



Im Gespräch

mit **Hansruedi Köng**,
CEO



Mit SpeedUp beschleunigen wir die digitale Transformation

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

Wir haben 2020 ein Unternehmensergebnis von 93 Millionen Franken erwirtschaftet. Das sind 131 Millionen Franken oder rund 58 Prozent weniger als im Geschäftsjahr 2019.

Wie begründet sich diese Ergebnisverschlechterung?

Die Auswirkungen von Corona sind deutlich spürbar. Im Handelsgeschäft resultierte ein Rückgang von 69 Millionen Franken. Unsere Kundinnen und Kunden sind deutlich weniger gereist. Dadurch fehlen uns substantielle Umrechnungserfolge aus Bargeldbezügen in Fremdwährungen sowie aus der Nutzung der Kreditkarten. Der Erfolg aus dem Kommissions- und Dienstleistungsgeschäft fiel um eine Million Franken tiefer aus als im Vorjahr. Die Corona-Krise führte zu einem markanten Umsatzeinbruch bei den Schaltertransaktionen in den Filialen

der Post und an den Geldautomaten. Andererseits konnten wir die Kosten für die Aufrechterhaltung der Strukturen nicht in gleichem Umfang senken.

Wie hat Corona das Jahr sonst geprägt?

Die Corona-Krise hat uns alle gefordert. Zeitweise arbeitete fast die gesamte Belegschaft im Homeoffice. Obwohl bei uns das ortsunabhängige Arbeiten seit vielen Jahren eine etablierte Arbeitsform ist, ist das eine grosse Herausforderung. Ausserdem haben wir uns dafür stark gemacht, dass wir uns trotz Kreditverbot am Hilfsprogramm des Bundesrats beteiligen und COVID-19-Kredite an unsere KMU-Kunden vergeben durften. Wir haben in einem Sondereffort innert kürzester Zeit Prozesse gestaltet, damit wir die Prüfverfahren schnellstmöglich abwickeln konnten. Dadurch konnten wir über 17 000 KMU einen Überbrückungskredit gewähren.

Wie hat sich das Zinsgeschäft entwickelt?

Die seit Jahren tiefen, weitgehend sogar negativen Zinsen lassen unsere Zinsmarge weiter erodieren. Folglich sank der Zinserfolg nach Wertberichtigungen um 41 Millionen Franken. Und dieser negative Trend wird sich fortsetzen, da noch immer laufend vergleichsweise rentable Obligationen aus früher getätigten Anlagen verfallen, die wir nur noch zu sehr tiefen Renditen reinvestieren können.

Gab es auch positive Entwicklungen?

Im Kommissionsgeschäft konnten wir die Erträge dank einer starken Zunahme der Handelsaktivitäten unserer E-Trading-Kunden um 18 Millionen Franken steigern. Gerade nach den weltweiten Kursrückgängen an den Börsen im Frühling 2020 haben unsere Kundinnen und Kunden überdurchschnittlich viel getradet. Aber auch über das gesamte Jahr hinweg gesehen, haben wir deutlich höhere Handelsaktivitäten verzeichnet. Das ist erfreulich und zeigt, dass wir im Anlagebereich noch viel Potenzial haben.

Der Anlagebereich ist ein gutes Stichwort. Da hat sich im vergangenen Jahr einiges getan.

Das ist so. Seit Anfang Mai 2020 bieten wir unseren Kundinnen und Kunden ergänzend zum E-Trading vier neue Anlagelösungen an, die sie beim gezielten, langfristigen Vermögensaufbau unterstützen. Je nach Wunsch können sie ihre Wertschriftengeschäfte in Eigenregie online tätigen, eine umfassende persönliche Beratung in Anspruch nehmen oder die Verwaltung ihres

Anlagevermögens vollständig an PostFinance delegieren. Damit bieten wir nicht nur höchst attraktive Anlagelösungen für alle relevanten Kundenbedürfnisse an. Wir haben auch die Stärken der Kundenberatung mit digitalen Prozessen kombiniert und in die bestehende E-Finance-Umgebung integriert.

Wie kommt das bei den Kunden an?

Sehr gut. Seit der Lancierung wurden bereits über 5000 Anlagelösungen neu eröffnet. Unsere Kundinnen und Kunden haben dabei mehr als 200 Millionen Franken investiert – davon ein Drittel in den Anlagefokus «Nachhaltigkeit». Mit diesen Zahlen befinden wir uns auf einem guten Weg, um bei Retailkunden eine führende Position im digitalen Anlegen einzunehmen.

Der Ausbau des Anlagegeschäfts war ein wichtiger Teil der Strategieperiode «Digital Powerhouse». Diese hat am 31. Dezember 2020 geendet.**Welches Fazit ziehen Sie?**

Es liegen vier intensive und bewegte Jahre hinter uns, und wir konnten auf verschiedenen Ebenen grosse Fortschritte erzielen. Wir haben PostFinance neu aufgestellt und uns auf klare Schwerpunkte fokussiert. Neben dem Anlagegeschäft haben wir auch unsere digitalen Services deutlich ausgebaut und modernisiert, etwa mit dem Selfservice-Hub in der PostFinance App oder dem neuen Login ins E-Finance. Dafür braucht es eine starke technische Basis. Diese haben wir mit der Einführung unseres neuen Kernbankensystems an Ostern 2018 gelegt.

Was in der abgelaufenen Strategieperiode nicht erreicht werden konnte, war die Aufhebung des Kreditverbots.

