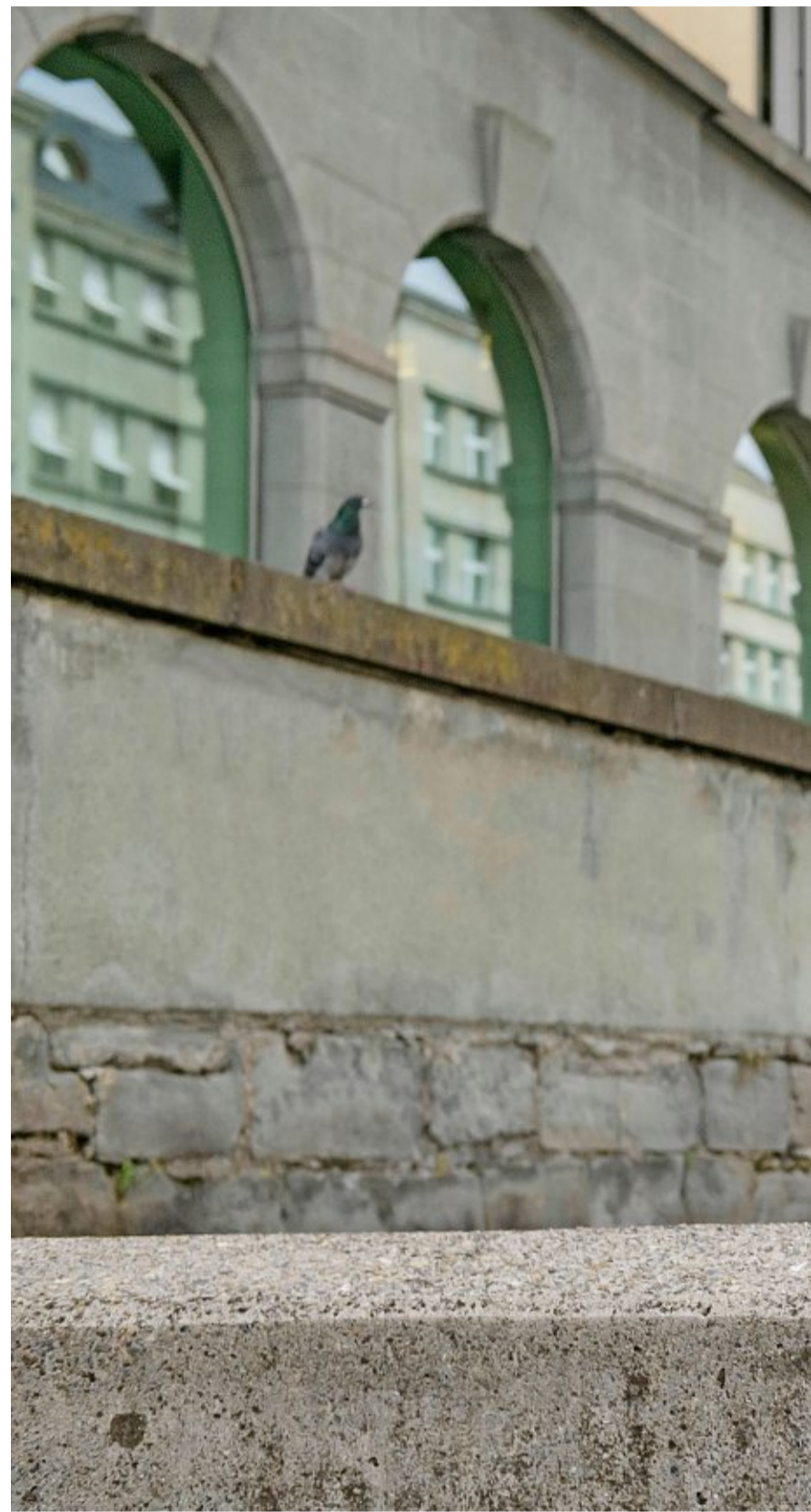


«Ein weiterer Wandel steht bevor»

STEPHAN ZWAHLEN Für den CEO von Maerki Baumann & Co. verschaffen mehrere Faktoren den Banken beim technologischen Wandel zwar Zeit, dennoch sei er unausweichlich. Trotzdem werde es im Private Banking immer Bereiche geben, in denen menschliches Urteilsvermögen zentral bleibe. Auch wenn Zwahlen die Prüfung der Regulierung nach dem Fall von Credit Suisse nachvollziehen kann, befürchtet er, dass im Sog der Diskussionen Institute überschaubarer Grösse übermässig belastet werden.



Herr Zwahlen, wie beurteilen Sie die gegenwärtige Lage des Schweizer Private Banking?

