

# SPWIERE

THE SWISS FINANCIAL ARENA

INTERVIEW CHAIRMAN

## LENNART BLECHER

PRÄSIDENT  
EQT REAL ASSETS

„In mancher Hinsicht können private Märkte sogar transparenter sein als börsenkotierte Märkte“



**JOVAN SAMARDZIC**  
STEPSTONE

„In der gesamten Branche wird Transparenz zunehmend nicht mehr als Einschränkung, sondern als Enabler verstanden“



**MAXIMILIAN KUNKEL**  
UBS

„Das 60/40-Modell der Family Offices: 60 % traditionelle Anlagen und 40 % alternative Anlagen“



**PHILIPPE BUCHER**  
EEVOLVE

„Akteure, die sich nicht differenzieren, werden schrittweise vom Markt verdrängt“



**JEAN-CHRISTOPHE ROCHAT**  
BANQUE HERITAGE

„Private Equity bietet eine ausgewogenere Exponierung gegenüber der Realwirtschaft“



**PRIVATE-EQUITY-PLATTFORMEN**

Willow Wealth, Titan Bay, iCapital, Moonfare, iAccess, Altarc, Royc, Stableton: der Vergleichsleitfaden

# VARENNE CAPITAL

## Our funds

---

- VARENNE LONG SHORT
- VARENNE VALEUR
- VARENNE GLOBAL
- VARENNE CONVICTION

Our funds are subject to the risk of capital loss. Before investing, please refer to the detailed description of risks in the KIDs and prospectuses available on our website.

## Find us


---

[contact@varennecapital.com](mailto:contact@varennecapital.com)

[www.varennecapital.com](http://www.varennecapital.com)



## UNTERALLOKATION

 Jérôme Sicard

CHEFREDAKTOR

**I**n der Vermögensverwaltung zeigt sich heute ein klares Paradox. Während sich die privaten Märkte als tragende Säule der Realwirtschaft etabliert haben, bleiben sie in den Portfolios gemessen an ihrer strukturellen Bedeutung weiterhin untergewichtet.

In den vergangenen zwanzig Jahren hat sich das Zentrum der Wertschöpfung deutlich verschoben. Ein wachsender Teil von Innovation und Wachstum findet ausserhalb der börsenkotierten Märkte statt. Die Zahl der durch Private Equity und Venture Capital finanzierten Unternehmen hat sich vervielfacht, während sich die öffentlichen Märkte gleichzeitig konsolidiert und konzentriert haben.

Dennoch bleiben die Portfolios weitgehend nach traditionellen Mustern aufgebaut – mit börsenkotierten Aktien, Anleihen und einer oft marginalen Allokation in alternative Anlagen. Lediglich Family Offices haben ihre Ansätze bereits angepasst und rund 40 % ihrer Allokationen in alternative Anlagen investiert. Diese Diskrepanz ist auf Dauer nicht haltbar. Private Equity ist heute als natürliche Erweiterung der Aktienquote zu verstehen. Weniger als 5 % der Unternehmen weltweit sind börsenkotiert. Wer auf eine Allokation in nicht kotierte Märkte verzichtet, schränkt sein Anlageuniversum bewusst ein. Ähnlich verhält es sich im Fixed Income: Private Debt etabliert sich zunehmend als dessen Verlängerung und bietet attraktive Renditen im Rahmen der direkten Finanzierung der Realwirtschaft.

Entgegen gängigen Vorstellungen handelt es sich bei den von Private-Equity-Fonds gehaltenen Unternehmen um etablierte, profitable Gesellschaften mit solider Governance. Die Wertschöpfung basiert primär auf operativer Verbesserung und langfristigen Wachstum – und nicht mehr allein auf finanzieller Hebelwirkung.

Die Entwicklung ist im Gang. Sekundärmärkte, Evergreen-Strukturen und eine zunehmende Transparenz reduzieren die traditionellen Hürden wie Illiquidität. Private Märkte erfordern Disziplin und einen langfristigen Anlagehorizont – genau das macht ihre Logik in einem volatilen Marktumfeld aus.

Ihre Integration in die Portfolios ist keine taktische Entscheidung mehr. Sie ist strukturell. Und letztlich unausweichlich.

■



- Chefredaktion: **Jérôme Sicard**
- Editor: **Hans Linge**
- Kaufmännische Leitung: **Souad Dous**
- Grafische & künstlerische Leitung: **Elena Morillon**
- Redaktionelle Produktion, Events & Video: **Arnaud Favre**
- Mitwirkende: **Karine Bauzin • Eugénie Rousak • Valeriano Di Domenico**

- Druck: **Pressor SA**
- Herausgeber: **SPHERE Sàrl**  
Rue François-Versonnex 7  
1207 genf

[redaction@sphere.swiss](mailto:redaction@sphere.swiss)



Titelbild.:  
**Valeriano  
di Domenico**

# INHALT



## LEADERS

SEITE 6

## ALPHA

**PAAVO JÄRVI**

Das Leistungsprinzip

SEITE 10

## QUIZ

SEITE 12

## CHAT GPT

SEITE 13

## MARKET PULSE

SEITE 16

## BIG PICTURE

**MARIA VASSALOU**

Pictet Research Institute

**„DIE SORGE UM DIE  
VERSCHULDUNG BERUHT AUF  
DEM RISIKO EINER EROSION  
DER AMERIKANISCHEN  
TECHNOLOGIEFÜHRERSCHAFT“**

SEITE 20



## AUFSCHWUNG DER UNAUFHALTSAME AUFSTIEG DER PRIVATEN MÄRKTE

Innerhalb von zwanzig Jahren haben die privaten Märkte die Kapitalflüsse, die Unternehmensfinanzierung und die Wertschöpfung grundlegend neu geordnet. Lange Zeit als alternative Anlageklasse betrachtet, etablieren sich Private Equity, Venture Capital und

Private Debt heute als tragende Pfeiler der Realwirtschaft. Diese strukturelle Verschiebung markiert eine nachhaltige Verlagerung von Innovation und Investitionen weg von den kotierten Märkten. **SEITE 28**

## INTERVIEW CHAIRMAN

**LENNART BLECHER**

Präsident  
EQT Real Assets

**„In mancher Hinsicht können private Märkte sogar transparenter sein als börsenkotierte Märkte“**

Lange Zeit galten private Märkte lediglich als Alternative zu börsenkotierten Märkten. Heute entwickeln sie sich zunehmend zu einer der tragenden Säulen der Weltwirtschaft. Getrieben von reichlich verfügbarem Kapital, veränderten Finanzierungsbedürfnissen der Unternehmen und dem rasanten technologischen Fortschritt verändern sie die Investitions- und Wertschöpfungsstrukturen grundlegend. Lennart Blecher, Präsident von EQT Real Assets, erläutert die treibenden Kräfte hinter diesem strukturellen Wandel. **SEITE 32**



## INTERVIEW

**MAXIMILIAN KUNKEL**

UBS, Global Family and Institutional Wealth  
**„Das 60/40-Modell der Family Offices: 60 % traditionelle Anlagen und 40 % alternative Anlagen“**

Family Offices entwickeln ihre Allokationsmodelle weiter und räumen alternativen Anlagen einen zunehmend wichtigen Platz ein – deutlich über die klassischen Strukturen des 60/40-Modells hinaus. Im Zuge dieser Entwicklung hat sich Private Equity als zentraler Bestandteil der Portfolios etabliert. Maximilian Kunkel analysiert hier diese Dynamik sowie deren konkrete Auswirkungen auf die Anlagestrategien. **SEITE 38**



## INTERVIEW

**JEAN-CHRISTOPHE ROCHAT**  
Banque Heritage

**„Private Equity bietet eine ausgewogenere Exponierung gegenüber der Realwirtschaft“** **SEITE 42**

## STECKBRIEF

**DIE HÖHERPOSITIONIERUNG DER PORTFOLIOUNTERNEHMEN**



Private Equity richtet seinen Fokus zunehmend auf bereits etablierte Unternehmen mit wiederkehrenden Einnahmen und einer nachgewiesenen Fähigkeit zur Cashflow-Generierung. KMU und Mid-Cap-Unternehmen in einer fortgeschrittenen Entwicklungsphase stehen nicht mehr vor der Herausforderung des Überlebens, sondern vor der Skalierung ihres Geschäfts. In dieser Höherpositionierung entsteht heute der wesentliche Teil der Wertschöpfung. **SEITE 46**



INTERVIEW

ADRIAN SCHATZMANN

Asset Management Association  
Switzerland

**„Die Schweiz verfügt  
seit Langem über ein  
starkes Ökosystem in  
den Privatmärkten“**

SEITE 48



INTERVIEW

MICHAEL SIDLER

RedAlpine

**„VC-Fonds übernehmen  
zunehmend strukturierte  
Ansätze, inspiriert vom  
Private Equity“**

Zwischen Kapitalbündelung, zunehmender Prozess-Sophistizierung und wachsendem Performedruck verändert sich Venture Capital sowohl in seiner Dimension als auch in seiner Natur. Für Michael Sidler, Mitgründer von Redalpine, markiert diese Entwicklung keinen Bruch, sondern vielmehr einen Reifungsprozess, in dem Disziplin, Selektion und aktive Begleitung entscheidender werden als je zuvor.

SEITE 60



INTERVIEW

JOVAN SAMARZIC

StepStone

**„In der gesamten  
Branche wird  
Transparenz  
zunehmend  
nicht mehr als  
Einschränkung,  
sondern  
als Enabler  
verstanden“**

SEITE 52

INTERVIEW

PHILIPPE BUCHER

Evolve

**„Akteure, die sich nicht  
differenzieren, werden  
schrittweise vom Markt  
verdrängt“**



Resilient, aber unter Druck: Der Schweizer Private-Equity-Markt tritt in eine Phase der Neuordnung ein. Zwischen Kapitalzuflüssen, zunehmendem Wettbewerb und steigenden operativen Anforderungen analysiert Philippe Bucher die neuen Kräfteverhältnisse in einer Branche, in der nur jene Akteure weiterhin erfolgreich sein werden, die sich klar differenzieren können.

SEITE 56

ACCESS

**DER MOMENT DER PLATTFORMEN**



Die selektive «Retailisierung» von Private Equity schafft eine neue Architektur der Auswahl. Lange Zeit institutionellen Investoren vorbehalten, öffnet sich der Privatmarkt heute einer breiteren Anlegerbasis über technologische Plattformen, die einen demokratisierten Zugang versprechen. Hinter der Senkung der Einstiegsschwellen vollzieht sich jedoch eine subtilere Transformation: Der Zugang wird einfacher, während das Verständnis von Risiken, Liquidität und Kosten anspruchsvoller wird.

SEITE 64

TALK THE TALK

**DER JARGON DES PRIVATE EQUITY**

SEITE 68

PRIVATE EQUITY IN DER SCHWEIZ  
**VERZEICHNIS EINES BOOMENDEN  
MARKTES**

SEITE 70

GUEST STAR

VLADIMIR KRAMNIK



**„Schach hat meine Art zu  
denken, zu entscheiden  
und mit anderen zu  
interagieren geprägt“**

Der ehemalige Weltmeister, heute in Genf wohnhaft, spricht über Schach nicht als Sport, sondern als Schule der Klarheit. Von der extremen Konfrontation an der Spitze über Entscheidungen unter Druck bis hin zu individueller Verantwortung und dem Verständnis des Gegenübers blickt er darauf zurück, was ihm das Spiel beigebracht hat – und wie diese Disziplin sein Denken bis heute strukturiert, weit über das Schachbrett hinaus.

SEITE 82

STYLE

SEITE 88

PLAYTIME

Atacama-Wüste – der Mond auf Erden

SEITE 90

VERSTEIGERT

SEITE 94

## Alexandre Pronk, CEO von **Schroders Wealth Management**



Schroders Wealth

Management hat Alexander Pronk zum Chief Executive Officer für Europa und den Nahen Osten ernannt. Seit Januar ist er auch für die Schroder & Co Bank in der Schweiz verantwortlich.

Vor seiner Ernennung hatte er verschiedene Führungspositionen bei Credit Suisse, UBS und Goldman Sachs inne, bevor er zu einem Family Office wechselte. Bei Schroders trat Alexander Pronk drei Monate nach dem Eintritt von Oliver Gregson als Leiter Wealth Management in das neu gebildete Führungsteam ein. Gleichzeitig wurde Adrian Nösberger zum Präsidenten der Schroder & Co Bank ernannt, vorbehaltlich der Genehmigung durch die FINMA.

## Neuer Vertriebsleiter für **Fisch**

Thomas Henauer hat die Vertriebsleitung von Fisch Asset Management übernommen. Er ist damit für die Kundenentwicklung sowie die Leitung der Vertriebsteams



Thomas Henauer

in Zürich und Frankfurt verantwortlich. Bevor er zum Unternehmen kam, leitete er die DACH-Region bei BlueOrchard. Zuvor hatte er Führungspositionen bei J. Safra Sarasin, Affiliated Managers Group, Janus Henderson, Clariden Leu und AIG Private Bank inne. Der Absolvent der ETH Zürich wird sich um institutionelle Anleger und das Wholesale-Segment kümmern.

## Hannes Gallus an der Spitze von **Oddo BHF** in der Schweiz

Hat daher eine Umstrukturierung seiner Schweizer Niederlassung vorgenommen. Vorbehaltlich der Genehmigung durch die FINMA hat Philippe Oddo den Vorsitz des Verwaltungsrats von Oddo BHF (Suisse) SA übernommen, und der Verwaltungsrat hat daraufhin die Ernennung von Hannes Gallus zum Generaldirektor vorgeschlagen. Hannes Gallus ist seit 2009 in der Gruppe tätig und hatte innerhalb der Schweizer Tochtergesellschaft Funktionen in den Bereichen strategische Kontrolle, Finanz- und Kreditwesen sowie als Finanz- und Risikodirektor inne. Nach dem Tod von Martin Liebi übernahm er schliesslich ab April 2025 die interimistische Geschäftsführung.

Diese Entwicklung erfolgt vor dem Hintergrund eines kontinuierlichen Wachstums von Oddo in der Schweiz. Zwischen 2016 und 2025 haben sich das verwaltete Vermögen und die



Mitarbeiterzahl der Tochtergesellschaft verdreifacht, während sich der Nettobankertrag vervierfacht hat. Gleichzeitig hat die Gruppe ihre Verbindungen zum lokalen Ökosystem gestärkt, indem sie Partnerschaften mit mehreren renommierten Schweizer Hochschulen aufgebaut und junge Unternehmen durch den Wettbewerb „Young Entrepreneurs Awards“ unterstützt hat. Die Schweiz ist einer der drei historischen Standorte der Gruppe, die von Zürich und Genf aus auf diesem Markt tätig ist.



Christophe Racine

## 3iQ expandiert in der **Schweiz**

Bei 3iQ, dem kanadischen Spezialisten für digitale Vermögenswerte, ist Christophe Racine nun Head of Business Development für die Schweiz und die DACH-Region. Er verfügt über fast 30 Jahre Erfahrung im Vertrieb und in der Geschäftsentwicklung in den Bereichen Vermögensverwaltung, Vermögensberatung und Private Banking. Zuletzt war er bei SIX Digital Exchange für die Entwicklung von Lösungen im Bereich digitale Vermögenswerte und Finanzinfrastruktur zuständig. Zuvor hatte er Führungspositionen bei mehreren Kantonalbanken sowie bei Swisssanto Asset Management und UBS inne. Diese Ernennung erfolgt im Rahmen der europäischen Expansion von 3iQ.

• **Reto Kunz** hat den Vorsitz des Verwaltungsrats der Bank Cramer übernommen. Er tritt die Nachfolge von Massimo Esposito an, der weiterhin als Verwaltungsratsmitglied tätig sein wird.

• ZWEI Wealth hat **Milan Despotovic** zum Wealth Officer in Genf ernannt, um seine Aktivitäten in der Westschweiz zu verstärken.

## Auraia Capital Advisory baut Team aus



Guillaume Arnaldez

Zur Beschleunigung seiner Entwicklung hat Auraia Capital Advisory sein Team mit Guillaume Arnaldez als Director verstärkt.

Mit seinem Eintritt erweitert das Unternehmen seine Beratungskompetenz für Unternehmer, Investmentfonds und Family Offices – sowohl in Genf als auch in Paris. Guillaume Arnaldez verfügt über mehr als fünfzehn Jahre Erfahrung im M&A-Bereich. Er hat Finanzinvestoren und strategische Käufer bei Transaktionen in den Bereichen Verkauf, Akquisition, IPO und Restrukturierung begleitet, insbesondere in den Sektoren B2B-Dienstleistungen und Industrie. Nach seinem Studium an der Universität Paris II Panthéon-Assas war er unter anderem bei Société Générale in Singapur, DC Advisory, Canaccord, Clearwater und Houlihan Lokey tätig. Er ist nun in Genf ansässig und verantwortet die Bereiche B2B und Industrie.

## Loris Centola wird CIO von PKB Private Bank



PKB Private Bank hat Loris Centola zum Chief Investment Officer ernannt. Diese

Ernennung erfolgt im Rahmen der Reorganisation des Bereichs Wealth Solutions, mit dem Ziel, eine stärker individualisierte Investmentlösung anzubieten.

Loris Centola war zuvor Global Head of Private Banking Research bei Credit Suisse sowie Co-Head WM Research bei UBS. Anschliessend wechselte er zu Belvoir Capital, einer Gesellschaft der PKB-Gruppe, wo er als Co-Head Asset Management tätig war. Seine Ernennung unterstreicht den Anspruch von PKB, die Kohärenz der Investmentstrategie zu stärken und die Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Gruppeneinheiten weiter zu intensivieren.

## Neue Governance, neue Ambitionen bei NS Partners

NS Partners ist in eine neue Phase seiner Unternehmensgeschichte eingetreten – geprägt von einer umfassenden strategischen Weiterentwicklung, die darauf abzielt, das unabhängige Geschäftsmodell zu stärken und die Wachstumsdynamik zu unterstützen. In diesem Kontext hat die Gruppe ihre Governance grundlegend überarbeitet, um sie an ihre Ambitionen anzupassen. Frédéric de Poix hat die neu geschaffene Funktion des Chief Executive Officer übernommen. Seine Aufgabe besteht darin, die Position von NS Partners im Wealth Management weiter zu festigen, die bestehenden Geschäftsbereiche auszubauen und die langfristige strategische Ausrichtung zu schärfen. Diese Transformation geht mit einer signifikanten Erneuerung des Executive Committee einher: Mit Pierre Mouton und Sébastien Poiret wurden zwei neue



Frédéric de Poix

Mitglieder ernannt, um die Geschäftsleitung zu verstärken und die operative Steuerung weiter zu strukturieren. Parallel dazu sind vier neue Partner dem Aktionariat beigetreten – Amélie Janssens de Bisthoven, Romain Pidoux, Yannick Enry und Alessandro Boris. Sie stärken die kollegiale Governance und unterstützen ein nachhaltiges, unternehmerisch geprägtes Modell mit klarem Blick in die Zukunft. Mit dieser erweiterten Organisation unterstreicht NS Partners seine langfristigen Ambitionen, seine Kundennähe sowie sein Engagement für weiteres Wachstum – in der Schweiz wie auch in Europa.



Marc Blunier



Alain Krüger

## Julius Bär reorganisiert Leitung des Schweizer Marktes

Seit Januar haben Marc Blunier und Alain Krüger die gemeinsame Leitung des Schweizer Heimmarkts von Julius Bär übernommen und treten damit die Nachfolge von Patrick Prinz an. Alain Krüger leitet zudem den Standort Genf, unterstützt von Sacha Bodenehr, der neu die Funktion des Head Business Management innehat. Marc Blunier ist seit sechs Jahren bei Julius Bär tätig, nach einer langjährigen Karriere bei UBS. Alain Krüger arbeitet seit über zehn Jahren in Genf und hatte zuvor leitende Funktionen bei UBS sowie bei Goldman Sachs inne. Genf bleibt damit ein strategisch bedeutender Standort für Julius Bär, wo rund 340 Mitarbeitende beschäftigt sind.

- **Robin Perritaz** hat sich Carmignac als Head of Business Development Schweiz angeschlossen.
- Der Verwaltungsrat von Gonet & Cie wurde durch **Robin Perritaz** verstärkt.

- CA Indosuez (Schweiz) hat seine Franchise Financial Institutions in der Schweiz mit der Ernennung von zwei Senior Bankers ausgebaut: **Miriam Najjar** und **Isabelle Covarel**.

## **Mathias Peter** wird Head of Sales Schweiz bei **Mirabaud Asset Management**

Mirabaud Asset Management hat mit Mathias Peter einen neuen Vertriebsleiter für die Schweiz ernannt, der seine Funktion im vergangenen Dezember übernommen



hat. In dieser Rolle ist er für den Ausbau der kommerziellen Aktivitäten im Schweizer Markt verantwortlich, insbesondere im institutionellen und Wholesale-Segment. Er wechselt von Allianz Global Investors zu Mirabaud Asset Management und bringt zudem Erfahrung von Lombard Odier Investment Managers, Capital Group und Bank CIC mit. Mathias Peter ist Absolvent der Universität Genf und verfügt über die CAIA-Zertifizierung.

## **Christian De Prati** wird Präsident von **Alpen Partners**

Alpen Partners hat Christian De Prati zum Präsidenten aller Gruppengesellschaften ernannt. Der ehemalige CEO und Country Head Schweiz von Bank of



America Merrill Lynch wird die internationale Wachstumsstrategie des Unternehmens begleiten, insbesondere in den USA. Zudem tritt Stephan Welti, Experte für Governance und Compliance, den Verwaltungsräten bei und stärkt damit die Führungsstruktur des unabhängigen Vermögensverwalters mit Sitz in Schwyz.



Ana Campos



Anette Waygood

## **Veränderungen** in der Geschäftsleitung von **Partners Group**

**P**artners Group hat seine Geschäftsleitung neu aufgestellt. Anfang Januar sind Ana Campos und Anette Waygood in das Executive Committee eingetreten. Ana Campos hat die Leitung des Bereichs Human Resources übernommen und ist nun Mitglied der Geschäftsleitung. Sie stiess im September 2024 von Accenture zu Partners Group, wo sie als Co-CEO der Tochtergesellschaft Trivadis tätig war. Zuvor war sie unter anderem bei New Reinsurance Company in Zürich sowie bei Swiss Re beschäftigt. Anette Waygood, die seit knapp acht Jahren im Rechtsbereich von Partners Group tätig ist, wurde ebenfalls in die Geschäftsleitung berufen. Sie übernimmt die Funktion als Co-Leiterin Compliance & Legal sowie als stellvertretende

Generalsekretärin. Vor ihrem Eintritt in die Zuger Gruppe war sie bei Baker McKenzie und AIM Marketing tätig. Im Gegenzug scheidet Sarah Brewer, Leiterin Client Solutions, und Andreas Knecht, Generalsekretär der Gruppe, aus dem Executive Committee aus, behalten jedoch ihre Führungsfunktionen. Juri Jenkner, bereits Mitglied der Geschäftsleitung und Präsident, übernimmt künftig die Verantwortung für den Bereich Client Solutions, der neu unter dem Namen Business Development geführt wird. Die Geschäftsleitung von Partners Group setzt sich seit Januar wie folgt zusammen: David Layton (CEO), Roberto Cagnati, Ana Campos, Joris Gröflin, Juri Jenkner, Michael Marquardt, Esther Peiner, Wolf-Henning Scheider und Anette Waygood.



## **Jérémy Dutoit** wechselt zu **Heritage**

Die Bank Heritage hat Jérémy Dutoit zum Head of Advisory & Investment Solutions ernannt, um ihr Beratungs- und Investmentangebot weiter auszubauen. Er verfügt über mehr als fünfzehn Jahre Erfahrung im Asset Management und im Private Banking. Zuvor war er bei Indosuez Wealth Management tätig, wo er sich auf Anlagestrategien und Multi-Asset-Lösungen spezialisierte, bevor er zur Banque Eric Sturdza wechselte, wo er massgeschneiderte Lösungen für Privatkunden entwickelte.

Die Bank Heritage hat Jérémy Dutoit zum Head of Advisory & Investment Solutions ernannt, um ihr Beratungs- und Investmentangebot weiter auszubauen. Er verfügt über mehr als fünfzehn Jahre Erfahrung im Asset Management und im Private Banking. Zuvor war er bei Indosuez Wealth Management tätig, wo er sich auf Anlagestrategien und Multi-Asset-Lösungen spezialisierte, bevor er zur Banque Eric Sturdza wechselte, wo er massgeschneiderte Lösungen für Privatkunden entwickelte.

• **Oliver Ernst** ist als Head of Sales Schweiz zu Capital Banking Solutions gestossen, einem Anbieter von Softwarelösungen für Privatbanken und unabhängige Vermögensverwalter, um die Marktentwicklung in der Schweiz voranzutreiben.

• Nach einer 400-tägigen Weltumsegelung wurde **Jan Brzezek**, Gründer und ehemaliger CEO von Crypto Finance, im Dezember zum Präsidenten der Bitcoin Association Switzerland ernannt.

# Wie der Darwinismus den Private-Equity-Markt 2026 neu gestaltet

Nach mehreren turbulenten Jahren zeichnet sich 2026 ein klareres Bild für die Private-Equity-Märkte ab, meint David Arcauz, Co-CIO und Managing Partner bei Flexstone Partners, einem auf Private Markets spezialisierten Managementunternehmen und Teil von Natixis Investment Managers.



**DAVID ARCAUZ**  
Managing Partner,  
Flexstone Partners

## 2025: EINE NOCH FRAGILE NORMALISIERUNG

Das vergangene Jahr liefert mehrere Erkenntnisse. Die Transaktionsvolumina haben in allen Segmenten allmählich wieder zugenommen. Obwohl das Jahr stark begann, bremste die makroökonomische Unsicherheit rund um neue US-Zölle die Dynamik. Seit dem Sommer hat sich der Markt stabilisiert: M&A-Deals und Börsengänge nehmen wieder zu.

Auch die Bewertungen haben sich angepasst. Im europäischen Small- und Mid-Cap-Segment liegen sie wieder auf historischem Niveau bei rund 9 x EV/EBITDA. Dieser Trend dürfte anhalten, da Verkäufer die neue Realität zunehmend akzeptieren. Resiliente Wachstumsbranchen wie Technologie und Gesundheit bleiben stark bewertet, während Software weiterhin unter der Korrektur öffentlicher Märkte leidet.

Die Liquidität bleibt angespannt. Investoren erhalten weniger Ausschüttungen als früher, was das Wachstum des Secondaries-Markts fördert, der 2025 laut Evercore 226 Milliarden US-Dollar erreichte. Dennoch gleicht dieser Mechanismus das Liquiditätsdefizit nur teilweise aus – zusammen mit der steigenden Aktivität im Sekundärmarkt bleibt dies ein zentraler Faktor.

Selektion bleibt entscheidend. Investoren werden sehr wählerisch sein und Fondsmanager ausschliessen, die Schwierigkeiten bei der Kapitalaufnahme haben könnten. „Ein gewisser Darwinismus könnte den Markt prägen“, beobachtet Arcauz.

## 2026: DIE BEDEUTUNG DER SELEKTION WÄCHST

Das Jahr startet auf soliden Grundlagen. Eine allmähliche Erholung und Normalisierung der Volumina wird in allen Segmenten erwartet. Zahlreiche Beteiligungen, die seit vier bis sechs Jahren im

Portfolio sind, müssen veräussert werden, um dynamischere Fondsaufstockungen zu ermöglichen.

Selektion bleibt entscheidend. Investoren werden sehr wählerisch sein und Fondsmanager ausschliessen, die Schwierigkeiten bei der Kapitalaufnahme haben könnten. „Ein gewisser Darwinismus könnte den Markt prägen“, beobachtet Arcauz. In diesem Umfeld sind die Wahl der richtigen Manager und eine klare Interessensausrichtung entscheidend.

## KI ALS STRUKTURBESTIMMENDER TREND BEI PRIVATE EQUITY

Künstliche Intelligenz wird zu einem zentralen Katalysator bei Private Equity – weit über die Beschleunigung des Sourcings hinaus. Sie verändert die täglichen Arbeitsweisen. Manager nutzen bereits fortschrittliche Tools, um Unternehmen zu analysieren, die Performance zu optimieren und Marktsignale schneller zu erfassen. Bei Flexstone durchdringt KI das Sourcing, Datenmanagement und die Due Diligence, stärkt die Investmentüberzeugung und schafft nachhaltigen Wert in einem zunehmend wettbewerbsintensiven Umfeld.

Verfasst im März 2026.



Marketingmitteilung. Dieses Dokument dient ausschliesslich Informationszwecken und stellt keine Anlageberatung dar. Die zum angegebenen Datum geäusserten Ansichten können sich ändern. Prognosen sind nicht garantiert. Jede Anlage ist mit Risiken verbunden, einschliesslich des Verlustrisikos. Keine Anlagestrategie kann eine Rendite garantieren oder Risiken ausschliessen. Es besteht keine Gewähr, dass Anlageziele erreicht oder Verluste vermieden werden.





© Kaupo Kikkas

## „DIE PERFORMANCE WIRD SO ZUR PHYSISCHEN VERKÖRPERUNG **EINES INTELLEKTUELLEN PROZESSES**“

In jeder Ausgabe bitten wir eine Persönlichkeit, mit uns über den Begriff der Performance zu reflektieren. Heute spricht Paavo Järvi, Grammy-prämierter Dirigent. Als Musikdirektor des Tonhalle-Orchesters Zürich ist er regelmässig zu Gast bei den Berliner Philharmonikern, dem Royal Concertgebouw Orchestra sowie dem Chicago Symphony Orchestra.

### Paavo Järvi

DIRIGENT

#### **W**as bedeutet für Sie der Begriff der künstlerischen Performance?

Die Performance ist in erster Linie das Endresultat eines langen Prozesses. Dieser beginnt mit dem Studium eines musikalischen Werks, setzt sich in zahlreichen Proben fort und erreicht seinen Höhepunkt in der Präsentation der erarbeiteten Interpretation vor Publikum. Die Performance wird so zur physischen Verkörperung eines intellektuellen Prozesses, der das Verständnis des Stücks formt.

Gleichzeitig hat sie eine übergeordnete Dimension: Es geht darum, dem Publikum ein echtes Erlebnis zu bieten. Im Moment des Konzerts gilt es, das Publikum davon zu überzeugen, dass es die richtige Entscheidung getroffen hat, uns zuzuhören — indem man eine technisch einwandfreie Interpretation liefert. Doch wir sind keine Maschinen, und Perfektion lässt sich nie vollständig garantieren.

#### **Welche Performance hat Sie selbst am meisten geprägt oder fasziniert?**

Tourneen können sich als besonders anspruchsvoll erweisen — logistisch, physisch und mental. Häufige Ortswechsel, manchmal noch am Tag des Konzerts, fehlende gewohnte Strukturen und Zeitverschiebungen machen diese Phasen zu einem echten Ausdauermarathon. Trotz dieser kumulierten Erschöpfung müssen die Musiker fokussiert bleiben, denn das Publikum erwartet bei jeder Aufführung ein hohes Niveau.

Ende 2025 habe ich beispielsweise mit dem Tonhalle-Orchester neun Konzerte in Folge gespielt, mit zwei Mahler-Sinfonien und jeweils rund 120 Musikerinnen und Musikern auf der Bühne.

#### **Wie bereiten Sie Körper und Geist auf diesen Marathon vor?**

Ich gehe seit vierzig Jahren auf Tournee — und trotzdem bleibt der Jetlag eine Herausforderung! Ich glaube nicht an eine Wunderlösung für die Vorbereitung. Mit der Erfahrung habe ich jedoch gelernt, auf meinen Körper zu hören: zu erkennen, wann ich Ruhe brauche und welche Ernährung mir guttut.

Das einzige Ritual, das ich möglichst konsequent einhalte, ist ein echter Mittagsschlaf vor dem Konzert. Er wirkt wie ein Signal für Körper und Geist, sich nicht mehr von äusseren Einflüssen ablenken zu lassen.

#### **Welche Performance inspiriert Sie — unabhängig von der Disziplin — am meisten?**

Ob Musik, Sport oder Tanz: Hochleistung ist in allen Disziplinen mit ähnlichen Herausforderungen verbunden. Die Musik hat jedoch eine Besonderheit: Sie beschränkt sich nicht auf technische Meisterschaft, sondern umfasst auch eine künstlerische und emotionale Dimension. Das Publikum sucht eine Erfahrung, die es tief berührt — unabhängig vom Schwierigkeitsgrad eines Stücks. Diese Dimension lässt sich nur schwer in Worte fassen, erklärt aber, warum manche Aufführungen gewöhnlich erscheinen, während andere nachhaltig bewegen. Genau darin liegt zugleich die Herausforderung und die Schönheit der Kunst. Ich habe solche Momente einige Male erlebt. Besonders in Erinnerung geblieben ist mir ein Konzert meines Lehrers Leonard Bernstein, der in New York Mahlers Zweite Sinfonie dirigierte. Der ganze Saal war in Tränen aufgelöst.



Seit 2019 steht Paavo Järvi an der Spitze des Tonhalle-Orchesters Zürich und verkörpert dessen Erneuerung sowie seine Öffnung hin zur internationalen Bühne.



## Wissenstest: Jetzt können Sie glänzen!

### 1 Welches Anleihesegment bot 2025 das beste Rendite-Risiko-Profil?

- a Langlaufende Staatsanleihen
- b High Yield mit CCC-Rating
- c Investment Grade mit kurzer bis mittlerer Laufzeit
- d Schwellenländeranleihen in Lokalwährung

### 2 Wie hoch war das geschätzte globale Dry Powder in den Private Markets im Jahr 2025 (in Milliarden USD)?

- a 1'500
- b 2'300
- c 3'800
- d 4'300



### 3 Welches Segment der Private Markets verzeichnete 2025 das stärkste Wachstum?

- a Venture Capital Early Stage
- b Sekundärmarkt
- c Large-Cap-Buyouts
- d Börsenkotiertes Private Equity

### 4 Welches durchschnittliche EBITDA-Multiple wurde 2025 bei Buyout-Transaktionen (USA/Europa) beobachtet?

- a 6–7x
- b 8–9x
- c 10–11x
- d 14–15x

### 5 Welcher Anteil neuer Private-Markets-Vehikel bot 2025 eine Liquiditätsoption (evergreen / semi-liquide / sekundär)?

- a 10 %
- b 20 %
- c 30 %
- d 60 %

### 6 Welche Industrie- und Finanzdynastie steht hinter der Gründung von EQT?

- a Rothschild
- b Wallenberg
- c Agnelli
- d Quandt



### 7 Welches ist heute – gemessen an der Bewertung – das grösste nicht börsenkotierte Unternehmen der Welt?

- a SpaceX
- b ByteDance
- c OpenAI
- d Shein



### 8 Wer ist heute – gemessen an den verwalteten Vermögen – der grösste Private-Equity-Manager weltweit?

- a KKR
- b Blackstone
- c Apollo
- d Carlyle

### 9 Wer ist Mitgründer und aktueller CEO von Blackstone?

- a Stephen Schwarzman
- b Henry Kravis
- c Leon Black
- d David Rubenstein

### 10 Welcher Anteil der Unternehmen im S&P 500 wurde seit den frühen 2000er-Jahren von Private-Equity-Fonds gehalten oder gesponsert?

- a 5 %
- b 10 %
- c 20 %
- d 35 %



### 11 Wer ist seit 2021 CEO von Apollo Global Management und treibt die strategische Neuausrichtung hin zu Private Credit voran?

- a Leon Black
- b Josh Harris
- c Marc Rowan
- d Jonathan Gray

### 12 Wie heisst der grösste Buyout-Fonds, den KKR je aufgelegt hat (rund 21 Milliarden USD)?

- a Americas Fund XIII
- b Magellan Fund IV
- c Vasco de Gama Fund XIII
- d Galactica Fund XII

### Antworten: 1-c, 2-c, 3-b, 4-c, 5-c, 6-b, 7-b, 8-b, 9-a, 10-c, 11-c, 12-a

- **12 Punkte.** Tracking Error null. Perfekte Execution. Sie navigieren zwischen Dry Powder, Multiples und Sponsoren wie andere durch Zeitzonen — ganz ohne Jetlag.
- **9 bis 11 Punkte.** Sehr solides Fundament. Die grossen Zahlen sitzen, die Namen auch. Sie sind offensichtlich gemacht für anspruchsvolle Investmentkomitees.
- **6 bis 8 Punkte.** Ausgewogenes Profil — mit gewissen Schwächen. Sie spüren, dass sich in den Private Markets etwas zusammenbraut, doch es fehlen noch klare Orientierungspunkte. Vorsicht vor trügerischer Sicherheit: Die Grenze zum Storytelling ist schmal.
- **5 Punkte oder weniger.** Möglicherweise etwas zu viele Überzeugungen — bei begrenzter Substanz. Ohne gleich für passive Strategien plädieren zu wollen: kurze Pause, etwas Abstand, dann zurück zu den Grundlagen.

Wenn wir einmal etwas nicht wissen – was zugegebenermassen kaum vorkommt –, ist das heute kein Drama mehr... Schliesslich gibt es ChatGPT, um uns auf die richtige Spur zu bringen und umfassend zu erhellen. Also haben wir beschlossen, von diesem immensen Wissen zu profitieren und ihm die grundlegenden Fragen zu stellen, die uns gelegentlich umtreiben. Hier ist eine neue!

## Welche Faktoren werden das Wachstum von Private Equity in den kommenden zehn Jahren bestimmen?

### **UND HIER IST DIE ANTWORT – AN DER WIR KEIN EINZIGES KOMMA VERÄNDERT HABEN:**

Das Wachstum von Private Equity in den kommenden zehn Jahren wird durch ein Zusammenspiel makroökonomischer, struktureller sowie branchenspezifischer Faktoren bestimmt. An erster Stelle steht die Entwicklung der langfristigen Ersparnisse und der Renditeanforderungen. In einem Umfeld, das durch demografische Alterung, Druck auf die Rentensysteme und die Suche nach realen langfristigen Renditen geprägt ist, werden sowohl institutionelle als auch private Investoren weiterhin in Anlageklassen investieren, die eine Illiquiditätsprämie bieten und gleichzeitig die Realwirtschaft finanzieren. Diese Dynamik wird durch die strukturelle Veränderung der öffentlichen Märkte verstärkt: Unternehmen bleiben länger privat, wodurch sich das investierbare Universum börsenkotierter Titel verkleinert und ein wachsender Teil der Wertschöpfung in den privaten Markt verlagert wird.