Ja, und deshalb ist leider auch eingetreten, was wir seit Langem vorausgesagt haben: Unser Ergebnis war in den vergangenen Jahren stark rückläufig und nähert sich der Nulllinie. Das ist in vielerlei Hinsicht problematisch. Wir werden in den kommenden Jahren nicht genügend Gewinn erwirtschaften, um das aus der Systemrelevanz zusätzlich geforderte Eigenkapital für die heutige Grösse der Bilanz aus eigener Kraft aufzubauen. Wir können der Schweizerischen Post auf Jahre kaum noch Dividenden ausschütten. Und wir können auch nicht mehr im gleichen Ausmass wie bisher Beiträge an die Finanzierung der Grundversorgung leisten. Vor diesem Hintergrund haben wir die Strategie für die kommende Periode 2021 bis 2024 so ausgestaltet, dass wir mit verkleinerter Bilanz relevant für unsere Kundinnen und Kunden sowie eigenwirtschaftlich bleiben. Und zwar auch dann, wenn das Kreditverbot nicht aufgehoben werden sollte.

Welches sind die Eckpfeiler der neuen Strategie?

Wir beschleunigen in der Strategieperiode SpeedUp die digitale Transformation und fokussieren uns auf vier thematische Schwerpunkte. Diese werden in eigenständigen Business Units vorangetrieben: Payment Solutions, Retail Banking, Digital First Banking und Platform Business. Neben Investitionen in neue Geschäftsfelder wollen wir auch die Effizienz bestehender Strukturen und Prozesse weiter verbessern – mit dem Ziel, das finanzielle Ergebnis zu stabilisieren.



Wir sind auf einem guten Weg, um bei Retailkunden eine führende Position im digitalen Anlegen einzunehmen.

Hansruedi Köng



Corporate Responsibility ist in unserer neuen Strategie fest verankert.

Hansruedi Köng

Das Ergebnis zu stabilisieren klingt eher defensiv.

Es wäre unrealistisch, unter den aktuellen gesetzlichen, regulatorischen und ökonomischen Rahmenbedingungen ein signifikantes Gewinnwachstum anzustreben. Ansonsten täuscht der Eindruck, wir wären defensiv unterwegs. In der Konsequenz, mit der wir beispielsweise das neue Operating Model umsetzen, ist SpeedUp eine sehr mutige Strategie. Wir haben vier Business Units, die ihr Geschäft unabhängig voneinander und im eigenen Tempo weiterentwickeln. Dadurch ist sichergestellt, dass sich jede Einheit noch konsequenter auf die spezifischen Bedürfnisse ihrer Kundinnen und Kunden fokussieren kann. Denn nicht in jedem Bereich des Bankings haben die Kunden die gleichen Erwartungen bezüglich der Art der Beratung, des Digitalisierungsgrads der Produkte und Dienstleistungen sowie des Tempos in der Produktentwicklung.

Mit der neuen Strategie ist auch ein Stellenabbau verbunden. War dieser Schritt wirklich unvermeidlich?

Im aktuellen Negativzinsumfeld und aufgrund des Kreditverbots können wir unsere Ertragslage kurzfristig nur bedingt verbessern. Gleichzeitig können wir die Investitionen in neue Geschäftsfelder erst mittelfristig rentabilisieren. Damit wir unser Ergebnis stabilisieren können und nicht in die Verlustzone rutschen, müssen wir folglich auf der Kostenseite effizienter werden. Deshalb wird es bis Ende 2021 zu einem Abbau von insgesamt rund 130 Vollzeitstellen und zu gut 260 arbeitsvertraglichen Anpassungen kommen. Der Stellenabbau soll wo möglich über die natürliche Fluktuation sowie über das Auslaufen befristeter Arbeitsverhältnisse und über (Früh-) Pensionierungen erfolgen. Dort wo es trotzdem zu Kündigungen kommt, nehmen wir unsere Verantwortung als Arbeitgeberin wahr und verfügen über einen gut ausge-

bauten, mit den Sozialpartnern erarbeiteten Sozialplan. Zudem schaffen wir auch rund 80 neue Stellen in einem spannenden digitalen Umfeld.

Apropos Verantwortung: Die Gesellschaft fordert von den Banken immer stärker, dass sie nachhaltiger wirtschaften. Was unternimmt PostFinance diesbezüglich?

Corporate Responsibility ist in unserer neuen Strategie fest verankert, und es ist uns wichtig, dieses Thema ganzheitlich zu betrachten – also in den Dimensionen ökologisch, ökonomisch und sozial. In diversen Bereichen machen wir bereits sehr viel. Ich denke da an die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, die wir stark fördern und für die wir schon mehrfach zertifiziert wurden. Oder an das Anlagegeschäft, wo unsere Kundinnen und Kunden schon heute in nachhaltige Anlagen investieren können. Dieses Angebot werden wir weiter ausbauen. In anderen Bereichen können wir sicher noch mehr tun. 2021 erstellen wir die Grundlagen und Analysen, auf Basis derer wir die konkreten Wirkungsziele unseres Tuns für die Folgejahre festlegen. Dafür haben wir vor einigen Monaten eine neue Einheit gegründet, die sich ausschliesslich dem Thema Corporate Responsibility widmet.

Wie engagiert sich PostFinance für das Klima?

Als Teil des Postkonzerns engagieren wir uns schon seit Längerem für das Klima. Die Post hat sich zum Ziel gesetzt, bis 2040 klimaneutral zu sein. Damit nimmt sie eine Vorreiterrolle ein. Als PostFinance sind wir Mitglied bei der Initiative Vorbild Energie und Klima und haben uns zu einem ambitionierten Beitrag zur Steigerung der Energieeffizienz sowie zum Ausbau von erneuerbaren Energien in der Schweiz verpflichtet.