



# «Nicht nur Geld, auch Gedanken bewegen die Welt»

**Finanzbranche** Banken und Vermögensverwalter werden gewisse Geschäftspraktiken radikal ändern müssen, ist Antoinette Hunziker-Ebnetter überzeugt. Eine Perspektive sieht sie in nachhaltigen Vermögensanlagen. Interview Therese Jäggi / Foto Sabine Rock

**Context: In welcher Verfassung ist der Schweizer Finanzplatz?**

Antoinette Hunziker-Ebnetter: Der Schweizer Finanzplatz befindet sich in einem starken Wandel. Er hat – verursacht durch Ereignisse wie das UBS-Debakel oder die Auflösung der Bank Wegelin – innerhalb kurzer Zeit einen grossen Imageschaden erlitten. Die Banken und Vermögensverwalter werden gezwungen sein,

ihre Geschäfte und Machenschaften der letzten Jahrzehnte zu überdenken und gewisse Geschäftspraktiken radikal zu ändern.

**Wo besteht Handlungsbedarf?**

Die Frage nach mehr Transparenz ist zentral geworden. Es muss daran gearbeitet werden, die Rechtsunsicherheiten im Geschäft mit ausländischen Kunden zu minimieren, so ist beispielsweise der au-

tomatische Informationsaustausch im Steuerbereich zu begrüssen, vorausgesetzt, dass der Schutz der Privatsphäre der Bürger und Kunden gewährleistet ist. Erst dann kann der Schweizer Finanzplatz seine Stärken wieder voll ausspielen.

**Welches sind nach wie vor die Stärken?**

Die Stärke des Schweizer Fränkens und seine uneingeschränkte Konvertibilität, tiefe Zinsen, hohe Sparquote der pri-

**Antoinette Hunziker-Ebnetter** (52) ist CEO und Gründungspartnerin von Forma Futura Invest AG, einer Vermögensverwaltungsfirma mit Fokus auf Anlagen, die finanziell solid sind und eine nachhaltige Lebensqualität fördern. Sie verfügt über 25 Jahre Erfahrung in der Finanzbranche. Bis 2005 war sie bei der Bank Bär Leiterin der Handelsabteilung und Mitglied der Konzernleitung. Davor war sie Chefin der Schweizer Börse. Sie studierte an der Universität St. Gallen Betriebswirtschaft.

vaten Haushalte, hohes Bildungsniveau, Attraktivität für hochqualifizierte Arbeitnehmende. Ausserdem wirken sich politische Stabilität, Rechtssicherheit sowie die Verlässlichkeit der staatlichen Organe positiv auf den Finanzplatz aus.

**2008 haben der Bund und die Nationalbank die UBS gerettet. Kürzlich wurde bekannt, dass sich die Hilfsaktion in ein Geschäft verwandelt hat. Ist das überraschend?**

Die Hilfsaktion war mit grossen Risiken für die Steuerzahler verbunden. Man kann sie vergleichen mit einer Wette, dass sich die Lage auf den Märkten über die Jahre wieder stabilisieren wird, denn wissen konnte es niemand. Zum Glück ist es gut herausgekommen. Ich halte es aber grundsätzlich für falsch, wenn andere als die Grossbanken selber für ihre unternehmerischen Risiken aufkommen müssen.

**Sind die Voraussetzungen erfüllt, dass sich ein Fall UBS nicht mehr wiederholt?**

Nein, das denke ich nicht. Die «too-big-to-fail»-Problematik ist nicht wirklich gelöst, und die Wahrscheinlichkeit, dass eine Grossbank Bankrott gehen könnte, ist zwar gesunken, aber nicht ausgeschlossen. Als Konsequenz aus der Finanzkrise hat man zwar Anstrengungen in Richtung mehr Regulierung unternommen. Die Reformen, die in Basel III verabschiedet wurden, haben das Regelwerk um einiges komplexer und umfangreicher gemacht. Es umfasst jetzt mehr als 970 Seiten. Eine derart komplexe Grundlage, welche aber kaum umgesetzt werden kann, ist sicher nicht besser als einige effektive Regeln, die alle verstehen.

**Welche zum Beispiel?**

Eine einfache Regel wäre die Einführung des Trennbankensystems, also eine Trennung in Investmentbank und Geschäftsbank. Die Investmentbanken müssten sich dann am Kapitalmarkt refinanzieren und würden einen viel höhe-

ren Zinssatz als heute bezahlen, weil sie bankintern quersubventioniert werden. Und die Kunden andererseits müssten nicht befürchten, dass ihre Ersparnisse durch die Geschäftspraktiken des Investmentbankings in Mitleidenschaft geraten könnten.

