

# «UNSERE KUNDEN HABEN KEINEN HEILIGENSCHHEIN»

Die Forma Futura Invest AG gehört zu jenen Vermögensmanagement-Gesellschaften, welche Nachhaltigkeit erfolgreich als Geschäftsmodell etablierten. VR-Praxis traf CEO Antoinette Hunziker-Ebnetter zu einem Gespräch über nachhaltige Unternehmensführung, den Einfluss des kleinen Anlegers und virtuelles Riskmanagement.

## INTERVIEW WILLY-ANDREAS HECKMANN

**Frau Hunziker-Ebnetter, 2006 gründeten Sie zusammen mit Partnern Ihr Unternehmen Forma Futura Invest AG; was veranlasste Sie hierzu?**

Ich habe die bestehenden Spielregeln des Finanzmarktes hinterfragt, habe auch jene Menschen hinterfragt, welche sich nicht an die guten Spielregeln halten. Mir war es wichtig, dass wenn Geld angelegt wird, dieses in Firmen investiert wird, welche etwas Sinnvolles produzieren und die Lebensqualität fördern. Ausserdem sollten Kunden transparent beraten werden. Daher wollte ich, zusammen mit Mitarbeitenden, Partnern und Kunden, welche unsere Wertebasis teilen, im Bereich Anlagegeschäfte einen Finanzdienstleister aufbauen, der den Namen verdient. Unsere Werte sind Respekt vor Mensch und Umwelt, also auch vor den Kunden, Transparenz, und ein verantwortlicher Umgang mit der Ressource Geld und der Mut, nein zu sagen.

**Gegen welche Spielregeln wird denn verstossen?**

Wir hatten früher Gesetze – und das vor nicht allzu langer Zeit – welche festlegten, Kunden dürften nicht zur Spekulation veranlasst werden. 1993 wurde dann dieser, aus Bankensicht lästige Artikel 158, gestrichen. Dies führte zu tiefgreifenden Veränderungen, hoch-komplexe Finanzprodukte wurden in der Folge kreiert, die von Kunden kaum noch nachvollzogen werden können. Uns ist es wichtig, dass man sich Zeit für den Kunden nimmt und erläutert, was man warum macht, damit nicht etwas verkauft wird, worüber der Kunde sich nicht im Klaren ist. Wenn ein Kunde ein Produkt nicht versteht, kennt er auch dessen Risiken nicht. Ich plädiere für eine Vereinfachung dieser Finanzprodukte und für weniger Komplexität.

Als Mitverantwortliche der Einführung der elektronischen Börse Schweiz war mir die Demokratisierung der Information sehr wichtig; dass jeder also zur gleichen Zeit Zugang zur gleichen Information hat. Dieses Ziel stellte eine grosse Motivation für

meine Mitarbeitenden und mich dar. Dann musste ich jedoch sehen, wie die alten Machenschaften über die Elektronisierung wieder eingeführt wurden, also diese Dark Pools oder das High-frequency trading – dass jene mit besserer Hardware und grösserer Nähe zum Host plötzlich bevorteilt waren. Das war ein hartes Erwachen für mich. So wollte ich also etwas umsetzen, dass mit meinen Werten kompatibel ist und für mich Sinn macht: Der Finanzdienstleister als Dienstleister für die Realwirtschaft, für die Kunden und nicht als Money-Machine.

**Wie reagierte Ihr berufliches und privates Umfeld auf diesen Entscheid?**

Ich sprach mit vielen Menschen über meine Ideen und darf sagen, dass mein engeres Umfeld, also Familie und Freunde, mich zu diesem Entscheid beglückwünscht haben und mir Mut und Erfolg wünschten. Viele haben mich belächelt – heute lächeln sie nicht mehr.

