



KAPITAL MIT WIRKUNG

Mit der Forma Futura Invest AG fokussieren sich Gründungspartnerin Antoinette Hunziker-Ebnetter und Co-CEO Larissa Jäger auf Unternehmen, die einen möglichst grossen Beitrag zu einer zukunftsfähigen Wirtschaft und Gesellschaft leisten. Doch wie navigiert man als nachhaltige Vermögensverwaltung erfolgreich durch Zeiten von ESG-Backlash, Greenwashing und Greenhushing?

Text: Andrea Gläsemann
Fotos: Lukas Lienhard

Als wir Antoinette Hunziker-Ebnetter, Gründungspartnerin der Forma Futura Invest AG, und ihre Co-CEO Larissa Jäger treffen, feiert die nachhaltige Vermögensverwaltung ihren 20. Geburtstag. «Das sind die Gründungssteine», zeigt Hunziker-Ebnetter auf das Unternehmenslogo am Boden, das mit Steinen aufgefüllt ist. «Jeder neue Kunde hat mir in den frühen Jahren von Forma Futura einen Stein mitgebracht.» Es sind viele Steine – ein Umstand, der gar nicht so selbstverständlich ist: Denn damals war Nachhaltigkeit kein Thema, das leicht unter die Leute zu bringen war. «Vor 20 Jahren wurde man mit diesem Ansatz oft belächelt. Viele fragten: «Was ist das überhaupt?», so Hunziker-Ebnetter.

Heute ist das Nischenthema eher zum Härtetest geworden, nicht zuletzt wegen des politischen Klimas in den USA: Als Donald Trump seine zweite Amtszeit antrat, wehte schnell ein anderer Wind. Mit seiner «Drill, baby, drill»-Rhetorik rund um Erdöl und Gas und seinem Anti-ESG-Kurs lehrte er Unternehmen rasch das Fürchten. In Texas beispielsweise haben mehrere republikanisch geführte Bundesstaaten die Vermögensverwalter Blackrock und Vanguard verklagt und ihnen vorgeworfen, mit ihren Klimainitiativen den Kohlemarkt manipuliert zu haben. Mittlerweile ist Blackrock aus der Net Zero Asset Managers Initiative (NZAMI) ausgetreten. Auch die Swiss Re hat Klimainitiativen verlassen, ebenso hat sich die UBS aus einer freiwilligen Vereinbarung für den Klimaschutz zurückgezogen.

Als Folge der US-Politik berichtete das Analysehaus Morningstar letztes Jahr zudem von einem Rekordabfluss aus Fonds für nachhaltige Investitionen: 8,6 Mrd. US-\$ (6,8 Mrd. CHF) seien abgezogen worden, der grösste Teil davon aus Europa. Auch das bewusste Schweigen über Nachhaltigkeitsmassnahmen, sogenanntes Greenhushing, wird von nicht wenigen Unternehmen praktiziert. Eine Studie der Jobvermittlungsagentur Weinreb Group schätzt, dass knapp ein Viertel der befragten Unternehmen dieses Greenhushing betreibt. Deswegen ist sich auch Hunziker-Ebnetter bewusst: «Dadurch trennt sich die Spreu vom Weizen. Die Unternehmen, die Nachhaltigkeit aus Überzeugung leben und sie systematisch integriert haben, bleiben auf Kurs. Nachhaltigkeit ist schliesslich kein Zustand, den man irgendwann erreicht hat, sondern ein fortlaufender Prozess.»

Als nachhaltige Vermögensverwaltung spezialisiert sich Forma Futura auf Unternehmen, die einen möglichst grossen Beitrag zu einer zukunftsfähigen Wirtschaft und Gesellschaft leisten. Dabei wird von einem ganzheitlichen Verständnis des Begriffs aus gedacht: beginnend bei seinen Leistungen im ökologischen und sozialen Bereich über die Art, wie das Unternehmen geführt wird, bis hin zum Kern seiner Geschäftstätigkeit. «Nachhaltigkeit muss auf der höchsten Ebene des Unternehmens verankert sein. Sie darf kein Add-on sein, das man in schwierigen Zeiten einfach wieder abkoppeln kann», so Hunziker-Ebnetter.



Um das Portfolio entsprechend zu gestalten, nimmt Forma Futura rund 12.000 Unternehmen unter die Lupe. Anhand von etwa 100 industriespezifischen Nachhaltigkeitskriterien werden diese zunächst durch den Research Partner ISS ESG analysiert.

Diejenigen, die mit einem Prime-Status versehen werden (deren ESG-Bewertung also je nach Branche einen bestimmten, von der ISS ESG definierten Mindestwert übertrifft), werden anschliessend auf ihre Marktentwicklung, Strategie, Produktentwicklung sowie finanziellen Kennzahlen durch Forma Futura überprüft. Wenn das Resultat positiv ausfällt, werden jene identifiziert, die einen möglichst grossen positiven Beitrag zu einer zukunftsfähigen Wirtschaft und Gesellschaft leisten. «Ein Unternehmen muss in all diesen Bereichen gute Leistungen erbringen. Es reicht nicht, in einem Bereich hervorragend zu sein und in anderen unterdurchschnittliche Leistungen oder gar gravierende Schwächen aufzuweisen. Ein Unternehmen mit geringen Emissionen, das aber seine Mitarbeitenden schlecht behandelt oder wettbewerbsfeindlich agiert, kommt für uns nicht infrage», so Larissa Jäger, Co-CEO von Forma Futura.

