

private banking magazin



Rémy Best ist einer von sieben geschäftsführenden Partnern der Genfer Privatbank Pictet

„Wir sind ein 214 Jahre altes Start-up“

Rémy Best ist Partner der Genfer Privatbank Pictet. Vor welchen Aufgaben das Bankhaus im globalen Geschäft mit ihrem exklusiven Kundenkreis steht, erklärt Best im Gespräch



FÜHRUNGSSTIL: Es gibt da die Geschichte, dass Professoren der Universität Witten-Herdecke ein Buch über Familienunternehmen herausgeben wollten. Im Grunde genommen lagen alle Texte vor – bis man dann kurz vor Toresschluss zufällig über das Teilhabermodell der Schweizer Bank Pictet stolperte. Da dies in keines der wissenschaftlichen Modelle so richtig passen wollte, entstand kurzerhand eine Fallstudie über die Besonderheiten. „Im Teilhaberkomitee werden hochfunktionelle Aspekte familientypischer Strukturen und Kommunikationsformen mit hochfunktionellen Aspekten der Kommunikationsformen und Strukturen von Organisationen kombiniert, sodass die Risiken und Chancen beider Typen sozialer Systeme optimiert erscheinen“, heißt es dort etwas sperrig. Die Familie Pictet tritt über Generationen hinweg als Identitätsstifter auf, stellt auch immer wieder Teilhaber, dominiert aber nicht die Bank und das Führungsgremium. Die Teilhaber sind eine Eigentümer-Kleinfamilie, aber eben keine Familie im eigentlichen Sinn. Ein System, das seit nunmehr 214 Jahren trefflich funktioniert. Was sich daraus für die Unternehmenskultur und damit für Wealth-Management-Kunden der Pictet-Gruppe ergibt, erklärt Teilhaber Rémy Best im Gespräch ab Seite 20.

*Pictet-Teilhaber Rémy Best (Mitte)
im Gespräch mit Herausgeber
Malte Dreher (l.) und Chefredakteur
Ansgar Neisius bei Pictet in Genf*



Das Pictet-
Modell. Eine
Fallstudie



Rémy Best ist einer von sieben Teilhabern der Schweizer Bank Pictet. Bereits seit 2003 gehört er dem Führungsgremium der Gruppe an. Seit 2014 und seit Juni 2018 zusammen mit Boris Collardi ist er für das Wealth Management der Bank zuständig.



„Wir sind ein 214 Jahre altes Start-up“

Die Schweizer Bank Pictet zeichnet eine lange Tradition aus, sie verschreibt sich aber der Innovation. Man ist kein Großkonzern, aber auch kein Familienunternehmen. Ein Gespräch mit Teilhaber Rémy Best über vermeintliche Widersprüche und warum Pictet auf Augenhöhe mit deutschen Unternehmerfamilien spricht

private banking magazin: Die heutige Pictet-Gruppe wurde im Jahr 1805 gegründet. Ist für die vermögende Klientel Tradition heute noch ein entscheidender Faktor?

Rémy Best: Allein reicht das sicherlich nicht. Stephen Schwarzmann, Mitgründer von Blackstone, hat über Pictet mal gesagt, dass es ein über 200 Jahre altes Start-up sei. Und das trifft ziemlich genau unser Selbstbild. Inzwischen sind wir 214 Jahre alt, und dass es die Bank schon so lange gibt, ist ein Privileg der Geschichte. Wir haben in all den Jahren nie unseren Fokus auf die Vermögensverwaltung aus den Augen verloren, fühlen uns dabei gleichzeitig wie ein Start-up, denn wir erfinden die Bank beständig neu. Jeden Tag arbeiten wir daran, unsere Kunden noch besser betreuen zu können, sei es durch die Identifizierung neuer Investment-Trends oder die Weiterentwicklung unserer Services.

Was ist in der Vermögensverwaltung wichtiger: Tradition oder Innovation?

