PICTET
1805

SECHSTE AUSGABE Juni 2025

Das Pictet-Modell

Ein Unternehmen erfindet sich seine Eigentümer-Familie immer wieder neu

WIFU Witten Institute for Family Business
Witten/Herdecke University

Eine Fallstudie von Torsten Groth und Fritz B. Simon, Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU)

Die ursprüngliche Fallstudie wurde 2005 im Buch „Mehr-Generationen-Familienunternehmen“ von F.B. Simon, R. Wimmer und T. Groth im Carl Auer Verlag veröffentlicht.

Fotos: Guillaume Megevand, Lucie Deluz, Sabine Senn,
Historisches Archiv von Pictet

Ein Unternehmen erfindet sich seine Eigentümer-Familie immer wieder neu

Eines der zugleich radikalsten und anpassungsfähigsten Verfahren, um das Überleben des Unternehmens zu sichern, hat die Genfer Vermögensverwaltungsgruppe Pictet entwickelt. Es kombiniert in einer einzigartigen – vielleicht sogar idealen – Weise familiäre und unternehmerische Strukturprinzipien. In über 200 Jahren wurde die sich anfänglich in ungeplanter Weise entwickelnde Organisationsform von Pictet kontinuierlich auf der Basis bewährter Praktiken und vor dem Hintergrund unternehmerischer Anforderungen verfeinert.

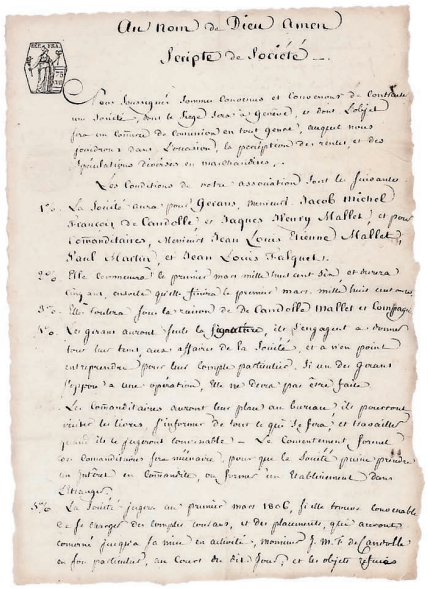
Was den Charme des Pictet-Modells ausmacht, ist, dass hier so etwas wie die Quadratur des Kreises nicht nur einmalig gelungen scheint, sondern immer wieder neu vollzogen wird. Was ist mit dieser Metapher gemeint? Generell gilt, dass Familienunternehmen ihren Überlebensvorteil gegenüber börsennotierten Unternehmen dadurch erlangen, dass sie auf der Kapitalseite eine Familie statt eines Kapitalmarktes haben; aber darin liegt auch ihr Risiko, denn familiäre Spielregeln, ihre Orientierung an Personen und die zentrale Rolle von Emotionen bei der Verhaltensregulation und Entscheidungsfindung stellen auch die wichtigsten Risikofaktoren dar. In einer Mehrgenerationen-Perspektive scheitern nicht wenige Familienunternehmen daran, eine Balance zwischen Familien- und Unternehmensrationalität dauerhaft herzustellen. Pictet scheint mit einem evolutionär entwicklungsfähigen Teilhabermodell einen Weg gefunden zu haben, die Vorteile familienartiger Strukturen maximal zu nutzen und gleichzeitig die damit verbundenen Risiken zu minimieren.

1 Wir danken Ivan Pictet (Senior-Teilhaber 2005–2010), der für die Erstauflage des Buchs noch nach Abschluss des eigentlichen Forschungsprojekts Einblicke in das Organisationsmodell seines Unternehmens gegeben hat. Für erste Aktualisierungen und Vertiefungen standen uns Jacques de Saussure (Senior-Teilhaber 2010–2016), Renaud de Planta (Senior-Teilhaber 2019-2024) und Marc Pictet, derzeitiger Senior-Teilhaber, als Interviewpartner zur Verfügung.

Die Pictet-Gruppe

KURZER GESCHICHTLICHER RÜCKBLICK

1798 wurde der Stadtstaat Genf vom französischen Directoire annektiert und als Teil von Frankreich zur Hauptstadt des damaligen Departements Léman erklärt. Krieg und Blockaden hatten den Export von Uhren – Genfs Vorzeigeindustrie – zum Stillstand gebracht, und die Zahlungsunfähigkeit der französischen Monarchie, als Folge der Revolution, hatte die meisten Banken in den Konkurs getrieben. Genfs Unternehmergeist, beflügelt von Calvins Tugenden Fleiß, Bescheidenheit und Disziplin und getragen vom Optimismus der Aufklärung, blieb jedoch erhalten. Als Folge der nach der Revolution anhaltenden Inflation entstand eine neue Form von Finanzgesellschaften, die schließlich als Privatbankiers bekannt wurden.