**Weshalb ist Nachhaltigkeit in der Wirtschaft nunmehr derart präsent?**

Viele haben erkannt, dass eindimensionales Denken, eine Gewinnmaximierung für eine nur sehr kleine Gruppe, das System letztlich an die Wand fährt. Und da meine ich das Finanzsystem, das Energiesystem, das Gesundheitswesen, die Agrarwirtschaft und das Rechtssystem. Wir brauchen ein integriertes Denken, ein nachhaltiges Denken. Immer mehr Kundinnen und Kunden sehen das und begreifen Ihre eigene Verantwortung. Wenn ich meine Nahrungsmittel mit Verantwortungsbewusstsein einkaufe, wieso mache ich das dann nicht mit meinem Geld?

**Dann hat der kleine, private Anleger einen Einfluss?**

Ja, davon bin ich überzeugt. Damals, vor rund 20 Jahren, hätte ich es kaum für möglich gehalten, dass ich

## ANTOINETTE HUNZIKER-EBNETER

Antoinette Hunziker-Ebnetter ist CEO und Gründungspartnerin von Forma Futura Invest AG.



jemals beinahe nur noch biologische Nahrungsmittel kaufen werde und heute tue ich das. Diese Art von Veränderung beobachte ich auch bei immer mehr privaten Anlegern.

Ich glaube fest daran, dass über eine neue Zivilgesellschaft eine Nachfrage-Evolution- und Macht entsteht, ein neues Konsum-Bewusstsein. Diese Bewusstseins-Änderung ist womöglich effektiver als neue Regulationen und Gesetze.

Gerade in der Schweiz – und das ist bis heute einmalig – wird mehr privates Vermögen nachhaltig

angelegt als institutionelles. Da ist also ein starker Prozess im Gange.

**Was beinhaltet für Sie eine nachhaltige Unternehmensführung?**

Wir messen die nachhaltige Lebensqualität und halten uns hier an die Definition des Millennium Ecosystem Assessment, welches fünf Bereiche umfasst: Gesundheit, Deckung der materiellen Grundbedürfnisse, Sicherheit, gute soziale Beziehungen und Wahl- und Handlungsfreiheit. Wir investieren nur in

Unternehmen, welche einen Beitrag dazu leisten und zwar innerhalb der bio-physischen Kapazität unserer Erde, da wir ja nur einen Planeten haben.

Denkt man hier an den ökologischen Fussabdruck und die Ressourcen-Regenerationsfähigkeit, so leben wir Schweizer- gemäss den Berechnungen von Mathis Wackernagel -, als ob wir 2,2 Planeten zur Verfügung hätten, in den Arabischen Emiraten gar als ob es fünf Planeten Erde gäbe. Wir wissen alle: So kann es nicht weitergehen. Andererseits wollen wir aber auch nicht ins Zeitalter der Pfahlbauer zurückkehren. Es braucht also ein geschärftes Bewusstsein.

Wir analysieren rund 180 Kriterien hinsichtlich Führung, Umwelt und Gesellschaft. Wir beachten beispielsweise, welche Ziele sich ein Unternehmen setzt. Wenn sich eine Investment-Bank noch in diesem Jahr zum Ziel setzt, eine Eigenkapitalrendite von 25 Prozent zu erreichen, dann muss gefragt werden: Mit was für Risiken und auf wessen Schultern? Sind das massvolle Zielsetzungen? Weiter interessiert uns, wie stark etwa das intellektuelle Kapital gefördert wird. 5M als Beispiel ist eine äusserst innovative Firma und stellt Research-Mitarbeitenden 15 % ihrer Arbeitszeit für eigene soziale oder familiäre Projekte zur Verfügung.

Bei der Corporate Governance prüfen wir das Lohnsystem: Ist dieses kurz- oder langfristig ausgerichtet? Ein Unternehmen kann noch so einen schönen Nachhaltigkeitsbericht haben; wenn es kurzfristige Incentivierungen gibt, dann ist dieser Bericht nichts wert. Ausserdem betrachten wir die absoluten Höhen der Löhne. Sind diese massvoll?