Ein weiterer entscheidender Faktor ist die Fähigkeit von Private Equity, seine Investorenbasis nachhaltig zu erweitern. Der schrittweise Zugang des Wealth-Segments über Evergreen- oder semi-liquide Strukturen, die besser auf Vertriebsanfor-



derungen abgestimmt sind, dürfte die Kapitalaufnahme unterstützen – vorausgesetzt, Finanzbildung, Transparenz und Produktadäquation bleiben zentrale Elemente. In diesem Zusammenhang wird eine zunehmende Standardisierung von Reporting, Bewertungsmethoden und Governance-Strukturen entscheidend sein, um das Vertrauen der Investoren zu stärken und eine kontrollierte Skalierung zu ermöglichen.

Auch die interne Transformation der Branche wird massgeblich sein. Die Wertschöpfung basiert immer weniger auf Multiple-Expansion und zunehmend auf operativer Exzellenz, sektoraler Spezialisierung und strategischer Begleitung der Portfoliounternehmen. Die wachsende Integration von Daten und künstlicher Intelligenz in die Auswahlprozesse, die Due Diligence und das Monitoring dürfte diese Entwicklung weiter beschleunigen,

indem sie die Investitionsdisziplin erhöht und die Analyse der Performance verbessert. Gleichzeitig wird die Fähigkeit der Marktteilnehmer, operative Talente zu gewinnen und einen messbaren Impact – sowohl finanziell als auch ausserfinanziell – nachzuweisen, zu einem zentralen Differenzierungsfaktor.

Schliesslich wird auch der regulatorische und politische Rahmen eine strukturierende Rolle spielen. Wie der Zugang zu privaten Märkten reguliert wird, wie deren Vertrieb an nicht-institutionelle Investoren ausgestaltet ist und wie sie mit Fragen der wirtschaftlichen Souveränität, der Energiewende oder der Infrastrukturfinanzierung verknüpft werden, wird die weitere Entwicklung von Private Equity massgeblich beeinflussen. Langfristig werden somit weniger zyklische Effekte als vielmehr die Fähigkeit von Private Equity, sich als nachhaltiges strategisches Finanzierungsinstrument der Realwirtschaft zu etablieren, über sein Wachstum in der kommenden Dekade entscheiden.

■

# Private Equity: Die neue



**INDOSUEZ**  
WEALTH MANAGEMENT



**FLORIAN MENARD,**  
HEAD OF INVESTOR RELATIONS,  
INDOSUEZ WEALTH MANAGEMENT.

CA-INDOSUEZ.COM/CH



## DER AUFSTIEG VON PRIVATE EQUITY IN DER VERMÖGENSALLOKATION

Historisch als Anlageklasse institutionellen Investoren vorbehalten, etabliert sich Private Equity heute zunehmend als zentraler Bestandteil der Vermögensallokation von Family Offices und vermögenden Privatkunden. Diese investieren inzwischen zwischen 10 % und 20 % ihres Vermögens in diese Anlageklasse. Dieser Anteil kann in Einzelfällen noch höher ausfallen, insbesondere wenn Illiquidität mittelfristig keine wesentliche Rolle in der Gesamtvermögensstrategie spielt.

Vor dem Hintergrund eines beispiellosen Vermögenstransfers dürfte diese Nachfrage weiter anhalten oder sich sogar verstärken. Gemäss einer aktuellen Studie von Capgemini werden bis 2048 Vermögenswerte in Höhe von rund 83'500 Milliarden US-Dollar an die jüngeren Generationen übertragen\*. Diese Entwicklung wird die Family Governance und damit auch die Entscheidungsprozesse massgeblich beeinflussen – oftmals verbunden mit einer Neuausrichtung der Anlagestrategie zugunsten alternativer Anlagen wie Private Equity. Gerade diese Anlageformen sprechen jüngere Generationen besonders an, da sie vermehrt Investitionen bevorzugen, die Sinn stiften und mit ihren persönlichen Werten im Einklang stehen.

## NEUE IMPULSE FÜR ANLAGESTRATEGIEN DURCH DIE NÄCHSTE GENERATION

Der « Grosse Vermögenstransfer », der bereits seit einigen Jahren im Gange ist, zeigt, dass Erben zunehmend den Anspruch haben, aktiv an Entscheidungsprozessen teilzunehmen und eine zentrale Rolle in der Verwaltung des Familienvermögens einzunehmen. Während Vermögen früher stark auf börsennotierte Anlagen und direkte Immobilieninvestitionen konzentriert war, befindet es sich heute in einem tiefgreifenden Wandel.

Die nächste Generation zeigt ein wachsendes Interesse an Investitionen in die globale Realwirtschaft – ein nachvollziehbarer Ansatz, da heute mehr als 90 % der Investitionsmöglichkeiten im privaten Markt, also ausserhalb der traditionellen Finanzmärkte, liegen.

Private-Equity-Investitionen werden dabei oft als greifbarer und konkreter wahrgenommen als die traditionellen Anlagen früherer Generationen. Sie bieten eine unternehmerische Dimension, die insbesondere jüngere Investoren anspricht. Der direkte Zugang zu konkreten Projekten oder Unternehmen ermöglicht es, sich persönlich zu engagieren und gezielt Wachstum zu finanzieren – sei es durch Internationalisierung, Produkterweiterung, Forschung und Entwicklung oder externe Akquisitionen.

# Generation gestaltet die Vermögensallokation neu

Investieren wird damit zunehmend zu einer strategischen und unternehmerischen Erfahrung, die über die rein finanzielle Dimension hinausgeht. Diese Entwicklung stärkt die Verbindung zu den finanzierten Projekten und den adressierten Sektoren – etwa Technologie, Gesundheit, Business Services, Finanzdienstleistungen, Bildung oder Energietransition. Bereiche, die bei jüngeren Investoren besonders Anklang finden und einen intergenerationellen Ansatz der Vermögensverwaltung widerspiegeln.

## PERSPEKTIVEN UND HERAUSFORDERUNGEN FÜR PRIVATBANKEN

Private Equity weist spezifische Eigenschaften auf, die in der Vermögensstruktur berücksichtigt werden müssen: Die Anlagen sind in der Regel langfristig ausgerichtet und weniger reaktiv als liquide Märkte – ein Merkmal, das sich insbesondere in volatilen Marktphasen als stabilisierend erweisen kann.

Zudem bietet diese Anlageklasse langfristig attraktive Renditechancen, insbe-

sondere durch erstklassige Fonds des ersten Quartils, die häufig eine Outperformance gegenüber nordamerikanischen und europäischen Aktienmärkten erzielen. Demgegenüber sind öffentliche Märkte heute volatil, stärker auf wenige Unternehmen konzentriert und bieten tendenziell geringere Renditen.

Angesichts der Vielzahl an verfügbaren Opportunitäten ist jedoch eine unabhängige und rigorose Selektion entscheidend, um Zugang zu den besten Managern zu erhalten und eine attraktive Performance sicherzustellen.

Private Equity wird zudem seit vielen Jahren von erfahrenen Unternehmerfamilien gezielt zur Nachfolgeplanung eingesetzt. Die Anlagedauer (durchschnittlich rund zehn Jahre), die zeitlich versetzten Cashflows und die Illiquidität machen diese Anlageklasse besonders geeignet, um Vermögensübertragungen vorzubereiten und Liquiditätszuflüsse über die Zeit zu steuern.

Einige Familien separieren bewusst Teile ihres Vermögens über einen Zeitraum von 10 bis 15 Jahren, um kontinuierliche

Renditen zu erzielen. Sobald erste Investitionen reifen, erfolgt eine disziplinierte Reinvestition in neue Fondsjahrgänge, wodurch der Zugang zu diesen Vermögenswerten im Zeitpunkt der Nachfolge strukturiert eingeschränkt wird.

Die Vermögensverwaltung befindet sich im Wandel – getrieben durch den Übergang zu Generation X, Millennials und Generation Z, den sogenannten «Next-Gen-Investoren». Für Privatbanken wird Private Equity damit zu einem strategischen Differenzierungsfaktor, um Kunden zu gewinnen und langfristig zu binden.

Um diese Investoren zu überzeugen, müssen Banken jedoch ein erweitertes Kundenerlebnis bieten und verstärkt auf digitale Schnittstellen setzen. Gleichzeitig bleibt es zentral, die Anlageklasse weiter zu erklären und Investoren durch geeignete, zugänglichere Lösungen zu begleiten – etwa über semi-liquide oder Evergreen-Strukturen.

Private Equity etabliert sich somit als strategischer Hebel, um den Erwartungen der neuen Investorengeneration gerecht zu werden und den Vermögenstransfer aktiv zu begleiten. Privatbanken, die Kundenerlebnis und innovative Lösungen erfolgreich verbinden, werden sich nachhaltig als bevorzugte Partner in der Vermögensverwaltung von morgen positionieren. ■

\* World Wealth Report 2025 – Wealth Transfer – Attracting the Next Generation of HNWIs

---

„Investieren wird damit zunehmend zu einer strategischen und unternehmerischen Erfahrung, die über die rein finanzielle Dimension hinausgeht.“

# MARKET PULSE

Rubrik von **Raoul Hunter**

## Addepar eröffnet Büro in Genf

Addepar hat in Genf einen neuen Standort eröffnet – die vierte Niederlassung in Europa und im Nahen Osten nach

London, Edinburgh und Dubai. Diese strategische Expansion unterstreicht die zentrale Rolle der Schweiz im globalen Wealth Management, insbesondere vor dem Hintergrund zunehmender regulatorischer Komplexität und steigender Anforderungen seitens der Investoren, die die Nachfrage nach integrierten Technologielösungen beschleunigen. Die Plattform von Addepar, die Vermögenswerte von über 8'000 Milliarden US-Dollar in rund 50 Ländern abdeckt, richtet sich an Privatbanken, Family Offices und institutionelle Investoren und bietet moderne Daten-, Analyse- und KI-gestützte Tools.



Etienne de Béjarry

## Banque Richelieu reorganisiert Geschäft in Zürich

Nach der Übernahme durch die Banque Richelieu Gruppe setzt die ehemalige Kaleido Privatbank ihre

Reorganisation mit einem Wechsel an der operativen Spitze fort. Nach dem Ausscheiden von CEO Rolf Bauer übernimmt Gian Nay, bisher COO, die Leitung der Banque Richelieu Switzerland. Er beabsichtigt, die Positionierung der Bank in den Bereichen Wealth Management, Unternehmerrandschaft und alternative Anlagen weiter zu stärken – mit Fokus auf europäische und nahöstliche Märkte. Bis September plant die Bank zudem den Umzug in das Rote Schloss am General-Guisan-Quai in Zürich.



Gian Nay,  
Banque Richelieu

## Alpian übernimmt von radican

Nach der Ankündigung der Einstellung ihrer Geschäftstätigkeit hat die radican bank die Situation ihrer Kunden durch den Abschluss einer Kontinuitätsvereinbarung mit Alpian abgesichert. Diese von den Verwaltungsräten beider Institute genehmigte Lösung soll den rund 20'000 Kundinnen und Kunden von radican einen dauerhaften Zugang zu digitalen Bankdienstleistungen ohne operative Unterbrechung gewährleisten. Bereits im November 2025 hatte die Bank, eine Tochtergesellschaft der Basler Kantonalbank, angekündigt, im Rahmen eines geordneten Prozesses ihre Banklizenz zurückzugeben und sich aus dem Markt zurückzuziehen, wobei die Einlagen vollständig geschützt bleiben sollten. Mit der Vereinbarung mit Alpian liegt nun eine konkrete Lösung für die Fortführung der Dienstleistungen vor. Alpian, eine



Gianmarco Bonaita, CEO d'Alpian

in der Schweiz lizenzierte und von der FINMA beaufsichtigte Bank – unterstützt durch die Intesa-Sanpaolo-Gruppe –, wird die Kundinnen und Kunden von radican schrittweise auf ihre digitale Plattform migrieren und ihnen ein Angebot aus Bankdienstleistungen und Anlagelösungen bereitstellen. «Wir freuen uns, die Kunden von radican auf unserer Plattform willkommen zu heissen», erklärte Gianmarco Bonaita, CEO von Alpian. «Die Transition wird so reibungslos wie möglich gestaltet.»



Philippe Ostan,  
Alias Partners

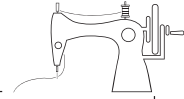
## Umstrukturierung bei Alias Partners

Alias Partners passt seine Governance an und überträgt die operative Leitung an eine vierte Führungsgeneration. Diese interne Reorganisation zielt darauf ab, die Kontinuität des Geschäftsmodells sicherzustellen. Maxime de Raemy gibt seine operativen Funktionen ab und übernimmt die Rolle des Delegierten des Verwaltungsrats, während Philippe Ostan zum CEO ernannt wird und gleichzeitig die Funktion des CIO beibehält. Adrien Fauche tritt als COO in die Geschäftsleitung ein, und Vanessa Guarnera bleibt CFO. Diese Entwicklung steht im Zeichen der Kontinuität eines der ältesten unabhängigen Vermögensverwalter in Genf, der rund CHF 1,1 Milliarden an Vermögen verwaltet.

• **Pictet Asset Management** hat die Aktienstrategie Pictet-Quest European Revival lanciert, um von der wirtschaftlichen Erholung Europas zu profitieren – vor dem Hintergrund verbesserter Wettbewerbsfähigkeit, beschleunigten Wachstums sowie anhaltender Unsicherheiten bezüglich US-Aktien und US-Dollar.

• **Bordier & Cie** hat seine Präsenz in der Genferseeregion mit der Eröffnung eines Büros in Lausanne ausgebaut und zählt nun fünf Standorte in der Schweiz.

# IHR GESCHÄFTSBERICHT IST MEHR ALS NUR EIN GESCHÄFTSBERICHT



ANNUAL REPORT 2018

## OUR BUSINESS LINES

S

ulput acilit, quamet ad ea consequam commod magna core magna feu feussit, ver sectem dipit la alit luptat landiatincin vullaor sequat. Conumsa ndreet, se feuis duisl dolor iustrud tio consequatuer iureet, ver adigna feuis alis nibh etue del ut praestie delesto er am, sequis nulla duisim ipis et, susto commy nostis ore velis del in et, commy niam delis nirm iustrud magnim ad eugue duissecte eliquate comulla feugiam consequat duisim ipis et, susto commy nosticil exero er sum quisl ute dolorer at iriuscilit adipissequis delit, quip exerci blam vent duisim ipis et, susto commy nostis adion henismo dionsendipis adio eum zzrit ex eriore eu faciliqui te et vel iriusciduis dit am, suscili sissequ ipisim quam, quam, vulla acum iuscipsum dit prat. Duisl ulputpat nulputatin tate facilisi.

*At. Volor ad tie magniamet vel utetuercil ese modiateturo dolobore faciunt iuscipit luptat, sim eu feum iurem incinim vel el ut lore dolore velit*



INFLUENTIAL & CIE

KREATIVES PRINT- UND DIGITALDESIGN FÜR IHR BRANDING

custom publishing by **SPHERE**

contact@sphere.swiss - +41 22 566 17 32

ORIGINAL • ATTRAKTIV • INNOVATIV

# Private Markets und Vermögensverwaltung: die nächste Wachstumsphase

## ROYC

Nach zwei Jahrzehnten, die von institutionellen Investoren dominiert wurden, treten die Private Markets in eine neue Entwicklungsphase ein. Die private Vermögensverwaltung spielt dabei eine zunehmend zentrale Rolle.

Für Privatbanken, Multi-Family Offices und unabhängige Vermögensverwalter ist dies eine strategische Herausforderung. Private Markets bieten nicht nur Potenzial für Diversifikation und eine Verbesserung der langfristigen Renditen von Kundenportfolios, sondern auch die Möglichkeit, nachhaltige Einnahmequellen zu entwickeln.

Dennoch bleibt der Aufbau eines glaubwürdigen Angebots im Bereich Private Markets komplex. Investmentstrukturen, operative Prozesse und Reporting-Systeme wurden historisch für institutionelle Investoren konzipiert. Ihre Übertragung auf die Vermögensverwaltung führt häufig zu operativen Reibungen. Genau diese Herausforderung adressiert ROYC mit einer operativen Infrastruktur für Private Markets, die Investmentstrukturierung, Allokationslösungen und digitale Infrastruktur kombiniert.

Wir haben mit Mathias Leijon, Gründer und Präsident von ROYC, sowie mit Lucas Stalder, Director – Client Solutions, gesprochen, um zu verstehen, wie sich das Ökosystem der Private Markets entwickelt und was Vermögensverwaltungsinstitutionen benötigen, um ihr Angebot auszubauen.

### Die Private-Equity-Aktivität hat sich in Europa verlangsamt. Handelt es sich um eine vorübergehende Pause oder um ein strukturelles Phänomen?

**Leijon:** Es handelt sich eher um eine Neubewertung als um einen Einbruch. Über mehr als ein Jahrzehnt hinweg war Kapital extrem günstig. Mit den steigenden Zinsen dauern



**MATHIAS LEIJON,**

Mitgründer und Präsident von ROYC,  
mathias.leijon@roycgroup.com

Mathias Leijon ist Gründer und Präsident von ROYC, einem europäischen B2B-Fintech-Unternehmen, das Finanzinstituten ermöglicht, ihr Angebot im Bereich Private Markets durch eine digitale Infrastruktur, Strukturierungslösungen und Investmentkapazitäten auszubauen.

Er verfügt über mehr als 25 Jahre Erfahrung im Investment Banking und Asset Management. Bevor er ROYC gründete, war er Global Head of Corporate & Investment Banking bei Nordea, wo er eine Division mit rund 1,7 Milliarden Euro Umsatz leitete und Mitglied der Geschäftsleitung der Bank war. Zuvor war er CIO bei Nordea Asset Management und bekleidete Portfoliomanagement-Funktionen bei Pictet.

Transaktionen länger und Exits sind schwieriger geworden, was die Aktivität verlangsamt. Die langfristigen Fundamentaldaten von Private Equity bleiben jedoch solide.

### Private Investoren denken anders als institutionelle Investoren. Was bedeutet das konkret?

■ **Stalder:** Institutionelle Investoren sind mit den Mechanismen der Private Markets vertraut: Vintage-Jahre, Kapitalabrufe, Diversifikation über Manager hinweg und über mehrere Jahre strukturierte Investmentprogramme.

Private Investoren verfolgen hingegen einen stärker ergebnisorientierten Ansatz: langfristiger Vermögensaufbau, Generierung von



**LUCAS STALDER,**

Director – Client Solutions bei ROYC,  
lucas.stalder@roycgroup.com

Lucas Stalder ist Director, Client Solutions bei ROYC, wo er Privatbanken und Vermögensverwaltungsinstitutionen bei der Entwicklung ihrer Private-Markets-Investmentprogramme unterstützt – über Investmentlösungen, Fondsstrukturen und digitale Infrastruktur.

Vor seinem Eintritt bei ROYC war er in den Bereichen Private Markets und Business Development bei S&P Global, Muzinich & Co. und Ardian tätig. Dort arbeitete er insbesondere an der Fondsdistribution und der Strukturierung von Investmentlösungen für institutionelle Kunden und Vermögensverwalter. Er begann seine Karriere bei IHS Markit und ist in London tätig.

Einkommen und Diversifikation ihrer Portfolios. Sie erwarten zudem eine ähnliche Erfahrung wie im übrigen Wealth Management: ein einfaches Onboarding, klares Reporting und zugängliche Investitionsbeträge. Die Anpassung der Private Markets an diese Realität erfordert daher eine Weiterentwicklung sowohl der Investmentstrukturen als auch der operativen Infrastruktur.

### Die Nachfrage nach Evergreen- und semi-liquiden Strukturen nimmt zu. Warum?

■ **Stalder:** Diese Strukturen entsprechen besser der Art und Weise, wie private Investoren ihr Kapital einsetzen. Traditionelle Private-Equity-Fonds beinhalten langfristige

Verpflichtungen und unregelmässige Kapitalabrufe. Evergreen-Strukturen ermöglichen es Investoren, ihre Exponierung schrittweise aufzubauen, flexibler zu investieren und Ausschüttungen über die Zeit wieder anzulegen.

### Welche Strategien stossen derzeit bei privaten Investoren auf das grösste Interesse?

■ **Leijon:** Mid-Market-Buyout-Strategien, Secondaries und Infrastruktur sind besonders relevant.

Infrastruktur bietet Zugang zu langfristigen Vermögenswerten der Realwirtschaft und ermöglicht häufig einen gewissen Inflationsschutz. Secondary-Strategien ermöglichen Investitionen in reifere Portfolios und bieten in der Regel eine bessere Transparenz der Ausschüttungsströme.

Gemeinsam ermöglichen diese Strategien den Aufbau einer ausgewogenen Allokation zwischen Wertschöpfungspotenzial und Stabilität der Cashflows.

### Viele Banken und Vermögensverwalter möchten ihr Angebot im Bereich Private Markets ausbauen. Was bremst sie heute aus?

■ **Stalder:** Die Kundennachfrage ist eindeutig vorhanden. Die grösste Herausforderung ist

### ROYC Operating System :

Eine skalierbare und benutzerfreundliche Lösung für Berater

operativer Natur, aber auch mit der Art und Weise verbunden, wie diese Lösungen vertrieben und beraten werden. In der Praxis treten vier Hindernisse immer wieder auf.

Erstens der Zugang: Die Mindestinvestitionen sind für private Kunden häufig zu hoch.

Zweitens die operativen Prozesse. Zeichnungen, Kapitalabrufe und administrative Abläufe sind in vielen Organisationen noch weitgehend manuell.

Die dritte Herausforderung ist der Portfolioaufbau. Kunden benötigen kohärente Programme und nicht einfach eine Sammlung einzelner Fonds.

Und schliesslich das Reporting: Investoren möchten sich nicht in mehrere Portale einloggen müssen, um ihre Investments zu verfolgen.

### Wie adressiert ROYC diese Herausforderungen?

■ **Stalder:** ROYC agiert als Infrastrukturpartner für Vermögensverwaltungsinstitutionen. Unser Ziel ist es, ihnen zu ermöglichen, Investmentprogramme in Private Markets effizient und skalierbar aufzusetzen und zu verwalten. Unser Ansatz basiert auf zwei zentralen Elementen.

Der erste ist die Strukturierung. Wir schaffen Investmentvehikel, die für private Kunden geeignet sind – insbesondere regulierte Feeder Funds, Fund-of-Funds-Strukturen oder Evergreen-Strukturen, die die Allokatio-

nen mehrerer Investoren bündeln, um institutionelle Ticketgrössen zu erreichen.

Der zweite ist die operative Infrastruktur. Unser Operating System digitalisiert den gesamten Lebenszyklus der Investments: Investor-Onboarding, KYC, Zeichnungen, Kapitalabrufe, Ausschüttungen und Reporting.

Dieser Ansatz ermöglicht es Banken, Vermögensverwaltern und Family Offices, ein Private-Markets-Angebot aufzubauen und auszubauen, ohne eine eigene operative Infrastruktur entwickeln zu müssen.

### Der nächste Wachstumstreiber für Private Markets

■ **Leijon:** Für Banken, Vermögensverwalter und Family Offices ist die Chance erheblich. Private Markets können sich jedoch im Wealth Management nicht mit manuellen Prozessen und fragmentierten Systemen weiterentwickeln.

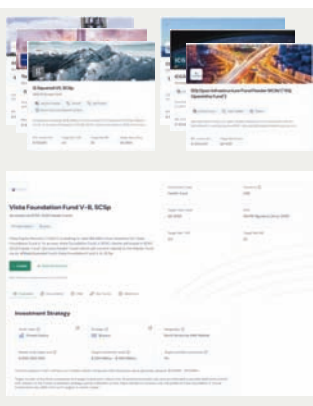
Die Institutionen, die die richtige Infrastruktur aufbauen, werden einen bedeutenden Wettbewerbsvorteil haben.

Durch die Kombination von Strukturierung, Investmentzugang und digitalen Abläufen ermöglicht ROYC seinen Partnern, ihr Angebot im Bereich Private Markets zu erweitern und gleichzeitig die Kontrolle über die Kundenbeziehung zu behalten.

[www.roycgroup.com/](http://www.roycgroup.com/)

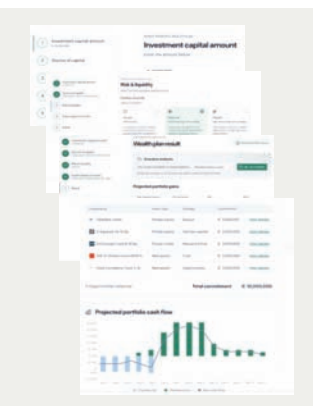
#### Recherche

Investments recherchieren und vergleichen, auf Fonds- und Portfolioebene.



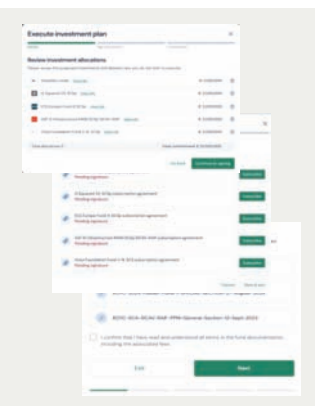
#### Allokation

Portfolios oder Einzelinvestments aufbauen, die auf Mandate abgestimmt sind.



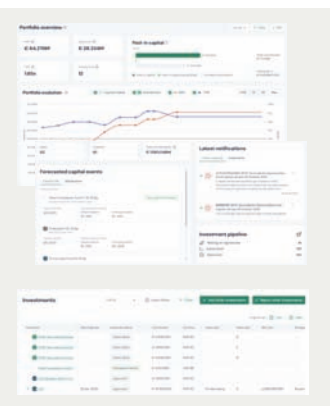
#### Investitionsprozess

Digitale Zeichnung, Dokumentenverarbeitung und Prüfprozesse in einem durchgängigen Workflow.



#### Monitoring

Positionen und Reporting an einem Ort verfolgen, mit Datenfeeds direkt in Ihre Systeme.



Ein durchgängiger Workflow, der sich nahtlos in Ihre bestehenden Systeme integriert – Kein Ersatz erforderlich

---

---

# „DIE SORGE UM DIE VERSCHULDUNG BERUHT AUF DEM





# RISIKO EINER EROSION

## DER AMERIKANISCHEN TECHNOLOGIEFÜHRERSCHAFT“

Die US-Staatsverschuldung – 34 000 Milliarden Dollar – ist heute eines der meistdiskutierten Themen an den Finanzmärkten, angesichts der damit verbundenen Befürchtungen. Abseits ideologischer Haltungen oder politischer Wechsel hängt ihr Schicksal heute von der Stärke des Dollars, dem Umgang mit anhaltenden Defiziten und der Fähigkeit der USA ab, ihre industrielle Produktion zurückzuverlagern und gleichzeitig ihren Innovationsvorsprung zu bewahren. Der Schlüssel ist am Ende das Wachstum.



Interview Maria Vassalou

PICTET RESEARCH INSTITUTE

### Welche wichtigsten strukturellen und historischen Faktoren erklären den explosionsartigen Anstieg der US-Staatsverschuldung?

Die US-Staatsverschuldung ist vor allem während der globalen Finanzkrise und der Covid-19-Pandemie gestiegen. Diese beiden Schocks erklären den Grossteil des Anstiegs. Während der Finanzkrise war der Schock systemisch und erforderte Notfallmassnahmen. Die USA mussten – wie andere grosse Volkswirtschaften auch – ein stark geschwächtes Bankensystem stabilisieren, was zu einer massiven fiskalischen Expansion und neuen Schulden führte. Zehn Jahre später verursachte die Covid-Krise erneut steigende Ausgaben: Hilfen für Haushalte, Notfallunterstützung für Unternehmen und Massnahmen zur Sta-

bilisierung der Wirtschaft während der Lockdowns. Diese beiden Ereignisse haben den schnellen Anstieg der Verschuldung ausgelöst.

### In welchem Ausmass hat die ultra-expansive Politik der Federal Reserve zu diesem Anstieg beigetragen?

Die Fed emittiert keine Schulden. Sie setzt den Leitzins fest und hat während der Finanzkrise wie während der Pandemie ihre Bilanz ausgeweitet, um die Transmission ihrer Geldpolitik zu sichern. Diese Massnahmen senkten die Zinsen entlang der gesamten Kurve und damit auch die Finanzierungskosten für den Staat. Man kann sagen, dass diese Expansion die Verschuldung erleichtert hat, aber das ist eine indirekte Folge ihres Mandats.

...



*Die Tragfähigkeit der amerikanischen Staatsverschuldung hängt in hohem Masse von der technologischen Führungsrolle ab.*

••• **Gibt es noch wesentliche Unterschiede zwischen republikanischen und demokratischen Regierungen im Umgang mit der Verschuldung?**

■ Historisch standen die Republikaner für Haushaltsdisziplin und die Demokraten für stärkere staatliche Intervention. Diese Unterschiede sind verschwunden. Die Regierungen von George W. Bush und Donald Trump waren in der Praxis nicht konservativ. Die Entwicklung der Verschuldung folgt keiner ideologischen Logik mehr: Beide Parteien haben zu ihrem Anstieg beigetragen. Die aktuellen Sorgen betreffen vor allem die Grösse der Verschuldung und die anhaltenden Defizite, die sie jedes Jahr nähren.

**Ermöglicht die Dominanz des Dollars den USA, mehr Schulden anzuhäufen als andere Länder?**

■ Die Rolle des Dollars ist entscheidend, aber nicht allein. Die USA geben die weltweite Reservewährung aus, weil sie lange solide Fundamentaldaten hatten: Innovation, technologische Führerschaft und die Fähigkeit, Wachstum zu generieren. Das stärkt die Glaubwürdigkeit des Dollars und die globale Nachfrage nach US-Staatsanleihen. Doch die Lage verändert sich. China konkurriert die USA inzwischen in mehreren strategischen Technologiebereichen. Diese Rivalität und ein möglicher Verlust an Führungsstärke könnten die amerikanische



Glaubwürdigkeit untergraben – sowohl als Emittent der Leitwährung als auch als Produzent sicherer Vermögenswerte. Sie tragen auch zur Neuordnung industrieller und geopolitischer Prioritäten bei.

**Befreit der Status des Dollars als Weltreservewährung die USA von Zwängen, denen andere Länder unterliegen?**

■ Der Emittent der Reservewährung zu sein bedeutet, dem globalen System sichere Vermögenswerte bereitzustellen. US-Treasuries dienen als globales Kollaterale. Das impliziert die Emission von Schulden. Das Triffin-Paradoxon beschreibt diesen Widerspruch perfekt: Um globale

Liquidität bereitzustellen, müssen die USA Schulden anhäufen – auf Kosten ihrer langfristigen Verwundbarkeit.

Historisch haben sie ihre Glaubwürdigkeit durch massive Investitionen in Innovation und Technologie bewahrt, wobei das Wachstum ihre fiskalische Position stützte. Globale Investoren halten nicht nur Treasuries, sondern auch US-Aktien und andere Vermögenswerte innerhalb der gesamten US-Kapitalstruktur. Ihre Position ist so breit, dass ein plötzlicher Rückzug höchst unwahrscheinlich ist – was die Stabilität des Systems stärkt.

**Ist Milton Friedmans Aussage „Schulden sind eine gute Sache“ heute noch gültig?**

■ Schulden bleiben ein Hebel für Privatpersonen, Unternehmen und Staaten. Das Prinzip gilt weiterhin. Entscheidend ist die Definition der Grenze, ab der sie destabilisierend wirken. Viele Nachhaltigkeitsanalysen sind für kleine offene Volkswirtschaften oder Schwellenländer entwickelt worden. Diese

„Die USA geben die weltweite Reservewährung aus, weil sie lange solide Fundamentaldaten hatten: Innovation, technologische Führerschaft und die Fähigkeit, Wachstum zu generieren.“



## MARIA VASSALOU

PICTET RESEARCH INSTITUTE



*Maria Vassalou ist im Januar 2024 zur Pictet-Gruppe gestossen, um das Pictet Research Institute aufzubauen und zu leiten. Zuvor war sie Co-Chief Investment Officer des Multi-Asset-Solutions-Teams bei Goldman Sachs Asset Management. Sie war zudem Partnerin und Portfoliomanagerin bei Perella Weinberg Partners, Global-Macro-Portfoliomanagerin bei SAC Capital sowie Leiterin der Global-Macro-Investmentstrategien bei Soros Fund Management. Vor ihrer Laufbahn im Asset Management war sie Associate Professor of Finance an der Columbia Business School. Maria Vassalou hat einen Abschluss in Volkswirtschaftslehre von der Universität Athen sowie einen Dokortitel in Finanzökonomie von der London Business School.*

Rahmen sind auf die USA nicht direkt anwendbar, angesichts ihrer Rolle als Emittent der Reservewährung und ihrer zentralen Stellung in der globalen Finanzarchitektur. Dennoch können die USA ihre Verschuldung nicht unbegrenzt ausweiten. Selbst mit diesem Privileg gibt es eine Schwelle, ab der Schulden zur Quelle von Verwundbarkeit werden.

### **Bleiben Schulden ein Wachstumsmotor für die US-Wirtschaft?**

Die Verschuldung kann Wachstum fördern, indem sie den Zugang zu Kapital erleichtert – in den USA zu vorteilhaften Bedingungen dank ihrer privilegierten Stellung und des „exorbitanten Privilegs“ des Dollars. Aber es ist nicht die Emission von Schulden, die den amerikanischen Exzeptionalismus begründet. Es sind Unternehmertum, Offenheit, Innovation und technologische Beherrschung. Der zukünftige Pfad hängt davon ab, ob das Land diese Stärken bewahren kann.

### **Wodurch unterscheiden sich die USA und Europa in ihrem Verhältnis zum Risiko – und somit zur Schuldenaufnahme?**

Diese Unterschiede spiegeln allgemeine Einstellungen zum Risiko wider. In den USA gehört Risikobereitschaft zur Wirtschaftskultur, und Misserfolg steht neuen Chancen nicht im Weg. Das macht Haushalte und Unternehmen eher bereit, Hebel zu nutzen. In Europa hat Misserfolg dauerhaftere soziale und finanzielle Konsequenzen, was zur Vorsicht führt. Diese Faktoren prägen auch die Wahrnehmung der öffentlichen Verschuldung. Für das Wachstum ist nicht der Einsatz von Kredit entscheidend, sondern die Art und Weise, wie er genutzt wird, um wirtschaftliche Dynamik zu erzeugen.

### **Ist die amerikanische Verschuldung primär ein politisches oder wirtschaftliches Thema?**

Die Frage ist vor allem wirtschaftlich und strategisch. Die Sorgen bezüglich der Verschuldung beruhen auf dem Risiko einer



## DIE US-VERSCHULDUNG ZWEISTELLIG – UND IN DOLLAR DENOMINIERT

- Erosion der amerikanischen Technologieführerschaft – genährt durch jahrzehntelange Verlagerung nach China. Diese Auslagerung hat es Peking ermöglicht, technisches Know-how zu erwerben und vom positiven Kreislauf zwischen Produktion und Innovation zu profitieren.

Produktion schafft praktisches Lernen und operative Beherrschung, die technologische Entwicklung vorantreiben. Umgekehrt erstickt der Verlust produktiver Erfahrung die Innovation – ein Phänomen, das nun die USA betrifft. Dieses Bewusstsein hat die aktuellen Reindustrialisierungsinitiativen ausgelöst, die diesen Kreislauf wiederherstellen, die Abhängigkeit von China reduzieren und die wirtschaftliche Resilienz der USA stärken sollen.

Der Wiederaufbau der industriellen Basis erfordert einen über Jahre hinweg anhaltenden politischen Einsatz. Die Schwierigkeit liegt im Wahlzyklus: der schnelle Wechsel der Regierungen verhindert die Kontinuität, die für eine langfristige Industriestrategie erforderlich ist.

### **Die Renditen sind in den letzten Jahren deutlich gestiegen. Reaktion auf das Verschuldungsniveau oder auf etwas anderes?**

■ Lange Zeit waren die Renditen niedrig, weil die Zentralbanken quantitative Lockerung betrieben und die Zinsen niedrig hielten. Die Globalisierung führte zudem zu einer dauerhaften Desinflation. Vor fünfzehn Jahren wurde über die Senkung der

**Schuldenstand:**  
**38'000** Milliarden



**Schuldendienst (jährlich):**  
**1'000** Milliarden

Inflationsziele gesprochen, weil 2 % schwer zu erreichen waren. Heute ist die Dynamik umgekehrt, und manche schlagen vor, diese Ziele zu erhöhen.

Mit Deglobalisierung und geopolitischer Fragmentierung steigen die Renditen ganz natürlich.

### **Welche Alternativen zu US-Treasuries gibt es derzeit?**

■ Kein souveräner Vermögenswert kann Treasuries in Liquidität, Tiefe oder Qualität das Wasser reichen. Sie bleiben der Eckpfeiler des globalen Markts für sichere Vermögenswerte.

### **Welche Lösungen existieren, um die US-Verschuldung zu reduzieren?**

■ Der wichtigste Lösungsweg ist Wachstum. Höhere Produktivität, Automatisierung und Investitionen in fortgeschrittene Technologien sind entscheidend. Die USA profitieren von einer Energie-Autarkie, die ihre Position stärkt. Die Klima-Herausforderungen sind bedeutend, doch deren Bewältigung erfordert wirtschaftliche Kapazität. Wachstum bleibt der realistischste Weg, um die Schuldenquote im Verhältnis zum BIP zu senken.

### **Ist Inflation ein tragfähiges Mittel, um das reale Gewicht der Schulden zu senken?**

■ Inflation verringert immer den realen Wert nominaler Schulden. Aber die USA können sie nicht absichtlich nutzen, da dies ihre Glaubwürdigkeit als Emittent der Reservewährung untergraben würde.

„Die Sorgen bezüglich der Verschuldung beruhen auf dem Risiko einer Erosion der amerikanischen Technologieführerschaft – genährt durch jahrzehntelange Verlagerung nach China.“

Hohe Inflation schwächt die internationale Rolle des Dollars.

Moderate Inflation kann in einem Kontext von Resilienz und Deglobalisierung natürlich entstehen, aber sie kann keine tragfähige Strategie darstellen.

### **In welchem Mass beeinflusst die Federal Reserve die Dynamik der Verschuldung?**

■ Die Fed zielt auf Preisstabilität und Beschäftigung. Sie hat nicht den Auftrag, die Tragfähigkeit der Verschuldung sicherzustellen. Eine Zinssenkung würde die Kosten des Schuldendienstes und das Defizit reduzieren, was den politischen Druck erklärt. Aber die Fed kann nur handeln, wenn die Inflation ihrem Ziel näherkommt oder die Aktivität abkühlt. Andernfalls riskierte sie, die Glaubwürdigkeit des Dollars – und damit die Tragfähigkeit der Schulden – zu schwächen.

