

«Der Kapitalismus muss neu gedacht werden»

INTERVIEW MIT MARC PICTET Der Pictet-Vormann spricht über die neu lancierte Investmentstrategie und die Herausforderungen des Finanzplatzes.

Die noble Genfer Privatbank gilt gemeinhin als verschlossen. Mit Marc Pictet steht nun wieder ein Familienmitglied an der Bankspitze. Am Sitz in Zürich empfängt er zu einem seiner seltenen Interviews und erklärt, wo er für die Schweiz Chancen in der fragmentierten Welt sieht, warum die Bank Biotechnologie als ein Schwerpunktthema definiert hat und warum er manche Forderungen der Finma begrüsst.

Herr Pictet, Sie sind nun seit eineinhalb Jahren Seniorpartner. Was machen Sie anders als Ihr Vorgänger Renaud de Planta?

Bei Pictet steht die Kontinuität an oberster Stelle. Dank unseres Modells können wir uns über lange Zeiträume entwickeln, ohne abrupte Kurswechsel vornehmen zu müssen. Natürlich habe ich meinen eigenen Führungsstil, aber die Strategie ist ein gemeinsames Werk.

«Private Equity bietet gemäss unserer Analyse sehr attraktive Renditechancen.»

Sie führen nun ein Gremium, das sich in den letzten vier Jahren so stark gewandelt hat wie kaum je zuvor (vgl. Box): Ein externer Hoffnungsträger ging vorzeitig, die erste Frau rückte nach, Urgesteine wechselten ins Aufsichtsgremium. Ist die Modernisierung schneller vorangeschritten, als die langfristige Planung es vorsah?

Wechsel gab es und wird es immer geben. Derzeit sind wir sieben Partner; historisch schwankte die Zahl immer zwischen sechs und neun. Ich pflichte Ihnen jedoch bei: Es hat eine Verjüngung stattgefunden, und die Diversität ist gestiegen. Unser Collège, wie wir das Gremium nennen, war wohl noch nie so jung und ist sehr motiviert.

Gibt es Pläne, das Gremium auf neun aufzustocken?

Derzeit nicht, aber die Zusammensetzung des Gremiums ist Teil unserer kontinuierlichen strategischen Überlegungen. Das Pictet-Modell ist deshalb so stark, weil wir zugleich Manager und Eigentümer sind. Wir sind keine CEO, die das Unternehmen nach zwei Jahren verlassen. Gerade haben wir unseren Fünfjahresplan abgeschlossen und den neuen für 2030 definiert.

Wie sieht er aus?

Wir haben langfristige Trends identifiziert, die uns geholfen haben, unsere strategischen Ziele zu definieren. Ein zentrales Thema ist der Aufstieg Asiens. Das ist für uns zwar nicht neu – wir sind seit vierzig Jahren in Hongkong und seit dreissig Jahren in Singapur präsent –, doch wir wollen uns dort deutlich stärker positionieren. Ein weiteres Wachstumsfeld sind Private Assets. Diese Industrie wandelt sich fundamental. Wir erneuern jedes Jahr unseren Marktausblick für die nächsten zehn Jahre. Private Equity bietet gemäss unserer Analyse sehr attraktive Renditechancen.

Weshalb?

Eigentlich lässt es sich auf ein Wort reduzieren: Zeit. In einem Privatunternehmen hat man Zeit, eine Strategie konsequent umzusetzen, eine Technologie in aller Tiefe zu entwickeln und die besten Leute einzustellen – und zwar ohne den ständigen Druck, jedes Quartal Ergebnisse abliefern zu müssen.

Welche Rolle spielt die geopolitische Instabilität?

Eine entscheidende. Wir beschäftigen uns unter anderem intensiv mit der globalen Verschuldung. Die enorme Schuldenlast vieler Staaten, insbesondere der USA, wird uns länger begleiten. Dies wiederum führt zu einem weiteren Thema: einer möglichen Dedollarisierung von Portfolios, weil Anleger ihre Investitionen geopolitisch diversifizieren wollen. Wichtiger werden auch Themen wie Cyber Defense und Instant Finance. In einer Welt, in der alles in der Cloud ist und Transaktionen ohne Ver-



Primus inter Pares: Marc Pictet führt das Partnergremium der Genfer Privatbank an.

zug ablaufen, müssen wir unsere Infrastruktur radikal schützen und anpassen. Gesellschaftlich sehen wir zudem eine starke Fragmentierung der Weltordnung. Wir glauben, dass der Kapitalismus neu gedacht werden muss.

