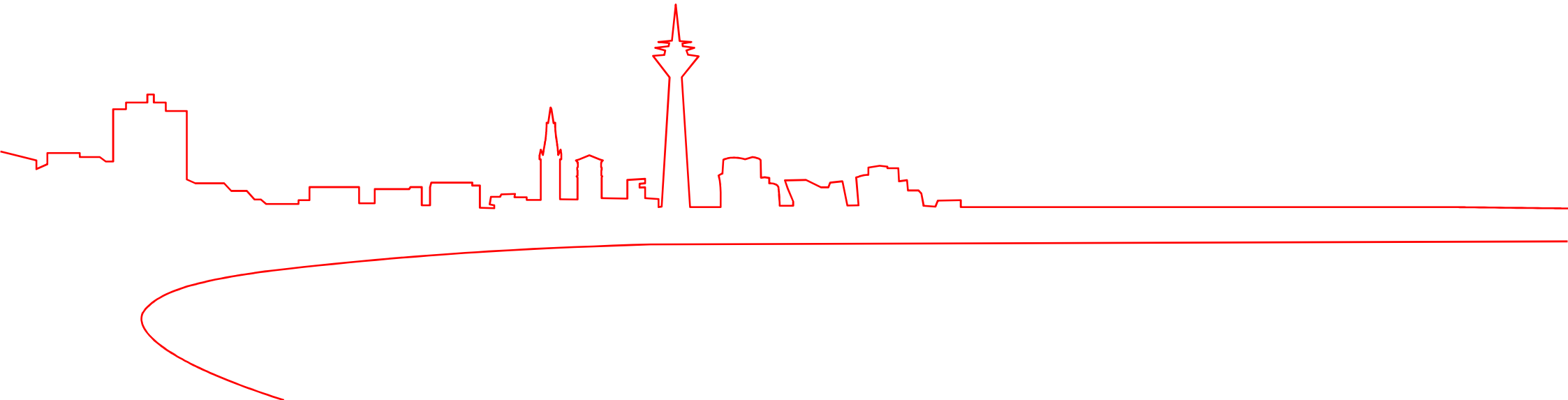
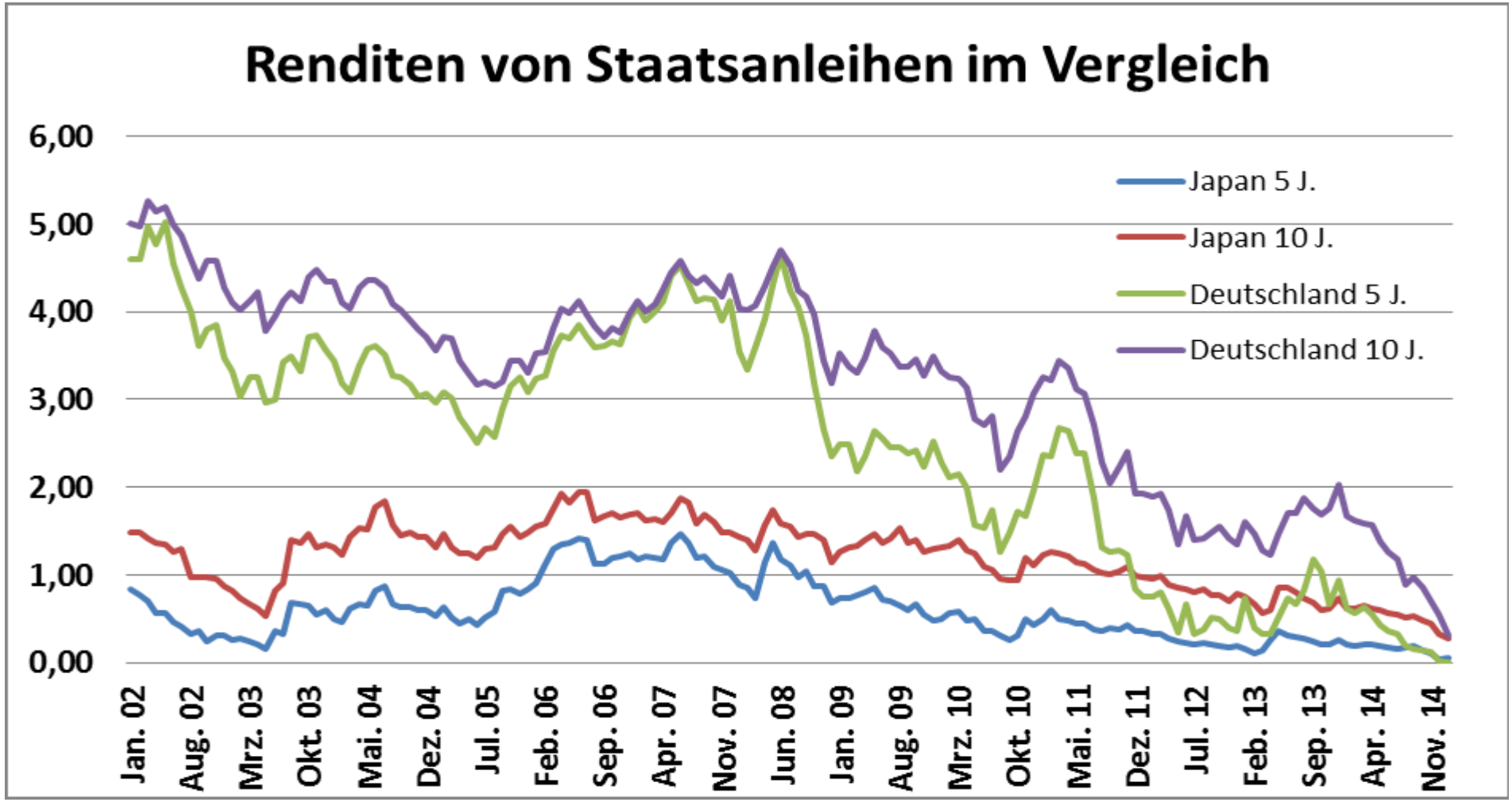
Stadtsparkasse
Düsseldorf

Schmalenbach-Gesellschaft
Tagung des Arbeitskreises
„Strategieentwicklung und Controlling in Banken“
am 18. September 2015