**Hat sich seit 2008 etwas in der Mentalität verändert?**

Das Bewusstsein, dass das Handeln von systemrelevanten Banken einen enormen Effekt nicht nur auf die Finanz-

«Ich halte es für falsch, wenn andere als die Grossbanken für ihr unternehmerisches Risiko aufkommen müssen.»

wirtschaft, sondern auf die Weltwirtschaft haben können, ist bei vielen Menschen grösser geworden. Die negativen Auswirkungen der Handlungen gewisser Banken wie beispielsweise das Eingehen zu grosser Risiken müssen von der ganzen Gesellschaft getragen werden, während die Gewinne nur unter wenigen aufgeteilt werden. Dies entspricht weder einer demokratischen Haltung, noch der üblichen finanztheoretischen Sicht, dass Risiko und Rendite miteinander einhergehen sollten.

**Im Juni wurde die Lex USA vom Parlament abgelehnt. Was halten Sie von diesem Entscheid?**

Grundsätzlich finde ich es richtig, dass jede Bank ihre Probleme selber lösen muss. Es wäre jedoch vorteilhaft, wenn hierzu ein klarer gesetzlicher Rahmen gegeben würde. Das Nein des Parlaments führt dazu, dass sich an den geltenden Datenschutzbestimmungen in der Schweiz nichts ändert. Der Entscheid könnte den Schweizer Finanzplatz in eine weitere Phase der Unsicherheit führen und die Vereinigten Staaten dazu veranlassen, neue Aktionen gegen Schweizer Banken einzuleiten.

**Momentan sind einzelne Banken daran, Daten an die USA auszuliefern. Welche Szenarien sind denkbar?**

Im Fall von Datenlieferungen der einzelnen Banken ohne eine neue Gesetzesgrundlage könnte es zu Klagen von Kunden kommen. Die Banken könnten allerdings in einer existenzbedrohenden Lage Notwehr geltend machen und die Strafen und Sanktionen würden vermutlich eher moderat ausfallen. Trotzdem sind Einzellösungen, welche sehr hetero-

gen ausgestaltet werden können, nicht zu befürworten.

**Welche Rolle haben dabei die Regierungen?**

Die Anstrengungen sollten koordiniert und von den Staaten und Regierungen geführt und abgeseget werden. Diese übergeordnete Lösung würde sich langfristig positiv auf die Stabilität und Rechtssicherheit auswirken.

**Das schweizerische Bankgeheimnis ist gegenüber ausländischen Steuerbehörden weitgehend wirkungslos geworden. Was bedeutet das für die Arbeitsplätze in den Banken?**

Es wird bei den Banken in nächster Zeit zum Abbau weiterer Arbeitsplätze kommen. Die Zeiten der grossen Renditen und exorbitanten Boni im Bankgewerbe sind vorbei. Leider zieht man es in den Banken oft vor, Arbeitsplätze abzubauen statt Boni zu streichen.

**Trifft das hauptsächlich für die Grossbanken zu?**

Tendenziell ja, aber das Bonisystem ist in dieser Branche weit verbreitet. Die Führungsleute in den Banken sollten lernen, sich mit weniger zufrieden zu geben. Und sie sollten bescheidener auftreten,

wie das in anderen Branchen auch der Fall ist.

**Werden in Ihrer Firma keine Boni bezahlt?**

Nein, wir bezahlen marktgerechte Löhne, aber keine Boni. Ich konnte früher mitverfolgen, wie Bonussysteme das Verhalten von Mitarbeitenden verändert hat. Die Leute begannen den Kunden Produkte zu empfehlen und zu verkaufen, bei denen für sie, also die Mitarbeitenden, finanziell am meisten herauschaute. Und das geht auch heute so weiter. Ein Kunde hat mir kürzlich erzählt, er sei von seinem Anlageberater gebeten worden, das Bargeld von seinem Konto abzuziehen, weil sonst der Anteil der strukturierten Produkte in seinem Portfolio zu gering sei, denn davon hänge sein Bonus ab. So etwas will ich in unserer Firma nicht, und deshalb gibt es keine Boni.

**Wirkt sich das bei der Suche nach neuen Mitarbeitenden aus?**

Man findet immer gute Leute, die auch bereit sind, weniger zu verdienen, wenn sie dadurch mehr Sinn in der Arbeit sehen und nicht jeden Tag Angst um ihren Arbeitsplatz haben müssen.

**Was halten Sie von der 1:12-Initiative?**

Nach all den Vorfällen mit den exorbitanten Entlohnungen verstehe ich das Anliegen der Initianten. Trotzdem bin ich dagegen, weil mit der 1:12-Initiative genau den Arbeitnehmenden geschadet wird, denen die Initiative zugutekommen sollte. Schlecht bezahlte Arbeiten würden vermehrt ins Ausland ausgelagert oder ganz abgeschafft. Auch sonst kann die Bestimmung – sollte die Initiative denn angenommen werden – leicht umgangen werden.