Das Schweizer Private Banking steht solide da. Die Faktoren, die die Schweiz stark gemacht haben, existieren weiterhin: politische Stabilität, institutionelle Verlässlichkeit, hochwertige Infrastruktur, internationale Beratungskompetenz und wirksame Regulierung. Gerade in einer geopolitisch unsicheren Welt bleibt diese Kombination ein wichtiger Wettbewerbsvorteil.

Es gab hierzulande aber auch einen tiefgreifenden Strukturwandel in der Branche.

Ja, wenn man die Entwicklung seit 2010 anschaut, dann sieht man einen Umbruch. Damals gab es in der Schweiz noch rund 160 Institute, die im Private Banking tätig waren. Heute sind es noch ungefähr halb so viele. Besonders stark betroffen von der Bereinigung waren kleinere und mittelgrosse Institute. Dieser Konsolidierungsprozess war einschneidend und wurde zeitweise von sehr pessimistischen Prognosen begleitet.

«Ein grosser Teil der heutigen Prozesse wird technologisch rationalisiert werden.»

Diese Prognosen haben sich aber nicht bewährt?

Nein, zumindest nicht im befürchteten Umfang. Trotzdem wäre es aber falsch zu glauben, dass das Schweizer Private Banking nicht weiterhin vor grossen Herausforderungen steht. Ich bin überzeugt, dass die nächsten zehn Jahre nochmals ähnlich tiefgreifend sein werden.

Welche Faktoren haben diesen Strukturwandel angetrieben?

Ich unterscheide vier zentrale Treiber. Erstens haben sich die Kundenbedürfnisse stark verändert. Kunden sind in Bezug auf die Wertschöpfung von Banken kritischer geworden und erwarten ein breiteres Dienstleistungsspektrum, etwa in den Bereichen Vorsorge- oder Nachfolgeplanung. Zweitens hat die Regulierungsintensität massiv zugenommen, was die Kostenbasis vieler

Institute erhöht hat. Drittens hat sich das internationale Steuerregime verändert, wodurch der Wettbewerb mit ausländischen Finanzplätzen homogener geworden ist. Und viertens haben veränderte Marktstrukturen und neue Technologien den Wettbewerbsdruck erhöht. Gerade dieser letzte Punkt wird den nächsten Strukturwandel prägen.

Ist dieser technologische Wandel bereits heute die prägende Entwicklung im Private Banking?

Noch nicht. Das liegt einerseits daran, dass das Durchschnittsalter der vermögenden Private-Banking-Kunden oft über siebzig Jahren liegt. Das ist nicht zwingend die Art Kunde, die permanente neue Innovationen einfordert. Zudem spielt das Vertrauen in etablierte Finanzinstitute eine wichtige Rolle. Andererseits verlangsamt paradoxerweise die Regulierung selbst den Wandel. Die Anforderungen erschweren es Big-Tech- oder Fintech-Unternehmen, schnell und aggressiv in den Markt einzutreten. Diese beide Faktoren verschaffen den Banken etwas Zeit – der Wandel wird jedoch kommen. Die Frage ist nur, wie schnell.

Wie genau wird Technologie das Private Banking verändern?

Nehmen wir das Beispiel künstliche Intelligenz, wo wir erst am Anfang stehen. Viele Institute testen heute erste Use Cases in den Bereichen Reporting, Compliance oder Betrugserkennung. Künftig wird KI auch in den Kerndienstleistungen eines Finanzintermediärs eine zentrale Rolle spielen. Die klassische Vermögensverwaltung basiert heute noch stark auf manuellen Prozessen. Im Kern geht es darum, Informationen zu sammeln, zu verdichten und daraus die richtigen Schlüsse zu ziehen. Genau darin liegt eine enorme Stärke von künstlicher Intelligenz.

Bedeutet das, dass der Mensch langfristig ersetzt wird?

Nein. Es gibt im Private Banking weiterhin Bereiche, in denen menschliches Urteilsvermögen und die Vertrauensperson zentral bleiben, etwa bei komplexen Vermögensstrukturierungen, familiären Fragestellungen, Nachfolge- oder Vorsorgethemen, die regelmässig auch emotionale Faktoren umfassen. Aber ein grosser Teil der heutigen Prozesse wird technologisch rationalisiert werden.

Erwarten Sie eine weitere Konsolidierung im Schweizer Banking?

Ja. Die Dynamik hat sich zuletzt zwar etwas abgeschwächt, das hatte aber viel mit temporären Markteffekten zu tun. Nach Covid haben die expansive Geldpolitik und steigende Assetpreise den Ertrag vieler Banken begünstigt. Gleichzeitig führten temporär höhere Zinsen zu besseren Margen. Diese Effekte sind jedoch nicht strukturell nachhaltig. Deshalb glaube ich, dass die Konsolidierung wieder an Fahrt aufnehmen wird.