Letzten Endes schaffen es 250 Unternehmen in das Anlageuniversum. Unternehmen, deren Wertschöpfung mit einer Schwelle von 5 % aus Geschäftstätigkeiten stammt, die bei einer Transformation zu einer nachhaltigen Wirtschaft hinderlich sind, werden ausgeschlossen. Dazu zählen die Bereiche Waffen, Glücksspiel,

Nuklearenergie oder Tabak. Zusätzlich hat Forma Futura eine Reihe kritischer Themen wie Entwaldung, Nanotechnologie oder Tierversuche identifiziert, die im Falle einer Verwicklung einer Einzelfallprüfung unterzogen werden. «Gerade deshalb setzen wir im Nachhaltigkeitsresearch auf ein interdisziplinäres Team – mit Menschen aus Biologie, Politikwissenschaft, Geografie und Umwelttechnik. Denn diese Themen müssen fachlich wirklich verstanden und beurteilt werden,» so Jäger.

Um den Nachhaltigkeitsprozess bestmöglich in das Portfolio zu integrieren, liegt der Fokus von Forma Futura auf transparenten Direktanlagen in Qualitätsunternehmen, welche durch gezielt ausgewählte Drittfonds ergänzt werden. «Im KI-Bereich kann es zudem, je nach Portfoliogrösse, sinnvoll sein, über gut diversifizierte Tech-Fonds zu investieren, weil sich der Bereich mit Einzeltiteln allein nicht immer effizient genug abbilden lässt», sagt Hunziker-Ebnetter. «Für uns ist klar: Gerade in so einem Umfeld ist Diversifikation wichtig. Man kann nicht alles auf ein Pferd setzen. Wir stehen beim KI-Zyklus noch relativ am Anfang. Es muss sich erst zeigen, wo tatsächlich tragfähige Geschäftsmodelle entstehen, wie Unternehmen mit KI ihre Einnahmen steigern, ihre Produkte verbessern oder neue Märkte erschliessen können.»

Von Hedgefonds und Anlageklassen wie Rohstoffen und strukturierten Produkten sieht das Unternehmen aufgrund mangelnder Liquidität, Intransparenz und zu

wenig fundierter Nachhaltigkeit ab. «Gold ist letztlich ein passives Investment, dessen direkte Wirkung ausserhalb des Tresorraums sehr begrenzt ist. Rezykliertes Gold ist ökologisch betrachtet deutlich besser, unter anderem wegen der grossen Energieeinsparung gegenüber neu gefördertem Gold. Gleichzeitig kann man auch argumentieren, dass Gold möglichst im technischen Kreislauf bleiben sollte, statt für Anlagezwecke entnommen zu werden. Es ist also ein komplexes Thema», so Jäger. Auch Kryptowährungen sind derzeit nicht im Portfolio: «Es gibt sicher Entwicklungen, die Kryptowährungen nachhaltiger machen könnten. Aktuell genügen sie unseren Kriterien aber noch nicht. Ein zentrales Problem ist der enorme Energieverbrauch – vor allem bei Bitcoin», so Jäger. Hunziker-Ebnetter ergänzt: «Wir schliessen aber nicht aus, dass sich das in Zukunft weiterentwickelt. Spannend wird auch sein, wie Nationalbanken mit dem Thema umgehen und welche Rolle digitale Zentralbankwährungen künftig spielen.» Neben der Auswahl eines geeigneten Portfolios spielt seit 2009 auch der Nachhaltigkeitsdialog eine zentrale Rolle. Darin befragt und analysiert Forma Futura Unternehmen zu ihren Nachhaltigkeitsbekenntnissen. Mit diesem Austausch soll das Bewusstsein für verantwortungsvolles Handeln gestärkt werden. Positivbeispiele für ihr Engagement sind die Unternehmen SGS und Sanofi.

