

## „Privatmarktanlagen, ESG und Asien sind die zentralen Elemente unserer langfristigen Strategie“

Der globale Leiter des Asset Management der Privatbank Pictet erläutert, auf welche Themen sich die Gruppe in den nächsten Jahren konzentrieren will. Im Mittelpunkt stehen die Verwaltung nicht kotierter Anlagen, das Thema Nachhaltigkeit und der asiatisch-pazifische Raum.

Interview: Ángel Alonso und Víctor Blanco

El Economista | 17. Juni 2023

Pictet AM feiert 20 Jahre Präsenz in Spanien und zählt dort heute, nach verwalteten Vermögen, zu den zehn grössten internationalen Vermögensverwaltern – eine Position, die sie vor allem ihrer Pionierrolle bei Multi-Asset- und Themenfonds verdankt. Als zentrale Elemente der Unternehmensstrategie für die nächsten Jahre und Jahrzehnte nennt Laurent Ramsey, einer der acht geschäftsführenden Teilhaber von Pictet und CEO von Pictet AM, der letzte Woche Madrid besuchte, Privatmarktanlagen, Nachhaltigkeit und Asien – als Wachstumsregion für das Vermögensverwaltungsgeschäft und Schwerpunktregion für Investitionen.

**In 20 Jahren hat die Pictet-Gruppe eine bedeutende Präsenz in Spanien aufgebaut. Was sind Ihre Ziele für die Zukunft?** Wir wollen natürlich weiter wachsen, und zwar in erster Linie auf dem sehr wichtigen spanischen Markt. Spanien ist aber auch die Plattform für unser Geschäft in Portugal und Lateinamerika, wo unsere Kunden traditionell Pensionskassen sind.

Doch allmählich öffnen auch Finanzinstitute ihr Geschäft, so dass sich für uns hier Entwicklungsmöglichkeiten ergeben.

**In welchen lateinamerikanischen Ländern sehen Sie das grösste Potenzial?**

Im Asset Management konzentrieren wir uns auf die Andenländer. Auch Mexiko ist ein sehr interessanter Markt. Dasselbe gilt für Brasilien. Allerdings gibt es dort einige regulatorische und wirtschaftliche Fragen, die es etwas schwieriger machen. Aber langfristig hat das Land natürlich grosses Potenzial.

**Wo wird voraussichtlich der Schwerpunkt Ihres Geschäfts in den nächsten Jahren liegen?**

Es gibt drei Elemente, die langfristig sehr wichtig für uns sind. Eines davon ist das Privatmarktsegment, bei dem wir gerade unsere Kapazitäten bei Direktinvestitionen in Private Equity, Private

Debt und in Immobilien ausbauen. Nicht börsennotierte Unternehmen haben grosses Potenzial, das wir unseren Kunden anbieten möchten. Ein weiteres Ele-



**Man kann viele Themen-ETFs auflegen, aber wenn man etwa Unternehmen finden will, die mit Wasser und der weltweiten Wasserproblematik zu tun haben, ist das viel komplizierter.**

ment ist Asien. Alle Welt redet ständig von China, doch es gibt geopolitische Spannungen, die wir nicht ignorieren können. Es gibt aber noch andere Länder wie die südostasiatischen ASEAN-Staaten, die extrem starkes Wachstum verzeichnen. Japan hat im Asset Management grosses Potenzial, weil es angesichts der Deflation der letzten 30 Jahre eine der höchsten Sparquoten überhaupt aufweist. Nachdem

---

dort nun aber Inflation herrscht, muss diese Liquidität in Anlageprodukte investiert werden. Und das dritte Element ist eher ganzheitlich zu betrachten: Nachhaltigkeit. Bei Pictet sind wir fest davon überzeugt, dass wir als Vermögensverwalter nach Möglichkeit alle Faktoren, die den Preis von Finanzanlagen beeinflussen, analysieren müssen, und der Einfluss von ESG-Themen ist mittlerweile enorm. Auch wenn man nicht an den Klimawandel glaubt, kann man als Vermögensverwalter Themen wie den Klimawandel nicht ignorieren, denn der Markt – private ebenso wie institutionelle Kunden – misst ihnen grosse Bedeutung bei. Dahinter steht in manchen Teilen der Welt die Regulierung, in anderen das Interesse der Anleger an entsprechenden Produkten.

