

«Wir wollen unser Wachstum in Asien beschleunigen»

Renaud de Planta, Teilhaber und Senior Partner der Pictet-Gruppe, schliesst Zukäufe im Private Banking nicht aus, hat bisher aber nichts Passendes gefunden.

Mit der Beförderung zum Senior Partner der Privatbank Pictet ändern sich die Aufgaben für Renaud de Planta. Er ist nicht mehr Leiter des Asset Management, hat in seiner neuen Rolle aber die Möglichkeit, die Richtung der Bank vorzugeben. Gleich bleibt der langfristige Horizont der partnerschaftlich geführten Privatbank

Herr de Planta, Sie sind seit dem 1. September Senior Partner bei Pictet. Was möchten Sie verändern?

Es geht nicht darum, etwas spezifisch anders zu tun. Es ist mehr eine Evolution als eine Revolution. In erster Linie wollen wir das Gute bewahren, haben aber auch Pläne, wo wir Impulse setzen möchten.

Können Sie das erläutern?

Im Fokus stehen drei Eckpfeiler. Erstens wollen wir unsere Präsenz in Asien stärken, zweitens im Bereich Private Assets zulegen, und drittens soll der Bereich Nachhaltigkeit weiter entwickelt werden.

Sind das nicht Bereiche, die alle Banken auf ihrer Agenda haben?

Das kann sein. Was zählt, ist aber nicht nur die Idee, sondern vor allem die Umsetzung. Und in diesem Punkt unterscheiden wir uns von der Konkurrenz. Wir sind eine Partnerschaft und deshalb unabhängig vom Kapitalmarkt. Dadurch haben wir mehr Zeit, und das zählt sich aus.

Ist Zeit der kritische Faktor im Banking?

Es ist entscheidend, dass man einer Idee die nötige Zeit gibt. Das zählt sich aus und spiegelt sich in der Kultur des Unternehmens. Unsere besten Produkte waren lange nicht gewinnbringend; unter Zeitdruck hätten wir sie gestoppt. Als Partner tragen wir alle die Konsequenzen unseres Handelns, finanziell und menschlich.

«Unsere Präferenz liegt klar auf organischem Wachstum.»

Sprechen wir über Asien: Läuft bei Pictet gerade eine Einstellungsoffensive?

Ja. Wir wollen gerade in Asien unser Wachstum beschleunigen. Dazu gehört nicht nur das Private Banking, sondern auch das Asset Management.

Was macht Asien so interessant?

Die Zahlen sprechen für sich. In Asien leben 60% der Weltbevölkerung, die Region erwirtschaftet 23% des weltweiten BIP und 22% der Unternehmensgewinne. Aber in den Portfolios ist Asien nach wie vor untervertreten. In Aktienindizes etwa stecken maximal 10%, in Bondindizes 3%. Aufgrund dieser Zahlen bin ich überzeugt, dass weiter Geld nach Asien fliessen wird.



Renaud de Planta hat als Senior Partner von Pictet die Möglichkeit, die Richtung der Bank vorzugeben und Impulse zu setzen.

Wie wichtig ist China?

Sehr. Wir haben die Absicht, in Schanghai ein Büro für Research zu eröffnen. Es ist wichtig, dass wir vor Ort sind, um den Markt zu verstehen. Allenfalls werden wir über diesen Standort später unsere Asset-Management-Produkte vertreiben. Asien ist nicht nur wichtig, um Kunden zu gewinnen, sondern zunehmend auch als Anlagestandort.

Wie erschliessen Sie den asiatischen Markt?

Wir haben keine exklusiven Vertriebspartner. Schlicht weil wir damit in der Vergangenheit keine guten Erfahrungen gemacht haben. Aus diesem Grund arbeiten wir im Asset Management mit einer Vielzahl von Distributionspartnern zusammen.

Beim Thema Wachstum genießt vor allem Boris Collardi mediale Aufmerksamkeit, da

er verschiedene Teams von anderen Banken abwirbt. Wie sehen Sie das?