**In welchen Geschäftsbereichen – sozusagen als Kompensation für das schwindende Bankgeheimnis-Geschäft – könnten die Banken inskünftig zulegen?**

Der Schweizer Finanzplatz lebt nicht allein vom Bankgeheimnis, das war auch in der Vergangenheit nie der Fall. Bezüglich Diskretion, Vertrauenswürdigkeit, Kundenorientierung und Schutz der Privatsphäre werden Schweizer Banken weiterhin weltweit führend sein. Aus diesen Eigenschaften lassen sich auch neue Geschäftsbereiche solide aufbauen, beispielsweise nachhaltige Anlagen. Kunden sind zufriedener, wenn sie ihr Geld in

Unternehmen investieren können, die etwas Vernünftiges bieten. Dienstleistungen von Banken könnten vermehrt in diese Richtung gehen. Was es nicht mehr braucht, ist das grosse Casino-Trading.

**Sie haben während über zwanzig Jahren in der Finanzwelt Karriere gemacht.**

**2006 gründeten Sie Ihre eigene Firma.**

**Was war dafür ausschlaggebend?**

Kurz vor meinem 45. Geburtstag habe ich mich entschieden, beruflich und privat meine Werte noch viel konsequenter umzusetzen. Mir ist es ein Anliegen, zeigen zu können, dass man auch in der Finanzwirtschaft verantwortungsbewusst und sinnvoll Geld anlegen und damit einen Beitrag zu einer nachhaltigen Lebensqualität leisten und ausserdem den Wert seiner Anlage erhalten kann.

**Ihre Firma Forma Futura richtet sich an Anleger, die ihr Vermögen nach persönlichen Wertvorstellungen anlegen möchten.**

**Was sind das beispielsweise für Wertvorstellungen?**

Respekt vor Mensch und Umwelt, Transparenz und Verantwortung. Wir investieren nur in Aktien und Obligationen von Unternehmen, die finanziell solide



# bwd Weiterbildung Bern – heute für morgen!

Die Dienstleistungen der bwd Weiterbildung umfassen das Ausbildungsmanagement von branchenspezifischen Aus- und Weiterbildungsangeboten bis hin zur Prüfungsdurchführung, die betriebsindividuelle Schulungen für Mitarbeitende und Kaderangehörige sowie die Führung von Geschäfts- und Fachstellen für Berufsverbände und Bildungspartner.

Folgende attraktive Weiterbildungsangebote sowie Prüfungen für Mitarbeitende oder Kaderangehörige werden angeboten:

**Gemeinde- und Verwaltungspersonal**

- Fachausweislehrgang Gemeindefachfrau/-mann
- Führungsausbildung für Gemeindeglieder, Teil Diplomelehrgang
- Diplomelehrgang Bauverwalter/-in
- Diplomelehrgang Gemeindeglieder/-in
- Zertifikatslehrgang Verwaltungsrecht in der Praxis
- Lehrgang für Gemeindeglieder/-innen
- Lehrgang Sachbearbeiter/in Baubewilligungsverfahren
- Fachspezifische Seminare und Tageskurse

**Notariats- und Advokaturangestellte sowie Wiedereinsteiger/-innen**

- Einführungslehrgang in die Notariatsbranche
- Lehrgang Fachausweis für Notariatsangestellte
- Fachkurs für Anwaltssekretariatsangestellte
- Lehrgang «Kaufrau heute» – Fit für den Neustart

**Berufsbildner und Bildnerinnen**

- Ausbildungskurs für Berufsbildner/-innen

**Zivilstandswesen**

- Zertifikatsausbildung für Zivilstandsangestellte
- Eidg. Berufsprüfung Zivilstandsbeamtin FA/Zivilstandsbeamter FA

**Rund zweihundert Dozentinnen und Dozenten unterrichten nach neusten didaktischen Erkenntnissen.**

**Sind Sie an einer anerkannten Weiterbildung interessiert?**

Details und Information finden Sie unter [www.bwdbern.ch](http://www.bwdbern.ch) oder kontaktieren Sie uns per E-Mail [weiterbildung@bwdbern.ch](mailto:weiterbildung@bwdbern.ch)

bwd | Papiermühlestrasse 65 | 3014 Bern | Tel. 031 330 19 90

sind und mit ihren Produkten und Dienstleistungen zu einer nachhaltigen Lebensqualität beitragen. Die Kunden möchten mit ihren Anlagen einen positiven Beitrag leisten.

#### **Was wissen Sie über die Unternehmen, in die Ihre Kunden investieren?**

Wir stehen mit diesen in einem ständigen Dialog. Wir stellen ihnen Fragen, per Mail, per Telefon oder besuchen sie. Wir informieren uns aber auch anhand von anderen Quellen. Je länger wir mit den Firmen in Kontakt stehen, desto mehr entsteht eine verbindliche Beziehung und desto verlässlicher sind die Informationen.

