

# SPHERE

FINANCIAL INFLUENTIAL SWISS

**CHRISTOPHE RASCH**  
CNN MONEY SWITZERLAND  
„Wir sind ein Testlabor  
für die **CNN**-Gruppe“

**SMART  
CITIES**  
Die Städte  
aktivieren ihre  
**NEURONEN**

**BIG  
PICTURE**  
Das **STELLWERK**  
der **Makroökonomie**

**RENAUD DUTREIL**  
MIRABAUD ASSET MANAGEMENT  
„Im nicht-börsennotierten Segment  
können wir **INNOVIEREN**“

**CRYPTOCURRENCIES**  
Ein Markt der **SCHLAGZEILEN  
MACHT**



INTERVIEW  
**FRANÇOIS  
REYL**  
BANK REYL  
„Wir möchten der  
Entstehung von  
**grundsätzlich  
disruptiven**  
Geschäftsmodellen  
zuvorkommen“

**BACK TO  
THE FUTURE**  
**HEDGEFONDS**  
auf neuen Wegen

**OUT OF  
THE BOX**  
Europa entdeckt die **PREFERRED SHARES**



# „WIR MÖCHTEN DER ENTSTEHUNG VON GRUNDSÄTZLICH DISRUPTIVEN GESCHÄFTSMODELLEN ZUVORKOMMEN“

In diesem ausführlichen Interview spricht François Reyl über die vor kurzem veräusserte Tochtergesellschaft RAM Active Investments und die von ihr verfolgten Ziele. Ferner erläutert er seine Pläne für die neue Ausrichtung der Gruppe, mit der er der Entwicklung am Markt erneut vorgreifen will.

*Von Jérôme Sicard - Fotos Karine Bauzin*

---

## FRANÇOIS REYL

CHIEF EXECUTIVE OFFICER

François Reyl begann seine berufliche Laufbahn 1989 bei Jones Day, zunächst in New York und später in Paris als Anwalt in der Corporate-Sparte. 1995 wechselte er zu Credit Suisse First Boston in London, wo er 1998 Mitgründer der LBO Coverage-Gruppe war, deren Managing Director er 2001 wurde. In dieser Zeit wirkte er an zahlreichen Fusionen, Übernahmen, LBOs, Börsengängen und Anleihenplatzierungen mit. 2002 kehrte er zu Reyl & Cie zurück und wurde dort 2008 Generaldirektor. Unter seiner Leitung konnte die Bank Reyl auf internationaler Ebene expandieren und ihren Tätigkeitsbereich erheblich ausweiten. Dieser umfasst heute die Vermögensverwaltung, mit Reyl Prime Solutions ein Angebot für Family Offices, den Bereich Corporate Advisory & Structuring und Asset Services. François Reyl hat an der Universität Genf und an der New York University Rechtswissenschaften studiert.

>>>

# W

## arum haben Sie Ihre Beteiligung an RAM Active Investments veräussert?

■ **François Reyl:** Der Teilverkauf unserer Beteiligung von RAM AI an Mediobanca steht am Ende eines unternehmerischen Projekts, mit dem wir 2003 begonnen haben. Nach bescheidenen Anfängen vor allem mit Privatkunden konnte sich RAM im Laufe der Zeit als einer der Marktführer des systematischen Managements in Europa etablieren und weist nun ein verwaltetes Vermögen von institutionellen Anlegern von über 5 Mrd. Franken aus. Eine teilweise Desinvestition konnte deshalb anvisiert werden. Dadurch konnte zum einen die Bank Kapital auf neuen Wachstumsachsen investieren und zum anderen RAM AI eine Seeding-Kapazität bei neuen Produkten sowie ein grösseres Vertriebsnetz innerhalb der Europäischen Union aufbauen. Die Reyl-Gruppe ist weiterhin stark an der Entwicklung von RAM AI interessiert und wir halten an unserem Status eines bevorzugten Partners und wichtigen Investors fest. Zudem betrachten wir auf lange Sicht unsere Restbeteiligung am Kapital zusammen mit Mediobanca und dem Team immer noch als eine ausgezeichnete Investition.

