

Die Zukunft der PostFinance hat begonnen

Nach über 160 Jahren wird die Schweizerische Post zur Aktiengesellschaft. Und mit ihr PostFinance, die zudem der Eidgenössischen Finanzmarktaufsicht FINMA unterstellt wird. Was das bedeutet, erläutert Hans-Rudolf Thönen, der bald 40 Jahre im Dienste des Zahlungsverkehrsdienstleisters steht. Zudem blickt er zurück und nach vorn: von IT-Schüben über das gelbe Büchlein bis hin zu den technischen Trends im Zahlungsverkehr.

CLEARIT: Herr Thönen, Sie sind quasi ein Urgestein im Zahlungsverkehrsgeschäft. Was war für Sie die interessanteste, die schönste Zeit in Ihrem Berufsleben?

Hans-Rudolf Thönen: Ich bin heute noch gleich begeistert wie am ersten Tag. Es ist nicht so, dass irgendetwas heraussticht. Aber es gab Ende der 80-er Jahre schon einen Schnittpunkt, als die Technik massiv Einzug gehalten hat in den Produktionsbereich. Es war faszinierend, dass ich damals aus eigener Regie heraus Schritte einleiten konnte, die den Zahlungsverkehr der PostFinance vorwärtsgebracht haben. Die Informatik erstmals in dieser Potenz als Treiber der Veränderung zu erleben, das war schon eine bedeutende Zeit. Das Faszinierende im Zahlungsverkehrsumfeld, das ist immer noch da, jeden Tag.

«Mit der Unterstellung der künftigen PostFinance AG unter die FINMA erhalten wir branchenübliche Regeln, was unsere Position auf dem Finanzplatz Schweiz stärkt.»

Faszinierend sollte es auch weitergehen, wenn PostFinance die FINMA-Bewilligung erhält und sie zur Bank wird. Was bedeutet das für den Zahlungsverkehr Ihres Instituts?

Der Geldwäschereibereich wird voraussichtlich per 1. Dezember der Finanzmarktaufsicht unterstellt. Die vollständige Unterstellung erwarten wir 2013. Ich denke, dass uns dies insbesondere im Umfeld der Aufsicht hilft. Neu haben wir einen Regulator mit einer breiten Erfahrung im Bankengeschäft, und wir sind dann gleich beaufsichtigt wie alle anderen Finanzinstitute. Das ist für die Nummer Vier im Schweizer Markt auch nötig.

Was bringt das konkret für Ihre Abläufe, für Ihr Geschäft?

Für die Kundinnen und Kunden wird sich nicht viel ändern. Die Unterstellung ist vor allem intern ein wichtiger Schritt, auf den wir uns schon lange vorbereiten. So sind wir beispielsweise bezüglich der Geldwäschereibekämpfung seit langem auf hohem Niveau. Aber es ist sicher so, dass uns

der Erfahrungsschatz der FINMA weiterbringen wird und wir davon profitieren werden. Dass wir uns andererseits in verschiedenen Teilen verändert einzuordnen haben, ist selbstverständlich. Auch da arbeiten wir seit Jahren darauf hin. Mit der Unterstellung der künftigen PostFinance AG unter die FINMA erhalten wir branchenübliche Regeln, was unsere Position auf dem Finanzplatz Schweiz stärkt.

Sie haben vorher erwähnt, in den 80-er Jahren habe ein IT-Schub die Welt des Zahlungsverkehrs nachhaltig verändert. Seit über 100 Jahren hat das gelbe Büchlein jeden technischen Trend überlebt. Wann schlägt dem Empfangsscheinbuch die letzte Stunde?

