

«Ich glaube an die Macht der Anleger»

Die Unternehmerin Antoinette Hunziker investiert das Geld ihrer Kundinnen und Kunden in verantwortungsbewusste Firmen und Projekte. Ihre weiblich geprägte Geschäftsphilosophie macht sie erfolgreich. Auch ohne Boni für Angestellte.

Diese Woche wurde bekannt, dass die UBS auch im Jahr 2009 Millionenboni ausbezahlt hat. Hat die Finanzwelt aus den Fehlern nichts gelernt?

Antoinette Hunziker: Wenn die Eigenkapitalquoten bei den Banken steigen, die Komplexität der von ihnen angebotenen Produkte sinkt und die Vergütungssysteme langfristig und nachhaltig ausgerichtet werden, dann hat sie etwas gelernt. Was ich zurzeit beobachte, ist, dass leider viele in der Bankenbranche die alte Welt bewahren möchten. Es gibt aber immer einige Leaderfiguren, die sich mit den Problemen ernsthaft befassen und ihre Firmen in diesem Sinne neu ausrichten.

Sie sprechen von nachhaltigen Vergütungssystemen. Was genau heisst das?
Das heisst, dass langfristige Ziele gesetzt werden und Bonuszahlungen mit Nachhaltigkeitszielen verknüpft wer-

«Mut heisst für uns, Nein zu sagen zu Produkten, die nicht unseren Werten entsprechen»

den. Nehmen wir den Zementproduzenten Holcim, der viel CO₂-Ausstoss verursacht. Dort werden höhere Boni ausbezahlt, wenn ein bestimmtes CO₂-Reduktionsziel erreicht ist. Oder die Firma Panasonic, die versucht, den Elektrizitätsverbrauch zu reduzieren, und ihr Bonussystem mit dieser Zielsetzung verknüpft. Ein nachhaltiges Vergütungssystem würde überhaupt bedeuten, dass es ein gesundes Verhältnis gibt zwischen dem Bestverdienen und dem Durchschnittslohn in einer Firma. Denn geht diese Schere zu weit auseinander, hat das zur Folge, dass die Mitarbeitenden für Bestleistungen nicht mehr bereit sind und der Firma dadurch die innovativen Ideen abhandkommen. Kreativität ist gerade wegen der grossen globalen Herausforderungen in der Wirtschaft für jede einzelne Firma so wichtig.

Wie kann auch die Finanzwelt zu diesem gesunden Verhältnis finden?

Voraussetzung dafür ist, dass jeder einzelne Investor und jede einzelne Anlegerin und Aktionärin die Produkte der Banken hinterfragt und nicht mehr in Firmen investiert, die solche Exzesse weiterpflegen. Letztlich ist eine Veränderung vor allem über die Konsumenten möglich. Dass das Thema nun öffentlich breit diskutiert wird, trägt ebenfalls dazu bei, dass man auf Verwaltungsebene, wo über die Lohnpolitik der Unternehmen entschieden wird, die bisherige Praxis hinterfragt.

Sie glauben an die Macht der Anlegerinnen und Anleger?

Ja, daran glaube ich. Das dauert seine Zeit, aber hier ist ein Lernprozess im Gang. Sie fangen an zu hinterfragen und lassen sich von den Banken nicht mehr so schnell ein undurchsichtiges Produkt aufschwätzen. Wir empfehlen übrigens unseren Anlegern auch, nicht in Firmen zu investieren, deren Verwaltungsräte zu hohe Löhne kassieren. Denn sind diese zu hoch, ist das für uns ein Indiz, dass das Gremium aus Kopfnickern besteht, also keine nachhaltige Strategie verfolgt.

Die Erfahrung zeigt aber: Aktionäre hinterfragen die Zahlen erst, wenn der Rubel nicht mehr rollt. Solange die Dividende stimmt, ist es egal, wie der Gewinn letztlich zustande gekommen ist.
Es gibt immer mehr Anlegerinnen und Anleger, die ihre Verantwortung wahrnehmen wollen – und das freut uns natürlich ganz besonders, weil das unserem Geschäftsmodell Auftrieb gibt. Wir verzeichnen wöchentlich mehr Geldzufluss. Viele haben erkannt, dass ihre früheren Investitionen vor allem dem Wohl einer kleinen Gruppe gedient haben. Dies wollen sie nicht mehr, aus ethischen Gründen oder weil sie viel Geld verloren haben. In der Schweiz wird mittlerweile mehr Geld von Privaten in die nachhaltige Wirtschaft investiert als von institutionellen Anlegern wie Pensionskassen – die aber zunehmend auch in diesem Bereich aktiv werden. Im Moment investieren in den USA rund zehn Prozent der Anleger in nachhaltige Firmen, in Europa sind es drei Prozent, doch die Kurve steigt stark an. Früher oder später werden Investitionen in die Nachhaltigkeit zum Mainstream.

