

The image features a central water droplet suspended in mid-air, just above a pool of water. The droplet is perfectly spherical and reflects the surrounding environment. Below it, a larger, more elongated droplet is shown in the process of hitting the water, creating a splash. The background is a soft, out-of-focus green and yellow gradient, overlaid with a grid of dashed lines that create a sense of depth and perspective. The overall aesthetic is clean and modern.

eraneos

FOKUS

**Nachhaltigkeit**



Von links nach rechts: **Christian Mauz**, Partner; **Ursula Finsterwald**, Head Group Sustainability Management, LGT; **Matthew Kilgariff**, Director of Corporate Social Responsibility, Partner; **Philipp Tenbieg**, Partner, Financial Services; **Dominik Bischoff**, Senior Consultant; **Lena-Katharina Gerdes**, Senior Consultant; **Gilles Pütz**, Senior Consultant

---

© Alle Urheber- und Veröffentlichungsrechte sind vorbehalten; eine Vervielfältigung oder Weitergabe an Online-Dienste, auch auszugsweise, ist nur mit Zustimmung zulässig.

---

## Inhalt

---



Nachhaltigkeit? Keine Option, sondern ein Muss für den Erfolg!	4
Digitalisierung und Nachhaltigkeit – das perfekte Paar?	5
Nachhaltige digitale Transformation	9
Integration von Nachhaltigkeitsrisiken als Schlüssel zur grünen Wende	12
Sustainable Finance – ein Interview mit Ursula Finsterwald	15
Nachhaltigkeit bei Richemont – ein Interview mit Matthew Kilgarriff	21

Nachhaltigkeit?  
Keine OptiSon,  
sondern ein  
Muss für  
den Erfolg!



„Echte Nachhaltigkeit verbindet Verantwortung gegenüber nachfolgenden Generationen mit einer Riesenchance für neue Geschäftsmodelle.“

Christian Mauz,  
Partner

Mittlerweile ist uns allen klar: Wir haben nur diesen einen Planeten. Unsere Ressourcen sind begrenzt. Es liegt in unserer Verantwortung, mit diesen haushälterisch umzugehen. Wer Nachhaltigkeit nur als „sich einschränken müssen“ versteht, unterschätzt nicht nur die Herausforderung, sondern auch die grossen ökonomischen Chancen, die nachhaltiges Wirtschaften anbietet. Denn Nachhaltigkeit ist nicht auf intelligente Ressourcennutzung begrenzt, sondern umfasst die vollständige (Neu-)Interpretation von Geschäftsmodellen. Insbesondere der Schweiz bietet sich hier ein riesiges Potenzial.

Christian Mauz

Obwohl die COVID-Pandemie noch nicht ausgestanden ist, erfordert der menschengemachte Klimawandel unser volles Engagement. Erschöpft von den letzten zwei Jahren, wird bei diesem Gedanken kaum jemand Freuden sprünge machen. Doch was wäre, wenn wir die Klimakrise nicht nur als „Krise“ verstünden, sondern als optimale Gelegenheit für neue wirtschaftliche und soziale Erfolge?

Durch die Pandemie hat die digitale Transformation einen grossen Schub erfahren: Das Homeoffice wird in Organisationen gelebt, in denen dies vorher undenkbar war, und effiziente Zusammenarbeit ist auch ohne exzessive Geschäftsreisen international möglich. Doch die Digitalisierung kann bei der Gestaltung einer nachhaltig erfolgreichen Welt noch viel mehr leisten. Im vergangenen Jahr wurde beispielsweise von der Royal Foundation in London zum ersten Mal der „Earthshot Prize“ für innovative Nachhaltigkeitsprojekte verliehen und im Fürstentum Liechtenstein hat Prinz Max von und zu Liechtenstein Nachhaltigkeit im Finanzsektor ganz oben auf der Agenda platziert.