«Wir müssen einen Quantensprung in der Produktivität vollziehen. Die Zeit drängt.»

Das mutet revolutionär an. Wie meinen Sie das?

Wir denken dabei an einen verantwortungsvollen Kapitalismus. Wir beobachten langfristige Tendenzen, die massive Auswirkungen auf das Gefüge unserer Gesellschaft haben werden. Ein entschei-

dender Faktor ist die rückläufige Bevölkerungsentwicklung. Wenn die Bevölkerung altert und schrumpft, ändern sich Konsummuster und Arbeitsmärkte grundlegend. Deshalb müssen wir uns fragen: Wie gehen wir als Finanzakteure richtig mit verfügbarem Kapital um, damit es nicht nur Rendite abwirft, sondern auch die gesellschaftliche Basis stützt?

Klingt eher nach sozialem Projekt als nach renditegetriebenem Banking.

Ganz im Gegenteil, es ist eine wirtschaftliche Notwendigkeit. Verantwortungsvoller Kapitalismus bedeutet für uns, die Implikationen dieser Meta-Themen für die nächsten fünf bis zehn Jahre zu verstehen. Es geht etwa darum, wie sich Konsumenten in einer alternenden Gesellschaft verhalten und welche Rolle die Technologie dabei spielt. Die höhere Produktivität durch KI ist eine Antwort auf die demografische Herausforderung. Nur wenn wir produkti-

Zur Person

Seit Juli 2024 steht mit Marc Pictet wieder ein direkter Nachfahre der Gründerfamilie in neunter Generation als Seniorpartner an der Spitze der Genfer Privatbank. Er führt das siebenköpfige Teilhabergremium seither als Primus inter Pares. Pictet, der 2001 bei der Bank einstieg und 2011 in den exklusiven Kreis der Partner aufstieg, gilt als Architekt der technologischen Erneuerung des Hauses. Vor seiner Karriere im Familienunternehmen arbeitete er bei Prudential Investments in den USA und Sal. Oppenheim in Köln. Mit einem MBA der Boston University im Gepäck trieb er bei Pictet über Jahre das Wealth Management und die Asset Services voran. Heute fungiert er zudem als Präsident der Fondation pour Genève und ist Stiftungsrat der liberalen Denkfabrik Avenir Suisse.

ver werden, können wir den Wohlstand in einer schrumpfenden Gesellschaft halten.

Wie schwierig ist es, sich in dieser sich rasant verändernden Welt mit neuen Machtblöcken zu positionieren?

Als Investor gilt es, den Lärm der täglichen Nachrichten von der tatsächlichen Substanz und dem wahren Wert der Unternehmen zu trennen. Wir investieren in Firmen, nicht in Schlagzeilen. Die Fragmentierung der Welt bietet dabei Chancen. Es entstehen neue Allianzen und Dynamiken. Trotz aller Zollkonflikte und Spannungen zwischen den USA und China: Die Globalisierung ist nicht gestoppt, sie ordnet sich gerade neu. Europa hat hier eine grosse Chance, sich mit Partnern in Indien, Südostasien oder dem Nahen Osten neu zu positionieren.

Und die Schweiz? Wo stehen ihre Chancen?

Die Schweiz verfügt über unglaubliche Talente und eine erstklassige technologische Qualität. Allerdings sind wir ein teurer Produktionsstandort. Seit unserer Gründung haben wir als Schweizer Unternehmen versucht, jedes Jahr diesen entscheidenden Tick an Produktivität zu gewinnen. Mit der künstlichen Intelligenz reicht ein Tick nicht mehr aus – wir müssen einen Quantensprung in der Produktivität vollziehen. Die Chance ist riesig, aber die Zeit drängt.

Können Sie ein Beispiel nennen, wo dieser Fortschritt bereits greifbar ist?

Nehmen Sie die Biotechnologie, in der wir seit über zwanzig Jahren aktiv sind. Unsere Portfoliomanager sind überzeugt, dass die Kombination aus Biotechnologie und KI bahnbrechende Möglichkeiten bietet. Das ist nicht nur aus Investorensicht spannend, sondern bietet vor allem auch für Patienten bedeutende Chancen. Wir können Medikamente viel schneller entwickeln und zur Marktreife bringen, auch die Zulassungsprozesse beschleunigen sich massiv. Die Verknüpfung dieser beiden Felder ist für uns ein Schwerpunktthema.

