

SPHÈRE

THE SWISS FINANCIAL ARENA

INTERVIEW CHAIRMAN

SVEN HOLSTENSON

GESCHÄFTSFÜHRENDER TEILHABER
PICTET-GRUPPE

„Es wird schwierig sein,
im Jahr 2030 oder 2035
mit Kunden zu interagieren,
**ohne über eine äusserst
leistungsfähige
technologische
Plattform zu verfügen**“



MARIO PIFFNER

INVEST-PARTNERS WEALTH MANAGEMENT
„Wir bewegen uns hin zu
weniger Marktteilnehmern,
mehr Professionalisierung
und einer besseren Beherrschung der
gesamten Wertschöpfungskette“



MAURICE EPHRATI
BEDROCK

„Diese Transaktion gibt uns die
Möglichkeit, unsere Kunden
mit noch mehr Tiefe
und Reichweite zu begleiten“



VIVIEN JAIN
VERBAND SCHWEIZERISCHER
VERMÖGENSVERWALTER

„Der vsv muss auch praktische
Lösungen für die alltäglichen
Anliegen ihrer Mitglieder
bieten“



**UND WAS KOMMT
ALS NÄCHSTES?**

Die Zukunft der uVV,
der Privatbanken,
der Wealthtechs, der
dezentralen Finanzwirtschaft
und des Asset Managements.



CHRISTOPHE UTELLI
CITÉ GESTION

„Cité Gestion soll sich wieder
stärker auf ihre ursprüngliche
Aufgabe als Plattform für
unabhängige Vermögensverwalter
konzentrieren“





Jérôme Sicard

Karine Bauzin



«ES WIRD SCHWIERIG SEIN, IM JAHR 2030 ODER 2035 MIT KUNDEN ZU INTERAGIEREN, OHNE ÜBER EINE ÄUSSERST LEISTUNGSFÄHIGE TECHNOLOGISCHE PLATTFORM ZU VERFÜGEN»

Mit einem vollständig organischen Wachstum, das die verwalteten und verwahrten Vermögen im Jahr 2026 auf über 800 Milliarden Franken steigen liess, setzt Pictet weiterhin auf ein Modell, das auf langfristige Entwicklung ausgerichtet ist. Im Gespräch erläutert Sven Holstenson die strategischen Schwerpunkte der Gruppe bis 2030: die Beschleunigung im Bereich Private Assets, die Expansion in Asien, die technologische Transformation sowie die Weiterentwicklung des eigenen Leistungsangebots. Gleichzeitig analysiert er die aktuellen Veränderungen in der Vermögensverwaltung, von der zunehmenden Bedeutung künstlicher Intelligenz über die Professionalisierung von Family Offices bis hin zum wachsenden Stellenwert unabhängiger Vermögensverwalter.

SVEN HOLSTENSON

GESCHÄFTSFÜHRENDER TEILHABER

PICTET-GRUPPE



Sven Holstenson ist seit 2023 geschäftsführender Teilhaber der Pictet-Gruppe. Er ist verantwortlich für die Bereiche Pictet Asset Services, Pictet Tech, Operations und Group Corporate Services. Zudem präsidiert er den Exekutivausschuss der Banque Pictet & Cie SA sowie den Verwaltungsrat der Bank Pictet & Cie (Europe) AG. Vor seiner Ernennung zum Teilhaber war Sven Holstenson bei Pictet

Wealth Management für Europa verantwortlich. Bevor er 2012 zu Pictet wechselte, arbeitete er als Managementberater bei McKinsey & Co.

Sven Holstenson verfügt über einen Masterabschluss der École polytechnique fédérale de Lausanne in Mikroingenieurwissenschaften sowie über einen MBA der INSEAD.

...



437

Milliarden Franken
verwaltete

Vermögen im Jahr 2015, 810

Milliarden per 30. Juni 2026.

Die Pictet-Gruppe hat ihr Volumen innerhalb von zehn Jahren nahezu verdoppelt. Was waren die wichtigsten Wachstumstreiber?

■ **Sven Holstenson:** Das Interessante daran ist, dass dieses Wachstum vor allem auf einer moderaten, aber nachhaltigen Entwicklung beruht. Über zehn Jahre hinweg sind wir jährlich um 6 bis 7 Prozent gewachsen. Kurzfristig mag dies wenig spektakulär erscheinen, aber über die Zeit hat diese kontinuierliche Entwicklung dazu geführt, dass wir unser Volumen innerhalb eines Jahrzehnts verdoppeln konnten.

Dieses Wachstum betraf sämtliche Geschäftsbereiche. Pictet Asset Management hat dank des Erfolgs seiner thematischen Anlagestrategien wesentlich zu dieser Entwicklung beigetragen. Pictet Wealth Management verzeichnete ein gesundes Wachstum, insbesondere in Asien, einem strategischen Markt für uns, in dem wir seit fast zwanzig Jahren präsent sind.

