

«Ich gehe keine Kompromisse ein»

Antoinette Hunziker-Ebnetter, ehemalige Börsenchefin und heute CEO der Firma Forma Futura Invest, hat erreicht, wovon viele träumen: Sie macht das, was sie wirklich machen will und lebt ihre Werte konsequent. Zum 50. Geburtstag hat sie einen besonderen Wunsch.

Von Franziska Meier

fit im job: Antoinette Hunziker-Ebnetter, stimmt es, dass Sie regelmässig für Ihre acht Mitarbeitenden kochen?

Antoinette Hunziker-Ebnetter: Ja. Jeden Montagmittag essen wir gemeinsam hier in der Firma. Abwechselnd kocht jemand von den Mitarbeitenden, und einmal pro Monat steht einer meiner beiden Geschäftspartner oder ich am Herd. Beim gemeinsamen Essen entsteht ein Austausch, den ich sehr schätze.

Was macht Sie so richtig glücklich in Ihrem Berufsalltag?

Ich bin am glücklichsten, wenn ich zusammen mit den Geschäftspartnern und Mitarbeitenden neue Ideen für unsere Kunden entwickeln kann. Und wenn wir von unseren Kunden und Kundinnen Lob erhalten. Wichtig ist mir zudem, dass unsere Mitarbeitenden glücklich sind. Und dass ich unsere Firmenwerte, die auch meine eigenen Werte sind, leben kann.

Welche Werte sind das?

Respekt, Transparenz, Mut, Verantwortung und Nachhaltigkeit. Unser ganzes Angebot baut auf diesen Werten auf. (Zum Thema Nachhaltigkeit siehe Kasten, Anm. d. Red.)

Wie leben Sie als CEO diese Werte?

NACHHALTIGKEIT BEI FORMA FUTURA INVEST

Die Vermögensmanagement-Firma Forma Futura Invest AG investiert ihre Kundengelder in Unternehmen mit nachhaltigen Geschäftsstrategien. Von den infrage kommenden Unternehmen wird nicht nur eine Finanzanalyse erstellt, sie müssen auch 200 Nachhaltigkeitskriterien erfüllen. Die Forma Futura Invest prüft unter anderem, wie ein Unternehmen mit knappen Ressourcen wie Wasser und Energie umgeht, wie es Innovation fördert und wie die Entlohnungssysteme gestaltet sind. Antoinette Hunziker-Ebnetter: «Häufig sieht man, dass eine Firma neben ihrer Geschäftsstrategie noch schnell eine zusätzliche Nachhaltigkeitsstrategie formuliert hat. Das ist nicht in unserem Sinn: Es braucht eine nachhaltige Geschäftsstrategie. Echte Nachhaltigkeit ist kein Trend, sondern eine Geisteshaltung. Nachhaltig zu investieren bedeutet, die Lebensqualität auf dem Planeten zu fördern und dabei eine angemessene Rendite zu erzielen.»

Mut bedeutet für mich zum Beispiel, dass ich Nein sage, wenn ein Kunde einen Wunsch hat, der nicht nachhaltig ist – auch wenn wir dank der Erfüllung dieses Wunsches hätten wachsen können. Respekt vor unseren Kunden bedeutet, dass wir sie ehrlich informieren, was sich in ihrem Portfolio befindet. Mir ist es wichtig, diese Werte gegenüber Kunden, aber natürlich auch gegenüber den Mitarbeitenden zu leben.

Was haben Sie erreicht, von dem viele andere Berufsleute träumen?

Ich bin beinahe so weit, dass ich nur noch das mache, was ich wirklich machen möchte. Ich arbeite mit Partnern, Mitarbeitenden und Lieferanten, welche die gleiche Wertebasis wie ich haben.

Unsere Firma hat keine Bankkredite und somit eine grosse Unabhängigkeit. Wir müssen keine Kompromisse eingehen. Ich glaube, dass dies das grosse Dilemma für viele Kaderleute ist.

Bitte erklären Sie das genauer.

Es ist oft nicht die viele Arbeit, die Stress verursacht. Sondern die Tatsache, dass die Menschen ihre Werte nicht leben können. Dass sie aufgrund von Firmenvorgaben – zum Beispiel eine möglichst hohe Rendite zu erzielen – Dinge tun müssen, die nicht im Sinne ihrer Kunden sind. Das zerreisst einen innerlich und das wiederum frisst enorm Energie. Diese Energiefresser haben wir bei uns nicht. Bei uns gibt es weder Boni, die zu unverantwortlichem Verhalten

