

Aktuelles Zinsumfeld – Auswirkungen auf die Banken in der Schweiz

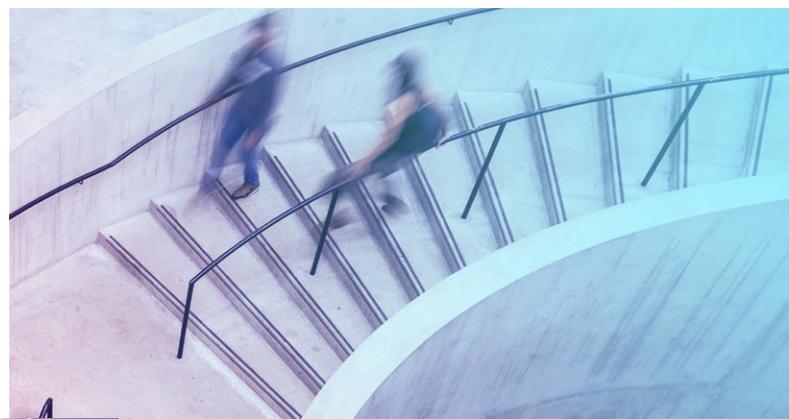
Hans Ulrich Bacher & Nicola Cassani, KPMG Schweiz

Der Ausstieg aus dem Negativzinsumfeld in der Schweiz erfolgte 2022 mit einem überraschend starken Zinsanstieg. Ein Jahr danach zeigt sich, dass dies für viele Banken mit einer deutlichen Erhöhung des Zinserfolgs und teilweise sogar mit reduzierten Zinsrisiken verbunden ist. Die beste aller Welten also? Die unsichere wirtschaftliche Entwicklung, mögliche Zweitrundeneffekte bei den Kreditrisiken und die Ereignisse rund um die CS- und US-Bankenkrise sind für die Banksteuerung herausfordernd. Der nachfolgende Artikel beleuchtet, worauf Verwaltungsräte achten müssen.

Abkehr vom Negativzinsumfeld und Abschöpfung der Liquidität

Im Zuge der wuchtigen Rückkehr der Inflation sahen sich die Zentralbanken der wichtigsten Währungsräume gezwungen, ihre Leitzinsen deutlich und in kurzen Abständen anzuheben. Um dem inflationären Druck in der Schweiz entgegenzuwirken, straffte auch die SNB ihre Geldpolitik und erhöhte ab Juni 2022 die Leitzinsen in fünf Schritten um 2,5 Prozentpunkte von -0,75 Prozent auf aktuell 1,75 Prozent. Dabei führte die SNB eine Neuerung in der Umsetzung ihrer Geldpolitik ein: Um sicherzustellen, dass die kurzfristigen besicherten Geldmarktzinsen – namentlich der SARON – weiterhin nahe beim

SNB-Leitzins liegen, wurden neu Sichtguthaben der Banken bei der SNB bis zu einer bestimmten Limite zum SNB Leitzins verzinst. Zusätzlich schöpfte die SNB mittels Offenmarktoperationen die massive Liquidität im Schweizer Markt ab. Als Folge davon sanken die Giroguthaben inländischer Geschäftsbanken bei der SNB von rund CHF 660 Milliarden im Juni 2022 auf noch CHF 470 Milliarden im September 2023 (Abbildung 1, auf nächster Seite).