Top 3:
Auswirkungen der Niedrigzinsphase bei Sparkassen



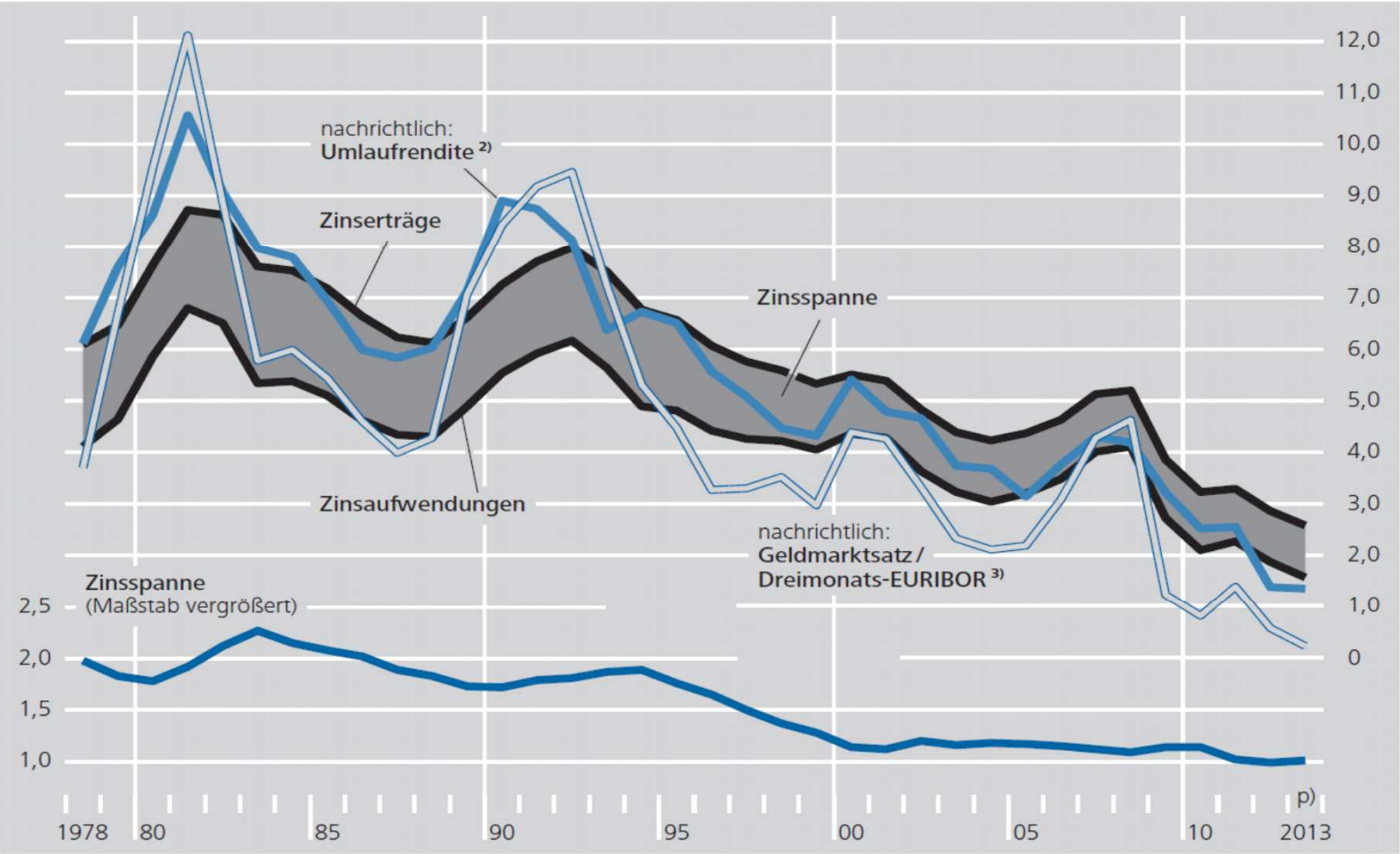
Wir haben japanische Verhältnisse erreicht



Die Phase sinkender Zinsen ist kein neues Phänomen

Zinserträge und Zinsaufwendungen der Kreditinstitute im Zinszyklus

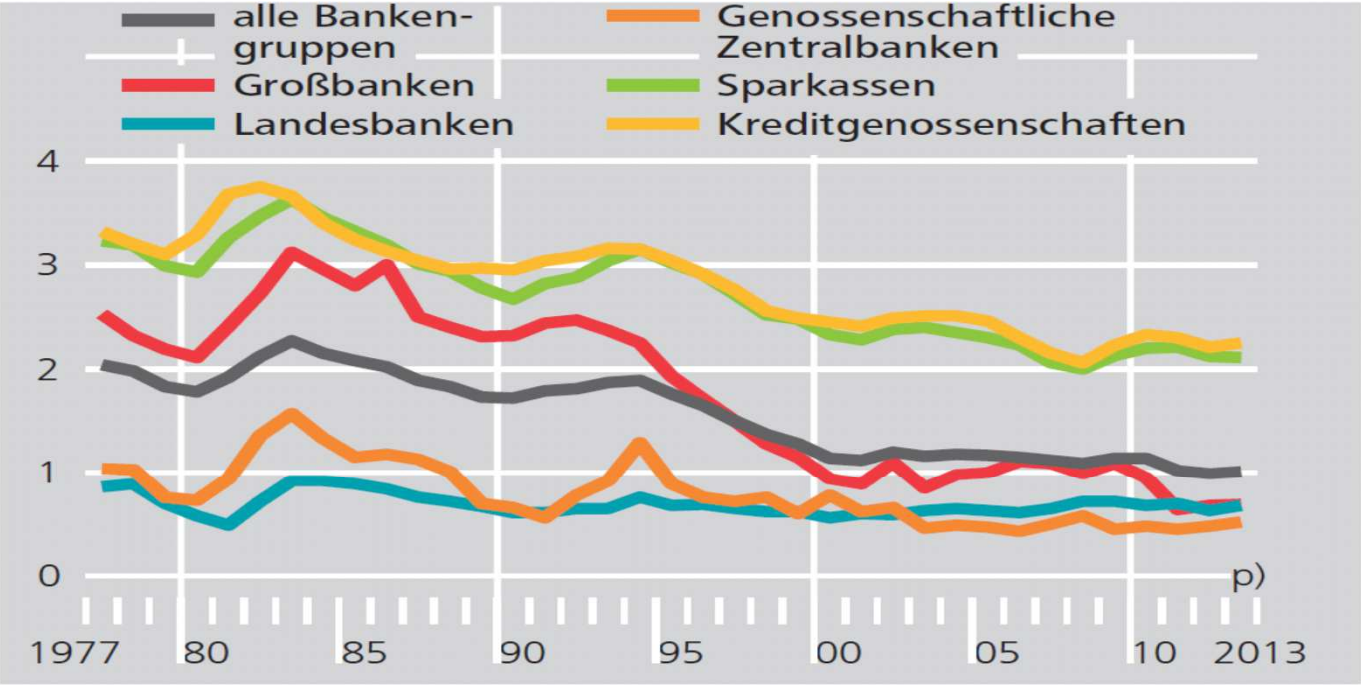
in % der durchschnittlichen Bilanzsumme [1]



1 Bis einschl. 1998 in % des durchschnittlichen Geschäftsvolumens. **2** Durchschnittliche Rendite inländischer Inhaberschuldverschreibungen. **3** Bis einschl. 1998 Geldmarktsatz für Dreimonatsgeld in Frankfurt.

