	0
Kredit Führung	20	20
Kundenkontakte	450	0
Schätzung	150	0
Total (CHF)	2'320	20

*Führung: laufende IT-Kosten und Betreuungspauschale – monatlich bis Laufzeitende · Neuposition, A-Vorlage

Prozesskette Abschluss

Kredit Vertrieb



Schätzung / Bewertung



Kreditabwicklung



Kundenkontakte



Kredit Führung (laufend)

Kosten werden im Zeitraum verrechnet, in dem der Aufwand geleistet wird (Anbahnung vs. Führung).

Im Pricing sind Prozesskosten ein Baustein

Vorkalkulation: Risk Adjusted Pricing (RAP)

Total Refinanzierungskosten

Refinanzierung · Funding Spread · Vorlaufkosten

Total Risikokosten

Kreditrisikokosten · Eigenkapitalkosten

Total Prozesskosten

Kreditrahmen- · Betriebs- · Überprüfungs- · Bestandeskosten

Gemeinkosten · Übrige Kosten

= Total Kosten

± Zu-/Abschläge

Markt · Laufzeit · Geschäftspolitik · Produkt

= Kalkulierte Kundenmarge / Kundenzinssatz



Prozesskosten = Kostenuntergrenze

Prozesskosten schaffen Transparenz über den Ressourcenverbrauch und die Kostenuntergrenze einer Leistung.

Sie sind eine relevante Informationsgrundlage – sie bestimmen den Preis aber nicht automatisch.

Pricing bleibt eine markt- und steuerungsorientierte Managemententscheidung – Prozesskostentransparenz macht sie fundierter.

Die Nachkalkulation schliesst den Regelkreis zwischen Annahme und tatsächlicher Kostenwirkung



Anwendungsbeispiele

Kundenrechnung (PB-Kunde): Prozesskosten Basis / Anlegen / Finanzieren als Teil des Deckungsbeitrags 1

Produktrechnung (Kontoprodukt): Prozesskosten je Prozessgruppe bis zum Deckungsbeitrag 2



Übergang

Transparenz über Prozesskosten verbessert die Steuerung

TEIL C · DISKUSSION

**Sind unsere heutigen Kosten- und Ertragsallokationen
noch ausreichend für die Steuerungsfragen von
morgen?**

Neue Realitäten stellen bestehende Kosten- und Ertragsallokationen infrage



Digitalisierung & Omnikanal

Self-Service entlastet den Vertrieb; Filiale, Online und Mobile verschmelzen

Wie allozieren wir kanalgenau, wenn Kunden über mehrere Kanäle interagieren?



Automatisierung & Service Center

Basisleistungen wandern vom Vertrieb in zentrale Einheiten

Wie folgen Kostentreiber der verschobenen Leistungserbringung?



KI-Unterstützung

Leistungserweiterung und Effizienzgewinne

Wie werden Nutzen und Kosten greifbar und quantifizierbar?



Projekte & Transformation

Investitionen in neue Systeme und Prozesse

Wie verteilen wir Innovations- und Implementierungskosten verursachungsgerecht?



Plattformen & Verbundleistungen

Gemeinsam genutzte Plattformen, Cloud-/SaaS-Kosten, Shared Services

Wie allozieren wir Kosten, die keiner Einheit allein zurechenbar sind?



Ertragsallokation

Mehrere Kanäle und Einheiten erwirtschaften gemeinsam Erträge

Wem wird der Ertrag gutgeschrieben – analog zur Kostenallokation kanalgenau?