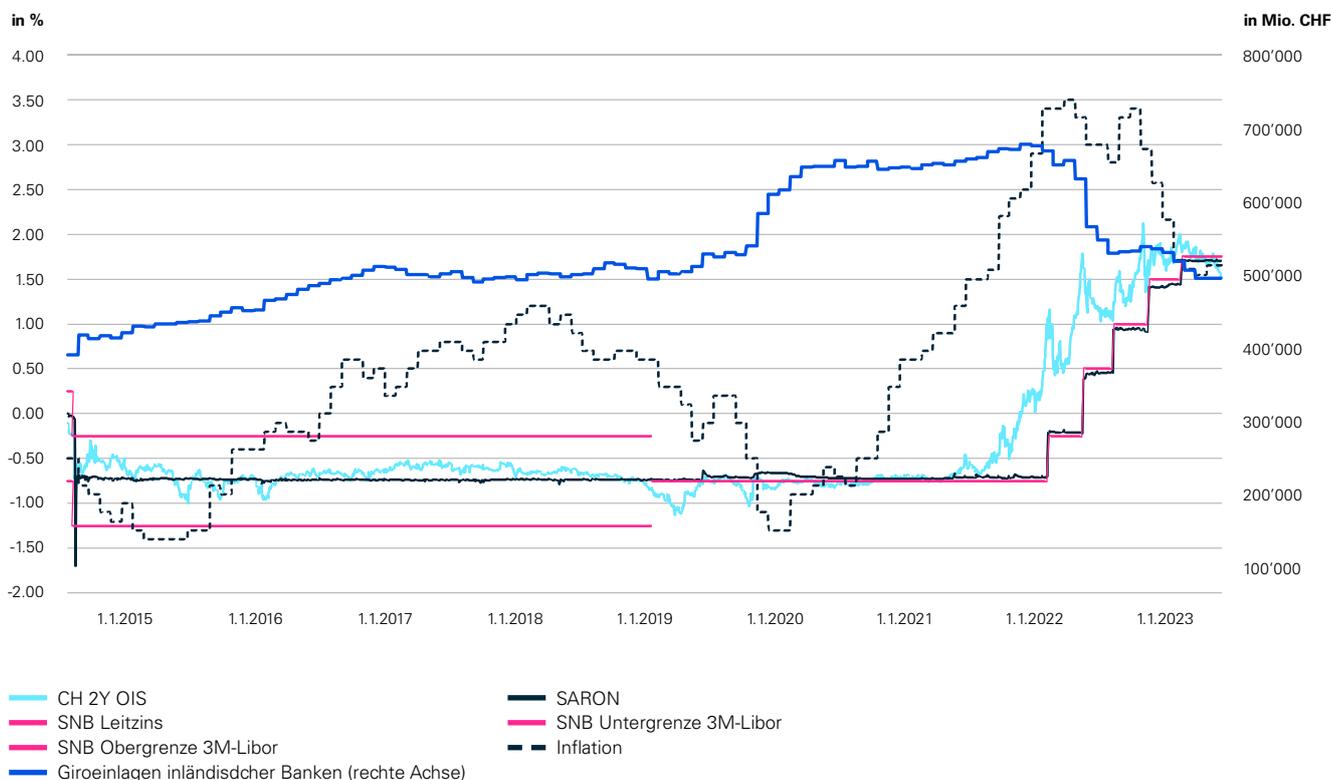


Abbildung 1: Entwicklung der CHF Zinsen, der Inflation und der Giroeinlagen inländischer Banken bei der SNB. Quellen: Refinitiv, SNB, Bundesamt für Statistik

Auswirkungen auf die Schweizer Banken

Während der Negativzinsphase wurde wiederholt die Befürchtung geäussert, dass ein starker Zinsanstieg den Immobilienmarkt zum Absturz bringen würde und die Zinsrisiken die Banken zusätzlich in Bedrängnis bringen könnten. Ein Jahr nach der Zinswende zeigt sich jedoch, dass der Immobilienmarkt in der Schweiz trotz negativer Preiserwartung¹ bislang robust blieb. Und die Banken? Die «Banken verdienen mit Zinsen Milliarden – Kunden haben das Nachsehen» titelte die Sonntagszeitung am 27. August 2023 und vermeldete, dass die inlandorientierten Banken im ersten Halbjahr 2023 den Erfolg im Zinsengeschäft um rund 25 Prozent gegenüber der Vorjahresperiode steigern konnten.