#### **Wonach fragen Sie?**

Wir fragen nach den Zielen, das ist sehr aufschlussreich. Und wir versuchen herauszufinden, ob in dem Unternehmen auch umgesetzt wird, was versprochen wird. Wir analysieren ihre Geschäftsstrategie auf Nachhaltigkeit. Ein Autohersteller beispielsweise achtet darauf, dass 95% des Materials recycelbar ist. Solche Dinge interessieren uns. Oder welchen Innovationsgrad Produkte und Dienstleistungen der jeweiligen Unternehmen haben, und ob dadurch die Lebensqualität von Menschen in benachteiligten Gebieten gesteigert werden.

#### **Sind Sie oft auf der Suche nach neuen Firmen?**

Ja, immer. Denn einige fallen auch wieder weg, zum Beispiel wegen eines Strategiewechsels. Die Kunst besteht darin, herauszufinden, welche Unterneh-

men eine wirklich nachhaltige Geschäftsidee verfolgen, und welche nur so tun als ob, weil es gerade im Trend ist.

#### **Ist es denn wirklich im Trend?**

Sicher ist, der Markt für nachhaltige Anlagen in der Schweiz wächst stetig, wobei die Definition von nachhaltigen Anlagen sehr weit gefasst wird. Seit 2005 beträgt die durchschnittliche Wachstumsrate pro Jahr 25 Prozent. Ein zunehmendes Interesse stellen wir seit sieben Jahren auch in unserer Firma fest.

#### **Gibt es in Ihrem Unternehmen einen Konsens bezüglich Wertvorstellungen?**

Wir haben unsere Werte gemeinsam erarbeitet. Diese sind Respekt, Transparenz, Mut, Verantwortung und nachhaltige Lebensqualität. Wir haben auch miteinander besprochen, wie wir diese Werte in der Arbeit für unsere Kundinnen und Kunden umsetzen sowie im Umgang mit unseren Partnern und Lieferanten und in der täglichen Arbeit miteinander.

#### **Bringen nachhaltige Vermögensanlagen weniger Gewinn?**

Es gibt genügend Studien, die aufzeigen, dass nachhaltige Anlagen mittelfristig und risikoadjustiert gleich gut rentieren wie konventionelle Anlagen. Auch unsere Erfahrung zeigt dies, vergleichen wir doch die mit nachhaltigen Anlagen erwirtschaftete Rendite jedes Portfolios mit einem konventionellen Benchmark. Der beste Beweis dafür ist wohl, dass nun auch Hedgefonds in nachhaltige Firmen investieren wollen. Hingegen wir als Firma verdienen weniger.

#### **Warum?**

Wir arbeiten nur mit Aktien und Obligationen. Mit Hedgefonds oder strukturierten Produkten könnte man wesentlich grössere Margen erzielen. Ausserdem geben wir die Retrozessionen immer an die Kunden weiter. Dann betreiben wir einigen Aufwand, um die Firmen zu analysieren.

#### **Geld bewegt die Welt, heisst es. Wie lange noch? Oder: Könnte es auch etwas anderes sein?**

Geld wird die Welt noch lange bewegen, auf alle Fälle so lange, wie wir Menschen dem Wert des Geldes eine derart grosse Bedeutung beimessen. Jedoch nicht nur Geld, sondern auch Gedanken bewegen die Welt. Und hier beginnt die Verantwortung von uns allen, auch von Menschen mit weniger Geld. Wir alle sind Konsumentinnen und Konsumenten, die einkaufen, und Bürgerinnen und Bürger, die abstimmen gehen können.

**Therese Jäggi** ist Context-Redaktorin.  
therese.jaeggi@kvschweiz.ch

**Sabine Rock** ist freie Fotografin in Zürich.  
srock@bluewin.ch



**sawi**

«Mit unserem Aus- und Weiterbildungsangebot setzen wir neue Massstäbe. Dafür müssen wir aber auch an unsere Technik, an unsere Infrastruktur und an unsere Partnerunternehmen allerhöchste Ansprüche stellen. Bei iSource können wir sicher sein, dass sich unsere IT-Infrastruktur in Übereinstimmung mit unserem Unternehmen weiterentwickelt.»

Beat Mühleemann  
Direktor SAWI Schweiz

**OUTSOURCING SERVICES  
CONSULTING ENGINEERING  
IT SERVICE CENTER**

Zahlreiche Kunden aus den unterschiedlichsten Branchen verlassen sich täglich auf die langjährige Erfahrung und die ausgewiesenen Spezialisten von iSource. [www.isource.ch](http://www.isource.ch)

IT Outsourcing für erfolgreiche KMU 