Ich habe den Eindruck, dass das vor allem in Zürich ein Thema ist. In Genf, London oder New York ist es das nicht. Ich glaube aber auch, dass Boris Collardi lieber weniger in den Medien wäre, als er ist. Dass Leute zu uns wechseln, ist Teil unserer Wachstumsstrategie. Dass wir dazu ganze Teams einstellen, ist nichts Neues.

Eine der solidesten Privatbanken

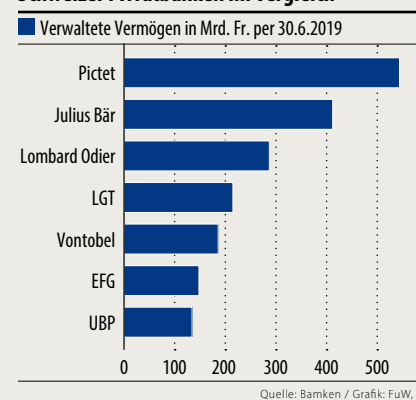
Die Privatbank Pictet hat ein schwieriges Semester hinter sich. In den ersten sechs Monaten 2019 sank der Betriebsertrag 5% auf 1,28 Mrd. Fr. Gleichzeitig erhöhten sich die Kosten 1% auf 943 Mio. Fr. Für die Bank resultiert daraus ein 17% tieferer Gewinn von 265 Mio. Fr. Renaud de Planta, Senior Partner der Bank, macht dafür unter anderem die Negativzinsen und die zurückhaltenden Kunden verantwortlich.

Demgegenüber sind die verwalteten oder verwahrten Vermögen seit Ende Jahr knapp 10% von 496 auf 544 Mrd. Fr. geklettert. Damit gehört Pictet zu den grössten Privatbanken in der Schweiz (vgl. Grafik). Anders als die Nummer zwei, Julius Bär, betreibt sie allerdings auch ein Asset Management.

Als nächste Wachstumsinitiative will die Bank ihr Geschäft in Asien forcieren, um langfristig vom überdurchschnittlichen Wachstum in der Region profitieren zu können. Dazu gehört unter anderem die Eröffnung eines Standorts in Schanghai, vorerst aber vor allem für Researchaktivitäten, die fürs Asset Management vor Ort erbracht werden sollen. Ebenfalls zulegen möchte die Bank in der Schweiz, um ihre

Nähe zum Heimmarkt zu unterstreichen. Dazu baut sie ihren Standort in Zürich aus und zieht an die Bahnhofstrasse in ein grösseres Gebäude. Kapital für solche Expansionen hat Pictet. **Sie gilt als eine der am solidesten kapitalisierten Privatbanken.** Die Kernkapitalquote CET 1 beträgt 21,2%, was deutlich über den Anforderungen der Finanzmarktaufsicht (Finma) von 7,8% liegt. Trotz dieser guten Kapitalausstattung erwirtschaftet Pictet eine Eigenkapitalrendite von rund 20%, was ebenfalls über dem Schnitt vieler Banken liegt (vgl. Interview).

Schweizer Privatbanken im Vergleich



Ein Grund für die höhere Profitabilität sind laut Bank die langfristige Orientierung und die partnerschaftliche Organisation. Das erlaubt es ihr, Projekte längerfristig zu verfolgen, ohne den Aktionären auf Quartalsbasis Rechenschaft abzulegen. Gerade deshalb steht ein Börsengang dem Vernehmen nach nicht in Aussicht.

JH

Zur Person

Renaud de Planta (56) ist einer von sieben Teilhabern der Pictet-Gruppe, einer der grössten Vermögensverwalterinnen der Schweiz. **Seit dem 1. September ist er Senior Managing Partner und Verwaltungsratspräsident von Pictet Asset Management, dem Geschäft für institutionelle Kunden.** Die gesamte Pictet-Gruppe verwaltete per Ende Juni 544 Mrd. Fr. an Vermögen und ist weltweit an 27 Standorten präsent.

De Planta stiess 1998 als Managing Partner zu Pictet. Zuvor arbeitete er in verschiedenen Funktionen bei der Grossbank UBS, wo er zuletzt den Bereich globale Aktienderivate verantwortete. Der promovierte Volkswirt hat einen MBA von der Universität Chicago. De Planta ist verheiratet und Vater von drei Kindern.

