



Wir wollen die Nummer eins der digitalen Retailbanken in der Schweiz werden

Im Gespräch

mit **Hansruedi König**
Vorsitzender der Geschäftsleitung

Hansruedi König, wie fiel das Ergebnis im abgelaufenen Geschäftsjahr aus?

Wir haben 2018 ein Unternehmensergebnis von 187 Millionen Franken erwirtschaftet. Das entspricht einem Rückgang um 276 Millionen Franken oder rund 60 Prozent gegenüber dem Vorjahr.

Weshalb brach der Gewinn so stark ein?

Zum einen fiel das Ergebnis im Zinsdifferenzgeschäft um 164 Millionen Franken tiefer aus als 2017. Zum andern konnten wir in der Vorjahresperiode einen einmaligen Gewinn aus dem Verkauf von zwei Aktienportfolios in der Höhe von 109 Millionen Franken realisieren.

Damit ist eingetroffen, was Sie seit mehreren Jahren ankündigen.

Ja, das rückläufige Ergebnis entspricht leider unseren Erwartungen. Dafür gibt es zwei Gründe: Die anhaltende Tiefzinsphase an den Finanzmärkten und das Kreditverbot. Letzteres untersagt es uns, selbstständig Kredite und Hypotheken zu vergeben. Dadurch sind wir gezwungen, die Kundengelder zu sehr tiefen Renditen an den Finanzmärkten anzulegen. Das Kreditverbot war für uns schon immer ein Wettbewerbsnachteil gegenüber den anderen Banken. Mit Beginn des Negativzinsregimes ist dieser Nachteil aber nochmals erheblich gestiegen.

Im Gespräch

Geschäftsentwicklung
Mensch und Umwelt
Corporate Governance
Lagebericht
Statutarische Jahresrechnung

Gab es auch positive Entwicklungen im letztjährigen Geschäftsergebnis?

Im Kommissionsgeschäft konnten wir das Ergebnis primär dank höherer Erlöse bei den Fonds um 17 Millionen Franken verbessern. Und auf der Aufwandseite sanken die Personalkosten um 20 Millionen Franken. Unsere Massnahmen zum Aufbau neuer, zinsunabhängiger Ertragsquellen und zur Effizienzsteigerung tragen Früchte.

Ist der Turnaround damit eingeleitet?

Nein, der negative Trend wird sich fortsetzen. In den kommenden zwei Jahren verfallen gut verzinste Obligationen im Wert von rund 20 Milliarden Franken aus früher getätigten Anlagen, die wir nur noch zu sehr tiefen Renditen wieder anlegen können.

Was heisst das in Zahlen?

Im aktuellen Tiefzinsumfeld können wir Neuanlagen vielleicht noch zu einem halben Prozent tätigen. Dadurch verlieren wir bis Ende 2020 nochmals deutlich über 200 Millionen Franken Zinserfolg. Das gibt einen gewaltigen Druck auf unsere Zinsmarge und wir können diesen Rückgang im Zinsdifferenzgeschäft nicht allein durch Effizienzsteigerungen auffangen.

Nun ist Ihnen der Bundesrat zu Hilfe geeilt und will das Kreditverbot aufheben.

Ich habe den Richtungsentscheid des Bundesrats erfreut zur Kenntnis genommen. Wir haben ihm anhand verschiedener Szenarien aufgezeigt, welche Optionen PostFinance hat. Wenn das Kreditverbot bestehen bleibt, geht unser Gewinn weiter zurück. Dadurch sinkt nicht nur der Unternehmenswert von PostFinance weiter, es sind auch hunderte

Arbeitsplätze und in letzter Konsequenz ein zentraler Pfeiler für die Finanzierung der Grundversorgung der Schweizerischen Post gefährdet.

Malen Sie nicht etwas gar schwarz?

Leider sieht die Realität so aus. Die Entscheidung liegt jedoch nicht beim Bundesrat, sondern beim National- und beim Ständerat. Ich appelliere deshalb an die unternehmerische Verantwortung, die das Parlament im Zusammenhang mit PostFinance hat. Wir sprechen hier von einer systemrelevanten Bank, die jedem einzelnen Bürger und jeder einzelnen Bürgerin dieses Landes gehört. Das Kreditverbot vernichtet Schritt für Schritt dieses Volksvermögen und sollte deshalb rasch aufgehoben werden.

Kritiker argumentieren, der Hypothekarmarkt in der Schweiz funktioniere und es brauche keinen weiteren Player – schon gar keinen staatlichen.

Diese Haltung kann man selbstverständlich vertreten. Wer jedoch für eine liberale Marktordnung eintritt, sollte einem neuen Mitbewerber nicht den Markteintritt verwehren.

Wie schätzen Sie die Chancen ein, dass das Kreditverbot dereinst aufgehoben wird?

Es braucht noch viel Überzeugungsarbeit. Ich bin aber zuversichtlich, dass letzten Endes auch bei den Parlamentariern die Kraft der Argumente siegen wird.

Wann rechnen Sie mit einem Entscheid?

Die Bundesverwaltung erarbeitet derzeit eine Vernehmlassungsvorlage. Daraus abgeleitet wird der Bundesrat den formulierten

Gesetzesentwurf und seine Botschaft ans Parlament senden. Wenn das Parlament der Gesetzesänderung zustimmt, könnte die Vorlage 2021 in Kraft treten. Sollte es zu einem Referendum kommen, würde es wohl ein Jahr länger dauern.

Was tun Sie bis dahin, um PostFinance auf Kurs zu halten?