1805 von Jacob-Michel-François de Candolle und Jacques-Henry Mallet unterzeichnete handgeschriebene Urkunde zur Gründung der ursprünglichen Personengesellschaft

Die Geschichte von Pictet beginnt offiziell am 23. Juli 1805 in Genf. An diesem Tag unterzeichneten Jacob-Michel-François de Candolle und Jacques-Henry Mallet zusammen mit drei Kommanditären eine handgeschriebene Urkunde zur Gründung der Bank.

Erst im Jahr 1841 wurde zum ersten Mal ein Mitglied der Familie Pictet Teilhaber des Unternehmens. Kurz vor seinem Tod ernannte Jacob-Michel-François de Candolle, der keine Nachkommen hatte, Edouard Pictet (1813–1878), den Neffen seiner Ehegattin, zu seinem

Nachfolger. Er wurde 1841 Teilhaber der Bank. Die Bank hieß damals bis 1848 Turrettini, Pictet & Cie. Seither ist der Name Pictet fester Bestandteil des Firmennamens – und es wird seitdem Sorge getragen, dass mindestens ein Namensträger im Eigentümerkreis vertreten ist. So wurde erst kürzlich François Pictet, der Sohn des ehemaligen Senior-Teilhabers Charles Pictet, in den Teilhaberkreis gewählt. Somit ist er derzeit der zweite Namensträger neben Marc Pictet, der einer anderen Linie der Familie Pictet entstammt, seit 2011 dem Teilhaberkreis angehört und inzwischen Senior-Teilhaber ist.

Jacob-Michel-François de Candolle, einer der Gründer der Bank

Darüber hinaus findet man immer wieder Namen von anderen Teilhabern in der Geschichte der Bank. Im 19. Jahrhundert waren es die Neckers, die de Candolles und die Turrettinis, die alle dem Kreis der alteingesessenen Familien und dem calvinistischen Umfeld der Stadt Genf angehörten. Erst 1909 sah sich Guillaume Pictet außerhalb dieser Familien nach einem geeigneten Geschäftsleiter für die Bank um und ernannte Jacques Marion, einen treuen Angestellten, zum Teilhaber der Bank. Danach ernannte die Bank kurz vor Ausbruch des Ersten Weltkrieges im Jahr 1914 Gustave Dunant (1880–1933) zum Teilhaber, der zuvor Miteigentümer der Londoner Bank Morris, Prevost and Co. gewesen war. Damit sollte der Einfluss auf Geschäftsbeziehungen mit Großbritannien verstärkt werden.

Ab diesem Punkt könnten weitere Namen hinzu gefügt werden, da im 20. Jahrhundert mehrere Nichtfamilienmitglieder eine entscheidende Rolle als Teilhaber gespielt haben. Hier lässt sich bereits das besondere Paradigma von Pictet erkennen: Nicht allein eine Familie, klassisch über lineare Abstammung definiert, prägte das Unternehmen, wohl aber prägten Mitglieder bestimmter Familien oder aber auch im Wortsinn hervorragende vormalige Angestellte

Privatbank, spezialisiert auf Wealth Management und Asset Management

Weltweit rund **5500** Mitarbeitende (per 31. Dezember 2024)

CHF **724** Mrd. verwaltetes oder verwahrtes Vermögen (per 31. Dezember 2024)

als hinzugewählte Teilhaber die Entwicklung seit Generationen. Folglich formuliert Ivan Pictet, ehemaliger Senior-Teilhaber der Bank: „Wir sind kein reines Familienunternehmen, vielmehr ein familiengeführtes Unternehmen." Und inzwischen würde man die Betonung vielleicht sogar eher auf „inhabergeführtes Unternehmen" legen.

Denn schon diese Episoden aus der Historie zeigen, dass bei Pictet Inhaberentscheidungen getroffen wurden, die für viele Familienunternehmer undenkbar wären: Der Neffe einer Gattin wurde Nachfolger, Mitarbeiter und auch Inhaber anderer Unternehmen wurden in den Kreis der Teilhaber aufgenommen. Zugleich wird hiermit, da die Entscheidungen offenkundig den Erfolg des Unternehmens gefördert haben, ein Muster der Integration nichtfamiliärer Personen angelegt, das in den folgenden Generationen fortgesetzt wurde und in den letzten Jahren noch weitere Entwicklungen genommen hat, so auf personeller Ebene mit den Eintritten von Laurent Ramsey, Sébastian Eisinger, Raymond Sagayam und der in der Historie ersten Teilhaberin Elif Aktuğ in den Teilhaberkreis.

FORMALE UND INFORMELLE REGELN UND STRUKTUREN

Seit seiner Gründung war das Unternehmen stets im Besitz von mehreren geschäftsführenden Teilhabern. Anfangs waren es jeweils nur zwei oder drei, in den letzten Jahrzehnten ist im Zuge der Expansion der Gruppe jedoch auch die Zahl der Teilhaber gestiegen. Dennoch weist Pictet alle Charakteristika und Vorzüge von Familienunternehmen auf.

