

Negativzinsen in Privatbanken

Existenzielle Bedrohung einer
Tradition oder strategische
Opportunitäten
im Geschäftsmodell?



Profitables Ertragswachstum im Negativzinsumfeld

Die Bilanzstruktur ist der ausschlaggebende Grund, weshalb die auf Vermögensverwaltung spezialisierten Banken von negativen Zinsen, im Gegensatz zu Mitbewerbern mit anderen Geschäftsmodellen, besonders schwer betroffen sind. Daher lassen sich Negativzinsen nur teilweise an Kunden weiterreichen. Der Negativzins berührt grundlegende Bausteine der Leistungserbringung einer Privatbank. Es besteht jedoch eine Reihe von kurz- und mittelfristigen wirksamen Reaktionsmöglichkeiten. Insbesondere Massnahmen wie aktiveres Management der Bilanzstruktur und die Lancierung von neuen Dienstleistungen & Produkten für Kunden können Impulse sein, um die nötigen Effekte zu erreichen. Aufgrund der sehr unterschiedlichen Ausrichtung und Situation der Privatbanken muss jede Bank eine eigene Lösung finden. Zentral ist eine enge Verzahnung eines Massnahmenbündels aus operativen und strategischen Massnahmen unter Berücksichtigung der langfristigen Geschäftsstrategie, der Kundenstruktur und der aktuell angebotenen Leistungspakete.

Wir wünschen Ihnen eine spannende Lektüre und freuen uns auf angeregte Diskussionen. Zögern Sie nicht, uns zu kontaktieren, um weitere Hintergrundinformationen zu erhalten, Fragen zu klären oder einzelne Aspekte in einem Gespräch zu vertiefen.



Dr. Peppi Schnieper

Partner

Lead Strategy Consulting FSO



Inhalt

Profitables Ertragswachstum im Negativzinsumfeld	2
1. Privat- und Auslandbanken besonders von Negativzins betroffen	4
2. Möglichkeiten im Umgang mit Negativzinsen	6
Option 1: Bargeld im Tresor	6
Option 2: Umwandlung der CHF-Einlagen in Fremdwährungen	7
Option 3: Verlängerung Duration CHF-Anlagen	8
Option 4: Ausbau des Kreditgeschäfts mit Fokus auf Lombardkredite	9
Option 5: Eigene Vergabe von Krediten/Hypotheken	10
Option 6: Organisation von Kreditvergaben für Kunden	11
Option 7: Verkauf von derivativen Finanzprodukten an Kunden	12
3. Zusammenfassung	13
4. Schlussfolgerung	14
5. Kontakte	15

1. Privat- und Auslandsbanken besonders von Negativzins betroffen

Auf das Private Banking spezialisierte Privat- und Auslandsbanken waren in den letzten Jahren von mehreren negativen Markttrends betroffen, beispielsweise der Aufweichung des Bankkundengeheimnisses, sinkenden Margen im Private Banking sowie hohen Kosten für Regulatorik und rechtliche Rückstellungen.

Mit der Ankündigung eines Negativzinses von 0,75% auf Giroeinlagen bei der Schweizerischen Nationalbank (SNB) am 15. Januar 2015 sind diese Banken einem neuen negativen Schock ausgesetzt.

Dieser Zinssatz ist für alle Banken, die Giroeinlagen bei der SNB unterhalten, bindend. Der Negativzinssatz kommt jedoch erst bei einem Betrag zur Anwendung, der das 20-Fache der gesetzlichen Mindestreserven übersteigt. Trotz der Reduktion des Zinssatzes haben sich die Giroeinlagen der Schweizer Privatbanken nur unwesentlich verändert.

Dies verdeutlicht die unten stehende Grafik.

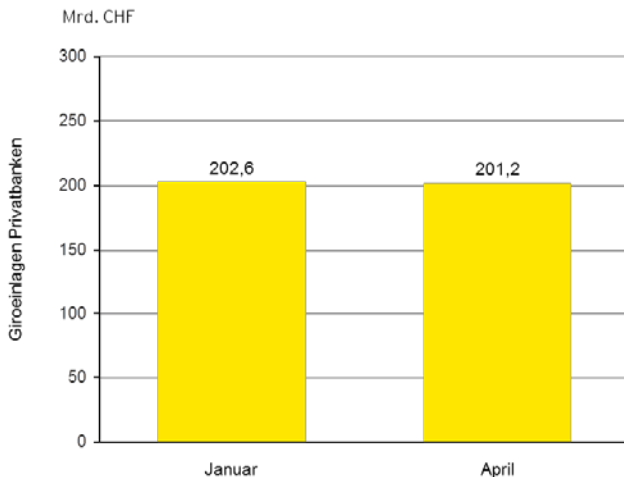


Abbildung 1: Entwicklung der Giroeinlagen im Jahr 2015 (Quelle: Schweizerische Nationalbank)