Ich weiss nicht, ob ich diese Stunde erleben werde. Es ist eine Eigenheit der Schweizerin und des Schweizer, Zahlungen in so grosser Zahl auf der Poststelle zu tätigen. Da sind wir im Vergleich zu Europa in einer speziellen Situation. Und das Büchlein in der Hand zu haben, ist für viele eine Bestätigung, dass die Zahlung erfolgt ist. Und es sind nicht ausschliesslich grauhaarige Leute, die so ihre Einzahlungen tätigen, sondern auch junge. Wir verkaufen pro Jahr 300'000 solche Büchlein. Eine riesige Zahl. Ich persönlich verstehe nicht, dass man mit den heutigen Möglichkeiten eine Einzahlung ab Quittung in ein Büchlein einträgt. Wir wollten diesen Prozess kundenfreundlicher gestalten. Den Versuch mussten wir aber vor etwa fünf Jahren nach kurzer Zeit abbrechen. Da wir alle relevanten Informationen elektronisch bei der Poststelle erfasst haben, haben wir diese direkt auf eine Quittung zuhanden der Kundinnen und Kunden ausgedruckt. An zehn Poststellen haben wir die Probe aufs Exempel gemacht und der Kundschaft kommuniziert, dass keine Büchlein mehr entgegengenommen, sondern die Quittungen fix und fertig abgegeben werden. Daraufhin sind viele Leute auf jene Poststellen ausgewichen, wo sie weiterhin mit dem gelben Büchlein einzahlen konnten. Der gewünschte Effekt blieb aus.

Die Kosten für diese Art von Dienstleistung müssen doch viel zu hoch sein.

Es ist sicher so, dass uns diese Art der Einzahlung mehr kostet als andere. Das Parlament will aber gemäss



Kurzbiografie

Hans-Rudolf Thönen trat 1973 in den Informatikbereich der PostFinance ein. Seit 1993 ist er COO und Mitglied der Geschäftsleitung. In seiner Karriere hatte er innerhalb PostFinance Führungsfunktionen in verschiedenen Bereichen inne. Dazu kamen Verwaltungsratsmandate (Paynet, Eufiserv) und das Präsidium TeCo ep2.

Postgesetz, dass jede Schweizerin, jeder Schweizer innert 20-30 Minuten Zugang zu einer Poststelle hat, an der mit Bargeld einbezahlt werden kann. Diesen Grundversorgungsauftrag erfüllt PostFinance.

«Bei PostFinance hat sich der Personalbestand in der Belegverarbeitung in den letzten Jahren in etwa halbiert.»

Wie hat sich der Personalbestand bei Ihnen in den letzten 10 Jahren entwickelt?

Im beleggebundenen Umfeld nimmt die Transaktionsmenge stark ab. Genau das Gegenteil beobachten wir in der elektronischen Abwicklung. Bei PostFinance hat sich der Personalbestand in der Belegverarbeitung in den letzten Jahren in etwa halbiert. Aber auch dies sind nicht mehr die grossen Schübe. Die hatten wir früher. In einem ersten Schritt Ende der 80-er Jahre mit dem Wechsel vom Handbetrieb zum PC. Damals mussten wir rund 1000 Stellen abbauen. Und dann in einem zweiten Schritt im Jahr 1996, als die integrale Informatik Einzug hielt, gingen noch einmal fast 900 Stellen verloren. Die Reduktion in den letzten acht Jahren war nicht mehr so einschneidend. Dank unserer hohen Straight-Through-Processing-Rate müssen heute nur noch wenige Zahlungen von Hand verarbeitet werden. Poststellenbelege werden beispielsweise direkt auf der Poststelle eingescannt und laufen automatisiert durch die Verarbeitung. Das sind um die 180 Millionen Zahlungen pro Jahr. In den Operations Center von PostFinance verarbeiten wir noch den brieflichen Zahlungsverkehr per Zahlungsauftrag, und der nimmt jährlich um etwa 7% ab. Im Gegensatz zum gelben Büchlein gehe ich davon aus, dass es diese Dienstleistung früher oder später nicht mehr geben wird.

Welche Entwicklungen werden wir Ihrer Meinung nach in den nächsten Jahren beobachten können?

