

„Frauen treiben den Wandel voran“

Pictet Elif Aktuğ, geschäftsführende Partnerin der Genfer Privatbank, über blockierte Milliarden, reiche Erben und die Wahl des Partners.

von ANNE-BARBARA LUFT



DIE SCHATZMEISTERIN

Als Co-Leiterin des Pictet Wealth Management ist Elif Aktuğ zusammen mit François Pictet für 285 Milliarden Franken verantwortlich.

„Einige unserer Kundenfamilien betreuen wir bereits in der fünften Generation.“

D

Der Leuenhof am Paradeplatz wurde 1913 für die Bank Leu gebaut – hohe Decken, viel Marmor und eine imposante Herkulessäule in der Lobby. Seit 2021 dient das historische Geschäftshaus als Zürcher Niederlassung der Genfer Privatbank Pictet, vollständig restauriert und mit einer modernen, ruhigen Innenausstattung versehen. Normalerweise trifft man Elif Aktuğ am Hauptsitz in Genf an, doch die Leiterin für alternative Anlagen und Co-Leiterin des Wealth Management ist für einige Termine in der Limmatstadt und nimmt sich Zeit für ein Interview. Sie ist die erste Frau im Gremium der teilhabenden Partner in Pictets über 200-jähriger Geschichte.

Die Private-Equity-Branche steckt in der Krise. Firmenverkäufe sind blockiert, es fließt kaum noch Geld zurück. Wie besorgt sind Ihre Kunden?

Private Assets sind eine zyklische Anlageklasse mit Höhen und Tiefen. In den vergangenen zehn Jahren waren die Ausschüttungen sehr hoch. Danach haben wir eine Talsohle durchschritten, jetzt zieht es wieder an. Besonders in diesem Jahr beschleunigen sich die Ausschüttungen.

Es gibt also keine substanzielle Krise?

Es gibt nach wie vor sehr viele Gelegenheiten, sei es global oder insbesondere

im europäischen Mid-Market-Bereich. Mit Blick auf einige der jüngsten Börsengänge wird zudem deutlich, dass ein grosser Teil der Wertschöpfung auf den privaten Märkten stattfindet – vor einem Börsengang. Die Wachstumstreiber sowie die Marktdurchdringung sind voll intakt.

Ändern sich nun die Exit-Strategien?

Definitiv. Börsenkotierungen sind zyklisch. Es gibt Phasen mit einem regelrechten IPO-Boom – vielleicht beginnt so eine gerade. Und es gibt Zeiten, in denen es komplizierter ist. Daher ist es bei Private-Equity-Anlagen so wichtig, die Exit-Optionen vorab zu prüfen. Wir gehen keine Investments ein, die ausschliesslich von einem Börsengang abhängen.

Sondern?

Es müssen Firmen sein, die von strategischem Interesse für andere Käufergruppen sind oder eine überschaubare Grösse haben, sodass ein anderes Private-Equity-Haus einsteigen und die nächste Stufe der Wertschöpfung zünden kann. Genau bei der Analyse dieser Wertschöpfungstreiber bringen wir unseren Mehrwert ein.

Eine Kosmopolitin in Genf

Elif Aktuğ wurde 2021 in das Gremium der geschäftsführenden Teilhaber der Genfer Privatbank Pictet berufen. Die ehemalige Goldman-Sachs-Bankerin und Absolventin der französischen Eliteuni Sciences Po sowie der Stanford University kam 2011 zu Pictet, um dort einen Hedgefonds aufzulegen. Als Tochter eines türkischen Diplomaten wuchs sie in Ankara, London und Paris auf. Aktuğ lebt mit ihrem Mann und drei Töchtern in Genf.

Die privaten Märkte sollen auch für Privatanleger zugänglich gemacht werden. Was halten Sie davon?

Die Demokratisierung von Private Assets ist ein grosses Thema. Aber der zunehmend kurzfristige Blick auf diese Anlagen ist riskant. Wenn jemand einen absehbaren Liquiditätsbedarf hat, sind Private Assets nicht die richtige Lösung. Die höheren Renditen an den privaten Märkten sind unter anderem auch eine Entschädigung für die Illiquidität.