ZUR PERSON

Antoinette Hunziker-Ebnetter ist CEO, Gründungspartnerin und VR-Vizepräsidentin der Forma Futura Invest AG. Die Firma, 2006 gegründet, ist eine unabhängige Vermögensmanagement-Gesellschaft mit Sitz in Zürich und beschäftigt neun Personen. Davor war Antoinette Hunziker-Ebnetter unter anderem als Konzernleitungsmittglied bei der Bank Julius Bär & Co. für den Handel und Verkauf verantwortlich sowie Vorsitzende der Schweizer Börse. Sie engagiert sich in den Verwaltungsräten der BKW FMB Energie AG und der Gebäudeversicherung Bern. Infos: www.formafutura.com

verleiten können, noch den Zwang, zweistellige Renditen hereinzubringen. Wir brauchen lediglich ein gesundes und nachhaltiges Wachstum.

Was sind weitere Vorteile, die Sie anderen Firmen in Ihrer Branche voraushaben?

Bei uns gibt es kein Ranking, wer wie viele Kundengebühren hereinholt. Dort, wo das üblich ist, führt das nur zu einem schlechten Teamgeist, und den versuchen die Vorgesetzten anschliessend wieder mit Teambuildingkursen aufzupäppeln. Das passt nicht in unsere Strategie. Ich schaue lieber dafür, dass unsere Angestellten Sinn in ihrer Arbeit sehen. Das ist die beste Voraussetzung dafür, mit der Arbeit glücklich zu sein.

Mit dieser Haltung sind Sie eine Ausnahme.

Und doch braucht es diese Haltung im Geschäftsleben. Ich war kürzlich an einem Workshop. Am Schluss fragte einer der Veranstalter, ein gestandener Wirtschaftsvertreter: «Und, wie fühlt Ihr euch jetzt?» Die Leute waren ob dieser Frage total erstaunt, wird sie doch sonst in diesem Umfeld kaum geäussert. Neben der Analyse geht es auch um die Intuition, also ums Spüren. Viele haben das verlernt. Doch wie kann ich beim Kunden sein, wenn ich nicht bei mir bin?

Eine solche Aussage würden wahrscheinlich viele Geschäftsleute als esoterisch betrachten.

In einer meiner früheren Positionen habe ich an Sitzungen manchmal solche Ideen eingebracht, worauf der Chef sie als esoterisch bezeichnete. Die Folge davon: Die Runde brach in Kichern aus, und die Sache war vom Tisch. Ich habe dann beantragt – und dem Antrag wurde schliesslich stattgegeben –, dass wir das Wort «esoterisch» nicht mehr benutzen. Das kann so vieles zerstören. Ich bin nicht esoterisch. Ich bin Betriebswirtschafterin und ich bin ein Mensch. Und sowohl als Betriebswirtschafterin als auch als Mensch möchte ich, dass es unseren Mitarbeitenden,



den Kunden und den Geschäftspartnern gut geht.

«Es geht im Geschäftsleben auch um die Intuition, ums Spüren. Viele haben das verlernt.»

Belohnen Sie sich nach einem Erfolg?

Ja, mit einem feinen Essen. Oder ich kaufe mir ein Buch oder Schuhe. Oder ich nehme mir einen Nachmittag frei.

Wie gehen Sie mit einem Misserfolg um?

Man muss der Situation ins Auge schau-

en. Für mich funktioniert folgendes Verhaltensmuster: Ich atme tief durch, komme zur Ruhe und nehme den Misserfolg an. Ich analysiere ihn, versuche ihn als Chance zu sehen, frage mich, was ich verbessern kann und ergreife schliesslich Massnahmen.

Sie nehmen einen Misserfolg nie persönlich?

Nein. Ich betrachte einen Misserfolg nicht als etwas rein Persönliches, sondern als schwierige Situation, die ich in eine mögliche Chance umzuwandeln versuche.

Konnten Sie sich immer schon so gut abgrenzen, oder haben Sie das gelernt?

Antoinette Hunziker-Ebneter: «Eine hohe Produktivität haben die meisten Firmen schon erreicht. Jetzt geht es um den Umgang mit den Menschen.»

Ich habe mir das erarbeitet. Das erwähnte Verhaltensmuster wende ich seit etwa zehn Jahren konsequent an.

Was bringt Sie auf die Palme?

Unehrlichkeit macht mich wütend. Seien es nun Lügen, Informationsverschleierung – etwa bei volkswirtschaftlichen Zahlen – oder das Schönreden einer Tatsache. Ein Beispiel: Wir haben die Nachhaltigkeit einer Firma bewertet. Da hiess es: Ja, Frauenförderung ist uns wichtig. Die Firma veranstaltete tatsächlich einen «Woman special day». Doch: In der Geschäftsleitung sass und sitzt heute noch keine einzige Frau.