### **Haben Sie seit Corona ein erhöhtes Anlegerinteresse an diesen Themen festgestellt?**

Vor zwei Jahren wurden die Überzeugungen der Anleger auf die Probe gestellt, aber Themenanlagen im Bereich Technologie und ESG haben sich gut geschlagen. Ob das an einem echten Interesse der Anleger lag oder an den guten Renditen, wissen wir nicht. Durch den Krieg in der Ukraine und die Notwendigkeit, die Energieversorgung kurzfristig zu sichern, gab es letztes Jahr einen gewissen Rückschritt in der Nachhaltigkeitsdebatte. Aber jetzt ist das Thema mit Fokus auf Prävention wieder zurück auf der Agenda. Es wird wohl zu Verzögerungen kommen, aber es handelt sich um einen langfristigen Trend. Anleger, die diesen Themen zu wenig Beachtung schenken, werden künftig

Probleme bekommen, denn es hängt ja alles zusammen: der Krieg, die soziale und geopolitische Krise, der Klimawandel .... Wo immer man hinschaut, stösst man auf ESG-Herausforderungen.

### **Welcher Anteil des von Ihnen verwalteten Vermögens stammt von institutionellen Investoren und welcher von Kleinanlegern, und wie hat sich die Verteilung über die Jahre entwickelt?**

Im Asset Management entfallen 40% der Vermögen auf institutionelle Anleger und 60% auf Intermediäre, also Finanzinstitute, und zwar sowohl in Form von diskretionär verwalteten als auch von Retailportfolios. Bis 2022 gab es ein starkes Wachstum des Retailanteils, das sich jetzt normalisiert.

### **Welchen Anteil an Ihrem Geschäft haben alternative Anlagen?**

Bei Pictet AM machen alternative Anlagen 12% des verwalteten Vermögens aus.

### **Und wie steht es um das gesamte verwaltete Vermögen?**

Von den verwalteten oder verwahrten Vermögen in Höhe von EUR 637 Mrd. entfallen EUR 257 Mrd. auf das Private Banking und EUR 252 Mrd. auf das Asset Management. Dann gibt es noch den Bereich Asset Services (globale Verwahrung und Verwaltung), auf den EUR 205 Mrd. entfallen (inkl. Doppelzählungen von EUR 77 Mrd.) Insgesamt verwalten wir rund USD 50 Mrd. an alternativen Anlagen.

### **Befürchten Sie, dass eines Tages die Bewertungen und die**

### **Renditen wieder so attraktiv werden, dass Privatmarktanlagen an Attraktivität verlieren?**

Die Suche nach Rendite war bei Kleinanlegern besonders ausgeprägt, weil Anleihen als Renditetreiber im Portfolio ausgefallen sind. Privatmarktanlagen bieten aber auch den besonderen Vorteil, dass es keine Tageskurse gibt, sodass einige Anleger vor Volatilität geschützt sind. Abgesehen vom Zinsniveau gibt es noch viele weitere Gründe, warum solche Anlagen einen langfristig nachhaltigen Trend bilden. Die Tatsache, dass sich die Zinsen normalisieren, spielt eine Rolle. Sie verändert die Art und Weise, wie die Anleger ihre Portfolios aufteilen, denn sie hatten ja schon vergessen, dass die Situation davor alles andere als normal war. Erfreulicherweise bieten Anleihen jetzt Renditen von 3%, 4% oder auch 5%. Es geht darum, das Gleichgewicht zu finden.

