

Juli 2026
15,- Euro

wir

3/26

Das Magazin für Unternehmerfamilien

Marc Pictet, die Bank und
das Teilhabermodell



„Kein starres Gebilde“

Die Bank Pictet befindet sich seit 220 Jahren in Privatbesitz. Anteile können nicht vererbt werden, sie werden zu gleichen Teilen von Teilhabern gehalten, die mehrheitlich nicht zur Familie gehören. Dennoch bleibt der Einfluss der Familie gewahrt, wie Marc Pictet berichtet.

DAS INTERVIEW FÜHRTE PETRA GESSNER.

Herr Pictet, es gibt aktuell sieben Teilhaber bei der Bank Pictet. Wer hat das Sagen?

Wir sieben Teilhaber haben jeweils eine Stimme und halten gleich viele Anteile. Daher haben wir alle das Sagen, wenn man es so formulieren möchte. Dazu kommt eine Besonderheit: Man kann nur Eigentümer werden, wenn man auch operativ als Managing Partner in der Bank tätig ist und somit unternehmerisch Verantwortung trägt. Folglich trennen wir nicht zwischen Führung und Eigentum. Zudem gibt es ungefähr alle fünf bis zehn Jahre einen Wechsel im Teilhaberkreis. Dies gewährleistet, dass wir kontinuierlich neue Expertise und neue Erfahrung hinzugewinnen. Aktuell sind wir übrigens die jüngste Gruppe an Teilhabern, die es je in der Historie der Gruppe gab. Das älteste Mitglied ist Mitte 50, das jüngste Anfang 40. Und zum ersten Mal haben wir auch eine Frau im Teilhaberkreis. Endlich.

Wer darf Teilhaber werden – und wer entscheidet darüber?

Die Teilhaber entscheiden einstimmig, wer dazu eingeladen wird, neues Mitglied im Teilhaberkreis zu werden. Neue Teilhaber erwerben Anteile zum Buchwert, scheidende Teilhaber trennen sich



von ihnen. Das heißt, Anteile können nicht vererbt werden. Wer Anteile erwirbt, bekommt von den amtierenden Teilhabern ein Darlehen. Damit geht man ein großes finanzielles Engagement über eine lange Zeit ein.

Gibt es eine Altersgrenze?

Ja, sie liegt bei 65 Jahren. Dann seine Anteile abzugeben, muss man verkraften. Denn so ein Ausstieg ist hart, wenn man sich über viele Jahre so eng mit der Bank verbunden gefühlt hat. Durchschnittlich sind wir ungefähr 20 Jahre als Teilhaber aktiv. Sechs bis neun Teilhaber darf der Kreis umfassen. Diese Zahlen stehen zwar nirgends festgeschrieben, aber so haben wir es historisch bisher gelebt. Das hat dazu geführt, dass wir in den etwas mehr als 200 Jahren, in denen die Bank existiert, nur 47 Teilhaber hatten.

Was müssen Kandidaten können, um in die engere Wahl zu kommen?

Das Fundament ist natürlich die Kompetenz. Aber das Teilhabermodell ist mehr als eine Gleichung. Die Rolle als Teilhaber



Marc Pictet blickt auf den neuen Campus Pictet de Rochemont: Mit dem Umzug will die Bank den jährlichen CO₂-Fußabdruck der Gebäude in Genf bis Ende 2026 von 900 auf 150 Tonnen pro Jahr senken.

Foto: Pictet

beschränkt sich nicht nur auf den rein beruflichen Teil und den beruflichen Erfolg. Man verbringt immerhin einen Großteil des Lebens in der Bank. Ich bin 2001 zu Pictet gekommen und seit 15 Jahren Teilhaber. Wesentlich ist, dass wir auch eine gute Zeit miteinander verbringen. Die Teilhaber müssen menschlich zueinander passen, wir sprechen von kultureller Passung.

Gibt es eine Systematik, um herauszufinden, wer diese kulturelle Passung mitbringt?

Nein, nicht wirklich. Und natürlich verantwortet auch unsere Personalabteilung das Talentmanagement mit. Wir haben stets eine interne Pipeline für Führungskräfte und Talente für alle Schlüsselfunktionen. Diese wird immer weiter verfeinert, sie ist nicht statisch. Wir schauen vorzugsweise nach Personen, die wir schon länger kennen, sei es innerhalb oder außerhalb der Bank. Es ist ein Mehrwert, wenn man sich über einige Jahre lang kennt. Man entwickelt dann ein Gespür für Personen, die nicht nur in der Bank, sondern auch darüber hinaus in der Gesellschaft oder in der Öffentlichkeit eine Rolle spielen werden. Wir brauchen ein 360-Grad-Bild, es ist ein bisschen wie ein Puzzleteil finden. Der

große Vorteil ist, dass wir uns für die Suche nach der richtigen Passung Zeit nehmen können. Das nimmt Stress aus unserer Nachfolgeplanung heraus.