Ihr Unternehmen legt neben der Nachhaltigkeit auf Werte wie «Transparenz», «Verantwortung», «Respekt» und «Mut». Wie zeigt sich dies im Unternehmensalltag?

Das sind für uns ganz wichtige Werte. Respekt bedeutet, dass Kunden nur Anlagen in ihrem Portefeuille haben, die sie auch verstehen.

Die Portefeuilles Ihrer Kundschaft waren also garantiert stets frei von toxischen Papieren?
Genau. Wir haben in

der Krisenzeit keine Kunden verloren. Weiter machen wir die Performance der Anlagen und alle Kosten transparent. Provisionen werden den Kunden gutgeschrieben. Unsere Mitarbeitenden haben alle einen guten Fixlohn, aber keinen Bonus, der einen dazu verleiten kann, risikoreicher zu arbeiten. Ich komme aus dem Investmentbanking und habe mich lange mit Bonussystemen befasst – und darin die Nachteile erkannt.

Ein Finanzinstitut, das keine Boni bezahlt? Wenn man dem UBS-Verwaltungsratspräsidenten Kaspar Villiger glauben will, müssten Ihnen längst die guten Leute davongelaufen sein...

Gute Mitarbeitende arbeiten auch für einen sinnvollen Arbeitsinhalt in einem Umfeld, wo sie respektiert werden und sich weiterentwickeln können. Im Übrigen zahlen wir unseren Angestellten Boni in Form von Vergütungen für den öffentlichen Verkehr.

Was meinen Sie mit «Mut»?

Mut heisst bei uns, auch Nein zu sagen: Wir verzichten bewusst darauf, Produkte anzubieten, die nicht unseren Werten entsprechen, beispielsweise hochmargige, intransparente Produkte. Wenn ein Kunde dies will, sagen wir Nein. Verantwortung schliesslich nehmen wir vor allem in Bezug auf die Firmenanalyse wahr: Einerseits überprüfen wir die Firmen, in die wir investieren, auf ihre finanzielle Solidität, andererseits analysieren wir sie auf 200 Nachhaltigkeitskriterien, darunter auch das Entlohnungssystem. Wir hin-

terfragen die Firmen laufend. Ausserdem leben wir unsere Werte auch intern. Die Geschäftsleitung lässt sich regelmässig vom Mitarbeitendenteam bewerten.

Würden Sie dieses Werteverständnis als weiblich bezeichnen?

Unser Unternehmen besteht aus je 50 Prozent Frauen und Männern, und zwar auf allen Hierarchiestufen. Wir haben das nicht dank Quoten erreicht, sondern weil es mir und meinen Ge-

«Ich vergleiche Geld gerne mit Wasser: Es muss fliessen, um Gutes zu bewegen»

schaftspartnern wichtig war. Wir pflegen keinen autoritären, sondern einen integrativen Führungsstil, doch unsere Firmenkultur haben Frauen und Männer gemeinsam geprägt. Wir sind der Auffassung, dass wir nur mit einer gemeinsamen Wertebasis langfristig erfolgreich sind.

Am Tiefpunkt der Finanzkrise hiess es, Frauen hätten es nicht zu diesem Desaster kommen lassen. Doch auch heute sind die Frauen in der Finanzwelt nur mit der Lupe zu finden.

Es hat sich tatsächlich nichts verändert. Es gibt Headhunter, die feststellen, dass Frauenbewerbungen in grossen Unternehmen teilweise nicht einmal angeschaut werden. Trotzdem oder gerade deshalb unterstütze ich das Frauennetzwerk «Get Diversity», das Frauen in Verwaltungsratsmandate vermittelt. Ich kenne sehr viele Frauen, die mitwirken wollen, aber sie gehen oft andere Wege. Viele haben sich im Alter zwischen 40 und 50 selbstständig gemacht und den in Grosskonzernen zum Teil ablaufenden politischen Spielen den Rücken gekehrt.

Ist die Selbstständigkeit der Weg, der die Frauen zum Erfolg führt?

Ja, aber auch Männer, die in einem Unternehmen nicht alles mitmachen, die weniger ihren Karrierestatus fokussieren, sondern lieber eine gute Dienstleistung entwickeln.

Auch Sie haben Karriere gemacht, bei den Banken Leu und Julius

Bär, später als Chefin der Schweizer Börse. Warum die Veränderung?