Deutsche Bundesbank

Die Zinsspanne der Sparkassen ist rückläufig, bleibt aber über 2,00 %



1 Bis einschl. 1998 in % des durchschnittlichen Geschäftsvolumens. 2011 buchungstechnischer Anstieg der aggregierten Bilanzsumme um rd. 10% (Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz). **2** Durchschnittliche Rendite inländischer Inhaberschuldverschreibungen. **3** Dreimonats-EURIBOR, bis einschl. 1998 Geldmarktsatz für Dreimonatsgeld in Frankfurt.

Deutsche Bundesbank

Daten 2014:	
Zinsüberschuss	23,1 Mrd. € (-0,1 %)
Zinsspanne	2,07 % (-0,01%-Pkt)

Der Zinsüberschuss ist die dominierende Ertragskomponente bei Sparkassen

	Zinsüberschuss in % der operativen Erträge*
Alle Banken	71,9 %
Großbanken	60,7 %
Regionalbanken	66,8 %
Kreditgenossen	78,5 %
Sparkassen	80,0 %

* Quelle: Deutsche Bundesbank (Monatsbericht 09/2014)

Aktuelle Stimmen: Den Sparkassen stehen magere Jahre bevor

- „Wenn der Zins praktisch abgeschafft ist, kann das mittelfristig nicht ohne Auswirkungen auf die Zinsüberschüsse der Sparkassen bleiben.“ (Georg Fahrenschon, Präsident DSGV)

- „Die nächsten Jahre werden für uns deutlich schwieriger, als es die vergangenen Jahre waren.“ (Peter Schneider, Präsident Sparkassenverband Baden-Württemberg)

- „Die kippen nicht gleich um wie Fliegen. Aber von 2018 an wird es ganz massive Probleme geben.“ (Hans-Peter Burghof, Professor an der Universität Hohenheim)

- „Daher sollten die Banken die Zinsabhängigkeit ihrer Geschäfte reduzieren, indem sie innovative Ideen entwickeln und ihr Geschäftsmodell stärker auf Provisionseinnahmen umstellen.“ (Dr. Andreas Dombret, Vorstand Deutsche Bundesbank)

Wie hart könnte die Niedrigzinsphase Sparkassen treffen?

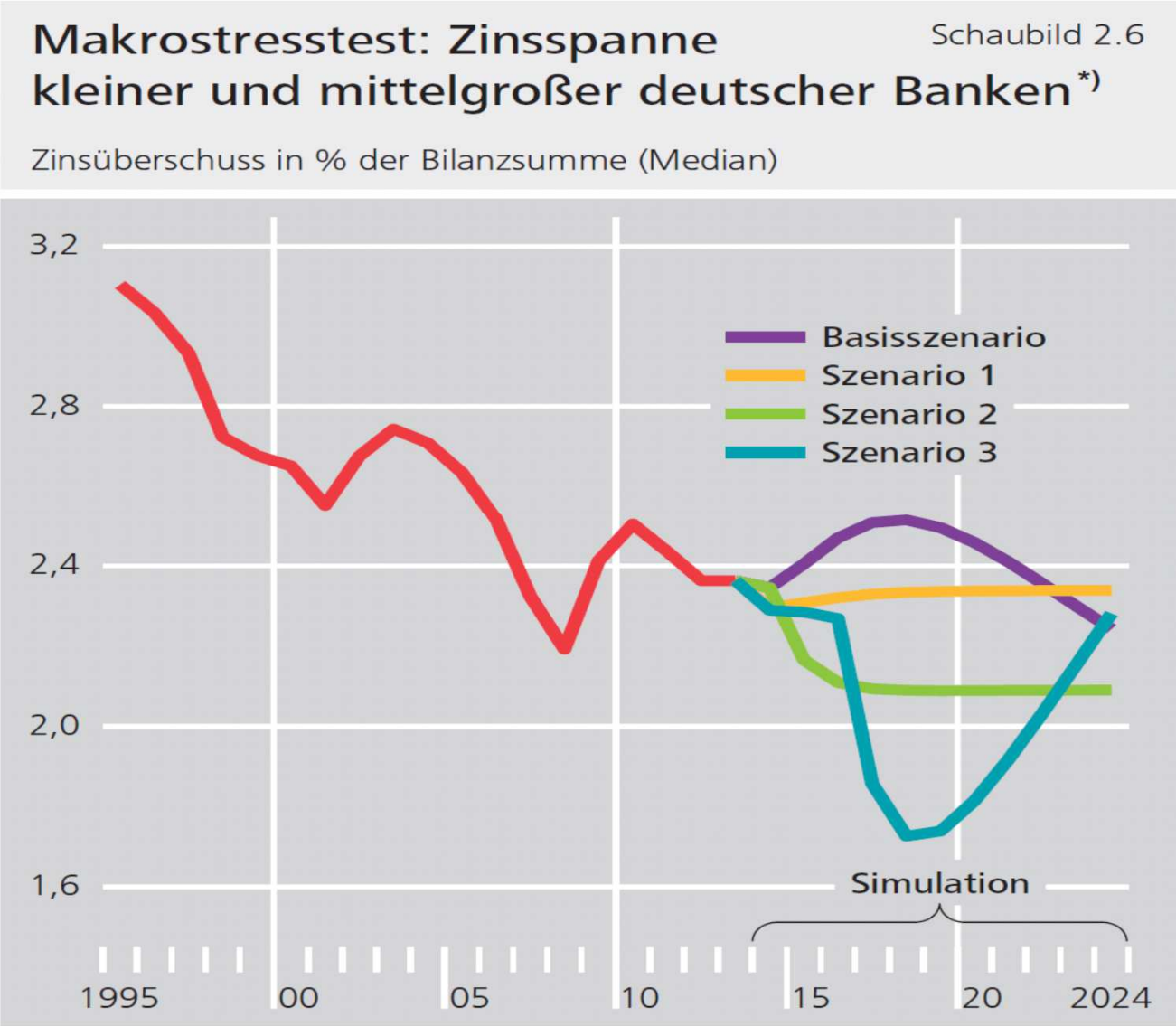
Makrostresstest der Bundesbank (Sparkassen, Kreditgenossen und Kreditbanken ohne Großbanken) im Jahr 2014