Best: Mein Vater sagte immer: Nichts geht über Erfahrung. Und ich denke, dass das insbesondere in der Vermögensverwaltung zutrifft. Ein ehemaliger Teilhaber bei Pictet hatte in seinem Büro einen klassischen Schreibtisch, ein schönes Stück, das aber nicht sehr praktisch war. Als ich ihn fragte, warum er ihn nicht austausche, sagte er, dass der alte Tisch schon so viele schwierige Zeiten, Kapitalmarktkrisen, Kriege und Unruhe erlebt hätte und doch immer noch existiere. Der Schreibtisch erinnere ihn daran, dass es ein wesentlicher Teil unserer Aufgabe ist, Menschen auch in schwierigen Zeiten zu beraten und ihr Vermögen zu verwalten. Denn das sei die

gute Nachricht bezüglich der Geschichte: Es ist nicht das erste Mal, wenn erneut eine Krise unser Leben bestimmt. Aber wir werden wissen, wie man damit bestmöglich umgeht. Dank unserer Erfahrung.

Und die Innovation?

Best: Nur zurückzuschauen ist natürlich zu wenig. Wir müssen nach vorne schauen. Es geht doch um die Frage, welche Neuerungen man in der Bank vornimmt, um die Kunden gut und zeitgemäß zu beraten. Beispielsweise benötigen unsere Kunden heutzutage Beratung bezüglich ihres philanthropischen Engagements. Zunächst einmal geht es dort dann darum, einer Familie zu helfen, sich adäquat aufzustellen und zu klären, welches Engagement zu den Werten der Familie passt. Daran schließen sich aber weitere Themen an, zum Beispiel wie das Engagement zusätzlich eine positive Wirkung auf den Zusammenhalt einer Familie haben kann. Das sind vergleichsweise neue Themen, zu denen Vermögende nur selten erfahrene Sparrings-Partner finden. Aber auch auf der Investmentseite müssen wir innovativ sein.

Sie meinen die Themenfonds von Pictet Asset Management?

Best: Die natürlich auch. Die Entwicklung der Welt wird ganz wesentlich durch einige Megatrends bestimmt. Indem wir diese früh erkannt und investierbar gemacht haben, gelten wir auf diesem Gebiet als Pionier und Marktführer. Gleiches gilt für alternative Anlagen wie Private Equity. Bereits vor über 25 Jahren haben wir unsere Kunden diesbezüglich beraten und

gehörten zu den Erstanlegern bei heutigen Größen wie Carlyle, Blackstone und BC Partners. Und das hilft uns noch heute beim Zugang zu solchen Top-Adressen. Insgesamt haben unsere Kunden über 11 Milliarden Euro in Private Equity angelegt.

Wirkt sich der Zugang zu einer sehr vermögenden Klientel eigentlich auf die eigene Organisation aus?

Best: Unsere Bank hat in zwei Jahrhunderten ein enormes Netzwerk aufbauen können. Von den rund 200 Milliarden Schweizer Franken im Wealth Management sind mehr als zwei Drittel der Kundeneinlagen größer als 20 Millionen und ein beträchtlicher Teil davon über 100 Millionen Schweizer Franken. Oft handelt es sich um Gelder von Familien mit unternehmerischem Hintergrund. Deren Sparrings-Partner zu sein, hilft uns enorm, wesentliche Impulse darüber zu erlangen, was sich strukturell in der Welt verändert und wie wir unser Dienstleistungsangebot weiterentwickeln können.

Was erwartet die vermögende Klientel heutzutage von ihrem Wealth Manager?

Best: Sicherlich eine maßgeschneiderte, hochwertige Dienstleistung rund um das Vermögen. Die Vermögensanlage als solche ist dabei nur ein Teil. Es geht um viel mehr, wenn man es ganzheitlich betrachtet. Wir sprechen dabei über die drei Bereiche Family Governance, Operational Governance und Investment Governance. Es geht zunächst um das Set-up einer Familie, dann die Konsolidierung und Überwachung des Vermögens, dann die Vermehrung. Natürlich will man auch Letzteres, ➤

keine Frage. Aber wenn man die ersten beiden Teile nicht korrekt aufgestellt hat, wird auch das Vermehren des Familienvermögens nicht funktionieren. Der Kunde kann sich von uns natürlich auch nur in einem Bereich betreuen lassen oder eben ganzheitlich in allen dreien. Darüber hinaus hat die Klientel ein Gespür dafür, ob ein Dienstleister unabhängig und frei von Interessenskonflikten ist oder nicht. Dazu passt gut unser Pictet-Modell, mit dem wir beim Kunden durch die langfristige Ausrichtung, die eigene Struktur und Governance und durch die Fokussierung auf Vermögensverwaltung glaubwürdig sind.