«Unsere Portfoliomanager sind überzeugt, dass die Kombination aus Biotechnologie und KI bahnbrechende Möglichkeiten bietet.»

Inwiefern nutzen Sie KI im Investmentprozess?

Wir haben vor zwei Jahren eine Palette von Fonds namens Quest AI lanciert, die ausschliesslich KI-gesteuert investieren. Das Modell analysiert pro Firma über 400 Parameter und generiert Signale. Die Ergebnisse nach zwei Jahren sind beeindruckend: Wir liegen seit der Lancierung nach Kosten im Schnitt 2% über der Benchmark.

Um auf technologische Umbrüche zu reagieren, haben Sie in Lissabon einen

Tech Hub aufgebaut. Wieso braucht Pictet eine eigene Softwarefabrik?

Letztlich arbeiten wir mit Daten – Kundendaten, Investmentdaten. Wir müssen sicherstellen, dass sie absolut geschützt sind, aber gleichzeitig für unsere Portfoliomanager und Berater weltweit zur Verfügung stehen. Zudem ist unsere Arbeit von einer grossen Anzahl operationeller Abläufe geprägt, die alle von Technologie unterstützt werden. Wir befinden uns, wie alle Firmen, im Prozess der Cloud Adoption, dennoch gibt es Kernbereiche, die wir zwingend intern behalten möchten.

Weshalb Lissabon?

In der Schweiz ist es trotz exzellenter Hochschulen schwierig, genügend IT-Talente zu finden. Wir haben festgestellt, dass Portugal ein interessanter Standort ist. Es gibt dort nicht nur hervorragende lokale Fachkräfte, sondern Lissabon ist auch ein Magnet für Talente aus Lateinamerika, insbesondere aus Brasilien.

Sie haben einen grossen Teil Ihrer Karriere in Zürich absolviert. Spielt heute die Musik an der Limmat, während Genf die nostalgische Heimat ist?

Ich spreche lieber vom Standort Schweiz. Wir haben vor einigen Jahren entschieden, dass Zürich unser zweites Zuhause sein muss. Wir haben massiv in Personal und Visibilität investiert. Früher herrschte da ein gewisses Ungleichgewicht, das haben wir korrigiert. Inzwischen machen wir hier Geschäfte mit grossen Pensionskassen und Familienunternehmen, von denen wir vor zwanzig Jahren nur träumen konnten.

«Die Schweiz braucht eine starke UBS, keine Frage.»

Ihr Kosten-Ertrags-Verhältnis lag zuletzt oft deutlich über 70% – es ist vergleichsweise hoch. Zeigt sich darin eine strukturelle Ineffizienz?

Mit einem Schnitt von etwa 73% über die letzten fünf Jahre stehen wir im Vergleich zur Konkurrenz gut da. Dennoch investieren wir stark in Talente und Infrastruktur. Nehmen Sie unseren neuen Hauptsitz in Genf, den Campus Pictet de Rochemont. Das wird eines der nachhaltigsten Gebäude Europas. Dies sind Investitionen, die nicht für das nächste Quartal, sondern für die nächsten Generationen gedacht sind. Als Eigentümer können wir uns diese langfristige Perspektive leisten. Das zählt für uns mehr als eine kurzfristige Optimierung der Kennzahlen.

Droht auch bei Pictet ein Stellenabbau, wie die Konkurrenz ihn derzeit vollzieht?

Nein. Unser Ansatz ist ein anderer. Viele CEO in Davos wiesen darauf hin, KI könnte dazu beitragen, dass bis zu 30% der Belegschaft eingespart werden könnten. Wir sagen: Wir wollen unsere Wachstumsziele mit der gleichen Anzahl an hoch qualifizierten, loyalen Kollegen erreichen. Pictet wächst. Wir haben letztes Jahr mit insgesamt 757 Mrd. Fr. einen Höchststand an verwalteten Vermögen erreicht. KI hilft uns, dieses Volumen zu bewältigen, ohne die persönliche Komponente zu verlieren.

Apropos Wachstum: Sie bauen Teams für asiatische Kunden in der Schweiz auf. Ist Swissness dort überhaupt noch ein Verkaufsargument?