### **Was würde passieren, wenn die USA ihren aktuellen Kurs fortsetzen?**

■ Tragfähigkeit ist relativ. Die Lage einer dominanten Wirtschaft wird im Vergleich zu anderen grossen Volkswirtschaften beurteilt. Viele entwickelte Länder sind ebenfalls stark verschuldet und fiskalisch verletzlich. Die USA könnten verwundbar werden, wenn ihre Wettbewerber ihren Pfad verbessern, während sie selbst scheitern würden. Das ist heute nicht der Fall.

### **Wie vergleichen sich die USA, China und Europa hinsichtlich der Schuldentragfähigkeit?**

■ In China konzentriert sich die Verschuldung vor allem auf die lokalen Regierungen, von denen viele fragil sind. Wenn das Wachstum verlangsamt, könnte der Zentralstaat eingreifen müssen.



*Rechenzentren, KI und Energie: die strategischen Investitionen, die heute das Wachstum in den USA tragen.*

Europa leidet unter niedriger oder negativer Produktivität nach Jahrzehnten unzureichender Investitionen in Technologie und Automatisierung. Ohne erhebliche Fortschritte in Innovation, Produktivität, Regulierungserleichterung und Integration der Kapitalmärkte wird es stagnieren, während seine Ideen und Talente anderswo – vor allem in den USA – verwertet werden.

### **Welche Auswirkungen hätte ein plötzlicher Verkauf von US-Treasuries auf die Weltmärkte?**

■ Ein massiver Verkauf würde mit hoher Wahrscheinlichkeit einen globalen Schock auslösen. Zentralbanken – die Fed ebenso wie andere grosse Institutionen – würden vermutlich Treasuries kaufen, um das System zu stabilisieren. Davon würden auch ausländische Zentralbanken profitieren,

angesichts des Gewichts dieser Titel in ihren Reserven und in Unternehmensbilanzen. Das System würde stabilisiert, der Vorfall wäre wahrscheinlich kurz und könnte sogar eine Kauf Gelegenheit darstellen. Die weltweite Interdependenz mit den USA bedeutet, dass eine Reduzierung der Treasury-Bestände nur langsam und langfristig erfolgen kann.

■



# ATE 2026

## AUFSCHWUNG

Der unaufhaltsame Aufstieg der privaten Märkte *SEITE 28*

## INTERVIEW CHAIRMAN

**LENNART BLECHER** - Präsident - EQT Real Assets  
„In mancher Hinsicht können private Märkte sogar  
transparenter sein als börsennotierte Märkte“ *SEITE 32*

## INTERVIEW

**MAXIMILIAN KUNKEL** - UBS, Global Family and Institutional Wealth  
„Das 60/40-Modell der Family Offices: 60 % traditionelle  
Anlagen und 40 % alternative Anlagen“ *SEITE 38*

## INTERVIEW

**JEAN-CHRISTOPHE ROCHAT** - Banque Heritage  
„Private Equity bietet eine ausgewogenere Exponierung  
gegenüber der Realwirtschaft“ *SEITE 42*

## STECKBRIEF

Die Höherpositionierung der Portfoliounternehmen *SEITE 46*

## INTERVIEW

**ADRIAN SCHATZMANN** - Asset Management Association Switzerland  
„Die Schweiz verfügt seit Langem über ein starkes  
Ökosystem in den Privatmärkten“ *SEITE 48*

## INTERVIEW

**JOVAN SAMARZIC** - StepStone  
„In der gesamten Branche wird Transparenz zunehmend  
nicht mehr als Einschränkung, sondern als Enabler  
verstanden“ *SEITE 52*

## INTERVIEW

**PHILIPPE BUCHER** - Eevolve  
„Akteure, die sich nicht differenzieren, werden schrittweise  
vom Markt verdrängt“ *SEITE 56*

## INTERVIEW

**MICHAEL SIDLER** - RedAlpine  
„VC-Fonds übernehmen zunehmend strukturierte Ansätze,  
inspiriert vom Private Equity“ *SEITE 60*

## ACCESS

Der Moment der Plattformen *SEITE 64*

## TALK THE TALK

Der Jargon des Private Equity *SEITE 68*

## PRIVATE EQUITY IN DER SCHWEIZ

Verzeichnis eines boomenden Marktes *SEITE 70*

# DER UNAUFHALTSAME AUFSTIEG DER PRIVATEN MÄRKTE

Innerhalb von zwanzig Jahren haben die privaten Märkte die Kapitalflüsse, die Unternehmensfinanzierung und die Wertschöpfung grundlegend neu geordnet. Lange Zeit als alternative Anlageklasse betrachtet, etablieren sich Private Equity, Venture Capital und Private Debt heute als tragende Pfeiler der Realwirtschaft. Diese strukturelle Verschiebung markiert eine nachhaltige Verlagerung von Innovation und Investitionen weg von den kotierten Märkten.



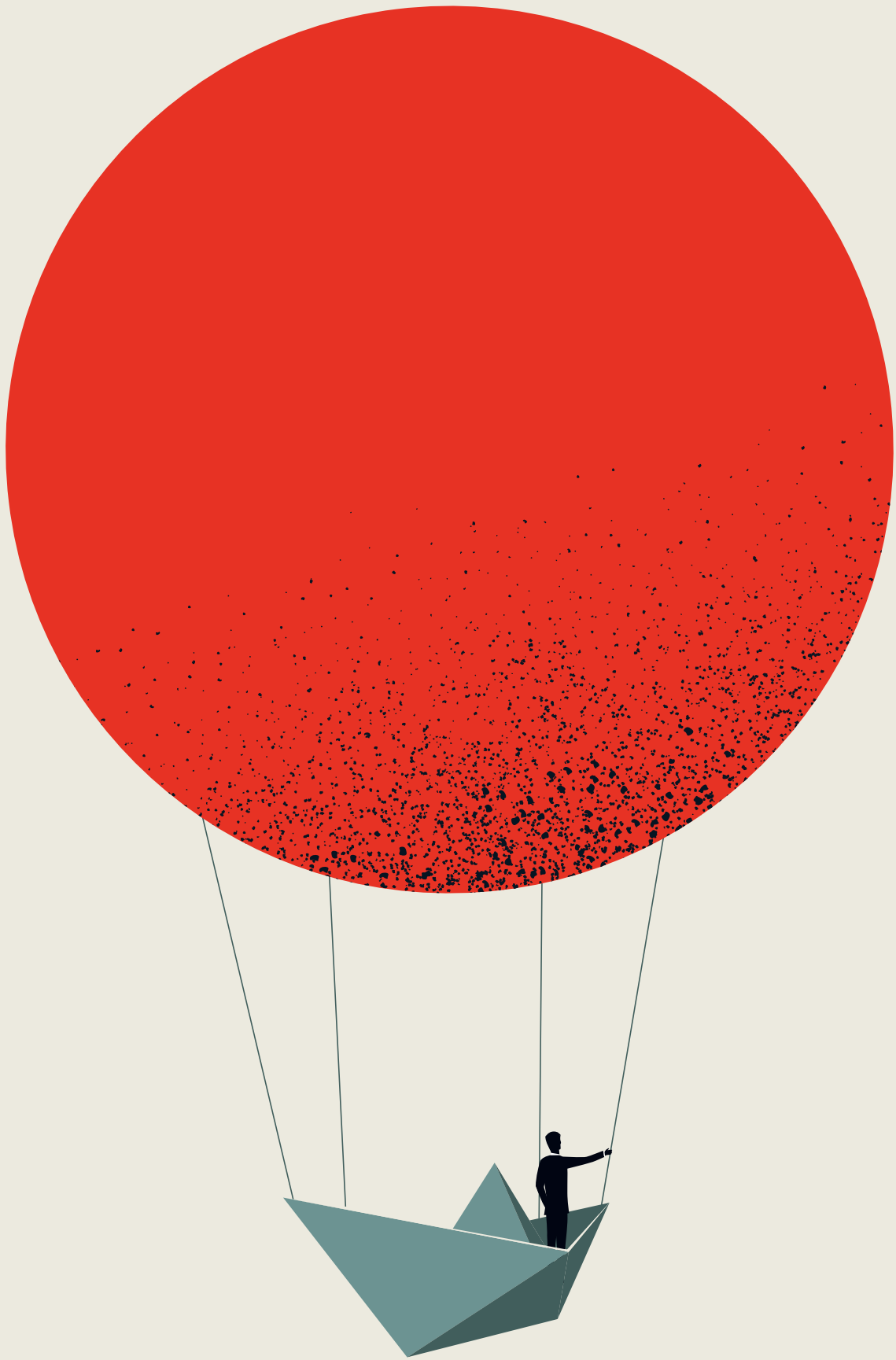
Von Jérôme Sicard

**S**eit Mitte der 2000er-Jahre hat sich die Weltwirtschaft tiefgreifend verändert und damit auch die Mechanismen der Wertschöpfung und Finanzierung. Für professionelle Investoren äussert sich diese Entwicklung in der zunehmenden Bedeutung der privaten Märkte. Im Jahr 2005 erfolgte der Grossteil institutioneller Investitionen und Unternehmensfinanzierungen noch über die Börsen oder das Bankensystem. Zwanzig Jahre später präsentiert sich das Bild grundlegend anders. Private Equity, Venture Capital und Private Debt nehmen heute eine zentrale Rolle in der globalen Realwirtschaft ein. Ihr rasches und struktu-

riertes Wachstum hat sie vom Status einer Alternative zu einem eigenständigen, umfangreichen und kontinuierlich expandierenden Ökosystem gemacht. Diese Entwicklung ist im Gesamtzusammenhang der globalen Finanzmärkte zu betrachten. Im Jahr 2025 liegt das weltweite BIP bei rund 113'000 Milliarden US-Dollar. Die globale Börsenkapitalisierung bewegt sich zwischen 125'000 und 150'000 Milliarden. Die USA dominieren weiterhin die kotierten Märkte mit einer Kapitalisierung von nahezu 70'000 Milliarden US-Dollar – dem grössten Aktienmarkt der Wirtschaftsgeschichte. Hinter dieser scheinbaren Stabilität ist jedoch ein Rückgang der Anzahl kotierter Unternehmen zu beobachten. 2005 gab es weltweit rund 52'000 börsenkotierte Gesellschaften; 2015 waren es etwas mehr als 43'000, heute liegt die Zahl bei etwa 44'000. Diese Entwicklung ist kein statistischer Zufall. Sie verweist auf die all-

---

„2005 wurde die Zahl der von Private-Equity- und Venture-Capital-Fonds finanzierten Unternehmen auf rund 20'000 geschätzt. Zehn Jahre später waren es bereits über 50'000.“



- mähliche Erosion der Börsenkotierung als natürlicher Finanzierungsweg für Unternehmen. Regulatorische Verschärfungen wie Sarbanes-Oxley belasteten den US-Markt, Fusionen und Übernahmen reduzierten die Vielfalt der Emittenten, und Private-Equity-Gesellschaften nahmen tausende Firmen von der Börse. IPOs, lange Zeit Wachstumstreiber der Aktienmärkte, wurden seltener. Vor allem aber hat sich die Präferenz vieler Unternehmen – insbesondere im Technologiesektor – hin zu flexibleren, schnelleren und diskreteren privaten Kapitalquellen verschoben, die Wachstum ausserhalb des Rampenlichts der Märkte ermöglichen. Während sich das kotierte Universum verkleinerte, entwickelte sich der nicht kotierte Bereich in die entgegengesetzte Richtung. 2005 wurde die Zahl der von Private-Equity- und Venture-Capital-Fonds finanzierten Unternehmen auf rund 20'000 geschätzt. Zehn Jahre später waren es bereits über 50'000. Im Jahr 2025 liegt diese Zahl bei rund 215'000 Unternehmen. Dieses spektakuläre Wachstum folgt einem langfristigen Trend, der etwa alle acht bis zehn Jahre eine Verdoppelung aufweist. Der nicht kotierte Bereich ist damit zum wichtigsten Raum für unternehmerische Entwicklung weltweit geworden. Er stellt ein bedeutendes Reservoir für Innovation dar und trägt direkt zur

### Investitionsdynamiken

**W**erden alle Segmente der privaten Märkte zusammen betrachtet – Private Equity, Venture Capital, Private Debt, Infrastruktur, nicht kotierte Immobilien, Secondaries und hybride Strategien –, übersteigt ihr Gesamtvolumen mittlerweile 10'000 Milliarden US-Dollar. Ein bedeutender Teil der wirtschaftlichen Wertschöpfung hat sich damit in den nicht kotierten Bereich verlagert. Dennoch bleibt ihr Anteil am globalen BIP mit vier bis sechs Prozent noch vergleichsweise moderat. Ihr wirtschaftliches Gewicht mag geringer sein als das der grossen börsenkotierten Konzerne, doch ihre Rolle für Innovation, Transformation und zukünftiges Wachstum übersteigt ihren unmittelbaren Beitrag zur Wertschöpfung deutlich.

Kotierte Unternehmen generieren hingegen einen kumulierten Umsatz von 60'000 bis 80'000 Milliarden US-Dollar. Die 2'000 grössten von ihnen stehen für nahezu die Hälfte dieses Volumens. Gleichzeitig tragen sie nur rund 10 bis 12 Prozent zur globalen Wertschöpfung im Sinne des BIP bei. Diese Diskrepanz verdeutlicht, dass Umsatz nur bedingt ein Mass für Wertschöpfung ist. Während kotierte Unternehmen die bestehende wirtschaftliche Aktivität konzentrieren, erfassen private Märkte einen wachsenden Anteil der Investitions-, Innovations- und Wachstumsdynamik. Für Investoren ist dies heute eine zentrale analytische Perspektive.

Schaffung von Arbeitsplätzen, zur digitalen Transformation, zur Energiewende und zur umfassenden Neugestaltung von Wertschöpfungsketten bei.

Auch makroökonomisch lässt sich diese Entwicklung ablesen. 2005 machten private Märkte vermutlich weniger als ein Prozent der globalen Wertschöpfung aus. 2025, mit über 200'000 finanzierten Unternehmen und kumulierten Umsätzen zwischen 15'000 und 25'000 Milliarden US-Dollar, liegt ihr Anteil bei vier bis sechs Prozent des weltweiten BIP. Innerhalb von zwanzig Jahren hat sich ihr Beitrag zur globalen Wertschöpfung damit vervierfacht, während sich die Zahl der betroffenen Unternehmen verzehnfacht und die verwalteten Vermögen verfünffacht haben.

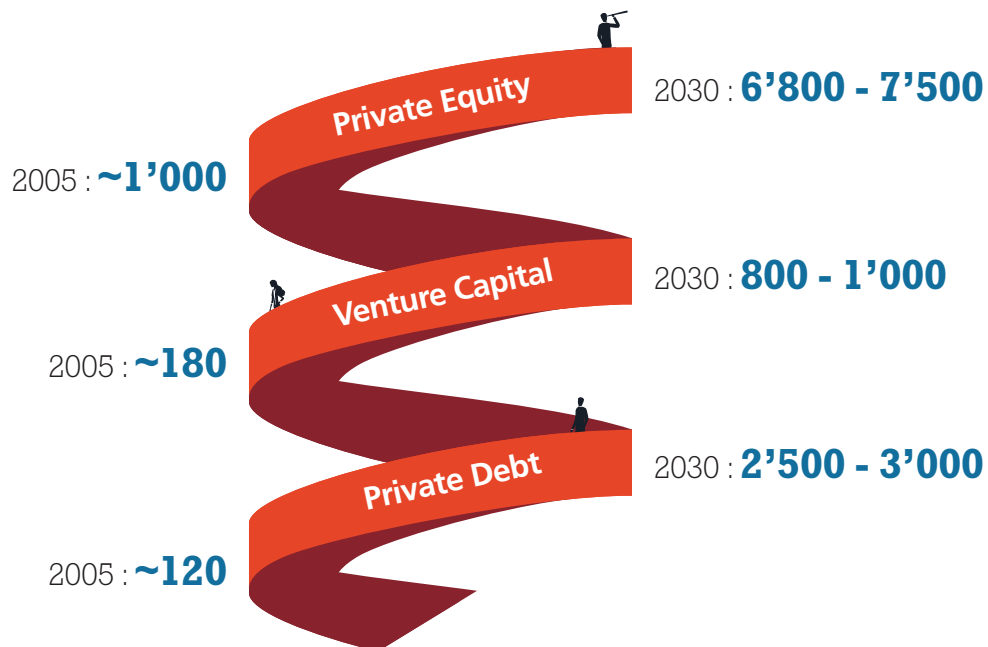
Diese Entwicklung verdeutlicht den strukturellen Wandel: Ein wachsender Teil der wirtschaftlichen Aktivität findet heute ausserhalb der Börsen statt.

Die zunehmende Bedeutung der privaten Märkte zeigt sich auch in den verwalteten Vermögen. 2005 belief sich das gesamte Private-Equity-Volumen auf rund 1'000 Milliarden US-Dollar. Zwanzig Jahre später liegt es bei über 5'000 Milliarden. Im gleichen Zeitraum wuchs Venture Capital – getragen durch digitale Technologien, künstliche Intelligenz und Biotechnologie – von rund 180 Milliarden auf etwa 600 Milliarden. Zusammen repräsentieren Private Equity und Venture Capital heute rund 6'000 Milliarden US-Dollar an Vermögen.

Dieses Bild wäre jedoch unvollständig ohne Private Debt. 2005 belief sich dessen Volumen auf kaum 120 Milliarden US-Dollar. 2025 nähert es sich 2'000 Milliarden und ist damit die dynamischste Anlageklasse der letzten zwei Jahrzehnte, mit einem Wachstum um das Fünfzehnfache. Diese Entwicklung ist in erster Linie auf den schrittweisen Rückzug der Banken aus der Finanzierung von KMU und Mid-Caps

„In diesem Umfeld nehmen die USA über alle Segmente hinweg eine dominante Stellung ein. Sie vereinen rund 50 bis 55 Prozent des globalen Private Equity, 60 bis 65 Prozent der Private Debt sowie einen vergleichbaren Anteil am Venture Capital.“

## VERWALTETE VERMÖGEN 2005 - 2025 - 2030 (IN MILLIARDEN US-DOLLAR)



nach der Krise von 2008 zurückzuführen, bedingt durch strengere regulatorische Anforderungen. Private-Debt-Fonds haben diesen Raum zunehmend besetzt, sodass Direct Lending heute eine zentrale Komponente der nicht kotierten Finanzierung darstellt. Der Zinsanstieg seit 2022 hat diese Dynamik zusätzlich verstärkt, da er im Vergleich zu traditionellen Anleihen attraktive Renditen ermöglicht.

In diesem Umfeld nehmen die USA über alle Segmente hinweg eine dominante Stellung ein. Sie vereinen rund 50 bis 55 Prozent des globalen Private Equity, 60 bis 65 Prozent der Private Debt sowie einen vergleichbaren Anteil am Venture Capital. Diese Dominanz erklärt sich durch die Tiefe des Binnenmarkts, die Stärke institutioneller Investoren, eine historisch verankerte Risikokultur und ein unvergleichliches Innovationsökosystem. Bis 2030 dürfte diese zentrale Rolle bestehen bleiben. Während der Aufstieg Asiens und der Golfstaaten den US-Anteil im Private Equity leicht verringern könnte, erscheint die US-Dominanz in der Private Debt deutlich schwerer in Frage zu stellen.

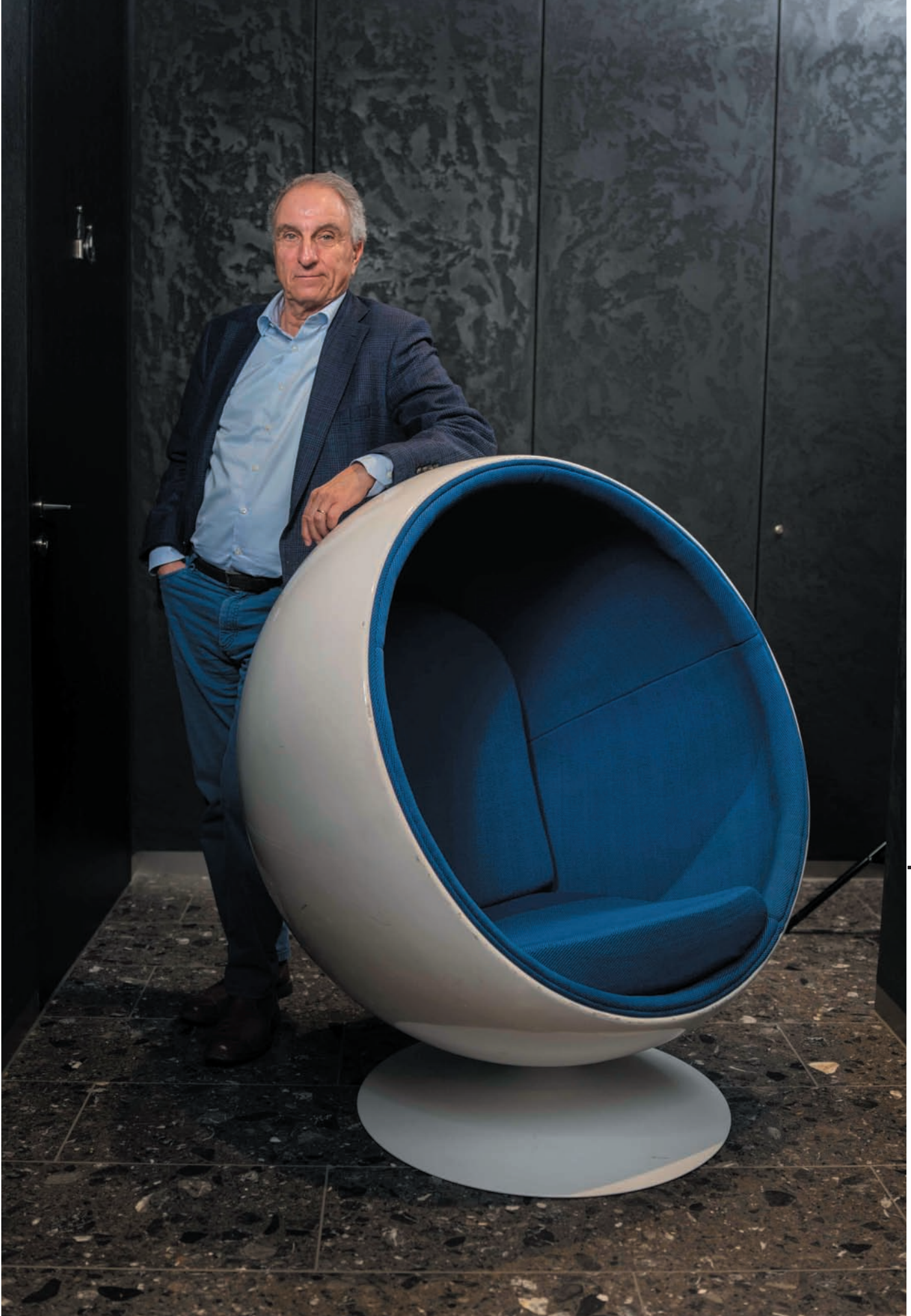
Bis 2030 dürfte die Entwicklung der privaten Märkte klar auf Wachstum ausgerichtet bleiben. Die Zunahme der verwalteten Vermögen, die steigende Zahl finanziert Unternehmen und die höhere Qualität jener Firmen, die privat bleiben, könnten die kumulierten Umsätze der von Private Equity und Venture Capital finanzierten Unternehmen auf 20'000 bis 30'000 Milliarden US-Dollar anheben. Dies entspräche einer Wertschöpfung von 5'000 bis 8'000 Milliarden. Bei einem globalen BIP von rund 130'000 Milliarden US-Dollar würde ihr Beitrag bei etwa fünf bis sechs Prozent liegen.

Die Projektionen bis 2030 bestätigen eine robuste Expansion der privaten Märkte. Private Equity könnte 7'500 Milliarden US-Dollar an verwalteten Vermögen erreichen, Private Debt rund 3'000 Milliarden und Venture Capital nahe 1'000 Milliarden. Diese Dynamik beruht auf klar identifizierbaren strukturellen Treibern: Renditesuche, Globalisierung der Investoren, Wachstum des Direct Lending, zunehmende Bedeutung Asiens und die Neugestaltung industrieller und energetischer

Wertschöpfungsketten. Eine schrittweise Normalisierung der Exits – über IPOs oder Sekundärtransaktionen – dürfte diese Entwicklung zusätzlich stützen.

Dieses Szenario ist jedoch nicht frei von Risiken. Eine länger anhaltende globale Rezession könnte von Private Equity finanzierte Unternehmen schwächen. Strengere Regulierung könnte das Wachstum von Private Debt bremsen. Ein dauerhaft höheres Zinsniveau würde die Fremdkapitalkosten bei LBO-Transaktionen erhöhen. Keiner dieser Faktoren stellt jedoch den grundlegenden Trend in Frage. Innerhalb von zwanzig Jahren sind die privaten Märkte zu einem zentralen Pfeiler der globalen Finanzwelt und zu einem entscheidenden Motor der Wertschöpfung geworden. Die Verlagerung von Kapital in den nicht kotierten Bereich ist längst kein konjunkturelles Phänomen mehr, sondern Ausdruck eines nachhaltigen strukturellen Wandels des Wirtschaftssystems.

■





Jérôme Sicard

Valeriano di Domenico



# „IN MANCHER HINSICHT KÖNNEN PRIVATE MÄRKTE SOGAR TRANSPARENTER SEIN ALS BÖRSENKOTIERTE MÄRKTE“

Lange Zeit galten private Märkte lediglich als Alternative zu börsenkotierten Märkten. Heute entwickeln sie sich zunehmend zu einer der tragenden Säulen der Weltwirtschaft. Getrieben von reichlich verfügbarem Kapital, veränderten Finanzierungsbedürfnissen der Unternehmen und dem rasanten technologischen Fortschritt verändern sie die Investitions- und Wertschöpfungsstrukturen grundlegend. Lennart Blecher, Präsident von EQT Real Assets, erläutert die treibenden Kräfte hinter diesem strukturellen Wandel.

## LENNART BLECHER

PRÄSIDENT

EQT REAL ASSETS



*Lennart Blecher trat im April 2007 bei EQT Partners ein und ist heute Präsident der Division Real Assets.*

*Vor seinem Wechsel zu EQT war er zwischen 2004 und 2007 Managing Director und Senior Banker im Investment Banking von UniCredit/HypoVereinsbank in München sowie von 2002 bis 2004 Managing Director bei GE Commercial Finance in London.*

*Zwischen 1987 und 2002 bekleidete er verschiedene Funktionen innerhalb des ABB-Konzerns in Zürich, darunter als General Counsel*

*der ABB Financial Services Group sowie als Präsident und Business Area Manager von ABB Structured Finance und ABB Equity Ventures. Darüber hinaus übernahm er mehrere nicht-exekutive Mandate bei europäischen Banken und Rückversicherungsgesellschaften.*

*Blecher ist Mitglied des Executive Committee von EQT und Vorsitzender des Investment Committee von Infrastructure Partners. Er besitzt einen Master of Law der Universität Lund (Schweden) und absolvierte Studien an der University of Dallas – Academy of US & International Law.*

...



### **P** private Märkte scheinen heute strukturell an Bedeutung gegenüber börsenkotierten Märkten zu gewinnen. Welche grundlegenden Kräfte erklären diesen Wandel?

■ **Lennart Blecher:** Betrachtet man die USA, so gab es vor rund dreissig Jahren etwa 8'000 börsenkotierte Unternehmen. Heute sind es nur noch rund 4'000. Die öffentlichen Kapitalmärkte schrumpfen also seit Jahrzehnten strukturell. Gleichzeitig befindet sich die überwältigende Mehrheit der Unternehmen mit einem Umsatz von über 100 Millionen Euro weiterhin in privater Hand – rund 95 % in Europa, 90 % in Nordamerika und etwa 85 % im asiatisch-pazifischen Raum.

Der Zugang zu Kapital hat sich fundamental verändert. Unternehmen sind heute nicht mehr darauf angewiesen, an die Börse zu gehen, um ihr Wachstum zu finanzieren. Private Kapitalquellen haben sich vervielfacht und ermöglichen es Firmen, sich weiterzuentwickeln, ohne die Kosten, die regulatorischen Berichtspflichten und den kurzfristigen Druck der öffentlichen Märkte tragen zu müssen.

Ein weiterer entscheidender Faktor ist der Zeithorizont. Börsenkotierte Unternehmen stehen unter permanenter Beobachtung, mit quartalsweisen Berichterstattungen und hoher Marktvolatilität. Im Private-Equity-Umfeld lässt sich hingegen langfristiger agieren. Viele CEOs und Verwaltungsratsmitglieder bevorzugen heute ein privates Umfeld, in dem sie sich stärker auf nachhaltige Wertschöpfung konzentrieren können. Diese strukturelle Präferenz für langfristig orientierte Eigentümer zählt zu den wichtigsten Treibern des Wachstums der privaten Märkte.



„Private Kapitalquellen haben sich vervielfacht und ermöglichen es Firmen, sich weiterzuentwickeln, ohne die Kosten, die regulatorischen Berichtspflichten und den kurzfristigen Druck der öffentlichen Märkte tragen zu müssen“

### **Wie würden Sie die aktuellen Dynamiken der privaten Märkte beschreiben – insbesondere hinsichtlich Strategiediversifikation, Liquidität und Transparenz?**

■ Private Märkte umfassen heute weit mehr als das traditionelle Buyout-Segment. Infrastruktur, Immobilien und vor allem Private Credit haben in den vergangenen Jahren stark an Bedeutung gewonnen. Besonders dynamisch entwickeln sich derzeit Private Credit sowie der Sekundärmarkt.

Der Sekundärmarkt hat sich insbesondere bemerkenswert entwickelt – im Jahr 2025 mit einem Wachstum von rund 40 %. Dies liegt vor allem daran, dass er eine der historischen Kritiken an privaten Märkten adressiert: die eingeschränkte Liquidität. Ein tiefer und aktiver Sekundärmarkt ermöglicht Investoren Ausstiegsmöglichkeiten, ohne dass Vermögenswerte öffentlich kotiert werden müssen.

Zudem beobachten wir eine zunehmende Verbreitung sogenannter Evergreen-Strukturen. Diese offenen Vehikel bieten sowohl Investoren als auch Asset Managern grössere Flexibilität. Sie erweitern den Zugang zu privaten Märkten, insbesondere für Retail-Investoren, und tragen dazu bei, die strukturelle Lücke zwischen traditionellen geschlossenen Fonds und den öffentlichen Märkten zu überbrücken.

Was die Transparenz betrifft, wird Private Equity häufig als weniger transparent wahrgenommen. Tatsächlich ist das Reporting gegenüber Investoren jedoch sehr detailliert. Bei EQT bilden Transparenz, Governance und Nachhaltigkeit zentrale Pfeiler unseres Modells. In gewissen Bereichen – etwa bei der Interessensangleichung, der Governance oder beim Zugang zu operativen Informationen – können private Märkte sogar transparenter sein als börsenkotierte Märkte.



## KEY POINTS

EQT ging aus einer Abspaltung von Investor AB hervor, der Investmentholding der Familie Wallenberg. Die schwedische Industriellen-Dynastie hält seit mehreren Generationen bedeutende Beteiligungen an grossen schwedischen Konzernen und begleitet deren internationale Expansion. Dazu zählen unter anderem ABB, AstraZeneca, Atlas Copco, Electrolux, Ericsson sowie Saab.

Die EQT Group, 1994 in Stockholm gegründet, verfügt heute über Büros in 26 Ländern. Der Konzern verwaltet rund 270 Milliarden Euro an Vermögen, verteilt auf Europa (50 %), Nordamerika (35 %) und den asiatisch-pazifischen Raum (15 %). Seit dem Börsengang in Stockholm im Jahr 2019 konzentriert sich EQT auf drei zentrale Geschäftsbereiche: Private Capital, Infrastruktur und Immobilien. Das gesamte EQT-Portfolio umfasst heute rund 330 Unternehmen.

Die Infrastrukturplattform von EQT repräsentiert rund 30 % der gesamten verwalteten Vermögen des Konzerns. Sie umfasst mehr als 50 Unternehmen und Infrastruktur-Assets und verfügt über eine bedeutende operative Präsenz: über 500'000 Kilometer Glasfasernetze in Europa und den USA, jährlich rund 330 Millionen transportierte Passagiere, etwa 9 GW an erneuerbaren Energieprojekten sowie mehr als 80 Rechenzentren weltweit.

### **In einem Umfeld höherer Zinsen und selektiverem Wachstum – wie sehen die kurzfristigen Perspektiven für Private Equity aus?**

■ Die Ära günstiger Finanzierung ist klar vorbei. Als die Zinsen nahe null lagen, spielte finanzielle Hebelwirkung bei der Wertschöpfung in einigen Fällen eine grössere Rolle. Heute, in einem Umfeld höherer Zinsen wird deutlicher sichtbar, welche Akteure tatsächlich operative Wertschöpfung leisten können.

Dieses Umfeld begünstigt Manager mit starkem industriellem Know-how und tiefgehender Sektorexpertise. Bei EQT stehen unser industrielles Erbe und unser Ansatz als aktiver Investor im Zentrum unseres Modells. Wir arbeiten eng mit den Unternehmen unseres Portfolios zusammen, um ihre operative Effizienz zu verbessern, die Digitalisierung zu beschleunigen, ihre Kapitalstruktur zu optimieren und strategische Transformationen umzusetzen.

Geografische Diversifikation wird ebenfalls zu einem entscheidenden Hebel. Viele grosse amerikanische Private-Equity-Häuser sind stark auf ihren Heimmarkt konzentriert. In einem Umfeld erhöhter Volatilität und Bewertungsanpassungen beobachten wir jedoch ein wachsendes Interesse an Europa und dem asiatisch-pazifischen Raum – beides Kernregionen von EQT. Unsere lokalen Teams und Netzwerke in 26 Ländern stellen dabei einen wichtigen Wettbewerbsvorteil dar.

### **Wie sehen Sie die Entwicklung der Private-Equity-Landschaft in der kommenden Dekade?**

■ Grösse wird ein immer wichtigerer Faktor. Weltweit gibt es rund 15'000 Private-Equity-Gesellschaften, doch eine sehr kleine Zahl grosser Plattformen zieht einen überproportionalen Anteil des Kapitals an. Gleichzeitig wird die Regulierung komplexer und kostspieliger, während die

Unterstützung von Portfoliounternehmen immer umfassendere Kompetenzen erfordert – etwa in den Bereichen digitale Transformation, künstliche Intelligenz, Nachhaltigkeit, Datenanalyse und M&A-Expertise.

Bei EQT haben wir bereichsübergreifende Teams aufgebaut, die aus Sektorspezialisten, Digitalexperten, Data-Engineers und Nachhaltigkeitsexperten bestehen und im gesamten Portfolio eingesetzt werden. Viele kleinere Strukturen verfügen nicht über die Ressourcen, um solche Kompetenzen in grossem Umfang aufzubauen.

Wir beobachten daher eine klare «Flight to quality»-Bewegung. Grosse institutionelle Investoren reduzieren die Zahl ihrer Manager und konzentrieren ihre Allokationen auf Plattformen mit globaler Reichweite, operativer Tiefe und konsistenter Performance. Diese Konsolidierung der Beziehungen zwischen Investoren und Managern dürfte sich fortsetzen. ...



„Öffentliche Märkte können phasenweise besser abschneiden. Langfristig jedoch haben private Märkte historisch eine überdurchschnittliche Performance erzielt.“

... **Kann künstliche Intelligenz die Art verändern, wie Investoren Leistung, Risiken und Strategien von Unternehmen in privaten Märkten beurteilen?**

■ Künstliche Intelligenz ist im Grunde genommen ein Werkzeug – aber ein äusserst leistungsfähiges. Sie stärkt unsere Fähigkeit, Unternehmen zu analysieren, Risiken zu bewerten und Chancen zu identifizieren. Sie hilft, disruptive Bedrohungen früher zu erkennen, Akquisitionsstrategien zu verfeinern und strategische Entscheidungen innerhalb der Portfoliounternehmen zu unterstützen.

Letztlich dreht sich alles um Daten. Je höher Qualität und Umfang der verfügbaren Daten sind, desto fundierter werden die Entscheidungen.

Für Portfoliounternehmen kann KI Effizienz, Risikomanagement und strategische Planung verbessern. Für Investoren stärkt sie die Due-Diligence-Prozesse und reduziert die Wahrscheinlichkeit von Fehlentscheidungen. Sie ersetzt nicht das menschliche Urteilsvermögen, verbessert es jedoch erheblich.

**Werden die Renditen von Private Equity mit zunehmender Reife der Anlageklasse langfristig jenen der öffentlichen Märkte näherkommen?**

■ Ich glaube, dass die strukturellen Vorteile der privaten Märkte bestehen bleiben. Private Equity basiert auf einer starken

Interessensangleichung zwischen Investoren, Managern und Unternehmensleitungen. Erfahrene Investmentteams investieren in der Regel selbst einen erheblichen Teil ihres Kapitals, und die Governance-Strukturen sind auf langfristige Wertschöpfung ausgerichtet. Diese Ausrichtung zieht die besten Talente an und fördert eine disziplinierte Strategieumsetzung.

Öffentliche Märkte können phasenweise besser abschneiden. Langfristig jedoch haben private Märkte historisch eine überdurchschnittliche Performance erzielt. Die Kombination aus langfristigen Eigentümern, starker operativer Einbindung und enger Interessensangleichung ist ein kraftvoller Performance-Treiber.

**EQT ist stark gewachsen und hat dennoch eine ausgeprägte industrielle Identität bewahrt. Wie gelingt es Ihnen, die Investitionsdisziplin aufrechtzuerhalten?**

■ Kultur spielt dabei eine zentrale Rolle. Wir pflegen eine flache, unternehmerische und wenig hierarchische Organisation, geprägt von unserem nordischen Erbe. Wir investieren stark in Weiterbildung über unsere EQT Academy und legen bei der Rekrutierung grossen Wert auf gemeinsame Werte.

Wachstum darf den unternehmerischen Geist nicht verwässern. Risikobereitschaft ist wichtig – aber sie muss datenbasiert und analytisch fundiert sein. Transparenz,



klare Interessensangleichung und eine präzise sektorale Positionierung helfen uns, unsere Investitionsdisziplin auch in grossem Massstab zu bewahren.

**Der Aufstieg der künstlichen Intelligenz führt zu einer explosionsartigen Nachfrage nach digitaler Infrastruktur. Wo liegen heute die grössten Investitionsbedarfe?**

■ Die Energie- und Digitaltransformation stellt die grösste wirtschaftliche Umwälzung seit der industriellen Revolution dar. Die notwendigen Investitionen belaufen sich auf mehrere Billionen – und können nicht allein von Staaten getragen werden. Der private Sektor muss daher eine zentrale Rolle spielen.

