



MAERKI BAUMANN & CO. AG

PRIVATBANK

# Zukunft des Private Bankings: Das Beste aus der alten und neuen Welt

**Das Schweizer Private Banking befindet sich in einem tiefgreifenden Wandel. Digitalisierung, steigende IT-Ausgaben und neue Regulierungen stellen traditionelle Geschäftsmodelle in Frage und drücken auf die Margen. Auch die Ansprüche der Kundinnen und Kunden ändern sich fundamental. Die einen Banken geben angesichts der Herausforderungen auf, andere – wie Maerki Baumann – sehen darin Chancen und nutzen sie auch.**

3'700'000'000'000 Franken – oder kürzer: CHF 3'700 Milliarden. So hoch sind die auf Schweizer Banken verwalteten Vermögen von in- und ausländischen Privatkunden. Das hiesige Wealth Management hat damit global gesehen eine Spitzenposition inne: Über ein Viertel der weltweiten, grenzüberschreitend betreuten Privatvermögen sind auf Schweizer Instituten angelegt – mehr als auf jedem anderen Finanzplatz. Seit Jahrhunderten profitieren vermögende Kundinnen und Kunden von den Vorzügen des Standorts Schweiz mit seinem stabilen politischen System, seinen berechenbaren Institutionen, seiner starken Währung und seiner hohen Beratungsqualität. Auch florieren rundherum komplementäre Dienstleister wie Treuhänder, Anwälte oder Steuerexperten, die auf vermögensbezogene Services spezialisiert sind.

So weit, so gut? Nicht ganz. Bis ins neue Jahrhundert hinein wirtschafteten die Schweizer Privatbanken mit ihren angestammten Produkten und Dienstleistungen auf einer soliden Grundlage. Doch dann häuften sich Ereignisse, die ihr Selbstverständnis in Frage stellten:

- Die Finanzkrise erschütterte das Vertrauen in die klassischen Banken und zog eine Flut neuer Regulierungen nach sich.
- Rechtliche Vorgaben, die sich hinter Kürzeln wie

MiFID II<sup>1</sup> oder FIDLEG<sup>2</sup> verbergen, greifen immer stärker in die Arbeitsabläufe ein.

- Das Bankkundengeheimnis wurde im Verhältnis zu ausländischen Kunden stark verwässert, die frühere Geheimhaltung durch eine neue Transparenz – den Automatischen Informationsaustausch (AIA) bzw. FATCA<sup>3</sup> – ersetzt.
- Branchenfremde Wettbewerber, die schneller, günstiger und häufig auch kundenorientierter auftreten als die etablierten Anbieter, drängen in den Markt.

Seither stehen die Zeichen auf Umbruch: Von allen Seiten gerät die dominierende Marktstellung des Schweizer Private Bankings unter Druck. In den Direktionsetagen wächst das Bewusstsein und da und dort auch das Unbehagen, dass der Erfolg an seine Grenzen gestossen und Handeln angesagt ist. Sichtbares Zeichen ist die Konsolidierung in der Branche: In den letzten zehn Jahren ist die Zahl der im Private Banking tätigen Institute in der Schweiz von 160 auf 100 gesunken. Dr. Stephan A. Zwahlen, CEO von Maerki Baumann, sieht das Privatkundengeschäft an einem historischen Wendepunkt angelangt: «Im vergangenen Jahrzehnt erlebten wir einen tiefgreifenden Wandel», sagt er, «aber die nächsten zehn Jahre dürften sich als noch viel einschneidender erweisen.» Neben neuen Regulierungen nennt er die Digitalisierung und veränderte Kundenbedürfnisse als wichtigste Treiber der Veränderungen.