Zum einen spielen Mitglieder der Pictet-Familie bereits seit rund 180 Jahren (bzw. neun Generationen) eine entscheidende Rolle in der Führung des Unternehmens und werden dies mit hoher Wahrscheinlichkeit auch in Zukunft tun, sodass wir hier wohl zu Recht von der Ko-Evolution von Familie und Unternehmen sprechen können. Zum Zweiten entstammt ein Gutteil der Teilhaber einem Kreis von wenigen Familien, die seit Langem im Genfer Kulturkreis angesiedelt sind. Zum Dritten werden auch Kompetenzträger aus dem Unternehmen in den Kreis der Eigentümer eingeladen, die neben einer fachlichen Expertise auch eine kulturelle Passung mitbringen. Insgesamt, und das scheint aus einer systemtheoretischen Perspektive das Faszinierende am Pictet-Modell zu sein, „reinszeniert" die Gruppe der Teilhaber kleinfamilienartige (wenn man so will: Team-) Strukturen, ohne dass die Besetzungsentscheidungen in den engen Grenzen von Abstammung und naher Verwandtschaft erfolgen.

Es ist mit Blick auf die Prämissen der Besetzung – neben einer hohen Kompetenzanforderung, die an alle Teilhaber angelegt wird – eine ausbalancierte Mischung aus erstens direkter Abstammung (Pictet-Familie), zweitens örtlich kultureller Herkunft (Genfer Umfeld) und drittens auch eine kulturelle Passung von ausgewählten Führungskräften, die das Besondere des Inhaberkreises ausmacht.

Das Unternehmen Pictet organisiert sich entlang der drei Prämissen eine Eigentümerstruktur entsprechend seiner ureigensten Überlebensziele selbst. Es hat ein System entwickelt, das auf der Leitung durch Inhaber basiert und aus sich heraus deren Art der Zusammenarbeit sowie eine stete Selbsterneuerung fördert und regelt. Herausgekommen ist dabei wahrscheinlich nicht zufällig ein soziales Gebilde, das viele Merkmale – und damit Funktionalitäten – einer Kleinfamilie und zugleich viele Funktionalitäten eines Managementteams aufweist. Wenn Marc Pictet formuliert: „Die Partnerschaft ist eine Familie“, wird der Doppel-Charakter des Inhaberteams sichtbar.

„Wir glauben, dass die ideale Anzahl der Teilhaber zwischen sechs und neun liegt.“

RENAUD DE PLANTA

Die Gruppe der Teilhaber besteht in der Regel aus etwa sechs bis neun Personen, die das Unternehmen gemeinsam besitzen und leiten. Eine Sonderrolle nimmt der „Senior-Teilhaber“ ein. Er leitet die Sitzungen, bestimmt maßgeblich die Tagesordnungen und sorgt sich um das Zusammenspiel mit weiteren Leitungsgremien. Insgesamt hat der Senior-Teilhaber eher die Rolle und Funktion eines Schiedsrichters inne als die eines Vorstandsvorsitzenden. Die heute sieben Teilhaber von Pictet (zwei davon tragen aktuell den Namen Pictet) entscheiden stets gemeinsam.

Von links nach rechts:
François Pictet, Elif Aktuğ, Raymond Sagayam, Sébastien Eisinger, Marc Pictet (Senior-Teilhaber), Sven Holstenson und Laurent Ramsey

EIN EINZIGARTIGES NACHFOLGEMUSTER

Eine Ähnlichkeit mit den Regeln und Erscheinungsformen von Kernfamilien kann in der Drei-Generationen-Konstellation gesehen werden: Die Pictet-Gruppe ist bestrebt, regelmäßig – alle fünf bis zehn Jahre – neue Teilhaber zu ernennen. Aus diesem Zugangsrhythmus ergibt sich, dass die jüngeren Teilhaber in der Regel Anfang bis Mitte vierzig, einige zwischen 45 und 55 und die erfahrenen Teilhaber schließlich zwischen 55 und 65 Jahre alt sind. Der „Generationswechsel", wenn man ihn überhaupt so nennen kann, ist also weder unkalkulierbar z. B. vom Lebensschicksal einer Person abhängig, noch ein tiefgreifender Einschnitt in die Führung des Unternehmens. Der Wechsel einzelner Teilhaber ist als vorhersehbarer Aspekt des Lebenszyklus eines Teams institutionalisiert und reguliert. Zudem kann die Nachfolge in einem engeren zeitlichen Rhythmus erfolgen als in den Familienunternehmen, in denen alle 25 bis 40 Jahre der berühmte Staffelstab an die nächste Generation von Nachkommen übergeben wird. Die Teilhaber sorgen selbst dafür, dass regelmäßig neue Mitglieder hinzustoßen, die eine junge und moderne Perspektive einbringen.