Neben dem Strukturwandel und der Konsolidierung haben den Schweizer Finanzplatz auch unerfreuliche Ereignisse zuletzt überschattet. Wie hat sich die internationale Wahrnehmung Ihrer Meinung nach verändert?

Die Branche hat sich in den vergangenen Jahren deutlich weiterentwickelt und professionalisiert. Gleichzeitig stimmt es, dass die öffentliche Wahrnehmung oft von einzelnen Skandalen geprägt wird. Sie überlagern manchmal die tatsächlichen Fortschritte und können verstärkte Regulierung bewirken. Nichtsdestotrotz bleibt der Standort Schweiz in der internationalen Wahrnehmung zu Recht attraktiv, nicht zuletzt aufgrund von wichtigen Standortvorteilen und der ausgezeichneten Bildungs- und Forschungslandschaft, die es hier gibt.

«Die Regulierung muss so ausgestaltet werden, dass Institutionen international wettbewerbsfähig bleiben.»

Können Sie die Diskussion über strengere Regulierung und Kapitalanforderungen für Grossbanken nachvollziehen?

Es ist nachvollziehbar, dass man nach dem Fall von Credit Suisse die Regulierung überprüft und höhere Kapitalanforderungen diskutiert. Gerade jetzt sehen wir aber auch in den USA massive Deregulierungstendenzen und im Nahen Osten und Teilen Asiens eine dynamische Entwicklung. Wichtig ist, dass die Schweizer Regulierung so ausgestaltet wird, dass international tätige Institute wettbewerbsfähig bleiben. Meine grösste

Sorge betrifft allerdings die Rahmenbedingungen für die mittelgrossen und die kleinen Banken.

Wieso?

Im Sog der intensivierten Too-big-to-fail-Diskussion besteht die Gefahr, dass auch nicht systemrelevante Institute mit zusätzlichen regulatorischen Anforderungen übermässig belastet werden. Natürlich gibt es Bereiche wie Cybersecurity oder Geldwäscherei, wo für alle unabhängig der Grösse dieselben Standards gelten müssen. Aber es gilt den Regulierungsgrundsatz der Proportionalität hochzuhalten, das heisst, Institute überschaubarer Grösse administrativ nicht unnötig zu belasten.

Apropos kleinere Institute: Welche Rolle können unabhängige Privatbanken künftig noch spielen?

Eine sehr wichtige. Über Jahre dominierte die Vorstellung, dass Grösse allein entscheidend sei. Ich halte das für zu eindimensional. Spezialisierung ist eine echte Alternative. Viele Kunden schätzen differenzierte Dienstleistungen, überschaubare Strukturen, kurze Entscheidungswege und persönliche Beziehungen. Gerade unabhängige Privatbanken können Unternehmertum, Individualität und Kundennähe oft glaubwürdig leben.

Auch Maerki Baumann & Co. hat mit einer Nischenstrategie viel Aufmerksamkeit auf sich gezogen. Sie gehören zu den ersten Privatbanken mit Kryptoangebot. Wie passt das zu einer traditionsbewussten Privatbank?

Aus meiner Sicht passt das sehr gut zusammen, wenn man das Thema ernsthaft und professionell angeht. Wir haben uns bereits 2018 intensiv mit Digital Assets beschäftigt, als die Branche noch sehr abwehrend reagierte. Damals zeigten wir uns in einem Interview bereit, Fiat-Gelder anzunehmen, selbst wenn es in der Vergangenheit einen Kryptobezug gab – vorausgesetzt, Herkunft der Gelder, Geldwäschereirisiken und regulatorische Anforderungen liessen sich sauber beurteilen. Eine mediale Falschmeldung breitete sich damals wie ein Lauffeuer aus. Es hiess, dass Maerki Baumann die erste Bank Europas sei, die Kryptowährungen akzeptiere. Das war damals noch nicht der Fall, löste aber enorme Reaktionen aus, wonach wir eine Kryptostrategie erarbeiteten.

Welche Kundengruppen fühlen sich dadurch angezogen?



BILD: MARKUS FORTE

ZUR PERSON

Stephan A. Zwahlen (48), ist seit 2016 CEO von Maerki Baumann & Co. Er trat 2009 als Leiter Investment Solutions & Services bzw. 2010 als stv. CEO in die Geschäftsleitung ein, nachdem er zwei Jahre bei UBS im Global Wealth Management tätig war. Davor arbeitete er bereits von 2005 bis 2007 für Maerki Baumann und verantwortete die strategische Neupositionierung der Bank sowie die Gründung einer eigenständigen Transaktionsbank. Zwahlen studierte und promovierte in Betriebswirtschaft an der Universität St. Gallen und der Ivey Business School in London (Kanada). Er ist verheiratet und Vater zweier Töchter. In seiner Freizeit unternimmt er gerne Reisen, spielt Tennis und Golf, fährt Ski und interessiert sich für moderne Kunst.