Obwohl der Zinssatz für alle Banken gilt, sind nicht alle gleich betroffen. Da Geschäftsbanken, zu denen die Retail- und Grossbanken gehören, aufgrund ihrer Geschäftsmodelle höhere Mindestreserven halten müssen, haben sie als Konsequenz auch einen höheren Freibetrag. Nur sehr wenige dieser Banken überschreiten diese Grenze und wenn, nur mit geringen Summen. Ein gegenteiliges Bild kann bei den Privatbanken beobachtet werden.

Da sie durch ihre Tätigkeit weniger Mindestreserven halten müssen, verfügen sie über einen kleineren Freibetrag. Durch die traditionell hohen Giroeinlagen der Privatbanken überschreiten die meisten ihre Freigrenze und sind somit verpflichtet, den überschüssigen Betrag zu verzinsen. Da insbesondere Privatkunden aufgrund der aktuellen Zinssituation ihre Investitionen in Anleihen stark reduziert haben und Liquidität präferieren, ergibt sich eine strukturelle Zunahme an Liquidität.

Privatbanken stehen im Private Banking in einem direkten Wettbewerb zu Retail- und Grossbanken. Diesen ist es weiterhin möglich, Liquidität zu einem Nullzins bei der SNB zu platzieren. Entsprechend können diese Banken weiterhin Liquidität zu Nullzinsen oder

geringen Negativzinsen entgegennehmen, aber im Gegenzug vom Kunden zusätzliche attraktive Geschäfte verlangen. Um die Geschäftsbeziehung nicht zu verlieren, können Privatbanken daher nur sehr beschränkt Negativzinsen bei ihren Kunden durchsetzen und tragen den grössten Teil der Negativverzinsung selber.

Ein Teil der Privatbanken versucht, zumindest einen Teil der Negativzinsen weiter zu reichen. So verlangt eine grosse Privatbank auf alle Barguthaben über einer Grenze einen Negativzins, andere Privatbanken verrechnen Negativzinsen an Institutionelle Anleger. Bisher lassen sich aber Negativzinsen nicht flächendeckend durchsetzen.

Auf Basis der aktuellen Giroeinlagen fallen bei Privatbanken durch die Negativverzinsung jährliche Kosten in Höhe von CHF 680 Millionen an, wobei Privatbanken nur einen geringen Anteil der Kosten den Kunden weiterbelasten. Alle Privatbanken zusammen haben in den letzten vier Jahren einen durchschnittlichen Gewinn vor Steuern von CHF 2,61 Milliarden p.a. erwirtschaftet. Die Folgen der Negativzinsen sind somit eine starke Bedrohung für diese Bankgruppe.



2. Möglichkeiten zur Vermeidung von Negativzinsen

Eine flächendeckende Weiterreichung von Negativzinsen an Kunden ist aufgrund der Wettbewerbssituation aktuell nicht möglich. Dies würde nur ermöglicht, wenn z.B. die SNB die Freigrenze senken würde. Es werden somit von der Branche alternative Möglichkeiten gesucht. Im Folgenden eine Übersicht von möglichen Optionen, die diskutiert werden:

Option 1: Bargeld im Tresor

Eine erste naheliegende Variante stellt die Lagerung und Versicherung von überschüssiger Liquidität in Form von Banknoten dar. Die Beschaffung kann über eine Auslieferung der SNB erfolgen oder über den Notenmarkt. Dieser Weg wird von mehreren Marktteilnehmern sehr aktiv verfolgt, wengleich dies nicht kongruent mit dem Ziel der SNB bei der Einführung der Negativzinsen ist.

Doch ergeben sich in der Praxis eine Reihe von Problemen. Erstens gestaltet sich die Beschaffung von Banknoten in den benötigten Mengen bisher als schwierig. Zweitens sind mit der Beschaffung, Lagerung und Versicherung von Bargeld Kosten von geschätzten 20-40 Basispunkten verbunden.

Das Kernproblem der Negativzinsen wird somit nicht gelöst, sondern nur reduziert.

