




FRANÇOIS REYL

MITGLIED DES VERWALTUNGSRATS, VORSITZENDER DES STRATEGIEAUSSCHUSSES, BANK REYL INTESA SANPAOLO

 **François Reyl begann seine Laufbahn 1989 bei Jones Day, zunächst in New York und später in Paris, als Anwalt in der Corporate-Abteilung.** 1995 wechselte er zur Credit Suisse First Boston in London, wo er 1998 die LBO Coverage Group mitbegründete, deren Managing Director er

2001 wurde. Während dieser Zeit war er an zahlreichen Fusionen, Übernahmen, LBOs, Börsengängen und Anleiheplatzierungen beteiligt. Er trat 2002 in das Unternehmen Reyl & Cie ein und wurde 2008 zum Generaldirektor ernannt. Unter seiner Führung expandierte die Bank Reyl auf

internationaler Ebene und konnte ihren Tätigkeitsbereich stark ausweiten. Im Sommer hat er die Leitung von Reyl Intesa Sanpaolo an Pasha Bakhtiar übergeben. François Reyl hat an der Universität Genf und der New York University einen Abschluss in Rechtswissenschaften erworben.

„EINE NEUE GENERATION NIMMT DIE ZÜGEL IN DIE HAND, EINE SEITE WIRD IN DER KONSTRUKTION UNSERER GESCHICHTE UMGESCHLAGEN“

Nachdem im Sommer die Generaldirektion von Reyl Intesa Sanpaolo an Pasha Bakhtiar übertragen wurde, nimmt François Reyl seinen Platz im Verwaltungsrat der Bank ein, wo er den Vorsitz des Strategieausschusses führen wird. Eine ganz neue Rolle für den Mann, der die prFamilien Privatbank innerhalb von zwei Jahrzehnten zu einer Referenz und einem Modell für unternehmerischen Erfolg gemacht hat. Ein guter Zeitpunkt also, um mit ihm auf die prägenden Momente zurückzublicken.



Jérôme Sicard

Wie war es 2002 um die Bank Reyl bestellt, als Sie nach Genf zurückkehrten, um die Leitung zu übernehmen?

■ **François Reyl:** Damals waren wir noch keine Bank, das sind wir erst 2009 geworden. Mein Vater hatte 1973 zunächst Progefinance gegründet, eine Finanzgesellschaft mit Bankcharakter, die 1998 den Status eines Wertpapierhändlers erhielt. 2002 hatten wir bereits unternehmerische Ambitionen. Wir waren ein Dutzend Menschen mit vielen Ideen und

dem starken Wunsch, uns von der Masse abzuheben. Am Aufbau eines Familienunternehmens in der Schweiz mitzuwirken, war für mich besonders spannend, nachdem ich dreizehn Jahre in grossen Konzernen in New York und London als Anwalt und Investmentbanker gearbeitet hatte.

Was waren Ihre Ziele?

■ Uns war klar, dass wir unsere Aktivitäten über die reine Portfolioverwaltung hinaus ausbauen mussten. Wir planten daher, im Rahmen einer doppelten Diversifizierung, nämlich unserer Geschäftsbereiche und unserer internationalen Niederlassungen, sogenannte Wachstumsrelais zu schaffen, insbesondere für eine Klientel von Unternehmern und institutionellen Investoren. ...

„Uns war klar, dass wir unsere Aktivitäten über die reine Portfolioverwaltung hinaus ausbauen mussten.“





... Welche Ziele hatten Sie sich gesetzt?

■ Unsere Idee war es, unseren Kundinnen und Kunden ergänzende Dienstleistungen und Produkte im Zusammenhang mit Vermögensverwaltung, Investmentbanking und Family-Office-Produkten mit Präsenz in Europa, Asien und dem Nahen Osten anzubieten. Wir haben dieses Ziel schrittweise über einen Zeitraum von knapp zwölf Jahren erreicht. Die Entwicklung des Vermögensverwaltungsgeschäfts profitierte so von wichtigen Synergien mit unseren neuen Geschäftsfeldern und der Ausweitung unserer geografischen Positionierung. Das verwaltete Vermögen und die konsolidierten Erträge der Bank hatten in diesen Gründerjahren einen erheblichen Multiplikatoreffekt.

