

## Margenerosion in der Schweiz: Manches lässt sich steuern

Von Roger Stettler und Norman Karrer ■

Die Zinsspannen in der Schweiz sind im Vergleich zum deutschen Markt eher gering und sinkend. So zeigt eine Analyse von 389 Schweizer Filialbanken<sup>1)</sup> mit 2 785 Jahresrechnungen im Zeitraum 2003 bis 2009 einen deutlichen Margeneinbruch. Die durchschnittliche Zinsspanne (Zinsertrag dividiert durch Bilanzsumme) fiel von 168 Basispunkten 2003 auf 146 Basispunkte 2009.

Bei Schweizer Retailbanken verfügen die Fristentransformation und das Depot A traditionell – anders als bei deutschen Banken – über eine geringe Bedeutung. Diese Banken entsprechen somit praktisch der Kundenbank von deutschen Instituten, was die Aussagekraft der Ergebnisse deutlich erhöht. Auffallend ist die hohe Streuung der Zinsspannen zwischen den Retailbanken in der Schweiz. So verfügte die Bank im 10-Prozent-Rang 2009 über eine Zinsspanne von 123 Basispunkten, die Bank im 90-Prozent-Rang über eine Spanne von 169 Basis-

punkten. Banken mit hoher Zinsspanne verfügten 2009 immer noch über eine deutlich höhere Spanne als margenschwache Institute 2003.

Der Vergleich illustriert, dass insbesondere gut geführte und vertriebstechnisch intelligent gesteuerte Retailbanken trotz Krise und intensivem Wettbewerb signifikant höhere Margen erzielen beziehungsweise halten konnten. Mit statistischen Instrumenten (multipler Regression) konnte eine Vielzahl der Gründe dieser Margendifferenzen identifiziert werden. Mit den vier wichtigsten Faktoren lässt sich beinahe die Hälfte der Streuung der Margen erklären.

### Wachstum des Hypothekarmarkts entscheidend

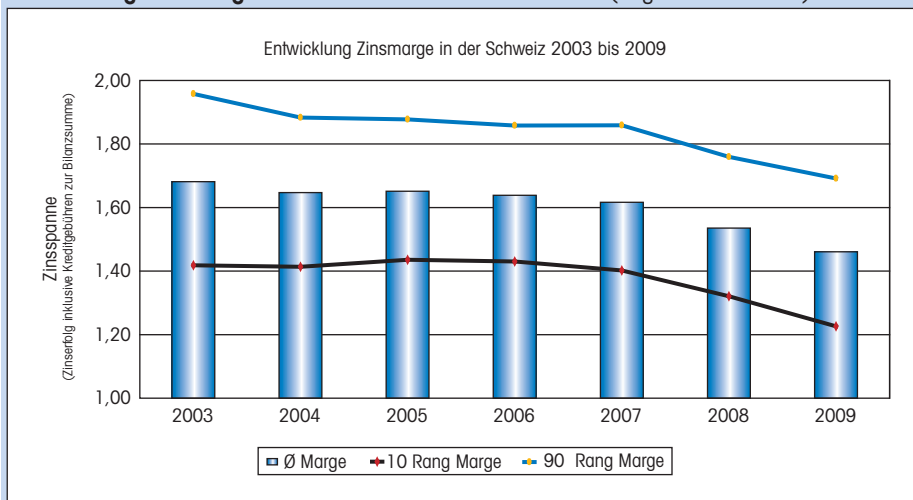
Der wichtigste Einflussfaktor ist das Wachstum des lokalen Hypothekarmarktes.<sup>2)</sup> Die untersuchten Institute sind praktisch alle zu über 90 Prozent in einem

einzelnen Kanton tätig, egal ob Kantonalbank oder einzelne Raiffeisenbank. Banken mit einem Geschäftskreis in einem stark wachsenden Hypothekarmarkt verfügen über eine deutlich höhere Marge als solche in einem stagnierenden Markt. Eine um einen Prozentpunkt höher liegende Wachstumsrate in einem Kanton geht mit einer um 3,4 Basispunkte höheren Zinsspanne einher.

Hauptgrund hierfür ist, dass in einem relativ betrachtet stark wachsenden Markt die Wettbewerbsintensität geringer respektive der Wettbewerb weniger nur über den Preis ausgetragen wird. Der Margendruck auf Banken in solchen Regionen ist also deutlich geringer.