Drittens ist - obwohl dies auf den ersten Blick paradox erscheint - Bargeld in grossen Mengen illiquide. Bei einem Liquiditätsbedarf muss Bargeld erst in Buchgeld umgewandelt werden, was wiederum mit Transportkosten und einem Zeitverlust verbunden ist. Dieses Problem kann durch eine Standardisierung, Zertifizierung und Verbriefung von Bargeldsummen und deren Einlagerung bei einer neutralen Stelle gemindert werden. Dadurch könnte bei einem Liquiditätsbedarf nur der Tresorinhalt verkauft und damit die Transaktionskosten gesenkt werden.

Aufgrund dieser Probleme stellt die Einlagerung von Bargeld allenfalls eine **kurzfristige Milderung eines Problems, aber keine langfristig tragfähige Lösung** dar. In jedem Fall sollten Verbriefungsansätze gegenüber der reinen Einlagerung von Bargeld bevorzugt werden.



Option 2: Umwandlung der CHF-Einlagen in Fremdwährungen

Durch die Anlage eines Teils der Giroeinlagen in einer Fremdwährung ohne oder nur mit geringem Negativzins (z.B. Euro oder Dollar) kann der Negativzins wirksam vermieden werden. Dies kann entweder durch die Bank geschehen - die Bank nimmt also weiterhin Einlagen in Schweizer Franken entgegen und legt diese beispielsweise in Euro an - oder durch den Kunden - dieser tauscht seine Frankeneinlagen gegen Euroeinlagen, welche dann von der Bank in Euro veranlagt werden.

In der Praxis sind beide Ansätze nur Teillösungen. Kunden entscheiden sich aufgrund ihrer Risikopräferenz für eine bestimmte Währung.

Wenn nun die Bank den Kunden zu einem Tausch seines Guthabens in eine andere Währung drängt, ist dies nicht in allen Fällen im besten Interesse des Kunden und somit nicht vereinbar mit einer kundenzentrierten Beratung.

Allenfalls können einige Kunden, bei denen eine Umwandlung aus Sicht der Asset Allocation Sinn macht, zur Umwandlung ihrer Anlagen in Fremdwährungen bewegt werden. Diese Kunden dürften aber Einzelfälle bleiben.

Die Alternative einer Veranlagung der CHF-Kundengelder in eine Fremdwährung schafft bei der Bank selber hohe Währungsrisiken. Dieses Risiko muss im Interesse der Kunden und der Bankeigner abgesichert werden. Die Kosten für eine vollständige Absicherung würden aber aufgrund der Zinsparität jeden Zinsvorteil einer Auslandsanlage ausgleichen.

Eine Veranlagung der CHF-Kundengelder in eine Fremdwährung durch die Bank ist daher ein **Ansatz, der zahlreiche Schwierigkeiten in der tatsächlichen Umsetzung aufweist.**



Option 3: Verlängerung Duration CHF-Anlagen

Ein weiterer Ansatz ist die Anlage der Spargelder in langlaufende, risikoarme Anlagen. Dieser Lösungsansatz nutzt die aktuell hohe Steigung der Zinskurve aus. So lassen sich ab einer Laufzeit von fünf Jahren sogar mit risikoarmen Pfandbriefen positive Nominalrenditen realisieren.

Dieser Ansatz bringt aber zahlreiche Probleme mit sich. Der CHF-Bondmarkt ist grössenmässig limitiert und illiquide. So beträgt die Gesamtsumme an nichtstaatlichen Anleihen ca. CHF 390 Milliarden, davon entfallen CHF 98,6 Milliarden auf Pfandbriefanleihen. Selbst die Anlage von nur 20 Milliarden am Bondmarkt würde bei der gegebenen Markttiefe zu erheblichen Verwerfungen führen.

Dieses Problem könnte durch Anlagen im liquideren USD- und EUR-Bondmarkt und die Absicherung dieser Beträge über Währungsswaps entschärft werden.

Jedoch würde eine Privatbank damit auf ihrer Aktivseite hohe Durationsrisiken eingehen. Da die Passivseite einer Privatbank kürzer strukturiert ist als die Passivseite einer Retailbank, wäre das Eigenkapital einem sehr hohen Zinsänderungsrisiko ausgesetzt. Dies steht nicht im Einklang mit einer risikoarmen Geschäftsführung.