### Welche strategische Wende stellt diese Abtretung für die Gruppe dar?

■ Es handelt sich weniger um eine strategische Wende als um die Weiterentwicklung unseres Geschäftsmodells. Wir wollen

unsere Bank-Sparten im Dienste unserer Kunden und Anleger weiter diversifizieren, und dies auf Gebieten mit hohem Mehrwert. Über das Private Banking, die Sparten der sozialen und familiären Governance und die Asset Services für Investmentfonds und Finanzinstitute hinaus sind wir durch unsere Beteiligung an RAM AI weiterhin in die Verwaltung von liquiden Vermögenswerten mit hohem Potenzial sowie in die Sparten des Corporate Advisory & Structuring investiert. In dieser Hinsicht konzent-

rieren wir uns speziell auf Fusionen und Übernahmen, Privatplatzierungen und Beratung bei Umstrukturierungen. Wir beabsichtigen nun, uns auf zwei Gebieten aggressiv weiterzuentwickeln, nämlich im digitalen Bereich und bei der Verwaltung von nicht börsenkotierten Vermögenswerten wie Private Equity, Private Debt und Immobilien. Gleichzeitig wollen wir unser bestehendes Angebot in der Unternehmensberatung und den strukturierten Finanzierungen erweitern.



„ Die Reyl-Gruppe ist weiterhin stark an der Entwicklung von RAM AI interessiert und wir halten an unserem Status eines bevorzugten Partners und wichtigen Investors fest. “



**„Reyl & Cie ist weiterhin ein Unternehmen von menschlichem Format, in dem die verschiedenen Sparten und Teams quer durch alle Abteilungen, ohne künstliche Segmentierung und im Kundeninteresse zusammenarbeiten können.“**



**Inwiefern verändert die Veräußerung von RAM AI die industrielle Logik der Reyl-Gruppe?**

■ An der industriellen Logik der Reyl-Gruppe ändert sich dadurch nichts. Wir konzentrieren uns weiterhin auf die Sparten mit hohem Mehrwert, die High-Net-Worth-Kunden betreffen, vor allem Unternehmer und Family Offices sowie die institutionelle Kundschaft. In diesem Rahmen bemühen wir uns, den wirklichen Bedürfnissen unserer Kunden auf innovative Weise

gerecht zu werden, wobei wir den Hauptakzent auf effiziente Lösungen und den Aufbau von Partnerschaften legen und weniger auf eingleisige Geschäftsbeziehungen. Reyl & Cie ist weiterhin ein Unternehmen von menschlichem Format, in dem die verschiedenen Sparten und Teams quer durch alle Abteilungen, ohne künstliche Segmentierung und im Kundeninteresse zusammenarbeiten können.

**Vertragen sich Wealth Management und Asset Management noch innerhalb desselben Finanzinstituts?**

■ Ja, denn beide Tätigkeiten sind komplementär. Man muss Sie jedoch klar trennen. Damit das Asset Management innerhalb eines Instituts, das beide Aktivitäten ausübt, erfolgreich sein kann und nicht vom Private Banking abhängig wird, muss es über sehr viel Autonomie verfügen. Beide Aktivitäten haben nicht dieselben Anleger als Zielgruppen, arbeiten nicht mit denselben Codes und bezahlen ihre leitenden Mitarbeiter nicht in derselben Weise. Bereits vor dem Verkauf an Mediobanca hatten wir die Tätigkeit von RAM AI zu einer Tochtergesellschaft mit eigener Marke, Kommunikation und Kultur gemacht, um ihre operative Unabhängigkeit sicherzustellen. Es war uns wichtig, ihrer Zielkundschaft eine klare Botschaft zu vermitteln. Wir verstehen im Übrigen sehr gut, dass auch Mediobanca die operative Unabhängigkeit von RAM AI beibehalten will. Ebenso darf das Wealth

Management nicht gezwungen sein, die Positionen der Privatkundschaft in den Haus-Fonds zu konzentrieren. Besser ist eine echte offene Architektur. Unter der Voraussetzung, dass bei den beiden Sparten der Trend wirklich zu stärkerer Segmentierung geht, bin ich überzeugt, dass manche Banken in der Lage sein werden, interne Asset Management Abteilungen beizubehalten, die über die zu ihrem Erfolg notwendige Unabhängigkeit verfügen.