Ich denke, dass der elektronische zulasten des papiergebundenen Zahlungsverkehrs stark wachsen wird. Wir haben 1,3 Millionen Kundinnen und Kunden, die heute schon ihre Zahlungen übers Internet tätigen – Tendenz steigend. Auch die Online-Einkäufe mit direkter Bezahlung werden zunehmen.

Bleiben wir beim elektronischen Zahlungsverkehr. Inwiefern beschäftigen Sie die Innovationen ausgelöst vor einiger Zeit schon durch PayPal beispielsweise und jetzt durch Google?

Solche Dienstleister werden vermehrt in den Markt eintreten. Das ist so. Als Innovatorin im schweizerischen Zahlungsverkehr versucht PostFinance den Zug nicht zu verpassen und alle neuen Techniken einzusetzen. Eben erst haben wir kommuniziert, dass unsere Kundinnen und Kunden mit dem Handy Rechnungen einscannen und bezahlen können. Das ist ein wesentlicher Schritt

nach vorn. Wir gehen davon aus, dass die Jüngeren das vermehrt nutzen werden, um schneller und ortsunabhängig bezahlen zu können. Wir werden aber auch alle anderen Kanäle nutzen, damit unsere Kundinnen und Kunden technisch innovativ und kostengünstig ihre Zahlungen abwickeln können.

Und wie entwickeln sich die Stückkosten hier?

Die Stückkosten sinken mit zunehmender Menge. Die Investitionen bei neuen Verfahren sind jeweils beträchtlich, aber mit steigender Menge sind wir rasch auf guten Kostenstrukturen. Besonders ins Gewicht fällt aber die Gesamtkostenbetrachtung eines Prozesses. Entscheidend ist das Verhindern von Medienbrüchen. Alle Systeme, die Medienbrüche bei Rechnungssteller und Einzahler vereinfachen oder vermeiden können, senken entsprechend die Kosten.

Wie nehmen Sie diese Herausforderung wahr?

Mit der E-Rechnung beispielsweise, bei der bereits die Rechnungsstellung elektronisch erfolgt, und ich die Bezahlung dann nur noch mit drei Klicks erledige. Dort scheiden Medienbrüche aus, Fehlerquellen fallen weg, Referenzhinweise, Einzahler, Begünstigter fallen in der Bearbeitung weg.

«Wir arbeiten heute mit den Banken gut zusammen. In den technischen Bereichen stimmen wir uns in verschiedenen Gremien ab, ziehen in die gleiche Richtung.»

Wie wird sich die Bankenbewilligung in der Tasche die Zusammenarbeit mit anderen Finanzinstituten verändern?

Wir arbeiten heute mit den Banken gut zusammen. In den technischen Bereichen stimmen wir uns in verschiedenen Gremien ab, ziehen in die gleiche Richtung, bewegen uns gemeinsam vorwärts. Dass wir uns im Markt konkurrieren, ist eine Selbstverständlichkeit. Eine intensive Zusammenarbeit besteht auch im kartenbasierten Zahlungsverkehr. Dieser nimmt ja auch von Jahr zu Jahr massiv zu. Als ehemaliger Präsident des Vereins TeCo ep2, der gemeinsam mit Acquirer, Issuer und Kartenterminalhersteller die technischen Infrastrukturen über die ganze Schweiz gelegt hat, weiss ich, dass gerade auch in diesem Umfeld die Zusammenarbeit sehr gut läuft – zum Nutzen aller. Das gleiche gilt für die beiden Zahlungsverkehrssysteme. PostFinance hat einerseits im Massenzahlungsverkehr effiziente Lösungen, andererseits hat das Interbank-Zahlungssystem SIC seine Stärken. Beide Teile vertragen sich gut. Spannungen gehören aber zum Wettbewerb. PostFinance verarbeitet ja auch für fünf Banken den Zahlungsverkehr, mit dabei die UBS sowie Kantonalbanken. Das ist ein Zeichen, dass wir mit gutem Service bei akzeptierten



