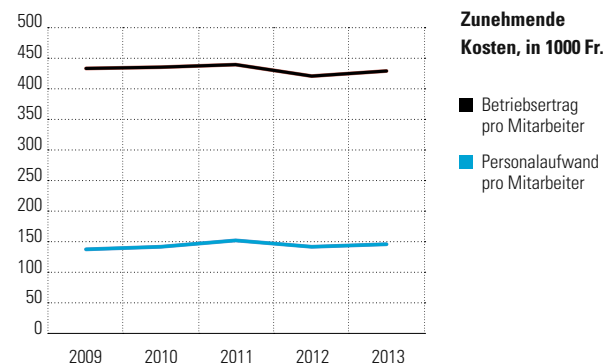
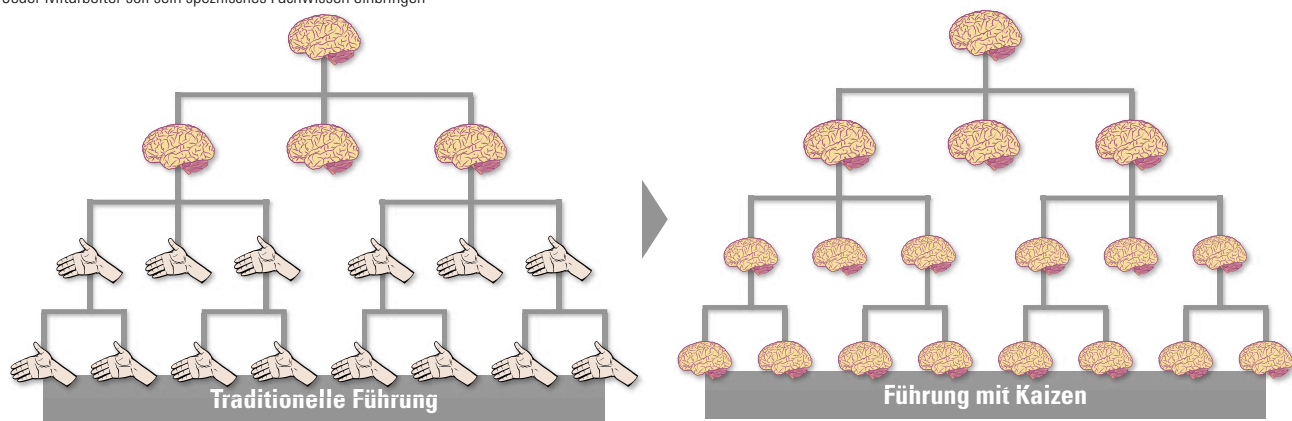
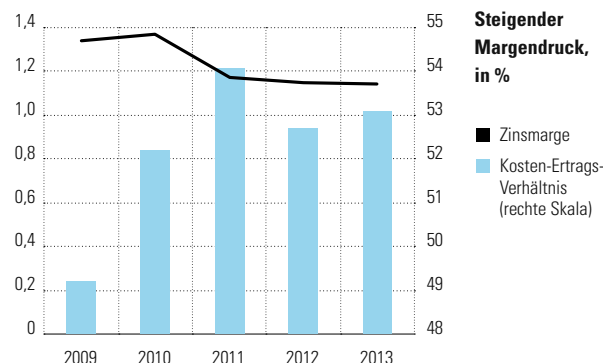


Die Thurgauer Kantonalbank kämpft mit Kaizen gegen den Margendruck

Jeder Mitarbeiter soll sein spezifisches Fachwissen einbringen



QUELLE: GESCHÄFTSBERICHT TKB



NZZ-INFOGRAFIK/Inf.

FALLSTUDIE: THURGAUER KANTONALBANK

# Mitdenken als Pflicht

Weniger Ineffizienz im Unternehmen dank dem Spürsinn der Angestellten

Die Managementphilosophie Kaizen ist vor allem in der Industrie verbreitet. Seit die Banken aber unter Kostendruck stehen, interessieren auch sie sich für die Methode. Die Thurgauer Kantonalbank hat damit erste Erfahrungen gesammelt.