Zins	Basisszenario		Szenario 1		Szenario 2		Szenario 3	
	Zinssätze in den Szenarien							
Kurzfristiger Zins	Implizite Terminsätze für drei Monate aus der Zinsstrukturkurve für Bundesanleihen + 20 Basispunkte		Bundesanleihe mit dreimonatiger Restlaufzeit – Stand am 30. Juni 2014 + 20 Basispunkte		2014 wie im Basisszenario, ab 2015: 70 Basispunkte		Zinsschock im Jahr 2017 um 3,5 Prozentpunkte	
Langfristiger Zins	Implizite Terminsätze für zehn Jahre aus der Zinsstrukturkurve für Bundesanleihen		Bundesanleihe mit zehnjähriger Restlaufzeit – Stand am 30. Juni 2014		2014 wie im Basisszenario, ab 2015: 70 Basispunkte		Leichtes Abfallen, ab 2018 linearer Anstieg	
	Zinssätze der Szenarien in % (Jahresdurchschnitte)							
Jahr	Kurzfristiger Zins	Langfristiger Zins	Kurzfristiger Zins	Langfristiger Zins	Kurzfristiger Zins	Langfristiger Zins	Kurzfristiger Zins	Langfristiger Zins
2014[1]	0,26	1,46	0,27	1,26	0,26	1,46	0,27	1,24
2015	0,19	1,64	0,27	1,26	0,70	0,70	0,27	1,15
2016	0,39	1,96	0,27	1,26	0,70	0,70	0,27	1,03
2017	0,75	2,27	0,27	1,26	0,70	0,70	3,77	0,97
2018	1,17	2,55	0,27	1,26	0,70	0,70	3,77	1,36
2019	1,62	2,79	0,27	1,26	0,70	0,70	3,77	1,84
2020	2,05	2,99	0,27	1,26	0,70	0,70	3,77	2,32
2021	2,44	3,13	0,27	1,26	0,70	0,70	3,77	2,80
2022	2,79	3,24	0,27	1,26	0,70	0,70	3,77	3,28
2023	3,07	3,29	0,27	1,26	0,70	0,70	3,77	3,76
2024	3,30	3,31	0,27	1,26	0,70	0,70	3,77	4,24

1 Die Jahresdurchschnitte für das Jahr 2014 enthalten für das Basisszenario und Szenario 2 bis zum Stichtag der Szenarien am 30. Juni 2014 auch realisierte Werte. In den Szenarien 1 und 3 wurden dagegen lediglich die Zinssätze der Szenarien im zweiten Halbjahr 2014 berücksichtigt.

Deutsche Bundesbank

Ein Zinsschock führt zu gravierenden Belastungen



Zweites Auskunftsersuchen der Bundesbank Juli 2015

	Auswirkungen auf das Zinsergebnis*		
Szenario	2015	2017	2019
0. Planung	100 %	100 %	100 %
1. Niedrigzins (statisch)	96 %	97 %	89 %
2. Positiver Zinsschock (+ 200 BP)	90 %	88 %	87 %
3. Negativer Zinsschock 1 (- 100 BP, statische Bilanz)	89 %	82 %	67 %
4. Negativer Zinsschock 2 (- 100 BP, dynamische Bilanz)	87 %	77 %	63 %

* Analyse der Stadtsparkasse Düsseldorf

Die Auswirkungen von sinkenden Zinsüberschüssen sind ausgeprägt

Rückgang Zinsüberschuss	⇒	Betriebsergebnis vor Bewertung	⇒	Gewinn vor Steuern
-10 %		ca. -20 %		ca. -30 %
-20 %		ca. -40 %		ca. -60 %

Wo liegt das Problem?
1. Der Zinsspannenbeitrag aus der EK-Anlage sinkt spürbar

- Bei einer EK-Quote von knapp 10 % war bei höherem Zinsniveau ein ZSP-Beitrag von ca. 0,3 %-Pkt erzielbar.

- Aktuell sind weniger als 0,1 %-Pkt zu erreichen.
  - ↳ Belastung der Zinsspanne um 10 %
  - ↳ Bei einer CIR von 64 % und 80 % Zinsüberschussanteil am Bruttoertrag müssten die Kosten um 12,5 % gesenkt werden, um Ergebniskonstanz zu erreichen.
  - ↳ Dies träfe primär den Personalkosten-Block.

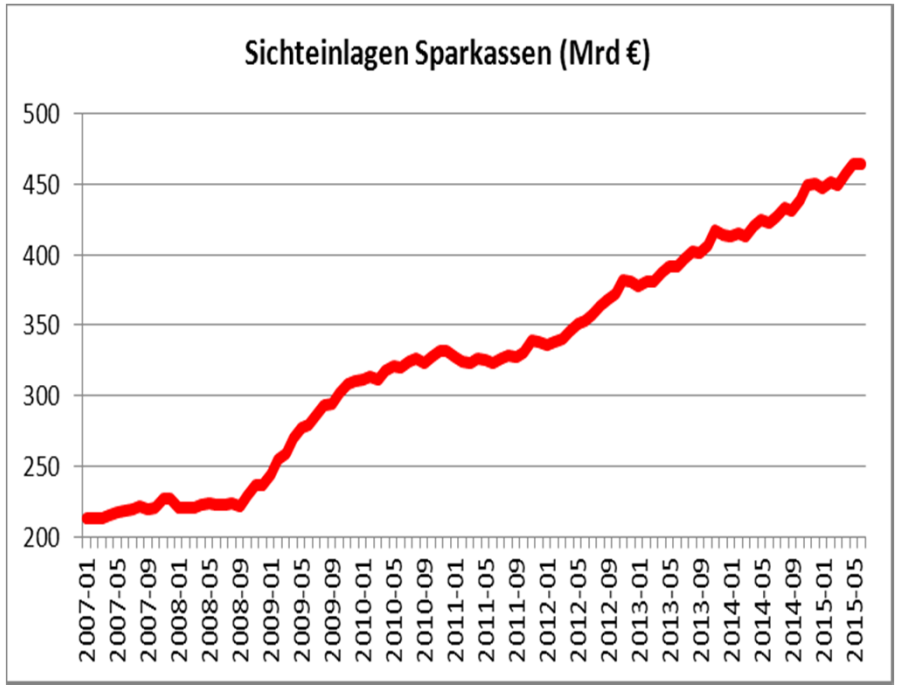
Wo liegt das Problem?
2. Die Sparkassen sind (in der Summe) passivlastig

	in % der Bilanzsumme	
	2009	2014
Forderungen an Kunden	59 %	63 %
Kundeneinlagen	68 %	73 %
Passivüberhang	9 %	10 %