Nach ihrem Ausscheiden aus der Gruppe haben die Teilhaber keinerlei Ansprüche mehr an das Unternehmen (auch wenn sich hier die Gewohnheit etabliert hat, dass die ehemaligen Teilhaber den Nachfolgern als Berater zur Verfügung stehen und auch ausgewählte Kunden weiter betreuen).[2] Sie erhalten nur, was sie im Laufe ihres Arbeitslebens erwirtschaftet haben und werden von den neuen Teilhabern zum Buchwert ausgezahlt, diese Ausbezahlung erfolgt gestaffelt. Jeder neue Teilhaber erhält von den anderen Teilhabern eine Art Darlehen,

2 Zudem wurde mit der „Pictet Group Foundation" jüngst eine Stiftung gegründet, die sich um Zukunftsthemen der Gesellschaft kümmert und in der ehemalige Teilhaber Leitungsfunktionen innehaben.

das er über mehrere Jahre aus seinen Gewinnanteilen zurückzahlt. Danach stehen alle Teilhaber, was ihre im Unternehmen gebundene Kapitalanlage angeht, auf derselben Stufe, bis sie das Unternehmen verlassen. Eigentümer des Unternehmens zu sein, ist also ein – wenn auch ein Arbeitsleben dauernder – an die Personen mit ihrer Leitungsfunktion und nicht an Familien gebundener, vorübergehender Status, der nicht an die eigenen Kinder vererbt werden kann.

GEMEINSCHAFTSENTSCHEIDUNGEN

Die Personenbezogenheit der Kommunikation, die charakteristisch für die heutige Kleinfamilie ist, ist durch die geringe Zahl der Teilhaber gewährleistet, die im Alltag auch räumlich eng auf einer Ebene zusammenarbeiten. Erfahrungsgemäß braucht man bei Gruppengrößen über 12 Personen jemanden, der die Kommunikation organisiert, da sich die Zahl der möglichen Zweierbeziehungen potenziert hat und die spontane, informelle Kommunikation der Beteiligten unwahrscheinlich und reduziert ist. Renaud de Planta spezifiziert hierzu: „Wir glauben, dass die ideale Anzahl der Teilhaber zwischen sechs und neun liegt. Es braucht eine gewisse Anzahl, um die verschiedenen Aufgabenbereiche der Gruppe abzudecken. Sind es zu viele Personen, wird es hingegen schwierig, Gemeinschaftsentscheidungen zu fällen."

Man trifft sich mehrfach in der Woche morgens im „Salon". Je nach Bedarf können somit aktuelle Fragen schnell und informell diskutiert und gegebenenfalls entschieden werden.[3] Für strategische Planungen und komplexere Themen werden hingegen Termine mit längerer Sitzungsdauer eingeplant. Das geschieht im Bestreben, den administrativen Aufwand möglichst effizient zu gestalten und gleichzeitig alle derzeitigen Standards anzuwenden und alle regulatorischen Anforderungen zu erfüllen. Es hat sich somit in der Pictet-Führung seit Jahrzehnten eine Kommunikations- und Abstimmungskultur etabliert, die man neuerdings wieder in vielen agilen Methoden als unabdingbar für das Funktionieren von selbstorganisierten Teams ansieht.

Aber auch in den Zugangswegen in die Runde der Teilhaber zeigt sich die Personenbezogenheit. Man kann sich nicht einfach „einkaufen", sondern man muss von den Personen, die bereits Teilhaber sind, einstimmig ausgewählt werden. Da alle sich der Tatsache bewusst sind, dass man aller Wahrscheinlichkeit nach für die nächsten 20 Jahre oder mehr miteinander kooperieren

3 Seit der Änderung der Rechtsform (s. u.) hat der „Salon" alle Entscheidungen zu protokollieren.

muss, wird diese Wahl wahrscheinlich sorgfältiger als manche Eheschließung bedacht. Sympathie füreinander ist dabei sicher eine der Voraussetzungen, aber allein nicht ausreichend. Gefragt ist beides: das emotionale, mentalitätsartige, kulturelle „Passen“ zu den anderen sowie hohe fachliche Kompetenz. „Ein neuer Teilhaber“, so Jacques de Saussure, ehemaliger Senior-Teilhaber, „muss jemand sein, mit dem man auch gerne essen gehen möchte.“

EINE KONSTRUIERTE „KLEINFAMILIE“

In den bis hier aufgeführten Regelungen zeigen sich schon einige der Vorteile dieser konstruierten „Kleinfamilie“ gegenüber biologischen Kleinfamilien: Für die Nachfolge kommt ein größerer Kreis an Kandidaten in Frage. Ihre berufliche Entwicklung kann über Jahre im eigenen Unternehmen beobachtet und bewertet werden. Bei Nachfolgebedarf kann dann der Fähigste gewählt werden, bzw. es können auch Personen mit einem neuen Kompetenzprofil hinzugewählt werden, sobald Markt, Technologie und Kunden zusätzliche Anforderungen an die Top-Führung stellen. Die Generationsfolge ist angelegt als eine „Transmission ohne DNA“ , so Jacques de Saussure. Mit diesem Prinzip ist sie in sachlicher, sozialer und zeitlicher Hinsicht an den Bedürfnissen des Unternehmens orientiert und weitaus plan- und anpassbarer, als dies in einer natürlichen Familie je sein könnte. Es muss nicht, wie bei Modellen von „Kleinfamilien“, gehofft und gewartet werden, ob ein Nachfahre sich willens und geeignet zeigt. Zugleich ist die Nachfolge nicht so frei, offen und beliebig wie sonst bei Kontroll- oder Leitungsgremien üblich.