Auch Pictet Asset Services hat sich in den vergangenen Jahren stark entwickelt, getragen von institutionellen Kunden und unabhängigen Vermögensverwaltern, die robuste Infrastrukturen und Partner suchen, die immer komplexere Anforderungen erfüllen können.

Über die einzelnen Geschäftsbereiche hinaus möchte ich jedoch hervorheben,



dass dieses Wachstum vollständig organisch erfolgt ist. Das ist ein entscheidender Punkt. Seit 221 Jahren entwickelt sich Pictet ohne Akquisitionen weiter. Dieser Ansatz hat es uns ermöglicht, unsere Werte und unsere Unternehmenskultur zu bewahren. Natürlich verfolgen wir Wachstumsambitionen, insbesondere auch in der Deutschschweiz, die für uns ein vielversprechender Markt ist. Diese Expansion entspricht jedoch weiterhin vollständig unserem organischen Ansatz.

Welche Veränderungen haben Pictet in den vergangenen zehn Jahren in Bezug auf Modell, Kultur oder Positionierung am stärksten geprägt?

■ Zunächst möchte ich die beiden Aspekte hervorheben, die sich nicht verändert haben: Unsere Kultur und unser Teilhabermodell sind unverändert geblieben, und

darauf sind wir ausserordentlich stolz. Unser organisches Wachstum ermöglicht es uns, trotz Generationenwechsel und geografischer Expansion eine sehr starke Unternehmenskultur zu bewahren. Wenn man durch Akquisitionen wächst, muss man Kunden, Systeme und Mitarbeitende integrieren, die man nicht selbst ausgewählt hat. Diese Herausforderung stellt sich für uns nicht.

Um auf Ihre Frage zurückzukommen: Die wichtigste Veränderung betrifft wahrscheinlich die Bedeutung, die Technologie innerhalb der Gruppe eingenommen hat. Heute beschäftigen wir mehr als 1'000 Ingenieure bei insgesamt rund 5'600 Mitarbeitenden. Fast 20 Prozent unserer Belegschaft arbeiten in IT-Funktionen. Wir haben immer gesagt, dass wir eine «investment-led service company» sind. Heute sind wir eine «investment-led service company powered by technology».

Welche strategische Ausrichtung wollen Sie der Bank für die kommenden zehn Jahre geben?

■ Wir arbeiten mit strategischen Fünfjahreszyklen, die wir «Ambitions» nennen.

«Heute beschäftigen wir mehr als 1'000 Ingenieure bei insgesamt rund 5'600 Mitarbeitenden. Fast 20 Prozent unserer Belegschaft arbeiten in IT-Funktionen.»



Die Finanzergebnisse der Pictet-Gruppe sind wirklich eindrücklich. Per 30. June 2026 beliefen sich die verwahrten oder verwalteten Vermögen der Gruppe auf rekordhohe 810 Milliarden Franken. Der Betriebsertrag lag im ersten Halbjahr 2026 bei 1,6 Milliarden und der Konzerngewinn bei 371 Millionen Franken.

Für die Leitung und die strategische Ausrichtung der Pictet-Gruppe ist auch heute noch ein siebenköpfiges Teilhabergremium verantwortlich. Zu diesem Gremium zählen neben Marc Pictet, seit 2024 Senior-Teilhaber, Laurent Ramsey, Sébastien Eisinger, Elif Aktuğ, François Pictet, Sven Holstenson und Raymond Sagayam.

Die Pictet-Gruppe beschäftigt heute rund 5'600 Mitarbeitende weltweit, wovon etwas mehr als die Hälfte in der Schweiz tätig ist. Der Sitz der Gruppe befindet sich jetzt im kürzlich fertiggestellten Campus Pictet de Rochemont im Herzen des Genfer Stadtviertels Praille Acacias Vernets.

Wir haben gerade Ambitions 2025 abgeschlossen und beginnen nun Ambitions 2030, ganz im Zeichen der Kontinuität.

Der erste strategische Schwerpunkt betrifft Private Assets. Pictet gehört bereits seit den 1980er-Jahren zu den ersten europäischen Investoren in dieser Anlageklasse. Wir wollen unser Engagement in Private Equity und Immobilien weiter ausbauen, da vermögende Anleger ihre Allokation in diesen Bereichen zunehmend erhöhen.

Der zweite Schwerpunkt bleibt Asien, wobei sich dort ein wichtiger Wandel vollzieht: Asien ist nicht mehr nur eine Quelle von Kapital. Die Region ist inzwischen auch ein Zielmarkt für die Kapitalanlagen unserer Kunden.