Warum ist das Thema Family Governance so wichtig?

Best: Weil es meist um zentrale Weichenstellungen für die Familie und deren Vermögen geht. Gibt es zum Beispiel eine Familiencharta, kann diese gewisse Spielregeln für das Zusammenleben der Familie rund um das Vermögen und die Familienwerte festlegen und für Klarheit im Umgang miteinander sorgen. Sie kann

die Familienmitglieder in alle Fragen rund um das Thema Vermögenserhalt einbeziehen und sollte Mechanismen kennen, die verhindern, dass ein einzelner Familienangehöriger dem Vermögen oder dem Familienunternehmen schaden kann. Ein anderes Beispiel ist die Nachfolgeplanung, ein Riesenthema für Unternehmerfamilien. Da sollten Familien frühzeitig klären, wer was erben soll und wie das konkret geschieht. Dem Zufall sollte man das nämlich tunlichst nicht überlassen. Es gibt genügend wohlhabende Familien in Europa und anderswo, die dies verhängnisvollerweise nicht fertiggebracht haben, deren Familienvermögen merklich geschmolzen ist oder gar komplett verloren ging.

Seit der Finanzkrise ist es um das Vertrauen in Banken nicht gut bestellt. Nun setzen Themen wie Family Governance voraus, dass sich Familien Ihrer Bank anvertrauen. Erleben Sie da Vorbehalte?

Best: In der überwiegenden Zahl verlaufen die Gespräche enorm positiv und offen. Wir hören oft, man habe nie die Gelegen-

heit gehabt, diese Fragen mit einem Partner auf Augenhöhe zu erörtern. Hier hilft uns unser Unternehmertum.

Was leistet eine Operational Governance?

Best: Es geht um die Frage, wie das Vermögen strukturiert und organisiert werden soll. Zum Beispiel kann man über eine Luxemburger Struktur eine Art Familienfonds auflegen, der dann über Sub-Fonds in die unterschiedlichen Anlageklassen wie Aktien, Anleihen, Hedgefonds und Rohstoffe investiert. Die verschiedenen Familienmitglieder können dann ihre individuellen Strategien zusammenstellen, ohne dass jeweils neue Strukturen entstehen müssen. Bei anderen stellt sich vielleicht die Frage, ob die Familie direkten Zugriff auf das Börsenparkett haben möchte. Grundsätzlich wird in der Operational Governance auch geklärt, wie das Vermögen konsolidiert und fortlaufend kontrolliert werden soll. Erst dann hat man eine Ausgangslage, um künftige Investmententscheidungen sinnvoll treffen zu können.

Ihr nächster Schritt in Deutschland?

Best: Wir sind sehr zuversichtlich, was die Geschäftsentwicklung in Deutschland betrifft, und bleiben dort auch expansiv. Auch unsere Unternehmenskultur passt gut zur Mentalität unserer deutschen Kunden. Wir mögen es, wenn Dinge auf vertrauenswürdige Art gut durchdacht und zielgerichtet ausgeführt werden. Die Wealth-Management-Dienstleistung hat Zukunft. Immer mehr Menschen werden Fragen zu ihrer Vermögensverwaltung haben, weil die Zahl der Produkte steigt und das Thema Vermögen mit zunehmenden regulatorischen Anforderungen komplexer wird. Die Menschen werden Beratung benötigen. Und wenn sie eine Beratung brauchen, müssen sie vertrauen. Und wenn sie vertrauen wollen, brauchen sie eine Bank, die ihre Bedürfnisse in den Vordergrund stellt. Und wir fühlen uns dafür sehr gut aufgestellt.

Herr Best, Sie sind seit 2003 Pictet-Teilhaber. Das Pictet-Modell der Teilhaberschaft ist ja ein Besonderes. Es gibt mehrere Partner, die sich für längere Zeit in die Bank einkaufen. Nicht alle sind notwendigerweise Mitglieder der Familie Pictet. Was haben die Kunden davon?