⇒ Höherverzinsliche Anlagen im Depot A (Eigenanlagen) laufen sukzessive aus

Wo liegt das Problem?
3. Die Struktur der Kundeneinlagen hat sich – bei gestiegenem Geldvermögen – deutlich zu Gunsten der Sichteinlagen verschoben.

	in % der Bilanzsumme	
	2009	2014
Spareinlagen	25,7 %	27,0 %
Eigenemissionen	11,2 %	5,8 %
Termineinlagen	6,4 %	2,7 %
Sichteinlagen	25,0 %	37,3 %



⇒ Daraus resultieren 2 wesentliche Steuerungsprobleme:

Problem I: Gefahr bilanzieller Verwerfungen

- ca. 65 % der Passivseite könnten bei geänderter Zinslandschaft kurzfristig in andere (margenärmere) Produkte umgeschichtet oder abgezogen werden.

  ↳ Wie hoch sind die „trägen“ Bodensätze?

- Dagegen ist die Aktivseite ganz überwiegend in mittel- bis langfristigen Zinsbindungen angelegt.

- Zu steuern sind die Risikofelder
  - Liquidität
  - Zinsänderungsrisiko
  - Kundenbindung

Problem II: Kalkulation variabler Produkte über gleitende Durchschnitte

- Die Standardmethode gleitender Durchschnitte ist nicht konzipiert für ein Wachstumsumfeld
  - ↳ Bei sinkenden Zinsen und steigenden Einlage-Volumina wird die Vertriebsmarge zu hoch ausgewiesen, denn der Treasurer kann die höheren historischen Zinssätze nicht „einkaufen".

    ⇒ Die Lösung „Ausgleichszahlungen" hilft nur bei barwertiger Vertriebssteuerung

    ⇒ Die Alternative „Replikationsportfolio" wird von der FI nicht unterstützt.

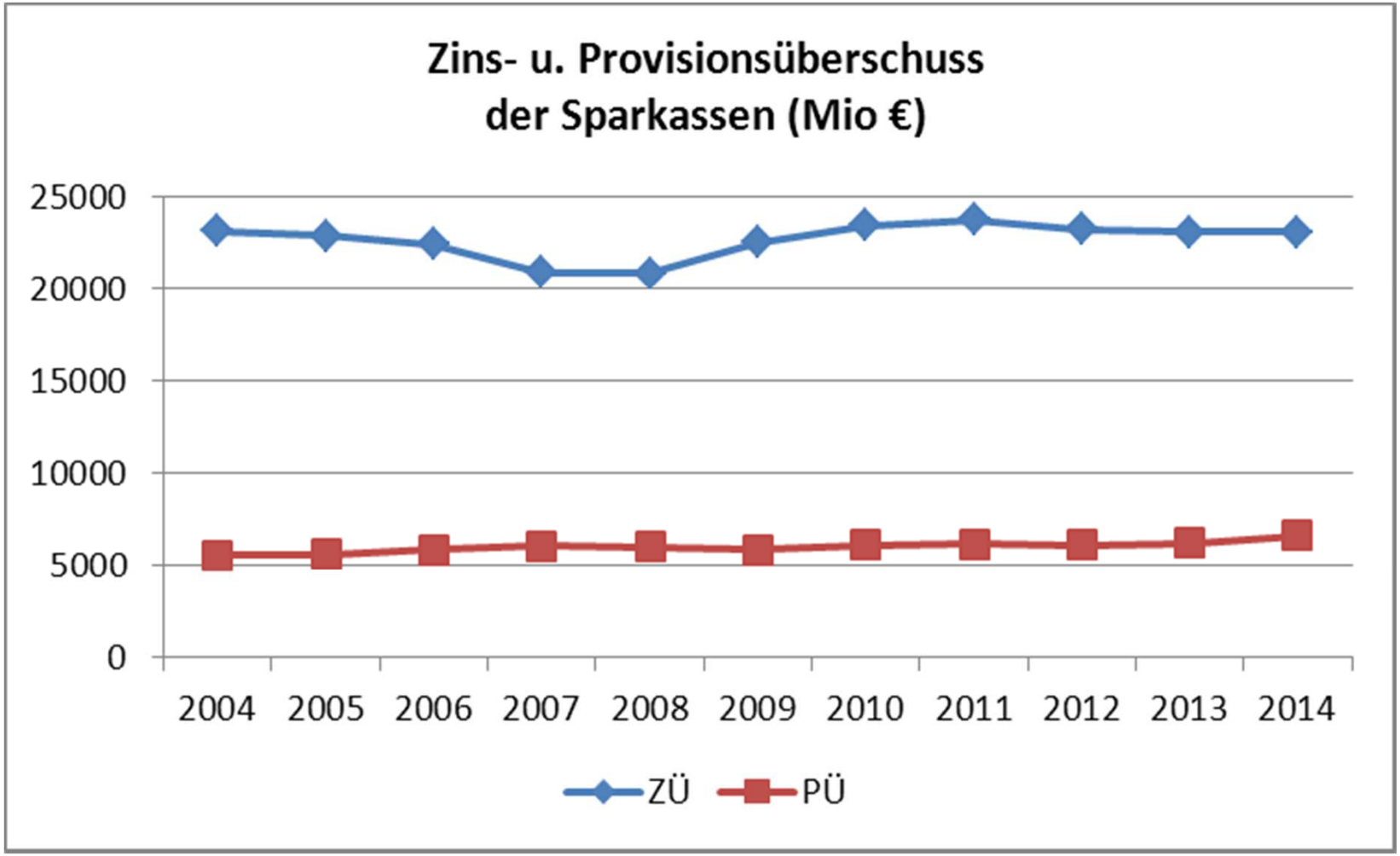
Beispiel: (statisch)

Kundenzins	:	0,10 %
Historischer gleitender Ø-Zins	:	1,55 %
Aktuell replizierbarer Zins	:	0,35 %
Wachstum der Bilanzposition	:	+ 10 % p.a.

	Marge		
	1. Jahr	2. Jahr	3. Jahr
ohne Replikation	1,45 %	1,45 %	1,45 %
mit Replikation	1,34 %	1,25 %	1,17 %

⇒ Im 3. Jahr wird die Vertriebsmarge ohne Replikation um 24 % zu hoch ausgewiesen.