### **Haben Sie vor, das Indexfondssegment auszubauen?**

Obwohl wir eher aktive Vermögensverwalter sind, bieten wir auch Indexfonds. In der Schweiz sind wir ein inländischer Anbieter und benötigen dieses Angebot insbesondere für den Pensionskassenmarkt, denn in der Schweiz ist der institutionelle Markt stark auf diese Produkte ausgerichtet. Wir gehören dort zu den grossen Anbietern, haben aber auch nicht die Absicht, mit BlackRock oder Vanguard zu konkurrieren. Wir haben gute Anlagelösungen, weil wir grossen Wert auf die Qualität der Indexnachbildung legen. Es geht uns aber nicht um Grösse. Dies ist kein Bereich, in dem wir Wachstumspotenzial sehen, aber



---

er hat positive Nebeneffekte: Manchmal beginnt eine Beziehung mit einer passiven Strategie, und später kann man dann auf ein aktives Management umstellen. Grössenmässig ist er wichtig, weil es in diesem Geschäft auf jeden Basispunkt ankommt und die Qualität der Indexnachbildung entscheidend ist, und die können wir liefern.

### **Könnte es zu einer Zunahme von Indexfonds zu ESG-Themen kommen?**

Ja, aber bei der Nachhaltigkeit sehen wir zwei Tendenzen. Erstens geht der Trend weg von Ausschlüssen hin zu Verpflichtungen der Unternehmen, also zum Engagement, und zweitens fliesst das Kapital verstärkt in eher thematisch ausgerichtete Best-in-Class-Strategien. Einen Index anhand von Ausschlüssen zu konstruieren, ist ganz einfach. Wenn aber das Wertversprechen darin besteht, auf Unternehmen zuzugehen und ihr Verhalten zu ändern, lässt sich das mit Indizes sehr schwer erreichen. Daher spricht alles für eine aktive Verwaltung. Man kann viele Themen-ETFs auflegen, aber wenn man etwa Unternehmen finden will, die mit Wasser und der weltweiten Wasserproblematik zu tun haben, ist das viel komplizierter.

**Die EU-Kommission hat gerade eine Kleinanlegerstrategie veröffentlicht, die nun das parlamentarische Verfahren durchlaufen muss und für den Vertrieb von Investmentfonds ein Provisionsverbot vorsieht. Erlaubt sollen Provisionen nur noch im Rahmen einer Finanzberatung sein, die auch einen Mehrwert bietet. Die**

**Kommission will diese Massnahme in einigen Jahren überprüfen, um ihre Wirksamkeit zu bewerten, und gegebenenfalls Provisionen generell verbieten. Ausserdem müssen die Fonds über ein Verfahren zur Ermittlung der Kosten für den Anleger verfügen – eine Forderung, die nach Ansicht von Pictet sehr schwer umzusetzen ist, insbesondere bei Produkten mit wirklich aktiver Verwaltung.**

### **Die Europäische Kommission hat eine Strategie für Kleinanleger (Retail Investment Strategy) vorgelegt. Halten Sie es für sinnvoll, ein Verfahren zur Festlegung der Preise von Fonds einzuführen?**

Eines ist wahr: Manche Produkte werden als aktiv verwaltet verkauft, obwohl sie es eigentlich nicht sind. Es geht also darum, angesichts der Kosten für den Anleger die wirklich aktiven Fonds von den passiven zu unterscheiden. Unter diesem Gesichtspunkt begrüsse ich die Initiative. Aber wie soll man als aktiver Manager den Preis eines Produkts festlegen? Unserer Ansicht nach umfasst der Preis langfristig aktiv verwalteter Produkte die Kosten der Indexnachbildung, die man bei einer passiven Alternative bezahlt, einen Prozentsatz für die Überrendite in Relation zum eingegangenen Risiko und einen Aufschlag für die Servicequalität und die Marke. Ausserdem sind Risikomanagement und Reporting Dienstleistungen, die bezahlt werden müssen.