Wie kommen Sie von der Palme wieder herunter?

Ich konfrontiere die betreffende Person unmittelbar damit und ziehe die Konsequenzen daraus.

Wie viele Stunden arbeiten Sie durchschnittlich pro Tag?

Ich zähle die Stunden nicht, das ist gescheiter (lacht). Am Samstag nehme ich mir frei, gehe einkaufen, treibe Sport. Sonntags arbeite ich meistens einen halben Tag.

Wie schalten Sie ab, wie erholen Sie sich?

Beim Kochen, beim Abendessen mit meinem Sohn und mit meinem Lebenspartner, auch in der Natur, beim Skifahren und Wandern.

Wie halten Sie sich fit für Ihre Arbeit?

Ich ernähre mich gut und bewusst und betreibe Callanetics, eine Gymnastikmethode zur Stärkung der Tiefenmuskulatur. Im Arbeitsalltag nehme ich mir regelmässig Zeit für Pausen und zur Reflexion. Und wenn ich müde bin, verbringe ich zehn Minuten in unserem Zeitraum: ein kleines Zimmer, wo man sich hinlegen und entspannen kann. Als Führungskraft muss man solche Dinge vormachen, dann trauen sich auch die Mitarbeitenden, diese zu tun.

Haben Sie weitere interne Bewegungs- und Entspannungsangebote?

Ja. Bei Bedarf machen wir während

rund 20 Minuten Fitnessübungen. Natürlich ist das kein Müssen.

Wie gehen Sie mit Stress um?

Normalerweise bin ich ein schneller Mensch. Bei sehr grossem Stress werden mein Körper und meine Gedanken langsamer. Ich wehre mich nicht dagegen, sondern gehe mit, werde ruhig, entspanne mich, entschleunige. Ich verringere die Geschwindigkeit, indem ich zum Beispiel dafür Sorge, dass wir für ein Projekt mehr Zeit haben.

Wie gehen Sie mit Kritik um?

Ich schätze Kritik – natürlich am liebsten konstruktive Kritik – und fördere sie auch. Während meiner Zeit an der Börse habe ich über mehrere Monate hinweg einen Kurs angeboten. Unter Anleitung wurde da geübt, konstruktiv zu kritisieren. In meiner jetzigen Position lobe ich Mitarbeitende vor allen anderen und danke ihnen, wenn sie Kritik anbringen.

«Indem ich Kritik lobe, motiviere ich die Mitarbeitenden, auch weiterhin den Finger auf wunde Punkte zu legen.»

Warum?

Das Wissen darüber, was in der Firma gut und was schlecht läuft, und was man verbessern könnte, ist in den Köpfen der Mitarbeitenden. Es ist an mir, dieses Wissen herauszuholen. Indem ich Kritik lobe, motiviere ich die Mitarbeitenden, auch weiterhin den Finger auf wunde Punkte zu legen. So können wir bei einem Fehler schnell reagieren. Würden wir dies nicht tun, wäre das ein Vergeuden unserer Ressourcen.

Womit wir bei Ihrem Wert der Nachhaltigkeit wären.

Ja. Der achtsame Umgang mit unseren Ressourcen ist die Herausforderung, vor der die ganze Welt steht. Und ich meine damit nicht nur die finanziellen und ökologischen, sondern auch die Humanressourcen. Eine hohe Produk-



«Ich bin ein schneller Mensch»: Antoinette Hunziker-Ebnetter.

tivität haben die meisten Firmen mittels effizienter Abläufe schon erreicht. Jetzt geht es um den Umgang mit den Menschen. Das kostet die Firmen nicht einmal etwas. Aber es braucht ein Bewusstsein dafür.

Welches ist die grösste Herausforderung in Ihrer Tätigkeit?

Nein zu sagen. Ich werde für so vieles angefragt, möchte an vielen Orten meinen Beitrag leisten und das Wissen, das wir hier erarbeiten, auch weitergeben. So engagiere ich mich zum Beispiel ausserhalb unserer Firma im Energiebereich, im Bereich Klima und in der Bildung. Auf der anderen Seite möchte ich eine gute Lebensqualität haben, mich fokussieren können. Ich werde dieses Jahr 50, und ich habe einen Wunsch bezüglich meiner Balance.

Wie lautet dieser Wunsch?

Ich möchte täglich sechs Stunden arbeiten, vier Stunden Fachliteratur lesen und zwei bis drei Stunden Sport treiben. Um diese Balance zu erreichen, nehme ich schon bedeutend weniger Engagements an als bisher, aber ich will da noch rigoroser werden. Das ist glücklicherweise möglich, denn unsere Firma läuft gut, wir erhalten jeden Monat neue Kundengelder. ●●