Daniel Imwinkelried

**Worum geht es?** Die Schweizer Retail-Banken stehen alle vor ähnlichen Problemen. Während die Erträge unter Druck stehen, kommen ständig neue Aufgaben auf sie zu, die teilweise hohe Kosten verursachen. Vor allem die vielen neuen Vorschriften erfordern teure Anpassungen der Informatik und zwingen die Institute dazu, zusätzliche Spezialisten anzustellen. Gleichzeitig galt es in den vergangenen Jahren, stark steigende Geschäftsvolumina zu bewältigen. Das Hypothekengeschäft boomte, bei der Thurgauer Kantonalbank (TKB) erhöhten sich die Ausleihungen zwischen 2009 und 2013 um 21%.

In den kommenden Jahren dürfte das Umfeld schwierig bleiben. Längst sind noch nicht alle Regulierungsvorhaben, die den Aufsichtsbehörden vorschweben, eingeführt, und das Zinsgeschäft wird weiterhin unter Druck stehen. Die Kunden haben nach wie vor die Möglichkeit, fällig werdende Festhypotheken zu niedrigeren Zinssätzen zu verlängern, was die Erträge der Banken schmälert und die Marge belastet (vgl. Grafik). Überraschend wäre es auch, wenn die Privatkunden wieder mehr Anlagegeschäfte tätigten und damit die Kommissionsinnahmen stark stiegen.

Alle Banken haben auf das schwierigere Umfeld reagiert und suchen nach Möglichkeiten, die Effizienz zu erhöhen. Einige haben dafür sogar klar definierte Verfahren installiert, etwa Spielarten des «Prozesses der kontinuierlichen Verbesserung», Kaizen. Die TKB setzt auch darauf. Die vier Abteilungen des Geschäftsbereichs Produkte und Services, die sich unter anderem um Zahlungsverkehr sowie Wertschriften- und Kreditadministration kümmern, orientieren sich seit diesem Jahr zumindest an einigen Prinzipien dieser japanischen bzw. chinesischen Arbeitsphilosophie; weitere Abteilungen der TKB werden sie möglicherweise bald anwenden.

**Anvisierte Ziele.** Kaizen ist kein Instrument, um grosse betriebswirtschaftliche Würfe zu landen. Vielmehr geht es darum, mit vielen kleinen Massnahmen

die Abläufe zu verbessern sowie Doppelspurigkeiten und Verschwendung zu eliminieren. Kaizen sei «ein Festival des Banalen», sagt der emeritierte Berner Betriebswirtschaftsprofessor Norbert Thom. Viel Geld muss ein Unternehmen dafür nicht aufwenden, denn alle Mitarbeiter sind angehalten, in den Teamsitzungen Verbesserungsvorschläge zu präsentieren. Dieses Prinzip passt laut Thom zur hiesigen Mentalität. Schweizer hätten gewisse Hemmungen, den Vorgesetzten unaufgefordert Ideen zu unterbreiten, weil sie bei ihren Kollegen nicht als Streber dastehen möchten. Kaizen dagegen komme den basisdemokratischen Vorstellungen vieler Schweizer entgegen.

Die involvierten Teams des Bereichs Produkte und Services der TKB halten alle 14 Tage eine halbstündige Kaizen-Sitzung ab, um Verbesserungsmöglichkeiten zu diskutieren. Grundsätzlich wolle man mit der asiatischen Arbeitsphilosophie den Betrieb fit halten, sagt der TKB-Chef Peter Hinder. Und dabei bestehe der Charme von Kaizen darin, dass es sich um eine systematische Methode mit klar definierten Abläufen handle.