Es heißt, es gibt ungeschriebene Gesetze, die es nicht erlauben, dass zum Beispiel Geschwister oder Eltern und ihre Kinder gleichzeitig Teilhaber sind.

Ja, das stimmt. Wir haben harte Regeln, die aber nicht schriftlich festgehalten sind, weder in irgendwelchen Verträgen noch in anderen Schriftstücken. Ich bin übrigens davon überzeugt, dass ungeschriebene Gesetze eine stärkere Verbindlichkeit herstellen als Regeln, die auf einem Papier niedergeschrieben sind. Wir haben in der Vergangenheit viel von unseren Familienunternehmerkunden gelernt. Es kann riskant sein, wenn sich zu viel Familie einbringt. Bei uns in der Bank gibt es keine sogenannten passiven Gesellschafter, es gibt also keine Diskussion über Dividenden oder Ausschüttung. Im Übrigen ist auch die Altersgrenze nicht schriftlich in Verträgen verankert.

Aktuell sind Sie und Ihr Cousin Francois Pictet in neunter Generation Teilhaber. Ist es denkbar, dass es einmal einen Teilhaber gibt, in dem kein Vertreter Ihrer Familie vertreten ist? Auch das ist nicht niedergeschrieben, aber eher unwahrscheinlich. Es gibt in der Pictet-Familie immer wieder Talente, die sich qualifizieren. Aber es ist nicht gesetzt.

Wie sind Sie zur Bank gekommen? Bei 400 bis 500 Mitgliedern der erweiterten Familie gab es sicherlich andere Interessierte?

Ja, es gibt viel zu viele Familienmitglieder, als es Plätze in der Bank gibt (*lacht*). Nein im Ernst, jeder oder jede wählt einen eigenen Berufsweg je nach Orientierung. Ich hatte auch keine vorgeplante Karriere als Pictet-Teilhaber. Ich habe in den USA studiert und danach bei Prudential Investments in Boston und auch an der Westküste als Finanzanalyst gearbeitet. Auch in Deutschland und Luxemburg habe ich eine Zeit lang gelebt und gearbeitet. Dann kam ein Anruf meines Onkels Charles Pictet, der zu jener Zeit Senior-Teilhaber war. Er wollte mit mir Mittagessen gehen. Dort fragte er mich, ob ich zu Pictet kommen wollte.

Brauchten Sie Bedenkzeit?

Nein, ich habe mich wirklich gefreut und keinerlei Zweifel gehabt, das Angebot anzunehmen. Das hat sicherlich mit meiner persönlichen Prägung zu tun. Mein Vater ist Hotelier und lebt Servicequalität. Kundenzufriedenheit steht für ihn immer an erster Stelle. Diese Klarheit hat mich geformt, diese positive Mentalität habe ich immer gespürt. Sie ist wichtig für gute Kundenbeziehungen.

Seit 2024 sind Sie Senior-Teilhaber. Was ist Ihre Rolle?

Wir im Teilhaberkreis können das Modell nicht unwesentlich nach persönlichen Präferenzen gestalten. Für mich ist das Kollegialitätsprinzip das Wesentliche, das Team ist das Wichtigste. Es ist ein Unterschied, ob ich 20 Jahre oder nur zwei Jahre mit >>

>> einem Team zusammenarbeite. Die Perspektive ist eine völlig andere. Wir investieren viel Zeit im Teilhaberkreis. Meine Rolle als Senior-Teilhaber ist es, alle um einen Tisch zu versammeln. Jeder der sechs Kollegen soll die gleiche Redezeit haben, auch die gleiche Zeit, sich an Debatten zu beteiligen. Mich interessieren die Gedanken jedes Einzelnen, egal, ob man Experte in dem Gebiet ist, über das wir diskutieren, oder nicht. Manchmal fordere ich direkt auf: „Du bist sehr ruhig, was denkst du zu diesem Thema?“

Wie kommt der Teilhaberkreis zusammen?

Wir treffen uns physisch montags, donnerstags und freitags zu festen Zeiten in einem Raum hier am Genfer Hauptsitz. Die Präsenz ist wichtig, in Diskussionen gibt es ja auch die Körpersprache, Mimik und Gestik. Und ebenso wichtig ist, dass wir unsere Büros auf einer Etage haben. Alle Teilhaber müssen zudem hier in Genf oder im Umfeld wohnen. Ich bin überzeugt, dass die räumliche Nähe