Somit ist auch die Verlängerung der Duration der CHF-Anlagen **eine Option mit erheblichen Schwierigkeiten.**



Option 4: Ausbau des Kreditgeschäfts mit Fokus auf Lombardkredite

Eine sinnvolle Alternative könnte der Ausbau resp. Aufbau des Lombard-Kreditgeschäfts mit dem Ziel einer Reduktion der Liquidität sein. Durch die Vergabe von (zusätzlichen) Lombardkrediten sinken die Giroeinlagen. Einzelne Privatbanken mit sehr grossem Lombardkreditgeschäft sind vom Negativzins nicht oder praktisch nicht betroffen. Viele der Privatbanken bieten diesen Service nur in einem geringen Ausmass oder gar nicht an, obwohl oftmals ein klares Kundenbedürfnis nach dieser Kreditform bei wohlhabenden Kunden vorhanden ist.

Ein erfolgreiches und risikoarmes Lombardkreditgeschäft bedingt ein wirksames Risikomanagement, starke Risikosysteme und einen geschulten Vertrieb. Sind diese Bedingungen gegeben, stellen Lombardkredite eine sehr wirksame Massnahme für die Platzierung von Liquidität bei gleichzeitiger Stiftung von Kundennutzen dar.

Mehrere Banken durchdenken ihre strategischen Optionen im Geschäftsmodell und prüfen aktuell den Aufbau oder die Erweiterung des Lombardkreditgeschäfts. Beobachtbar ist eine Zunahme des Interesses in der Entwicklung von Kreditrisikosystemen, in der Vermittlung von Lombard-White-Labeling-Lösungen und deren effizienter Integrierung in die bestehenden Systeme. **Nach unserer Erfahrung lässt sich ein Basis-Lombardkreditgeschäft technisch und administrativ innerhalb weniger Wochen aufbauen.** Aufwendiger ist die Sicherstellung einer hohen operativen Effizienz und der Aufbau eines effektiven Risikomanagements sowie insbesondere die Integration von Lombardprodukten in die vertrieblichen Beratungsprozesse.



Option 5: Eigene Vergabe von Krediten/Hypotheken

Das Hypothekar- und Unternehmenskreditgeschäft ist ein noch weitestgehend unerschlossener Markt für Schweizer Privatbanken. Anders als beispielsweise in Deutschland, wo auch Vermögensverwaltungsbanken signifikante Kredite an ihre Kunden vergeben, sind nur wenige Schweizer Privatbanken im Hypothekargeschäft oder gar im kommerziellen Kreditgeschäft aktiv. Aktuell sind jedoch insbesondere Hypotheken aufgrund einer Margenüberlegung sehr attraktiv. Auch bei einwandfreier Bonität und grösseren Losgrössen lassen sich hier per 20.08.2015 Margen zu SWAP/LIBOR von 130 Basispunkten erzielen, welche bei einer günstigen Refinanzierung für eine risikoadjustiert sehr attraktive Eigenkapitalrendite sorgen.

Das Problem stellt hier insbesondere das Know-how dar, da Privatbanken typischerweise systemtechnisch und personell über keine hypothekarkredit-

erfahrenen Mitarbeiter und Systeme im Front-, Mid- und Backoffice verfügen.

In der Praxis sind dafür jedoch mehrere Lösungen denkbar: Vom Einkauf von Expertise und Systemen bis zum gemeinsamen Aufbau von Lösungen für mehrere Privatbanken. Der letzte Faktor wird insbesondere dann relevant, wenn neben eigenen Kunden auch Kunden Dritter angesprochen werden sollen.

Der Aufbau einer eigenen Hypothekarkreditlösung kann im Rahmen einer ganzheitlichen Kundenstrategie sinnvoll sein. In den letzten Monaten beobachten wir eine deutliche Zunahme des Interesses von Privatbanken für das Hypothekargeschäft und die dafür notwendigen Leistungsbausteine. **Der Aufbau eines Hypothekargeschäftes lässt sich nach unserer Erfahrung innerhalb einer attraktiven Zeitspanne realisieren.**



Option 6: Organisation von Kreditvergaben für Kunden

Als weiteren Ansatz zur eigenen Vergabe von Krediten kann eine Bank auch eine Vermittlerrolle zwischen Kreditnehmern und ihren Kunden einnehmen. Aufgrund der aktuell deutlich erhöhten Margen im Hypothekengeschäft ist heute die Vergabe dieser Kredite für institutionelle oder wohlhabende Privatkunden sehr attraktiv - sei es über ein verbrieftes Kreditpaket oder über 1:1-Verbriefungen. Auch durch diesen Ansatz kann die Liquidität der Kunden reduziert werden, jedoch ohne Kreditrisiko für die Bank.

