

# «Banker sollen arbeiten, statt ihre Boni auszurechnen»

**Wieder auf den Boden kommen. Sie galt als eine der mächtigsten Wirtschaftsfrauen Europas und stieg aus. Antoinette Hunziker-Ebnetter, ehemalige Top-Bankerin und Chefin der Schweizer Börse, ertrug die vorherrschende Mentalität in der Finanzbranche nicht mehr. Heute leitet sie einen kleinen Betrieb, der auf nachhaltige Finanzanlagen spezialisiert ist. Manchmal kocht sie auch für ihre Angestellten.**

Interview **GUIDO STALDER** Bilder **RETO SCHLATTER**

**Sie zitieren gerne den Autoindustriellen Henry Ford: «Würden die Menschen das Geldsystem verstehen, hätten wir eine Revolution noch vor morgen früh.»**

Es ist so. Viele Kunden, die mit ihrem Geld zu uns kommen, haben Produkte in ihren Anlagendepots, die sie nicht verstehen und die für sie auch zu risikoreich sind. Die meisten wären zufrieden mit Anlagen in Aktien und in Obligationen plus ein wenig Bargeld und Wertsachen. Aber auf so etwas könnte eine Bank natürlich mit Recht nicht hohe Margen verlangen.

**Also nichts gelernt aus den vielen Krisen?**

Ich habe mich leider getäuscht nach 2008, als ich dachte, jetzt hätten wir einen Schuss vor den Bug erhalten in dieser Branche – als wir einige Tage nicht wussten, ob das Finanzsystem noch hält, als keine Bank der anderen mehr Kredite gab. Keiner traute mehr dem anderen Profi, weil er dachte, dass die andere Bank noch schlechtere Positionen als die eigene hatte.

**Warum wird das nicht besser?**

Immer noch sehr viele Berater werden angehalten, so zu arbeiten, damit sie hohe Gebühren hereinbringen. Wir hatten ja einmal ein Spekulationsverbot, das unter dem ehemaligen Präsidenten des Vororts, des Handels- und Industrievereins, entwickelt worden ist. Das hat man erst in den 90er Jahren aus dem Strafgesetzbuch gestrichen. Vorher war es gar nicht erlaubt, den Privatkundinnen und -kunden etwas zu verkaufen, das sie nicht verstehen.



### **Sind Bankberater gierige Leute, die nur auf ihre Boni achten?**

Das Hauptproblem der Boni ist, dass die Leute ausrechnen können: Wenn ich jetzt ein Produkt mit hoher Marge verkaufe, bekomme ich nächsten Frühling diesen Bonus und kann mir dieses Auto leisten, ein grösseres natürlich. Dann wird die ganze Zeit gerechnet. Die Zeit, die gebraucht wird, um die Boni zu berechnen, statt zu arbeiten, ist enorm. Das würde direkt eine Produktivitätssteigerung geben ohne Boni.

### **Wollen die Bankberater das?**

Ich glaube, viele Bankberater würden gerne anders arbeiten. Aber die Führung ist falsch, nur noch nach Listen und Zahlen. Als ich selber noch Händler führte, sagte ich jeden Tag, wenn ich im Büro war, jedem Händler Grüezi, und habe bei jedem Händler geschaut: Ist das möglich, was er heute verdient hat mit dem, was man an den Märkten machen konnte? Ich wusste auch noch, wer hinter den Geschäften stand.

### **Sie wollten auch andere Bonussysteme.**

Ich habe einmal ein Bonussystem eingeführt bei Investment-Bankern: 25 Prozent des Bonus hing davon ab, ob sie die Werte, die wir gesetzt hatten, fair umsetzten. Das heisst, wenn einer zu viel Marge nahm, erhielt er weniger Bonus. Aber es war anspruchsvoll, dies durchzusetzen, insbesondere in der Konzernleitung.

### **Sind Sie für gesetzliche Obergrenzen der Boni?**

Ich weiss, seit ich Börsenchefin war, dass jede Regulation umgangen werden kann. Darum bringt das nicht viel. Auch bei der 1:12-Initiative ist das so. Bei uns ist das Verhältnis zwischen dem tiefsten und dem höchsten Lohn 1 zu 3,5 – das würde mich ja nicht kratzen. Aber es bewirkt bloss, dass es viele neue Firmen gibt: In den einen arbeiten diejenigen, die viel verdienen, und in den anderen, diejenigen, die wenig verdienen. Zudem besteht die Gefahr, dass Arbeiten von Mitarbeitenden mit tiefen Löhnen ins Ausland verlagert werden. Also: Begrenzungen nützen eigentlich nichts und sind für die Förderung von Arbeitsplätzen im eigenen Land kontraproduktiv.

### **Was nützt?**

Transparenz und Konsequenz. Dass man über diese Sachen abstimmt an den Generalversammlungen. Dass man die Verantwortlichen nicht wiederwählt und auch nicht in diese Firmen investiert. Ich hatte grosse Freude, als letztes Jahr in England erstmals Verwaltungsräte der Entschädigungskomitees abgewählt wurden. Bei uns beginnt es jetzt auch. Man muss sich Zeit dafür nehmen, um sich zu informieren. Aber wenn man Geld hat, hat man eine Verantwortung. Deshalb zitiere ich auch immer wieder Henry Ford. Wenn man nicht drauskommt, kann man eben auch manipuliert werden. Sie müssen also selber ein gewisses Wissen aufbauen. Wir müssen unbedingt sehen, dass wir nicht mehr so «financially illitered» sind, quasi Analphabeten in Geldsachen.