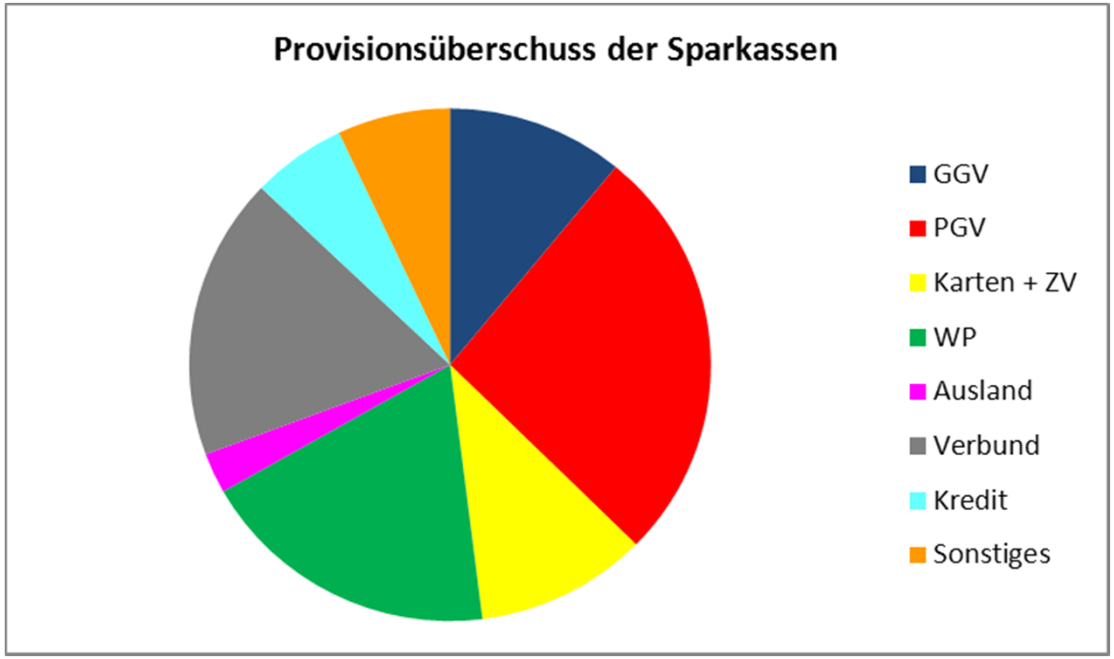
Handlungsoptionen: Steigerung des Provisionsergebnisses



- Geringe Dynamik (Ø + 1,7 % p.a. über die letzten 10 Jahre)

Handlungsoptionen: Steigerung des Provisionsergebnisses

- Das Provisionsgeschäft ist stark Konten- und ZV-lastig.



↳ Kontomodelle mit gestaffelten Mehrwertpaketen

↳ Ertragsoptimierung durch Preisbereitschaftsanalysen aus Kundenperspektive

↳ „Jahr des Wertpapiers“

↳ Bereitstellungsprovisionen

- Aber: Regulatorische / verbraucherpolitische Eingriffe (z.B. Wertpapiere, Versicherungen, Karten, Konto-Gebühren) erschweren die Umsteuerung.

Zinsüberschuss: Diverse Handlungsfelder sind gegeben

Zinsspanne

Konditionsbeitrag

- **ZKB Aktiv**
- **ZKB Passiv**

Strukturbeitrag

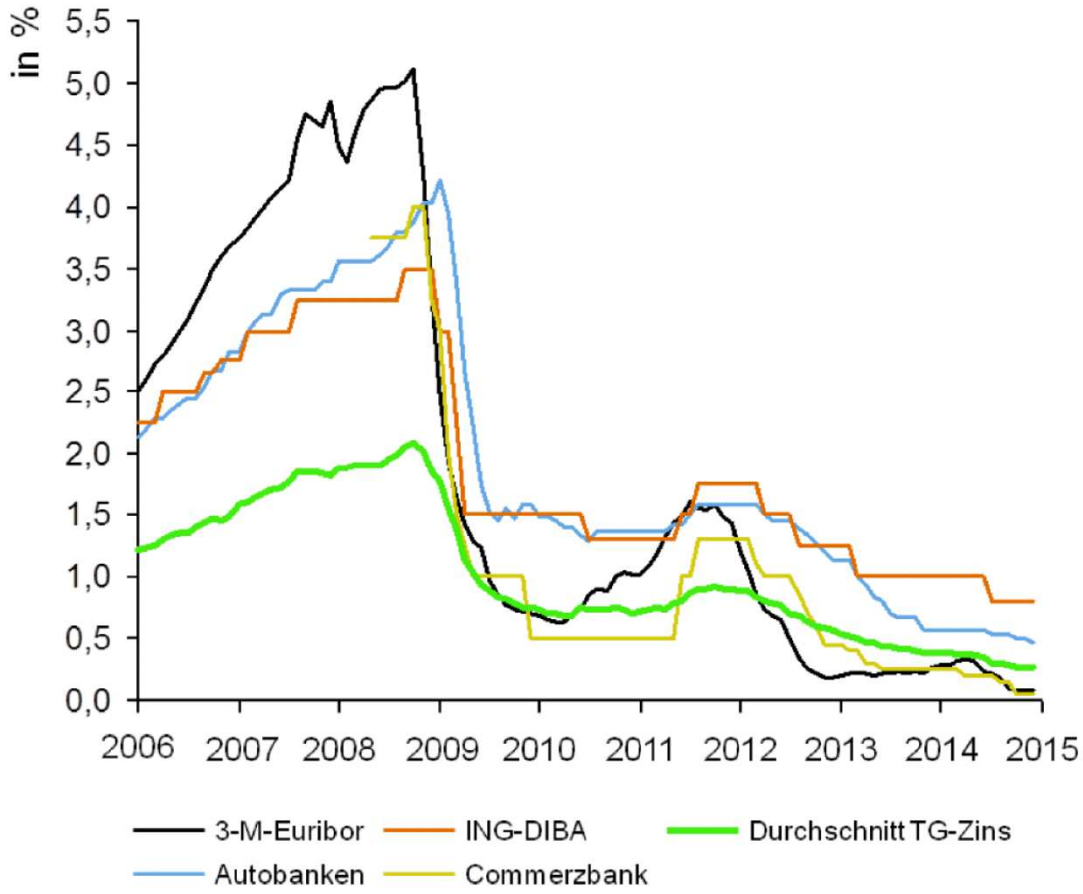
- EK-Anlage
- **Zins-Fristentrans-formation**
- **Liquiditäts-fristentrans-formation**
- **Sonstiges: Spreads, Betei-ligungen usw.**

