



STRATEGISCHE POSITIONIERUNG



Kontinuität und Kundennähe: Strategie

Anfang 2023 hat für die Thurgauer Kantonalbank (TKB) eine neue Strategieperiode begonnen. Die führende Bank im Thurgau folgt weiterhin dem vor einigen Jahren eingeschlagenen Weg als Beratungs- und Vertriebsbank. An ihrem dichten Geschäftsstellennetz will die TKB festhalten. Ein Fokus liegt in den nächsten fünf Jahren auf der Nachhaltigkeit sowie dem Engagement für die Region und als Arbeitgeberin.

Die Festlegung der Bankstrategie ist auf der obersten Unternehmensebene angesiedelt. Der Bankrat (Verwaltungsrat) verabschiedet und verantwortet die strategische Ausrichtung der Bank; der Geschäftsleitung obliegt die operative Umsetzung der auf einen Fünfjahres-Horizont angelegten Unternehmensstrategie. Auch die derzeit noch separat geführte Nachhaltigkeitsstrategie wird vom Bankrat genehmigt.

«Mehr als eine Bank» als Ansporn und Ziel

Im Hinblick auf die neue Strategieperiode hat die TKB im Berichtsjahr ihre Unternehmens-Vision aktualisiert. Mit deren Umschreibung «Mehr als eine Bank» unterstreicht die TKB, dass sie nicht nur das führende Finanzinstitut ist im Thurgau, sondern auch ein verantwortungsbewusstes Mitglied der Gesellschaft. Dies zeigt sie unter anderem mit dem vielfältigen Sponsoring, das die Nachwuchsförderung ins Zentrum stellt, oder durch zahlreiche Aktivitäten für die Wirtschaft. Den guten Ruf als Arbeitgeberin und Ausbilderin will die TKB in Zeiten des Fachkräftemangels noch gezielter pflegen. Als Finanzinstitut will sie für ihre über 200 000 Kundinnen und Kunden Mehrwert schaffen. Diese sollen sich auf kompetente und persönliche Beratung verlassen und ein starkes Online-Angebot nutzen können. In der Gesamtwertung beider Kanäle – Beratung und Selbstbedienung – hat die TKB die Ambition definiert, in fünf Jahren die beste Hybridbank der Schweiz zu sein.

Klare Werte

Seit ihrer Gründung vor über 150 Jahren orientiert sich die TKB bei ihrem Handeln an klaren Werten. Im Zuge der Überprüfung der Vision haben Bankrat und Geschäftsleitung erstmals sechs Unternehmenswerte formuliert. Diese sind nicht nur die Leitplanken für das tägliche Handeln, sondern auch Wegweiser für die Umsetzung der Strategie. Während die Grundwerte schon sehr gut verankert sind und der Bank auch von Aussenstehenden

attestiert werden, sind die Fokuswerte wichtig, um in der Zukunft erfolgreich zu bleiben. Hier die Unternehmenswerte im Überblick:

Grundwerte zum Bewahren

bodenständig: Seit 1871 ist die TKB die Bank im Thurgau. Mit klaren Werten. Verwurzelt und verbunden.

solid: Wir denken langfristig, handeln verantwortungsbewusst und tragen unserer Stabilität Sorge.

kundenorientiert: Wir verstehen die Bedürfnisse der Kundinnen und Kunden und begleiten sie verlässlich und partnerschaftlich.

Fokuswerte zum Verankern

agil: Wir handeln rasch und proaktiv, sind beweglich und nutzen Chancen.

unkompliziert: Wir sind lösungsorientiert, kommunizieren verständlich und halten die Wege kurz.

empathisch: Wir zeigen Einfühlungsvermögen und Respekt und begegnen unserem Gegenüber auf Augenhöhe.

Der Markenauftritt der Bank fusst zudem auf den Markenwerten ehrlich, engagiert, einfach und exzellent. Im Verlaufe der aktuellen Strategieperiode wird die Bank die Inhalte und somit auch die Werte der Marke TKB überprüfen.

Strategische Positionierung

Die Positionierung umschreibt die strategischen Eckpfeiler des Geschäftsmodells der TKB:

- Marktgebiet mit Fokus auf den Kanton Thurgau und die angrenzenden Wirtschaftsregionen
- Kontinuierliche Entwicklung hin zu einer Beratungs- und Vertriebsbank mit einem dichten Geschäftsstellen-Netz, erstklassiger Beratung und einem starken digitalen Angebot
- Verlässliche Finanzpartnerin für Privat- und Geschäftskunden mit Angeboten in den Bereichen Finanzieren, Anlegen, Vorsorgen, Sparen und Zahlen
- Bank der Wirtschaft und Begleiterin fürs ganze Leben
- Effizient, innovativ und nachhaltig



Strategie setzt auf Kontinuität und Stärken

Am nachhaltigen Geschäftsmodell, dem Marktgebiet und der Kundennähe hält die Bank in der neuen Strategieperiode fest. Als Finanzpartnerin für Private, das Gewerbe und Firmen will sie Kundinnen und Kunden während des ganzen Lebenszyklus zuverlässig und professionell begleiten. Das führende Finanzinstitut im Kanton will gezielt wachsen und dabei das Potenzial im Kundenkreis ausschöpfen. Die TKB-Führung bleibt offen für Kooperationen, und die Bank will ihre Prozesse weiter verschlanken. Aktivitäten im Eigenhandel und im Investmentbanking sind weiterhin nicht geplant. Keine Anpassung erfährt auch die Risikopolitik.