Außerdem ist die Beziehung der Generationen untereinander bei Pictet nicht durch Kindheitserfahrungen oder Generationskonflikte belastet. Es wird von Anfang an eine Beziehung unter Erwachsenen geführt. Während allein der Zufall darüber bestimmt, wer in eine Unternehmerfamilie hinein geboren wird, kann hier die Mitgliedschaft neben der Sympathie vor allem von fachlichen und sozialen Qualifikationen abhängig gemacht werden. Da die Beziehungen einer gemeinsamen sachlichen Aufgabe dienen, sind sie, anders als in der Familie, besser gegen emotionale Enttäuschungen und Verwicklungen gefeit.

Und sollte sich im Nachhinein doch einmal herausstellen, dass sich eine Person wider Erwarten nicht zur Zufriedenheit im Teilhaberkreis einbringt, so kann ein Wechsel einfacher vollzogen werden als in einer „rein familiären“ Unternehmerfamilie, in der dies nicht selten nachhaltig Irritationen unter den nahen Anverwandten auslöst.

In diesem Raum treffen sich die Teilhaber jede Woche, um laufende Angelegenheiten zu besprechen.

Im Kreis der Teilhaber werden aber noch andere Aspekte familiärer Spielregeln beachtet. Als wichtigster Punkt ist hier das Gleichheitsprinzip zu nennen. Jeder Teilhaber hat eine Stimme. Es gibt formell keine Hierarchieunterschiede, die sich aus dem Status des Mehrheits- oder Minderheitsteilhabers ergeben würden. Auch wenn es Unterschiede im Alter und der Dauer des Teilhaberstatus gibt, so ist damit keine formale Macht verbunden. Autorität muss also auch hier durch Verdienste für das Gesamtunternehmen erworben und erhalten werden. Herausgestellt ist einzig der Senior-Teilhaber, der nach außen eine Sprecherrolle und nach innen eine Moderationsfunktion innehat.

DIE ROLLE DES SENIOR-TEILHABERS

Nicolas Pictet hebt drei wesentliche Aspekte der Rolle als Senior-Teilhaber hervor, die er von 2016 bis 2019 innehatte. „Erstens hat er sicherzustellen, dass die Teilhaber effizient und harmonisch zusammenarbeiten. Dabei sind sowohl professionelle als auch menschliche Faktoren zu berücksichtigen. Zweitens tritt er als Botschafter des Unternehmens auf, und

zwar sowohl gegenüber den Mitarbeitenden als auch gegenüber der Außenwelt. Drittens verkörpert er die Unternehmenswerte und die Unternehmenskultur. Diese Rolle hat zwar eher symbolischen Charakter, doch hat der Senior-Teilhaber stets den Erwartungen der Mitarbeitenden zu entsprechen."

Die Bindung an den größeren Kreis der Familie Pictet ist enger, als es die formale Distanz erwarten lassen würde. An geeignetem Nachwuchs besteht kein Mangel. Hier hat die Familie allem Anschein nach einen privilegierten Zugang und kann entscheiden, was sie als Ressource für das Unternehmen verfügbar hält. Wer als Pictet geboren wird und entsprechende Qualifikationen aufweist, hat immer auch die Möglichkeit, ins Unternehmen einzusteigen. Weiterhin wird der familiäre Aspekt durch das ungeschriebene Gesetz begrenzt, dass weder Vater und Sohn noch Geschwister gleichzeitig Teilhaber sein dürfen. „Wir wollen keine Clans und keine Familienstreitigkeiten", heißt es dazu von Seiten der Teilhaber. Um die Risiken emotionaler Verstrickungen noch weiter zu reduzieren, müssen Teilhaber aus der Familie Pictet von den Nichtfamilienmitgliedern unter den Teilhabern gewählt werden. Auf diese Weise wird die Blutsverwandtschaft gewissermaßen durch ein System von „Wahlverwandtschaften" konterkariert.