Aber viele Privatanleger möchten das Risiko mit Private Assets streuen.

Private Assets zusammen mit liquiden Anlagen im Portfolio zu halten, ist natürlich eine hervorragende Möglichkeit zur Diversifikation. Es ist trotzdem nicht zwingend für jeden Anlegertyp geeignet. Investoren müssen sich absolut im Klaren darüber sein, wie lange sie ihr Kapital binden können, damit die Wertschöpfung, die diese Renditen treibt, überhaupt stattfinden kann. Der Zinseszinsseffekt ist gross, und es wäre sehr schade, diesen zu verspielen.

Pictet ist ein Pionier beim thematischen Investieren, man denke an den Wasserfonds vor 25 Jahren. Welche Megatrends identifizieren Sie heute?

Drei Segmente begeistern uns ganz besonders: Technologie, Gesundheit und Umwelt. Diese Trends verstärken sich in den privaten Märkten massiv, wenn man sie miteinander kombiniert – etwa künstliche Intelligenz mit dem Gesundheitssektor. Es entstehen interessante Möglichkeiten für personalisierte Lösungen. Im Umweltbereich spielt die Energiewende auf den privaten Märkten eine immer wichtigere Rolle. Hier hat man die Chance, eine positive gesellschaftliche Wirkung mit attraktiven Renditen zu verbinden.

Wie unterscheidet man nachhaltige Trends von kurzfristigen Hypes?

SHIELD

KARRIERE MIT KONSTANZ

Ihren ersten Job hatte Elif Aktuğ bei Goldman Sachs. Dort blieb sie über zehn Jahre, bevor sie zu Pictet wechselte.



Wir haben zum einen Beiräte, mit Experten aus der akademischen Welt und der Wirtschaft. Zum anderen vereinen wir finanzielle Expertise mit Fachwissen. Das Private-Equity-Team im Gesundheitsbereich setzt sich aus promovierten Naturwissenschaftlern und Ärzten zusammen. Die dritte Säule ist die disziplinierte Portfoliokonstruktion, die auf Diversifikation setzt. Wir springen nicht auf jeden Trend auf, sondern sind bei der Kapitalallokation extrem selektiv.

Bis 2035 wird allein in der Schweiz eine Billion Franken vererbt. Ist Pictet auf diesen Great Wealth Transfer vorbereitet?

Ja, Pictet ist selbst ein Multi-Generationen-Unternehmen, das in der neunten Genera-

tion geführt wird. Einige Kundenfamilien betreuen wir bereits in der fünften Generation. Wir haben diesen Prozess also selbst durchlebt. Viele Kunden überlegen sich, wie sie ihr Vermögen weitergeben sollen, etwa über Trusts und Stiftungen. Man sollte aber auch die Nachfolger auf das Erbe vorbereiten. Genau dabei beraten wir Familien. Nicht jeder muss dieselbe Funktion übernehmen: Die einen engagieren sich im Family Office, die anderen definieren die Werte der Familie oder stellen sicher, dass alle einbezogen werden.

Hat die jüngere Generation andere Erwartungen an eine Bank?

Definitiv, es gibt kein Einheitsmodell. Die Gruppe der Nachfolger ist sehr heterogen. Wir denken bei der Next Gen oft an Zwan-

zigjährige. In der Praxis ist der Nächste in der Reihe oft schon sechzig Jahre alt, oder es ist der überlebende Ehepartner. Die Erwartungen und Interessen sind komplett unterschiedlich: Die einen brennen für Nachhaltigkeit, die Nächsten interessieren sich für Krypto-Assets, andere wiederum für klassische Philanthropie.

Frauen sind die Gewinnerinnen des Transfers. Welche Implikationen hat das für Ihre Branche?

Frauen haben oft einen anderen Blick auf ihre Vermögenswerte als der traditionelle Patriarch. Bei unseren Kundinnen stehen Themen wie Nachhaltigkeit, Impact Investing, Philanthropie, die aktive Einbindung der nachfolgenden Generationen und der Einbezug eines breiteren Familienkreises stärker im Vordergrund. Meist gepaart mit einer sehr langfristigen Perspektive und dem Wunsch, finanzielle Renditen mit einer positiven Wirkung auf die Gesellschaft zu verbinden.