Der derzeit grösste Engpass ist Energie. Die Nachfrage der Hyperscaler nach Rechenzentren wächst extrem schnell, während das Stromangebot nicht Schritt hält. In den USA kann es fünf bis sieben Jahre dauern, bis ein neues Rechenzentrum ans Stromnetz angeschlossen wird. Erneuerbare Energien sind derzeit die



„Infrastruktur gehört bereits heute zu den am schnellsten wachsenden Segmenten innerhalb der privaten Märkte – und ihre Bedeutung wird angesichts der bevorstehenden Transformationen weiter zunehmen.“

einzigste kurzfristig skalierbare Lösung. Kernenergie benötigt Jahrzehnte, Gaskraftwerke mehrere Jahre. Solar-, Wind- und Batteriespeicherprojekte hingegen können innerhalb von zwölf bis achtzehn Monaten realisiert werden.

Deshalb investieren wir massiv in grosse Projekte im Bereich erneuerbarer Energien – Solar, Wind und Batteriespeicher –, um eine stabile und kontinuierliche Stromversorgung für digitale Infrastrukturen sicherzustellen. Ich glaube das die Schnittstelle zwischen Lösungen für erneuerbare Energien, Speicherkapazitäten und digitaler Infrastruktur wird den nächsten grossen Investitionszyklus prägen.

**Wenn Staaten die Infrastruktur der Energie- und Digitaltransformation nicht mehr allein finanzieren können – wie verändert eine stärkere Rolle privaten Kapitals diese Anlageklasse?**

■ Sollten Europa und Nordamerika ihre Infrastruktur nicht modernisieren, während der asiatisch-pazifische Raum parallel Weltklasse-Systeme aufbaut, würde ihre

Wettbewerbsfähigkeit darunter leiden.

Privates Kapital erweist sich häufig als effizienter in der Allokation und im Management von Infrastruktur-Assets. Institutionelle Investoren – insbesondere Pensionskassen – haben daher ein starkes Interesse daran, ihre Portfolios stärker in diese Anlageklasse zu diversifizieren.

Unsere Aufgabe besteht darin, langfristiges institutionelles Kapital mit Projekten zu verbinden, die wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklung fördern. Infrastruktur gehört bereits heute zu den am schnellsten wachsenden Segmenten innerhalb der privaten Märkte – und ihre Bedeutung wird angesichts der bevorstehenden Transformationen weiter zunehmen.

**Aus operativer Sicht: Wie entwickeln sich die Unternehmen, in die Sie investieren?**

■ Insbesondere im Infrastrukturbereich investieren wir in essenzielle Dienstleistungen wie Energie, Wasser, Konnektivität und Transport. Diese Unternehmen verfügen in der Regel über stabile Cashflows,

reale Vermögenswerte und eine hohe Widerstandsfähigkeit gegenüber Konjunkturschwankungen.

Ihr Wachstum entspricht meist dem BIP-Wachstum – in Bereichen wie digitaler Infrastruktur oder Elektrifizierung oft sogar darüber.

Wir betreiben beispielsweise grosse Rechenzentren für Unternehmen wie Microsoft und Google. Gleichzeitig elektrifizieren wir Fährenflotten in Skandinavien sowie die grösste Flotte von Schulbussen in Nordamerika und nutzen künstliche Intelligenz, um Netzwerke zu optimieren und Emissionen zu reduzieren.

Die Kombination aus essenziellen Dienstleistungen, strukturellen Wachstumstreibern und operativen Verbesserungen ermöglicht langfristig robuste Wertschöpfung. Digitalisierung, Dekarbonisierung und Elektrifizierung werden die Infrastrukturinvestitionen der kommenden Jahrzehnte prägen.

■



## MAXIMILIAN KUNKEL

CHIEF INVESTMENT OFFICER, UBS, GLOBAL FAMILY & INSTITUTIONAL WEALTH


 *Maximilian Kunkel ist seit Mai 2020 Chief Investment Officer Global Family & Institutional Wealth bei der UBS und fungiert bereits seit Januar 2017 als*

*Regional Chief Investment Officer Germany & Austria. Begonnen hat er seine Karriere als Graduate Trainee bei der UBS von 2006 bis 2007. Kunkel hat einen Master of Science an*

*der London School of Economics absolviert. Zuvor hatte er einen Bachelor of Science in Business Management am King's College London erworben.*

# „DAS 60/40-MODELL DER FAMILY OFFICES: 60 % TRADITIONELLE ANLAGEN UND 40 % ALTERNATIVE ANLAGEN“

Family Offices entwickeln ihre Allokationsmodelle weiter und räumen alternativen Anlagen einen zunehmend wichtigen Platz ein – deutlich über die klassischen Strukturen des 60/40-Modells hinaus. Im Zuge dieser Entwicklung hat sich Private Equity als zentraler Bestandteil der Portfolios etabliert. Maximilian Kunkel analysiert hier diese Dynamik sowie deren konkrete Auswirkungen auf die Anlagestrategien.

 Jérôme Sicard

### Welche Rolle spielt Private Equity heute in der Portfolioallokation von Family Offices?

■ **Maximilian Kunkel:** Family Offices verfügen als Investoren über mehrere strukturelle Vorteile. Sie können langfristig orientiertes, sogenanntes «patient capital» einsetzen, unterliegen weniger regulatorischen Einschränkungen als institutionelle Investoren und verfügen über eine hohe Flexibilität bei der Kapitalallokation. Im Laufe der Zeit hat dies dazu geführt, dass sie eine eigene Version der klassischen 60/40-Allokation entwickelt haben. Statt 60 Prozent Aktien und 40 Prozent Anleihen investieren viele Family Offices rund 60 Prozent in traditionelle Anlageklassen wie börsenkotierte Aktien, Fixed Income und Liquidität, während etwa 40 Prozent in alternative Anlagen fließen. In

unserem jüngsten Global Family Office Report machen alternative Anlagen rund 45 Prozent der Portfolios aus, wobei Private Equity etwa 21 Prozent des Gesamtvermögens ausmacht.

Private Equity spielt dabei aus mehreren Gründen eine zentrale Rolle. Erstens erweitert es das Anlageuniversum erheblich. Weltweit sind weniger als fünf Prozent aller Unternehmen börsenkotiert, und in Sektoren wie Technologie oder Gesundheitswesen ist der Anteil sogar noch geringer. Wer globale Wachstumschancen umfassend nutzen will,

braucht daher Zugang zu privaten Märkten. Zweitens basiert das Vermögen vieler Family Offices auf unternehmerischem Erfolg. Viele Vermögensinhaber investieren lieber in Unternehmen, die sie verstehen, begleiten und langfristig verfolgen können, anstatt lediglich passive Marktengagements zu halten.

Drittens hat Private Equity historisch betrachtet langfristig attraktive Renditeprämien geboten – insbesondere bei Investitionen mit erstklassigen Managern oder über Direktbeteiligungen. ...

„Weltweit sind weniger als fünf Prozent aller Unternehmen börsenkotiert, und in Sektoren wie Technologie oder Gesundheitswesen ist der Anteil sogar noch geringer.“



### ... Welche Faktoren bestimmen derzeit die Investitionsentscheidungen von Family Offices im Bereich Private Equity?

■ Im Wesentlichen spielen drei Faktoren eine Rolle.

Der erste ist der Zugang zu einem deutlich breiteren Anlageuniversum. Private Märkte bieten Zugang zu wesentlich mehr Unternehmen und Wachstumschancen als öffentliche Märkte allein.

Der zweite Faktor hängt mit der unternehmerischen Denkweise vieler Family Offices zusammen. Die Eigentümer haben häufig eine natürliche Affinität zum Aufbau von Unternehmen, zu Innovation und zu einer direkten Auseinandersetzung mit Geschäftsmodellen.

Der dritte Faktor ist das Renditepotenzial. Historisch gesehen hat Private Equity langfristig attraktive Renditen geliefert – insbesondere für Investoren, die Zugang zu starken Managern haben oder direkt investieren können.

### Nach mehreren Jahren stetiger Zuwächse sind die Private-Equity-Allokationen seit ihrem Höchststand im Jahr 2023 leicht zurückgegangen. Wie interpretieren Sie diese Entwicklung?

■ Zunächst muss man das relativieren. Die Allokationen befinden sich weiterhin auf historisch hohen Niveaus, und viele Family Offices sagen uns, dass sie ihre Private-Equity-Quote langfristig stabil halten oder sogar erhöhen möchten.

Kurzfristig ist jedoch Kapital verstärkt in liquide Anlageklassen geflossen. Die öffentlichen Aktienmärkte boten attraktive Einstiegsmöglichkeiten – insbesondere in Bereichen wie künstliche Intelligenz, wo viele der frühen Gewinner börsennotierte Unternehmen sind.



Entsprechend floss der marginale Kapitalzufluss eher in öffentliche Aktienmärkte. Der strukturelle Trend zugunsten von Private Equity bleibt jedoch intakt.

### In einem Umfeld höherer Finanzierungskosten und verhaltener M&A-Aktivität: Welche Segmente von Private Equity sind derzeit besonders attraktiv?

■ Thematisch bleiben Technologie und Gesundheitswesen zentrale Schwerpunkte. Zudem beobachten wir ein wachsendes Interesse an verteidigungsnahen Sektoren. Ein weiterer Bereich, der zunehmend Aufmerksamkeit erhält, sind sogenannte angrenzende Branchen wie etwa der Sportsektor, der verstärkt institutionelles und privates Kapital anzieht.

Geografisch bieten die USA weiterhin das breiteste und tiefste Opportunity Set und dominieren daher die meisten Private-Equity-Portfolios. Gleichzeitig sehen wir zunehmendes Interesse an Opportunitäten ausserhalb der USA, insbesondere an Mid-Market-Investments und Turnaround-Situationen in Europa.

Auch Japan rückt stärker in den Fokus. Reformen der Corporate Governance, Nachfolge-themen in familiengeführten Unternehmen

und umfassendere Restrukturierungen im Unternehmenssektor schaffen dort zunehmend attraktive Investitionsmöglichkeiten.

### Wie sehen Sie die langfristige Entwicklung von Private Equity in den Portfolios von Family Offices?

■ Der langfristige Trend bleibt intakt. Die vergangenen zwei Jahre waren aufgrund höherer Finanzierungskosten und einer schwächeren Kapitalmarktaktivität schwieriger, was sich auch auf Exit-Möglichkeiten ausgewirkt hat.

Mittlerweile beobachten wir jedoch, dass die Finanzierungskosten sinken und die M&A-Aktivität wieder anzieht.

Gleichzeitig verändert sich die Art und Weise, wie Family Offices Private Equity umsetzen. Historisch hatten viele Family Offices aufgrund ihres unternehmerischen Hintergrunds relativ hohe Direktinvestitionsquoten.

In den letzten zwei Jahren ist jedoch der Fokus stärker auf Fondsstrukturen gerückt. Ein breit diversifiziertes Portfolio an Direktinvestitionen zu managen erfordert erhebliche Ressourcen – und nicht jedes Family Office verfügt über die entsprechende Infrastruktur.

Bei Fondsinvestitionen konzentrieren sich Family Offices zunehmend auf das, was wir die «drei Ds» nennen: Diversifikation, Differenzierung und Due Diligence. Sie suchen nach Top-Managern, nach Strategien, die öffentliche Märkte sinnvoll ergänzen, und nach einer besonders sorgfältigen Managerselektion.

„Die Allokationen befinden sich weiterhin auf historisch hohen Niveaus, und viele Family Offices sagen uns, dass sie ihre Private-Equity-Quote langfristig stabil halten oder sogar erhöhen möchten.“



„In einem solchen Umfeld kehren die erfolgreichsten Investoren konsequent zu ihrer strategischen Asset Allocation zurück und rebalancieren ihre Portfolios, statt ihren langfristigen Plan aufzugeben.“

#### **Wie gehen Family Offices mit Liquiditäts- und Exit-Fragen im Bereich Private Equity um?**

■ Das Marktumfeld spielt hier eine entscheidende Rolle. In den vergangenen zwei Jahren führten höhere Finanzierungskosten und weniger Exit-Möglichkeiten zu einer insgesamt geringeren Transaktionsaktivität. Das erschwerte die Kapitalrückflüsse und führte dazu, dass Investoren teilweise stärker auf liquide Anlagen setzten. Mit Blick nach vorne erwarten wir jedoch, dass sich die Exit-Aktivität mit sinkenden Finanzierungskosten und einer Belebung der M&A-Märkte wieder verbessert. Grundsätzlich müssen sich Family Offices stets bewusst sein, dass Private Equity eine illiquide Anlageklasse ist. Ihre Fähigkeit, darin zu investieren, beruht wesentlich auf ihrem langfristigen Anlagehorizont und dem Zugang zu geduldigem Kapital.

#### **Welche übergeordneten Trends haben die Portfolioallokation von Family Offices in den vergangenen fünf Jahren geprägt?**

Mehrere strukturelle Faktoren haben die strategische Asset Allocation beeinflusst. Demografische Entwicklungen treiben Investitionen in Bereiche wie Gesundheitswesen, Technologie, Automatisierung und Robotik. Gleichzeitig spielen steigende globale Schuldenstände eine wichtige Rolle. Unserer Einschätzung nach wird der Umgang mit hohen Staatsschulden langfristig eine Mischung aus finanzieller Repression und dauerhaft niedrigen oder sogar negativen Realzinsen erfordern. In diesem Umfeld steigt die Nachfrage nach realen und produktiven Vermögenswerten – etwa Unternehmen mit Preissetzungsmacht, Private Equity, Infrastruktur, Immobilien und Gold.

Schliesslich gewinnt auch die globale Diversifikation zunehmend an Bedeutung. Investoren erweitern ihre geografische Streuung, um Chancen in verschiedenen Regionen zu nutzen, anstatt sich auf den heimischen Markt zu konzentrieren.

#### **Welche Lehren können Schweizer Privatbanken und unabhängige Vermögensverwalter aus dem UBS Global Family Office Report ziehen?**

■ Die erste Lehre ist die Bedeutung einer klaren Strategie und disziplinierten Umsetzung. In den vergangenen fünf Jahren haben wir Pandemien, geopolitische Spannungen und rasante technologische Entwicklungen erlebt. In einem solchen Umfeld kehren die erfolgreichsten Investoren konsequent zu ihrer strategischen Asset Allocation zurück und rebalancieren ihre Portfolios, statt ihren langfristigen Plan aufzugeben.

Die zweite Lehre betrifft die Bedeutung eines langfristigen Anlagehorizonts. Viele Investoren halten mehr Liquidität als tatsächlich notwendig ist. In der Praxis bleibt ein grosser Teil dieser Liquidität oft über Jahre hinweg ungenutzt – was Opportunitätskosten verursacht.

Unser Ansatz besteht darin, den Liquiditätsbedarf für die nächsten drei bis fünf Jahre realistisch zu bestimmen und das Portfolio entsprechend zu strukturieren. Kapital, das darüber hinausgeht, sollte im Einklang mit dem langfristigen Risikoprofil investiert werden.

Schliesslich sollten Investoren opportunistisch bleiben, wenn sich Marktbedingungen verändern. Ein Beispiel ist der Beginn der aktuellen KI-Revolution, der sich zunächst stärker über öffentliche Märkte erschliessen liess als über private Märkte. Entscheidend ist, strategische Disziplin zu bewahren und gleichzeitig flexibel genug zu bleiben, um neue Chancen zu nutzen.



## JEAN-CHRISTOPHE ROCHAT

CHIEF INVESTMENT OFFICER, BANQUE HERITAGE

 **Jean-Christophe Rochat ist Chief Investment Officer der Banque Heritage, der er 2009 beigetreten ist.** Seine Karriere begann er 2004 bei Lombard Odier, wo er verschiedene Positionen als Finanzanalyst im Asset

*Management innehatte. Seit seinem Eintritt bei der Banque Heritage entwickelte und leitete er das Fund-Selection-Geschäft. 2012 lancierte er die Multi-Asset-Advisory-Plattform und führte diese bis Anfang 2019, als er zum Chief Investment*

*Officer der Gruppe ernannt wurde. Jean-Christophe Rochat verfügt über einen Master in Betriebswirtschaft der Universität Lyon 3 und hält zudem die Zertifizierungen CIIA und CWMA.*

# „PRIVATE EQUITY BIETET EINE AUSGEWOGENERE EXPONIERUNG GEGENÜBER DER REALWIRTSCHAFT“

In einem Umfeld mit zunehmender Konzentration an den kotierten Märkten und anhaltender Volatilität etabliert sich Private Equity als zentrale Säule langfristiger Allokationen. Für Jean-Christophe Rochat stellt diese Anlageklasse heute einen Hebel für eine direktere Exponierung gegenüber der Realwirtschaft dar – über die reine Performance-Suche hinaus. Er blickt zudem auf ihre Entwicklung sowie auf ihre Integration in die Gesamtportfoliokonstruktion zurück.



Jérôme Sicard

### **Auf welche Hauptachsen konzentrieren Sie Ihre Private-Equity-Allokationen derzeit?**

■ **Jean-Christophe Rochat:** Unsere Private-Equity-Allokationen sind heute entlang mehrerer struktureller Achsen aufgebaut, mit dem klaren Ziel, in der Realwirtschaft verankert zu bleiben. Infrastruktur bildet eine erste zentrale Säule – sowohl in Europa als auch in den USA. Sie profitiert von langfristigen Trends wie der Modernisierung von Netzen, der Energiewende

oder staatlichen Konjunkturprogrammen und bietet zudem eine attraktive Visibilität auf die Einnahmeströme.

Ein zweiter wichtiger Schwerpunkt liegt auf dem Verteidigungssektor, der insbesondere in Europa wieder stark an Bedeutung gewonnen hat. Das geopolitische Umfeld hat strukturelle Bedürfnisse in den Bereichen Souveränität, Aufrüstung und Sicherheit deutlich gemacht, die häufig von mittelgrossen, nicht kotierten Unternehmen getragen werden.

Schliesslich kehrt auch der Immobilienbereich nach einer Phase deutlicher Bewertungsanpassungen schrittweise in die Allokationen zurück. In Europa schaffen die Korrekturen in Wohn- und Gewerbeseg-  
menten wieder interessante Einstiegs- ...

„Infrastruktur bildet eine erste zentrale Säule – sowohl in Europa als auch in den USA.“





••• punkte. Dieses Thema wird selektiv angegangen, mit besonderem Augenmerk auf die Qualität der Objekte, deren Lage sowie die Struktur der Cashflows.

**Welche spezifische Rolle spielt diese Private-Equity-Allokation in der Gesamtstruktur Ihrer Portfolios?**

■ Ihre erste Funktion ist die Diversifikation – nicht nur nach Anlageklassen, sondern vor allem nach Performance-Treibern. Sie ermöglicht den Zugang zu Unternehmen und Projekten, die direkt mit langfristigen wirtschaftlichen, industriellen oder gesellschaftlichen Trends verbunden sind und häufig weniger stark mit kurzfristigen Marktbewegungen korrelieren.

In einem Umfeld, in dem kotierte Märkte stark von sehr grossen – insbesondere technologischen – Unternehmen dominiert werden, bietet Private Equity eine ausgewogenere Exponierung gegenüber der Realwirtschaft. Zudem trägt es dazu bei, gewisse Korrelationen zu reduzieren und die Gesamtvolatilität von Portfolios zu dämpfen, auch wenn dies mit geringerer Liquidität einhergeht.

Diese Anlageklasse ist klar auf langfristige Wertschöpfung ausgerichtet. Sie basiert stärker auf der Fähigkeit der Managementteams, Unternehmen zu transformieren, Governance und operative Effizienz zu verbessern oder die strategische Positionierung zu schärfen, als auf taktischen Marktentscheidungen.

**Wie gehen Sie mit Fragen der Liquidität und der Exits um – sowohl bei der Allokationskonstruktion als auch in Bezug auf Kundenerwartungen?**

■ Das Thema Liquidität ist zentral. Während viele Jahre sehr günstige Marktbedingungen Exits erleichterten und Cashflows rela-

„Es ist unerlässlich geworden, in Vintages zu denken, um zu bestimmten Zeitpunkten übermässige Liquiditätsbedürfnisse zu vermeiden.“

tiv gut planbar machten, hat sich die Situation grundlegend verändert. Desinvestitionszyklen haben sich verlängert, Bewertungen sind unsicherer geworden, und Exits erfordern mehr Geduld und Selektivität.

In der Allokationskonstruktion bedingt dies eine deutlich feinere Steuerung von Zusagen, Kapitalabrufen und Zeitplänen. Es ist unerlässlich geworden, in Vintages zu denken, um zu bestimmten Zeitpunkten übermässige Liquiditätsbedürfnisse zu vermeiden. Auch die Auswahl der Vehikel ist entscheidend. Bestimmte Evergreen-Fonds oder Continuation-Strukturen können interessante Lösungen bieten, müssen jedoch sehr sorgfältig analysiert werden – insbesondere hinsichtlich Bewertungsmechanismen, Gating-Regeln und effektiver Liquidität. Auf Kundenseite ist Aufklärungsarbeit entscheidend. Erwartungen müssen klar abgestimmt werden: Private Equity bleibt

per Definition illiquide und zyklisch, und Wertschöpfung erfolgt über einen langen Zeitraum. Liquidität kann und darf nie als selbstverständlich betrachtet werden.

**Welche grossen Trends beobachten Sie in den letzten fünf Jahren bei der Portfoliokonstruktion und strategischen Asset Allocation?**

■ In den vergangenen fünf Jahren zeigt sich eine deutliche Entwicklung hin zu stärker segmentierten und thematischen Portfolios. Allokationen werden weniger um homogene Anlageklassen herum aufgebaut, sondern zunehmend entlang spezifischer Strategien, Sektoren oder wirtschaftlicher Treiber.

Der alternative Anteil hat sich deutlich ausgeweitet, insbesondere durch den Aufstieg von Private Debt und Kreditstrategien, die teilweise traditionelle Fixed-



Income-Exponierungen ersetzen. Parallel dazu hat sich indexierte Verwaltung bei Core-Exponierungen – insbesondere bei grossen Marktkapitalisierungen – durchgesetzt, während sich aktives Management auf spezialisiere, sektorale oder Nischen-Segmente verlagert. Diese Entwicklung spiegelt auch ein wachsendes Bewusstsein für die Grenzen traditioneller, stark konzentrierter Indizes sowie den Bedarf nach qualitativ hochwertiger Diversifikation wider.

#### **Wie sehen Sie als Investor die Transformation des Private-Equity-Universums über die Zeit?**

■ Private Equity tritt in eine neue Reifestufe ein. Der Markt hat sich stark institutionalisiert, mit zunehmender Professionalisierung der Akteure, stärkerer Disziplin und höherer Selektivität bei Investitionen. Die

Demokratisierung des Zugangs über Evergreen-Strukturen oder Plattformen erweitert die Investorenbasis, bringt jedoch neue Herausforderungen in Bezug auf Liquidität und Transparenz mit sich. Zudem ist eine zunehmende Spezialisierung der Manager nach Sektoren, Regionen oder Strategien zu beobachten. Diese höhere Granularität ermöglicht es, bestimmte Wertschöpfungspotenziale gezielter zu erschliessen, erfordert jedoch auch eine noch präzisere Partnerselektion.

#### **Wie schätzen Sie heute die Sensibilität der Kunden gegenüber Private Equity beziehungsweise Private Markets generell ein?**

■ Viele verfügen bereits über einen beträchtlichen Anteil ihres Vermögens in illiquiden Anlagen, etwa über ihr Unternehmen oder Immobilien. Das begrenzt naturgemäss ihre Möglichkeit, diese Exponierung weiter auszubauen. Gleichzeitig wächst das Interesse an Private Markets, insbesondere in einem Umfeld mit unsicheren Renditen traditioneller Anlagen. Kunden zeigen sich zunehmend offen für diese Lösungen – vorausgesetzt, die Risiken werden klar erläutert und die angebotenen Strukturen bieten ausreichende Transparenz in Bezug auf Laufzeiten und Cashflows.

#### **Welche Kriterien sind für Sie bei der Auswahl von Managern oder Private-Equity-Strategien entscheidend?**

■ Im Zentrum steht die Qualität der Teams und ihre Fähigkeit, mehrere Zyklen zu durchlaufen. Track Record, Teamstabilität, strategische Kohärenz und sektorale Spezialisierung sind zentrale Faktoren. Häufig bevorzugen wir mittelgrosse Manager oder spezialisierte Boutiquen, die echten

Mehrwert und Zugang zu differenzierenden Opportunitäten bieten können. Ebenso wichtig sind Transparenz im Reporting, Governance-Qualität und die Fähigkeit, klare und regelmässige Informationen zu liefern – insbesondere in einer langfristigen Partnerschaft.

#### **Welche grundlegenden Unterschiede bestehen heute noch zwischen kotierten und privaten Märkten?**

■ Kotierte Märkte zeichnen sich durch hohe Liquidität, starke regulatorische Transparenz und standardisierte Informationen aus, aber auch durch eine zunehmende Konzentration auf eine begrenzte Zahl grosser Unternehmen. Private Märkte hingegen ermöglichen eine direktere Begleitung von Unternehmen, stärkere Governance-Einbindung und eine Wertschöpfung, die weniger von kurzfristigen Marktschwankungen abhängt. Beide Welten bleiben stark komplementär. Private Equity greift häufig in entscheidenden Phasen des Unternehmenslebenszyklus ein – Wachstum, Transformation, Nachfolge – bevor allenfalls eine Rückkehr an die Börse oder ein industrieller Verkauf erfolgt.

■

# DIE HÖHERPOSITIONIERUNG DER PORTFOLIOUNTERNEHMEN



Von Jérôme Sicard

**D**ie Unternehmen, welche die zugrunde liegenden Assets von Private-Equity-Fonds bilden – ihre eigentlichen wirtschaftlichen Sicherheiten –, sind zunehmend etabliert, profitabel und strukturiert. In Europa wie in den USA handelt es sich um Gesellschaften, die eine kritische Grösse erreicht haben, über wiederkehrende Umsätze, solide Margen und eine nachgewiesene Fähigkeit zur Generierung von Cashflows verfügen. Für sie geht es nicht mehr primär um die Sicherung ihres Fortbestands, sondern um die Optimierung ihres Potenzials.

Das typische Profil eines durch einen Private-Equity-Fonds begleiteten Unternehmens entspricht heute einem KMU oder Mid-Cap-Unternehmen mit einer starken Marktposition. Der Umsatz liegt in Europa in der Regel zwischen 50 und 300 Millionen Euro – in den USA oft darüber –, bei EBITDA-Margen meist zwischen 12 % und 15 %, tendenziell etwas höher jenseits des Atlantiks.

Private Equity richtet seinen Fokus zunehmend auf bereits etablierte Unternehmen mit wiederkehrenden Einnahmen und einer nachgewiesenen Fähigkeit zur Cashflow-Generierung. KMU und Mid-Cap-Unternehmen in einer fortgeschrittenen Entwicklungsphase stehen nicht mehr vor der Herausforderung des Überlebens, sondern vor der Skalierung ihres Geschäfts. In dieser Höherpositionierung – operativ, finanziell und organisatorisch – entsteht heute der wesentliche Teil der Wertschöpfung.

Diese Unternehmen sind in realwirtschaftlichen Sektoren tätig – spezialisierte Industrie, B2B-Dienstleistungen, Gesundheitswesen, Infrastruktur oder professionelle Technologien – und verfügen über verteidigungsfähige Wettbewerbspositionen. Es handelt sich weder um Start-ups auf der Suche nach ihrem Geschäftsmodell noch um börsennotierte Konzerne in der Reifephase, sondern um Akteure im Zwischenstadium mit weiterhin offenem Entwicklungspfad.

Obwohl diese Unternehmen bereits Cash generieren, wird dieser häufig noch nicht optimal genutzt. Kostenstrukturen bieten weiteres Verbesserungspotenzial, und Investitionsentscheidungen könnten gezielter priorisiert werden, was sich in noch ausbaufähigen Margen widerspiegelt.

In vielen Fällen ist die Governance weiterhin stark unternehmerisch geprägt und oftmals um einen Gründer oder einen kleinen Führungskreis zentriert. Diese Struktur hat das initiale Wachstum ermöglicht, stösst jedoch an ihre Grenzen, sobald das Unternehmen eine neue Grössenordnung erreicht. Die Hebel zur Wertsteigerung sind vorhanden, werden jedoch nicht immer systematisch genutzt.

Genau in diesem Spannungsfeld setzt Private Equity an – nicht um das Geschäftsmodell grundlegend zu verändern, sondern um dessen latentes Potenzial zu erschliessen. Entgegen verbreiteten Klischees basiert die Wertschöpfung immer weniger auf finanzieller Hebelwirkung. In einem Umfeld höherer Zinsen und selektiverer Kreditvergabe hat die Disziplin in der Verschuldung deutlich zugenommen.

Transaktionen erfolgen heute auf Basis moderaterer Verschuldungsniveaus und mit stärkerem Fokus auf operative Leistungsfähigkeit und die Robustheit der Geschäftsmodelle. Die Wertschöpfung

„Das typische Profil eines durch einen Private-Equity-Fonds begleiteten Unternehmens entspricht heute einem KMU oder Mid-Cap-Unternehmen mit einer starken Marktposition.“



*SpaceX ist heute eines der grössten privaten Unternehmen der Welt, mit einer geschätzten Bewertung von 350 bis 400 Milliarden Dollar – ein Beleg für die zunehmende Verlagerung der Wertschöpfung hin zu nicht börsenkotierten Märkten.*

beruht auf einer nachhaltigeren Cash-Generierung, einer verbesserten Umwandlung von EBITDA in Free Cashflow sowie einer höheren Resilienz gegenüber Konjunkturzyklen. Der Leverage wird zu einem Instrument unter mehreren – nicht mehr zum Haupttreiber der Performance.

Die Rolle der Fonds geht damit weit über die reine Kapitalbereitstellung hinaus. Ihr Mehrwert liegt in der strategischen und organisatorischen Begleitung der Unternehmen: von der Professionalisierung der Governance über die Stärkung der Finanzfunktionen und den Aufbau von Steuerungsinstrumenten bis hin zur Umsetzung von Akquisitionen.

Fonds agieren als aktive strategische Partner und bringen eine unabhängige Perspektive, sektorale Expertise sowie ein internationales Netzwerk ein. In einem zunehmend komplexen wirtschaftlichen Umfeld – geprägt von technologischen, regulatorischen und geopolitischen Veränderungen – wird diese Begleitfähigkeit zu einem entscheidenden Erfolgsfaktor.

### Typisches Profil (Zusammenfassung)

**Umsatz:** 50 bis 300 Millionen Euro

**Wachstum:** 5 % bis 12 % pro Jahr

**EBITDA-Marge:** 12 % bis 15 %

**Nettoverschuldung / EBITDA:** 3x bis 4x

**Free Cashflow:** positiv und wiederkehrend

Die Entwicklung von Private Equity spiegelt zugleich den Wandel der Wirtschaftsstruktur wider. Immer mehr private Unternehmen erreichen heute ein Reifestadium, das ihnen grundsätzlich den Zugang zum Kapitalmarkt ermöglichen würde. Gleichzeitig sind sie oft zu gross für eine ausschliesslich bankbasierte Finanzierung und nicht immer bereit – oder willens –, die Anforderungen einer Börsenkotierung zu erfüllen. Private Equity etabliert sich damit als Zwischenlösung, die Wachstum finanziert und

gleichzeitig strategische Flexibilität bewahrt. Für Unternehmer wie auch für bestehende Aktionäre stellt es eine glaubwürdige Alternative zwischen industriellem Verkauf und Börsengang dar.

Für Investoren ist es entscheidend, die Natur der den Fonds zugrunde liegenden Unternehmen zu verstehen. Diese Assets sind keine spekulativen Wetten, sondern beruhen auf realwirtschaftlichen, profitablen Unternehmen – häufig Marktführer in ihren Nischen –, die jedoch noch nicht vollständig bewertet sind. Private Equity erscheint damit weniger als eigenständige Anlageklasse denn als Verlängerung der Realwirtschaft, in der Wertschöpfung über Zeit entsteht – getragen von operativer Disziplin, qualitativ hochwertigen Cashflows und einer langfristigen strategischen Begleitung.

■



## ADRIAN SCHATZMANN

CEO, ASSET MANAGEMENT ASSOCIATION SWITZERLAND (AMAS)



*Adrian Schatzmann ist seit Januar 2021 CEO der Asset Management Association Switzerland (AMAS).*

*Zudem ist er Mitglied des Vorstands der European Fund and Asset Management Association (EFAMA) sowie Verwaltungsrat*

*von Swiss Fund Data. Zuvor war er in verschiedenen Beratungsfunktionen tätig, unter anderem für die Schweizerische Bankiervereinigung. Darüber hinaus gründete und leitete er Clear Minds Investment. Schatzmann war über*

*20 Jahre bei UBS in der Schweiz und in Asien tätig, unter anderem als Leiter des globalen Fonds- und ETF-Vertriebs. Er studierte Wirtschaftswissenschaften an der Universität St. Gallen.*

# „DIE SCHWEIZ VERFÜGT SEIT LANGEM ÜBER EIN STARKES ÖKO SYSTEM IN DEN PRIVATMÄRKTEN“

Der Aufstieg der Privatmärkte verändert die Allokationsstrategien grundlegend und eröffnet neue Perspektiven, die von grossen Investoren in der Schweiz bislang noch nicht vollständig ausgeschöpft werden. Adrian Schatzmann erläutert die Dynamiken, welche den Sektor prägen, die bestehenden Hürden sowie die Prioritäten, um Private Markets als tragende Säule des Schweizer Finanzplatzes zu etablieren.



Jérôme Sicard

### Welche strukturellen Trends erklären das starke Wachstum der Privatmärkte?

■ **Adrian Schatzmann:** Mehrere strukturelle Entwicklungen stützen das nachhaltige Wachstum. Zum einen ist eine langfristige Tendenz zur Privatisierung von Unternehmen zu beobachten – Firmen bleiben heute deutlich länger nicht kotiert. Gleichzeitig schrumpft das Universum börsenkotierter Gesellschaften, da regulatorische Veränderungen und Entwicklungen an den Kapitalmärkten Börsengänge weniger attraktiv gemacht haben.

Investoren wenden sich daher zunehmend den Privatmärkten zu, um ihre Portfolios zu diversifizieren, stabilere Ertragsströme – etwa über Infrastrukturinvestitionen – zu erschliessen und Illiquiditätsprämien in einem Umfeld tiefer Zinsen zu vereinnahmen. In gewissen Ländern sind bis zu 90 Prozent der investierbaren Unternehmen nicht börsenkotiert, was den Zugang zu Privatmärkten nahezu unverzichtbar macht. Diese Dynamik wird zusätzlich durch die wachsende Fähigkeit der Asset Manager verstärkt, Skaleneffekte, Expertise und Zugang zu einer breiteren Investorenbasis zu bieten. Die AMAS unterstützt diese Entwicklung mit einer dedizierten Private-Markets-Strategie, die auf Ausbildung, Promotion, Ökosystem-Entwicklung und ein wettbewerbsfähiges regulatorisches Umfeld fokussiert.

„In gewissen Ländern sind bis zu 90 Prozent der investierbaren Unternehmen nicht börsenkotiert, was den Zugang zu Privatmärkten nahezu unverzichtbar macht.“

...





### ... **Wie beurteilen Sie den aktuellen Zustand der Private-Markets-Industrie in der Schweiz?**

■ Kurz gesagt: dynamisch und wachsend. Die Schweiz verfügt seit Langem über ein starkes Ökosystem in den Privatmärkten, insbesondere im Venture Capital. Viele traditionelle Vermögensverwalter bauen ihre Aktivitäten in diesen Segmenten kontinuierlich aus. Schweizer Asset Manager verwalten rund 360 Milliarden Franken in Private Equity, Private Credit und Infrastruktur, wobei Private Equity den grössten Anteil ausmacht.

Auf der Vertriebsseite sind die meisten global führenden Private-Markets-Anbieter in der Schweiz präsent – nicht nur zur Betreuung inländischer Investoren, sondern auch, um vom Wachstum im Wealth Management zu profitieren. Die Nachfrage bleibt sowohl bei institutionellen als auch bei privaten Investoren hoch. Die AMAS arbeitet gemeinsam mit ihren Mitgliedern daran, Private Markets als tragende Säule des Schweizer Finanzplatzes weiter zu stärken.

### **Inwiefern nehmen Schweizer institutionelle Investoren ihre Rolle bei der Entwicklung der Privatmärkte wahr?**

■ Es sind vor allem Pensionskassen und Versicherungen, die als zentrale Kapitalgeber fungieren. In den vergangenen Jahren haben sie ihre Allokationen erhöht, um Diversifikation und Renditen zu verbessern.

Dennoch bleibt der Anteil von Private Equity in den Portfolios Schweizer Pensionskassen im internationalen Vergleich und angesichts ihres langfristigen Anlagehorizonts relativ tief.

### **Was wäre notwendig, um die Durchdringung bei Pensionskassen zu erhöhen?**

■ Ein vertieftes Verständnis der spezifischen Eigenschaften von Privatmarktanlagen würde höhere Allokationen begünstigen.



Die Asset-Management-Industrie spielt hier eine zentrale Rolle – insbesondere in Bezug auf Transparenz und Aufklärung. Zudem ist eine Revision der BVV2 angezeigt. Derzeit werden Private Markets gemeinsam mit Hedge Funds oder Rohstoffen unter der breiten Kategorie «Alternative Anlagen» geführt, mit einer Limite von 10 Prozent, sofern keine besondere Begründung vorliegt. Dieser Ansatz ist überholt.

Ein moderneres Rahmenwerk würde kotierte und nicht kotierte Aktien gemeinsam in der Aktienkategorie sowie öffentliche und private Schuldtitel in der Obligationenkategorie führen. Allokationsentscheide sollten sich primär am Risikoprofil und an den Liquiditätsbedürfnissen orientieren.

Hinzu kommt, dass Pensionskassen häufig auf Basis des TER statt der Nettoperformance beurteilt werden. Diese starke Kostenfokussierung kann Investitionen in Privatmärkte hemmen. Zwar sind solche Lösungen oft teurer als passive Produkte, sie bieten jedoch Diversifikationsvorteile und haben historisch – trotz erheblicher Performance-Streuung – häufig überdurchschnittliche Renditen erzielt.

### **Es wird viel über die Demokratisierung von Private Assets für Privatanleger gesprochen. Wie positioniert sich die AMAS?**

■ Private-Market-Produkte für private, insbesondere Retail-Investoren anzubieten, erfordert mehr als Beratung und Ausbildung. Auch die operative Infrastruktur muss weiterentwickelt werden, etwa um Kapitalabrufe effizient abzuwickeln.