## **Banking wird direkter und schneller**

Die Digitalisierung erzeugt einen Veränderungsdruck, der alle Dienstleistungen und Prozesse umfasst: Das Banking wird direkter, schneller und vielfältiger – aber auch komplexer und technisch anspruchsvoller. Die Coronakrise versetzte der seit Jahren laufenden Digitalisie-

<sup>1</sup> MiFID II («Markets in Financial Instruments Directive»): Seit dem 3. Januar 2018 ist die Umsetzung einer EU-Direktive zum Wertpapierhandel unter dem Begriff «MiFID II» europaweit in Kraft. Sie beinhaltet die Überarbeitung der 2007 verabschiedeten Richtlinie «MiFID I» und soll den Verbrauchern mehr Transparenz und Schutz bei Wertpapieranlagen verschaffen.

<sup>2</sup> FIDLEG («Finanzdienstleistungsgesetz»): Trat am 1. Januar 2020 in der Schweiz in Kraft. Es dient ebenfalls dem Anlegerschutz und enthält umfassende Verhaltensregeln, die Finanzdienstleister gegenüber ihren Kunden einhalten müssen.

<sup>3</sup> FATCA («Foreign Account Tax Compliance Act»): Im Jahr 2010 in Kraft getretenes US-Gesetz, das in den USA steuerpflichtige natürliche Personen und Unternehmen mit Sitz ausserhalb der USA zur Mitteilung steuererheblicher Daten verpflichtet.

rung des Bankgeschäfts einen kräftigen Schub: An die Stelle des persönlichen Austauschs in der gediegenen Atmosphäre des Bankhauses trat während der Lock-downs die Interaktion via Telefon, E-Mail oder Videokonferenz. «Die Umstellung auf digitale Kanäle hat überraschend reibungslos funktioniert», konstatiert Stephan Zwahlen. Die Investitionen in die IT-Infrastruktur der vergangenen Jahre hätten sich bezahlt gemacht. Und das Bewusstsein von Kundschaft sowie Mitarbeitenden in Bezug auf digitale Abläufe wurde rasch geschärft, was zu deren Akzeptanz entscheidend beigetragen hat. Viele Banken nutzten die Gelegenheit, Abläufe noch stärker digital auszurichten. Maerki Baumann etwa führte die digitale Identifikation in Zusammenarbeit mit einem Partnerunternehmen ein, lancierte eine Mobile-Banking-App und trieb die Entwicklung eines Video-Kommunikationssystems voran.

Auch wenn sich Kundenkontakte zunehmend in digitale Medien verlagern – Algorithmen und Videochats können den persönlichen Austausch nicht ersetzen. Denn Geldangelegenheiten sind Vertrauenssache: «Zur Bildung dieses Vertrauens ist der persönliche Kontakt zwischen Kunde und Berater von Zeit zu Zeit zwingend», sagt Stephan Zwahlen. Dies gelte speziell für die Phase des Kennenlernens und des Aufbaus einer Kundenbeziehung. Aber auch für den Umgang mit sensitiven oder emotionalen Themen sowie mit komplexen oder krisenähnlichen Situationen werde das persönliche Gespräch oft als zielführender empfunden. Digitalisierung hin oder her – um überlieferte Werte wie Vertrauen und Zuverlässigkeit zu vermitteln, bleibt der persönliche Kontakt nach wie vor zentral.

## «Zur Bildung des Vertrauens ist der persönliche Kontakt zwischen Kunde und Berater von Zeit zu Zeit zwingend.»

Dr. Stephan A. Zwahlen, CEO

### Junge Kunden, neue Werte

Egal, ob beim Kauf eines neuen Autos oder der Buchung einer Reise – Konsumenten haben sich daran gewöhnt, mit wenigen Klicks im Internet Informationen jederzeit abrufen und Konkurrenzvergleiche anstellen zu können. Entsprechend sind auch ihre Ansprüche an Bankdienstleistungen gestiegen. Dies trifft vor allem auf die neue Kundengeneration zu, die international vernetzt, technologieaffin und unabhängig ist; eine Generation, die sich nicht nur hinsichtlich ihres Konsumverhaltens, sondern auch ihres Wertesystems unterscheidet.

