



## Wir wollen die führende digitale Bank der Schweiz werden

---

Im Gespräch

---

mit **Hansruedi König**  
Vorsitzender der Geschäftsleitung

**Hansruedi König, wie beurteilen Sie das Ergebnis des abgelaufenen Geschäftsjahres?** Wir haben im Geschäftsjahr 2017 ein Unternehmensergebnis (EBT) von 463 Millionen Franken erzielt. Das sind 79 Millionen Franken weniger als im Vorjahr. Einmalige Abschreibungen, Impairments auf Beteiligungen sowie die erstmalige Abgeltung an den Konzern für die im Rahmen des Too-Big-to-Fail-Stabilisierungsplans für systemrelevante Banken vereinbarte Patronatserklärung haben sich negativ auf das Ergebnis ausgewirkt. Ertragsseitig haben wir von Wertaufholungen auf Finanzanlagen profitiert, nachdem im Vorjahr noch Wertberichtigungen angefallen waren. Das ist ein rein buchhalterischer Effekt, ohne dass effektiv Geld in unsere Kassen geflossen wäre. Weiter wird das Ergebnis durch Realisierungsgewinne aus dem Verkauf von zwei Aktienportfolios positiv beeinflusst.

Diese Aktien können wir im kommenden Jahr nicht ein weiteres Mal verkaufen.

---

### **Ein Ergebnis mit mehr Schatten als Licht also?**

So kann man es ausdrücken. Im Handelsgeschäft und im Kommissions- und Dienstleistungsgeschäft, wo wir erfreuliche Ergebnisverbesserungen erzielen konnten, haben wir gutes Geld verdient. Das war wichtig, denn im Zinsdifferenzgeschäft, unserem wichtigsten Ertragspfeiler, fiel das Ergebnis gegenüber dem Vorjahr um 16 Millionen Franken tiefer aus. Das schmerzt und verdeutlicht, dass es für uns gerade im aktuellen Negativzinsumfeld ein gravierender Nachteil ist, selbstständig keine Kredite und Hypotheken vergeben zu können. Hier besteht Handlungsbedarf, denn unsere Zinsmarge bleibt weiterhin unter Druck.

**Die Lösung könnte eine Teilprivatisierung von PostFinance sein.**

Eine Teilprivatisierung alleine ist nicht die Lösung des Problems. Wenn dadurch jedoch das Kreditverbot wegfiel, sollten wir diesen Schritt aus unternehmerischer Sicht gehen. Dieser Entscheid liegt aber nicht in unseren Händen, sondern ist Sache der Politik.

**Weshalb ist der Widerstand gegen eine Aufhebung des Kreditverbots so gross?**

Zum einen haben die anderen Banken wenig Interesse daran, dass PostFinance Zugang zum Kreditmarkt erhält. Zum andern kursieren falsche Behauptungen – zum Beispiel, dass das Kreditverbot PostFinance sicherer mache. Das ist schlicht falsch. Man darf in der ganzen Diskussion eines nicht vergessen: Das Kreditverbot vernichtet Volksvermögen. Würde man das Kreditverbot aufheben und PostFinance teilprivatisieren, würde das dem Eigentümer – also dem Bund und damit dem Schweizer Volk – einen schönen Ertrag einbringen. Bleibt das Kreditverbot hingegen bestehen und bleiben die Zinsen weiter tief, wird PostFinance in fünf Jahren weniger wert sein als heute.

**Was unternehmen Sie gegen diesen drohenden Wertzerfall?**

Wir diversifizieren unsere Ertragsstruktur und erschliessen neue Ertragsquellen. Heute stammt mehr als die Hälfte unserer Erträge aus dem Zinsdifferenzgeschäft. Diese Abhängigkeit wollen wir in Zukunft reduzieren, beispielsweise indem wir das

Anlagegeschäft stärken. Ausserdem berücksichtigen wir das durch die Digitalisierung veränderte Kundenverhalten und transformieren uns von einer klassischen Finanzdienstleisterin zu einem «Digital Powerhouse».

**Die Digitalisierung haben sich alle Banken auf die Fahne geschrieben. Wie differenzieren Sie sich von der Konkurrenz?**

Die Digitalisierung ist ein Megatrend wie die Globalisierung, der auch vor dem Bankensektor nicht Halt macht. Die Frage ist deshalb nicht, ob wir bei der Digitalisierung mitmachen, sondern wie wir sie mitgestalten und wie rasch wir unsere Produkte, Dienstleistungen und Prozesse auf die veränderten Kundenbedürfnisse ausrichten. Genau hier setzen wir an: Für viele Menschen ist die Digitalisierung eine grosse Herausforderung, denn sie krempelt Verhaltensweisen um, die wir uns teilweise ein Leben lang gewohnt sind. Bei diesem Wechsel vom traditionellen ins digitale Banking wollen wir unsere Kundinnen und Kunden unterstützen und begleiten. Oder anders ausgedrückt: Unser Ziel ist digitales Banking – einfach und für alle. Mit dieser Konsequenz kann das ausser uns kaum eine andere Bank in der Schweiz tun.

**Wie weit sind die Bauarbeiten am «Digital Powerhouse» fortgeschritten?**

In den vergangenen rund 18 Monaten haben wir sozusagen die Baupläne entworfen. Als erster Meilenstein haben wir PostFinance im Sommer 2017 in eine neue Organisation überführt.