Acht strategische Schwerpunkte

Die Umsetzung der Strategie 2023 bis 2027 erfolgt im Rahmen von acht strategischen Schwerpunkten. Diese sind mit den drei Dimensionen von Mission/Vision verbunden und zielen darauf ab, Mehrwert zu schaffen für Kunden, Mitarbeitende und die Region (vgl. Abbildung auf Seite 12). Pro Schwerpunkt werden im Verlaufe der Strategieperiode gezielte Projekte und Initiativen lanciert.

Schwerpunkt «Nachhaltiger werden»

(Dimension Kunden, Region und Mitarbeitende)
Hintergrund und Ziel: Die TKB will noch nachhaltiger werden und die Dimensionen von ESG (Umweltbewusstsein, soziale Verantwortung, verantwortungsbewusste Unternehmensführung) auf allen Ebenen verankern – im Angebot ebenso wie in Prozessen und Strukturen. Zudem will sie die Treibhausgas-Emissionen weiter senken. Bezüglich Nachhaltigkeit will die Bank zum vorderen Drittel der Kantonalbanken gehören. Weitere Aktivitäten und Ziele hat die Bank in ihrer Nachhaltigkeitsstrategie formuliert (vgl. dazu das Kapitel «Leistungsauftrag und Nachhaltigkeit»).

Schwerpunkt «Kundenerlebnis optimieren» (Kunden)

Hintergrund und Ziel: Die TKB will die Kundenzufriedenheit durch das Schaffen von Mehrwert und neuen Angeboten in der Beratung und im digitalen Angebot hoch halten und noch weiter steigern. In der Gesamtwertung der beiden Kanäle Beratung und Selbstbedienung will die TKB die beste «Hybridbank» werden in der Schweiz.

Schwerpunkt «Wachstum generieren» (Kunden)

Hintergrund und Ziel: Die TKB will weiter wachsen, indem sie das Potenzial im Kundenkreis noch gezielter ausschöpft. Zudem will sie neue Kundinnen und Kunden gewinnen; insbesondere im Firmenkundenbereich und im Private Banking.

Schwerpunkt «Kooperationen prüfen und Innovationen entwickeln» (Kunden)

Hintergrund und Ziel: Durch nutzenstiftende Kooperationen will die TKB ihr Angebot für Kundinnen und Kunden optimal abrunden. Zudem will sie Neuerungen auf den Markt bringen, die auch den Ertrag steigern sollen.

Schwerpunkt «Wahrnehmung stärken» (Region)

Hintergrund und Ziel: Die TKB will an ihrem vielfältigen Engagement für einen attraktiven und lebendigen Kanton Thurgau festhalten und durch Kommunikation die breite Wahrnehmung sicherstellen. Zudem will die Bank ein Leuchtturmprojekt prüfen.

Schwerpunkt «Arbeitgeberattraktivität und Diversität steigern» (Mitarbeitende)

Hintergrund und Ziel: Die Bank will ihre Positionierung im Arbeitsmarkt stärken durch ein attraktives und modernes Leistungsangebot für Mitarbeitende. Zudem will sie die Diversität im Mitarbeiterkreis erhöhen.

Schwerpunkt «Effektivität und Effizienz erhöhen» (Mitarbeitende)

Hintergrund und Ziel: Die TKB will ihre Prozesse effizienter gestalten, um zusätzliches Potenzial für Wachstum zu schaffen.

Schwerpunkte «Werte leben und verankern» (Mitarbeitende)

Hintergrund und Ziel: Die TKB will ihre Mission/Vision sowie die Unternehmenswerte im Mitarbeiterkreis verankern, damit die Motivation hoch und die Arbeit sinnstiftend bleibt.



Strategische Ausrichtung der Thurgauer Kantonalbank 2023 bis 2027

5 strategische Ziele



Arbeitgeber-Attraktivität

Mitarbeiter-Verbundenheit (Commitment)
mind. 4,0 auf Skala 1 bis 5



Wachstum

Zunahme Geschäftsvolumen (Netto-Neugeld/
Kundenausleihungen) mind. 3 % p.a.



Profitabilität

Rendite der ø erforderlichen
Eigenmittel 8 bis 11 %



Produktivität

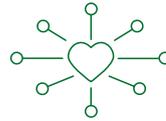
Kosten/Ertrags-Verhältnis
(Cost-Income-Ratio) < 53 %



Nachhaltigkeit

Verbesserung Nachhaltigkeits-
rating um 1 Klasse

Nachhaltige Geschäftsstrategie mit 8 strategischen Schwerpunkten



Fundament



Unternehmensidentität und -werte, Vision, Marke und nachhaltiges Geschäftsmodell



Strategische Schwerpunkte 2023 bis 2027

8 Schwerpunkte hat die TKB für die laufende Strategieperiode definiert. Jeder Schwerpunkt ist mit einer Dimension der Vision verbunden und zielt darauf, dass die TKB auch künftig «mehr als eine Bank» bleibt.