Umgekehrt zeichnen sich in der Schweiz stagnierende Märkte, städtische wie auch ländliche, durch einen intensiven Verdrängungswettbewerb aus. Als Konsequenz sollten überregionale Institute ihre Aktivitäten eher auf wachstumsstarke Gegenden konzentrieren und dem Vertrieb dort ambitionierte Ertragsziele setzen.

Entwicklung Zinsmarge in der Schweiz 2003 bis 2009 (Angaben in Prozent)



### Faktor zwei: Entwicklung der Marktzinzen

Der zweitwichtigste Faktor ist die Entwicklung der Marktzinzen – eine steile Zinskurve und ein höheres Zinsniveau gehen mit einer höheren Zinsmarge einher. Dieser Effekt lässt sich einerseits durch positive Strukturbeiträge erklären. Andererseits lag der durchschnittliche 3-Monate-Libor-Satz in der Schweiz 2009 bei nur 0,375 Prozent. So ist es derzeit kaum möglich, im kurzfristigen Einlagengeschäft nennenswerte Margen zu erzielen. Aufgrund des hohen

Wettbewerbsdrucks gelang es den Banken gerade auch 2009 nicht, die Marge im Aktivgeschäft wieder etwas auszuweiten.

### Faktor drei: Geschäftskosten

Ein weiterer Faktor sind die Geschäftskosten. Institute mit hohen Geschäftskosten verfügen auch über höhere Margen. Diese Effekte sind nicht zu vernachlässigen: Zehn Basispunkte höhere Kosten<sup>3)</sup> gehen mit um vier Basispunkte höheren Margen einher – trotz praktisch identischer Positionierung der Banken. Häuser mit einer guten Kostenposition nutzen dies aus, um über ein aggressiveres Pricing mehr Volumen und höhere Marktanteile zu gewinnen. Allerdings geben die meisten Häuser dabei mehr Marge preis, als sie durch ihre gute Kostenposition einsparen. Kosteneffiziente Häuser würden hier durch intelligentere Vertriebssteuerung und strikteres Sonderkonditionen-Management profitieren.

### Faktor vier: Marktanteile im Hypothekarmarkt

Der vierte Faktor ist das relative Wachstum der Hypothekarausleihungen zum lokalen Hypothekarmarkt. Banken, die Marktanteile gewinnen, verfügen dabei über eine geringere Marge als solche mit Marktanteilsverlusten.

Dieser Effekt ist im Vergleich zu den anderen jedoch etwas geringer: Eine um fünf Prozentpunkte höhere Wachstumsrate im Zeitraum 2003 bis 2009 geht nur mit einer um drei Basispunkte niedrigeren Marge einher. Ein Wachstum um wenige Prozentpunkte über dem Markt wäre somit

ohne größere Margenkonzessionen realisierbar.

Weitere Treiber der unterschiedlichen Zinsmargen sind die Größe der Bank, die Risikoposition, die lokale Marktkonzentration oder der Anteil der Kommissions- und Handelserträge. Diese Effekte sind zwar statistisch relevant messbar, aber im Vergleich zu den vier oben diskutierten Faktoren weniger bedeutend.

Als Fazit lässt sich ziehen: Die Marge eines Instituts wird mitunter durch mess- und quantifizierbare Einflussfaktoren bestimmt. Einige dieser Faktoren, wie die Struktur der Zinskurve, stehen außerhalb des Einflussbereichs einer Bank. Andere, wie die höheren Margen in wachstumsstarken Regionen oder die geringen Auswirkungen von Marktanteilsgewinnen, sollten von Banken durch Optimierungshebel wie Pricing-Logik, eine intelligente Vertriebssteuerung oder entsprechende Produktinnovationen beeinflusst werden. Auch die letzte Kategorie von Faktoren – wie die niedrigere Marge von kosteneffizienten Banken – zeigt den betroffenen Instituten Handlungsbedarf auf.

#### Anmerkungen

<sup>1)</sup> Raiffeisenbanken, Regionalbanken und Kantonalbanken (vergleichbar mit deutschen Sparkassen) – zusammen verfügen die untersuchten Banken über einen Marktanteil von zirka 75 Prozent am Schweizer Hypothekar- und Spargeldmarkt (ohne Berücksichtigung der beiden Großbanken UBS und Credit Suisse).

<sup>2)</sup> Die Schweizerische Nationalbank erhebt in der Schweiz für sämtliche 26 Kantone bei sämtlichen Banken jährlich die ausstehenden Immobilienfinanzierungen nach Ort des Pfandobjektes.