Ursprünglich dachten wir, wir würden vor allem bestehenden traditionellen Kunden eine Möglichkeit bieten, in Digital Assets zu investieren. Tatsächlich passierte zuerst das Umgekehrte: Kunden aus der Krypto-Community kamen zu uns und entwickelten dann klassische Private-Banking-Bedürfnisse. Das waren einerseits Start-ups aus dem Blockchain- und dem Kryptobereich, andererseits sehr vermögende Privatpersonen, die grosse Kryptovermögen hielten und sie diversifizieren sowie professionell strukturieren wollten. Im Zuge dessen hat sich unsere Kundenbasis um zwölf Jahre verjüngt.

Ist es nicht paradox, dass ausgerechnet eine teilweise bankenkritische Community klassische Private-Banking-Dienstleistungen sucht?

«Über Jahre dominierte die Vorstellung, dass Grösse allein entscheidend sei. Das ist zu eindimensional.»

Das ist tatsächlich spannend. Viele Unternehmer aus dem Kryptobereich kamen ursprünglich aus einem libertären Umfeld, schliesslich ging es anfangs darum, eine Alternative zum traditionellen Finanzsystem zu schaffen. Über die Jahre wurde aber klar, dass sich ein paralleles Finanzsystem nicht realisieren lässt. Stattdessen setzte ein Trend zur Konvergenz zwischen dem traditionellen Finanzsystem und der neuen digitalen Welt ein, für

die vergleichbare regulatorische Anforderungen gelten. Zudem haben Ereignisse wie der FTX-Skandal dazu geführt, dass vertrauenswürdige und regulierte Gegenparteien attraktiv wurden.

Welche Bedeutung hatte das Kryptoangebot strategisch für Maerki Baumann?

Die Einführung unserer Kryptostrategie war ein Wendepunkt für unsere Bank. Wir konnten uns dadurch neu positionieren und in einem Ökosystem etablieren, das weit über die Schweiz hinausreicht. Gleichzeitig hat das Thema intern viel ausgelöst, was weit über Rentabilitätssteigerung und Wachstum hinausgeht: Es hat unsere Unternehmenskultur geprägt, unsere Veränderungsbereitschaft gestärkt, den Zugang zu technologischen Themen verändert und gezeigt, wie wertvoll es

sein kann, sich frühzeitig und offen mit potenziell disruptiven Entwicklungen auseinanderzusetzen. Entscheidend war nicht nur das konkrete Angebot, sondern die Lernkurve, die daraus für die gesamte Bank entstanden ist.

Wie geht es auf dieser Lernkurve weiter?

Das Private Banking bleibt unser Kerngeschäft, wobei wir den persönlichen Kontakt gezielt mit digitalem Potenzial ergänzen wollen. Der nächste Schritt wird sein, unsere Erfahrungen aus dem Blockchain- und dem Kryptobereich auf weitere exponentielle Technologien auszuweiten, weshalb wir Anfang 2025 ein Technology Advisory Board geschaffen haben.

Interview: Damien Martin

Anzeige



INDEXING FORUM 2026
PASSIV INVESTIEREN, AKTIV ENTSCHEIDEN

30. Juni 2026
Gottlieb Duttweiler Institut, Rüschlikon

TOP-SPEAKER

- Stefan Brupbacher** Direktor Swissmem
- Claudio Cisullo** Founder and Chairman of CC Trust Group AG and Chain IQ Group AG, Chairman One United Properties & other Mandates
- Prof. em. Dr. jur. Thomas Cottier** Professor für europäisches und internationales Wirtschaftsrecht Universität Bern und Appellationsrichter MPIA in der WTO
- Richard David Precht** Philosoph, Publizist und Bestsellerautor

DIE THEMEN

- Antifragilität** – wie wir Krisen nicht nur überstehen, sondern an ihnen wachsen
- Erfolgsrezept Schweiz** – was benötigen wir und was nicht?
- Die chinesische Wirtschaft** – Entwicklungs- und Reformpolitik, Wachstum, Geopolitik
- Portfoliokonstruktion** – Einsatz von aktiven und passiven ETF's

Konzeption und Organisation: FuW Forum
Weitere Informationen und Anmelde-möglichkeit
www.fuw-forum.ch/fe



FINANZ und **WIRTSCHAFT** FORUM
INSEL DER AUFMERKSAMKEIT

PARTNER



KOOPERATIONSPARTNER