Selbstverständlich geht es bei der TKB aber auch darum, Kosten zu sparen. Im Vergleich mit 2011 wickelt das Institut im Bereich Produkte und Services heute ein höheres Volumen mit weniger Personal ab. Wie viel die bisher 800 Vorschläge der Mitarbeiter finanziell gebracht haben, lässt sich allerdings nicht genau quantifizieren. So verfügt der Geschäftsbereich heute über einen Musterordner für die Ausbildung am Arbeitsplatz, damit neue Angestellte schneller eingearbeitet werden können. Es werden neu auch Checklisten bereitgestellt, damit in der Verarbeitung nichts vergessen geht. Selbst Dinge, die auf den ersten Blick kurios erscheinen, sind Teil von Kaizen: etwa der Vorschlag des Abwärts, Karton direkt in den Schredder zu stecken, statt ihn in Containern zwischenzulagern. Solche Massnahmen sparen Zeit, lassen sich aber nicht in Franken und Rappen beziffern.

Gleichzeitig hätten die Angestellten dank Kaizen die Chance, voneinander zu lernen, sagt Rolf Brunner, Leiter Produkte und Services. Das stärke zudem den Teamgeist, wozu auch bescheidene Belohnungen beitragen: Alle sechs Monate wird aus einem Topf mit den besten Ideen ein Vorschlag gezogen, und das Team, das ihn eingereicht hat, darf auf Firmenkosten zu Abend essen gehen.

**Alternativen.** Verwandt mit Kaizen ist das betriebliche Vorschlagswesen bezie-

hungsweise Ideenmanagement. Die TKB hat dieses schon vor Jahren eingeführt. Beide Ansätze haben zwar das Ziel, das breitgefächerte Wissen der Mitarbeiter anzuzapfen. Während es bei Kaizen aber vor allem um kleine Verbesserungen im Unternehmensalltag geht, steckt hinter dem Ideenmanagement eher die Absicht, Projekte auszulösen, die hohen Profit abwerfen.

Das betriebliche Vorschlagswesen, bei dem viele Unternehmen höhere Belohnungen ausschütten als beim üblicherweise bescheiden konzipierten Kaizen, richtet sich deshalb besonders auch an die Tüftler in der Firma. Vorschläge mit viel Potenzial halten sie in den Kaizen-Sitzungen möglicherweise zurück, weil sie die Lorbeeren dafür allein ernten wollen. Kaizen eignet sich auch nicht für komplexe Vorhaben, die mehrere Abteilungen betreffen. Diese fließen bei der TKB ins betriebliche Vorschlagswesen.

**Warnschilder.** Die Gefahr besteht, dass Kaizen-Sitzungen von Angestellten zur Profilierung missbraucht werden. Das heisst, sie decken ihre Chefs mit Vorschlägen ein, die den Betrieb auf Trab halten, aber unter dem Strich nicht viel bringen. Gleichzeitig gehen sinnvolle Vorschläge von eher schüchternen Angestellten unter, weil diese sich nicht mit derselben Vehemenz zu Wort melden. Es sei Aufgabe der Teamleiter, hier einen Ausgleich zu schaffen, sagt Brunner. Dafür würden sie auch geschult. Zur Verantwortung der Teamleiter gehört es auch, dafür zu sorgen, dass Ideen sich nicht verflüchtigen. Bei der TKB werden Vorschläge, die die Mitarbeiter in Teamsitzungen einbringen, auf einer Kaizen-Tafel festgehalten. Darauf haben bloss zehn Vorschläge Platz, und sie verschwinden von der Tafel erst wieder, wenn sie bearbeitet worden sind. Das erhöht den Druck auf den Teamleiter, für eine speditive Behandlung der Anregungen zu sorgen.

Dabei kann es allerdings passieren, dass der ganze Kaizen-Prozess in Routine erstarbt. Die regelmässigen Sitzungen werden bloss noch abgehalten, weil dies einmal so bestimmt worden ist, zählbare Resultate liefern die Meetings aber nur noch ganz selten. Um den Treffen trotzdem eine gewisse Bedeutung zu geben, erliegen Teamleiter und Angestellte der Versuchung, das Einsparpotenzial der Vorschläge zu hoch zu veranschlagen. Damit Kaizen-Sitzungen nicht selbst zum Leerlauf werden, rät der Betriebswirt Thom, periodisch zu überprüfen, ob sich solche Treffen überhaupt noch lohnen.