Wird dieser Vermögenstransfer die Anlageberatung fundamental verändern?

Frauen treiben diesen Wandel voran, aber sie tun es nicht allein. Auch die jüngeren Generationen bringen ein verändertes Denken in die Anlageberatung. Nachhaltigkeit ist nicht mehr wegzudenken. Das ist keine Revolution von heute auf morgen, sondern ein evolutionärer Wandel, den wir in unseren täglichen Kundengesprächen spüren.

Diese Gespräche führen Sie vor allem mit sogenannten Ultra-High-Net-Worth Individuals. Was machen diese Investoren anders als Kleinanleger?

Sie besitzen den Luxus der Zeit. Sie müssen den Markt nicht kurzfristig timen. Sie können Investitionen an den öffentlichen und privaten Märkten über sehr lange Zyklen durchstehen. Dieser lange Zeithorizont, zusammen mit einer diversifizier- ►

NEUES TERRAIN

Aktuğ ist Expertin für alternative Anlagen wie Private Equity. In diesem Segment verwaltet Pictet rund 54 Milliarden Dollar.

► ten strategischen Asset Allocation, unterscheidet den Ansatz dieser Kunden vom klassischen Privatanleger.

Hat sich das Sicherheitsbedürfnis Ihrer wohlhabenden Kunden erhöht?

Ja, viele Kunden wollen nicht nur ihre Anlagen diversifizieren, sondern auch die Orte, an denen die Vermögenswerte physisch gehalten werden. Die geografische Diversifikation der Bankplätze ist Pflicht. Das ist ein Pluspunkt für uns. Die Schweiz ist weltweit bekannt für ihre Expertise und ihre politische Neutralität und gilt als sicherer Hafen.

Swissness zieht nach wie vor?

Ganz sicher. Wir sehen das jeden Tag.

Das Ende der Credit Suisse hatte keine negativen Auswirkungen?

Vielleicht kurzfristig. Aber der Schweizer Finanzplatz ist fundamental viel stärker als dieses Ereignis. Unsere Expertise wird international nach wie vor extrem hoch geschätzt.

Das Partnerschaftsmodell bei Pictet ist einzigartig, insbesondere die Entscheidungsfindung im Konsens ohne formelle Abstimmungen. Führen Sie sehr lange Debatten?

Da wir keine externen Stakeholder haben und nur uns selbst und unseren Kunden verpflichtet sind, haben wir den Vorteil, dass wir uns diese Zeit tatsächlich nehmen können. Wenn sich etwas nicht absolut richtig anfühlt, entscheiden wir nicht.

Das klingt sehr langatmig.

Wir nehmen uns viel Zeit, um die beste Lösung zu finden, aber sobald der Konsens steht, sind wir in der Umsetzung umso schneller. Das Schöne an diesem kollektiven Denken ist: Wenn ich mit Option A oder Option B in das Partnermeeting gehe und wir das Thema gemeinsam von allen Seiten beleuchten, kommen

wir am Ende ausnahmslos mit einer Option C heraus, die viel besser ist. Das Zusammenführen unterschiedlicher Fachkenntnisse, kultureller Hintergründe und Denkweisen führt zu einer höheren Qualität der Entscheidungen.

So divers ist das Gremium erst seit einigen Jahren. Der Partnerkreis ist



„Wählen Sie Ihren Lebenspartner mit Sorgfalt, damit beide dieselben beruflichen Möglichkeiten haben.“

jünger, internationaler und durch Sie weiblicher geworden. Was hat sich dadurch verändert?

Der Geist ist absolut unverändert. Die kollegiale Entscheidungsfindung ist die unumstössliche Konstante. Dabei spielt es keine Rolle, ob man eine Frau oder ein Mann ist. Jede Stimme hat per Definition dasselbe Gewicht. Es geht um die Vielfalt der Erfahrung und des Denkens, getragen von denselben fundamentalen Werten.

Wie oft treffen sich alle Partner?

Wir treffen uns dreimal pro Woche für fast einen halben Tag.