**Sie vergleichen auch mit dem Detailhandel.**

Genau. Die Grossverteiler bieten heute viele biologische Produkte an, weil die Kundinnen und Kunden es verlangen. Ich hätte nie gedacht vor zwanzig Jahren, dass es bereits ein solch grosses und diverses Angebot geben würde. Was beim Einkaufen passiert ist, muss auch in der Finanzwelt passieren: Man sagt einfach, hier investiere ich nicht, weil ich als Aktionär doch nicht diesen Bonus finanzieren will.

**Die meisten Leute haben ja keine Aktien oder Obligationen. Wie soll man da Einfluss nehmen?**

Jede Schweizerin und jeder Schweizer arbeitet, hat Geld in der Pensionskasse. Das sind über 700 Mia. Franken, die angelegt werden. Fragen Sie bei Ihrer Pensionskasse nach, wie sie Ihr Geld anlegt. In anderen Ländern, in Skandinavien, wird alles Pensionskassengeld nachhaltig angelegt, in Holland seit Jahrzehnten. In England, in Frankreich, auch im Welschland ist man viel weiter als in der Deutschschweiz.

**Wie sieht das konkret aus?**

Die norwegische staatliche Pensionskasse sagte, sie gehe mit ihrem Engagement aus der Firma Walmart raus, solange diese so schlechte Verträge für Teilzeit-Mitarbeiterinnen habe. Dann hat Walmart ihre Verträge angepasst, und die norwegische Pensionskasse ist wieder eingestiegen. Die Börsen könnten sogar Nachhaltigkeitskriterien einführen bei der Zulas-

**ANTOINETTE HUNZIKER-EBNETER** begann ihre Bank-Karriere während des Studiums an der Wirtschaftshochschule St. Gallen bei der Investmentbank Goldman Sachs. Später leitete sie die Handelsabteilungen bei der Bank Leu und der Bank Julius Baer, wo sie auch Mitglied der Konzernleitung war. Von 1997 bis 2000 war sie Geschäftsleiterin der Schweizer Börse SWX und baute in London die paneuropäische Börse Virt-x auf. Heute führt sie zusammen mit den Geschäftsleitungskollegen die eigene Firma Forma Futura Invest AG in Zürich, die auf nachhaltige Vermögensberatung spezialisiert ist und zwölf Mitarbeitende beschäftigt. Antoinette Hunziker-Ebnetter wohnt mit ihrem Lebenspartner und ihrem 20-jährigen Sohn in Zürich.



sung. Die Börsen in Südafrika und in São Paulo tun dies.

**Sie selber wollten ja auch die Börse fairer gestalten.**

Ich hatte immer versucht, auch als Börsenchefin, diese Werte umzusetzen. Ich hatte mich ja enorm für die elektronische Börse eingesetzt. Ich glaubte damals an die Demokratisierung der Information, damit gewisse alte Machenschaften, die am Ring möglich waren, nicht mehr möglich sind, weil es ja dann transparent ist.

**Welche Machenschaften?**

Also zum Beispiel Kurse vorwegnehmen und damit spekulieren. Das kann man in dem Sinn beim elektronischen System nicht mehr. Wir hatten damals in der Schweiz das beste elektronische Börsenhandels- und Informationssystem entwickelt. Das war natürlich für mich eine der faszinierendsten Aufgaben. Ich durfte zusammen mit meinen Geschäftsleitungskollegen und den Mitarbeitenden die verschiedenen Börsen (Basler, Genfer, Zürcher Börse) in eine Firma, die Soffex, mit neuem Denken zusammenbringen. Nachher kam aber auf, dass man wieder das sogenannte Dark Pool Trading einführte, auch den Hochfrequenzhandel. Ich ging bei der Börse, weil die Werte für mich nicht stimmten.

**Ist seriöses Banking eigentlich langweilig?**

Banking muss nicht innovativ sein, sondern solide. Banken müssen auch nicht enorm gross sein, und es hat Platz für grosse, mittlere und kleinere Banken. Der Grössenwahnsinn ist natürlich auch eine Werthaltung. Wir müssen zurück zu dem, was war, und das ist nun mal nicht das Innovativste. Trotzdem finde ich es nach wie vor eine sinnvolle und faszinierende Branche. Deshalb habe ich mich entschieden, im Finanzbereich zu bleiben.

**Die Branche bezeichnet Ihr Kleinunternehmen freundlichlicherweise als «Finanzboutique».**

(lacht) Wir sind ein kleiner Laden. Aber dafür sind wir unabhängig und können unsere Werte wirklich umsetzen: Respekt vor Menschen und Umwelt leben, für die Kundinnen und Kunden arbeiten. Wir helfen ihnen, ihr Geld nur in Firmen anzulegen, die finanziell solid sind und nachhaltig wirtschaften. Das ist mir wichtiger als Grösse.

**Hier sieht man Sie sogar für die Angestellten kochen.**

Wir haben unsere Montagstradition. Der Montag ist ja nicht der lustigste Tag der Woche, deshalb kocht dann jemand von uns, natürlich auch ich. Es ist freiwillig, aber es wird sehr geschätzt. Wir plaudern und diskutieren ein bisschen, dann ist schon Montagnachmittag, und dann fliesst die Woche ohnehin.