### **Und bei aktiven Fonds?**

Bei den eher aktiven Fonds können die Manager Phasen haben, in denen die Rendite kurz- und

mittelfristig schlechter ist, aber in anderen Phasen schlagen sie dafür die Indizes. Deshalb ist es unmöglich, einen Preis zu bestimmen, und ausserdem verwalten sie ja nicht nur den Fonds, sondern steuern unter anderem auch Portfoliorisiko. Daher ist es bei aktiven Fonds sehr schwierig, stabile Mechanismen zur Aufteilung der Kosten zu finden. Darüber hinaus gibt es einen Marktpreis, den ein Anleger für die Produkte einer bestimmten Marke zu zahlen bereit ist. Allerdings ist zu bedenken, dass es sehr schwierig ist, Kunden für einen Fonds zu gewinnen, bei dem nach Abzug der Provisionen keine Nettorendite mehr bleibt.

### **Die eigenen Produkte von Banken gehören aber immer zu den meistverkauften.**

Vor 15 Jahren waren die führenden europäischen Vermögensverwalter in den meisten Fällen Banken. Viele von ihnen sind allerdings inzwischen reine Vermögensverwaltungsfirmen. Bei ihnen hängt von der Rendite das ganze Geschäft ab, und nur die besten überleben. Das sind die Regeln des Marktes: Wer langfristig keine Rendite erzielt, kommt auch nicht an das Vermögen der Kunden. Erfolg winkt denen, die innovative Anlagelösungen anbieten.

**Es gab bei den Vermögensverwaltern vor Corona eine rege M&A-Aktivität, die aber zuletzt nachgelassen hat. Gehen Sie davon aus, dass dieser Trend wiederkommt? Wollen Sie über Fusionen wachsen?**

Nein, auf gar keinen Fall. Das hat strukturelle, aber auch eher philosophische Gründe. Die strukturellen Gründe sind, dass Pictet zu



---

100% von den geschäftsführenden Teilhabern kontrolliert wird und wir kein Kapital für Akquisitionen haben. Strukturell ist das für uns also schwierig. Der zweite Grund ist, dass Fusionen und Akquisitionen manchmal wohl gut für die Aktionäre, aber schlecht für die Kunden sind – gerade im Asset Management, denn eine Fusion ist für die Teams immer mit erheblichen Verwerfungen und starkem Stellenabbau verbunden. Ich stelle lieber Manager ein und integriere sie in meine Struktur, als eine ganze Firma mit all ihren Problemen zu kaufen. Dasselbe gilt für das Private Banking. In der Schweiz gibt es ja jetzt Beispiele dafür, was passiert: Man verliert seine Banker, man legt Technologieplattformen zusammen, und die Mitarbeitenden sind jahrelang damit beschäftigt, bis alles integriert ist. Wir wollen nicht auf diese Weise den Aktionärswert maximieren. Wir haben lieber zufriedene Kunden. Wenn uns das gelingt, haben wir mehr Vermögen, mehr Zuflüsse und mehr Gewinne und können deshalb in das Unternehmen reinvestieren. Wir sind immer organisch gewachsen. Wachstum ist kein Selbstzweck. Wir wollen nicht die grössten sein, sondern die besten. Man muss sich nur anschauen, wie sich die Produkte der fusionierten Unternehmen entwickeln.

**Ist es Ihnen denn angesichts der Ereignisse der letzten Monate in der Schweiz gelungen, Kunden für Ihre Gruppe gewinnen?**

Wann so etwas passiert, profitieren wir immer. Wenn es Probleme gibt, versuchen wir, unsere Kundenbasis auszubauen. Die Kunden sind sich der Vorteile

bewusst, die ein privates, nicht kotiertes, langfristig orientiertes Unternehmen mit sich bringt. Ausserdem ist unsere Kapitalausstattung extrem gut.