Steuern

## Klare Leitplanken bei den Verrechnungspreisen

**Michael Fischer** · Das Transfer-Pricing ist im Zug der derzeitigen OECD-Reformprojekte (Beps) in aller Munde. Im Wesentlichen geht es dabei um den Preis, der zwischen miteinander verbundenen Marktteilnehmern für eine Leistung verrechnet wird. Während die Preisgestaltung zwischen unabhängigen Gesellschaften grundsätzlich als marktkonform gilt («arm's length»-Prinzip oder «Drittvergleich»), müssen Nahestehende (zum Beispiel Schwesterfirmen) nachweisen, dass sie zu Marktbedingungen miteinander geschäften.

Verrechnungspreise sind insbesondere steuerlich von Bedeutung. Die unterschiedliche Steuerbelastung in zwei Kantonen oder Ländern kann zur Steueroptimierung genutzt werden, indem etwa eine Gesellschaft im Niedersteuergewerbe ihrer höher besteuerten Schwesterfirma ein verzinsliches Darlehen gewährt. Die Zinszahlungen reduzieren den steuerbaren Gewinn der Schwesterfirma und erhöhen denjenigen der günstig besteuerten Darlehensgeberin. Im Ergebnis erzielen die Aktionäre beider Gesellschaften einen finanziellen Vorteil.

Dieses Vorgehen ist alltäglich und grundsätzlich zulässig, solange die Zinskonditionen dem Drittvergleich entsprechen. Mit Blick auf Darlehen zwischen Nahestehenden publiziert die Eidgenössische Steuerverwaltung jeweils Anfang Jahr die Rundschreiben «Steuerlich anerkannte Zinssätze für Vorschüsse oder Darlehen» je für

Kredite in Franken und Fremdwährungen. Diesen Rundschreiben entsprechende Zinsen werden grundsätzlich als marktkonform angesehen.

In einem neuen Entscheid (BGE 140 II 88) befasste sich das Bundesgericht mit den für die Bestimmung von Verrechnungspreisen anzuwendenden Methoden. Die Prüfung hat kaskadenartig nach den von der OECD definierten Grundsätzen zu erfolgen, und zwar auch in rein schweizerischen Sachverhalten: Zunächst ist auf den Marktpreis für eine identische Leistung als Vergleichsgrösse abzustellen. Ist kein Marktpreis verfügbar, ist nach der Preisvergleichsmethode vorzugehen, das heisst, es sollen Transaktionen mit ähnlichen Charakteristika verglichen werden. Können schliesslich weder gleiche noch vergleichbare Transaktionen bestimmt werden, sollen die «Cost +»- oder die Wiederverkaufsmethode zur Anwendung kommen. Im ersten Fall werden die Kosten mit einem Aufschlag belastet, im zweiten erfolgt vom Wiederverkaufspreis ein Abzug.

Unrichtige Verrechnungspreise zwischen Gruppengesellschaften können zu Aufrechnungen sowohl bei der Gewinn- als auch bei der Verrechnungssteuer führen. Böse Überraschungen – oder gar eine persönliche Haftung von Verwaltungsräten – lassen sich mit Planung vermeiden.