Mir war es immer wichtig, dass ich mit meiner Arbeit etwas Sinnvolles tun kann. Ich wollte mich für ein nachhaltiges Finanzsystem einsetzen. Die Börse ist ein Marktplatz, der nach fairen Regeln Geld vermittelt, von denen, die es haben, zu denen, die es brauchen. Sie hat also eine ganz wichtige volkswirtschaftliche Funktion. Doch letztlich erlaubt auch das heutige System der Börse nicht, vollumfänglich einen nachhaltigen Beitrag zu leisten. Beispielsweise indem sie Nachhaltigkeitskriterien für die Börsenkotierung einer Firma einführt. Solche Schritte hängen vom Willen der Börsenchefs und den übrigen involvierten Institutionen ab. Auch ich und meine Teamkollegen haben damals mit dem elektronischen Handel Änderungen bezüglich Transparenz eingeleitet, jedoch nicht mit dem Erfolg, den ich mir erhofft hatte.

Sie arbeiteten nie wegen des Geldes in der Finanzbranche, sondern um einen Beitrag für die Gesellschaft zu leisten?

So ist es. Natürlich habe ich auch gerne Geld. Ich vergleiche es mit Wasser: Es muss fliessen, um sehr viel Gutes bewegen zu können. Ich möchte dazu beitragen, dass man mit Geld zu jenen Firmen geht, die mit ihren Erzeugnissen die Lebensqualität auf diesem Planeten steigern. Aber man kann natürlich auch Schlechtes bewegen. In meine Zeit an der Börse fiel der Übergang ins elektronische Handelssystem. Ich war damals stark besetzt von der Möglichkeit, das System dadurch zu demokratisieren, dass alle zur gleichen Zeit Zugang zu den gleichen Informationen bekommen. Ernüchternd war dann die Feststellung, dass sich amerikanische Banken auf Umwegen mittels IT-Tricks aufs Neue den Wissensvorsprung sicherten und die alten Muster bewahrten. Mit 45 Jahren entschied ich mich, mit Partnerinnen und Partnern eine eigene Firma aufzubauen.

Und wie Sie sagen erfolgreich. Können Sie Zahlen nennen über das Vermögensvolumen, das Sie verwalten?

Wir nennen keine Zahlen, aber sie sind erfreulich, so viel kann ich sagen.

Sie sind auch Vizepräsidentin des Verwaltungsrats im Berner Energiekonzern BKW und sagten einmal, Sie setzten sich für eine umweltbewusstere Strategie ein. Hatten Sie Erfolg?

Ja. Nach vielen Diskussionen hat der Verwaltungsrat entschieden, nicht mehr in fossile Kraftwerke zu investieren, dafür in erneuerbare Energien: Wind, Sonne, Holz, Geothermie. Ebenfalls ein Erfolg ist, dass wir in der BKW nun auch eine Frau in der Geschäftsleitung haben.

Wird Ihr 17-jähriger Sohn einmal in Ihre Fussstapfen treten?

Er interessiert sich sehr für Wirtschaftspolitik. Der Rest ist offen. Kürzlich sagte er zu mir: «Wenn ich mich für deine Nachfolge bewerben würde und du hättest einen besseren Bewerber oder eine bessere Bewerberin, dann würdest du dich für die bessere Kandidatur entscheiden, nicht wahr, Mami?» Ich musste ihm recht geben (lacht).

Welche Welt wollen Sie der nächsten Generation hinterlassen?

Ich wünsche mir eine Welt, in der unsere Kinder nicht damit beschäftigt sind, unsere Altlasten zu beseitigen, sondern Neues und Sinnvolles zu gestalten. Ich wünsche mir auch, dass Handys oder iPods nicht noch mehr den direkten zwischenmenschlichen Austausch blockieren. Diesen braucht es nämlich unbedingt für die persönlichen Beziehungen, für die Beziehungen mit Kundinnen und Kunden sowie für das Kreieren von Innovationen.

Bild: hd

INTERVIEW: KARIN LANDOLT

ZUR PERSON

Mit ihrem Unternehmen Forma Futura Invest AG bietet Antoinette Hunziker (49) Anlegerinnen und Anlegern eine Plattform, um Geld ausschliesslich in Firmen, Institutionen und Länder zu investieren, die «einen klaren Beitrag zur nachhaltigen Lebensqualität leisten». In Zusammenarbeit mit einem internationalen Nachhaltigkeitsnetzwerk analysiert Forma Futura die Investitionsobjekte auf ihre ökonomische, soziale und ökologische Verantwortung. Die HSG-Absolventin war früher bei der Bank Leu für den Wertchriftenhandel und -verkauf verantwortlich, danach Handelschefin bei der Bank Julius Bär und später Chefin der Schweizer Börse. Hunziker lebt mit ihrem Sohn in Zürich.