Wie steht es heute um die Bank Reyli?

■ Die Bank verwaltet rund 20 Milliarden, wobei die von unseren Partnern bei 1875 Finance verwalteten Vermögen nicht mitberechnet sind. Sie beschäftigt rund 400 Mitarbeitende in acht Büros in der Schweiz und im Ausland, verglichen mit dem Dutzend Mitarbeiter, die vor 20 Jahren in Genf konzentriert waren.

Welche strategischen Entscheidungen waren massgeblich für den Erfolg von Reyli?

■ Der Begriff «Erfolg» ist relativ. Ich bin mir der Fragilität vollkommen bewusst, und um den Fortbestand der Bank zu sichern, bedarf es eines unablässigen, umsichtigen Engagements. Ich denke, dass die Strategie, die ich soeben aufgezeigt habe, ein starker Wachstumsträger war. Unsere Unternehmenskultur, die sowohl auf hohem professionellem Anspruch als auch auf der Bedeutung, die menschlichen Werten beigemessen wird, beruht, hat viel zu unserer Entwicklung beigetragen. Unsere Mitarbeitenden konnten sich, so glaube ich, mit unserem Unternehmensprojekt identifizieren, das klein angefangen hat, aber von einem starken unternehmerischen Willen



„In den allerersten Jahren erinnere ich mich an die Skepsis, auf die alle unsere Projekte und Ideen stiessen.“

getragen wird und in dem die Handlungen jedes und jeder Einzelnen dem grossen Ganzen einen Sinn geben.

Was waren die denkwürdigsten Momente, die Sie in all diesen Jahren erlebt haben?

■ Diese Jahre waren alle von starken Momenten geprägt, die wie Meilensteine im Aufbau des Unternehmens waren. Ich war stolz auf den Erhalt der Banklizenz, stolz auf den Erfolg von RAM Active Investments, unserer Asset-Management-Tochter, die mit ganz wenigen Vermögenswerten gegründet wurde, aber sich zu einer starken Marke in einem sehr wettbewerbsintensiven Segment entwickelt hat, stolz auf die anerkannte Expertise unseres Investment-

banking-Teams und stolz auf die erfolgreiche Gründung von Alpien, der ersten digitalen Privatbank in der Schweiz. Es sind Erfolge in Bereichen, in denen wir nicht etabliert waren und in denen die Erfolgsaussichten nicht gerade günstig für uns waren. Ein schöner Impuls, der von einem grossartigen Team gegeben wurde.

Und die schwierigsten Momente? Ihre schlimmsten Erinnerungen?

■ In den allerersten Jahren erinnere ich mich an die Skepsis, auf die alle unsere Projekte und Ideen stiessen. Ich erinnere mich an etliche Gespräche, bei denen mir klar wurde, dass wir auf taube Ohren stiessen. Aber das hat uns stark gemacht und rückblickend betrachtet mussten wir da einfach durch.



Welchen Einfluss hat die Cahuzac-Affäre noch auf Ihre Bank?

■ Diese Sache ist abgehakt. Es war eine sehr schwierige Zeit, aber unsere Geschäfte wurden dadurch nicht beeinflusst. Die Einstellung und Unterstützung unserer Kunden und Mitarbeiter war in dieser Zeit von entscheidender Bedeutung. Letztendlich hat uns diese Episode auch viel gelehrt und uns wachsen lassen. Was einen nicht umbringt ...

Welche Entscheidungen, die Sie getroffen haben, halten Sie heute für die wichtigsten?