Wollen Privatbanken diese potenzielle Kundschaft erreichen, müssen sie Dienstleistungen und Sprache an deren Bedürfnisse anpassen. Ein wichtiger Ansatzpunkt ist das Alter zwischen 30 und 40 – also der Lebensabschnitt, in dem sich Menschen mit einem gewissen Vermögen oft-

mals für eine Privatbank entscheiden. Maerki Baumann hat den Anspruch, Kunden generationenübergreifend zu betreuen. So bietet die Bank Kindern und Enkeln ihrer Kunden eintägige Stages in der Bank an, in denen nicht nur Einblicke in das Unternehmen, sondern auch das Einmaleins der gehobenen Geldanlage vermittelt werden. Die Akquisition junger Kunden, die bislang noch keine Beziehung zur Privatbank hatten, gilt als besonders anspruchsvoll, weil die Angebote der Gross- und Retailbanken gerade für jüngere Kundensegmente vielfach attraktiv erscheinen.

In den letzten Jahren ist der Altersdurchschnitt der Kundschaft bei Maerki Baumann markant gesunken. Dabei zeigt sich, dass gerade die junge Generation grossen Wert auf einen nachhaltigen Umgang mit Geld legt: Im Zuge von Klimadebatte und Umweltschutz will sie nicht nur ihr Vermögen gewinnbringend anlegen, sondern auch noch Gutes tun. Das Engagement zeigt Wirkung: In der Schweiz sind bereits Gelder im Umfang von rund 1'200 Milliarden Franken nachhaltig angelegt – und das Wachstum ist ungebrochen. Spätestens seitdem der Bundesrat das Ziel formulierte, die Schweiz als führenden Standort für nachhaltige Finanzdienstleistungen zu positionieren, steht das Thema weit oben auf der Agenda des Finanzplatzes.

## In der Schweiz sind Gelder im Umfang von rund 1'200 Milliarden Franken nachhaltig angelegt – und das Wachstum ist ungebrochen.

Dem Trend zur Nachhaltigkeit trägt auch Maerki Baumann Rechnung: Zusammen mit Globalance, Pionierin in der nachhaltigen Vermögensverwaltung, lancierte sie im Sommer 2020 das neue, auf Nachhaltigkeit ausgerichtete Akzentmodul «Aktien Global Impact», das sie in ihre Modulare Anlagelösung integriert hat. Die Modulare Anlagelösung erlaubt es den Kundinnen und Kunden der Bank, zahlreiche Module nach eigenen Wünschen und Bedürfnissen zu kombinieren und sich so ein massgeschneidertes Portfolio, eine eigene «Asset Allocation», zusammenzustellen. Eine bestechende Lösung in Zeiten der Individualisierung, die bereits Schule gemacht hat und vor Kurzem auch von einer Schweizer Grossbank nachgebildet worden ist.

### Vermögen sinnvoll und weitsichtig anlegen

Immer mehr Anleger haben das Bedürfnis, mit ihren Anlagen neben einer finanziellen Rendite auch einen positiven Einfluss auf die Umwelt und Gesellschaft zu erzielen. Mit unserem Akzentmodul «Aktien Global Impact», das Teil unserer innovativen Modularen Anlagelösung ist, gehen wir auf das zunehmende Kundenbedürfnis nach nachhaltigen Anlagen ein.

# «Wir sind überzeugt, dass digitale Vermögenswerte künftig fester Bestandteil einer professionellen Anlageberatung und Vermögensverwaltung sein werden.»

Dr. Stephan A. Zwahlen, CEO

## Neue Chancen mit digitalen Vermögenswerten

Die Kooperation mit Globalance ist ein Beispiel für die Strategie der Vernetzung, die Maerki Baumann seit über zehn Jahren verfolgt. Das Institut hat bereits ab 2007 alle Prozesse mit geringer eigener Wertschöpfung bzw. limitiertem Differenzierungspotenzial an die eigens gegründete Transaktionsbank InCore ausgelagert. Gerade für kleinere Banken ist die Zusammenarbeit mit Spezialisten ein Gebot der Stunde, um Kosten und Risiken zu verringern, Wachstum zu generieren und hohe Qualität sicherzustellen. «Das klassische Modell, bei dem die Bank alles selber macht, hat für die meisten Banken schon seit Längerem keine Zukunft mehr – das ist zu kostspielig», sagt Stephan Zwahlen. Die Erschliessung neuer Technologielösungen, die in der Vermögensverwaltung und Anlageberatung enormes Innovationspotenzial in sich bergen und damit auch neue Wachstumschancen eröffnen, mache die agile Zusammenarbeit in sogenannten Wertschöpfungsnetzwerken unumgänglich.