Strategie 2020 bis 2022 – Rückblick auf die Ergebnisse

Fünf strategische Stossrichtungen hatte die TKB für die Strategieperiode 2020 bis 2022 definiert. Hier der Überblick über die erzielten Ergebnisse.

Stossrichtung 1: Kundenverbundenheit sichern

Die TKB hat ihr Geschäftsstellennetz um einen Standort erweitert und im März 2021 in Islikon in der Gemeinde Gachnang eine neue Geschäftsstelle eröffnet. Zudem baute sie erste Geschäftsstellen zu Beratungsbanken um (Affeltrangen, Sulgen). Die digitale Eröffnung von Geschäftsbeziehungen wurde im Privatkundenbereich weiter etabliert. In der Anlageberatung wurde die Beratungsphilosophie «Zielbasiert investieren» stärker verankert. Ferner wurde das Beratungstool Omnium eingeführt. Im Bereich Customer Experience (CEX; Sicherung einer durchgängigen Wahrnehmung der Markenwerte an allen Kontaktpunkten mit der Bank) hat die TKB verschiedene Aktivitäten lanciert – unter anderem das Ideenlabor für Kundinnen und Kunden. Das Kundenportal «Olivia» wurde mit neuen Selbstbedienungsangeboten erweitert.

Stossrichtung 2: Positionierung schärfen

Die Bank hat ihre Nachhaltigkeitsstrategie weiterentwickelt und einen externen Fachrat gebildet, der die Bank bei deren Umsetzung begleitet. Zudem wurden die Vermögensverwaltungsmandate für Private auf Nachhaltigkeit im Sinne der ESG-Kriterien ausgerichtet. Die Bank ist seit 2022 betrieblich klimaneutral. Um ihre Nachhaltigkeitsaktivitäten intern und extern bekannter zu machen, hat die Bank eine umfassende Mitarbeiter-Schulung sowie eine Imagekampagne lanciert. Im Bereich «Content Marketing» hat die Bank einen Fundus an Artikeln realisiert. Die Website der Bank wurde erneuert und unter anderem mit einem Blog ergänzt.

Stossrichtung 3: Ertragspotenzial ausschöpfen

Die TKB hat zwei neue Ertragsquellen erschlossen: Zum einen die selber entwickelte Online-Plattform brokermarket.ch für Hypothekenvermittler. Diese können Gesuche online erfassen und bewirtschaften. Zum anderen ist die TKB seit September 2021 Depotbank für ihre eigenen Anlagefonds. Ferner stellte die Bank ihren Kundinnen

und Kunden die neue Debit-Mastercard zur Verfügung, welche die Maestrokarte ablöst. Auch die Direktanbindung an den Online-Bezahldienst Twint wurde erfolgreich umgesetzt.

Stossrichtung 4: Effizienz erhöhen

Die TKB hat die Prozesse und Strukturen im Projektmanagement optimiert. Die elektronische Erfassung der von Firmenkunden einzureichenden Jahresabschlüsse vergab die Bank an einen externen Partner. Auch das Einscannen der physischen Belege im Zahlungsverkehr wurde ausgelagert. Im Kernprozess Finanzieren wurde ein neues Pricing-Modell eingeführt; ebenso eine ereignisbasierte Überwachung von Kreditengagements. Zudem hat die Bank die Weichen gestellt für die Ablösung des elektronischen Dokumentenmanagementsystems. Für verarbeitende Routinetätigkeiten kam erstmals Robotic-Technologie zum Einsatz.

Stossrichtung 5: Wandel begünstigen

Das Rangmodell wurde durch ein Funktionsstufenmodell abgelöst. In diesem Zuge galt es die Anstellungsbedingungen sowie das Vergütungsreglement zu aktualisieren. Für eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben hat die TKB eine interne Sensibilisierungskampagne und eine Jobsharing-Plattform lanciert. Aus der durchgeführten Mitarbeiter-Umfrage resultierten gute Noten und wertvolle Erkenntnisse für die Weiterentwicklung der Arbeitskultur. Im IT-Bereich hat die Bank eine Integrationsarchitektur entwickelt, um neue Applikationen einfacher an die Banksysteme anzudocken. Die zu Beginn der Strategieperiode geschaffene Innovationseinheit der Bank wurde in die Unternehmensentwicklung integriert. Die zusammen mit dem Thurgauer Detaillistenverband lancierte App «TG Inside» (Online-Marktplatz für das Gewerbe) stellt die Bank 2023 wieder ein, weil die Resonanz unter den Erwartungen liegt. Um nah am Puls neuer Entwicklungen zu sein, hat die TKB ein «Trendmanagement» lanciert.