■ Zunächst einmal die, eine wichtige Position bei CSFB aufzugeben und 2002 in das Familienunternehmen einzusteigen, was sowohl privat als auch beruflich ein Risiko und eine tiefgreifende Veränderung bedeutete. Dann die Diversifizierung unserer Aktivitäten trotz aller Widrigkeiten, während das traditionelle Geschäft mit etlichen Herausforderungen wie erodierenden Margen, dem Ende

REYL INTESA SANPAOLO – ECKDATEN

1973 - Dominique Reyl gründet die Compagnie Financière d'Études et de Gestion

1988 - Übernahme der Geschäfte von CFEG durch Reyl & Cie

1999 - Reyl & Cie erhält den Status eines Wertpapierhändlers

2002 - François Reyl wechselt zu Reyl & Cie

2007 - Gründung von RAM Active Investments

2010 - Reyl & Cie erhält die Banklizenzen

2011 - Reyl & Cie eröffnet eine Niederlassung in Zürich

2012 - Gründung des Geschäftsbereichs Corporate Finance

2019 - Gründung von Asteria Investment Managers, einer Asset-Management-Tochtergesellschaft die auf sozialen und ökologischen Impact abzielt

2020 - Gründung von Alpiant, einer digitalen Privatbank mit REYL & Cie im Hintergrund

2021 - Fideuram – Intesa Sanpaolo, ein führendes europäisches Bankunternehmen, erwirbt eine Beteiligung von 69% an der Reyl Gruppe.

2022 - Reyl Intesa Sanpaolo erwirbt 40-prozentige Beteiligung an 1875 Finance Holding

2024 - Pasha Bakhtiar wird neuer CEO von Reyl Intesa Sanpaolo und Vorsitzender der Geschäftsführung

des Bankgeheimnisses und dem zunehmenden Regulierungsdruck ausgesetzt war. Die Veräusserung unseres Asset-Management-Geschäfts im Jahr 2018 und die Fähigkeit, die Schwierigkeiten zu antizipieren, denen sich kleinere Akteure in einem Sektor gegenübersehen, der von einigen wenigen Giganten beherrscht wird und von der exponentiellen Entwicklung des passiven Managements geprägt ist. Schliesslich und vor allem die, mich mit talentierten und charakterstarken Menschen zu umgeben und ihnen zu vertrauen, insbesondere indem ich das Kapital des Familienunternehmens für meine Partner öffnete.

Wie hat Ihnen Ihr Werdegang als Investmentbanker bei der CSFB bei der Entwicklung der Bank Reyl geholfen?

■ Die neunjährige Tätigkeit in der angelsächsischen Welt des Investmentbankings der 1990er Jahre hat natürlich Spuren hinterlassen. Das Arbeitstempo, der Druck, die interne Konkurrenz, das ständige Reisen, die grosse Verantwortung in jungen Jahren – all das war im Grunde genommen ziemlich unvernünftig, aber extrem prägend. Ich denke, dass mich diese Erfahrung abgehärtet und mir dabei geholfen hat, den Druck und die Komplexität zu überwinden, mit denen ich als Neuunternehmer konfrontiert war.

In welcher Hinsicht zahlt sich die Beteiligung von Intesa Sanpaolo am meisten aus?

■ Die 2020 getroffene Entscheidung, eine Mehrheitsbeteiligung an einen starken Akteur wie Fideuram Intesa Sanpaolo Private Banking, die grösste Privatbank Italiens und die fünfgrösste in Europa, zu verkaufen, war durch den Wunsch motiviert, einen neuen Wachstumskurs einzuschlagen und die Bank auf ein solides finanzielles Fundament zu stellen. Kleine bis mittelgrosse Schweizer Banken wie Reyl & Cie werden weiterhin mit zahlreichen operativen und finanziellen Herausforderungen konfrontiert sein. Die Verbindung zwischen einer dyna- •••



- mischer Schweizer Bank in überschaubarer Grösse und einem europäischen Bankenriesen nimmt meiner Meinung nach die schrittweise Anpassung der Schweiz an die europäischen Vorschriften vorweg. Sie ermöglicht auch eine bessere internationale Expansion und unterstützt externe Wachstumsprojekte. Zusätzlich profitieren unsere Kundinnen und Kunden von einem ausgewogenen Verhältnis von persönlichem Service und dem Schutz ihres Vermögens.