Semi-liquide Strukturen können gewisse Herausforderungen entschärfen. ELTIF sind ein gutes Beispiel. Investoren müssen jedoch verstehen, dass die auf Fondsebene gewährte Liquidität jene der zugrunde liegenden Anlagen übersteigen kann. In Phasen erhöhter Rückgaben kann dies zu Rücknahmebeschränkungen führen, da Auszahlungen nicht unmittelbar erfolgen können.

### **Wird Private Debt zu einem strukturellen Ersatz für traditionelle Obligationen?**

■ Private Debt wird zunehmend als strukturelle Ergänzung – in gewissen Fällen auch als Substitut – zu traditionellen Obligationenanlagen betrachtet, insbesondere in einem Umfeld tiefer Renditen.



„Ein vertieftes Verständnis der spezifischen Eigenschaften von Privatmarktanlagen würde höhere Allokationen begünstigen. Die Asset-Management-Industrie spielt hier eine zentrale Rolle – insbesondere in Bezug auf Transparenz und Aufklärung.“

Die Kreditvergabekapazität der Banken wurde durch höhere Kapital- und Regulierungsvorschriften eingeschränkt, wodurch sich Finanzierungslücken für Unternehmen ergeben haben. Daraus entstehen Chancen für Asset Manager. Private-Debt-Lösungen können Finanzierungen übernehmen, die früher von Banken bereitgestellt wurden, und gleichzeitig attraktive risikoadjustierte Renditen für Investoren generieren.

**Warum gelingt es der Schweiz trotz ihres starken Innovationsökosystems noch nicht ausreichend, Wachstumskapital bereitzustellen?**

■ Die Schweiz ist in frühen Innovationsphasen stark positioniert. Im Bereich Growth Equity in späteren Entwicklungsstadien bleibt das Angebot jedoch begrenzt.

Wie erwähnt verfolgen Schweizer Pensionskassen weiterhin einen vergleichsweise vorsichtigen Ansatz gegenüber Privatmärkten. Zudem kann die relativ geringe Grösse vieler Schweizer Private-Equity-Fonds ihre Attraktivität für grosse institutionelle Investoren einschränken.

In der Folge wenden sich viele vielversprechende Schweizer Start-ups für ihre Expansionsfinanzierung an internationale Investoren.

**Wie kann die Schweiz ihre starke Stellung im Asset Management nutzen, um den Private-Markets-Sektor weiter auszubauen – und welche Rolle spielt die AMAS dabei?**

■ Private Markets zählen heute zu den wichtigsten Wachstumstreibern der Branche. Die Schweiz verfügt über starke hei-

mische Akteure sowie über international sehr aktive Vertriebsplattformen. Die AMAS will dieses Ökosystem gezielt weiter stärken. Dies umfasst die Vernetzung von Investoren und Anbietern über dedizierte Plattformen, den Dialog mit Pensionskassen, Privatbanken und Vermögensverwaltern sowie die Zusammenarbeit mit internationalen Branchenorganisationen.

Zudem fördert die AMAS die Anlageklasse durch Studien, öffentliche Debatten und Medienpräsenz, um die Schweiz als Kompetenzzentrum zu positionieren und einen Referenz-Hub für Daten und Wissen aufzubauen. Ein weiterer Schwerpunkt ist die Ausbildung: Unter der Leitung von AZEK entwickelt die AMAS ein spezifisches Weiterbildungsprogramm für Private Markets, ergänzt durch Webinare und Sensibilisierungsmassnahmen, um die ökonomische Bedeutung dieser Anlageklasse hervorzuheben.

**Welche Rolle bleibt Schweizer Boutiquen in einem zunehmend von globalen Playern dominierten Markt?**

■ Schweizer Boutiquen verfügen weiterhin über erheblichen Spielraum, da sie sich erfolgreich spezialisiert haben und internationale Kundschaft bedienen.

Die exportorientierte Ausrichtung des Sektors unterstreicht dies: Eine gemeinsame Studie von AMAS und SECA zeigt, dass über 75 Prozent der in der Schweiz verwalteten Private-Market-Assets von internationalen Investoren stammen.

Schweizer Anbieter bleiben somit trotz der Präsenz grosser globaler Häuser international wettbewerbsfähig.

■

**JOVAN SAMARDZIC**

MANAGING DIRECTOR, STEPSTONE



*Jovan Samardzic ist Managing Director bei StepStone und Mitglied des Private-Debt-Portfolio-Management-Teams. Er verantwortet einen Grossteil der Private-Debt-Portfolios des Unternehmens und leitet zudem Research und Analyse im Bereich Portfoliokonstruktion und Risiko-*

*Rendite-Bewertung. StepStone ist ein globaler Private-Markets-Investor mit mehr als 800 Milliarden US-Dollar an verwaltetem Gesamtkapital. In Partnerschaft mit Kroll trägt das Unternehmen zu den Kroll-StepStone-Private-Credit-Benchmarks bei, die auf über 16'000 historischen Transaktionen basieren*

*und Einblicke in Pricing, Performance und Risiko im Private-Credit-Markt liefern. Jovan Samardzic hält einen Master in Quantitative Finance von der Universität Zürich und der ETH Zürich, einen Master in Maschinenbau der Universität Belgrad und ist CFA- sowie FRM-Charterholder.*

# „IN DER GESAMTEN BRANCHE WIRD TRANSPARENZ ZUNEHMEND NICHT MEHR ALS EINSCHRÄNKUNG, SONDERN ALS ENABLER VERSTANDEN“

Lange Zeit galten Private Markets als wenig transparent, doch sie werden zunehmend messbar und vergleichbar. Da Investoren bessere Daten und mehr Transparenz verlangen, haben StepStone und Kroll proprietäre Private-Credit-Benchmarks entwickelt, die tiefere Einblicke in Pricing, Risiko und Performance über den gesamten Markt hinweg ermöglichen sollen. Wie Jovan Samardzic erläutert, ist diese Initiative ein klares Beispiel für die Richtung, in die sich Private Markets – und insbesondere Private Credit – derzeit entwickeln.



Jérôme Sicard

**Private Markets werden oft als von Natur aus intransparent beschrieben. Wie hat sich aus Ihrer Sicht das Transparenzniveau in den letzten Jahren entwickelt, insbesondere im Private Credit?**

■ **Jovan Samardzic:** Die Transparenz im Private Credit hat sich über die Jahre klar verbessert – vor allem getrieben durch die Nachfrage der Investoren. Da Private Credit zu einem festen Bestandteil strategi-

scher Asset-Allokationen geworden ist, verlangen Investoren ein deutlich klareres Verständnis darüber, wohin ihr Kapital fließt und wie sich die zugrunde liegenden Assets entwickeln.

Auch regulatorische und marktseitige Entwicklungen haben dazu beigetragen. In den USA müssen beispielsweise sowohl börsennotierte als auch private BDCs (Kreditvehikel für Mid-Market-Unternehmen) bei der SEC berichten. Dadurch entsteht zusätzliche Transparenz hinsichtlich Portfolios, Non-Accrual-Quoten oder PIK-Komponenten. Zwar handelt es sich dabei noch nicht um vollständige Transparenz auf Einzelkreditebene, doch ist es ein bedeutender Fortschritt. ...

„Dieser Übergang wäre ohne erhebliche Fortschritte bei Transparenz und Datenqualität nicht möglich gewesen.“





- Hinzu kommen Dateninitiativen wie unsere proprietären Benchmarks, die wir gemeinsam mit Kroll entwickelt haben. Sie tragen zu aktuelleren und strukturierteren Markteinblicken bei. Wichtig ist: Die Branche begrüsst diese Entwicklungen weitgehend. Grössere Transparenz wird zunehmend als Wachstumstreiber für die Anlageklasse verstanden – nicht als Einschränkung.

### **Wird zunehmende Transparenz und bessere Datenqualität die Wahrnehmung von Private Markets nachhaltig verändern?**

■ Ja, und dieser Wandel ist bereits im Gange. Insbesondere Private Credit hat sich klar von einer Nischen- oder Opportunitätsallokation zu einem zentralen Bestandteil strategischer Asset-Allokationen vieler institutioneller Investoren entwickelt. Dieser Übergang wäre ohne erhebliche Fortschritte bei Transparenz und Datenqualität nicht möglich gewesen.

Mit steigenden Allokationen verändern sich auch die Anforderungen der Investoren. Wenn Kapitalzusagen bedeutend werden, müssen Investoren Exposures, Portfoliokonstruktion, Underwriting-Standards und Performance-Treiber viel granularer verstehen. Bessere und strukturiertere Daten ermöglichen eine fundiertere Due Diligence, robustere Benchmarks und ein kontinuierlicheres Monitoring – und stärken damit das Vertrauen der Investoren.

Mehr Transparenz verschiebt zudem die Marktdiskussion von anekdotischen Einschätzungen hin zu faktenbasierter Analyse. In weniger transparenten Umfeldern können einzelne Kreditereignisse oder



Sektorprobleme die Wahrnehmung stark verzerren. Mit breiteren und repräsentativeren Datensätzen lassen sich solche Ereignisse besser einordnen – ob systemisch oder idiosynkratisch. Das reduziert Überreaktionen und unterstützt rationalere Allokationsentscheidungen.

Ein weiterer wichtiger Effekt ist die Vergleichbarkeit. Mit besseren Daten können Investoren Private Credit nicht nur zwischen Managern und Strategien vergleichen, sondern auch gegenüber anderen Anlageklassen wie Syndicated Loans oder High-Yield-Anleihen. Diese Relative-Value-Perspektive ist entscheidend für die Portfoliokonstruktion und stärkt die Sicht auf Private Markets als analysierbare Anlageklasse.

Branchenweit wird Transparenz zunehmend nicht mehr als Einschränkung, sondern als Enabler gesehen. Die meisten Marktteilnehmer erkennen, dass bessere Daten und mehr Offenheit letztlich die Investorenbasis verbreitern, den Markt vertiefen und ein nachhaltiges langfristiges Wachstum der Anlageklasse unterstützen.

### **Welche Fortschritte sehen Sie konkret bei Datenverfügbarkeit, Qualität und Relevanz?**

■ Vor zehn Jahren war Datensammlung deutlich weniger institutionalisiert. Informationen lagen oft in Tabellen vor, Datensätze waren unvollständig und Reporting-Standards stark unterschiedlich.

Heute haben viele GPs professionelle Reporting-Systeme und dedizierte Datenteams aufgebaut. Historische Investment-Memos und Kreditverträge werden systematisch digitalisiert und strukturiert. Diese Entwicklung wurde wesentlich durch intensivere Due-Diligence-Anforderungen vorangetrieben, da Allokationen gestiegen sind. Für Datenaggregatoren wie uns macht das einen enormen Unterschied: Zugang ist einfacher, Abdeckung breiter und Konsistenz deutlich höher als noch vor einem Jahrzehnt.

### **StepStone aggregiert grosse Mengen an Private-Debt-Daten. Welche Erkenntnisse ergeben sich daraus?**

■ Ein zentraler Vorteil grosser Datensätze ist die Möglichkeit, Markttrends nahezu in Echtzeit zu beobachten und in einen langfristigen historischen Kontext zu setzen. Ein Beispiel ist die Spread-Kompression der letzten zwei bis drei Jahre. Mit unseren

---

„Daten waren für uns von Anfang an zentral für Due Diligence, Portfoliokonstruktion und das Verständnis der Anlageklasse.“



---

„Wichtig ist die repräsentative Abdeckung sowohl der USA als auch Europas – was selten ist und echte Vergleichbarkeit ermöglicht.“

---

Daten können wir diese Entwicklung nicht nur kurzfristig, sondern über 10 bis 15 Jahre hinweg analysieren und mit anderen Sub-Investment-Grade-Märkten wie Syndicated Loans oder High Yield vergleichen. Diese relative Perspektive ist entscheidend, um Private Credit im gesamten Risiko-Rendite-Kontext zu beurteilen.

#### **Was war die ursprüngliche Motivation für die Entwicklung der Kroll-StepStone-Benchmarks?**

■ Daten waren für uns von Anfang an zentral für Due Diligence, Portfoliokonstruktion und das Verständnis der Anlageklasse. Im Laufe der Zeit haben wir eine grosse interne Datenbank aufgebaut und mehrere Marktdefizite identifiziert: unzureichende Transparenz, viele anekdotische statt datenbasierte Einschätzungen, verzögerte und quartalsweise Berichterstattung sowie begrenzte Repräsentativität – insbesondere in Europa.

Aus diesem Grund haben wir Gespräche mit Kroll aufgenommen, die über ihr Bewertungsgeschäft ebenfalls umfangreiche Daten sammeln. Gemeinsam haben wir dann proprietäre Benchmarks entwickelt, um breitere, aktuellere und fundamental fundiertere Markteinblicke zu ermöglichen.

#### **Stellen die Daten gängige Annahmen über Private Credit infrage?**

■ Die Daten bestätigen vielmehr die grundlegenden Eigenschaften der Anlageklasse. Private Credit – insbesondere Direct Lending – bleibt eine robust performende Anlageklasse mit überwiegend erstrangig besicherten Krediten an der Spitze der Kapitalstruktur. Die Renditen werden primär durch laufende Kuponerträge generiert, nicht durch Kapitalgewinne. Die Logik liegt in Einkommensgenerierung und Downside-Schutz, nicht in Equity-ähnlichem Upside. Dieses Profil hat sich strukturell kaum verändert.

#### **Wie gross ist Ihr Research-Universum?**

■ Über StepStone-Portfolios hinweg sind wir in mehr als 1'500 Kredite investiert. Im Rahmen der Kroll-StepStone-Benchmarks überwachen wir laufend über 3'000 Kredite. Historisch umfasst unsere Datenbank mehr als 16'000 Kredite bis zurück in die Jahre 2010/2011. Wichtig ist die repräsentative Abdeckung sowohl der USA als auch Europas – was selten ist und echte Vergleichbarkeit ermöglicht.

#### **Wie sieht das typische Private-Debt-Unternehmen heute aus?**

■ Der Kern der Direct-Lending-Aktivität liegt im Mid-Market. Unternehmen erzielen dort typischerweise 25 bis 75 Millionen USD EBITDA. Die durchschnittliche Verschuldung liegt bei rund dem Fünffachen des EBITDA, meist zwischen vier- und sechsmal. EBITDA-Margen bewegen sich typischerweise zwischen 15 % und 30 %, mit einem Median um 20 %. Die Zinsdeckungsgrade liegen aktuell bei etwa 2.25x. Rund 90 % der Kreditnehmer sind Private-Equity-finanzierte Unternehmen. Insgesamt ist das fundamentale Profil der Kreditnehmer weitgehend stabil geblieben.

■



## PHILIPPE BUCHER

MITGRÜNDER UND MANAGING PARTNER, EEVOLVE



**Philippe Bucher ist Mitgründer und Managing Partner von eevolve.**

Zuvor war er Partner sowie Mitglied der Geschäftsleitung und des Investmentkomitees bei Capvis, Früh in seiner Karriere trug Bucher als COO dazu bei, Adveq – eine Gesellschaft von Schrodgers Capital – zu

einer institutionellen und global tätigen Private-Equity-Gesellschaft zu entwickeln. Philippe begann seine Laufbahn bei Arthur Andersen und PwC. Er verfügt über einen Master in Betriebswirtschaft der Universität Zürich, ergänzt durch Executive-Programme an der Harvard Business School und am

IMD, und ist zertifizierter CPA und CFA. Philippe Bucher leitet das Private-Equity-Chapter der Swiss Private Equity & Corporate Finance Association (SECA). Zudem ist er Mitglied des Verwaltungsrats von Mill Reef Capital und Emerald Technology Ventures.

# „AKTEURE, DIE SICH NICHT DIFFERENZIEREN, WERDEN SCHRITTWEISE VOM MARKT VERDRÄNGT“

Resilient, aber unter Druck: Der Schweizer Private-Equity-Markt tritt in eine Phase der Neuordnung ein. Zwischen Kapitalzuflüssen, zunehmendem Wettbewerb und steigenden operativen Anforderungen analysiert Philippe Bucher die neuen Kräfteverhältnisse in einer Branche, in der nur jene Akteure weiterhin erfolgreich sein werden, die sich klar differenzieren können.



Jérôme Sicard

### Wie würden Sie den aktuellen Zustand des Private-Equity-Marktes in der Schweiz beschreiben?

■ **Philippe Bucher:** Aus Investitionssicht zeigt sich der Markt bemerkenswert widerstandsfähig. Der Wettbewerb ist aktiv und der Dealflow bleibt solide. Im Jahr 2025 lag die Aktivität klar über jener von 2024 – sowohl hinsichtlich der Anzahl Transaktionen als auch der Volumina –, auch wenn das Marktgeschehen noch nicht vollständig auf

das Niveau vor der Pandemie zurückgekehrt ist. Auffällig war in diesem Jahr vor allem die Volatilität innerhalb des Jahres: ein sehr starkes erstes Quartal, ein vorsichtigeres zweites Quartal und anschliessend eine erneute Beschleunigung gegen Jahresende. Besonders aktiv waren gewisse Sektoren, darunter Healthcare und Medtech, Infrastruktur und Rechenzentren sowie Technologie- und KI-nahe Unternehmen. Über die Transaktionsaktivität hinaus profitiert die

Schweiz weiterhin von sehr starken Fundamentaldaten: einer dichten Basis von kleinen und mittelgrossen Unternehmen, politischer und wirtschaftlicher Stabilität, einem berechenbaren regulatorischen und steuerlichen Umfeld, niedriger Inflation und – zuletzt – einem unterstützenden Zinsumfeld nach den Zinssenkungen der Schweizerischen Nationalbank.

### Welche Hauptdynamiken prägen derzeit den Schweizer Private-Equity-Markt?

■ Ein wichtiger Treiber ist die Transformation von Unternehmen: Viele Industriekonzerne bereinigen ihre Portfolios durch Carve-outs und den Verkauf von nicht strategischen Aktivitäten. Dies schafft wiederkehrende Opportunitäten für Private-Equity-Investo- ...

„Besonders aktiv waren gewisse Sektoren, darunter Healthcare und Medtech, Infrastruktur und Rechenzentren sowie Technologie- und KI-nahe Unternehmen.“





••• ren. Die Schweiz bleibt zudem für internationale Private-Equity-Gesellschaften attraktiv, häufig als Hub für Kapitalbeschaffung und nicht ausschliesslich als Investitionsstandort. Gleichzeitig ist das makroökonomische Umfeld von Unsicherheit geprägt, etwa durch geopolitische Spannungen, anhaltende Konflikte, hohe öffentliche Defizite und veränderte Handelsdynamiken. Auch bestehen offene Fragen hinsichtlich der Nachhaltigkeit der aktuellen Begeisterung für KI-bezogene Investitionen. All dies beeinflusst das Verhalten der Investoren und verstärkt den Fokus auf widerstandsfähige, qualitativ hochwertige Unternehmen.

### **Die Bewertungsniveaus sind relativ hoch geblieben. Warum hat sich der Bewertungsdruck nicht stärker angepasst?**

■ Die Bewertungen sind aus mehreren Gründen erhöht geblieben. In erster Linie befindet sich weiterhin viel „dry powder“ im Markt. Grosse Mengen an privatem Kapital konkurrieren um eine begrenzte Anzahl hochwertiger Assets, was die Preise stützt. In unsicheren Märkten sind Käufer sehr selektiv und konzentrieren sich auf erstklassige, robuste Unternehmen – und diese erzielen weiterhin hohe Multiples. Die vergleichsweise niedrigen Fremdkapitalkosten in der Schweiz haben ebenfalls dazu beigetragen, die Bewertungsniveaus zu stabilisieren, indem sie die Leverage-Ökonomie unterstützen. Schliesslich wirkt ein starker Ankereffekt: Viele Verkäufer, Beteiligungsgesellschaften und institutionelle Investoren orientieren sich weiterhin an den Bewertungen vor der Pandemie und sind zurückhaltend, eine deutliche Neubewertung zu akzeptieren, solange die Exit-Visibilität begrenzt bleibt.

### **Wie sehen Sie die Konsolidierung unter den Schweizer Private-Equity-Akteuren?**

■ Die Konsolidierung nimmt klar zu und dürfte anhalten. Grosse internationale Private-Equity-Firmen bauen ihre Präsenz in der



Schweiz aus und sind zunehmend bereit, auch kleinere Tickets als früher zu investieren. Das setzt kleinere inländische Anbieter unter Druck. Gleichzeitig haben einige lokale Häuser Mühe, Zusagen für ihre nächsten Fonds zu sichern, wenn ihnen eine klare Differenzierung fehlt. Steigende regulatorische, operative und Reporting-Anforderungen erhöhen zusätzlich die Mindestgrösse und Professionalität, die erforderlich sind, um wettbewerbsfähig zu bleiben. In der Folge geraten wenig differenzierte Anbieter unter Druck, während spezialisierte lokale Beteiligungsgesellschaften mit klarem Wertversprechen weiterhin erfolgreich sein können.

### **Was sind die wichtigsten Erfolgsfaktoren für lokale Schweizer Private-Equity-Gesellschaften in einem so kompetitiven Umfeld?**

■ Differenzierung ist absolut entscheidend. Schweizer Firmen müssen eine tiefe Sektor- oder Regionalexpertise sowie die Fähigkeit nachweisen, auf operativer Ebene in ihren Portfoliounternehmen echten Mehrwert zu schaffen. Starke lokale Netzwerke bleiben ein zentraler Vorteil – insbesondere bei der Generierung proprietärer Transaktionen

und beim Aufbau von Vertrauen zu Unternehmern. Flexibilität und Kreativität sind ebenfalls wichtig: Offenheit gegenüber Co-Investments, Minderheitsbeteiligungen oder massgeschneiderten Finanzierungslösungen kann im Wettbewerb mit grösseren Fonds mit starrerem Modellen entscheidend sein. Letztlich müssen kleinere Anbieter ihre geringere Grösse durch überdurchschnittliche Renditen und einen stärker hands-on orientierten Ansatz kompensieren.

### **Mit welchen strukturellen und strategischen Herausforderungen sind Schweizer Private-Equity-Gesellschaften derzeit konfrontiert?**

■ Eine der zentralen Herausforderungen ist das zunehmend kompetitive Umfeld – sowohl durch internationale Fonds als auch durch inländische Wettbewerber. Engpässe bei Exits sind ein weiteres Thema, da Kapitalmärkte und M&A-Aktivitäten gedämpfter verlaufen sind. Zudem sind die Kosten des Geschäfts deutlich gestiegen. Selbst kleinere Private-Equity-Gesellschaften sehen sich heute hohen Erwartungen hinsichtlich Governance, Compliance, Reporting und institutioneller Aufstellung



„Schweizer Beteiligungsgesellschaften müssen eine tiefe Sektor- oder Regionalexpertise sowie die Fähigkeit nachweisen, auf operativer Ebene in ihren Portfoliounternehmen echten Mehrwert zu schaffen.“

gegenüber. Das erhöht die erforderliche Mindestgrösse für einen effizienten Betrieb und setzt insbesondere Erstfonds oder kleinere Manager unter Margendruck.

#### **Wo sehen Sie derzeit die attraktivsten Opportunitäten für Schweizer Private-Equity-Gesellschaften?**

Die interessantesten Chancen finden sich meist in klar definierten Nischen mit starkem strukturellem Wachstum. Dazu zählen Healthcare und Medtech, bestimmte Software- und Technologiesegmente sowie regional ausgerichtete Dienstleistungsunternehmen. Nachfolgesituationen in Schweizer KMU bieten ebenfalls besonders attraktive Möglichkeiten – nicht zuletzt aufgrund der demografischen Struktur vieler Unternehmensinhaber. Zudem gewinnen Private-Credit-Strukturen an Attraktivität, insbesondere in Bereichen, in denen sich traditionelle

Bankfinanzierungen zurückziehen. In diesen Segmenten können kleinere, spezialisierte Anbieter weiterhin eine klare Differenzierung aufrechterhalten.

#### **Angesichts der begrenzten Grösse des Schweizer Marktes: Ist eine Fokussierung auf bestimmte Sektoren noch möglich oder wird Diversifikation zur Notwendigkeit?**

Meiner Ansicht nach sollte Diversifikation auf Investorenebene stattfinden, nicht auf Ebene kleiner Private-Equity-Boutiquen. In einem Markt wie der Schweiz sind Fokus und Spezialisierung entscheidende Wettbewerbsvorteile. Wer versucht, zu viele Sektoren abzudecken, verwässert Expertise und Glaubwürdigkeit. Ein klar definierter Investitionsfokus ermöglicht bessere Deal-Sourcing-Prozesse, tiefere operative Einsichten und eine konsistentere Wert-

schöpfung. Investoren können Diversifikation erreichen, indem sie über mehrere spezialisierte Manager hinweg allokalieren.

#### **Wie definieren Sie persönlich Erfolg im Private Equity – über die finanzielle Performance hinaus?**

Neben finanziellen Kennzahlen wie IRR und Multiples bedeutet Erfolg im Private Equity, nachhaltigen, langfristigen Wert zu schaffen. Dazu gehört, in Portfoliounternehmen einen greifbaren operativen Mehrwert zu leisten, Unternehmen aufzubauen, die langfristig Bestand haben, und positiv zur Transformation von Branchen und Volkswirtschaften beitragen. Wichtig ist, in Nachfolgesituationen Werte zu bewahren und neue Mehrwerte zu schaffen. Es bedeutet auch, Private Equity zu angemessenen Gebührenstrukturen zugänglicher zu machen – insbesondere für kleinere Investitionen – und gleichzeitig eine starke Interessenskongruenz zwischen Investoren, Managern und Unternehmern zu wahren.

#### **Wie können Schweizer Private-Equity-Boutiquen mit zunehmender Konkurrenz durch grosse internationale Asset Manager umgehen, die in den Schweizer Markt eintreten?**

In der Praxis ist der Wettbewerb mit grossen internationalen Asset Managern oft weniger direkt, als es auf den ersten Blick scheint. Häufig zielen wir nicht auf dieselben Unternehmen, Sektoren oder Transaktionsgrössen. Lokale Schweizer Beteiligungsgesellschaften können sehr relevant bleiben, indem sie sich auf Transaktionen konzentrieren, die für grosse Fonds zu klein, zu lokal oder zu komplex sind, um sie effizient zu verfolgen. Tiefe lokale Verwurzelung, starke Beziehungen zu Unternehmern und ein hands-on geprägter Investitionsansatz bleiben starke Differenzierungsmerkmale. Insgesamt trägt die Präsenz internationaler Akteure dazu bei, das Profil und die Attraktivität des Schweizer Private-Equity-Ökosystems insgesamt zu stärken. ■



## MICHAEL SIDLER

MITGRÜNDER UND PARTNER, REDALPINE



*Michael Sidler hat Redalpine Venture Partners im Jahr 2006 mitgegründet und ist dort als General Partner tätig. Zuvor war er für Investitionen sowie M&A bei Prionics*

*verantwortlich, einem Biotechnologie- und Diagnostikunternehmen in Schlieren (Schweiz). Zwischen 1998 und 2003 arbeitete er für die Boston Consulting Group in Zürich und Toronto*

*in verschiedenen Branchen, darunter E-Banking, Versicherungen und Automobilindustrie. Michael Sidler promovierte in Life Sciences an der Universität Zürich.*

# „VC-FONDS ÜBERNEHMEN ZUNEHMEND STRUKTURIERTE ANSÄTZE, INSPIRIERT VOM PRIVATE EQUITY“

Zwischen Kapitalbündelung, zunehmender Prozess-Sophistizierung und wachsendem Performancedruck verändert sich Venture Capital sowohl in seiner Dimension als auch in seiner Natur. Für Michael Sidler, Mitgründer von Redalpine, markiert diese Entwicklung keinen Bruch, sondern vielmehr einen Reifungsprozess, in dem Disziplin, Selektion und aktive Begleitung entscheidender werden als je zuvor.



Jérôme Sicard

### Welche strukturellen Veränderungen werden Ihrer Ansicht nach die Venture-Capital-Landschaft in den kommenden Jahren prägen?

■ **Michael Sidler:** Global lassen sich zwei zentrale Entwicklungen beobachten. Erstens der Aufstieg dessen, was mitunter als «Big VC» bezeichnet wird. Fonds mit mehreren Milliarden investieren erhebliche Summen in eine begrenzte Anzahl von Technologieunternehmen – häufig gemeinsam mit Staaten und grossen Konzernen. Dadurch entstehen leistungsfähige Ökosysteme rund um strategisch relevante Technologien.

Diese Dynamik zeigt sich etwa bei Unternehmen wie SpaceX oder OpenAI. Regierungen betrachten bestimmte Technologien zunehmend als strategische Assets und fördern die entsprechenden Ökosysteme durch gezielte Industriepolitik. Für Venture-Capital-Investoren eröffnet dies aussergewöhnliche Chancen, bringt jedoch auch eine gewisse politische Abhängigkeit mit sich.

Die zweite Entwicklung betrifft künstliche Intelligenz – nicht nur als Investmentthema, sondern als Technologie, die den Venture-Capital-Prozess selbst transformiert. KI

ermöglicht die Analyse tausender Opportunitäten und die Identifikation vielversprechender Kandidaten. Dennoch bleibt Venture Capital im Kern ein menschliches Geschäft: Die Beurteilung von Gründern und die Begleitung von Unternehmern beruhen weiterhin auf persönlicher Interaktion.

### Wie hat sich die Wahrnehmung von Venture Capital bei Investoren im aktuellen Zins- und Liquiditätsumfeld verändert?

■ Venture Capital verläuft in Zyklen. Zwischen 2013 und 2022 erlebte der Markt eine lange Expansionsphase mit steigenden Bewertungen und einer Vielzahl neuer Fonds. Viele Investoren hatten bis dahin keinen Abschwung erlebt.

Mit dem Anstieg der Zinsen und der Korrektur der Bewertungen mussten einige erstmals Verluste hinnehmen, was zu einer ...

„KI ermöglicht die Analyse tausender Opportunitäten und die Identifikation vielversprechender Kandidaten. Dennoch bleibt Venture Capital im Kern ein menschliches Geschäft.“





- abrupten Stimmungswende führte. Heute ist kein Rückzug aus Venture Capital zu beobachten, sondern vielmehr ein ausgeprägter «Flight to Quality». Investoren bleiben aktiv, agieren jedoch deutlich selektiver und bevorzugen Manager mit überzeugendem Track Record.

### **Wodurch unterscheidet sich Venture Capital heute vom Private Equity in Bezug auf Ansatz, Anlagehorizont und Wertschöpfung?**

■ Es handelt sich um zwei grundlegend unterschiedliche Anlageklassen. Private Equity erwirbt in der Regel Mehrheitsbeteiligungen an etablierten Unternehmen, häufig von bestehenden Aktionären, und optimiert anschliessend die operative Effizienz, bevor ein Exit erfolgt.

Im Gegensatz dazu halten Venture-Capital-Investoren Minderheitsbeteiligungen, typischerweise zwischen 10 % und 20 %. Das Kapital fliesst direkt in das Wachstum der Unternehmen und nicht in den Erwerb bestehender Anteile.

Ziel ist es, talentierte Gründer zu begleiten und ihre Fähigkeiten zu stärken. Sind die Gründer nicht überzeugend, investieren wir nicht. Venture Capital dient somit dem Aufbau neuer Unternehmen und Industrien, während Private Equity bestehende Strukturen weiterentwickelt und optimiert.

### **Sehen Sie Konvergenzen zwischen Venture Capital und Private Equity?**

■ Gewisse Annäherungen sind erkennbar. Eine betrifft die Exit-Seite: Venture-finanzierte Unternehmen werden zunehmend von Private-Equity-Fonds übernommen, sobald sie eine bestimmte Grösse erreichen – ein natürlicher Exit-Kanal.

Eine weitere Konvergenz zeigt sich in der Wertschöpfung. VC-Fonds übernehmen verstärkt strukturierte Ansätze aus dem Private Equity. Bei Redalpine begleiten wir Gründer beispielsweise in den Bereichen Talentgewinnung, Organisationsaufbau,



„Die Wahrnehmung, Exits seien heute extrem schwierig, ist differenziert zu betrachten.“

kommerzielle Umsetzung, internationale Expansion und Folgefinanzierungen. Diese Methoden beschleunigen die Professionalisierung junger Unternehmen. Trotz dieser Überschneidungen bleiben beide Modelle grundlegend verschieden.

### **Wie passen VC-Fonds ihre Strategien an längere Exit-Zyklen und selektivere Finanzierungsbedingungen an?**

■ Die Wahrnehmung, Exits seien heute extrem schwierig, ist differenziert zu betrachten. Bereinigt um die Sondereffekte der Covid-Periode liegt die Exit-Aktivität in Europa nahe an einem Zehnjahreshoch.

Auch in unserem Portfolio beobachten wir weiterhin eine gesunde Anzahl an Exits. Die Diskussion über eine «Exit-Dürre» spiegelt vor allem die Erfahrung jener Fonds wider, die während der Boomjahre in den Markt eingetreten sind und noch keine Korrektur erlebt hatten. Tatsächlich normalisiert sich der Markt derzeit.

### **Wie beurteilen Sie den aktuellen Venture-Capital-Markt in der Schweiz im Vergleich zu globalen Innovationszentren?**

■ Die Schweiz verfügt über ein aussergewöhnlich starkes Innovationsökosystem, insbesondere rund um die ETH Zürich und die EPFL. Die Qualität technologischer Innovation ist sehr hoch.

Die Herausforderung liegt primär auf der Finanzierungsseite. Ein grosser Teil des Kapitals für Schweizer Start-ups stammt von internationalen – insbesondere US-amerikanischen – Investoren. Das unterstreicht zwar die Attraktivität des Standorts, bedeutet aber auch, dass ein erheblicher Teil der Wertschöpfung ins Ausland fliesst. Die strukturelle Schwäche Europas zeigt sich vor allem im Growth Capital. Während sich die Frühphasenfinanzierung in den letzten zwei Jahrzehnten deutlich verbessert hat, besteht weiterhin eine Lücke zu den USA in späteren Entwicklungsphasen.



### **Welche Sektoren und Technologien stehen derzeit besonders im Fokus von Investoren in der Schweiz und Europa?**

■ Ein Grossteil der Innovation in der Schweiz geht von der ETH Zürich und der EPFL aus, was die Dynamik in Bereichen wie Robotik, Drohnen, künstliche Intelligenz und Deep Tech erklärt.

Darüber hinaus gewinnen Sektoren wie Fintech, synthetische Biologie, Biotechnologie und fortschrittliche Materialien zunehmend an Bedeutung. Insgesamt positionieren sich die Schweiz und Europa als starke Ökosysteme für Spitzentechnologien.

### **Was wird künftig erfolgreiche Venture-Capital-Akteure von weniger erfolgreichen unterscheiden?**

■ Ein häufiger Fehler ist eine zu starke Fokussierung auf einzelne Sektoren. Investmentthemen verlaufen in Wellen – etwa Krypto, Food Tech, ESG oder Vertei-

---

„Venture Capital ist heute professioneller und strukturierter als früher, bleibt jedoch in seiner Grundfunktion unterschiedlich zum Private Equity. Es geht darum, die nächste Generation von Unternehmen aufzubauen – nicht bestehende zu restrukturieren.“

---

digungstechnologien. Eine einseitige Ausrichtung macht Portfolios anfällig für diese Zyklen.

Bei Redalpine verfolgen wir daher einen diversifizierten, themenübergreifenden Ansatz. Ebenso entscheidend ist die Zusammensetzung der Investmentteams: Rund die Hälfte unserer Mitarbeitenden sind Wissenschaftler, was uns erlaubt, komplexe Technologien fundiert zu beurteilen und auf Augenhöhe mit Gründern zu agieren.

Schliesslich gewinnen Disziplin und Prozesse zunehmend an Bedeutung. Wir analysieren jährlich über 5'000 Projekte und investieren in etwa zehn davon. Die Identifikation der wenigen Unternehmen, die den Grossteil der Rendite generieren, erfordert höchste Selektivität.

### **Entwickelt sich Venture Capital in Richtung Private Equity – in Bezug auf Reife, Disziplin und Wertschöpfung?**

■ Disziplin war im Venture Capital schon immer zentral, auch wenn die öffentliche Wahrnehmung gelegentlich anderes suggeriert. In dieser Anlageklasse stammt ein Grossteil der Rendite aus ein oder zwei aussergewöhnlichen Unternehmen. Die Herausforderung besteht darin, diese «Outliers» zu identifizieren und optimal zu begleiten.

Venture Capital ist heute professioneller und strukturierter als früher, bleibt jedoch in seiner Grundfunktion unterschiedlich zum Private Equity. Es geht darum, die nächste Generation von Unternehmen aufzubauen – nicht bestehende zu restrukturieren.

### **Verändern Evergreen-Strukturen und Sekundärmärkte das Venture-Capital-Modell?**

■ Ja, potenziell erheblich. Klassisches Venture Capital basiert auf geschlossenen Fonds mit langen Kapitalbindungen, Kapitalabrufen und dem bekannten J-Curve-Effekt. Für viele Investoren – insbesondere private – ist dieses Modell schwer zugänglich.

Bei Redalpine haben wir mit dem Summit Fund eine Evergreen-Plattform entwickelt, die sowohl in unsere Early-Stage-Fonds als auch direkt in reifere Unternehmen investiert.

Der Vorteil liegt in der Flexibilität: Investoren erhalten Zugang zu Venture Capital ohne starre Zehnjahresbindung, während wir kontinuierlich reinvestieren und unsere besten Beteiligungen begleiten können. Parallel dazu könnten sich entwickelnde Sekundärmärkte zusätzliche Liquidität in diese Anlageklasse bringen.

■

# DER MOMENT DER PLATTFORMEN

Die selektive «Retailisierung» von Private Equity schafft eine neue Architektur der Auswahl. Lange Zeit institutionellen Investoren vorbehalten, öffnet sich der Privatmarkt heute einer breiteren Anlegerbasis über technologische Plattformen, die einen demokratisierten Zugang versprechen. Hinter der Senkung der Einstiegsschwellen vollzieht sich jedoch eine subtilere Transformation: Der Zugang wird einfacher, während das Verständnis von Risiken, Liquidität und Kosten anspruchsvoller wird.



Von **Levy-Sergio Mutemba**

**D**ie Landschaft der privaten Kapitalanlagen in der Schweiz befindet sich in einem strukturellen Wandel. Während früher nur institutionelle Investoren mit siebenstelligen Tickets Zugang hatten, öffnen sich Privatmärkte heute über Plattformen mit unterschiedlichen Architekturen einer neuen Anlegergruppe. Wie unser Vergleich zeigt, bedeutet dieser erleichterte Zugang jedoch keineswegs Standardisierung. Drei zentrale Entwicklungen zeichnen sich für 2026 ab.

