

«Die Gier war grösser»

Die ehemalige Börsenchefin **Antoinette Hunziker-Ebnetter** über geldgetriebene Banker und wertebasierte Geldanlagen

Vor ihrem 45. Geburtstag entschloss sich Antoinette Hunziker-Ebnetter, «mehr Sinn in die Bankenwelt zu bringen». Nun bietet sie als Unternehmerin Anlageberatung an und verspricht eine «nachhaltige Steigerung der Lebensqualität».

INTERVIEW:
MATHIAS MORGENTHALER

«**BUND**»: Frau Hunziker, Sie waren bis 2005 Handelschefin der Bank Julius Bär. Warum sind Sie dort ausgeschieden?

ANTOINETTE HUNZIKER-EBNETTER: Ich habe kurz vor meinem 45. Geburtstag den Entscheid gefällt, zu neuen Ufern aufzubrechen und fortan konsequent meine Werte zu leben, beruflich und privat. Nach 20 Jahren in der Finanzwelt war es and der Zeit, mehr Sinn in diese Welt zu bringen, konkret: einen Beitrag zu leisten zu einer nachhaltigen Lebens- und Unternehmensführung. Dazu habe ich mich mit Partnern und Mitarbeitenden zusammengeslossen, welche die gleichen Werte teilen.

Hätten Sie nicht mehr Wirkung erzielen können, wenn Sie das unter dem Dach einer bekannten Bank versucht hätten statt mit einem neu gegründeten Unternehmen?

Nein, da hätte ich zu viele Kompromisse eingehen müssen. Wenn Sie in einer etablierten Bank etwas bewegen wollen, brauchen Sie enorm viel Energie – und sobald Sie etwas erreicht haben, gibt es einen Führungswechsel und Sie fangen wieder bei null an. Das habe ich mehrmals erlebt. Wenn man einem Kunden darlegt, welches die Werte der Bank sind und welche Strategie eine Bank verfolgt, dann kann man ihm doch nicht ein paar Jahre später das Gegenteil schmackhaft machen. Andere können das, sie müssen es können, wenn sie für grosse Bankhäuser arbeiten, ich konnte es nie.

Sie haben sich schon vor 14 Jahren ein erstes Mal selbständig gemacht. Warum sind Sie nicht selbständig geblieben?

Für die Tätigkeit als selbständige Beraterin hatte ich mich damals in erster Linie entschieden, um nach der Geburt meines Sohnes flexibler zu sein. In meiner Beratertätigkeit war ich stark mit dem Aufbau der elektronischen Börse Schweiz befasst. Als dann die Berufung zur Chefin der SWX Swiss Exchange folgte, habe ich meine Selbständigkeit aufgegeben.

Sie beschreiben die Gründung der Forma Futura Invest AG als logischen Schritt nach einer Phase der Sinnsuche. Wie passt es ins Bild, dass Sie dann noch beinahe Präsidentin der Schweizer Börse SWX geworden wären?

Ich habemich nie zu diesem Thema geäussert und werde das auch jetzt nicht tun. Der Verwaltungsrat hat ein Auswahlverfahren durchgeführt und Peter Gomez zum Präsidenten der SWX gewählt.

Und Sie haben mit Forma Futura Ihren Traum eines wertebasierten Unternehmens realisieren können?

Ja, wir haben während der einjährigen Aufbauarbeit sehr viel Zeit in die Erarbeitung einer Wertekarte investiert, die wir in der Beratung unserer Kunden einsetzen. Mir war es immer wichtig, auf der Grundlage von Werten zu führen, deshalb habe ich schon mit meinen Mitarbeitenden bei Julius Bär und an der Börse Werteworkshops durchgeführt. Wenn aber alle zwei bis drei Jahre die Führung wechselt, wie das in vielen börsenkotierten Unternehmen der Fall ist, bringt es nichts, sich irgendwelche Werte auf die Fahne zu schreiben, dann steht man besser dazu, dass man sich in einem wertefreien Raum bewegt.

Sie kritisierten nach den Milliardenabschreibern der UBS das Anreizsystem in der Bankenwelt. Was ist schief gelaufen?

Wenn die Angestellten einseitig über finanzielle Anreize geführt werden und in ihrem Tun keinen anderen Sinn mehr sehen als ihr Einkommen zu maximieren, muss man sich nicht wundern, wenn die Sache aus dem Ruder läuft.

Sollen Banken keine Boni mehr auszahlen?

Wir zum Beispiel zahlen keine und erhalten trotzdem sehr viele Bewerbungen von ausgezeichneten Kandidaten. Man kann den Bonus aber auch anders gestalten: Bei Julius Bär machte ich einen Viertel des Bonus davon abhängig, ob die Händler die vereinbarten Werte lebten. Die massiven Verluste der Banken wegen der Kreditkrise in den USA sind meines Erachtens eine direkte Folge falscher Anreizsysteme.