Handlungsoptionen: Steigerung des Zinsüberschusses

- Kreditgeschäft
  - ⊕ Kredite für den Wohnungsbau zeigen seit 2012 wieder höhere Wachstumsraten (3 – 4 %).
  - ⊖ Intensiver Wettbewerb um mittelständische Kunden.
  - ⊖ Unternehmen setzen verstärkt auf Innenfinanzierung.
  - ⊖ Das Regionalprinzip setzt Wachstumsstrategien Grenzen. Und:
  - ⊜ Ein Wettbewerbsvorteil der Sparkassen ist das Wissen über die Kunden in der Region.
  - ⊕ Kredit-Baskets (bisher mehr als 2,5 Mrd. €) sichern Spielräume im Kundengeschäft und diversifizieren das Kreditportfolio.
- Passivgeschäft
  - ⊖ Konditionsspielräume nach unten sind weitgehend erschöpft.
  - ⊖ Der Zinssatz hat seine Steuerungsfunktion verloren.
  - ⊖ Negativzinsen („Verwahrgebühr“) stellen angesichts des öffentlichen Auftrags keine Option dar.
  - ⊕ Herleitung „zukunftsorientierter Mischungsverhältnisse“ bei variablen Produkten.

Handlungsoptionen: Steigerung des Zinsüberschusses

↳ Variable Passiva: Die Preisfindung der Wettbewerber differiert deutlich

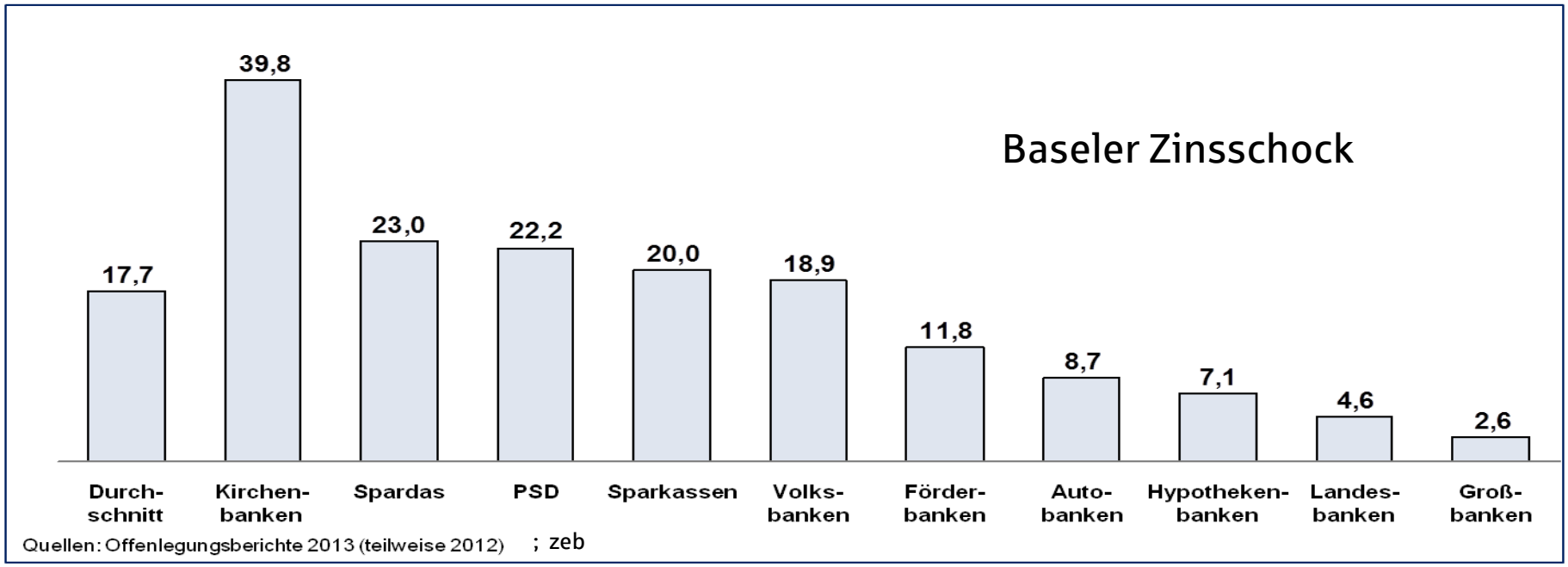


Quelle: zeb.research; Bundesbank; modern-banking.de

Handlungsoptionen: Steigerung des Zinsüberschusses

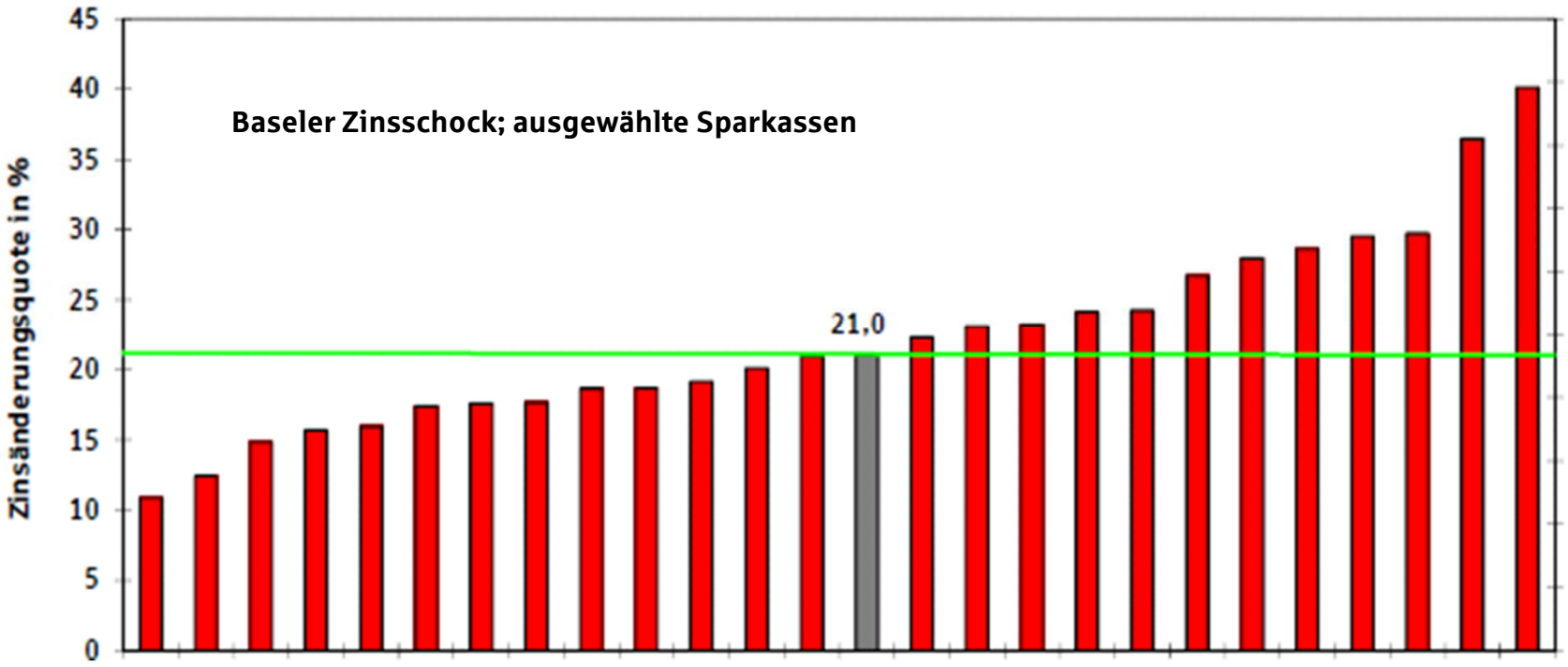
- Depot A / Treasury

↳ Fristentransformation ist eine bedeutende Ertragsquelle der Sparkassen



Handlungsoptionen: Steigerung des Zinsüberschusses

- Depot A / Treasury
  - ↳ Lässt die Risikotragfähigkeit eine Ausweitung des Risikoappetits auf neue Asset Klassen zu?
  - ↳ Ist die Steuerung des Liquiditäts- und Zinsänderungsrisikos zukunftsfest?



Handlungsoptionen: Kosten-Management

- Die Analysen zu den Auswirkungen der Niedrigzinsphase haben den Handlungsdruck auf der Kostenseite verstärkt.
- Umfassender als in der Vergangenheit steht das Filialnetz im Fokus der Überlegungen.
  - ↳ Die Digitalisierung stellt dabei zugleich Herausforderung und Chance dar.
  - ↳ Prozessverschlankung (z. B. Standard-Baufinanzierung) und Straffung der Produktpalette verbessern auch den vertrieblichen Auftritt.