Im Hinblick auf die Umwelt betrachten wir die Wirkung der Produkte und Dienstleistungen. Wie steht es um den CO<sub>2</sub>-Ausstoss über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg? Wie geht man mit knappen Ressourcen um; Wasser, Energie etc.? Dies immer im Vergleich zur Konkurrenz. Auch interessiert uns, wie die Lebensqualität der Unterversorgten gefördert wird. Wenn wir erreichen, diesen Menschen „at the bottom of the pyramid“ sinnvolle und günstige Produkte zu verkaufen, dann erhöhen wir dort die Lebensqualität und erschliessen auch neue Märkte. Philips bietet etwa solche Produkte im Bereich Efficient Lighting an.

Was wir auch betrachten ist der Verwaltungsrat: Wie ist dieser zusammengesetzt? Wie steht es um das Know-how? Wie ist die Verteilung bezüglich Alter und Geschlecht? Wie steht es um die Saläre? Kann der Verwaltungsrat dem CEO die Stirn bieten? Ich halte all das für zentrale Aspekte von Nachhaltigkeit.

Unsere Nachhaltigkeits-Analyse basiert also auf diversen Kriterien. Entscheidend ist bei uns auch das Finanzanalyse-Team. Die Unternehmen müssen



«Nur eine hübsche Broschüre über Nachhaltigkeit reicht nicht»

beide Prüfungen bestehen. Nur dann schaffen sie es in unseren Pot, in dem gegenwärtig 190 Firmen sind.

**Wie entgegnen Sie dem Vorurteil, nachhaltige Anlagen seien nicht rentabel?**

Als Betriebsökonomin ist diese Frage für mich natürlich essentiell. Vor Firmengründung haben wir Zahlen von über 16 Jahren Entwicklung analysiert, genau mit diesem Fokus. Wir kamen zum Schluss, dass risikoadjustiert, immer natürlich das Verhältnis Aktien/Obligationen betrachtend, konventionelle Anlagen und nachhaltige langfristig vergleichbar sind. Nach fünf Jahren im Business können wir sagen: Nachhaltige Investitionen sind gleich gut oder gleich schlecht wie konventionelle, aber auf keinem Fall schlechter. Wäre dies nicht so und könnte kein Geld verdient

werden, hätten meine Partner und ich unser Unternehmen nicht gegründet. Unsere Kunden haben keinen Heiligenschein.

**Welche Voraussetzungen müssen für ein nachhaltiges Wachstum gegeben sein?**

Das Allerwichtigste ist aus meiner Sicht die Führung. Deshalb ist uns die Analyse der Führungsebene- und kräfte sehr wichtig. Existiert eine wirklich nachhaltige Unternehmensstrategie oder wird dieser Aspekt bloss aufgenommen, weil das der Trend ist? Ein, zwei nachhaltige Projektleiter – wie das etwa die Erdölindustrie tut – macht noch keine nachhaltige Firma. Das bringt nichts. Nur einen Nachhaltigkeits- Verantwortlichen einzustellen, der nicht von der Geschäftsleitung unterstützt wird, macht ebenfalls keinen Sinn. Genausowenig wie die Risikobeurteilung ein-

fach an einen Risikomanager delegiert werden sollte. Auch das ist Aufgabe der Führung. Der CEO selbst ist der Riskmanager. Das Gleiche gilt für Nachhaltigkeit und langfristig nachhaltige Ziele: Man muss oben anfangen. Nur eine hübsche Broschüre über Nachhaltigkeit reicht nicht.

Im Übrigen gibt es bereits diverse Firmen die Manager-Entlohnungen an das Erreichen von Nachhaltigkeits-Zielen knüpfen. Das bringt automatisch auch mehr Innovation. In der Vermögensverwaltung hingegen ist eine Incentivierung die nicht gegen das Interesse des Kunden läuft kaum möglich. Bei unserer Firma haben wir uns daher gegen die Auszahlung von Boni entschieden, bezahlen aber ein gutes Grundsalär.