**Bedeutet die Abtretung von RAM, dass Sie das Wachstumspotenzial dieses Sektors für weniger attraktiv halten?**

■ Der Sektor insgesamt steht zweifelsohne unter dem Druck der passiven Verwaltung, die sich erwiesenermaßen ausbreitet und für taktische Manager rückläufige Gewinnmargen zur Folge hat. Durch den erhöhten Wettbewerb sind die Vermögensverwalter gezwungen, hinsichtlich der Performance einen klaren Mehrwert zu erwirtschaften, denn die Kunden werden immer anspruchsvoller. Zudem deuten die neuen Vorschriften auf kontinuierlich ansteigende Betriebskosten hin. Dieser Prozess erinnert, wenn auch weniger ausgeprägt, an den Zyklus, den die Tätigkeiten des Private Banking seit einigen Jahren erleben. RAM AI, ein Spezialist der aktiven systematischen Vermögensverwaltung bewegt sich in einem Segment mit bedeutenden Skalierungseffekten, das sich aufgrund seiner Fähigkeit, beträchtliches Alpha zu generieren, gegen- >>>

>>> über diesen Phänomenen sehr resistent gezeigt hat. Dadurch kann es sich gegenüber passiv gemanagten Produkten deutlich absetzen. Unsere Motivation bei der Teilabtretung von RAM AI war daher nicht defensiver Natur, sondern hatte ein doppeltes Ziel, nämlich RAM AI weitere Wachstumsphasen zu ermöglichen und gleichzeitig der Bank die Finanzierung bestimmter strategischer Investitionen zu gestatten.

#### **Wie wollen Sie den Verkaufsertrag verwenden?**

■ Wir beabsichtigen, das Eigenkapital der Gruppe noch weiter zu erhöhen. Zudem werden wir damit einen Asset Management Bereich für nicht börsenkotierte Vermögenswerte finanzieren, und zwar über Partnerschaften wie diejenige, die wir vor kurzem mit den Banken Paris Bertrand Sturza SA und Bordier & Cie im Rahmen von Hermance Capital Partners eingegangen sind. Wir werden weiterhin unsere Teams und unser Service-Angebot in Corporate Advisory & Structuring aufstocken, wie zum Beispiel in London, wo wir kürzlich Mitarbeiter im Bereich Structured Finance eingestellt haben. Und schliesslich arbeiten wir an der Entwicklung einer anspruchsvollen digitalen Strategie für die Bank und die Gruppe.

**„Aspiration ist eine in Kalifornien basierte digitale Retail-Bank, deren Geschäftsmodell, ausserordentliches Wachstum und qualitativolles Management uns sofort begeistert haben.“**

## **DIE GESELLSCHAFTER VON REYL & CIE**

**Neben François Reyl besteht das Gesellschafterkollegium der Bank Reyl aus drei weiteren Personen: Nicolas Duchêne, Christian Fringhian und Lorenzo Rocco di Torrepadula. Nicolas Duchêne ist CEO von Reyl Singapore und Leiter von Reyl Prime Solutions sowie Co-Leiter des Bereichs Corporate Advisory & Structuring gemeinsam mit Christian Fringhian, der ebenfalls dem Exekutivausschuss angehört. Ein weiteres Mitglied des Exekutivausschusses ist Lorenzo Rocco di Torrepadula, der die Wealth Management-Aktivität der Gruppe leitet.**

#### **In diesem Zusammenhang: Wie kommt es, dass eine Schweizer Boutique wie Reyl & Cie sich am Kapital einer amerikanischen Digital Bank beteiligt?**