Best: Wir sind kein Familienunternehmen im eigentlichen Sinne. Dennoch sind wir eine Bank in Privatbesitz, geführt mit Fa-

Eine Besonderheit: Das Pictet-Modell

Im Teilhaber-Modell von Pictet verbinden sich familiäre und unternehmerische Prinzipien. Die Schweizer sind kein klassisches Familienunternehmen, sind aber durch familiäre Werte geprägt. Die Teilhaber kaufen sich in der Regel für 20 Jahre ein und sind am langfristigen Erfolg der Bank interessiert. Derzeit gibt es sieben Teilhaber

Boris Collardi
seit 2018



Rémy Best
seit 2003



Bertrand Demole
seit 2011



Laurent Ramsey
seit 2016



Nicolas Pictet
seit 1991 und deren
Sprecher seit 2016



Renaud de Planta
seit 1998



Marc Pictet
seit 2011



milienwerten. In der Regel besteht unsere Partnerebene aus sechs bis neun Teilhabern. Derzeit sind es mit dem Einstieg von Boris Collardi sieben. Alle kaufen sich zu gleichen Teilen zum Buchwert ein und verlassen das Unternehmen am Ende ihrer Partnerzeit wieder zum Buchwert. Somit ist es – anders als bei börsennotierten Unternehmen – nicht deren Ziel, kurzfristig den Wert der Gruppe zu maximieren. Durch die langfristige Ausrichtung und den ausgeprägten Kundenfokus stellt sich schließlich der Erfolg ein. So ist jedenfalls unser Selbstverständnis.

Gibt es eine Hierarchie unter den sieben Partnern?

Best: Nein, jeder Partner hat genau eine Stimme. Und da wir recht lange miteinander arbeiten – durchschnittlich ist ein Partner etwas über 20 Jahre dabei –, legen wir extrem viel Wert darauf auszuwählen, mit wem wir in den nächsten zwei Jahrzehnten zusammenarbeiten werden. Aktuell ist der jüngste Teilhaber 44 Jahre alt, der älteste

62. Das ist eine gute Altersstruktur, und wir neigen dazu, alle zehn Jahre ein oder zwei Partner aufzunehmen. Damit ist eine gute Nachfolgeplanung auf Partnerebene gewährleistet. Alles Aspekte, die zu einer langfristigen und nachhaltigen Unternehmensführung führen. Vergleichen Sie unser Modell mal mit anderen Wirtschaftsbereichen. In der Welt der börsennotierten Unternehmen beträgt die durchschnittliche Amtszeit eines Vorstandssprechers viereinhalb Jahre und verkürzt sich eher noch, gerade in den USA.

Gleichzeitig ist die Pictet-Gruppe mit rund 4.500 Mitarbeitern keine kleine Organisation. Gibt es auch Beteiligungsprogramme für die zweite Management-Ebene?

Best: Wir haben vor über zehn Jahren bereits ein Beteiligungsprogramm für die gehobene Management-Ebene eingeführt, sodass verdiente Mitarbeiter auch Anteilseigner an der Pictet-Gruppe werden können. Derzeit haben wir etwa 40 dieser sogenannten Equity-Partner, die

jedoch nicht zwangsläufig auch die zweite Management-Ebene repräsentieren. Vielmehr sind es Mitarbeiter, die beispielsweise für die Entwicklung eines Marktes maßgeblich verantwortlich sind, eine neue Asset-Klasse implementiert haben, über großartige Investment- oder Kundenfähigkeiten verfügen oder auch im operativen Bereich Maßstäbe gesetzt haben. Kurzum: die uns als Gruppe voranbringen. Aber wir messen auch diesen Mehrwert und wollen signifikante Ergebnisse sehen. Es wird gezielt unternehmerisches Denken unter den Mitarbeitern gefördert und gefordert. Und auch abseits der Equity-Partner partizipiert ein Großteil der Mitarbeiter mit einem variablen Anteil des Gehalts unmittelbar am Erfolg des Unternehmens. Dieses Programm gibt es übrigens schon seit fast 100 Jahren. Somit entsteht insgesamt eine sehr unternehmerisch geprägte Unternehmenskultur. Und der Kunde trifft bei Pictet auf besonders motivierte Ansprechpartner. ■

Das Gespräch führten
Malte Dreher und Ansgar Neisius