Als ich vor 21 Jahren bei Pictet begonnen habe, waren wir 1000 Mitarbeiter, heute sind wir über 4600.

In der Schweiz wollen Sie in Zürich zulegen, können Sie das erörtern?

In der Schweiz sind wir an vier Standorten präsent. Daran wird sich nichts ändern. In Zürich wollen wir zusätzliche Leute für uns gewinnen. Ich glaube, wir vertreten dieselben kulturellen Werte, die viele Kunden in der Deutschschweiz suchen.

Wie stark soll der Standort Zürich ausgebaut werden?

Aktuell arbeiten 166 Mitarbeiter in Zürich. Diese Zahl wollen wir bis zum Umzug auf 250 anheben. Unser neuer Standort, der Leuenhof an der Bahnhofstrasse, bietet Platz für 320 Kollegen. Damit unterstreichen wir, wie wichtig uns der Heimmarkt ist.

Dank Collardi-Effekt können Sie zulegen?

Ich möchte das nicht an einem Partner festmachen. In einem partnerschaftlich geführten Unternehmen, wo Management und Eigentum in denselben Händen liegen, sind Resultate immer die gemeinsame Leistung aller. Zudem dauert es immer eine gewisse Zeit, bis die neuen Kollegen effektiv zu uns stossen.

Sind Zukäufe im Private Banking ein Thema?

Unsere Präferenz liegt klar auf organischem Wachstum. Das ist sicherer und von besserer Qualität. Aber wir schliessen es nicht aus, dass wir auch einmal et-

was dazukaufen. Bis jetzt haben wir einfach nichts Passendes gefunden. Zudem kann man sich mit Übernahmen Probleme einkaufen.

Was tun Sie, dass das nicht geschieht?

Wir prüfen sorgfältig, dass jeder Kunde zu uns passt. Dafür geben wir etwa für Compliance sehr viel Geld aus, um diese Risiken zu minimieren. Ein Nullrisiko gibt es aber nicht.

Was waren die letzten Probleme, die Pictet lösen musste?

Zu laufenden Verfahren möchte ich nicht Stellung nehmen.

Das heisst, Sie haben offene Verfahren?

Den Fall mit den USA kennen Sie; es gibt nichts Neues zu berichten, darum möchten wir uns dazu nicht äussern.

Die Leitung des Asset Management haben Sie abgegeben. Ändern sich mit Ihrer neuen Rolle noch andere Aufgaben?

Ich erbe die Bereiche Kommunikation und interne Revision. Die Bereiche Finanzen, Steuern, Liquiditäts- und Risikomanagement sowie Compliance behalte ich. Es ist bei Pictet die Regel, dass die ältesten Partner mit den Stabsfunktionen betraut sind und koordinative Aufgaben übernehmen. Die jüngeren Partner führen die Sparten.

«Mit Übernahmen kann man sich auch Probleme einkaufen.»

Der Senior Partner ist ein Primus inter pares, hat also keine zusätzlichen Rechte. Gibt er aber dennoch die Richtung vor?

Vermutlich. Er legt die Agenda fest und führt die Debatten. Der Kurs der Bank hängt aber etwa auch von der Konjunktur ab. In einer Krise agieren Sie anders als in einer Boomphase. Am Ende ist es eine Partnerschaft, und wir prägen das Geschäft zusammen. Der Senior hat jedoch die Chance, die Richtung vorzugeben. Ich hoffe, dass mir das Marktumfeld erlaubt, meine Impulse zu setzen.

Viele Banken kämpfen mit einer schwachen Eigenkapitalrendite. Pictet hat dieses Problem nicht. Wieso?

Im Gegensatz zu vielen anderen Banken erreichen wir eine Eigenkapitalrendite von rund 20% mit einer starken Eigenmittelquote. Eigentlich sind wir überkapitalisiert. Zudem gehen wir behutsam mit Risiken um und sind langfristig orientiert. Ein positiver Kreislauf, in dem wir bleiben wollen.

INTERVIEW: VALENTIN ADE UND JEFFREY HOCHEGGER