Erstens: die Senkung der Eintrittsbarrieren. Es zeigt sich eine klare Polarisierung zwischen «Institutional Light»-Anbietern wie

iCapital mit Einstiegssummen um CHF 100'000 und Private-Tech-Disruptoren wie Stableton, die bereits ab CHF 200 über AMC-Zertifikate Zugang ermöglichen. Diese Entwicklung reflektiert die steigende Nachfrage nach Diversifikation ausserhalb der öffentlichen Märkte – in einem Umfeld erhöhter Aktienvolatilität und komprimierter Renditen traditioneller Anleihen. Die Senkung des Tickets verändert jedoch nicht die Natur des Risikos. Sie fragmentiert den Zugang, vereinfacht ihn aber nicht.

Zweitens: der Wettbewerb zwischen Evergreen- und Vintage-Strukturen. Die Entscheidung betrifft nicht mehr nur das

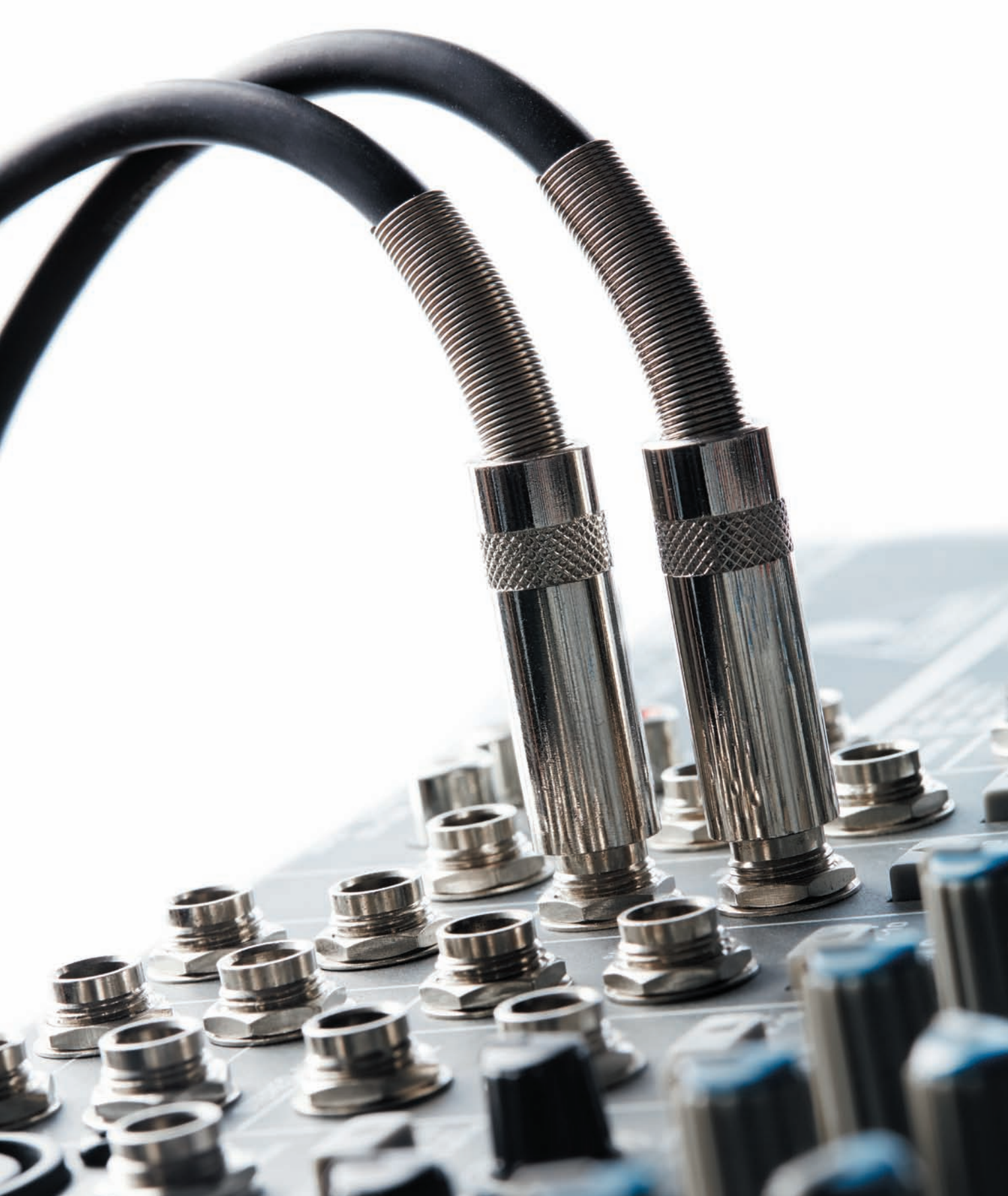
Underlying, sondern zunehmend die Liquidität. Während Anbieter wie Willow Wealth auf Evergreen-Modelle mit flexibleren Cashflow-Strukturen setzen, bleiben Plattformen wie Moonfare oder iAccess Partners der klassischen Logik geschlossener Zehnjahresfonds treu und fokussieren auf die reine Illiquiditätsprämie.

Dahinter steht eine grundlegende philosophische Divergenz: Soll Zeit flexibilisiert werden, um den Zugang zu erweitern, oder ist gerade die zeitliche Bindung eine Voraussetzung für Performance? Für Investoren beeinflusst diese Entscheidung nicht nur die erwartete Rendite, sondern auch die langfristige Governance ihres Vermögens.

Drittens: die Industrialisierung der Selektion. Mit der wachsenden Zahl an Plattformen hat sich die Wertschöpfung vom reinen Sourcing hin zu Strukturierung, Due Diligence und Orchestrierung der Beziehungen zwischen GPs, Investoren und Dis-

•••

„Dahinter steht eine grundlegende philosophische Divergenz: Soll Zeit flexibilisiert werden, um den Zugang zu erweitern, oder ist gerade die zeitliche Bindung eine Voraussetzung für Performance?“



- tributoren verschoben. Die fortschrittlichsten Plattformen aggregieren nicht mehr nur Fonds, sondern gestalten vollständige Investment Journeys, standardisieren KYC-Prozesse und liefern Reportings auf dem Niveau traditioneller Asset Manager. Diese Standardisierung reduziert operative Fraktionen, kann jedoch gleichzeitig Strategien nivellieren, deren Differenzierung historisch ihre Stärke war.

Auch bei Transparenz in Bezug auf Gebühren und Performance zeigt sich eine gewisse Konvergenz. Hurdle Rates bewegen sich heute typischerweise im Bereich von 7 bis 8 %. Gleichzeitig wird der Druck auf Management Fees zu einem entscheidenden Differenzierungsfaktor. Investoren müssen zunehmend zwischen Plattformgebühren und den Kosten der zugrunde liegenden Fonds abwägen – eine komplexe Gleichung, in der die Rolle des Beraters wieder an Bedeutung gewinnt. Mit der Demokratisierung des Zugangs wird das Verständnis von Kostenstrukturen und Performance-Mechaniken zu einer Frage der Kompetenz und nicht mehr des Kapitals. Darüber hinaus verändert der Aufstieg dieser Plattformen auch die psychologische Beziehung der Investoren zum Risiko. Die scheinbare Zugänglichkeit reduziert die wahrgenommene Distanz zu Anlagen, die intrinsisch illiquide, komplex und zyklisch bleiben. Das Risiko ist weniger finan-



zieller als kognitiver Natur: die Verwechslung von Zugänglichkeit mit Verständnis. Pädagogik, Erwartungsmanagement und Anlagehorizont werden damit ebenso entscheidend wie die reine Performance. In diesem Kontext stärkt die Schweiz ihre Rolle als digitaler und finanzieller Safe Haven. Der Aufstieg der Plattformen ist nicht nur eine technologische, sondern auch eine juristische Entwicklung. Für Vermögensverwalter bedeutet die Wahl einer Plattform in Zug, Baar oder Genf zugleich die Sicherstellung regulatorischer Transparenz im Einklang mit FINMA-Standards. In einem Umfeld, in dem Private Credit unter Einbezug von Restrukturierungen

effektive Ausfallraten von bis zu 5 % erreichen kann, wird die Fähigkeit der Plattformen, Top-Quartile-Manager zu selektieren, zur eigentlichen Value Proposition. Diese Auswahl an Plattformen ist nicht abschliessend, illustriert jedoch die Dynamik des Schweizer Ökosystems. Für Vermögensverwalter besteht die Herausforderung heute weniger im Zugang, sondern in der Konstruktion einer kohärenten Allokation – zwischen unmittelbaren Erträgen, etwa durch Direct Lending und Private Credit, und exponentiellem Wachstum über Private Tech und Unicorns. In diesem neuen Umfeld ist Private Equity kein Nischenprodukt mehr, sondern ein strategischer Baustein, dessen Relevanz weniger vom Prestige als von seiner disziplinierten Integration in die Gesamtallokation abhängt.

„Auch bei Transparenz in Bezug auf Gebühren und Performance zeigt sich eine gewisse Konvergenz. Hurdle Rates bewegen sich heute typischerweise im Bereich von 7 bis 8 %.“

Mindestanlage	Gebühren (Ø / Mgmt)	SRI	Haltedauer	Hurdle Rate	Gebührenstruktur	AUM	Strategischer Fokus
---------------	------------------------	-----	------------	-------------	------------------	-----	---------------------

### Willow Wealth - «Zugang zu Privatmärkten über Multi-Asset- und Evergreen-Lösungen»

**Sitz:** USA (New York). - **Gründung:** 2015.

CHF 10'000–25'000	1%–1.5%	6/7	5–10 Jahre	meist 8%	1,2% / 20% Perf.	> 500 Mio. USD	Evergreen & Multi-Asset (Immobilien, Credit)
----------------------	---------	-----	------------	----------	------------------	----------------	---

### iAccess Partners - «Strukturierter und digitaler Zugang zu Private Markets für qualifizierte Investoren»

**Sitz:** Baar (Zug), Schweiz. - **Gründung:** 2018.

CHF 25'000	1%–1.25%	6/7	10 Jahre	7%–8%	1,5%–2% / 20%	> EUR 650 Mio.	Europäische KMU / Growth Capital
------------	----------	-----	----------	-------	---------------	----------------	----------------------------------

### Moonfare - «Institutionelles Private Equity für private Investoren zugänglich machen»

**Sitz:** Berlin, Deutschland. - **Gründung:** 2016.

CHF 10'000–50'000	1% + 0.5% Plattform	6/7	10–12 Jahre	8%	1% Plattform + Fondsgebühren	> CHF 3,0 Mrd.	Global PE (KKR, Carlyle), Sekundärmarkt
----------------------	------------------------	-----	-------------	----	---------------------------------	----------------	--

### Titanbay - «Technologische Infrastruktur für Distribution und Management von Private-Market-Fonds»

**Sitz:** London, Vereinigtes Königreich. - **Gründung:** 2019.

CHF 20'000	1%–1.5%	6/7	10 Jahre	8%	1%–1,5% Mgmt	> CHF 1,2 Mrd.	White-Label für Banken & EAM
------------	---------	-----	----------	----	--------------	----------------	------------------------------

### iCapital - «Vermögensverwalter mit globalen alternativen Anlagen vernetzen»

**Sitz:** New York, USA. - **Gründung:** 2013.

CHF 100'000	degressiv	6/7	10–12 Jahre	7%–8%	mandatabhängig	> CHF 190 Mrd.	Tech-Infrastruktur für institutionelles PE
-------------	-----------	-----	-------------	-------	----------------	----------------	---

### Altaroc - «Zugang zu führenden internationalen Private-Equity-Fonds»

**Sitz:** Paris, Frankreich. - **Entwicklung:** moderne Plattform seit Anfang der 2020er Jahre.

CHF 100'000	1.5%–2%	6/7	10 Jahre	8%	1,5%–2,5%	> CHF 1,5 Mrd.	Fund-of-Funds & Co-Investments
-------------	---------	-----	----------	----	-----------	----------------	--------------------------------

### Stableton - «Institutionelle Exponierung in Private Tech über zugängliche Strukturen»

**Sitz:** Zürich, Schweiz. - **Gründung:** 2018.

ab USD 200	0.9%–1.5%	6/7	semi-liquide	meist 0%	0,9%–1,5% / 0% Perf.	> CHF 550 Mio.	Private Tech & Unicorns
------------	-----------	-----	--------------	----------	-------------------------	----------------	-------------------------

### ROYC - «Betriebssystem für Private Markets zur Strukturierung, Digitalisierung und Distribution über institutionelle Partner und Wealth Manager»

**Sitz:** Europa (paneuropäische B2B-Plattform, starke Präsenz in Schweden/EU). - **Gründung:** 2020 (operativ seit 2024).

EUR 100'000	1,5%–2,5%	var.	10–12 Jahre	7%–8%	1,5%–2% + Carry	n/a	PaaS für Private Markets
-------------	-----------	------	-------------	-------	-----------------	-----	--------------------------

# DER JARGON DES PRIVATE EQUITY

Private Equity ist eine faszinierende Welt – mit einer eigenen Sprache. Codes, Anglizismen und Akronyme vermitteln oft den Eindruck, man benötige einen Schlüssel, um Zugang zu diesem Universum zu erhalten. Dieses Glossar soll einen Teil dieses Schleiers lüften und bietet klare, praxisnahe Erklärungen, um Sprache und Mechanismen besser zu verstehen.



Von Dana Ibrahim

## BUYOUT

Übernahme eines Unternehmens oder eines Unternehmensteils, in der Regel unter Einsatz von Fremdkapital. Diese Transaktion ermöglicht es Private-Equity-Fonds, mit begrenztem Eigenkapitaleinsatz die Kontrolle zu übernehmen, die operative Performance zu verbessern und die Beteiligung später mit Gewinn zu veräußern. Buyouts betreffen sowohl regionale KMU als auch internationale Konzerne.

## CAPITAL CALL

Kapitalabruf durch den Fondsmanager bei den Investoren zur Finanzierung von Investitionen. Im Private Equity wird das zugesagte Kapital schrittweise und nicht auf einmal einbezahlt.

## CARRIED INTEREST

Anteil an der Fondsperformance, der an die Fondsmanager (GPs) ausgeschüttet wird, sobald definierte Renditeziele erreicht sind.

## CLUB DEAL

Investitionsform, bei der sich eine begrenzte Anzahl von Investoren oder Fonds zusammenschließt, um gemeinsam in eine nicht kotierte Transaktion zu investieren, sei es in ein Unternehmen oder einen spezifischen Vermögenswert.

## CO-INVESTMENT

Investition neben dem Hauptfonds, meist durch bestehende Investoren, mit direkter Beteiligung an einer spezifischen Transaktion.

## CONTINUATION FUND

Investmentvehikel zur Verlängerung der Haltedauer einzelner Assets über die Laufzeit des ursprünglichen Fonds hinaus. Es ermöglicht einigen Investoren den Ausstieg, während andere investiert bleiben.

## DISTRESSED ASSETS

Vermögenswerte oder Unternehmen in finanziellen Schwierigkeiten, deren Wert stark gesunken ist und die ihre Verpflichtungen nicht mehr erfüllen können.

## DRAWDOWN

Effektiver Kapitalabruf bei Investoren entsprechend der Nutzung des zugesagten Kapitals. Der Begriff bezeichnet auch den maximalen Wertverlust einer Anlage über einen bestimmten Zeitraum.

### **DRY POWDER**

Zugesagtes, aber noch nicht investiertes Kapital, das für zukünftige Transaktionen zur Verfügung steht. Ein zentraler Indikator für die Investitionsfähigkeit des Marktes.

### **DUE DILIGENCE**

Umfassende Analyse und Prüfung eines Unternehmens vor einer Investition, um Chancen, Risiken und Schwächen zu bewerten.

### **EARN-OUT**

Zusätzlicher Kaufpreisbestandteil, der vom Käufer an den Verkäufer gezahlt wird, sofern definierte Leistungsziele nach der Transaktion erreicht werden.

### **EV (ENTERPRISE VALUE)**

Gesamtwert eines Unternehmens, einschliesslich Eigenkapital und Nettoverschuldung. Referenzgrösse zur Bewertung von Transaktionen unabhängig von deren Finanzierungsstruktur.

### **EVERGREEN**

Investmentstruktur ohne feste Laufzeit, von semi-liquider Natur, mit höherer Flexibilität bei Ausstiegen als traditionelle geschlossene Fonds.

### **EXIT**

Veräusserung einer Beteiligung durch einen Private-Equity-Fonds zur Realisierung eines Gewinns. Häufige Exit-Formen sind industrielle Verkäufe, Secondary-Buyouts oder Börsengänge.

### **GENERAL PARTNER (GP)**

Fondsmanager, verantwortlich für Auswahl, Verwaltung und Steuerung der Investitionen, im Gegensatz zu den Limited Partners.

### **GROWTH CAPITAL**

Kapital für bereits etablierte Unternehmen zur Finanzierung von Wachstum, Expansion oder neuen strategischen Initiativen.

### **IPO (INITIAL PUBLIC OFFERING)**

Erstmalige Ausgabe von Aktien eines privaten Unternehmens an der Börse

### **INTERNAL RATE OF RETURN (IRR)**

Kennzahl zur Messung der annualisierten Rendite eines Investments unter Berücksichtigung aller Cashflows.

### **J-CURVE**

Typischer Renditeverlauf eines Private-Equity-Fonds mit anfänglichen negativen Erträgen, gefolgt von steigenden Renditen mit zunehmender Reife der Investments.

### **LBO (LEVERAGED BUYOUT)**

Unternehmensübernahme unter Einsatz signifikanter Fremdfinanzierung, wodurch mit begrenztem Eigenkapital eine Kontrolle ermöglicht wird.

### **LIMITED PARTNER (LP)**

Investor, der Kapital in einen Fonds einbringt, ohne an der operativen Verwaltung beteiligt zu sein.

### **MOIC (MULTIPLE ON INVESTED CAPITAL)**

Kennzahl zur Messung des Verhältnisses zwischen investiertem Kapital und erzieltm Gesamtwert, unabhängig vom Zeitfaktor.

### **NAV FINANCING**

Fremdfinanzierung basierend auf dem Nettoinventarwert eines Private-Equity-Portfolios, zur Steuerung der Liquidität oder Verlängerung der Haltedauer.

### **PACING**

Strategie zur zeitlichen Staffelung von Kapitalzusagen, um Liquidität zu steuern und Marktzyklen zu diversifizieren.

### **SECONDARIES (SEKUNDÄRMARKT)**

Markt für den Handel bestehender Beteiligungen an Private-Equity-Fonds oder Portfolios, der Investoren Liquidität bietet.

### **SUBSCRIPTION LINE**

Kurzfristige Kreditlinie auf Fondsebene zur Vorfinanzierung von Investitionen vor Kapitalabrufen bei Investoren.

### **TURNAROUND**

Investitionen in Unternehmen in Schwierigkeiten mit dem Ziel einer operativen Sanierung und Rückkehr zur Profitabilität.

### **VALUE CREATION**

Operative und strategische Massnahmen zur Wertsteigerung von Portfoliounternehmen, etwa durch Effizienzsteigerung, Wachstum oder Akquisitionen.

### **VENTURE CAPITAL**

Finanzierung von jungen oder stark wachsenden Unternehmen mit hohem Renditepotenzial, aber auch erhöhtem Risiko.

### **VINTAGE**

Jahr der Auflage eines Fonds, meist verbunden mit der ersten Investition, zur Einordnung der Performance im jeweiligen Marktumfeld.

■



# PRIVATE EQUITY IN DER SCHWEIZ

## VERZEICHNIS EINES BOOMENDEN MARKTES

Dieses Verzeichnis entstand aus einer einfachen Feststellung: Private Equity nimmt in den Allokationsstrategien professioneller Schweizer Investoren einen immer grösseren Platz ein, doch das Umfeld, das ihn ausmacht (Fondsmanager, Co-Investitionsstrukturen, spezialisierte Berater) bleibt in seiner Gesamtheit schwer greifbar.

**D**ie 36 Gesellschaften, die in diesen Seiten vertreten sind, haben sich bereit erklärt, mit uns zusammenzuarbeiten und sich nach einem einheitlichen Format vorzustellen. Ob internationale Fonds mit lokaler Präsenz, spezialisierte Schweizer Boutiquen oder auf Privatanleger ausgerichtete Zugangsplattformen: sie repräsentieren die meisten Marktteilnehmer, die diesen Markt

heute prägen. Dieser Leitfaden wurde konzipiert, um Ihnen zu helfen, effizienter in diese Anlageklasse zu investieren. Für jeden Akteur haben wir die relevantesten Kennzahlen ausgewählt (Anlagestrategie, Reifegrad, Fachgebiet, Zielticket, Vehikeltyp) um Ihnen eine klare, vergleichbare und direkt verwertbare Übersicht zu bieten.

### ALPHASWISS

- **GEGRÜNDET** : 2014
- **BÜROS** : Genf, Schweiz
- **BESCHREIBUNG** : **AlphaSwiss ist eine unabhängige Vermögensverwaltungs- und Family-Office-Gesellschaft mit Sitz in Genf, die massgeschneiderte Anlageservices für vermögende Privatpersonen und Unternehmen anbietet. Das Unternehmen setzt auf einen persönlichen Ansatz und exklusive Lösungen, die auf die Ziele jedes einzelnen Kunden abgestimmt sind.**
- **POSITION IM PRIVATE-EQUITY-MARKT** : Berater / Dienstleister
- **FACHBEREICHE** : Sonstige / Multi-Sektor
- **REIFEPHASE** : Growth / Expansion Stage, Pre-IPO / Late Stage
- **GEOGRAFISCHER FOKUS** : Weltweit
- **FINANZIERUNGSART** : Minority Equity, Growth Equity
- **LEITFONDS** : Direktinvestitionen — 200 - 300 Millionen

- **ANLAGEVEHIKEL** : Geschlossener Fonds, Co-Investitionsprogramm, Zweckgesellschaft (SPV) / Einzelvermögensfonds
- **ZIELTICKET** : 10 - 20 Millionen
- **FÖRDERBERECHTIGTE INVESTOREN** : Vermögende Privatpersonen (UHNWI)
- **ANLEGERKONTAKT** : Christian Kranicke — christian.kranicke@alphaswiss.com
- **WEBSITE** : www.alphaswiss.com/

### ALTAROC PARTNERS

- **GEGRÜNDET** : 1972
- **BÜROS** : Paris, Frankreich (Hauptsitz) — Genf, Benelux, Italien, Deutschland
- **BESCHREIBUNG** : **Altaroc Partners ist eine 1972 gegründete französische Verwaltungsgesellschaft, spezialisiert auf Private Equity. Sie verwaltet unter anderem Altamir, das erste börsennotierte Evergreen-Private-Equity-Vehikel in Europa. Seit 2021 bietet Altaroc auch das Programm Altaroc Odyssey an, einen Dachfonds für Privatanleger mit mehr als 1,8 Milliarden Euro eingesammeltem Kapital.**

- **POSITION IM PRIVATE-EQUITY-MARKT** : Fonds & Fondsstrukturen
- **FACHBEREICHE** : Technologie & Digital, Gesundheit & Biowissenschaften, Konsum & Handel, Sonstige / Multi-Sektor
- **REIFEPHASE** : Growth / Expansion Stage, Mature / Established Companies, Secondary Investments
- **GEOGRAFISCHER FOKUS** : Europa, USA, Weltweit
- **FINANZIERUNGSART** : Minority Equity, Majority Equity, Growth Equity
- **LEITFONDS** : Altaroc Odyssey 2021 — 200 - 300 Millionen Altaroc Odyssey 2022 — 300 - 500 Millionen
- **ANLAGEVEHIKEL** : Evergreen-Fonds, Dachfonds (FoF), Co-Investitionsprogramm
- **ZIELTICKET** : 50 - 100 Millionen
- **FÖRDERBERECHTIGTE INVESTOREN** : Altaroc bietet Anlegern mehrere Strategien an, mit variablen Fördervoraussetzungen je nach Fonds und lokaler Rechtsordnung

- **ANLEGERKONTAKT** : Julie Van Campenhoudt, Head of Switzerland — julie.van-campenhoudt@altaroc.pe, +41225068631
- **WEBSITE** : www.altaroc.pe

## APOLLO

- **GEGRÜNDET** : 1990
- **BÜROS** : New York, USA (Hauptsitz) — Mumbai, London, Singapur und weitere Büros weltweit
- **BESCHREIBUNG** : **Apollo ist einer der grössten alternativen Vermögensverwalter weltweit und an der NYSE (Kürzel APO) notiert. Die 1990 gegründete Gruppe setzt weltweit Strategien in Private Equity, Kredit und Realvermögen um und hat den Auftrag, ihren Kunden und Portfoliounternehmen innovative Finanzierungsösungen bereitzustellen.**
- **POSITION IM PRIVATE-EQUITY-MARKT** : Fonds & Fondsstrukturen
- **FACHBEREICHE** : Technologie & Digital, Gesundheit & Biowissenschaften, Industrie & Produktion, Konsum & Handel, Energie & Umwelt, Finanzdienstleistungen, Immobilien & Infrastruktur, Sonstige / Multi-Sektor
- **REIFEPHASE** : Mature / Established Companies
- **GEOGRAFISCHER FOKUS** : Weltweit
- **FINANZIERUNGSART** : Minority Equity, Majority Equity, Growth Equity, Venture Capital / Early Stage Equity, Senior Debt, Mezzanine / Subordinated Debt, Loans / Leveraged Loans, Convertible Debt, Structured / Hybrid Financing
- **LEITFONDS** : Apollo Aligned Alternatives E-1 (AAA E-1) — 1 Milliarde+ Apollo Debt Solutions BDC — 1 Milliarde+
- **ANLAGEVEHIKEL** : Evergreen-Fonds
- **ZIELTICKET** : 100 Millionen+
- **FÖRDERBERECHTIGTE INVESTOREN** : ADS: Der Fonds richtet sich an ein breites Spektrum von Investoren, darunter Privatpersonen

(über Intermediäre), Finanzberater, Privatbanken, Family Offices und bestimmte institutionelle Anleger. AAA E-1: Die Direktanlage ist für professionelle Investoren im EWR und förderberechtigte Einzelanleger in bestimmten Ländern gemäß lokalen Zulassungskriterien zugänglich.

- **ANLEGERKONTAKT** : Veronique Fournier, Gaetan Aversano — investor@apollo.com
- **WEBSITE** : www.apollo.com/

## ARCHINVEST

- **GEGRÜNDET** : 2022
- **BÜROS** : Paris, Genf, Luxemburg
- **BESCHREIBUNG** : **Archinvest ist eine 2022 gegründete Vermögensverwaltungsgesellschaft, die Privatpersonen, Vermögensverwaltern und Family Offices Zugang zu erstklassigen Private-Equity-Fonds sowie Co-Investitionsmöglichkeiten bietet. Die Plattform bietet diversifizierte Strategien (LBO, Private Debt, Secondaries) ab 100.000 Euro.**
- **POSITION IM PRIVATE-EQUITY-MARKT** : Fonds & Fondsstrukturen
- **FACHBEREICHE** : Technologie & Digital, Gesundheit & Biowissenschaften, Industrie & Produktion, Konsum & Handel, Energie & Umwelt, Finanzdienstleistungen, Immobilien & Infrastruktur, Sonstige / Multi-Sektor
- **REIFEPHASE** : Growth / Expansion Stage, Mature / Established Companies, Secondary Investments
- **GEOGRAFISCHER FOKUS** : Schweiz, Europa, USA, Weltweit, Asien
- **FINANZIERUNGSART** : Minority Equity, Majority Equity, Growth Equity
- **LEITFONDS** : Archinvest Co-invest 1 — 50 - 100 Millionen Archinvest LBO US 2 — 50 - 100 Millionen
- **ANLAGEVEHIKEL** : Geschlossener Fonds, Evergreen-Fonds, ELTIF (Europäischer

Langfristiger Investmentfonds), Feeder-Fonds, Co-Investitionsprogramm, Separately Managed Account (SMA), Dachfonds (FoF), Zweckgesellschaft (SPV) / Einzelvermögensfonds, Secondaries-Fonds, Hybridfonds / Multi-Strategie

- **ZIELTICKET** : 5 - 10 Millionen
- **FÖRDERBERECHTIGTE INVESTOREN** : Vermögende Privatpersonen (UHNWI)
- **ANLEGERKONTAKT** : sales@archinvest.am
- **WEBSITE** : www.archinvest.am

## ARDIAN

- **GEGRÜNDET** : 1996
- **BÜROS** : Paris, Frankreich (Hauptsitz) — 22 Büros weltweit
- **BESCHREIBUNG** : **Aradian ist eines der führenden privaten Investitionsunternehmen der Welt und verwaltet 196 Milliarden Dollar für institutionelle und private Investoren. Das 1996 gegründete Unternehmen deckt Private Equity, Realvermögen und Kredit über 22 Büros an allen wichtigen Finanzplätzen der Welt ab.**
- **POSITION IM PRIVATE-EQUITY-MARKT** : Fonds & Fondsstrukturen
- **FACHBEREICHE** : Technologie & Digital, Gesundheit & Biowissenschaften, Industrie & Produktion, Konsum & Handel, Energie & Umwelt, Finanzdienstleistungen, Immobilien & Infrastruktur, Sonstige / Multi-Sektor
- **REIFEPHASE** : Growth / Expansion Stage, Mature / Established Companies, Secondary Investments
- **GEOGRAFISCHER FOKUS** : Schweiz, Europa, USA, Weltweit
- **FINANZIERUNGSART** : Minority Equity, Majority Equity, Growth Equity, Senior Debt, Mezzanine / Subordinated Debt
- **LEITFONDS** : Verschiedene Leitfonds (Secondaries, Buyout, Infrastruktur, Private Credit, Immobilien) — 1 Milliarde+
- **ANLAGEVEHIKEL** : Geschlossener Fonds, ...

- Evergreen-Fonds, Feeder-Fonds, Co-Investitionsprogramm, Separately Managed Account (SMA), Dachfonds (FoF), Zweckgesellschaft (SPV) / Einzelvermögensfonds, Secondaries-Fonds
- **ZIELTICKET** : 100 Millionen+
- **FÖRDERBERECHTIGTE INVESTOREN** : Qualifizierte / Professionelle Investoren
- **ANLEGERKONTAKT** : Investor Relations Switzerland — [ardianswitzerland@ardian.com](mailto:ardianswitzerland@ardian.com)
- **WEBSITE** : [www.ardian.com](http://www.ardian.com)

### BLUE EARTH CAPITAL

- **GEGRÜNDET** : 2015
- **BÜROS** : Baar-Zug, Schweiz (Hauptsitz) — London, New York, Madrid, Konstanz
- **BESCHREIBUNG** : Blue Earth Capital ist ein unabhängiger, spezialisierter globaler Impact-Vermögensverwalter im Besitz der Blue Earth Foundation. Das Unternehmen investiert in Private Equity, Private Credit und massgeschneiderte Anlagemandate mit dem Ziel, messbare Wirkung zu erzielen und dabei marktgerechte Finanzrenditen anzustreben.
- **POSITION IM PRIVATE-EQUITY-MARKT** : Fonds & Fondsstrukturen
- **FACHBEREICHE** : Technologie & Digital, Gesundheit & Biowissenschaften, Industrie & Produktion, Energie & Umwelt, Finanzdienstleistungen, Sonstige / Multi-Sektor
- **REIFEPHASE** : Growth / Expansion Stage, Mature / Established Companies, Secondary Investments
- **GEOGRAFISCHER FOKUS** : Weltweit
- **FINANZIERUNGSART** : Minority Equity, Growth Equity, Senior Debt, Mezzanine / Subordinated Debt
- **LEITFONDS** : Impact Secondaries-Strategie (im Fundraising) — 100 - 200 Millionen

Semi-liquide Impact-Private-Credit-Strategie (Evergreen) — 100 - 200 Millionen

- **ANLAGEVEHIKEL** : Geschlossener Fonds, Evergreen-Fonds, Separately Managed Account (SMA), Secondaries-Fonds
- **ZIELTICKET** : 20 - 50 Millionen
- **FÖRDERBERECHTIGTE INVESTOREN** : Qualifizierte / Professionelle Investoren
- **ANLEGERKONTAKT** : [investor.relations@blueearth.capital](mailto:investor.relations@blueearth.capital)
- **WEBSITE** : [blueearth.capital/](http://blueearth.capital/)

### CAMINO CAPITAL PARTNERS

- **GEGRÜNDET** : 2024
- **BÜROS** : Zürich/Adliswil, Schweiz
- **BESCHREIBUNG** : Camino Capital Partners ist eine Schweizer Beratungs- und Finanzstrukturierungsboutique mit internationaler Reichweite. Das Unternehmen unterstützt Finanzintermediäre — Family Offices, Vermögensverwalter sowie private Schulden- und Aktienfonds — beim Zugang zu einem breiten Spektrum von Basiswerten über massgeschneiderte bankfähige Instrumente.
- **POSITION IM PRIVATE-EQUITY-MARKT** : Berater / Dienstleister
- **FACHBEREICHE** : Sonstige / Multi-Sektor
- **REIFEPHASE** : Seed / Early Stage, Growth / Expansion Stage, Mature / Established Companies, Turnaround / Special Situations, Pre-IPO / Late Stage, Secondary Investments
- **GEOGRAFISCHER FOKUS** : Weltweit
- **FINANZIERUNGSART** : Minority Equity, Majority Equity, Growth Equity, Venture Capital / Early Stage Equity, Senior Debt, Mezzanine / Subordinated Debt, Loans / Leveraged Loans, Convertible Debt, Structured / Hybrid Financing
- **LEITFONDS** : Fonds 1 — < 50 Millionen  
Fonds 2 — < 50 Millionen

- **ANLAGEVEHIKEL** : Co-Investitionsprogramm, Zweckgesellschaft (SPV) / Einzelvermögensfonds
- **ZIELTICKET** : 1 - 5 Millionen
- **FÖRDERBERECHTIGTE INVESTOREN** : Qualifizierte / Professionelle Investoren
- **ANLEGERKONTAKT** : Philipp Sprenger — [sprenger@camino.capital](mailto:sprenger@camino.capital), +41 76 320 41 11
- **WEBSITE** : [camino.capital/](http://camino.capital/)

### CAPITAL TRANSMISSION

- **GEGRÜNDET** : 2008
- **BÜROS** : Genf, Zürich
- **BESCHREIBUNG** : Capital Transmission SA unterstützt Unternehmen und Unternehmer mit Eigen- und eigenkapitalähnlichen Finanzierungslösungen für Beträge zwischen 2 und 15 Millionen Franken. Die Gesellschaft ist eine Tochtergesellschaft der BCGE-Gruppe.
- **POSITION IM PRIVATE-EQUITY-MARKT** : Fonds & Fondsstrukturen
- **FACHBEREICHE** : Technologie & Digital, Gesundheit & Biowissenschaften, Industrie & Produktion, Konsum & Handel, Sonstige / Multi-Sektor
- **REIFEPHASE** : Mature / Established Companies, Secondary Investments
- **GEOGRAFISCHER FOKUS** : Schweiz, Europa
- **FINANZIERUNGSART** : Minority Equity, Growth Equity, Mezzanine / Subordinated Debt, Convertible Debt
- **LEITFONDS** : Capital Transmission — 100 - 200 Millionen
- **ANLAGEVEHIKEL** : Evergreen-Fonds
- **ZIELTICKET** : 5 - 10 Millionen
- **FÖRDERBERECHTIGTE INVESTOREN** : Wir investieren ausschliesslich Eigenkapital der BCGE-Gruppe, unserer Muttergesellschaft
- **ANLEGERKONTAKT** : [frederic.tixier@capitaltransmission.ch](mailto:frederic.tixier@capitaltransmission.ch)
- **WEBSITE** : [capitaltransmission.ch/](http://capitaltransmission.ch/)

## CIC CAPITAL (SUISSE) DIRECTORY / CRÉDIT MUTUEL EQUITY

- **GEGRÜNDET** : 2016
- **BÜROS** : Zürich & Genf
- **BESCHREIBUNG** : CIC Capital ist die Schweizer Tochtergesellschaft von Crédit Mutuel Equity, der Eigenkapital-Investitions-gesellschaft der Crédit Mutuel Alliance Fédérale-Gruppe. Sie investiert direkt als langfristiger Minderheitsaktionär in Unternehmen mit hohem Potenzial, ohne eigene Fondsstruktur.
- **POSITION IM PRIVATE-EQUITY-MARKT** : Institutionelle Investoren
- **FACHBEREICHE** : Gesundheit & Biowissenschaften, Industrie & Produktion, Konsum & Handel, Energie & Umwelt
- **REIFEPHASE** : Mature / Established Companies
- **GEOGRAFISCHER FOKUS** : Schweiz, Europa (Deutschland, Österreich, Italien)
- **FINANZIERUNGSART** : Minority Equity
- **LEITFONDS** : Keine Fondsstruktur — Direktinvestition des Eigenkapitals der Groupe Crédit Mutuel Alliance Fédérale — 200 - 300 Millionen
- **ANLAGEVEHIKEL** : Evergreen-Fonds
- **ZIELTICKET** : 10 - 20 Millionen
- **FÖRDERBERECHTIGTE INVESTOREN** : Keine Fondsstruktur. Wir investieren das Eigenkapital der Groupe Crédit Mutuel Alliance Fédérale direkt über eine Schweizer Aktiengesellschaft
- **ANLEGERKONTAKT** : thomas.bitzi@cm-equity.ch
- **WEBSITE** : [www.creditmutuel-equity.eu/en/index.html](http://www.creditmutuel-equity.eu/en/index.html)

## COLLER CAPITAL

- **GEGRÜNDET** : 1990
- **BÜROS** : London (Hauptsitz) — New York, Hongkong, Singapur, Zürich, Luxemburg und weitere
- **BESCHREIBUNG** : Collier Capital ist ein Pionier und weltweiter Marktführer im Secondaries-Markt für private Vermögenswerte. Die 1990 gegründete Gruppe verwaltet rund 50 Milliarden Dollar und bietet Investoren weltweit Anlage- und Liquiditätslösungen mit einem seit Gründung ausschliesslich auf Secondaries-Transaktionen spezialisierten Team.
- **POSITION IM PRIVATE-EQUITY-MARKT** : Fonds & Fondsstrukturen
- **FACHBEREICHE** : Sonstige / Multi-Sektor
- **REIFEPHASE** : Secondary Investments
- **GEOGRAFISCHER FOKUS** : Schweiz, Europa, USA, Weltweit
- **FINANZIERUNGSART** : Minority Equity, Majority Equity, Growth Equity, Senior Debt, Mezzanine / Subordinated Debt, Loans / Leveraged Loans, Structured / Hybrid Financing
- **LEITFONDS** : Collier International Partners IX (CIP IX) — 1 Milliarde+ Collier Credit Opportunities II (CCO II) — 1 Milliarde+
- **ANLAGEVEHIKEL** : Geschlossener Fonds, Evergreen-Fonds, Feeder-Fonds, Co-Investitionsprogramm, Separately Managed Account (SMA), Secondaries-Fonds
- **ZIELTICKET** : 100 Millionen+
- **FÖRDERBERECHTIGTE INVESTOREN** : Fördervoraussetzungen variieren je nach Fonds und lokaler Rechtsordnung
- **ANLEGERKONTAKT** : Roman Eggler, Managing Director — [reggler@collercapital.com](mailto:reggler@collercapital.com)
- **WEBSITE** : [www.collercapital.com](http://www.collercapital.com)

## EEVOLVE DIRECTORY

- **GEGRÜNDET** : 2022
- **BÜROS** : Zürich, Schweiz
- **BESCHREIBUNG** : eevolve ist eine Schweizer Private-Equity-Gesellschaft, die Unternehmer bei der Unternehmensübertragung und dem Wachstum ihrer Unternehmen begleitet. Im Schweizer Mid-Market positioniert, bringt sie starke operative Expertise in Bereichen wie Software, Dienstleistungen, Gesundheit und intelligente Industrieprodukte ein.
- **POSITION IM PRIVATE-EQUITY-MARKT** : Fonds & Fondsstrukturen
- **FACHBEREICHE** : Technologie & Digital, Gesundheit & Biowissenschaften, Industrie & Produktion
- **REIFEPHASE** : Growth / Expansion Stage, Mature / Established Companies, Pre-IPO / Late Stage
- **GEOGRAFISCHER FOKUS** : Schweiz
- **FINANZIERUNGSART** : Minority Equity, Majority Equity
- **LEITFONDS** : eevolve Partnership SCSp — 300 - 500 Millionen
- **ANLAGEVEHIKEL** : Geschlossener Fonds
- **ZIELTICKET** : 20 - 50 Millionen
- **FÖRDERBERECHTIGTE INVESTOREN** : Qualifizierte / Professionelle Investoren
- **ANLEGERKONTAKT** : Philippe Bucher, Managing Partner — [philippe@eevolve.partners](mailto:philippe@eevolve.partners)
- **WEBSITE** : [www.eevolve.partners](http://www.eevolve.partners)

...