- Von 2007 bis 2013 haben die Sparkassen ca. 10 % der Zweigstellen aufgegeben (Alle Banken - 9 %).
- Dagegen liegen die Sparkassen beim Mitarbeiterabbau (- 4 % seit 2007) hinter dem Markt (- 5 %).
  - ↳ „Die Personalkosten stellen den größten Kostenblock dar. Den müssen die Sparkassen dauerhaft in den Griff bekommen.“
  - ↳ Die spezielle Herausforderung sei es, das Privatkundengeschäft in der Fläche ertragsoptimal zu bereinigen, ohne an wahrgenommener Präsenz gegenüber den Kunden zu verlieren.
    (Oliver Mihm, VdV Investors Marketing)

Neue technische und rechtliche Fragestellungen kamen auf

- Funktionieren die „technischen Systeme“ (Kundenabrechnung, Vertriebscontrolling, Risikomanagement) auch bei negativen Zinsen?

- Wie sind die rechtlichen Rahmenbedingungen, Dokumentationen usw. bei Negativzinsen?
  0 %-Floor bei variablen Krediten und Derivaten möglich?
  ↳ Beachtung des Äquivalenzverhältnisses durch Gleichbehandlung von Aktiv- und Passivseite.

- Wie erfolgt die Kundenkommunikation?

Die Vorbereitung auf Negativzinsen erfolgte in der SSKD projekthaft

Georg Fahrenschon: Bilanzpressekonferenz 2015

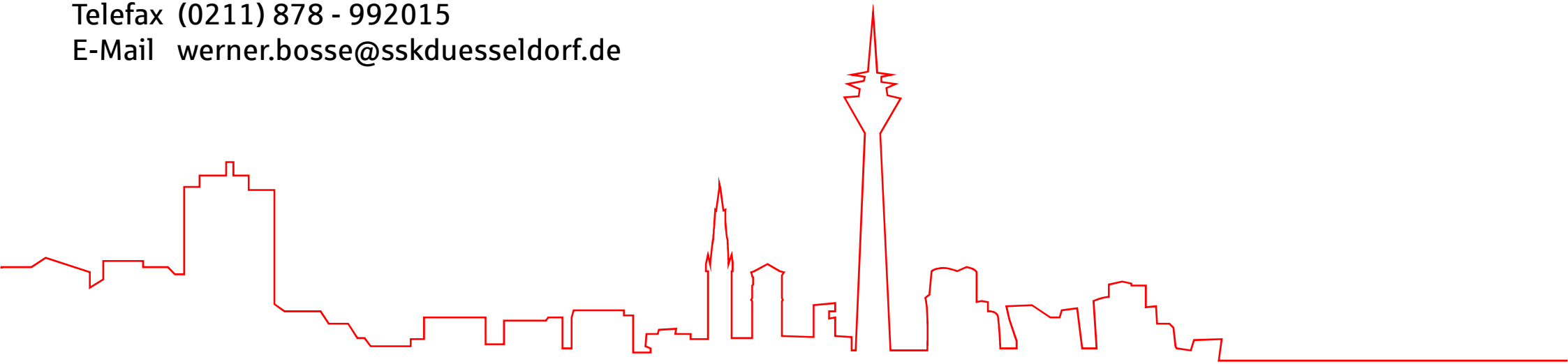
- „Wir haben rechtzeitig begonnen, uns auf schwierige Jahre einzustellen. Konkret heißt das:
- Erstens: Die Sparkassen müssen die erwirtschaftete Substanz in den Häusern behalten. Höhere Ausschüttungen an die kommunalen Träger sind aus unserer Sicht nicht vertretbar.
- Und zweitens werden wir den Kunden erklären müssen, dass bessere Konditionen nicht möglich sind, wenn man auf Dauer stabile Sparkassen erhalten möchte.“

Stadtsparkasse
Düsseldorf

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

Bereich Gesamtbankstrategie und -steuerung

Werner Boße
Generalbevollmächtigter

Berliner Allee 33
40212 Düsseldorf

Telefon (0211) 878 - 2015
Telefax (0211) 878 - 992015
E-Mail werner.bosse@sskduesseldorf.de