Wir schliessen uns diesem royalen Aufruf gerne an. Nachhaltigkeit bei geschäftlichen Aktivitäten nicht nur als Auflage, sondern als Chance zu verstehen, schafft Wert für die Kund\*innen und für die Gesellschaft. In der Schweiz sind wir uns seit jeher gewohnt, aus Begrenztem viel zu machen. Mit unserer Erfahrung, unserer Innovationskraft und unserem starken Dienstleistungssektor sind wir prädestiniert, hier nicht nur eine Vorreiterrolle zu übernehmen, sondern auch geschäftlich davon zu profitieren. Lassen Sie uns gemeinsam diese Chance ergreifen.

Wir wünschen Ihnen eine spannende Lektüre.



## Digitalisierung und Nachhaltigkeit – das perfekte Paar?

---

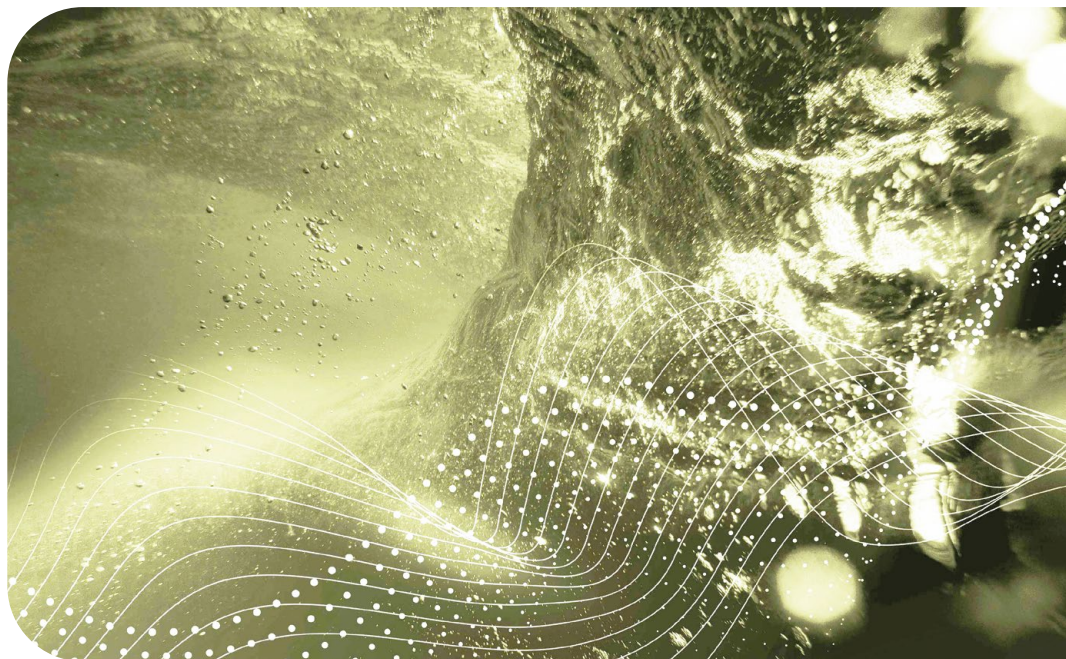


Nachhaltigkeit und Digitalisierung sind zwei zentrale Herausforderungen, mit denen unsere Gesellschaft im 21. Jahrhundert konfrontiert ist. Die COVID-Pandemie hat deren Bedeutung in den vergangenen zwei Jahren noch einmal unterstrichen: Unternehmenskommunikation und Handel haben sich fast vollständig in das digitale Universum verlagert, was zu einer längst überfälligen Entlastung des Planeten Erde geführt hat. Doch auch wenn die Digitalisierung und die Nachhaltigkeit bei der Gestaltung unserer Zukunft ein grosses Gewicht haben, verläuft ihre Wechselbeziehung nicht immer harmonisch.

Philipp Tenbieg

Die Pandemie hat uns gezwungen, die Art und Weise, wie wir arbeiten, konsumieren und leben, zu überdenken. Zugleich hat sie uns aufgefordert, radikale Massnahmen zu ergreifen, um Leben zu retten. Mit Blick auf den Klimawandel und die nachhaltige Transformation sind ähnlich radikale Massnahmen schon lange überfällig. Denn allzu oft wurde der notwendige Wandel mit der Ausrede aufgeschoben, dass es nicht möglich sei, das Verhalten von Unternehmen oder Einzelpersonen so drastisch und so schnell zu ändern.