Ob aus Unsicherheit oder Unverständnis – viele Schweizer Privatbanken vermitteln den Eindruck, als nähmen sie die neuen Wettbewerber aus der Technologiebranche, sogenannte Fintechs<sup>4</sup>, auf die leichte Schulter. Eine Haltung, die sich rächen könnte, denn speziell die Blockchain-Industrie liefert neben technologischem Knowhow auch neue Kunden und damit Zugang zu alternativen Einnahmequellen. Die Schweiz bietet erstklassige Standortbedingungen für solche Unternehmen; in und um die Schweizer Stadt Zug hat sich das «Crypto Valley» nach dem Vorbild des weltbekannten «Silicon Valley» etabliert. Es beherbergt hunderte auf Blockchain bzw. Krypto spezialisierte Start-ups, die alle eine Bankverbindung brauchen. Maerki Baumann bot – als eine der ersten Schweizer Banken – diesen Firmen Geschäftskonten in Fiatwährung an und ist inzwischen eine wichtige Anlaufstelle für die Krypto-Community geworden.

Aus diesen Anfängen entwickelte sich eine eigenständige, mehrphasige Krypto-Strategie mit dem Ziel, die erste Adresse für Finanzdienstleistungen in der Krypto-Branche zu werden. Seit Mitte 2020 richtet sie sich auch an Privatkunden und Institutionelle, die nach alternativen Ertrags- und Diversifikationspotenzialen suchen. Mit dem Handel und der Verwahrung von digitalen Vermögenswerten erreichte die Bank einen Meilenstein in der Weiterentwicklung ihres Private-Banking-Angebots.

Maerki Baumann ist überzeugt, dass digitale Vermögenswerte künftig fester Bestandteil einer professionellen

Anlageberatung und Vermögensverwaltung sein werden. Aus diesem Grund hat sie ihr etabliertes Krypto-Angebot anfangs 2021 weiter ergänzt: Seither umfasst die Anlageberatung – auf Wunsch – nicht nur traditionelle, sondern auch digitale Vermögenswerte. Damit greift Maerki Baumann als eine der ersten Schweizer Privatbanken ein stark wachsendes Bedürfnis im Bereich der Krypto-Dienstleistungen auf.

## Digitale Vermögenswerte – alles aus einer Hand

Als eine der ersten Schweizer Privatbanken verschafft Maerki Baumann Zugang zur neuen, aufstrebenden Anlageklasse der digitalen Vermögenswerte. Handel, Verwahrung sowie Anlageberatung gibt es bei uns aus einer Hand. Wir gewährleisten dank bewährter Prozesse und innovativer Sicherheitslösungen, dass alle relevanten gesetzlichen und regulatorischen Vorkehrungen auch in diesem noch jungen Geschäftsfeld konsequent eingehalten werden.

Mit dem umfassenden Krypto-Angebot entsteht eine Win-Win-Situation aus den Stärken des alten und des neuen Bankings. So bestehen zwischen dem Private Banking und dem Krypto-Geschäft interessante Synergien: Viele Vermögende sind auf der Suche nach alternativen Anlagemöglichkeiten, während Blockchain- und Krypto-Firmen nach Kapital suchen. Zudem bieten die Fintechs bzw. Start-ups, die sich die Blockchain-Technologie zunutze machen, einen idealen Rahmen zur Entwicklung und schnellen Umsetzung von neuen Geschäftsideen. Die klassischen Banken verfügen ihrerseits über das nötige Wissen im Bereich der Regulierung oder der sicheren Verwahrung von Vermögenswerten und Daten. Dank langjähriger Erfahrung geniessen sie hohes Vertrauen und bringen Vorteile in der Kundenakquisition mit. Für Stephan Zwahlen «profitiert das Wealth Management auch vom Austausch und Wettbewerb an Ideen, mit denen Dienstleistungen ständig weiterentwickelt werden können.» Es ist nur eine Frage der Zeit, bis bei Maerki Baumann weitere Kooperationen mit Fintech-Unternehmen spruchreif sind.