Der dritte Schwerpunkt betrifft die Technologie. Wie erwähnt verfügen wir über eine integrierte und einheitliche IT-Architektur, ohne die Komplexität historisch gewachsener Systeme aus früheren Übernahmen. Dies ist ein wichtiger Vorteil, der es uns ermöglicht, uns auf Innovationen zum Nutzen unserer Kunden und Mitarbeitenden zu konzentrieren.

Der vierte Schwerpunkt schliesslich betrifft

die geografische Nähe zu unseren Kunden. Wir wollen unsere Präsenz in Europa, im Nahen Osten und in weiteren strategischen Regionen weiter ausbauen, um unsere Kunden möglichst nah an ihren privaten und beruflichen Lebenszentren zu begleiten.

**Bleiben wir bei der Technologie:
Werden KI und Digitalisierung die
Vermögensverwaltung grundlegend
verändern oder lediglich Instrumente
zur Effizienzsteigerung bleiben?**

■ Wir sind überzeugt, dass die menschliche Beziehung ein grundlegender Bestandteil der Vermögensverwaltung bleiben wird. Die Vertrauensbeziehung zwischen Kunde und Vermögensverwalter wird nicht verschwinden. In einer zunehmend digitalisierten Welt könnte sie sogar noch wertvoller werden.

Gleichzeitig wird die Technologie unsere Arbeitsweise tiefgreifend verändern. Wir investieren massiv in künstliche Intelligenz und haben eigene KI-Agenten entwickelt. Heute dienen sie vor allem dazu, Prozesse in den Bereichen Dokumentenmanagement, regulatorische Ana-

lysen und Datenverarbeitung zu optimieren und zu automatisieren.

Wir haben beispielsweise intensiv an den KYC-Prozessen für unabhängige Vermögensverwalter gearbeitet. Die künstliche Intelligenz kann heute Fragebögen interpretieren, Unstimmigkeiten erkennen, fehlende Informationen identifizieren und den gesamten Prozess zwischen Kunde, Vermögensverwalter und Bank effizienter gestalten. Der nächste Schritt wird wahrscheinlich der Einsatz von Agenten sein, die miteinander kommunizieren können und dadurch ganze operative Prozessketten neu gestalten.

Es steht ausser Frage, dass es im Jahr 2030 oder 2035 schwierig sein wird, mit Kunden zu interagieren, ohne über eine äusserst leistungsfähige technologische Plattform zu verfügen.

**Wie bewerten Sie heute die globale
Vermögensverwaltungsbranche, im
Spannungsfeld zwischen Risiken und
Chancen?**

■ Wir erleben eine zunehmende Multipolarisierung der globalen Vermögensverwaltung. Lange Zeit nahm die Schweiz im ...



... Cross-Border-Geschäft eine dominante Stellung ein. Heute entstehen jedoch neue starke Finanzzentren wie Hongkong, Singapur oder Dubai.

Ich betrachte dies nicht als Bedrohung für den Schweizer Finanzplatz. Diese Entwicklung spiegelt vielmehr die zunehmende Internationalisierung von Vermögen wider. Die Zeit, in der ein Kunde seine Bank 2'000 Kilometer entfernt von seinem Wohnort haben konnte, ist vermutlich vorbei. Die Erwartungen richten sich heute stärker auf Nähe, sei es aus regulatorischen, kulturellen oder schlicht persönlichen Gründen.

Die Schweiz bleibt dennoch ein führender Finanzplatz und verfügt über einzigartige Stärken wie ihr Know-how sowie ihre politische und wirtschaftliche Stabilität.

Pictet ist eine der letzten grossen Privatbanken mit einem Teilhabergremium. Hat dieses Modell in einer von börsenkotierten Gruppen und ROE-Druck geprägten Welt weiterhin Vorteile?

■ Das ist ein erheblicher Vorteil. Und zugleich eine grosse Chance für unsere Mitarbeitenden, unsere Kunden und unser gesamtes Umfeld. Die Teilhaberstruktur ermöglicht es uns, langfristig zu handeln. Wir stehen nicht unter dem permanenten Druck kurzfristiger Quartalsergebnisse und können uns darauf konzentrieren, die Zufriedenheit unserer Kunden sicherzustellen.

Dieses Modell hat sich über mehr als zwei Jahrhunderte bewährt. Es hat uns offensichtlich ermöglicht, grosse Krisen zu überstehen, ohne dass unsere Stabilität

«Wir sind bereit, vieles bei Pictet weiterzuentwickeln, aber sicherlich nicht unser Governance-Modell.»

und unsere Unabhängigkeit beeinträchtigt wurden.

Hinzu kommt eine sehr starke Interessenübereinstimmung. Es geht um das Prinzip des «Skin in the Game», um den angelsächsischen Begriff zu verwenden. Die Teilhaber investieren gemeinsam mit ihren Kunden in dieselben Anlagen und tragen somit dieselben Risiken. Im Durchschnitt bleiben die Teilhaber rund zwanzig Jahre im Amt, was eine aussergewöhnlich hohe Verantwortung und Kontinuität schafft.