**Michael Fischer**, Rechtsanwalt, LL. M., dipl. Steuerexperte, ist Partner bei Forriep in Zürich.

ANZEIGE

## Schweizer Aktien – Ausserbörslicher Handel der Zürcher Kantonalbank

Branche	Valor	Titelbezeichnung	Geld	Brief	Rendite	% 2014
Index	18382759	KMU Index	996.57	-	-	-2.06%
Finanzen	13618257	acervis Bank N	1'105.00	1'165.00	2.90%	-1.34%
	3115108	SeeBeteiligungs AG N	920.00	970.00	1.41%	-5.64%
	135186	Spar- und Leihkasse Münsingen	1'425.00	1'450.00	1.89%	-1.72%
	1017318	Wellinvest AG	3'900.00	4'100.00	3.85%	30.00%
Bahnen	143093	Arosa Bergbahnen N	105.00	120.00	0.00%	-8.70%
	1727783	Davos Klosters Bergbahnen	212.00	245.00	1.70%	-1.40%
	2349727	Lenzerheide Bergbahnen	22.85	26.00	0.88%	1.56%
	900597	Pilatus-Bahnen N	1'700.00	-	1.47%	21.43%
Energie	1629001	Rigi Bahnen AG	4.05	4.20	0.00%	35.00%
	227626	Schilthornbahn AG	1'125.00	1'140.00	3.20%	8.17%
	169053	EW Jona-Rapperswil	4'810.00	5'000.00	3.64%	14.52%
	2050274	Holidigaz N	138.00	155.50	2.36%	1.47%
Immobilien	12944222	IBAAarau N	1'000.00	1'100.00	2.20%	-4.76%
	262089	Wasserwerke Zug N	11'000.00	11'240.00	2.73%	11.68%
	255740	Espace Real Estate N	133.50	135.00	3.18%	-1.11%
Industrie	231303	Sia-Haus	4'350.00	4'780.00	3.68%	0.00%
	635836	Zürcher Freilaager AG	5'300.00	5'600.00	0.28%	-0.93%
	653256	Griesser Holding N	815.00	900.00	1.84%	-17.26%
	1245763	Plastur Holding N	4'400.00	4'500.00	2.27%	-6.98%
Medien	21293696	Weiss & Appelt AG N	318.00	340.00	3.46%	1.92%
	4261528	Zur Rose N	22.10	22.50	0.00%	-11.60%
	3088868	AZ Medien AG	1'900.00	2'400.00	1.05%	12.09%
	12651797	Neue Zürcher Zeitung N	5'600.00	5'725.00	1.79%	3.51%
Nahrungsmittel	167170	Zürcher Oberland Medien N	1'131.00	1'160.00	4.42%	19.68%
	154180	Brauerei Falken I	12'100.00	14'000.00	0.41%	22.22%
	1604988	Patiswiss N	320.00	350.00	1.95%	18.34%
	623401	Schweizer Zucker AG	29.75	31.00	2.69%	-28.40%
Tourismus	1474512	Thurrella AG	87.00	91.00	0.92%	-17.14%
	385703	Bad Schinznach N	2'160.00	2'380.00	1.85%	0.23%
	1110034	Bernexpo Holding AG	405.00	420.00	3.70%	5.74%
	1601684	Ferien Hoch-Ybrig N	25.75	30.50	3.88%	22.62%
Transport	254158	Grand Resort Bad Ragaz N	5'450.00	5'950.00	0.00%	-8.40%
	161329	Kongress- und Kursaal N	420.00	449.00	2.38%	9.09%
	931972	Stadtcasino Baden N	490.00	500.00	3.06%	3.16%
	4179	Weisse Arena N	120.00	137.00	1.67%	9.09%
Gesamtmarkt	265863	Zürichsee-Schiffahrtsgesellschaft	163.00	210.00	3.07%	35.83%
	141370	Alpar Flugplatz AG	45.00	80.00	0.00%	-6.25%
	3201868	Auto Holding AG	355.00	380.00	2.82%	-8.97%
265844	Zürichsee-Fähre Horgen-Meilen N	7'650.00	8'250.00	1.31%	-5.56%	
1328336	Precious Woods N	2.45	2.88	0.00%	6.52%	

Zürcher Kantonalbank, Ausserbörslicher Handel, Postfach, 8010 Zürich, Telefon 044 293 65 04, Internet: www.zkb.ch/ekm, Telekurs: ZKB, Reuters: ZKBOTC, Bloomberg: ZKB/Equities

Kurse vom Mittwoch, 5. November 2014, 15.25 Uhr

Besuchen Sie uns auf [www.zkb.ch/ekm](http://www.zkb.ch/ekm)

Die nahe Bank Zürcher Kantonalbank