## Der Kundenberater als Sparringspartner

Digitale Technologien verändern nicht nur die Geschäftsmodelle, sondern auch die Berufsprofile im Bankensektor. Jeder vierte Bankmitarbeitende in der Schweiz arbeitet im Wealth Management; der weitaus grösste Teil davon

<sup>4</sup> Fintech (Englisch: «financial technology») ist ein Sammelbegriff für technologisch weiterentwickelte Finanzinnovationen, die in neuen Finanzinstrumenten, -dienstleistungen oder -intermediären resultieren.

## Jeder vierte Bankmitarbeitende in der Schweiz arbeitet im Wealth Management.

entfällt auf die Kundenberatung. Kompetente Kundenberaterinnen und -berater bilden das Rückgrat einer erfolgreichen Bank. Früher bestand ihr Büroalltag primär aus Finanzfachthemen, die oftmals allein bearbeitet wurden. Heute sind neben Fachwissen vermehrt kommunikative Fähigkeiten und ein hohes Mass an Teamorientierung gefragt: Berater werden zu Sparringspartner ihrer Kundschaft und unterstützen sie bei komplexen Finanzfragen, aber auch bei persönlichen Themen. Es gilt, ein Gefühl für das Gegenüber zu entwickeln, sich hineinzudenken in verschiedene Lebensstile bzw. Lebensabschnitte und die richtigen Experten für spezifische Themen einzubinden.

### Vertrauen ist das Fundament

Wir pflegen mit unseren Kundinnen und Kunden eine ehrliche und partnerschaftliche Zusammenarbeit. Der Fokus auf die Kundenbedürfnisse ist in unserer Unternehmenskultur fest verankert. Er wird von unseren engagierten Mitarbeitenden konsequent gelebt. Die langfristige Perspektive der Eigentümerfamilie Syz unterstreicht unsere Unabhängigkeit und schafft Sicherheit.

Solange sie auf Empathie setzen, müssen die Kundenberater die aufstrebenden Robo-Advisors also nicht fürchten. Überspitzt gesagt, entsteht der Mehrwert für den Kunden dann, wenn der Berater erklärt und kritisch reflektiert, was der Roboter empfiehlt. Die Aufgabe des Beraters ist es, Ereignisse in den Kontext des Kunden zu stellen: Nicht die Zinserhöhung an sich ist relevant, sondern was sie für die Familien- und Vorsorgeplanung des Kunden bedeutet. Indem er Lösungen für konkrete Themen aufzeigt, macht er sich zum unerlässlichen Begleiter des Kunden für die Gestaltung der verschiedenen Lebensphasen.

### Agilität und Flexibilität sind wichtiger als Grösse

Grösse ist im Private Banking kein Erfolgsrezept. Gerade kleinere und mittelgrosse Privatbanken können sich im dynamischen Finanzumfeld durch Agilität und Flexibilität einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil erarbeiten: Die rasche Ausrichtung auf neue Kundenbedürfnisse,