Preisen in der Verarbeitung kooperieren können. Gerade jetzt haben wir wieder Verträge verlängern dürfen. Wir sind der grösste Verarbeiter für Partner im Zahlungsverkehr. Und im Zusammenhang mit den «Too big to fail»-Auflagen, die die Grossbanken derzeit umsetzen müssen, sind weitere Kooperationen denkbar. Warten wir mal ab. Der Weg zu neuen Modellen, zu neuen Betriebsformen ist denkbar. Ich bin sicher, dass unsere Zusammenarbeit in diesem Umfeld noch sehr gefragt sein wird.

Heisst das, dass der Gemeinschaftsgedanke stärker geworden ist?

Dieser ist viel stärker geworden. Wir sind ja auch im SEPA-Umfeld in allen Gremien heute mit dabei, können mittun, können mitbestimmen. Und wir sind auch seit über zehn Jahren Teilhaber am SIC.

Eine Frage, die viele Leute im Zahlungsverkehr beschäftigt: Wann kommt in der Schweiz der Einheitsbeleg als Ersatz der roten und orangen Einzahlungsscheine?

Das ist eine aktuelle Diskussion. Wenn es überhaupt in der vor uns stehenden Zeit noch Sinn macht, einen Einheitsbeleg anzustreben, dann müsste dieser wesentliche Vorteile bringen. Eine Umstellung auf einen neuen Beleg würde riesige Umwälzungen im Prozess aller mit sich bringen. Da ist die Belegerstellung eigentlich das kleinste Problem. Eine solche Veränderung braucht aus meiner Sicht rund zehn Jahre, bis die alten Prozesse definitiv abgelöst werden könnten. Über Barcode zum Beispiel diskutiert man schon seit über 20 Jahren. Es wird sich zeigen, ob die Zeit jetzt reif dafür ist. <

Interview:

Gabriel Juri, SIX Interbank Clearing

gabriel.juri@six-group.com

André Gsponer, Enterprise Services AG

andre.gsponer@eps-ag.ch

Von der Handarbeit zum 365x24-Stunden-Service:

Im Jahr 1994 sind zentral 500 und in den Checkämtern 1700 Mitarbeitende für die vorwiegend manuelle Zahlungs- und Auftragsbearbeitung über viele Schnittstellen hinweg eingesetzt. Im Rechenzentrum stehen Grösstcomputer, im Checkamt PCs zur Verfügung. 1000 Stellen fallen weg.

Zwei Jahre später beginnt eine neue Epoche. In der Zahlungsbearbeitung fällt Handarbeit weitgehend weg. Weitere 900 Stellen werden abgebaut. Mit Grosslesern (mit bis zu 5 Millionen Einzahlungsbelegen pro Tag), Druck- und Verpackungsstrassen (mit 120 Millionen Seiten pro Jahr), Robotersystemen für das Datenträgerhandling (30'000 Datenträger pro Monat) wandelt sich die Produktion zu einem Industriebetrieb. 1350 von 1650 in der Produktion tätige

Mitarbeitende kümmern sich um Verarbeitung, Informatik, Backoffice und Kundendienst. Zentral geführte Kunden- und Kontodaten lassen einen Zugriff rund um die Uhr auf Kontodaten zu. Bezüge können von überall jederzeit getätigt und vor der Buchung auf vorhandenen Salden überprüft werden.

Neue automatische Dienstleistungen folgen Schlag auf Schlag. Kundendienst rund um die Uhr. Zahlungen werden bei der Poststelle abschliessend erfasst oder von Kundinnen und Kunden selber bearbeitet. Die Produktion entwickelt sich zu einem modernen Servicebereich. Alle Mitarbeitenden sind mit den gleichen Arbeitsmitteln ausgestattet: PC, Bildschirm, Drucker. Zahlungsverkehrsgremien.