**Wodurch zeichnet sich die neue Organisation aus?**

Die Kundinnen und Kunden mit ihren Bedürfnissen und ihrem Verhalten stehen noch stärker im Zentrum. Wir haben die neuen Bereiche «Retail» und «Corporates» geschaffen. Im Retailbereich bieten wir unseren Kundinnen und Kunden im Standardgeschäft einfache digitale Lösungen, die sie in ihren finanziellen Angelegenheiten noch stärker entlasten sollen. Im Bereich Corporates betreuen wir unsere grossen Geschäftskunden. Ihnen bieten wir individuelle Lösungen für die Massenverarbeitung im Zahlungsverkehr sowie Lösungen und Beratung in den Bereichen Einkauf, Logistik und Verkauf zur Optimierung der Prozesse und zum Liquiditätsmanagement. Und wir stärken das Anlagegeschäft.

**Welches sind die nächsten Bauetappen?**

Damit ein Haus auch stürmische Zeiten unbeschadet übersteht, braucht es ein starkes Fundament. Das Fundament des «Digital Powerhouse» ist das neue Kernbankensystem, das wir an Ostern 2018 einführen. Nach dem Guss dieses Fundaments beginnen wir mit dem eigentlichen Hausbau. Unser Ziel ist ehrgeizig: Wir wollen bis Ende 2020 die führende digitale Bank der Schweiz werden.

**Weshalb ist das neue Kernbankensystem für die zukünftige Strategie so wichtig?**

Wir kommen aus einer sehr heterogenen, über viele Jahre gewachsenen IT-Landschaft mit einem schwerfälligen Konzept von zwei Releases pro Jahr. Der Markt spielt heute aber in einer anderen Liga. Damit wir Geschwindigkeit aufnehmen können, müssen wir zuallererst die IT-Architektur optimieren und unser Kernbankensystem erneuern. Erst dann sind wir auch technisch bereit für die Digitalisierung respektive das «Digital Powerhouse». Ausserdem schaffen wir mit dem neuen Kernbankensystem die Voraussetzungen, um auch in Zukunft Marktführerin im Zahlungsverkehr in der Schweiz zu bleiben.

**Der Zahlungsverkehr in der Schweiz wird derzeit harmonisiert. Wo steht PostFinance bei der Umstellung auf ISO 20022?**

Wir nehmen die Harmonisierung des Zahlungsverkehrs sehr ernst und sind die Umstellung auf den ISO-20022-Standard



Wenn durch eine Teilprivatisierung das Kreditverbot wegfällt, sollten wir diesen Schritt gehen.

Hansruedi Köng

früh angegangen. Dies auch deshalb, weil unser neues Kernbankensystem auf den ISO-Formaten basiert und die alte Welt des Zahlungsverkehrs nicht mehr unterstützt. Entsprechend mussten unsere Kunden ihre Systeme bis Ende 2017 umstellen. Wir sind sehr dankbar, dass sie dafür grosses Verständnis gezeigt haben.

---

**Haben alle Kunden die Umstellung rechtzeitig geschafft?**

Ja, wir haben die Umstellung komplett abgeschlossen! Um dieses Ziel zu erreichen, haben wir die Kunden teilweise bereits ab 2015 individuell betreut und sie laufend auf den Endtermin hingewiesen. Dieser Effort hat sich gelohnt: Als erstes Finanzinstitut in der Schweiz basieren wir vollständig auf ISO 20022.

---

**Sie haben erwähnt, dass PostFinance das Anlagegeschäft stärken will. Was planen Sie in diesem Bereich konkret?**

Obwohl wir bereits seit Jahren über eine ganze Palette an attraktiven Anlageprodukten verfügen, wird PostFinance heute noch kaum als Anlagebank wahrgenommen. Das wollen wir ändern. Unsere Kundinnen und Kunden vertrauen uns auf ihren Spar- und Zahlungsverkehrskonten Barvermögen von rund 100 Milliarden Franken an. Auf diesen Geldern erzielen im aktuellen Zins-

umfeld weder die Kunden noch wir eine akzeptable Rendite. Wir wollen Kunden mit einer hohen Liquidität deshalb in Zukunft verstärkt zu Anlagekunden entwickeln. Die vergangenen Monate haben gezeigt, dass das funktioniert.

---

**Was heisst das in Zahlen?**

Wir haben im Herbst eine breit angelegte Marketingkampagne zu unseren Fonds lanciert und einen sehr erfreulichen Rücklauf verzeichnet. Allein im vierten Quartal 2017 sind mehrere Hundert Millionen Franken in unsere Fonds geflossen. Diesen Weg werden wir weitergehen und im laufenden Jahr weitere Verkaufsoffensiven starten. Dabei heben wir neben den Produkten auch unsere Kompetenz im Anlagegeschäft hervor. Denn eine Sache ändert sich auch im digitalen Zeitalter nicht: Im Banking ganz allgemein und beim Geldanlagen im Besonderen ist das Vertrauen entscheidend.



Mit dem neuen Kernbankensystem giessen wir das Fundament für das Digital Powerhouse.

Hansruedi Köng