WICHTIGE RECHTLICHE HINWEISE: Diese Publikation dient ausschliesslich zu Informations- und Marketingzwecken und ist nicht auf die Herbeiführung eines Vertragsschlusses gerichtet. Diese Publikation stellt keine Anlageberatung oder individuell-konkrete Anlageempfehlung sowie kein Angebot für den Erwerb oder Verkauf von Anlageinstrumenten dar. Die zukünftige Performance von Investitionen lässt sich nicht aus der vergangenen Kursentwicklung ableiten, der Anlagewert kann sich vergrössern, aber auch vermindern und bei gewissen Produkten kann der Anleger zu Zusatzzahlungen verpflichtet werden. Darstellungen können unter Umständen auf unter 5-jährigen Berichtszeiträumen beruhen, was deren Aussagekraft vermindern kann. Zukunftsdarstellungen sind stets unverbindliche Annahmen. Darstellungen in Fremdwährungen unterliegen Wechselkursschwankungen, was die Performance beeinträchtigen kann. Die Information in dieser Publikation ist in keiner Weise als Zusicherung einer zukünftigen Performance zu verstehen. Maerki Baumann & Co. AG erbringt keine Rechts- oder Steuerberatung. Im Weiteren übernimmt Maerki Baumann & Co. AG keinerlei Haftung für den Inhalt dieses Dokuments und haftet insbesondere nicht für Verluste oder

das stete Anpassen des Geschäftsmodells und die Erschliessung technologischer Innovationen von Drittfirmen ermöglichen es, mangelnde Skaleneffekte mehr als wettzumachen. «Dass wir über eine überschaubare Unternehmensgrösse verfügen, betrachte ich deshalb als ganz wesentlichen Vorteil», sagt Stephan Zwahlen, der sein Wissen auch als Lehrbeauftragter der Universität St. Gallen in seiner Vorlesung «Private Banking and Wealth Management» weitergibt.

**Wenn das Schweizer Private Banking seine Tugenden der hohen Beratungs- und Dienstleistungsqualität mit dem Fokus auf neue Kundengruppen und Geschäftsfelder verbindet, ist seine Zukunft nicht weniger rosig als seine Vergangenheit. Gerade in einem stärker dezentralisierten Finanzsystem können Privatbanken die Rolle von unabhängigen, vertrauenswürdigen Beratern übernehmen. Gleichzeitig sollten sie sich innovativen Technologien und Wettbewerbern nicht verschliessen – denn sie eröffnen interessante neue Geschäftsmöglichkeiten.**

### Zum Gesprächspartner



**Stephan A. Zwahlen** (geb. 1978) ist seit Februar 2016 Chief Executive Officer. Er trat im April 2009 als Leiter Investment Solutions & Services in die Geschäftsleitung unserer Privatbank ein und hatte ab September 2010 bis zu seiner Ernennung zum Chief Executive

Officer zusätzlich die Funktion des stellvertretenden Chief Executive Officer inne. Stephan Zwahlen studierte Betriebswirtschaftslehre mit Spezialisierung in Banking und Finance an der Universität St. Gallen, wo er auch promovierte, und an der Richard Ivey School of Business in London (Kanada).

Seit vielen Jahren engagiert sich Stephan Zwahlen als Vorstandsmitglied des Zürcher Bankenverbandes und der Vereinigung Schweizerischer Assetmanagement- und Vermögensverwaltungsbanken für den Finanzplatz Schweiz. Als Präsident der Fördervereinigung und als Mitglied des Geschäftsleitenden Ausschusses des Schweizerischen Instituts für Banken und Finanzen der Universität St. Gallen pflegt er zudem den Kontakt zur Wissenschaft. Schliesslich ist er Lehrbeauftragter für Banking an der Universität

Schäden irgendwelcher Art, einschliesslich direkte, indirekte oder Folgeschäden, die aufgrund von in diesem Dokument enthaltenen Informationen und/oder infolge der den Finanzmärkten inhärenten Risiken entstehen können. Maerki Baumann & Co. AG ist Inhaberin der Schweizerischen Bankbewilligung, die ihr durch die Eidgenössische Finanzmarktaufsicht (FINMA) erteilt wurde.

Redaktionsschluss: April 2021

Maerki Baumann & Co. AG  
Dreikönigstrasse 6, CH-8002 Zürich  
T +41 44 286 25 25, info@maerki-baumann.ch  
www.maerki-baumann.ch