Haupttreiber des deutlich gesteigerten Zinserfolgs war dabei die Passivmarge, die dank dem Zinsanstieg nicht mehr negativ, sondern, wie in einem normalen Zinsumfeld üblich, wieder positiv wurde. Möglich wurde dies, weil die Banken trotz Anstieg der Marktzinsen um über zwei Prozent seit Anfang 2022 die durchschnittliche Verzinsung der Kundeneinlagen im gleichen Zeitraum nur von rund 0,1 Prozent auf 0,5 Prozent erhöhten. Dies setzte die Banken in den Medien wiederholt dem Vorwurf aus, Gewinne zu Lasten der Kunden zu erzielen.

Dieser Effekt war jedoch zu erwarten und wurde bereits 2016 von der SNB in ihrem Bericht zur Finanzstabilität beschrieben. Gemäss SNB «(...) hätte ein Zinsschock nach oben einen signifikant positiven Effekt auf die Passivmarge. Diese Marge ist derzeit negativ, da die die meisten Zinssätze auf Kundeneinlagen dem Rückgang der Markt-

¹ Siehe z.B. die kürzlich veröffentlichten Ergebnisse der Swiss Real Estate Index (sresi®) Umfrage, Swiss Real Estate Sentiment Index – KPMG Schweiz

zinsen in den negativen Bereich nicht gefolgt sind. Es ist deshalb wahrscheinlich, dass bei einem geringen oder moderaten Zinsschock, etwa einer Verschiebung der Zinsstrukturkurve um 200 Basispunkte, die Zinsen auf Kundeneinlagen weniger stark bzw. langsamer steigen werden als die Marktsätze. Den Banken würde dies zu einer Wiederherstellung ihrer Passivmargen und deren Rückführung in den positiven Bereich verhelfen.»

Ein zweiter Treiber des Zinserfolgs ist die neu eingeführte Verzinsung der Giroguthaben der Banken bei der SNB. Während hohe SNB-Girobestände zu Negativzinszeiten die Banken sehr viel kosteten, wird ihre Liquidität neu risikolos mit bis zu 1,75 Prozent verzinst. Dadurch profitieren die Banken nicht nur von zusätzlichen Zinserträgen, sondern haben jederzeit eine profitable, risikolose Alternative zu risikoreicheren Anlagen, wie z.B. Kundenausleihungen.

Im Gegensatz zu den Sichteinlagen orientieren sich die Zinssätze für Festhypotheken an den tagesaktuellen Kapitalmarktsätzen. Dementsprechend haben die Banken synchron mit dem Zinsanstieg die Zinssätze bei Neuabschlüssen erhöht. Viele Kunden haben aus diesem Grund vermehrt SARON-Hypotheken nachgefragt. Bei dieser Art von Hypothek tragen – im Gegensatz zu Festhypotheken – die Kunden das Risiko von Zinsänderungen. Als Folge des Zinsanstiegs konnten somit etliche Banken nicht nur einen höheren Zinserfolg erwirtschaften, sondern gleichzeitig auch die Zinsrisiken in ihren Bilanzen reduzieren.

Die beste aller Welten also?

Mitnichten. Die gestraffte Geldpolitik der Zentralbanken und die unsichere wirtschaftliche Entwicklung bringen auch gewichtige Herausforderungen mit sich.

Aufgrund der geringeren Liquidität ist es insbesondere für kleinere Institute ohne Rating noch schwieriger geworden, sich am Geldmarkt zu refinanzieren. Dies macht die Liquiditätssteuerung, namentlich die Steuerung und Planung der Liquidity Coverage Ratio (LCR), deutlich anspruchsvoller. Entsprechend wichtig ist es, dass sie ihre Steuerungsinstrumente den neuen Gegebenheiten anpassen und sie weiterentwickeln.

Umso mehr, als die Ereignisse rund um die CS- und US-Bankenkrise mit Nachdruck gezeigt haben, dass die Trägheit der Kunden in Bezug auf die Zinsen im Zusammenhang mit der Liquidität nicht gilt.