<sup>3)</sup> Berechnet aus Personalaufwand und Sachaufwand dividiert durch Bilanzsumme.

Die Autoren: Dr. Roger Steffler ist Senior Consultant bei zeb/rolfes.schierenbeck.associates, Zürich. Norman Karrer ist Geschäftsführer bei zeb/rolfes.schierenbeck.associates, Zürich.

In einer der nächsten Ausgaben der Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen wird die Analyse detaillierter beschrieben.



## bank und markt

### Zeitschrift für Retailbanking

#### Verlag und Redaktion:

Verlag Fritz Knapp GmbH  
Aschaffener Straße 19, 60599 Frankfurt am Main,  
Postfach 111151, 60046 Frankfurt am Main,  
Telefon 069/970833-0, Telefax 069/7078400,  
www.kreditwesen.de,  
E-Mail: red.bum@kreditwesen.de

#### Herausgeber:

Klaus-Friedrich Otto  
Chefredaktion: Dr. Berthold Morschhäuser, Swantje Benkelberg, Philipp Otto

Redaktion: Lars Haugwitz, Alexander Hofmann, Barbara Hummel, Frankfurt am Main.

#### Redaktionssekretariat:

Elke Hildmann  
Die mit Namen versehenen Beiträge geben nicht immer die Meinung der Redaktion wieder. Bei unverlangt eingesandten Manuskripten ist anzugeben, ob dieser oder ein ähnlicher Beitrag bereits einer anderen Zeitschrift angeboten worden ist. Beiträge werden nur zur Alleinveröffentlichung angenommen.

Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig.

Manuskripte: Mit der Annahme eines Manuskripts zur Veröffentlichung erwirbt der Verlag vom Autor das ausschließliche Verlagsrecht sowie das Recht zur Einspeicherung in eine Datenbank und zur weiteren Vervielfältigung zu gewerblichen Zwecken in jedem technisch möglichen Verfahren. Die vollständige Fassung der Redaktionsrichtlinien finden Sie unter www.kreditwesen.de.

#### Verlagsleitung:

Uwe Cappel

Anzeigenleitung: Ralf Werner, Tel. 069/970833-43.

Anzeigenposition: Anne Guckes, Tel. 069/970833-26,

sämtl. Frankfurt am Main, Aschaffener Straße 19.

Zurzeit gilt Anzeigenpreisliste Nr. 40 vom 1.1.2011.

Erscheinungsweise: Am 1. jeden Monats.

Bezugsbedingungen: Abonnementspreise incl. MwSt. und Versandkosten: jährlich € 386,56, bei Abonnements-Teilzahlung: 1/2jährlich € 198,56. Ausland: jährlich € 396,48. Preis des Einzelheftes € 20,00 (zuzügl. Versandkosten).

Verbandabonnements mit der „Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen“: jährlich € 725,28, bei Abonnements-Teilzahlung: 1/2jährlich € 381,00. Ausland: jährlich € 752,64.

Studentenabonnement: 50% Ermäßigung (auf Grundpreis).

Der Bezugszeitraum gilt jeweils für ein Jahr. Er verlängert sich automatisch um ein weiteres Jahr, wenn nicht einen Monat vor Ablauf dieses Zeitraumes eine schriftliche Abbestellung vorliegt.

Bestellungen aus dem In- und Ausland direkt an den Verlag oder an den Buchhandel.

Probeheftanforderungen bitte unter

Tel.-Nr. 069/970833-32 oder -25

Als Supplement liegt „cards Karten cartes“ jeweils am 1. Februar, 1. Mai, 1. August und 1. November dieser Zeitschrift bei.

Bei Nichterschienen ohne Verschulden des Verlages oder infolge höherer Gewalt entfallen alle Ansprüche.

Bankverbindungen: Postbank Frankfurt 60482-609 (BLZ 50010060), Landesbank Hessen-Thüringen-Girozentrale 10555001 (BLZ 50050000), sämtliche in Frankfurt am Main.

Mitteilung gemäß § 5 Abs. 2 des Hessischen Pressegesetzes: Gesellschafter der Verlag Fritz Knapp GmbH, Frankfurt am Main: Philipp Otto

Druck: Druckerei Hassmüller Graphische Betriebe GmbH & Co. KG, Königsberger Straße 4, 60487 Frankfurt.

ISSN 1433-5204