Die Treffen sind immer in Genf?

Natürlich reisen wir alle viel, aber wir versuchen unsere Langstreckenflüge so zu legen, dass sie nicht an den Sitzungstagen sind. Die wirklich grossen Entscheidungen fallen wir nur, wenn alle im Raum sitzen.

Sie sind in Ankara, London und Paris aufgewachsen. Wie hat Sie diese internationale Kindheit geprägt?

Es hat mir gezeigt, wie wichtig unterschiedliche Blickwinkel sind. Man lernt extrem früh, unabhängig zu sein und sich schnell an neue Umgebungen anzupassen. Das Lesen des Raums wird zu einer überlebenswichtigen Fähigkeit, wenn man so oft die Länder und Schulen wechselt.

Erinnern Sie sich an Ihr erstes Meeting mit dem Partnergremium?

Ja, natürlich. Mein erster Gedanke war: Ich muss noch viel lernen. Was mich jedoch vom ersten Tag an fasziniert hat, war die Zusammenarbeit. Bereits in der ersten Woche fragte mich ein erfahrener Partner

Schwarz oder Weiss, Frau Aktuğ?

★ **London oder Paris?** London.

★ **Kaffee oder Tee?** Kaffee.

★ **Baklava oder Luxemburgerli?**

Baklava.

★ **Schweizer Alpen oder französische Riviera?** Schweizer Alpen.

★ **Skipiste oder Golfplatz?** Keines von beiden, ich reite.

★ **Aktien oder Anleihen?** Aktien.

★ **Frühaufsteherin oder Nachteule?** Frühaufsteherin.

★ **Sternerestaurant oder Imbiss?** Sternerestaurant.

★ **Montreux Jazz Festival oder Salzburger Festspiele?** Salzburger Festspiele.

★ **Infinitypool oder Genfersee?** Genfersee.

um Rat. Das hat mich sehr überrascht, aber es hat mir die Augen geöffnet. Ich konnte vom ersten Tag an eine Wirkung erzielen, während ich gleichzeitig weiterlernte.

Sie sind für viele Frauen in der Schweizer Finanzbranche ein Vorbild. Unterstützen Sie Frauen innerhalb von Pictet?

Ich war Gründungsmitglied des Pictet Women's Network, lange bevor ich in den Partnerkreis berufen wurde. Wir waren damals zu acht im ersten Lenkungsausschuss. Heute ist es eines der einfluss-

reichsten Mitarbeiternetzwerke der Bank. Für junge Kolleginnen ist diese Community eine Quelle der Inspiration. Aber auch für Männer, die bei unseren Anlässen erfreulicherweise auch im Publikum sind.

Männer in einem Frauennetzwerk?

Das ist enorm wichtig, denn auch sie führen Teams, in denen talentierte Frauen arbeiten, und wollen verstehen, wie sie diese fördern können. Wir investieren viel Energie in Mentoringprogramme, damit junge Talente – seien es Frauen oder Menschen aus anderen unterrepräsentierten Gruppen – bei Pictet wachsen können. Ich bin nicht die alleinige Verantwortliche für dieses Thema; es ist in den Köpfen von allen verankert. Ausserdem habe ich drei Töchter. Ich muss ohnehin jeden Tag als Vorbild funktionieren, nicht nur in der Finanzcommunity.

Welchen Rat geben Sie Berufseinsteigern in der Finanzbranche?

Bleiben Sie bedingungslos neugierig! Und – das gilt ganz besonders für junge Frauen: Wählen Sie Ihren Lebenspartner sorgfältig, damit beide Partner dieselben beruflichen Möglichkeiten haben.

Der Partner im Privatleben ist so wichtig für die Karriere wie jene im Beruf?

Ich habe enorm davon profitiert, dass sowohl meine Partner in der Bank als auch mein Ehemann voll an meine beruflichen Fähigkeiten glaubten. Abgesehen von der Schwangerschaft und der Geburt gab es nichts, was er nicht tun konnte. Wir waren absolut gleichberechtigt. Das ist ein fundamentaler Faktor für junge Frauen in dieser intensiven Branche. ■