Generell haben Teilhaber, die den Namen Pictet tragen, die gleichen Rechte und Pflichten wie die anderen, auch wenn ihnen womöglich aufgrund der Namensgleichheit mit dem Unternehmen von außen eine besondere Rolle zugeschrieben wird. Gemeinsam ist ihnen allen, dass ihre Teilhaberschaft und damit auch der Anspruch auf Beteiligung am Gewinn des Unternehmens auf ihre Zeit im Unternehmen begrenzt ist. Dieser Anspruch endet mit ihrem Ausscheiden aus der Gruppe. Außerdem hat keiner ihrer Nachkommen automatisch einen Anspruch darauf, Teilhaber zu werden, sondern muss sich dafür qualifizieren.
Die interne Entscheidungsfindung unter den Teilhabern orientiert sich eher am Erhalt von Gleichgewicht als an der Hervorhebung von Konflikten.

Formalisierte Abstimmungsregeln im inneren Kreis der Teilhaber gibt es nicht. Wenn es Meinungsverschiedenheiten gibt, fungiert der Senior-Teilhaber als Koordinator, um für die unterschiedlichen Kräfte ein Gleichgewicht zu finden. „Am Ende ist die Entscheidung wie ein Stein auf seinem Weg durch ein Flussbett: rund", so der ehemalige Teilhaber Rémy Best.

Gerade an Konsens orientierte Leitungsteams müssen den Preis eines solchen Entscheidungsmusters gut abwägen. Diskussionen bis zur gemeinsamen Übereinstimmung können mitunter zu langsamen und eher risikoaversen Entscheidungen führen. Allen Teilhabern ist bewusst, dass sie zum Wohle des Ganzen zu entscheiden haben, denn, so der Tenor: „Mit dem Vetorecht muss man sparsam umgehen". Insgesamt sieht die Pictet-Führung mit dem konsensorientierten Führungsstil den Vorteil, Entscheidungen besser abzuwägen und im negativen Fall dann auch Fehlentscheidungen gemeinsam besser zu tragen, da Entscheidungen nicht mit Macht oder gemäß einer zuvor festgelegten Quote von einer Mehrheit gegen eine Minderheit durchgesetzt wurden.

EIN GESCHÄFTSMODELL MIT CALVINISTISCHEN WURZELN

Aus historischer Sicht entstand dieses Modell im calvinistischen Genf mit einem kulturellen Rahmen, in dem persönliche Eigenschaften wie Bescheidenheit, Disziplin und Fleiß honoriert werden, auf ganz natürliche Art. Diese Attribute veranschaulichen den Unternehmergeist der Familie Pictet. Das ungeschriebene, aber von allen akzeptierte Selbstverständnis der Teilhaber ist, die Gruppe stetig zu verbessern und an die nächste Generation von Teilhabern in einem bestmöglichen Zustand zu übergeben. Ganz ähnlich wie auch viele andere Familienvorstände verstehen sich die Inhaber als „custodians of wealth". Das Vermögen wird weitergegeben, Verkäufe nach außen und auch der Einstieg anderer Investoren werden ausgeschlossen.

Dieses Ziel hat man im Laufe der letzten zwei Jahrhunderte eindeutig dadurch erreicht, dass man durch die halboffene Teilhaberstruktur talentierten und motivierten familienfremden Persönlichkeiten die Gelegenheit gegeben hat, die Geschicke der Pictet-Gruppe in führender Position mitzugestalten. Dabei wurde jedoch die Kontinuität gewahrt, indem man sich stets auf das Kerngeschäft der Gruppe – die private und institutionelle Vermögensverwaltung – fokussierte

und den Verlockungen des Investmentbankings und damit kurzfristigen Gewinnversprechen widerstand. Letztlich ist es die Mischung aus Erfahrung und junger Energie, aus Kontinuität und Innovationsgeist, aus Familienprägung und externen Impulsen, die dieses Modell so einzigartig und bisher so erfolgreich gemacht hat. Folglich zählt die Pictet-Gruppe heute zu den weltweit führenden Vermögensverwaltern im Privatkunden- und im institutionellen Geschäft.

Dabei ist ihr bei aller Tradition und Beständigkeit stets auch ihre Fähigkeit zugutegekommen, sich veränderten Rahmenbedingungen anzupassen. Im Interview zur Erstauflage unseres Buches legte Ivan Pictet Wert darauf, dass die beschriebenen Eckpfeiler kein starres System sind: „Sie können jederzeit geändert werden." Und wie man im Folgenden sieht, wurde das System auch angepasst.

WEITERE ENTWICKLUNGEN DES MODELLS: EINE ÄNDERUNG DER RECHTSFORM UND WEITERE ANTEILSEIGNER

Zwei größere Veränderungen sind seit der Veröffentlichung der Erstausgabe unseres Buches im Jahr 2005 zu beobachten. Zum einen – und dieser Schritt war sicher weit größer, als er hier Erwähnung finden kann – wurde die Rechtsform der Schweizer Bank der Gruppe geändert. Die über 200 Jahre als Personengesellschaft geführte Pictet & Cie firmiert seit dem 1. Januar 2014 als eine Aktiengesellschaft mit dem Namen Banque Pictet & Cie SA. Es wurde eine Kommanditaktiengesellschaft gegründet, unter der sämtliche Einheiten der Pictet-Gruppe zusammengeführt werden.