Tabelle 1 zeigt die Abflüsse von Kundeneinlagen bei der Silicon Valley Bank, der First Republic Bank und der Signature Bank, welche 2023 von Bankruns betroffen waren. Diese Abflüsse übertrafen deutlich die historischen Erfahrungen und Annahmen in regulatorischen Vorgaben, z.B. der LCR. Im Zeitalter von Social Media und mobilen 24/7-Zahlungen können negative Ereignisse und Meldungen nicht nur den Aktienkurs in Echtzeit beeinflussen, sondern auch die Liquiditätsposition, und führen im schlimmsten Fall zu einem Bankrun. Dadurch wird die Reaktionszeit im Stressfall kürzer und vorbereitende, risikomindernde Massnahmen gewinnen zukünftig

Bank	Domizil	Datum	Dauer	Abflussrate in Prozent
Northern Rock	UK	Sep. 2007	einige Wochen	56
IndyMac	USA	Jun. 2008	2 Wochen	8,4
Washington Mutual	USA	Sep. 2008 Nov. 2008	16 Tage 23 Tage	10,1 4,9
Wachovia	USA	Apr. 2008 Sep. 2008	2 Wochen 19 Tage	3,6 4,4
National City	USA	Mär. 2008 Jul. 2008 Sep. 2008	2 Tage 5 Tage 25 Tage	5,1 4,6 4,6
Dexia	Belgien	Sep. 2011	1 Monat	8,8
Silergate Bank	USA	4Q 2022	ca. 7 Tage	52
Silicon Valley Bank	USA	Mär. 2023	1 Tag + erwartet nächster Tag	25 + 62*
Silicon Valley Bank UK	UK	Mär. 2023	5 - 6 Stunden (!)	30
Signature Bank	USA	Mär. 2023	1 Tag + erwartet nächster Tag	20 + 9*
First Republic Bank	USA	Mär. 2023	7 - 14 Tage	57
Liquidity Coverage Ratio (LCR):			30 Kalendertage	5 od. 10
KMU- und Privatkunden < CHF 1.5 Mio.			30 Kalendertage	20 bis 40
Privatkunden > CHF 1.5 Mio., Geschäftskunden				

Tabelle 1: Abflussraten 2008 – 2023. Zahlen mit * entsprechen den erwarteten Abflussraten für den nächsten Tag, welche nicht erfolgten, da die Banken vorher geschlossen wurden. Quellen: Amamou et al. (2020), Rose (2023), FSB (2023)

weiter an Bedeutung. Vor diesem Hintergrund sind Banken gut beraten, mögliche Auswirkungen der SIC-Instant-Payments-Einführung ab August 2024 auf ihre Stressszenarien und die Notfallplanung zu analysieren. Mit Instant Payments werden auch in der Schweiz Kundenzahlungen beinahe in Echtzeit an 365 Tagen rund um die Uhr möglich sein.

Es empfiehlt sich, dass Banken nicht nur ihre Stressnahmen in Bezug auf die Liquidität validieren, sondern auch in Bezug auf Kreditrisiken. Aufgrund der tiefen Zinsen in der Vergangenheit haben viele Kunden ihre Hypotheken langfristig angebonden. Dadurch sind viele Hypothekennehmende in der Schweiz bis anhin vom Zinsanstieg verschont geblieben. Falls sich die Wirtschaftslage eintrübt oder weitere Zinserhöhungen nötig sind, kann dies mit Verzögerung vermehrt zu Problemen bei der Tragbarkeit und somit zu erhöhten Kreditausfällen führen. Auch hier sind die Banken gefordert, die Auswirkungen solcher Zweitrundeneffekte auf ihr Kreditportfolio zu verstehen und allfällige vorbereitende Massnahmen zu treffen.