Genf und die Familie Pictet

Die Wurzeln der Familie Pictet in Genf reichen bis ins 15. Jahrhundert zurück. Als Gelehrte, Offiziere, Politiker, Geistliche, Diplomaten und auch als Unternehmer prägten sie die Entwicklung der Stadt Genf. [Charles Pictet de Rochemont \(1755–1824\)](#) beispielsweise war maßgeblich daran beteiligt, dass Genf als 22. Kanton der Schweiz anerkannt wurde, nachdem die Stadt zuvor von Frankreich besetzt und annektiert worden war. Zudem verhandelte er 1815 auf dem Wiener Kongress die Unabhängigkeit der Schweiz. [Lucien Pictet \(1864–1928\)](#) gründete gemeinsam mit Paul Piccard den Schweizer Automobilhersteller für Luxus- und Rennwagen SAG und produzierte den legendären Pic-Pic. Oder [Raoul Pictet \(1846–1929\)](#): Der Physiker forschte in der Tieftemperaturphysik und legte den Grundstein zur Produktion von Kältemaschinen. Es gab Stämme, die erloschen sind, und solche, die bis heute überdauern. Im historischen Archiv in Genf, der „Fondation des archives de la famille Pictet“, wird mit Hilfe von Schriftstücken, Zeichnungen und Portraits über die Geschichte der Familie Pictet geforscht, sortiert, inventarisiert. 2024 wurde der Stammbaum überarbeitet und um weibliche Nachfahren ergänzt: Bis zum Jahr 1974 fanden sich dort nur die männlichen Familienmitglieder.

Die Bank Pictet wurde 1805 gegründet. Da einer der Gründer keine eigenen Kinder hatte, wählte er den Neffen seiner Ehefrau zum Nachfolger: So wurde [Edouard Pictet \(1813–1878\)](#) im Jahr 1841 zum Teilhaber. Neun Generationen später gehören [Francois Pictet \(geb. 1979\)](#) und [Marc Pictet \(geb. 1973\)](#) dem Teilhaberkreis an. Die Privatbank hat sich auf die Verwaltung von Familienvermögen spezialisiert und gilt als Vorreiter des Konzepts der Family Office Services. Die Gruppe beschäftigt etwa 5.500 Mitarbeiter in 31 Büros und 20 Ländern. Das verwaltete Vermögen belief sich zum 31. Dezember 2025 auf etwa 813 Milliarden Euro. ■

unter uns Teilhabern auch ein Teil der Resilienz und des Erfolgs von Pictet sind.

Teil der ungeschriebenen Gesetze ist auch, dass der Teilhaberkreis immer einstimmig entscheiden muss.

In der Praxis wählen wir nicht wirklich. Es gibt keine Abstimmung mit Handzeichen. Wir wollen unseren Entscheidungsprozess robust gestalten, wir diskutieren, wägen ab, wir wollen Stress aus dem System nehmen und tauschen so lange Argumente aus, bis alle ein gutes Gefühl mit einer Entscheidung haben.

Das verlangsamt Entscheidungsprozesse.

Wir mögen bei der einen oder anderen Entscheidung nicht unbedingt schnell sein, dafür aber nachhaltig. Wir haben Jahrzehnte gebraucht, bevor wir einen Standort in New York aufgebaut haben. Ein ehemaliger Teilhaber sagte einst mehr oder weniger: „Niemals, solange ich tätig bin, werden wir in die USA gehen.“ Das blockiert natürlich. Aber die Ideen verschwinden nicht, wir haben sie in der Schublade. Wir haben Geduld und können auf das richtige Timing warten. Außerdem: Es gibt nie eine 100-prozentig richtige Entscheidung. Wir hören stetig, was unsere Mitarbeiter und was unsere Kunden beschäftigt. Als Unternehmer korrigieren und justieren wir kontinuierlich.

Das Teilhabermodell hat sich in den 200 Jahren immer wieder angepasst. Was war die wichtigste Veränderung?

Für uns als Teilhaber stellt sich permanent die Frage: Wie können wir organisches Wachstum ermöglichen, ohne dass wir Teilhaber der Flaschenhals werden? Spielentscheidend für die Gruppe war daher unter anderem das Konzept der Equity-Partner, das die Bank im Jahr 2006 eingeführt hat. Ohne diese Veränderung stünden wir heute nicht da, wo wir sind. Wir haben heute 42 Equity-Partner, geographisch, über alle Business-Lines und auch über verschiedene Altersstufen verteilt. Sie sind Miteigentümer und Botschafter, investieren mit eigenem Kapital, haben aber keine Stimmrechte. Darüber hinaus sind sie für uns wie ein Think-Tank. Ohne mehr Verantwortung an diese Führungsebene zu übergeben, hätten wir das Wachstum der vergangenen 20 Jahre nicht stemmen können. Das Teilhaber- und Equity-Partner-Modell erlaubt uns, in einem robusten wie auch flexiblen System agieren zu können.

Wie begegnen Sie den aktuellen Herausforderungen?

Wir arbeiten mit Fünfjahresplänen und haben jüngst unsere „Ambition 2030“ vorgestellt. Diese beinhaltet langfristige sogenannte Megatrends, die die Märkte und unsere Branche künftig bestimmen werden, darunter zum Beispiel der Aufstieg Asiens, die zunehmende weltweite Staatsverschuldung, eine geopolitische Fragmentierung und natürlich auch Themen wie Cybersicherheit und technologischer Fortschritt. Diese Themen dienen als strategischer Rahmen für die gesamte Organisation. Aber auch dies ist kein starres Gebilde, es wird sicher Anpassungen an die Realität geben, die derzeit von viel Ungewissheit geprägt ist. ■