Wir sind bereit, vieles bei Pictet weiterzuentwickeln, aber sicherlich nicht unser Governance-Modell.

Als Sie Teilhaber wurden: Was wollten Sie in die weitere Entwicklung von Pictet einbringen?

■ Man muss in dieser Rolle sehr bescheiden bleiben. Ich bin der 46. geschäftsführende Teilhaber der Bank. Viele sind vor mir gekommen, und viele weitere werden



folgen. Wir sind somit nur Glieder einer langen Kette.

Es stimmt, dass mir meine Ausbildung als Ingenieur wahrscheinlich eine besondere Verantwortung bei der technologischen Transformation gibt, die die Gruppe derzeit durchläuft.

Was überrascht Sie heute am meisten an der Entwicklung des Berufs des Privatbankiers?

■ Der Beruf ist heute deutlich umfassender als noch vor zwanzig Jahren. Wir beschränken uns nicht mehr auf die reine Vermögensverwaltung. Kunden erwarten heute eine ganzheitliche Begleitung, die sowohl private Anlagen als auch Nachfolgeplanung, Governance, Philanthropie, internationale Strukturierung, Steuerfragen und unternehmerische Themen umfasst.

Gleichzeitig ist Technologie unverzichtbar geworden. Sie ersetzt nicht die



«Das amerikanische Modell der Registered Investment Advisers ist Europa wahrscheinlich etwas voraus. Wir werden uns in der Schweiz vermutlich in eine ähnliche Richtung entwickeln.»

menschliche Beziehung, verändert aber grundlegend die Art und Weise, wie wir unsere Kunden betreuen.

Die eigentliche Herausforderung der kommenden Jahre wird darin bestehen, diese technologische Komplexität zu beherrschen, ohne das zu verwässern, was den Wert unseres Berufs ausmacht: die Qualität und die persönliche Beziehung.

Werden unabhängige Vermögensverwalter zu einer glaubwürdigen Alternative zu Privatbanken?

■ Das waren sie immer. Und sie werden es auch bleiben. Letztlich üben wir denselben Beruf aus, jedoch auf komplementäre Weise. Einige Kunden fühlen sich bei einer grossen Privatbank wohler, andere bei einem unabhängigen Vermögensverwalter, und viele werden mit beiden Modellen arbeiten. Mit dem Modell der Registered Investment

Advisers sind die USA Europa wahrscheinlich etwas voraus. Wir werden uns in der Schweiz vermutlich in eine ähnliche Richtung entwickeln, mit unabhängigen Akteuren, die immer stärker institutionalisiert und immer professioneller aufgestellt sind.

Diese Entwicklung erfordert allerdings auch erhebliche Investitionen in Technologie, insbesondere im Bereich Cybersicherheit. Unabhängige Vermögensverwalter werden daher starke Partner benötigen, die ihnen bei Infrastruktur- und Sicherheitsfragen zur Seite stehen können.

Wie beurteilen Sie die Transformation der Family Offices in den vergangenen Jahren, sowohl hinsichtlich ihrer Struktur als auch ihrer Ambitionen?

■ Wir beobachten eine deutliche Professionalisierung des Family-Office-Geschäfts. Family Offices sind heute strukturierter, stärker reguliert, technologisch

anspruchsvoller und institutioneller ausgerichtet als noch vor zehn oder fünfzehn Jahren.

Diese Entwicklung spiegelt auch die zunehmende Komplexität grosser Vermögen wider. Ultra-High-Net-Worth-Kunden erwarten heute umfassendere Lösungen, von der Vermögensstrukturierung über das Portfoliomanagement bis hin zu Familien-Governance, Philanthropie oder internationaler Steuerplanung.

Wie passt die Pictet-Gruppe ihr Modell an, um diesen Anforderungen gerecht zu werden?

■ Family Offices erwarten von uns, dass wir sämtliche erforderlichen Kompetenzen rund um ihr Vermögen mobilisieren können, ohne dass sie sich innerhalb der Organisation der Gruppe zurechtfinden müssen. Bei Pictet haben wir in den vergangenen Jahren intensiv daran gearbeitet, eine echte integrierte Plattform für diese Kundengruppe aufzubauen, mit einem einzigen Zugangspunkt zu unserem gesamten Angebot: unseren Lösungen im Bereich Depotbankdienstleistungen, Reporting, Verwaltung privater und liquider Anlagen sowie Strukturierung über luxemburgische Fonds oder L-QIF.

Diese Entwicklung steht im Einklang mit der internationalen Transformation der Gruppe. Heute verfügen wir weltweit über 31 Standorte, um die Nähe zu unseren Kunden weiter zu stärken.

■