Absolut. Swissness ist back. Nicht nur, weil wir Schweizer sind, sondern weil Werte wie Unabhängigkeit, langfristiges Denken, Qualität und Respekt weltweit nachgefragt werden. Wenn ich in Tokio oder Hongkong bin, spüre ich das Vertrauen in den sicheren Hafen Schweiz.

Dennoch steht der Finanzplatz unter Druck. UBS kämpft gegen strengere Eigenkapitalregeln. Schwächt die Härte des Bundesrats den Standort?

Wichtig ist das Level Playing Field. Wir müssen uns gut überlegen, was jede neue Regulierung im Vergleich zu anderen Finanzplätzen letztlich bringt und was sie

FORTSETZUNG AUF SEITE 10

Banken nach verwalteten Vermögen		
Bank	AuM ¹ in Mrd. Fr.	Datenstand
UBS	5391,0	31.12.2025
Pictet ²	757,0	31.12.2025
Zürcher Kantonalbank	579,0	31.12.2025
Julius Bär	521,0	31.12.2025
LGT Bank ³	367,5	31.12.2025
Vontobel	240,7	31.12.2025
J. Safra Sarasin	224,2	31.12.2024
Lombard Odier	211,0	30.06.2025
UBP (Union Bancaire Privée)	184,5	31.12.2025
EFG International	183,7	31.10.2025

1) AuM = Verwaltete Vermögen 2) Verwaltetes oder verwahrtes Vermögen
3) Die LGF-Gruppe weist als Gesamteinheit (Sitz Liechtenstein) rund 367,5 Mrd. Fr. aus, wovon ein wesentlicher Teil im Schweizer Markt verbucht ist
Quelle: Unternehmen

Fortsetzung von Seite 9

«Der Kapitalismus muss neu gedacht werden»

kostet. Bevor wir neue Regeln einführen, sollten wir prüfen, ob die bestehenden richtig umgesetzt wurden. Die Schweiz braucht eine starke UBS, keine Frage. Aber ich würde sogar einen Schritt weiter gehen: Es würde mich freuen, wenn wir wieder eine ausländische systemrelevante Bank in die Schweiz holen könnten. Wir müssen signalisieren, dass wir ein guter Ort für Geschäfte sind.

An welche Bank denken Sie konkret?
Ich denke zum Beispiel an einen neueren Player wie die völlig digital aufgestellte und sehr erfolgreiche Nubank aus Brasilien.

Verliert unser Finanzplatz im Vergleich zu Singapur oder London an Boden?
Derzeit stehen wir gut da. Aber wir müssen uns bemühen, dass das so bleibt. Singapur und Hongkong schicken ständig hochrangige Delegationen in die Welt, um für sich zu werben. Ich weiss nicht, wann



Marc Pictet im Leuenhof an der Bahnhofstrasse in Zürich.

ich das letzte Mal eine gemeinsame Delegation aus Bundesrat, Finma und Bankenvertretern in den USA oder Asien gesehen habe. Wir müssen unsere Stärken besser vermarkten. Das ist nicht revolutionär, aber es wäre ein starkes Signal.

«Was wir als Bankiers fordern, ist die Übernahme von Verantwortung. Verantwortung ist zentral.»

Der neue Finma-Direktor fordert mehr Kompetenzen, etwa die Möglichkeit, Bussen zu verhängen oder Naming and Shaming zu betreiben. Braucht es diese Werkzeuge?
Andere Regulatoren haben diese Tools bereits. Entscheidend ist für mich die

Umsetzung: Bleiben wir pragmatisch und proportional? Was wir als Bankiers fordern, ist die Übernahme von Verantwortung. Verantwortung ist zentral. Aber Lösungen dürfen nicht in reiner Bürokratie ersticken.

Zum Schluss: Was ist die wichtigste Lektion aus 200 Jahren Pictet-Historie, die Anleger für ihr privates Portfolio übernehmen sollten?
Am wichtigsten ist es, seine Ziele zu kennen. Was will man erreichen? Das führt zur Asset Allocation. Suchen Sie sich dann die besten spezialisierten Manager, und achten Sie auf die Kosten. Aber die wichtigste Lektion lautet: Bauen Sie eine robuste Strategie und bleiben Sie investiert. Schauen Sie nicht jedes Quartal nervös auf die Zahlen. Investieren ist kein Sprint, sondern ein Marathon.

INTERVIEW: BASTIAN HEINIGER