Der Zusatzertrag für die Privatbank bestünde sowohl in einer Reduktion der zu zahlenden Negativzinsen als auch in der Generierung von Gebühren für die Organisation und das Management der Kredite. Auch hier fallen Investitionen für ein Risk-Management, Systemanpassungen und Beraterschulungen an. **Auch lassen sich die benötigten Kreditvolumen unter Umständen nur durch eine Zusammenarbeit mit Partnern generieren.**



Option 7: Verkauf von derivativen Finanzprodukten an Kunden

Ein weiterer Ansatz ist der Verkauf von Anlageprodukten. Den Kunden mit viel Liquidität sollten möglichst Anlageprodukte verkauft werden, welche mit deren Risikoneigung vereinbar sind. Hier bieten sich derivative Produkte an. Kontoprodukte beinhalten gewisse Merkmale in Bezug auf Sicherheit, Verfügbarkeit der Liquidität und Qualität der unterliegenden Assets, insbesondere in risikoaversen Zeiten. Derivate erlauben, spezifische Risikoprofile zu adressieren und personalisierte Auszahlungsszenarien zu entwickeln. Obwohl die Abwärtsrisiken abgedeckt werden können, ist es aber allgemein unmöglich, die gleichen Merkmale von Kontoprodukten mit einer nicht negativen Profitabilität zu erreichen, ohne die Aufnahme von zusätzlichen Risikofaktoren in Kauf zu nehmen.

Zusätzlich muss die Auswahl der spezifischen derivativen Finanzprodukte mehrere Faktoren berücksichtigen, wie das Risikoprofil des Kunden, sein Verständnis und Wissen vom ausgewählten Derivat, seine finanzielle Fähigkeit, mögliche Verluste zu absorbieren, sowie die strategische Asset-Allokation des Kundenportfolios. **Wegen all dieser Gründe stellen Derivate nur ein Teilsubstitut zu Kontoprodukten dar.**



3. Zusammenfassung

Die unten stehende Grafik zeigt die beschriebenen Optionen im Vergleich zueinander unter Berücksichtigung von fünf Kriterien:

Ertragsverbesserung, Umsetzungszeit, Umsetzungskosten und die Eignung für kurz- bzw. langfristige Massnahmen.

Option	Ertragsverbesserung	Umsetzungszeit	Umsetzungskosten	Geeignet kurzfristig	Geeignet langfristig
Bargeld in Tresor (ohne Verbriefung)	+			✓	
Bargeld in Tresor (mit Verbriefung)	+			✓	
Umwandlung der CHF-Einlagen in Fremdwährungen	+			✓	
Verlängerung Duration CHF-Anlagen	++			✓	✓
Ausbau des Kreditgeschäfts mit Fokus auf Lombardkredite	+++			✓	✓
Ausbau des Kreditgeschäfts mit Fokus auf Hypothekengeschäft	+++			✓	✓
Organisation von Kreditvergabe für Kunden	+++			✓	✓
Verkauf von Derivaten	+			✓	

4. Schlussfolgerung

Die Einführung des Negativzins stellt die Privatbanken vor eine schwierige Aufgabe. Diese Herausforderung kann durch eine Mischung der vorstehenden Massnahmen bewältigt werden. Die Vergabe von Krediten sollte einen zentralen Baustein einer Lösung darstellen, sei es über Vermittlung oder durch eigene Vergabe. Als Ergänzung kann eine teilweise Umwandlung der CHF-Einlagen und der Verkauf von Derivaten genutzt werden.

Die Individualität einer jeden Bank muss bei der Erarbeitung der Lösung sowie deren Umsetzung beachtet werden. **Dazu zählen insbesondere die langfristige Geschäftsstrategie, die Kundenstruktur sowie die aktuell angebotenen Leistungspakete. Ebenfalls müssen weitere Rahmenbedingungen wie das aktuelle Risikomanagement, die IT-Systeme sowie Risikotragfähigkeit und Risikoappetit einbezogen werden.**



5. Kontakte

Dr. Peppi Schnieper



Partner

+41 58 286 37 03
peppi.schnieper@ch.ey.com

Dr. Roger Stettler



Senior Manager

+41 58 286 44 20
roger.stettler@ch.ey.com

Roger Disch



Executive Director

+41 58 286 41 59
roger.disch@ch.ey.com

Andreas Wigger



Executive Director

+41 58 286 42 77
andreas.wigger@ch.ey.com

EY | Assurance | Tax | Transactions | Advisory

© 2015 Ernst & Young AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
All Rights Reserved.

www.ch.ey.com