■ Wir haben ein starkes Interesse an den strukturellen Entwicklungen in unserer Branche. Wir möchten, soweit möglich, der Entstehung von grundsätzlich disruptiven Geschäftsmodellen zuvorkommen, die auf kurze oder mittlere Sicht unvermeidlich

sind. Diesbezüglich stehen wir seit langem mit gewissen Risikokapitalgebern in Kontakt, die auf den Gebieten Fintech und Digital Banking über grosses Talent verfügen. Wir hatten Gelegenheit zur Teilnahme an einer Gesprächsrunde der Series B für Aspiration, eine in Kalifornien basierte digitale Retail-Bank, deren Geschäftsmodell, ausserordentliches Wachstum und qualitativolles Management uns sofort begeistert haben. Aspiration verfolgt eine komplett digitale Strategie auf Grundlage von Fairness und sozialer und ökologischer Verantwortung und macht in dieser Hinsicht keine Konzessionen. Ihre Angebote rund um das Thema „Pay what is fair“ und „Impact Measurement“ sowie seine freiwilligen, statistischen und transparenten Spenden an karitative Einrichtungen sorgen dafür, dass sie mit ihren Kunden vollkommen auf gleicher Wellenlänge ist. So entsteht eine virale Kundentreue bei der neuen Generation, die kein Vertrauen mehr zu den grossen traditionellen Bankinstituten hat.

#### **Welche Rolle soll die Reyl-Gruppe nun bei der Entwicklung von ASPIRATION übernehmen? Beabsichtigen Sie ihre Entwicklung in der Schweiz oder im internationalen Geschäft zu steuern?**

■ Aspiration befindet sich in einer Phase äusserst kräftigen Wachstums. Seit ihrer noch nicht lange zurückliegenden Gründung hat sie 280'000 Konten für eine diversifizierte Kundschaft eröffnet, die in den gesamten USA ansässig ist. Ihr Ziel für die nächsten zwölf Monate besteht darin, dieses Wachstum noch weiter zu beschleunigen.



nigen und zu „verdauen“, wobei sie ihr Angebot an untergeordneten Dienstleistungen wie Zahlungsmitteln und Kredit erweitern will. Parallel dazu wird mit strategischen Gesprächen zum Thema einer möglichen internationalen Expansion, vor allem in Europa, begonnen. Natürlich stehen wir bei diesen aufregenden Überlegungen an der Seite von Aspiration.

#### **Wie gehen Sie bei der Umsetzung der digitalen Strategie der Gruppe vor?**

■ Wir wollen verschiedene Projekte gleichzeitig angehen: Einmal die Verbesserung der Kundenbetreuung innerhalb der Bank, zum Beispiel bei Kontoeröffnung, Reporting, Dialog mit den Kundenbetreuern sowie hinsichtlich der Gebühren. Zweitens wollen wir für Kunden, die dies wünschen,

**” Im gegenwärtigen Umfeld ist es meines Erachtens unerlässlich, den ungeschminkten Tatsachen ins Auge zu sehen und sich ohne Umschweife zu fragen, welcher wirkliche Mehrwert dem Kunden geboten wird. “**

automatisierte Verwaltungsinstrumente und dazu passende Gebühren entwickeln sowie eine bessere zeitliche Analyse der Kundenpräferenzen mittels künstlicher Intelligenz. Schliesslich streben wir - im Wesentlichen über strategische Allianzen - auch die Integration neuer Modelle an, und zwar insbesondere auf den Gebieten Online-Banking im Retailgeschäft und Online-Trading.

#### **Wie sollen sich Banken - abgesehen von Produkten und Dienstleistungen - heute differenzieren?**

■ Im gegenwärtigen Umfeld ist es meines Erachtens unerlässlich, den ungeschminkten Tatsachen ins Auge zu sehen und sich ohne Umschweife zu fragen, welcher wirkliche Mehrwert dem Kunden geboten wird. Andernfalls werden Banken rapide der Überalterung anheimfallen. Zudem muss eine Arbeitsumgebung aufrechterhalten werden, die auf intellektueller Ebene motiviert und in der die Mitarbeiter sich mit den strategischen Zielen des Unternehmens identifizieren. Dazu müssen sie in transparenter Weise über die guten und schlechten Phasen informiert werden, die ein unternehmerisches Projekt unvermeidlicherweise durchläuft. Von grosser Bedeutung sind dabei die beruflichen Herausforderungen, durch die sie vorankommen können. Abschliessend möchte ich sagen: Sie müssen sich auf die festen Überzeugungen und Werte der jungen Generationen einstellen.

■