Was sprechen Sie konkret an?

Mein 15-jähriger Sohn hat mich gefragt, warum eine Bank in den USA Hypotheken an Menschen vergibt, die nicht genug Geld haben, um die Zinsen zu zahlen. Die Antwort ist ebenso erschreckend wie einfach: weil sie dafür belohnt wurden. Ihr Bonus hing vom Ver-



Antoinette Hunziker-Ebnetter: «Nachhaltige Geldanlagen sind nicht weniger rentabel.»

MOS

kaufsvolumen ab, letztlich war die Gier grösser als das Verantwortungsbewusstsein. Entscheidend ist in diesem Zusammenhang, was die oberste Führung vorlebt. Es ist einfach, einzig über Kennzahlen zu führen und wöchentlich die Rankings zu lesen, dann muss man gar nicht mehr mit den Angestellten reden. Wie man sieht, birgt das allerdings Gefahren. Diese Art von Führung ist zwar effizient, aber nicht unbedingt effektiv – die Mitarbeiter machen vielleicht die Sachen richtig, aber sie machen nicht mehr die richtigen Sachen.

Müsste Marcel Ospel abtreten?

Es ist nicht an mir, das zu entscheiden. Generell lässt sich sagen: Wer sich jahrelang mit Verweis auf angelsächsische Marktusanzen Boni in achtstelliger Höhe auszahlen lässt, sollte konsequenterweise im Krisenfall ebenfalls nach angelsächsischem Muster handeln und abtreten. Wenn eine Krise nicht auf ein Unglück, sondern auf falsche Anreize zurückzuführen ist, steht dahinter eine Wertekultur. Soll diese geändert werden, ist es kaum glaubwürdig, wenn das unter der Ägide derselben Führungsperson erfolgt.

Reden wir von Forma Futura. Sie versprechen Ihren Kunden, Sinn und Gewinn in Einklang zu bringen. Heisst mit gutem Gewissen Geld anlegen auch, auf einen Teil der möglichen Rendite zu verzichten?

Nein, das ist nicht so, sonst hätten wir diese Firma gar nie gegründet. Ich glaubte zwar selber lange Zeit, nachhaltige Geldanlagen seien weniger rentabel. Alle Studien der letzten 15 Jahre zeigen aber auf, dass es keinen Zusammenhang zwischen Nachhaltigkeit und Performance gibt. 80 Prozent der aktiven Manager schneiden gleich oder

schlechter ab als der Index, 20 Prozent besser, unabhängig davon, ob sie nachhaltig anlegen oder nicht.

Und wie beurteilen Sie die Aussichten von nachhaltigen Anlagen?

Sobald die externen Kosten eines Unternehmens wie der CO₂-Ausstoss bei der Bewertung stärker gewichtet werden, dürften nachhaltige Geldanlagen tendenziell besser rentieren. Aber wir wollen nicht nur gute Renditen erzielen, sondern auch einen nachhaltigen Beitrag zur Lebensqualität leisten.

Was meinen Sie damit?

Bisher haben die meisten Anleger mit 95 Prozent ihres Geldes versucht, eine maximale Rendite zu erzielen, und fünf Prozent für Spenden eingesetzt. Wir bieten ihnen die Möglichkeit, 100 Prozent im Einklang mit ihren individuellen Werten investiert zu sein.

Das versprechen inzwischen viele Banken.

Wir verkaufen unseren Kunden nicht einfach alle drei Monate ein neues strukturiertes Anlageprodukt, sondern wir gehen von den thematischen Anliegen der Kunden aus und helfen ihnen, wenn gewünscht, diese mit Hilfe einer Wertekarte klar für sich zu definieren. Davon ausgehend zeigen wir den Kunden, unter Berücksichtigung ihres Risikoprofils, individuelle Anlagemöglichkeiten.

Wie entscheiden Sie, welche Firmen vertrauenswürdig sind?

Bei einer ersten Auswahl stützen wir uns auf die Einschätzung international anerkannter Kooperationspartner wie Centre Info und Care Group. Die 400 besten Kandidaten prüfen wir selber anhand von 200 Kriterien auf Herz und Nieren. Wir kennen diese Unternehmen sehr genau und halten in detaillierten «Fact Sheets» fest, was sie in den Bereichen Management, Umwelt und Gesellschaft zu einer nachhaltigen Steigerung der Lebensqualität beitragen.

Wie hat sich die Kundennachfrage im ersten Jahr entwickelt?

Wir sind auf Kurs. Bis in drei Jahren wollen wir 300 bis 500 Millionen Franken verwalten.

Haben Sie Ihr eigenes Verhalten geändert in dieser Zeit?

Ja, ich nutze heute öfter das GA statt das Auto, lasse mir seltener ein Bad einlaufen, esse weniger Fleisch und lösche öfter das Licht. Und in meinem Sohn habe ich jemanden, der kritisch darüber wacht, ob ich auch lebe, was ich sage.