Als Grund für die Rechtsformänderungen werden zudem Erleichterungen für die Gründung ausländischer Tochtergesellschaften genannt. Oder wie Jacques de Saussure sagt: „Das Unternehmen ist seiner Rechtsform entwachsen." Bei einer Rechtsformänderung von einer Personen- hin zu einer Kapitalgesellschaft werden einige für Familienunternehmen sensible Rahmenbedingungen tangiert. Man sieht sich Veröffentlichungsverpflichtungen ausgesetzt, und es verändern sich Haftungsfragen der einzelnen Inhaber. Die Änderungen, so neu sie auch für ein typisch verschwiegenes Schweizer Bankhaus sein mögen, sind eingebettet in die beobachtbare Öffnung des gesamten Bankensektors der Schweiz und wurden von der Pictet-Führung mit dem Blick auf die zunehmend internationalen institutionellen Kunden, die Transparenz

”

Pictet scheint mit einem evolutionär entwicklungsfähigen Teilhabermodell einen Weg gefunden zu haben, die Vorteile familienartiger Strukturen maximal zu nutzen und gleichzeitig die damit verbundenen Risiken zu minimieren.

“

in den Zahlen begrüßen, umgesetzt. Aber auch hier versucht Pictet, die Paradoxie von Tradition und Innovation auf eine familienunternehmenstypische Art und Weise zu balancieren. Die Rechtsform wird geändert, Geschäftsberichte werden veröffentlicht, aber die Grundsätze bezüglich der Nachfolgeregelung und Eigentumsübertragung, also die Kernbestandteile des einzigartigen Pictet-Modells, bleiben erhalten.

Zum Zweiten führte Pictet 2006 erstmals für einen ausgewählten Kreis von Top-Führungskräften die Möglichkeit ein, sich mit einem kleinen Kapitalanteil am Unternehmen zu beteiligen. Dieser Schritt ist vor allem im Kontext des großen Wachstums über die letzten zwei Jahrzehnte zu sehen. Zählte Pictet 1980 noch 300 Mitarbeitende, sind es zurzeit rund 5500 an weltweit 31 Standorten. Die damit verbundenen Führungsaufgaben konnten nicht mehr angemessen von einem begrenzten Inhaberkreis übernommen werden, nicht zuletzt auch deshalb, weil die Teilhaber neben ihrer Managementfunktion auch für die Betreuung ausgewählter Kundenkreise zuständig sind. Diese sogenannten Equity Partner werden, nachdem sie sich im Unternehmen bewährt haben, von den Teilhabern einstimmig ausgewählt. Sie entlasten so den Teilhaberkreis von Führungsaufgaben nach innen und außen und bringen auch eine zusätzliche internationale Expertise und Sichtweise ein. Mit diesem Schritt ist eine Entwicklung zu beobachten, die auf Ebene von Einzelpersonen auch in vielen weiteren Unternehmen, wie z. B. Oetker, Merck oder auch Freudenberg, stattfindet. Die Familienunternehmen binden Geschäftsführer langfristig nicht nur finanziell, d. h. mit einer Beteiligung am Unternehmenserfolg (dies könnte man auch über andere Formen der Prämierung erreichen), sondern auch emotional durch die Möglichkeit, Anteilseigner zu werden. Pictet ist jedoch einen Schritt weiter gegangen. Es wurde gewissermaßen ein zweiter Partnerkreis gebildet, der sich mit dem „ersten“ Kreis von Teilhabern regelmäßig trifft und vor allem die strategischen Leitlinien festlegt.

Die Metapher der „Quadratur des Kreises“ kann auch für die letzten Veränderungsschritte bemüht werden. In der Governance von Familienunternehmen, die das Eigentum einzig für die Gründernachfahren reservieren, zeigen sich Tendenzen der Abgrenzung zwischen Management aus der Familie und dem angestellten Management. Auch sind größere Schwierigkeiten zu beobachten, engagierte, familienfremde Führungskräfte zu gewinnen und vor allem zu halten. Schließlich sind oberste Leitungsfunktionen, wie auch die Möglichkeiten zur Partizipation am Wertzuwachs des Unternehmens, einem abgeschotteten Kreis von Familienmitgliedern vorbehalten.

Pictet hat eine Lösung gefunden, die Qualität der schnellen Entscheidungsfindung im Teilhaberkreis zu erhalten und weitere Kompetenzträger zum Nutzen aller Beteiligten einzubinden.