**Im Lichte aktueller Geschehnisse; machen die Grossbanken etwas falsch?**

Gute Banken müssen nicht per se gross sein, sondern robust und professionell funktionieren. Grosse Banken setzen sich über Regierungen und Landesgrenzen hinweg, sie haben teils auch juristische Grenzen überschritten. Wenn Schweizer Banken in den USA oder China Banking betreiben wollen, stehen sie zunächst vor dem Problem, dass diese Länder gar nicht wollen, dass eine Schweizer Bank bei ihnen viel Geld verdient.

Als Handelschefin habe ich jeweils am Abend oder am nächsten Morgen die Positionen jedes einzelnen Händlers angeschaut und beurteilt, ob der Verdienst oder Verlust möglich ist oder nicht. Wird diese Aufgabe delegiert, fehlt die Kontrolle und eine reale Beurteilung dessen, was überhaupt möglich ist. Das Ganze wird virtuell und birgt Gefahren. Virtuelles Geld, virtuelles Riskmanagement; das funktioniert eben nicht. All diese What-if-Szenarien und Value-at-Risk-Modelle bringen wenig, wenn es an

gesundem Menschenverstand fehlt und nicht im Einzelnen kontrolliert wird.

**Dann machen etwa absolute Begrenzungen Sinn?**

Absoluto. Virtuelle Konzepte, womöglich noch ohne richtige Obergrenzen, reichen nicht. Die Sophistizierung des Risikomanagements hat primär dazu geführt, dass es kaum noch jemand versteht. Damit wurden Risiken eingegangen, die viel zu hoch sind.

Wenn eine Bank derart viel verdienen kann, dass das Durchschnittsalär der Mitarbeitenden bei 250000 Franken zu liegen kommt, muss man sich darüber im Klaren sein, dass dies auch mal in die andere Richtung gehen kann. Und das ist momentan im Gange.

Meine zentrale Anforderung wäre, dass das Riskmanagement beim CEO und dem Verwaltungsrat liegt. Das lässt sich nicht delegieren. Zudem müssen diese Risiken verständlich sein und verstanden werden. Verwaltungsräte sind hier enorm gefordert. Man muss sich auch klar sein: Bäume wachsen nicht in den Himmel.

**Halten Sie etwa politische Eingriffe wie die «too big to fail»-Vorlage für richtig?**

Grundsätzlich halte ich eine unabhängige Regulation, unabhängige Politiker und unabhängiges Banking für gut. Nun sind wir im Banking aber zu gross geworden. Eine Wiedereinführung des Glass-Steagall-Acts hielte ich für etwas Sinnvolles; dass Investment-Banken sich am Kapitalmarkt refinanzieren müssten.

Andererseits bin ich ein liberal denkender Mensch, auch werden Regelungen immer wieder hintergangen. Man könnte also sagen; lassen wir diese Eigenkapital-Vorschriften. Hingegen müssten die Banken ihren Kunden dann absolut transparent und täglich Informationen über ihre Passivseite, ihre Verpflichtungen und die Laufzeiten, zur Verfügung stellen. Dann bilden sich die Kunden eine Meinung und gehen wahrscheinlich nicht zu der Bank mit dem grössten Investment-Banking. Die gläserne Bank als anderer Ansatz, Regulation dank Transparenz.

Es braucht einen Zugang zu Wissen und wir erfahren immer mehr, dass Kundinnen und Kunden informiert werden wollen. Ich darf hier ein Zitat von Henry Ford anbringen: «Eigentlich ist es gut, dass die Menschen unser Banken- und Währungssystem nicht verstehen. Würden sie es nämlich, so hätten wir eine Revolution vor morgen früh». Unsere Kundinnen und Kunden wollen die Verantwortung für ihre Geldanlage wahrnehmen und ihr Finanzwissen laufend erweitern. ●

## FORMA FUTURA INVEST AG,

ist eine Vermögensverwaltungsgesellschaft für private und institutionelle Kundinnen und Kunden, die sich auf nachhaltige Anlagen fokussiert und nur in Unternehmen investiert, die der hausinternen Nachhaltigkeits- und Finanzanalyse standgehalten haben

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

Fotos:  
Birthe Grautmann