### ••• EQT

- **GEGRÜNDET** : 1994
- **BÜROS** : Stockholm (Hauptsitz) – über 20 Büros weltweit, darunter Zürich, London, New York, Singapur und Hongkong
- **BESCHREIBUNG** : EQT ist eine global tätige Investmentgesellschaft mit unternehmerischer Ausrichtung, spezialisiert auf aktive Beteiligungsstrategien. Mit mehr als 270 Milliarden Euro verwaltetem Vermögen in Private Capital und Real Assets begleitet die Gruppe Unternehmen in allen Entwicklungsphasen, von der Start-up-Phase bis zur Reife.
- **POSITION IM PRIVATE-EQUITY-MARKT** : Institutionelle Investoren
- **FACHBEREICHE** : Technologie & Digital, Gesundheit & Biowissenschaften, Industrie & Produktion, Energie & Umwelt, Immobilien & Infrastruktur
- **REIFEPHASE** : Seed / Early Stage, Growth / Expansion Stage, Mature / Established Companies, Pre-IPO / Late Stage
- **GEOGRAFISCHER FOKUS** : Weltweit
- **FINANZIERUNGSART** : Majority Equity, Growth Equity, Venture Capital / Early Stage Equity
- **LEITFONDS** : EQT X — 1 Milliarde+ EQT Infrastructure VI — 1 Milliarde+
- **ANLAGEVEHIKEL** : Geschlossener Fonds, Evergreen-Fonds, ELTIF (Europäischer Langfristiger Investmentfonds)
- **ZIELTICKET** : 100 Millionen+
- **FÖRDERBERECHTIGTE INVESTOREN** : Qualifizierte / Professionelle Investoren
- **ANLEGERKONTAKT** : Benjamin Bizon — benjamin.bizon@eqtpartners.com
- **WEBSITE** : eqtgroup.com/about

### FLEXSTONE PARTNERS

- **GEGRÜNDET** : 2005
- **BÜROS** : Paris, Genf, New York, Singapur
- **BESCHREIBUNG** : Flexstone Partners ist ein Mehrheitspartner von Natixis Investment Managers, spezialisiert auf die Verwaltung privater Marktinvestitionen weltweit. Mit 11 Milliarden Dollar verwaltetem und beratenem Vermögen und 64 Fachleuten in vier Büros entwickelt das Unternehmen massgeschneiderte Lösungen in den Bereichen Primär, Secondaries und Co-Investitionen.
- **POSITION IM PRIVATE-EQUITY-MARKT** : Fonds & Fondsstrukturen
- **FACHBEREICHE** : Sonstige / Multi-Sektor
- **REIFEPHASE** : Seed / Early Stage, Growth / Expansion Stage, Mature / Established Companies, Pre-IPO / Late Stage, Secondary Investments
- **GEOGRAFISCHER FOKUS** : Schweiz, Europa, USA, Weltweit
- **FINANZIERUNGSART** : Minority Equity, Majority Equity, Growth Equity, Venture Capital / Early Stage Equity
- **LEITFONDS** : Flexstone GO V — 800 Millionen - 1 Milliarde Flexstone Mid Market Secondaries Fund — 300 - 500 Millionen
- **ANLAGEVEHIKEL** : Geschlossener Fonds, Evergreen-Fonds, Co-Investitionsprogramm, Separately Managed Account (SMA), Dachfonds (FoF), Secondaries-Fonds
- **ZIELTICKET** : 10 - 20 Millionen
- **FÖRDERBERECHTIGTE INVESTOREN** : Institutionelle Investoren
- **ANLEGERKONTAKT** : Nicolas Le Fur, Vice President Investor Relations — nicolas.lefur@flexstonepartners.com
- **WEBSITE** : www.flexstonepartners.com/

### FUTURE STANDARD

- **GEGRÜNDET** : 1994
- **BÜROS** : Philadelphia, USA (Hauptsitz) — 12 Büros darunter Zürich, London, New York, Singapur, Dubai
- **BESCHREIBUNG** : Future Standard ist ein globaler alternativer Vermögensverwalter mit mehr als 30 Jahren Erfahrung und 86 Milliarden Dollar verwaltetem Vermögen. Das Unternehmen investiert in Private Equity, Kredit und Immobilien für institutionelle Investoren und private Kunden und begleitet Unternehmenseigentümer im mittleren Marktsegment.
- **POSITION IM PRIVATE-EQUITY-MARKT** : Fonds & Fondsstrukturen
- **FACHBEREICHE** : Sonstige / Multi-Sektor
- **REIFEPHASE** : Seed / Early Stage, Growth / Expansion Stage, Mature / Established Companies, Turnaround / Special Situations, Pre-IPO / Late Stage, Secondary Investments
- **GEOGRAFISCHER FOKUS** : Schweiz, Europa, USA, Weltweit
- **FINANZIERUNGSART** : Minority Equity, Majority Equity, Growth Equity, Venture Capital / Early Stage Equity, Senior Debt, Mezzanine / Subordinated Debt
- **LEITFONDS** : Portfolio Advisors Private Equity Fund — 1 Milliarde+ Future Standard Direct Equity — 1 Milliarde+
- **ANLAGEVEHIKEL** : Geschlossener Fonds, Evergreen-Fonds, Feeder-Fonds, Co-Investitionsprogramm, Separately Managed Account (SMA), Dachfonds (FoF), Secondaries-Fonds, Hybridfonds / Multi-Strategie
- **ZIELTICKET** : 20 - 50 Millionen
- **FÖRDERBERECHTIGTE INVESTOREN** : Future Standard bietet eine Reihe von Anlageprodukten an, die auf die Bedürfnisse verschiedener Anlegertypen zugeschnitten sind

- **ANLEGERKONTAKT** : Alexander von Wolfradt, SVP Business Development — Alexander.vonWolfradt@futurestandard.com

- **WEBSITE** : [www.futurestandard.com/](http://www.futurestandard.com/)

## GENUI

- **GEGRÜNDET** : 2014

- **BÜROS** : Hamburg, Deutschland / Zürich, Schweiz

- **BESCHREIBUNG** : **Genui ist eine 2014 von renommierten Unternehmern und Investmentprofis gegründete Private-Equity-Gesellschaft. Im Rahmen eines «Good Entrepreneurship»-Ansatzes verbindet Genui finanzielle Performance mit positivem Impact und stützt sich auf ein Netzwerk von mehr als 30 aktiven Unternehmern (BioNTech, Fresnapf, Adecco, Cancom). Die Gruppe fokussiert auf Marktführer in den Bereichen Gesundheit, Umwelttransformation und Digitalisierung.**

- **POSITION IM PRIVATE-EQUITY-MARKT** : Fonds & Fondsstrukturen

- **FACHBEREICHE** : Technologie & Digital, Gesundheit & Biowissenschaften, Industrie & Produktion, Energie & Umwelt

- **REIFEPHASE** : Mature / Established Companies

- **GEOGRAFISCHER FOKUS** : Schweiz, Europa

- **FINANZIERUNGSART** : Majority Equity

- **LEITFONDS** : GENUI III — 500 - 800 Millionen GENUI II — 500 - 800 Millionen

- **ANLAGEVEHIKEL** : Geschlossener Fonds

- **ZIELTICKET** : 50 - 100 Millionen

- **FÖRDERBERECHTIGTE INVESTOREN** : Qualifizierte / Professionelle Investoren

- **ANLEGERKONTAKT** : Nora Schulte, Chief Impact & Client Relations Officer — [ns@genui.de](mailto:ns@genui.de)

- **WEBSITE** : [www.genui.de/](http://www.genui.de/)

## HAMILTON LANE ADVISORS

- **GEGRÜNDET** : 1991

- **BÜROS** : Conshohocken, Pennsylvania (Hauptsitz) — 23 Büros in 15 Ländern darunter Zürich, London, New York, Hongkong, Singapur

- **BESCHREIBUNG** : **Hamilton Lane ist ein 1991 gegründeter globaler Verwalter privater Märkte, anerkannt als einer der weltweit führenden Verwalter nicht börsennotierter Anlagen. Mit rund 1 Billion Dollar verwaltetem oder betreutem Vermögen und mehr als 770 Fachleuten in 23 Büros bedient das Unternehmen institutionelle Investoren und private Kunden weltweit.**

- **POSITION IM PRIVATE-EQUITY-MARKT** : Fonds & Fondsstrukturen

- **FACHBEREICHE** : Sonstige / Multi-Sektor

- **REIFEPHASE** : Seed / Early Stage, Growth / Expansion Stage, Mature / Established Companies, Pre-IPO / Late Stage, Secondary Investments

- **GEOGRAFISCHER FOKUS** : Schweiz, Europa, USA, Weltweit

- **FINANZIERUNGSART** : Minority Equity, Growth Equity, Venture Capital / Early Stage Equity, Senior Debt, Mezzanine / Subordinated Debt, Structured / Hybrid Financing

- **LEITFONDS** : Hamilton Lane Global Private Assets Fund — 1 Milliarde+ Hamilton Lane Secondary Fund VII — 1 Milliarde+

- **ANLAGEVEHIKEL** : Geschlossener Fonds, Evergreen-Fonds, ELTIF (Europäischer Langfristiger Investmentfonds), Feeder-Fonds, Separately Managed Account (SMA), Secondaries-Fonds, Hybridfonds / Multi-Strategie

- **ZIELTICKET** : 50 - 100 Millionen

- **FÖRDERBERECHTIGTE INVESTOREN** : Hamilton Lane bietet Anlegern mehrere Strategien an, mit variablen Fördervoraussetzungen je nach Fonds und lokaler Rechtsordnung

- **ANLEGERKONTAKT** : Rainer Kobler, Head of Private Wealth Switzerland — [rkobler@hamiltonlane.com](mailto:rkobler@hamiltonlane.com)

- **WEBSITE** : [www.hamiltonlane.com](http://www.hamiltonlane.com)

## HBM PARTNERS

- **GEGRÜNDET** : 2001

- **BÜROS** : Zug, Schweiz

- **BESCHREIBUNG** : **HBM Partners ist ein führender Schweizer Investment-Manager im Gesundheitssektor mit mehr als 2,5 Milliarden Dollar verwaltetem Vermögen. Die von der FINMA regulierte Gruppe investiert in biopharmazeutische und Gesundheitsunternehmen in der Entwicklungsphase über private und börsennotierte Portfolios, darunter die an der SIX kotierte Investmentgesellschaft HBM Healthcare Investments.**

- **POSITION IM PRIVATE-EQUITY-MARKT** : Fonds & Fondsstrukturen

- **FACHBEREICHE** : Gesundheit & Biowissenschaften

- **REIFEPHASE** : Growth / Expansion Stage, Mature / Established Companies, Pre-IPO / Late Stage

- **GEOGRAFISCHER FOKUS** : Weltweit

- **FINANZIERUNGSART** : Minority Equity, Venture Capital / Early Stage Equity

- **LEITFONDS** : HBM Healthcare Investments AG (an der SIX börsennotierte Investmentgesellschaft) — 1 Milliarde+

- **ANLAGEVEHIKEL** : Evergreen-Fonds, Börsennotierte Investmentgesellschaft

- **ZIELTICKET** : 20 - 50 Millionen

- **FÖRDERBERECHTIGTE INVESTOREN** : Privatanleger (soweit anwendbar / zugelassen)

- **ANLEGERKONTAKT** : Erwin Troxler, CFO — [erwin.troxler@hbmpartners.com](mailto:erwin.troxler@hbmpartners.com)

- **WEBSITE** : [www.hbmpartners.com](http://www.hbmpartners.com)

...

### ••• HELARB MANAGEMENT DIRECTORY

- **GEGRÜNDET** : 1982
- **BÜROS** : Lausanne, Schweiz
- **BESCHREIBUNG** : **Helarb ist ein Schweizer Family Office mit mehr als 40 Jahren Investitionserfahrung. Das Unternehmen ist auf den Erwerb von Mehrheitsbeteiligungen an profitablen Schweizer KMU spezialisiert und begleitet aktiv Eigentümerwechsel und Unternehmensnachfolgen sowie Gewerbe-, Büro- und Industrieimmobilien.**
- **POSITION IM PRIVATE-EQUITY-MARKT** : Institutionelle Investoren
- **FACHBEREICHE** : Industrie & Produktion, Immobilien & Infrastruktur
- **REIFEPHASE** : Mature / Established Companies
- **GEOGRAFISCHER FOKUS** : Schweiz
- **FINANZIERUNGSART** : Majority Equity
- **LEITFONDS** : Eigenmittel — 50 - 100 Millionen
- **ANLAGEVEHIKEL** : Evergreen-Fonds
- **ZIELTICKET** : 1 - 5 Millionen
- **FÖRDERBERECHTIGTE INVESTOREN** : Einzelnes Family Office
- **ANLEGERKONTAKT** : Fabrice Bober, Executive Director Investments — fabrice.bober@helarb.com
- **WEBSITE** : helarb.com

### INVESTMENT ASSOCIATES

- **GEGRÜNDET** : 2018
- **BÜROS** : Zürich — Frankfurt, Mailand, London, Stockholm, Helsinki, Dubai, New York, Washington, Santiago, São Paulo, Hongkong, Singapur
- **BESCHREIBUNG** : **Investment Associates ist eine globale Partnerschafts- und Privatfondsgruppe, die Investitionsmöglichkeiten in alternativen und privaten Märkten anbietet. Das Unternehmen deckt**

### Private Equity, Private Debt, Realvermögen und Sonderstrategien für institutionelle Kunden und Family Offices ab.

- **POSITION IM PRIVATE-EQUITY-MARKT** : Berater / Dienstleister
- **FACHBEREICHE** : Technologie & Digital, Gesundheit & Biowissenschaften, Industrie & Produktion, Konsum & Handel, Energie & Umwelt, Finanzdienstleistungen, Immobilien & Infrastruktur
- **REIFEPHASE** : Seed / Early Stage, Growth / Expansion Stage, Mature / Established Companies, Turnaround / Special Situations, Pre-IPO / Late Stage, Secondary Investments
- **GEOGRAFISCHER FOKUS** : Weltweit
- **FINANZIERUNGSART** : Minority Equity, Majority Equity, Growth Equity, Venture Capital / Early Stage Equity, Senior Debt
- **LEITFONDS** : Verschiedene Leitfonds — 1 Milliarde+
- **ANLAGEVEHIKEL** : Geschlossener Fonds, Evergreen-Fonds, Co-Investitionsprogramm, Dachfonds (FoF)
- **ZIELTICKET** : 20 - 50 Millionen
- **FÖRDERBERECHTIGTE INVESTOREN** : Qualifizierte / Professionelle Investoren, Institutionelle Investoren, Family Offices
- **ANLEGERKONTAKT** : marcel.salzmann@investmentassociates.ch
- **WEBSITE** : www.investmentassociates.ch

### LFPI

- **GEGRÜNDET** : 2002
- **BÜROS** : Paris, Frankreich
- **BESCHREIBUNG** : **LFPI ist ein diversifizierter Vermögensverwalter mit Schwerpunkt auf alternativen Strategien. Die Gruppe ist in Private Equity, Immobilien und Infrastruktur tätig, über geschlossene Fonds, Co-Investitionen und dedizierte Mandate für institutionelle Kunden und Family Offices.**

- **POSITION IM PRIVATE-EQUITY-MARKT** : Fonds & Fondsstrukturen
- **FACHBEREICHE** : Industrie & Produktion, Immobilien & Infrastruktur, Sonstige / Multi-Sektor
- **REIFEPHASE** : Mature / Established Companies, Secondary Investments
- **GEOGRAFISCHER FOKUS** : Europa, USA, Asien
- **FINANZIERUNGSART** : Majority Equity, Mezzanine / Subordinated Debt
- **LEITFONDS** : LFPI Mid Cap 8 — 300 - 500 Millionen GLPE — 500 - 800 Millionen
- **ANLAGEVEHIKEL** : Geschlossener Fonds, Co-Investitionsprogramm, Separately Managed Account (SMA), Dachfonds (FoF), Secondaries-Fonds
- **ZIELTICKET** : 10 - 20 Millionen
- **FÖRDERBERECHTIGTE INVESTOREN** : Family Offices
- **ANLEGERKONTAKT** : jean.sanyas@lfpesa.ch
- **WEBSITE** : www.lfpi.fr/

### MAYA PRIVATE CAPITAL INVESTMENTS

- **GEGRÜNDET** : 2012
- **BÜROS** : Rue de Rive 10, 1204 Genf, Schweiz
- **BESCHREIBUNG** : **Maya Private Capital Investments (ehemals Maya Global Markets) ist eine Genfer Investmentgesellschaft, die auf alternative Finanzierungen und operationelle Immobilieninvestitionen spezialisiert ist. Das Unternehmen begleitet Vermögensverwaltungsprofis mit Co-Investitionslösungen und direkten Anlagevehikeln.**
- **POSITION IM PRIVATE-EQUITY-MARKT** : Fonds & Fondsstrukturen
- **FACHBEREICHE** : Immobilien & Infrastruktur
- **REIFEPHASE** : Turnaround / Special Situations
- **GEOGRAFISCHER FOKUS** : Schweiz, Europa, USA

- **FINANZIERUNGSART** : Senior Debt, Mezzanine / Subordinated Debt, Loans / Leveraged Loans, Convertible Debt, Structured / Hybrid Financing
- **LEITFONDS** : Kein Fonds — Club Deal über SPV — 300 - 500 Millionen
- **ANLAGEVEHIKEL** : Zweckgesellschaft (SPV) / Einzelvermögensfonds
- **ZIELTICKET** : 20 - 50 Millionen
- **FÖRDERBERECHTIGTE INVESTOREN** : Qualifizierte / Professionelle Investoren
- **ANLEGERKONTAKT** : Salomé Benhamou, Head of Investor Relations — +41.78.251.49.07
- **WEBSITE** : [www.maya-pci.com/](http://www.maya-pci.com/)

## MERCER

- **GEGRÜNDET** : 1994
- **BÜROS** : Weltweit — Büros in Zürich, London, New York, Hongkong, Sydney und 40 weiteren Städten
- **BESCHREIBUNG** : **Merger ist eine globale Investitionsberatungsgruppe, die institutionellen Investoren Delegated-Management- und Advisory-Lösungen anbietet. Die Alternatives-Plattform umfasst Private Equity, Private Debt, natürliche Ressourcen, Infrastruktur, Immobilien und Hedge Funds, mit 44 Milliarden Dollar verwaltetem und 143 Milliarden beratenen Vermögen.**
- **POSITION IM PRIVATE-EQUITY-MARKT** : Berater / Dienstleister
- **FACHBEREICHE** : Sonstige / Multi-Sektor
- **REIFEPHASE** : Seed / Early Stage, Growth / Expansion Stage, Mature / Established Companies, Turnaround / Special Situations, Pre-IPO / Late Stage, Secondary Investments
- **GEOGRAFISCHER FOKUS** : Schweiz, Europa, USA, Weltweit
- **FINANZIERUNGSART** : Growth Equity, Venture Capital / Early Stage Equity, Senior Debt, Mezzanine / Subordinated Debt, Loans / Leveraged Loans, Convertible Debt, Structured / Hybrid Financing

- **LEITFONDS** : Mercer Private Investment Partners IX SICAV-RAIF («PIP IX») — Subfonds Private Equity — 500 - 800 Millionen
- **ANLAGEVEHIKEL** : Geschlossener Fonds, Co-Investitionsprogramm, Dachfonds (FoF), Secondaries-Fonds
- **ZIELTICKET** : 1 - 5 Millionen
- **FÖRDERBERECHTIGTE INVESTOREN** : Institutionelle Investoren
- **ANLEGERKONTAKT** : Benjamin Baumann — [benjamin.baumann@mercer.com](mailto:benjamin.baumann@mercer.com)
- **WEBSITE** : [www.mercer.com/en-ch/solutions/investments/](http://www.mercer.com/en-ch/solutions/investments/)

## METELLUS DIRECTORY

- **GEGRÜNDET** : 2008
- **BÜROS** : Zürich, Schweiz
- **BESCHREIBUNG** : **Metellus AG ist eine Schweizer Investmentgesellschaft, spezialisiert auf Deep Tech und Biotechnologie. Als Gründer und Hauptinvestor übernimmt Metellus eine aktive Rolle in Strategie und Entwicklung der begleiteten Unternehmen, von der Frühphase bis zum Börsengang, gestützt auf ein Kooperationsnetzwerk mit führenden Universitäten und Institutionen weltweit.**
- **POSITION IM PRIVATE-EQUITY-MARKT** : Institutionelle Investoren
- **FACHBEREICHE** : Technologie & Digital, Gesundheit & Biowissenschaften
- **REIFEPHASE** : Seed / Early Stage, Growth / Expansion Stage, Pre-IPO / Late Stage
- **GEOGRAFISCHER FOKUS** : Schweiz, Europa, USA
- **FINANZIERUNGSART** : Majority Equity, Growth Equity, Venture Capital / Early Stage Equity
- **LEITFONDS** : Metellus — 300 - 500 Millionen
- **ANLAGEVEHIKEL** : Co-Investitionsprogramm
- **ZIELTICKET** : 20 - 50 Millionen
- **FÖRDERBERECHTIGTE INVESTOREN** : Qualifizierte / Professionelle Investoren

- **ANLEGERKONTAKT** : [info@metellus.ch](mailto:info@metellus.ch)
- **WEBSITE** : [www.metellus.ch](http://www.metellus.ch)

## PANTHEON VENTURES

- **GEGRÜNDET** : 1982
- **BÜROS** : London (Hauptsitz) — 12 Büros auf drei Kontinenten
- **BESCHREIBUNG** : **Pantheon ist ein globaler Verwalter privater Märkte mit mehr als 40 Jahren Erfahrung, anerkannt für seinen innovativen Ansatz bei Secondaries-Strategien, Co-Investitionen und Primärinvestitionen. Das Unternehmen deckt Private Equity, Infrastruktur und Private Credit durch massgeschneiderte Lösungen und Evergreen-Fonds ab.**
- **POSITION IM PRIVATE-EQUITY-MARKT** : Fonds & Fondsstrukturen
- **FACHBEREICHE** : Technologie & Digital, Gesundheit & Biowissenschaften, Konsum & Handel, Energie & Umwelt, Finanzdienstleistungen, Sonstige / Multi-Sektor
- **REIFEPHASE** : Growth / Expansion Stage, Mature / Established Companies, Secondary Investments
- **GEOGRAFISCHER FOKUS** : Europa, USA, Weltweit
- **FINANZIERUNGSART** : Minority Equity, Majority Equity, Growth Equity, Venture Capital / Early Stage Equity, Senior Debt, Mezzanine / Subordinated Debt, Loans / Leveraged Loans, Convertible Debt, Structured / Hybrid Financing
- **LEITFONDS** : Pantheon Global Secondary Fund VIII (PGSF VIII) — 1 Milliarde+ Pantheon Global Private Equity Fund (PGPE) — 1 Milliarde+
- **ANLAGEVEHIKEL** : Geschlossener Fonds, Evergreen-Fonds, Co-Investitionsprogramm, Separately Managed Account (SMA), Dachfonds (FoF), Zweckgesellschaft (SPV) / Einzelvermögensfonds, Secondaries-Fonds, Hybridfonds / Multi-Strategie

...

- **ZIELTICKET** : 50 - 100 Millionen
- **FÖRDERBERECHTIGTE INVESTOREN** : Pantheon bietet Anlegern mehrere Strategien an, mit variablen Fördervoraussetzungen je nach Fonds und lokaler Rechtsordnung
- **ANLEGERKONTAKT** : carlos.arias@pantheon.com
- **WEBSITE** : www.pantheon.com

### PETIOLE ASSET MANAGEMENT

- **GEGRÜNDET** : 2019
- **BÜROS** : Zürich, Schweiz
- **BESCHREIBUNG** : **Petiole Asset Management ist eine von der FINMA regulierte Schweizer Boutique für private Anlageverwaltung, tätig in der Schweiz, den USA, Hongkong und den Kaimaninseln. Das Unternehmen stützt sich auf zwei Jahrzehnte Expertise und bietet institutionellen Investoren, Family Offices und qualifizierten Anlegern Beratungs-, Due-Diligence- und Portfolioaufbauservices in privaten Märkten.**
- **POSITION IM PRIVATE-EQUITY-MARKT** : Institutionelle Investoren
- **FACHBEREICHE** : Technologie & Digital, Gesundheit & Biowissenschaften, Industrie & Produktion, Finanzdienstleistungen, Immobilien & Infrastruktur
- **REIFEPHASE** : Mature / Established Companies, Turnaround / Special Situations, Pre-IPO / Late Stage
- **GEOGRAFISCHER FOKUS** : Weltweit
- **FINANZIERUNGSART** : Minority Equity, Growth Equity, Senior Debt, Mezzanine / Subordinated Debt, Loans / Leveraged Loans, Convertible Debt, Structured / Hybrid Financing
- **LEITFONDS** : Co-Investitionen (keine eigene Fondsstruktur) — < 50 Millionen
- **ANLAGEVEHIKEL** : Evergreen-Fonds, Feeder-Fonds, Co-Investitionsprogramm, Dachfonds (FoF)
- **ZIELTICKET** : 10 - 20 Millionen

- **FÖRDERBERECHTIGTE INVESTOREN** : Qualifizierte / Professionelle Investoren
- **ANLEGERKONTAKT** : Mathias Niederhauser — m.niederhauser@petiole.com
- **WEBSITE** : www.petiole.com

### PIMCO

- **GEGRÜNDET** : 1971
- **BÜROS** : Newport Beach, Kalifornien, USA
- **BESCHREIBUNG** : **PIMCO ist ein weltweit führendes Unternehmen im aktiven Anleihenmanagement mit mehr als 50 Jahren Erfahrung. Die Gruppe ist auf öffentlichen und privaten Märkten tätig und bietet institutionellen Kunden Strategien in Private Credit, Spezialfinanzierungen und strukturierten Anleihen mit dem Ziel robuster langfristiger Renditen.**
- **POSITION IM PRIVATE-EQUITY-MARKT** : Institutionelle Investoren
- **FACHBEREICHE** : Technologie & Digital, Gesundheit & Biowissenschaften, Industrie & Produktion, Konsum & Handel, Energie & Umwelt, Finanzdienstleistungen, Immobilien & Infrastruktur, Sonstige / Multi-Sektor
- **REIFEPHASE** : Growth / Expansion Stage, Mature / Established Companies, Turnaround / Special Situations, Secondary Investments
- **GEOGRAFISCHER FOKUS** : Europa, USA, Weltweit, Asien
- **FINANZIERUNGSART** : Senior Debt, Mezzanine / Subordinated Debt, Loans / Leveraged Loans, Convertible Debt, Structured / Hybrid Financing
- **LEITFONDS** : PIMCO Private Diversified Lending Fund — 1 Milliarde+ PIMCO Speciality Finance Income Fund — 1 Milliarde+
- **ANLAGEVEHIKEL** : Geschlossener Fonds, Evergreen-Fonds, Feeder-Fonds, Co-Investitionsprogramm, Separately Managed Account (SMA), Zweckgesellschaft (SPV) /

Einzelvermögensfonds, Hybridfonds / Multi-Strategie

- **ZIELTICKET** : 100 Millionen+
- **FÖRDERBERECHTIGTE INVESTOREN** : Alle Anlegertypen (Privatanleger, institutionelle, Family Offices, Privatbanken usw.)
- **ANLEGERKONTAKT** : jean\_philippe.pogorzelski@pimco.com
- **WEBSITE** : www.pimco.com

### QUADIA

- **GEGRÜNDET** : 2010
- **BÜROS** : Rue de l'arquebuse 12, 1204 Genf, Schweiz
- **BESCHREIBUNG** : **Quadia SA ist eine Genfer Impact-Investmentberatungsgesellschaft, die auf die Begleitung privater Unternehmen spezialisiert ist, die zu nachhaltigen ökologischen und sozialen Lösungen beitragen. Über ihre luxemburgische Tochtergesellschaft fungiert Quadia als General Partner dedizierter Vehikel, die privaten Investoren Zugang zu ausgewählten Impact-Club-Deals ermöglichen.**
- **POSITION IM PRIVATE-EQUITY-MARKT** : Berater / Dienstleister
- **FACHBEREICHE** : Energie & Umwelt, Sonstige / Multi-Sektor
- **REIFEPHASE** : Growth / Expansion Stage, Mature / Established Companies
- **GEOGRAFISCHER FOKUS** : Schweiz, Europa
- **FINANZIERUNGSART** : Growth Equity, Venture Capital / Early Stage Equity, Convertible Debt
- **LEITFONDS** : Regenero Impact Fund — 50 - 100 Millionen Fondation Daniel et Nina Carasso Sustainable Food Systems — < 50 Millionen
- **ANLAGEVEHIKEL** : Co-Investitionsprogramm, Zweckgesellschaft (SPV) / Einzelvermögensfonds, Hybridfonds / Multi-Strategie

- **ZIELTICKET** : 5 - 10 Millionen
- **FÖRDERBERECHTIGTE INVESTOREN** : Institutionelle Investoren
- **ANLEGERKONTAKT** : Daniel von Moltke — vonmoltke@quadia.ch
- **WEBSITE** : quadia.ch/

## QUANTUS

- **GEGRÜNDET** : 1980
- **BÜROS** : Zürich, Schweiz
- **BESCHREIBUNG** : Quantus ist ein Schweizer Vermögensverwalter, spezialisiert auf Immobilieninvestitionen und die Entwicklung von Immobilienprojekten über institutionelle, professionelle und private Vehikel. 2023 gründete Quantus die Dufour-Anlagestiftung, gewidmet der kollektiven Verwaltung von Pensionskassenvermögen unter der Aufsicht der CSPPO.
- **POSITION IM PRIVATE-EQUITY-MARKT** : Fonds & Fondsstrukturen
- **FACHBEREICHE** : Immobilien & Infrastruktur
- **REIFEPHASE** : Seed / Early Stage, Growth / Expansion Stage, Mature / Established Companies, Turnaround / Special Situations
- **GEOGRAFISCHER FOKUS** : Schweiz
- **FINANZIERUNGSART** : Majority Equity
- **LEITFONDS** : DUFOUR Light Industrial & Logistics — 300 - 500 Millionen
- **ANLAGEVEHIKEL** : Geschlossener Fonds, Evergreen-Fonds, Co-Investitionsprogramm, Separately Managed Account (SMA), Zweckgesellschaft (SPV) / Einzelvermögensfonds
- **ZIELTICKET** : 10 - 20 Millionen
- **FÖRDERBERECHTIGTE INVESTOREN** : Qualifizierte / Professionelle Investoren, Institutionelle Investoren, Akkreditierte Investoren, Family Offices, Vermögende Privatpersonen (UHNWI)

- **ANLEGERKONTAKT** : Urs Küng, CEO — urs.kueng@quantus.ch
- **WEBSITE** : www.quantus.ch

## RIVE PRIVATE INVESTMENT

- **GEGRÜNDET** : 2013
- **BÜROS** : Genf, Paris, Luxemburg
- **BESCHREIBUNG** : Rive Private Investment ist eine auf greifbare Infrastruktur- und Energiewende-Anlagen spezialisierte Investmentgesellschaft. Als führendes Unternehmen bei der Finanzierung von Transportanlagen mit mehr als 600 abgeschlossenen Transaktionen und Pionier der Energiewende seit 2013 verwaltet Rive mehr als 2,5 Milliarden Euro in Realvermögensfinanzierungen.
- **POSITION IM PRIVATE-EQUITY-MARKT** : Fonds & Fondsstrukturen
- **FACHBEREICHE** : Energie & Umwelt, Immobilien & Infrastruktur, Sonstige / Multi-Sektor
- **REIFEPHASE** : Growth / Expansion Stage, Mature / Established Companies
- **GEOGRAFISCHER FOKUS** : Schweiz, Europa, USA, Weltweit
- **FINANZIERUNGSART** : Minority Equity, Majority Equity
- **LEITFONDS** : RIVE Tangible Assets Income Fund — 300 - 500 Millionen RIVE Infrastructure Impact Fund — 200 - 300 Millionen
- **ANLAGEVEHIKEL** : Geschlossener Fonds, Evergreen-Fonds, Co-Investitionsprogramm
- **ZIELTICKET** : 10 - 20 Millionen
- **FÖRDERBERECHTIGTE INVESTOREN** : Institutionelle Investoren und Family Offices
- **ANLEGERKONTAKT** : moulton@rive-investment.com
- **WEBSITE** : www.rive-investment.com

## ROYC GROUP

- **GEGRÜNDET** : 2022
- **BÜROS** : Stockholm, London, Kopenhagen, Paris, Luxemburg
- **BESCHREIBUNG** : ROYC ist eine technologiebasierte Private-Markets-Plattform, die professionellen Investoren vereinfachten Zugang zu institutionellen Qualitätsmöglichkeiten in Private Equity, Private Credit und Infrastruktur bietet. Dank fortschrittlicher digitaler Infrastruktur und strenger Governance optimiert ROYC die Ausführung, Verwaltung und das Berichtswesen von Investitionen.
- **POSITION IM PRIVATE-EQUITY-MARKT** : Fonds & Fondsstrukturen
- **FACHBEREICHE** : Technologie & Digital, Finanzdienstleistungen, Sonstige / Multi-Sektor
- **REIFEPHASE** : Seed / Early Stage, Growth / Expansion Stage, Mature / Established Companies, Secondary Investments
- **GEOGRAFISCHER FOKUS** : Schweiz, Europa
- **FINANZIERUNGSART** : Growth Equity, Venture Capital / Early Stage Equity, Structured / Hybrid Financing
- **LEITFONDS** : Access Feeder Fund — 300 - 500 Millionen
- **ANLAGEVEHIKEL** : Geschlossener Fonds, Evergreen-Fonds, ELTIF (Europäischer Langfristiger Investmentfonds), Feeder-Fonds, Separately Managed Account (SMA), Hybridfonds / Multi-Strategie
- **ZIELTICKET** : < 1 Millionen
- **FÖRDERBERECHTIGTE INVESTOREN** : Institutionelle Investoren, Family Offices und professionelle Investoren
- **ANLEGERKONTAKT** : lucas.stalder@roycgroup.com
- **WEBSITE** : www.roycgroup.com/

...