Wie sehen Sie Ihre Rolle innerhalb der Gruppe?

■ Seit dem 30. Juni dieses Jahres bin ich Mitglied des Verwaltungsrats der Bank und habe keine operativen Aufgaben mehr. Ich bin Vorsitzender des Strategieausschusses und werde als Senior Partner mein Bestes tun, um Pasha Bakhtiar, unseren talentierten CEO, meine Aktionäre, meine Partner und die Geschäftsführung der Bank zu unterstützen, wo immer sie mich brauchen. Ich freue mich, die Führung der Bank an ein Team abzugeben, das mein volles Vertrauen genießt.

Wenn Sie es sich aussuchen könnten, wo würden Sie heute ein Unternehmensprojekt neu starten?

■ In der Musik- oder Filmproduktion, im Verlagswesen, warum nicht? Literatur und Musik in all ihren Formen haben mich schon immer begeistert. Was die finanzielle Seite anbelangt, so werde ich mich gemeinsam mit meiner Familie um die Verwaltung unseres Vermögens kümmern, und natürlich wird es mir ein Anliegen sein, dass unsere verbleibende Beteiligung an Reyl Intesa Sanpaolo Früchte trägt. Eine neue Generation von Bankern nimmt die Zügel in die Hand, eine Seite wird in der Konstruktion unserer Geschichte umgeschlagen.

Wie hat sich aus Ihrer Sicht der Private Banker in den letzten 25 Jahren verändert?

■ Er hat sich deutlich verändert, nicht nur aufgrund der regulatorischen Inflation, der Transparenzanforderungen und der digita-



„Die Verbindung zwischen einer dynamischer Schweizer Bank in überschaubarer Grösse und einem europäischen Bankenriesen nimmt meiner Meinung nach die schrittweise Anpassung der Schweiz an die europäischen Vorschriften vorweg.“

len Transformation, sondern auch wegen der gestiegenen Bedürfnisse der Kundinnen und Kunden. Das zeigt sich in den unterschiedlichsten Bereichen, egal ob Nachlassplanung, philanthropische Beratung, Image- und Reputationsmanagement oder Beratung zu neuen alternativen Anlageklassen wie Kryptowährungen oder nachhaltigen Investitionen.

Gleichzeitig muss sich der Private Banker ständig weiterbilden und sich Expertise gleich in mehreren Kompetenzfeldern aneignen. Zudem hat der Verwaltungsaufwand aufgrund der Dokumentationsvorschriften im Zusammenhang mit der Weiterentwicklung der Gesetzgebung stark zugenommen. Dieses Pensum muss bewältigt werden. Und nicht zu vergessen das wettbewerbsintensive Marktumfeld, dem die Geschäftsentwicklung Rechnung tragen muss. In Wirklichkeit hat sich der Private Banker gewandelt, von der traditionellen und diskreten Verwaltung zu einer multidisziplinären, digitalen und internati-

onalen Beratungsinstanz innerhalb eines sich rasch verändernden und vor allem immer anspruchsvoller werdenden regulatorischen Rahmen.

Inwiefern besteht nach Ihrer Meinung noch Entwicklungsbedarf?

■ Ich denke, es wird wie immer darauf ankommen, aufkommende Trends zu antizipieren und sich an neue Anforderungen der Kundinnen und Kunden anzupassen. Das wird sich vermutlich in der Integration von künstlicher Intelligenz in die prädiktive Analytik, das Risikomanagement oder bestimmte Verwaltungsaufgaben, der Nutzung interaktiver digitaler Plattformen, der Sicherung von Daten und der Entwicklung inklusiver Finanzdienstleistungen, die auf eine breitere Klientel – wie die neue Generation von Unternehmen und jungen Investoren – zugeschnitten sind, niederschlagen. Anpassungsfähigkeit und Agilität werden wie bei jedem grundlegenden Wandel der Schlüssel zum Erfolg sein. ■