Wir haben ein klares strategisches Ziel: Wir wollen die Nummer eins der digitalen Retailbanken in der Schweiz werden. Damit wir technisch bereit sind für die Digitalisierung, haben wir an Ostern 2018 unser Kernbankensystem erneuert. Das war eine Herkulesaufgabe, die wir dank des grossen Einsatzes unserer Mitarbeitenden und Partner erfolgreich meistern konnten. Und noch etwas ist in diesem Zusammenhang wichtig: Wir haben als Unternehmen bewiesen, dass wir die Fähigkeit besitzen, hochkomplexe Grossprojekte punktgenau umzusetzen. Das ist wichtig im Hinblick auf die Anforderungen, die in einer sich immer rascher verändernden Welt an uns gestellt werden.

Die Strategie ist definiert, das technische Fundament ist gelegt. Wie geht es nun konkret weiter mit PostFinance?

Wir haben im operativen Geschäft bereits zahlreiche Massnahmen umgesetzt, um PostFinance fit für die Zukunft zu machen. Auf der Ertragsseite reduzieren wir unsere Abhängigkeit vom Zinsengeschäft, indem wir in neue Geschäftsfelder wie das digitale Anlegen oder das Plattformgeschäft investieren. Und auf der Aufwandseite schöpfen wir Sparpotenziale konsequent aus und senken beispielsweise durch die Automatisierung und Digitalisierung von Prozessen unsere Kosten.

Was bedeuten diese Sparmassnahmen für die Mitarbeitenden?

Mitte letzten Jahres haben wir kommuniziert, dass bis Ende 2020 insgesamt bis zu 500 Vollzeitstellen wegfallen werden. Wir können diese Stellen mehrheitlich über die natürliche Fluktuation abbauen. Trotzdem werden wir nicht darum herumkommen, auch Kündigungen auszusprechen. Das ist schmerzhaft, für die langfristige Wettbewerbsfähigkeit und damit den erfolgreichen Fortbestand von PostFinance jedoch unumgänglich. Das zeigt



Das Kreditverbot vernichtet Volksvermögen und sollte deshalb rasch aufgehoben werden.

Hansruedi Köng

das stark rückläufige Ergebnis im abgelaufenen Geschäftsjahr deutlich. Gleichzeitig treiben wir aber auch Innovationen voran und bauen in neuen Bereichen Personal auf.

Sie haben das Plattformgeschäft erwähnt. Ist das ein solcher neuer Bereich, in dem Sie wachsen wollen?

Ja, im Plattformgeschäft sehen wir grosses Potenzial. Deshalb haben wir Ende Januar 2019 Valuu lanciert. Valuu ist die erste vollständig digitale Vermittlungs-, Vergleichs- und Abschlussplattform für Hypotheken. Wir sind überzeugt, dass die Vermittlung von Hypotheken ein echtes Bedürfnis deckt und damit für potenzielle Hypothekennehmer auch Relevanz hat.

Was ist innovativ an Valuu?

Es gibt heute zwar bereits Vergleichsplattformen für Hypotheken. Diese setzen aber entweder auf ein physisches Filial- bzw. Agenturmodell oder vergleichen lediglich die Zinsen. Valuu ist die einzige Plattform, auf der die Hypothekennehmer end-to-end digital durch den ganzen Prozess geführt werden, inklusive Onlineabschluss der Hypothek.

Was qualifiziert ausgerechnet PostFinance, eine solche Vergleichsplattform für Hypotheken zu betreiben?

Unsere Marktanalyse hat gezeigt, dass Hypothekennehmer das Finanzieren mit einer Bank assoziieren. Darauf haben wir aufgebaut. Andere Banken in der Schweiz haben wenig Interesse, eine solche Plattform zu betreiben, da sie dadurch ihr eigenes Hypothekengeschäft kannelisieren würden. PostFinance dagegen hat aufgrund des Kreditverbots kein relevantes Hypothekengeschäft, verfügt aber trotzdem über das notwendige Know-how. Damit sind wir die einzige Bank in der Schweiz, die eine solche Plattform ohne Interessenkonflikt betreiben kann.

Weshalb investiert PostFinance in solche neuen Technologien?

Die digitale Entwicklung lässt darauf schliessen, dass es in Zukunft andere und neue Geschäftsmodelle geben wird, die sich am Markt durchsetzen werden. Nehmen Sie zum Beispiel die Musikbranche. Früher hat man CDs gekauft, heute gibt es Streamingdienste. Ähnliche Veränderungen erkennt

man auch im Bankenwesen. Wir wollen die Digitalisierung im Banking aktiv mitgestalten und Weiterentwicklungsmöglichkeiten sowie mögliche Disruptionen aus eigener Kraft lancieren anstatt eine abwartende Haltung einzunehmen.

Und auf welche digitalen Neuerungen dürfen sich Ihre Kunden freuen?

Alle unsere Neuerungen haben das Ziel, unseren Kundinnen und Kunden den Umgang mit Geld so einfach wie möglich zu machen und sie in ihren finanziellen Angelegenheiten zu entlasten. Im vergangenen Herbst haben wir den «Selfservice-Hub» in der PostFinance App lanciert. Damit können unsere Kunden mit ihrem Smartphone beispielsweise vollständig digital ihre PostFinance Card verwalten. Im laufenden Jahr werden wir unter anderem ein neues Loginverfahren für E-Finance einführen, das mit Gesichtserkennung oder Fingerabdruck funktioniert.



Im Plattformgeschäft sehen wir grosses Potenzial.

Hansruedi König