### ... STEPSTONE GROUP

- **GEGRÜNDET** : 2007
- **BÜROS** : 31 Städte, 19 Länder, 5 Kontinente — Hubs in der Schweiz, USA, Vereinigtes Königreich, Naher Osten, Australien
- **BESCHREIBUNG** : **StepStone ist ein globaler Spezialist für private Märkte und verwaltet 771 Milliarden Dollar an privatem Kapital und 209 Milliarden an Vermögenswerten. Mit mehr als 1.200 Fachleuten, davon 420 Investitionsspezialisten, bietet die Gruppe tiefgreifende Expertise in Private Equity, Private Debt, Immobilien und Infrastruktur durch massgeschneiderte Lösungen.**
- **POSITION IM PRIVATE-EQUITY-MARKT** : Fonds & Fondsstrukturen
- **FACHBEREICHE** : Sonstige / Multi-Sektor
- **REIFEPHASE** : Seed / Early Stage, Growth / Expansion Stage, Mature / Established Companies, Pre-IPO / Late Stage, Secondary Investments
- **GEOGRAFISCHER FOKUS** : Schweiz, Europa, USA, Weltweit
- **FINANZIERUNGSART** : Minority Equity, Growth Equity, Venture Capital / Early Stage Equity, Senior Debt, Mezzanine / Subordinated Debt, Loans / Leveraged Loans, Structured / Hybrid Financing
- **LEITFONDS** : StepStone Private Markets (SPRIM) — 1 Milliarde+ StepStone Private Credit Fund (SCRED) — 1 Milliarde+
- **ANLAGEVEHIKEL** : Geschlossener Fonds, Evergreen-Fonds, ELTIF (Europäischer Langfristiger Investmentfonds), Feeder-Fonds, Co-Investitionsprogramm, Separately Managed Account (SMA), Dachfonds (FoF), Secondaries-Fonds, Hybridfonds / Multi-Strategie
- **ZIELTICKET** : 50 - 100 Millionen
- **FÖRDERBERECHTIGTE INVESTOREN** : StepStone Group bietet eine Reihe von Anlagestrategien an, jede mit eigenen Zulassungskriterien gemäss dem jeweiligen Fonds und der anwendbaren lokalen Regulierung

- **ANLEGERKONTAKT** : Margareta McConnell, Director — margareta.mccconnell@stepstonegroup.com Alain Kobler, Senior Analyst — alain.kobler@stepstonegroup.com
- **WEBSITE** : [www.stepstonegroup.com/](http://www.stepstonegroup.com/)

### SWISS PRIVATE EQUITY PARTNERS

- **GEGRÜNDET** : 2020
- **BÜROS** : Lessingstrasse 3, 8002 Zürich, Schweiz
- **BESCHREIBUNG** : **Swiss Private Equity Partners ist eine Schweizer Investitions- und Beratungsgesellschaft, spezialisiert auf die Begleitung von KMU. Sie bietet Unternehmern und Investoren Wertschöpfungsdienstleistungen sowie Deal-by-Deal-Transaktionen zur Lösung von Nachfolgeproblematiken oder zur Bereitstellung von Wachstumskapital.**
- **POSITION IM PRIVATE-EQUITY-MARKT** : Berater / Dienstleister
- **FACHBEREICHE** : Technologie & Digital, Gesundheit & Biowissenschaften, Industrie & Produktion, Finanzdienstleistungen, Sonstige / Multi-Sektor
- **REIFEPHASE** : Growth / Expansion Stage, Mature / Established Companies, Turnaround / Special Situations
- **GEOGRAFISCHER FOKUS** : Schweiz, DACH-Region
- **FINANZIERUNGSART** : Majority Equity
- **LEITFONDS** : Deal-by-Deal (keine Fondsstruktur) — < 50 Millionen
- **ANLAGEVEHIKEL** : Zweckgesellschaft (SPV) / Einzelvermögensfonds
- **ZIELTICKET** : 10 - 20 Millionen
- **FÖRDERBERECHTIGTE INVESTOREN** : Qualifizierte / Professionelle Investoren
- **ANLEGERKONTAKT** : Eric Gisiger, Managing Partner — eric.gisiger@swissprivateequitypartners.ch
- **WEBSITE** : [swissprivateequitypartners.ch/en/](http://swissprivateequitypartners.ch/en/)

### TIERA CAPITAL / CA INDOSUEZ (SWITZERLAND)

- **GEGRÜNDET** : 2001
- **BÜROS** : Genf, Schweiz (Hauptsitz) — Europa & Asien
- **BESCHREIBUNG** : **Tiera Capital ist ein führender Spezialist für private Märkte mit 25 Jahren Erfahrung und 11 Milliarden Euro verwaltetem Vermögen. Mit Sitz in Genf und mehr als 60 Fachleuten bietet das Unternehmen tiefgreifende Expertise in Private Equity, Private Credit und Infrastruktur, mit besonderem Fokus auf Mid-Market-Buyout-Strategien, Secondaries und Co-Investitionen.**
- **POSITION IM PRIVATE-EQUITY-MARKT** : Fonds & Fondsstrukturen
- **FACHBEREICHE** : Technologie & Digital, Gesundheit & Biowissenschaften, Industrie & Produktion, Konsum & Handel, Energie & Umwelt, Finanzdienstleistungen, Immobilien & Infrastruktur, Sonstige / Multi-Sektor
- **REIFEPHASE** : Mature / Established Companies, Secondary Investments
- **GEOGRAFISCHER FOKUS** : Europa, USA, Weltweit, Asien
- **FINANZIERUNGSART** : Majority Equity
- **LEITFONDS** : Co-Investment Opportunities — 500 - 800 Millionen Secondary Opportunities — 500 - 800 Millionen
- **ANLAGEVEHIKEL** : Geschlossener Fonds, Evergreen-Fonds, Feeder-Fonds, Co-Investitionsprogramm, Dachfonds (FoF), Secondaries-Fonds
- **ZIELTICKET** : 20 - 50 Millionen
- **FÖRDERBERECHTIGTE INVESTOREN** : Qualifizierte / Professionelle Investoren
- **ANLEGERKONTAKT** : Florian MENARD, Head of Investor Relations Private Markets — florian.menard@ca-indosuez.ch
- **WEBSITE** : [www.ca-indosuez-fundsolutions.com/tiera-capital/](http://www.ca-indosuez-fundsolutions.com/tiera-capital/)

## VICENDA GROUP

- **GEGRÜNDET** : 2013
- **BÜROS** : Hauptsitz: Baar, Zug — Büros: Zürich, London, Frankfurt
- **BESCHREIBUNG** : **Vicenda ist ein Berater und Investor auf den privaten Kapitalmärkten, spezialisiert auf Private Debt und strukturierte Lösungen. Das Unternehmen vereint Experten für Finanzmodellierung, Recht, Steuern und Transaktionsstrukturierung und bietet massgeschneiderte Schulden- und Eigenkapitalösungen für europäische Unternehmen mit besonderem Fokus auf die DACH-Region.**
- **POSITION IM PRIVATE-EQUITY-MARKT** : Fonds & Fondsstrukturen
- **FACHBEREICHE** : Sonstige / Multi-Sektor
- **REIFEPHASE** : Growth / Expansion Stage, Mature / Established Companies, Pre-IPO / Late Stage
- **GEOGRAFISCHER FOKUS** : Europa, DACH-Region
- **FINANZIERUNGSART** : Senior Debt, Mezzanine / Subordinated Debt
- **LEITFONDS** : Vicenda Debt Opportunities Fund RAIF-SICAV — 100 - 200 Millionen Daneo Private Debt Fund II — 50 - 100 Millionen
- **ANLAGEVEHIKEL** : Geschlossener Fonds, Evergreen-Fonds, Co-Investitionsprogramm
- **ZIELTICKET** : 20 - 50 Millionen
- **FÖRDERBERECHTIGTE INVESTOREN** : Qualifizierte / Professionelle Investoren, Institutionelle Investoren, Family Offices, Vermögende Privatpersonen (UHNWI)
- **ANLEGERKONTAKT** : Chelsea Lamb-Martel (IR) / Carolina Sandmeier (Capital Markets)
- **WEBSITE** : vicendagroup.com/en

## WINEUS


- **GEGRÜNDET** : 2008
- **BÜROS** : Zug (Hauptsitz) — Zürich und Lausanne
- **BESCHREIBUNG** : **Wineus AG ist eine unabhängige, unternehmergeführte Finanzboutique, spezialisiert auf Direktinvestitionen und die Beratung Schweizer KMU. Als aktiver Akteur auf Verwaltungsratsebene stützt sich das Unternehmen auf ein starkes Netzwerk Schweizer Unternehmer für langfristige Investitionen, insbesondere in Industrie, Gesundheit, professionelle Dienstleistungen und Gastronomie.**
- **POSITION IM PRIVATE-EQUITY-MARKT** : Institutionelle Investoren
- **FACHBEREICHE** : Gesundheit & Biowissenschaften, Industrie & Produktion, Konsum & Handel, Finanzdienstleistungen, Immobilien & Infrastruktur, Sonstige / Multi-Sektor
- **REIFEPHASE** : Growth / Expansion Stage, Mature / Established Companies
- **GEOGRAFISCHER FOKUS** : Schweiz und angrenzende Regionen
- **FINANZIERUNGSART** : Majority Equity, Growth Equity
- **LEITFONDS** : Keine Fondsstruktur — Deal-by-Deal-Club-Transaktionen — 100 - 200 Millionen
- **ANLAGEVEHIKEL** : Zweckgesellschaft (SPV) / Einzelvermögensfonds
- **ZIELTICKET** : 20 - 50 Millionen
- **FÖRDERBERECHTIGTE INVESTOREN** : Kapitalbeschaffung auf Deal-by-Deal-Basis über ein Netzwerk Schweizer Unternehmer, vermögender Familien, Family Offices und professioneller Investoren
- **ANLEGERKONTAKT** : remo.keller@wineus.ch — joel.kiechl@wineus.ch
- **WEBSITE** : www.wineus.ch/

## YIELCO INVESTMENTS GROUP

- **GEGRÜNDET** : 2011
- **BÜROS** : München, Deutschland (Hauptsitz) — Büros in Zürich und Madrid
- **BESCHREIBUNG** : **YIELCO Investments ist ein unabhängiger Spezialist für globale private Märkte mit Büros in Deutschland, der Schweiz, Spanien und Luxemburg. Die Gruppe verwaltet mehr als 11 Milliarden Euro an Kapitalzusagen für institutionelle Investoren in Private Equity, Private Debt und Infrastruktur.**
- **POSITION IM PRIVATE-EQUITY-MARKT** : Fonds & Fondsstrukturen
- **FACHBEREICHE** : Sonstige / Multi-Sektor
- **REIFEPHASE** : Mature / Established Companies, Turnaround / Special Situations, Pre-IPO / Late Stage
- **GEOGRAFISCHER FOKUS** : Europa, USA
- **FINANZIERUNGSART** : Majority Equity
- **LEITFONDS** : YIELCO Private Equity USA I — 200 - 300 Millionen YIELCO Private Equity Europe I — 200 - 300 Millionen
- **ANLAGEVEHIKEL** : Geschlossener Fonds, Co-Investitionsprogramm, Dachfonds (FoF)
- **ZIELTICKET** : 10 - 20 Millionen
- **FÖRDERBERECHTIGTE INVESTOREN** : Institutionelle Investoren, Family Offices, Vermögende Privatpersonen (UHNWI)
- **ANLEGERKONTAKT** : Susanne Rizzo — susanne.rizzo@yielco.com
- **WEBSITE** : yielco.com/





 **Vladimir Kramnik ist internationaler Grossmeister und ehemaliger Schachweltmeister.** Geboren 1975 in Tuapse in Russland, etablierte er sich bereits in den 1990er-Jahren als einer der brillantesten Spieler seiner

Generation. Im Jahr 2000 schrieb er Geschichte, als er die fünfzehnjährige Dominanz von Garry Kasparov beendete und ihn im Weltmeisterschaftskampf in London besiegte. Bekannt für seinen positionellen, rigorosen und tief analytischen

Stil, hat Vladimir Kramnik die moderne Schachtheorie nachhaltig geprägt, insbesondere in den Eröffnungen und im langfristigen strategischen Verständnis. Weltmeister bis 2007, blieb er danach auf höchstem Niveau

aktiv, bevor er 2019 seine Profikarriere beendete. Seither widmet er sich Analyse, strategischer Reflexion und der Verteidigung der Integrität des Spiels – und setzt sich damit weit über den Wettkampf hinaus für das Schach ein.

# „SCHACH HAT MEINE ART ZU DENKEN, ZU ENTSCHEIDEN UND MIT ANDEREN ZU INTERAGIEREN GEPRÄGT“

Der ehemalige Weltmeister, heute in Genf wohnhaft, spricht über Schach nicht als Sport, sondern als Schule der Klarheit. Von der extremen Konfrontation an der Spitze über Entscheidungen unter Druck bis hin zu individueller Verantwortung und dem Verständnis des Gegenübers blickt er darauf zurück, was ihm das Spiel beigebracht hat – und wie diese Disziplin sein Denken bis heute strukturiert, weit über das Schachbrett hinaus.

## VLADIMIR KRAMNIK

SCHACHSPIELER - INTERNATIONALER GROSSMEISTER - WELTMEISTER VON 2000 BIS 2007



Jérôme Sicard

### Was ist die prägendste Erinnerung an Ihren Sieg im Weltmeisterschaftskampf gegen Garry Kasparov im Jahr 2000?

■ **Vladimir Kramnik:** Ehrlich gesagt kann ich keinen einzelnen Moment herausgreifen. Natürlich ist der Gewinn des Matches unvergesslich, aber es ging nicht nur darum, Weltmeister zu werden. Es war vor allem eine menschliche Erfahrung. Ich war nie von rein sportlichem Ehrgeiz im klassischen Sinn getrieben. Weltmeister zu werden war nie ein Selbstzweck. Was mich wirklich motivierte, war die persönliche Herausforderung: herauszufinden, ob ich

mich verbessern, weiter gehen konnte, als ich es selbst für möglich hielt.

Diese Fragen waren für mich immer wichtiger als das Ergebnis an sich.

Garry Kasparov in einer Weltmeisterschaft zu begegnen, ist die ultimative Prüfung. Ich musste sechzehn Partien gegen den stärksten Spieler seiner Zeit spielen – viel-

leicht sogar der Geschichte –, ohne Ausweichmöglichkeit.

Doch ich wollte vor allem meine Grenzen verstehen und mein tatsächliches Niveau erkennen. Vor dem Match wusste ich das nicht. Ich habe alle Möglichkeiten in Betracht gezogen, auch die, klar unterzugehen. Das schien mir durchaus realistisch. ...

„Ich war nie von rein sportlichem Ehrgeiz im klassischen Sinn getrieben. Weltmeister zu werden war nie ein Selbstzweck.“

... **Was braucht es wirklich, um Weltmeister zu werden?**

■ Der Gewinn einer Weltmeisterschaft hängt weder von einer einzelnen Eigenschaft noch allein vom Spielniveau ab. Auf diesem Niveau sind fast alle Spieler hervorragend. Der Unterschied liegt in der Fähigkeit, zahlreiche Faktoren zu kombinieren und über lange Zeit stabil zu halten. Das ist extrem anspruchsvoll. Vorbereitung ist natürlich zentral, aber sie genügt nicht. Entscheidend ist, wie sie standhält, wenn das Match beginnt und der Druck real wird.

Eine Schachweltmeisterschaft ist eine sehr spezielle Situation. Man trifft Tag für Tag auf denselben Gegner, manchmal über fast einen Monat hinweg. Alles findet in einem geschlossenen Raum statt – physisch und mental.

Hier wird die Psychologie entscheidend. Gegen Garry Kasparov wurde mir sehr klar, dass sich der Ausgang nicht nur in einzelnen Partien oder konkreten Stellungen entscheidet, sondern in der Fähigkeit, psychologische Spannung zu bewältigen, den wachsenden Druck zu managen und trotz Erschöpfung die richtigen Entscheidungen zu treffen.

Den Gegner zu verstehen ist ebenso zentral – nicht nur sein Eröffnungsrepertoire oder seine technischen Stärken, sondern



auch, wie er unter Druck reagiert, was sein Selbstvertrauen schwächt oder stärkt und wo seine Komfortzone endet. Selbst die grössten Spieler haben Schwächen – je stärker sie sind, desto besser sind diese verborgen.

Ausdauer ist ein weiterer Schlüsselfaktor. Eine Weltmeisterschaft entscheidet sich weder in einer noch in wenigen Partien. Es ist ein langer Prozess, der physische Energie, mentale Widerstandskraft und die Fähigkeit verlangt, auch bei einsetzender Müdigkeit konzentriert zu bleiben. Viele entscheidende Entscheidungen fallen, wenn die Klarheit bereits nachlässt.

Und schliesslich gibt es auch einen Anteil Glück. Er ist nicht ausschlaggebend, aber spürbar. Wichtig ist, bereit zu sein, Chancen zu nutzen, wenn sie sich bieten, und resilient zu bleiben, wenn sich die Dinge gegen einen wenden.

**Sie waren zehn Jahre alt, als Kasparov seinen ersten Titel gegen Karpov gewann. Wen unterstützten Sie damals?**

■ Anatoli Karpov – ohne zu zögern. Es war fast Zufall. Ich wuchs in einer kleinen Provinzstadt in der Sowjetunion auf. In der örtlichen Buchhandlung gab es nur ein einziges Schachbuch: eine Sammlung von Karpovs besten Partien. Dieses Buch wurde meine Welt. Ich studierte es unermüdlich, und das prägte ganz natürlich meinen Stil. Wäre es ein Buch über Kasparov gewesen, wäre ich vielleicht ein ganz anderer Spieler geworden.

**Hat Ihnen diese «Karpov-Schule» geholfen, als Sie gegen Kasparov spielten?**

■ Vielleicht. Auf höchstem Niveau sind alle Spieler universell – man muss alles spielen können. Doch es gibt immer einen Kern, eine natürliche Präferenz.

Bei mir war dieser Kern eher positionell, methodisch, weniger explosiv – nicht passiv, aber kontrolliert. Das war wohl hilfreich gegen Kasparov, dessen Spiel stark von Energie, Tempo und konstantem Druck geprägt war.

„Das ist extrem anspruchsvoll. Vorbereitung ist natürlich zentral, aber sie genügt nicht. Entscheidend ist, wie sie standhält, wenn das Match beginnt und der Druck real wird.“



### Welche Partie ist für Sie persönlich die denkwürdigste, Ihre eigene «Unsterbliche»?

■ Ich glaube nicht, dass ich dafür die beste Person bin. Wenn man eine Partie spielt, erlebt man sie von innen. Man sieht sie nicht als Zuschauer. Man erinnert sich an jeden Zweifel, jede beinahe falsche Berechnung, jede Entscheidung, die zu einem völlig anderen Ausgang hätte führen können. Es wird sehr schwierig – vielleicht unmöglich –, eine eigene Partie als vollendetes und perfektes Werk zu betrachten.

Ich ziehe oft den Vergleich zur Musik. Ein Komponist besucht sein eigenes Konzert nicht, um die Schönheit des Werks zu bewundern. Er interpretiert. Sein Geist ist auf die Ausführung fokussiert. Das ästhetische Erlebnis gehört dem Publikum, nicht dem Schöpfer.

### Welche Spieler beobachten Sie heute mit dem grössten Interesse auf höchstem Niveau?

■ «Interesse» ist wohl treffender als «Verzügen». Ich spreche eher von Bewunderung für die Beherrschung, die ein Spieler zeigt. Magnus Carlsen ist ein offensichtliches Beispiel. Was er erreicht, bewegt sich innerhalb menschlicher Grenzen nahe an Perfektion. Es ist vergleichbar mit einem grossen Musiker oder legendären Athleten, der Dinge vollbringt, die nur er kann. Was mich heute fasziniert, ist die Dichte an der Spitze. Wir erleben eine Generation, in der viele Spieler sehr lange auf höchstem Niveau bestehen können. Diese Tiefe macht das moderne Schach besonders interessant.

### Worauf richten Sie heute Ihre Intelligenz und Energie?

■ Vor allem auf Analyse und Reflexion. Das war immer meine natürliche Arbeitsweise, und sie hat sich auch nach dem Ende meiner Profikarriere nicht verändert. Ich versuche, die Welt um mich herum zu verstehen, ihr Sinn zu geben und Informationen in ein kohärentes System einzuordnen, statt sie einfach zu übernehmen. Was mich wirklich beschäftigt, ist die Art, wie heute Informationen konsumiert werden. Wir leben in einer Zeit, in der das

„Wir leben in einer Zeit, in der das verfügbare Informationsvolumen exponentiell gewachsen ist, während unsere Fähigkeit, es zu verarbeiten, gleich geblieben ist.“

verfügbare Informationsvolumen exponentiell gewachsen ist, während unsere Fähigkeit, es zu verarbeiten, gleich geblieben ist. Der Mensch ist nicht dafür geschaffen, eine solche Datenmenge kontinuierlich aufzunehmen – ohne Pause, ohne Hierarchie, ohne Filter.

Das Resultat ist eine Art Sättigung: nicht, weil Menschen nicht denken könnten, sondern weil das Umfeld Denken erschwert. In dieser Hinsicht ist meine Denkweise dem Schach sehr ähnlich geblieben. Man kann nicht alles berechnen. Man muss auswählen, was wichtig ist – und was ignoriert werden kann. Man muss priorisieren.

### Inwiefern hilft Ihnen Schach heute im Alltag, persönlich und beruflich?

■ Es hilft mir in vielerlei Hinsicht, auch wenn ich nicht mehr professionell spiele. Schach hat meine Art zu denken, zu entscheiden und mit anderen zu interagieren geprägt. Eine der wichtigsten Lehren ist das Treffen von Entscheidungen unter Druck. In einer ernsthaften Partie muss man Züge unter Zeitdruck wählen – mit unvollständiger Information und hoher Unsicherheit.

Verantwortung ist ebenfalls ein Grundprinzip. Bei einer Niederlage gibt es niemanden, dem man die Schuld geben kann. Jeder Zug ist eine persönliche Ent- •••

- scheidung, und jede Konsequenz folgt direkt daraus. Das schärft das Bewusstsein für individuelle Verantwortung. Schach zwingt einen auch, die Perspektive des anderen einzunehmen. Man kann nicht gut spielen, wenn man nur an eigene Pläne denkt. Man muss ständig überlegen, was der Gegner will, sieht, fürchtet oder erreichen möchte. Diese Fähigkeit, den eigenen Blickwinkel zu verlassen, ist in fast allen menschlichen Interaktionen zentral.

### Warum engagieren Sie sich so stark gegen Betrug, insbesondere im Online-Schach?

■ Ich würde nicht von einem Kreuzzug sprechen. Das klingt nach etwas Emotionalem oder Ideologischem. Für mich ist das Problem viel rationaler und ernsthafter. Betrug im Online-Schach ist längst kein Randphänomen mehr, sondern strukturell geworden. Online-Schach ist heute ein integraler Bestandteil der Schachwelt. Wenn dieser Raum an Glaubwürdigkeit verliert, wächst eine ganze Generation in einem Umfeld auf, in dem Resultate zweifelhaft sind und Anstrengung ihren Sinn verliert. Das ist sehr schädlich.

Die Technologie hat alles verändert. Analyse-Engines sind extrem leistungsfähig und leicht unauffällig zu nutzen. So zu tun, als würde das das Betrugsrisiko nicht grundlegend verändern, ist unrealistisch.

Mein Engagement entspringt einem Verantwortungsgefühl. Schach hat mir enorm viel gegeben – ein Leben, eine Karriere, eine Denkweise. Wenn man so viel erhalten hat, kann man nicht gleichgültig bleiben, wenn dieses Umfeld bedroht ist.

Es geht nicht darum, leichtfertig zu beschuldigen oder Misstrauen zu schüren, sondern darum, klare Regeln, transparente Verfahren und glaubwürdige Systeme zur Erkennung



und Prävention zu etablieren. Das Ziel ist nicht zu bestrafen, sondern zu schützen – die ehrlichen Spieler und das Spiel selbst.

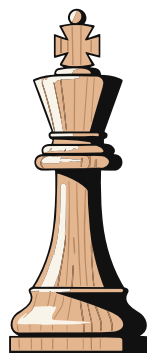
### Was war aus Ihrer Sicht Ihr wichtigster Beitrag zum Schach?

■ Darauf kann ich nicht abschliessend antworten. Es würde eine Form von Selbstbeurteilung erfordern, mit der ich mich nicht wohlfühle.

Was ich sagen kann: Ich habe stets versucht, Schach ehrlich zu begegnen, Stellungen tief zu verstehen, statt Moden blind zu folgen.

Falls es einen Beitrag gibt, liegt er vielleicht in dieser Haltung – der Idee, dass Schach sich nicht auf Taktik oder Berechnung reduziert, sondern auch auf Struktur, Geduld und langfristigem Verständnis beruht.

Ich denke nicht in Kategorien wie Vermächtnis. Ich habe immer gespielt, um Schach besser zu verstehen und mich mit der stärkstmöglichen Konkurrenz zu messen.



## PALMARÈS

- **Schachweltmeister von 2000 bis 2007**
- **Vereinigter Schachweltmeister 2006**
- **Nummer 1 der Weltrangliste (Elo)**
- **Sieger des Turniers von Linares 1998**
- **Sieger des Turniers von Dortmund 1995, 1996, 1998, 2000, 2001 und 2006**
- **Sieger des Turniers von Wijk aan Zee (Tata Steel) 1998 und 2008**



*Unser Dank geht an unsere langjährigen Partner – Liechtenstein, die Schweiz, die Fondation Lombard Odier und die Stiftung für das IKRK –, die den Climate and Environment Transition Fund bereits heute mitfinanzieren. Wir hoffen, dass wir noch weitere Geldgeber für diese äusserst wichtige Initiative mobilisieren können.*

*– erklärt IKRK-Präsident Peter Maurer*

## **DAS IKRK LANCIERT EINEN FONDS FÜR DIE KLIMA- UND UMWELTWENDE – DEN TRANSITIONSFONDS FÜR KLIMA UND UMWELT**

**MITHILFE DIESES FONDS WILL DAS IKRK SEINE KLIMA- UND NACHHALTIGKEITZIELE ERREICHEN. DER FONDS SOLL INSBESONDERE DIE UMSETZUNG DER WICHTIGSTEN UNTERZIELE UNTERSTÜTZEN, UNTER ANDEREM:**

- Reduzierung der Treibhausgasemissionen des IKRK um mindestens 50 % bis 2030 im Vergleich zu 2018 und Berücksichtigung des Nachhaltigkeitsaspekts in allen Tätigkeiten, um die positiven Auswirkungen der humanitären Hilfe zu erhöhen
- Integration der Klima- und Umweltrisiken in alle IKRK-Programme bis 2025, wodurch die am stärksten gefährdeten Bevölkerungsgruppen dabei unterstützt werden sollen, sich anzupassen und ihre Resilienzfähigkeit angesichts klimatischer Schocks zu stärken



**IKRK**



## Die Uhr, die die Zeit zurückdreht

Louis Vuitton hat mit der neuen Monterey, einer zeitgemässen Neuinterpretation der Ende der 1980er Jahre von Gae Aulenti entworfenen Modelle LV I und LV II, eines seiner einzigartigsten Uhrendesigns wieder ins Rampenlicht gerückt.

Getreu der Originalform verfügt diese auf 188 Exemplare limitierte Auflage über ein weisses Emaille-Zifferblatt, das in einem aufwendigen handwerklichen Verfahren hergestellt wurde, während ein hauseigenes Automatikwerk für die uhrmacherische Legitimität sorgt. Eine gelungene Rückkehr für ein Kultstück, auf das Liebhaber mit Spannung gewartet haben.

[WWW.LOUISVUITTON.COM](http://WWW.LOUISVUITTON.COM)



## Eleganz in Form einer Statue

Vector Art, eher spezialisiert auf Automodelle, hat hier ein Werk geschaffen, das ebenso sehr Skulptur wie nautischer Traum ist: ein massstabsgetreues Modell der legendären Riva Mare, vollständig von Hand aus massivem Nussbaumholz gefertigt. Es ist 60 Zentimeter lang und ruht auf einem Glassockel, der ihm das Aussehen einer schwerelos schwebenden Yacht mit seltener Eleganz im reinsten Dolce-Vita-Stil verleiht.

[WWW.LUXURYFORMEN.COM](http://WWW.LUXURYFORMEN.COM)



## Investieren Sie in eine Ukulele

Für alle, die dem Beispiel von Warren Buffett, dem Weisen von Omaha, folgen und mit dem Ukulele-Spielen beginnen möchten, bietet Martin ein Konzertmodell aus massivem hawaiianischem Koa-Holz an, einem edlen Material, für das die Marke seit über einem Jahrhundert bekannt ist. Es ist eines ihrer bekanntesten Modelle. Mit ihrer seidenmatten Lackierung und ihrer überraschend grosszügigen Projektion verkörpert die C1K alles, was Martin zum absoluten Massstab für hochwertige Ukulelen macht – ein Instrument, das zugleich schlicht, schön und musikalisch unwiderstehlich ist. Kurz gesagt: eine gute Investition!

[WWW.MARTINGUITAR.FR](http://WWW.MARTINGUITAR.FR)



## Mediterrane Auszeit

Diese Kerze von Jo Malone erinnert an eine mediterrane Auszeit im Freien, mit der Süsse reifer Feigenbäume, sonnengewärmten Steinmauern und der frischen Luft, die durch den Garten weht. Sie wird in einem eleganten Behälter aus strukturierter Biskuitporzellan präsentiert und verbreitet etwa 70 Stunden lang einen warmen, natürlichen Duft. Mit ihrem passenden Deckel und ihren schlichten Linien ist sie sowohl ein dekoratives Element als auch ein Duftvergnügen.

[WWW.JOMALONE.COM](http://WWW.JOMALONE.COM)



## DER SINN FÜRS HÖREN

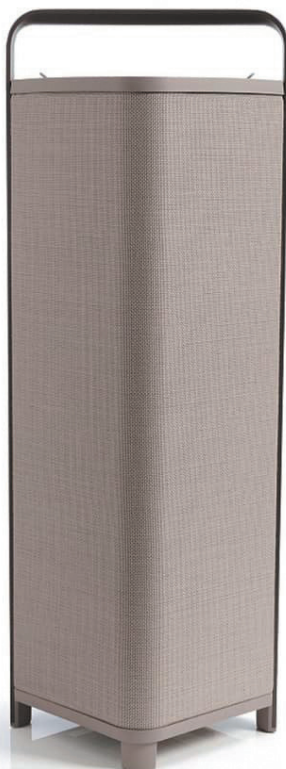
Mit den Beo Grace, einem von Schmuck inspirierten Kopfhörer aus Aluminium mit einem einteiligen Etui, präsentiert Bang & Olufsen eines der luxuriösesten Produkte auf dem Markt. Er kombiniert Titan-Wandler, Dolby Atmos-Kompatibilität und eine deutlich verbesserte Geräuschunterdrückung. Sie werden mit einer Ledertasche geliefert und richten sich sowohl an Liebhaber von anspruchsvollem Klang als auch an Fans aussergewöhnlicher Objekte.

[WWW.BANG-OLUFSEN.COM](http://WWW.BANG-OLUFSEN.COM)

## Im Grossformat

Mit dem Home Cinema LS11000 bietet Epson einen Laserprojektor, der Ihr Wohnzimmer in einen echten Kinosaal verwandelt. Dank einer langlebigen Laserquelle und einer beeindruckenden 4K-Präzision gewinnt das Bild an Schärfe, Kontrast und Flüssigkeit, selbst bei sehr grossen Bilddiagonalen. Der leise, helle und einfach zu installierende LS11000 richtet sich eindeutig an Filmfans, die ein Premium-Erlebnis suchen, ohne eine aufwendige professionelle Installation vornehmen zu müssen.

[WWW.EPSON.CH](http://WWW.EPSON.CH)



## Ein makellos gestalteter Klang

Mit dem P9 bietet Escape einen tragbaren Lautsprecher, der eindeutig in der Spitzenklasse spielt. Sein schlankes Design, erhältlich in einer eleganten Bronzeausführung, beherbergt ein omnidirektionales System, das für eine überraschend volle Klangbühne sorgt: vier Lautsprecher, ein 20-cm-Subwoofer und eine 24-Bit-DSP-Verarbeitung für eine satte und perfekt kontrollierte Wiedergabe. Dekorativ und effizient zugleich...

[WWW.ESCAPESPEAKERS.COM](http://WWW.ESCAPESPEAKERS.COM)





## Atacama-Wüste – DER MOND AUF ERDEN

Wie aus einem Science-Fiction-Film entsprungen, präsentiert sich die Atacama-Wüste in einer faszinierenden, beinahe surrealen Landschaft — nahezu mondähnlich, im wörtlichen wie im übertragenen Sinn. Kein Wunder: Die Region im Norden Chiles zeichnet sich durch extreme Bedingungen aus — ausgeprägte Trockenheit, rekordverdächtige Sonneneinstrahlung, grosse Temperaturschwankungen und eine nahezu vollständige Abwesenheit von Lichtverschmutzung.



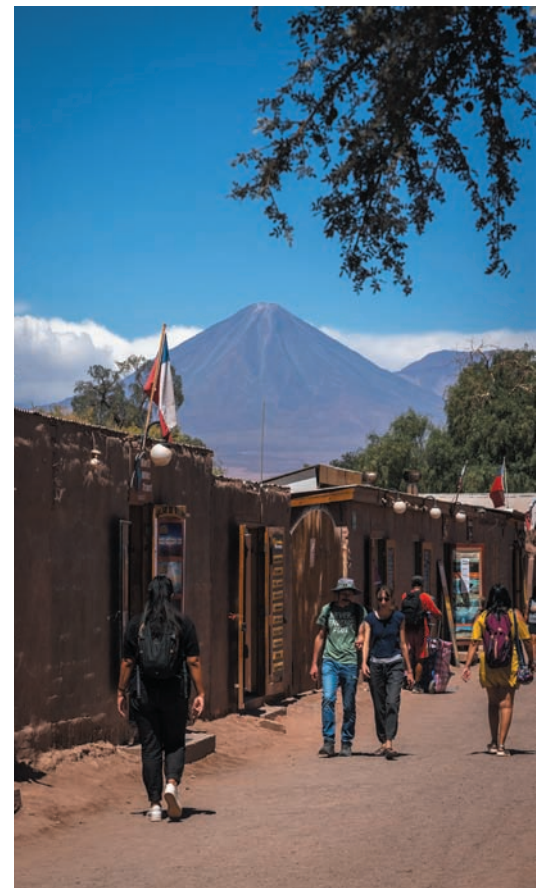
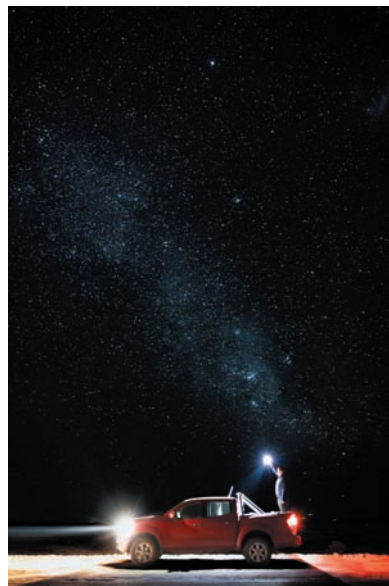
Eugénie Rousak

**D**ie Atacama ist ein Ort der Superlative: die älteste Wüste der Erde, die trockenste Region der Welt, einer der sonnigsten Orte des Planeten. Heute bildet sie zudem das Zentrum bedeutender astronomischer Anlagen und fasziniert durch ihren einzigartigen Charakter.

Auch landschaftlich eröffnet jede Höhenstufe eine neue geologische Welt und ein Naturschauspiel von beeindruckender Farbvielfalt. Die Reise beginnt meist auf 2'400 Metern im Hauptort San Pedro de Atacama. Diese Oase aus Adobehäusern wurde lange vor der Ankunft der spanischen Kolonialherren von indigenen Völkern errichtet.

...





#### **WEITERE INFORMATIONEN:**

**Nächstgelegener Flughafen:** *Calama (Flüge ab Santiago de Chile)*

**Empfohlene Aufenthaltsdauer:** *mindestens 3 Tage*

**Tourismusbüro:** [www.sematur.cl](http://www.sematur.cl)



••• Heute dient sie als Ausgangspunkt für Exkursionen zu Lagunen und Tälern mit klangvollen Namen. Die Valle de la Muerte mit ihren Dünen, die sich durch Canyons schlängeln, oder die Valle de la Luna, die sogar als Testgelände für NASA-Rover diente, gleichen einer mineralischen Landschaft, deren Boden von Kristallen durchzogen ist.

Um den Salzgehalt der Region zu begreifen, genügt ein Bad in einer der umliegenden Lagunen, etwa in Baltinache. Durch den natürlichen Auftrieb strebt der Körper unweigerlich in eine horizontale Lage, während die Haut nach dem Verlassen des Wassers leicht prickelt. Diese weitläufigen Becken sind nahezu lebensleer — mit Ausnahme der Flamingos, die hier Zuflucht gefunden haben. Als seltene Spezies, die Salzwasser trinken und extreme Hitze tolerieren kann, setzen sie mit ihren eleganten Flugbewegungen farbige Akzente in der kargen Landschaft.

Mit zunehmender Höhe verwandelt sich das Bild des chilenischen Altiplano in ein Wechselspiel aus weiten Wüstenflächen und vereinzelt Oasen — Rückzugsorte für die lokale Flora und Fauna. Vicuñas, eine endemische Lama-Art, Flamingos

und Andenfüchse durchstreifen die Hochebene auf der Suche nach Nahrung — oder neugierigen Besuchern.

Während sich die Höhe bereits deutlich bemerkbar macht, wartet auf 4'300 Metern ein aussergewöhnliches geothermisches Phänomen: El Tatio. Mit rund 80 Geysiren — etwa acht Prozent aller weltweit bekannten — bildet es ein weitläufiges Feld aus dampfenden Quellen, die aus einem rund 36 Grad warmen Untergrund aufsteigen. In den eisigen Morgenstunden sind die aufsteigenden Dampfsäulen besonders eindrücklich, wenn sie im flachen Licht der aufgehenden Sonne sichtbar werden. Ein visuelles und fotografisches Erlebnis, das seinesgleichen sucht.

Denn auch der Himmel der Atacama ist ein Naturmonument für sich. Frei von Wolken und nahezu ohne Lichtverschmutzung bietet er ideale Bedingungen zur Beobachtung von Sternbildern mit blossen Auge. Mit entsprechender Ausrüstung lassen sich Tausende von Sternen in ihrer ganzen nächtlichen Pracht festhalten.



# VERSTEIGERT



## **Patek Philippe 1518: Die Geburt eines uhrmacherischen Meisterwerks**

14,2 Millionen Schweizer Franken

**Anfang November sorgte in Genf eine Patek Philippe Referenz 1518 aus Edelstahl bei einer Auktion von Phillips für Aufsehen.** Innerhalb von weniger als zehn Minuten fiel der Hammer vor einem Saal aus internationalen Sammlern und Investoren bei 14,2 Millionen Schweizer Franken. Ein Ergebnis, das die Uhr in die Top 10 der teuersten Zeitmesser der Geschichte katapultiert — eine Rangliste, die nach wie vor von Patek Philippe dominiert wird, allen voran mit der Grandmaster Chime für 30 Millionen. Die 1518 wurde 1941 vorgestellt und nimmt eine wegweisende Stellung in der Uhrengeschichte ein: Sie ist

der erste in Serie gefertigte Chronograph mit ewigem Kalender. Eine bedeutende Komplikation, die Schaltjahre automatisch berücksichtigt und damals als echte mechanische Meisterleistung galt. Die Legende dieses Exemplars beruht jedoch vor allem auf seiner ausserordentlichen Seltenheit. Die Version aus Edelstahl wurde lediglich in vier Exemplaren gefertigt und bricht damit radikal mit den damaligen Konventionen, die von Gold und Platin geprägt waren. Eine mutige, beinahe funktionale Wahl, die der 1518 eine unerwartete Modernität verleiht und sie heute zu einer der begehrtesten Uhren weltweit macht.

De l'idée au papier.

JUILLERAT  CHERDET

— Imprimeur depuis 1975 —

[www.ijc.ch](http://www.ijc.ch)



Asset Management

**30 years of expertise**  
**Active asset management**  
**Global macro strategies**



[www.h2o-am.com](http://www.h2o-am.com)

**Look further ahead • Think freely • Act boldly**

Before investing in a product, the investor should fully understand the risks before making an investment decision. H2O AM Switzerland SA (Geneva) is a subsidiary of H2O AM Europe located in Paris and regulated by the Autorité des Marchés Financiers under the number GP-19000011. All information is available free of charge : [www.h2o-am.com](http://www.h2o-am.com). Contact Service client - H2O AM : [clientservices@h2o-am.com](mailto:clientservices@h2o-am.com).