Eine weitere Herausforderung kann sich den Banken in der Vertriebssteuerung stellen. Während der Negativzinsen richteten Banken verschiedentlich ihre Vertriebsanstrengungen auf das Aktivwachstum und den Abbau bzw. die Abwehr der zu null Prozent verzinsten Kundeneinlagen aus. Mit der Zinswende hat sich dies fundamental geändert. Vor kurzem noch «unerwünschte» Sichteinlagen, z.B. auf Privat- und Sparkonti, sind im Vergleich zur Kapitalmarktfremfinanzierung wieder zu einer günstigen und somit attraktiven Refinanzierungsquelle geworden. Diese stabile Refinanzierung sollte dabei gezielt in Ausleihungen investiert werden, welche risikoadjustiert eine höhere Rendite versprechen als die risikolose Verzinsung von 1,75 Prozent auf dem SNB-Girokonto. Der Fokus der Kundenberaterinnen und -berater muss deshalb verstärkt auf die Gewinnung von stabilen Kundeneinlagen und die renditeorientierte Vergabe von Krediten ausgerichtet werden.

Quellenangaben:

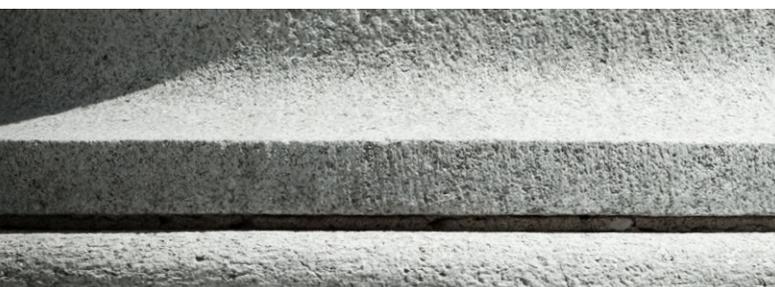
- Amamou, Raschid; Baumann, Andreas; Chalmandaris, Dimitros; Parisi, Laura; Torstensson, Pär (2020), Liquidity in resolution: estimating possible liquidity gaps for specific banks in resolution and in a systemic crisis, Occasional Paper Series, No 250, European Central Bank
- Financial Stability Board FSB (2023), 2023 Bank Failures – Preliminary lessons learnt for resolution, 10. Oktober 2023
- FINMA (2016), Rundschreiben 2017/01 Corporate Governance – Banken, zuletzt geändert am 31.10.2019
- Jonathan Rose (2023), Understanding the Speed and Size of Bank Runs in Historical Comparison, Economic Synopses, No. 12, 2023. <https://doi.org/10.20955/es.2023.12>
- Schweizerische Nationalbank (2016), Bericht zur Finanzstabilität 2016
- Sonntagszeitung, Ausgabe vom 27. August 2023

Trotz erfreulichen Abschlüssen bleibt somit keine Zeit, sich auszuruhen. Worauf müssen Verwaltungsräte nun achten?

Wichtige Fragestellungen für Verwaltungsräte

Der Verwaltungsrat ist gemäss FINMA-Rundschreiben 2017/1 «Corporate Governance – Banken» unter anderem dafür verantwortlich, die Umsetzung der Risikostrategien zu überwachen, insbesondere im Hinblick auf deren Übereinstimmung mit der vorgegebenen Risikotoleranz und den Risikolimiten. Entsprechend sollten sich Verwaltungsräte bewusst mit den Auswirkungen des geänderten Zinsumfelds auf ihr Unternehmen auseinandersetzen. Dabei können folgende Fragestellungen helfen:

- Ist die Risikopositionierung angemessen, ist sie insbesondere konsistent mit dem Risikoappetit des Verwaltungsrats?
- Wurde überprüft, ob die Risikomodelle auch im geänderten Zinsumfeld noch angemessen sind? Wann wurden z.B. die Replikationsmodelle, welche zur Zinsrisikosteuerung eingesetzt werden, zuletzt validiert, und sind die Auswirkungen verschiedener Zinsszenarien auf die Erträge und die Risiken dem Verwaltungsrat bekannt?
- Ist die Refinanzierungsstrategie, insbesondere der Anteil der Kapitalmarktfremfinanzierung im Verhältnis zur Finanzierung mittels Kundeneinlagen, angemessen und auf die geplante Geschäftsentwicklung abgestimmt?
- Wann wurden die Liquiditätsrisikomodelle zuletzt überprüft und inwiefern wurden die Erkenntnisse aus der CS- und der US-Bankenkrise in interne Stresstests aufgenommen? Wurden dabei die Auswirkungen möglicher Zweitrundeneffekte berücksichtigt, z.B. ein verzögerter Anstieg der Kreditausfälle?
- Wie robust ist das Krisenmanagement und damit verbunden auch die Krisenkommunikation? Wann wurden die Notfallpläne zuletzt getestet und was ist die Rolle des Verwaltungsrats bzw. einzelner Verwaltungsratsmitglieder im Krisenfall?





Fazit

Der Ausstieg aus dem ungeliebten Negativzinsumfeld ermöglichte vielen Banken, das klassische Zinsdifferenzgeschäft wieder «normal» zu betreiben und den Zinserfolg zu steigern. Der Rückgang der Liquidität im Geldmarkt, die Ereignisse rund um die CS und die US-Banken sowie mögliche Zweitrundeneffekte bei den Kreditrisiken sind für die Banksteuerung jedoch anspruchsvoll. Banken sind gut beraten, ihre Bilanzsteuerungs-Instrumente, Stresstests und Notfallpläne auf die neuen Gegebenheiten abzustimmen und sicherzustellen, dass die Risikopositionierung dem Risikoappetit des Verwaltungsrats entspricht.



Hans Ulrich Bacher

Director, Risikoberatung, Financial Services
KPMG Schweiz

+41 58 249 51 63
hbacher@kpmg.com



Nicola Cassani

Senior Consultant, Risikoberatung, Financial Services
KPMG Schweiz

+41 58 249 77 32
ncassani@kpmg.com

Dieser Artikel ist Bestandteil der KPMG Board Leadership News. Um diesen Newsletter für Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräte dreimal pro Jahr zu erhalten, können Sie sich [hier registrieren](#).

Über das KPMG Board Leadership Center

Das KPMG Board Leadership Center ist unser Kompetenzzentrum für Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräte. Mit vertieftem Fachwissen und neusten globalen Kenntnissen unterstützen wir Sie in Ihren aktuellen Herausforderungen, damit Sie Ihre Rolle höchst effektiv erfüllen können. Zusätzlich bieten wir Ihnen die Möglichkeit, mit Gleichgesinnten in Kontakt zu treten und sich auszutauschen.

Erfahren Sie mehr unter [kpmg.ch/blc](https://www.kpmg.ch/blc).

Die hierin enthaltenen Informationen sind allgemeiner Natur und beziehen sich daher nicht auf die Umstände einzelner Personen oder Rechtsträger. Obwohl wir uns bemühen, genaue und aktuelle Informationen zu liefern, besteht keine Gewähr dafür, dass diese die Situation zum Zeitpunkt der Herausgabe oder eine künftige Situation akkurat widerspiegeln. Die genannten Informationen sollten nicht ohne eingehende Abklärungen und professionelle Beratung als Entscheidungs- oder Handlungsgrundlage dienen. Bei Prüfkunden bestimmen regulatorische Vorgaben zur Unabhängigkeit des Prüfers den Umfang einer Zusammenarbeit. Sollten Sie mehr darüber erfahren wollen, wie KPMG AG personenbezogene Daten bearbeitet, lesen Sie bitte unsere Datenschutzerklärung, welche Sie auf unserer Homepage www.kpmg.ch finden.

© 2023 KPMG AG, eine Schweizer Aktiengesellschaft, ist eine Tochtergesellschaft der KPMG Holding AG. KPMG Holding AG ist Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Firmen, die mit KPMG International Limited, einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung englischen Rechts, verbunden sind. Alle Rechte vorbehalten.