Mit einem Lizenziat in Betriebswirtschaft an der Universität St. Gallen und einem Diplom der Swiss Banking School hat sich Hunziker-Ebnetter bereits vor Forma Futura einen Namen gemacht: Sie war die weltweit erste Börsenchefin und für den Aufbau und die Inbetriebnahme der Elektronischen Börse Schweiz (EBS) verantwortlich. Danach leitete sie bis 2005 bei der Bank Julius Bär & Co. als Mitglied der Konzernleitung den Handel und Verkauf. «Die Funktion des Finanzsystems hat mich schon früh interessiert. Wenn Kapital nach fairen Regeln dorthin fliesst, wo es gebraucht wird, und dort etwas Sinnvolles ermöglicht, dann ist das eine gesellschaftlich wie volkswirtschaftlich wertvolle Aufgabe», so Hunziker-Ebnetter. Doch viele ihrer Kunden bei ihrem damaligen Arbeitgeber waren daran interessiert, zuerst Vermögen anzuhäufen und danach etwa mit Spenden etwas Gutes zu tun. «Natürlich können Spenden sinnvoll sein. Aber viel wichtiger ist doch die Frage: Wie wird das Geld überhaupt verdient und wohin fliesst es?» Nachhaltiges Investment rückte in ihren Fokus, doch ihr Anliegen wurde nicht umgesetzt. «Ich habe das damals tatsächlich meinem Chef vorgeschlagen. Seine Antwort war: «Das wird es bei uns nie geben. Das ist eine Nische und wir verfolgen andere strategische Ziele.» Doch die Idee liess sie nicht mehr los, und so wagte sie nach fast 20 Jahren Berufserfahrung schliesslich den Schritt in die Selbstständigkeit: 2006 wurde Forma Futura von Hunziker-Ebnetter und ihrem Gründungspartner Christian Kobler in dem Gebäude gegründet, in dem das Unternehmen noch



Wenn Kapital nach fairen Regeln dorthin fliesst, wo es gebraucht wird, und dort etwas Sinnvolles ermöglicht, dann ist das eine gesellschaftlich wie volkswirtschaftlich wertvolle Aufgabe.

Antoinette Hunziker-Ebnetter



Jüngere Generationen denken Rendite, Verantwortung und Nachhaltigkeit stärker integriert. Gleichzeitig sind sie nicht dogmatisch.

Larissa Jäger

heute seinen Sitz hat. Einzig die Etage hat sich geändert: Ehemals im Erdgeschoss, blicken die Angestellten nun im vierten Stock aus dem Fenster. 2021 stieg Jäger schliesslich ins Unternehmen ein; zuerst als Botschafterin und Kundenberaterin, anschliessend als Leiterin Kommunikation und Personal und seit Mai 2024 als Co-CEO. Mit einem Bachelorabschluss in Internationale Beziehungen, einem MPhil in African Studies von der Universität Cambridge und einem CAS in Finance sowie Erfahrungen in der Entwicklungszusammenarbeit und der Sicherheitspolitik mag sie zwar nicht die klassische Banklaufbahn aufweisen, eines war ihr jedoch von Beginn an klar: «Dass ich irgendwo arbeiten möchte, wo ich etwas bewegen kann und hinter dem stehe, was ich tue», so Jäger.

Vor zwei Jahren fand schliesslich der Generationenwechsel bei Forma Futura statt. Der Zeitpunkt war nicht zufällig gewählt. «Als Forma Futura 18 Jahre alt wurde, hatte ich das Gefühl: Die Firma ist jetzt volljährig; es ist Zeit, die operative Führung zu übergeben. Für mich war auch klar: Wenn ich meine Funktion als CEO abgebe, soll ein Führungsduo bestehend aus einer Frau und einem Mann übernehmen. Diversität ist für uns enorm wichtig und ich bin überzeugt, dass Diskussionen besser werden, wenn unterschiedliche Perspektiven zusammenkommen», erklärt Hunziker-Ebnetter. Jäger ergänzt: «Auf Augenhöhe zu kommunizieren ist dabei ganz zentral. Reibung darf und soll auch entstehen, denn Entwicklung entsteht nicht nur im Konsens. Entscheidend ist, dass diese Auseinandersetzungen wertschätzend geführt werden.» Heute beschäftigt das Unternehmen 18 Mitarbeiter und kann einen Track Record aufweisen, der laut eigenen Angaben mit konventionellen Benchmarks problemlos mithalten kann.

Doch nicht nur bei Forma Futura spielt sich ein Wechsel ab. Rund 84 Bio. US-\$ werden demnächst von der Babyboomer-Generation an die nächste übergeben – der bisher grösste Vermögenstransfer der Geschichte. Damit gehen auch Veränderungen für den Finanzmarkt einher: «Manche Babyboomer haben einen Spagat zwischen Gewinnstreben auf der einen Seite und moralischem Ausgleich auf der anderen gemacht», so Hunziker-Ebnetter. «Wenn ich heute mit jüngeren Erben spreche, sehe ich häufiger eine andere Haltung: Sie verstehen Kapital eher als ganzheitliches Instrument, mit dem sie aktiv Einfluss nehmen können. Sie wollen mit ihren Investitionen zu Lösungen beitragen.» Jäger ergänzt: «Jüngere Generationen denken Rendite, Verantwortung und Nachhaltigkeit stärker integriert. Gleichzeitig sind sie nicht dogmatisch. Sie wollen nuancierte Diskussionen, differenzierte Betrachtungen und fordern uns heraus, sauber zu argumentieren. Das ist enorm spannend.» Gerade im grössten Vermögenstransfer der Geschichte dürfte sich deshalb entscheiden, ob Nachhaltigkeit im Finanzmarkt weiterhin unter Beschuss steht oder der neue Massstab dafür wird, wie Kapital künftig Verantwortung, Rendite und Wirkung miteinander verbindet. •