Ergänzt wird diese Ausweitung an Leitungsfunktionen um ein vor Kurzem eingerichtetes „Group Executive Commitee". In diesem Gremium arbeitet der Teilhaberkreis mit den Leitern zentraler Unternehmensfunktionen wie Finance, Risk, HR, Technologie und Communications zusammen. Hier zeigt sich das Bestreben, ein funktionierendes Modell organisch den sich wandelnden regulatorischen Anforderungen und auch den Aufgaben, die die Digitalisierung stellt, anzupassen. Wie bei vielen Familienunternehmen stellt sich auch für Pictet die Frage nach dem Umgang mit dem Thema Nachhaltigkeit und gesellschaftlicher Verantwortung im Spannungsfeld zwischen glaubwürdigem Engagement und Greenwashing. Um dies zu unterstreichen, hat die Pictet-Gruppe mit ihrer gemeinnützigen Stiftung, der „Pictet Group Foundation", in die jährlich ein signifikanter Teil des Gewinns der Gruppe fließt, den Fokus vor allem auf die Themen Wasser und Ernährung gelegt, da man dort durch entsprechende Investmentexpertise auf bedeutendes Wissen zurückgreifen kann. Gleichfalls sind dort sowohl ehemalige als auch bestehende Teilhaber aktiv, womit dem generationsübergreifenden Gedanken Rechnung getragen wird.

ZUSAMMENFASSUNG

Diese außerordentliche Form eines von einer Familie geführten, aber letztlich doch wieder nicht von ihr geführten Unternehmens ist weniger das Ergebnis einer ausgeklügelten Strategie – auch wenn Ivan Pictet diese als „für unser Geschäftsfeld und für unsere Unternehmensgröße perfekt" bezeichnete –, sondern das Produkt der 220-jährigen Geschichte von Pictet. In dieser langen Zeit hat offenbar ein Evolutionsprozess organisatorischer Strukturen stattgefunden – das Lernen der ko-evolutionären Einheit von einer familienhaften Partnerschaft und einem Unternehmen. Es hat sich ein Modell durchgesetzt, das die Auflösung der aus familiären und organisationalen Spielregeln resultierenden paradoxen, also sich oftmals gegenseitig blockierenden Handlungsaufforderungen in nahezu perfekter Weise wahrscheinlich macht.

Im Zusammenspiel der Teilhaber untereinander, in der Kooperation mit den Equity-Partnern und auch der Ankopplung an Komitees werden

hochfunktionelle Aspekte familientypischer Strukturen mit hochfunktionellen Aspekten der Strukturen von Organisationen kombiniert, sodass die Risiken und Chancen beider Typen sozialer Systeme optimiert erscheinen. Die Schnittstelle zwischen der Familie Pictet und dem Unternehmen bedarf im Gegensatz zum Modell „Großfamilie als Organisation“ keiner kompliziert strukturierten Gremien und Regelkommunikationen zur Paradoxieauflösung. Man hat keine größer werdende Familie zu managen, sondern managt und strukturiert vor allem die Zusammensetzung eines Inhaberkreises mit dem Ziel, dass ein familiäres Zusammenspiel im Leitungsgremium entsteht.

Die Pictet-Gruppe lässt sich in unser Spektrum zwischen Klein- und Großfamilienmodellen daher nicht eindeutig einordnen, da es Aspekte des Großfamilien- und des Kleinfamilienmodells „im rechten Winkel zur Laufrichtung“ miteinander kombiniert. So zeigt es gewisse Ähnlichkeiten zur „Reinszenierung der Kleinfamilie“ und ist doch in entscheidenden Punkten ganz anders, weil in dieser Teilhaber-„Familie“ bewusst keine nahen Verwandten ersten oder zweiten Grades geduldet werden und man Zugang zu ihr wie zu einer Organisation findet. Nicht zuletzt nutzt die Pictet-Großfamilie ihren Namen und ihre Traditionen als Identitätsstifter und ihre Mitglieder als Talentpool für die Teilhaberrolle. Durch die dargestellten Mechanismen und Regelungen wird aber auf jeden Fall sichergestellt, dass das Überleben des Unternehmens stets oberste Priorität behält.

Um es auf eine griffige Formel zu bringen: Das Unternehmen hat eine Methode gefunden, sich immer wieder aufs Neue seine ideale, als Führungsteam funktionierende Eigentümer-Kleinfamilie zu reinszenieren, nur dass diese „Familie“ eben keine Familie ist.

Haftungsausschluss

Dieses Dokument ist nicht für die Verteilung an oder die Verwendung durch natürliche oder juristische Personen mit Staatsangehörigkeit von oder Wohn- bzw. Geschäftssitz in einem Staat, Land oder einer Gerichtsbarkeit bestimmt, in dem/der eine solche Verteilung, Veröffentlichung, Bereitstellung oder Verwendung gegen Gesetze oder andere Bestimmungen verstößt. Die in diesem Dokument enthaltenen Daten und Angaben dienen lediglich der Information und stellen in keinem Fall eine Aufforderung zur Zeichnung von Wertpapieren oder anderen Finanzinstrumenten dar. In diesem Bericht enthaltene Informationen können jederzeit ohne besondere Benachrichtigung geändert werden.

FSC
MIX
Paper
FSC® C002804

www.pictet.com