Die COVID-Pandemie hat uns jedoch gezeigt, dass dies tatsächlich möglich ist! Als Reaktion auf diese globale Krise hat uns die Digitalisierung ermöglicht, die erforderlichen, tiefgreifenden Massnahmen einzuleiten. Die Digitalisierung kann auch bei der anderen globalen Krise, mit der wir konfrontiert sind, eine Schlüsselrolle spielen: dem Klimawandel und der nachhaltigen Transformation. In einer Ende 2020 veröffentlichten Stellungnahme betonte der Europäische Wirtschafts- und Sozialausschuss, wie wichtig es ist, aktiv darüber nachzudenken, wie sich die Digitalisierung als Instrument für die nachhaltige Transformation nutzen lässt:



„Durch die Pandemie wurden viele unserer täglichen Routinetätigkeiten zum Gegenstand eines grossflächigen Digitalisierungs-Feldversuchs: Regierungen schlossen vorübergehend Schulen und verlangten von den Schülerinnen und Schülern, Studierenden und Lehrkräften die Umstellung auf digitalen Fernunterricht. Gleichermassen mussten auch Arbeitgeber\*innen schleunigst ihre Homeoffice-Konzepte überdenken. Mit dem schrittweisen Zurückfahren des Lockdowns ist es geboten, darüber nachzudenken, welches Ausmass an Digitalisierung wünschenswert und angemessen ist und wie die temporale und intertemporale Generationengerechtigkeit dabei im Einklang mit den Nachhaltigkeitszielen gewährleistet werden kann.“

Zwei Jahre später beginnen wir nun mit der Gestaltung unseres Lebens „nach COVID“: Dabei müssen wir klug vorgehen und kritisch evaluieren, wie wir neue Technologien einsetzen. Die Digitalisierung ist zwar der Schlüssel zur Nachhaltigkeit, sie kann aber auch erhebliche negative Nebenwirkungen haben, die es zu bewältigen gilt, um potenzielle nachteilige Auswirkungen zu begrenzen.

Es braucht digitale Lösungen, um die Elektrifizierung des Verkehrs, die intelligente Nutzung von Energiesystemen und die Entwicklung von Smart Citys zu ermöglichen – um nur einige Beispiele zu nennen. Vor allem in der Automobilindustrie ist die Digitalisierung entlang der gesamten Wertschöpfungskette erforderlich, um Elektrofahrzeuge und Ladeinfrastruktur sowie künstliche Intelligenz für die Entwicklung autonomer Fahrzeuge zu produzieren. Die Kombination von E-Fahrzeugen und autonomen Fahrzeugen kann die Treibhausgase in Städten und die Gesamtemissionen im Gütertransport deutlich reduzieren. Darüber hinaus ist die Digitalisierung die Grundlage für die Industrie 4.0 – oder das Internet of Things (IoT). Durch das IoT können wir beispielsweise „digitale Twins“ im Immobiliensektor nutzen, um Nachrüstungsoptionen zu ermitteln und umzusetzen und so die CO<sub>2</sub>-Bilanz von Gebäuden zu verbessern. Durch den Einsatz des IoT zur Erstellung von Bewe-

gungsprofilen von E-Fahrzeugen, können Städte zuverlässigere Entscheidungen über die Ladeinfrastruktur treffen und so den Wandel zur intelligenten Stadt unterstützen.

Ein weiterer wichtiger Aspekt der Digitalisierung im Hinblick auf die Nachhaltigkeit ist die Verfügbarkeit von Daten. Verfügbare und qualitativ hochwertige Daten sind eine unverzichtbare Komponente und ein wichtiger Beschleuniger für die Nachhaltigkeitstransformation. In ihrem World Energy Outlook 2021 erklärte die IEA (Internationale Energieagentur), dass sich die Investitionen in saubere Energien in den 2020er-Jahren verdreifachen müssen, damit das 1,5°-Szenario ein realistisches Ziel bleibt. Dies unterstreicht die Aufgabe und den Handlungsbedarf im Finanzsektor, Kapital entsprechend zuzuweisen. Im Zuge des Wandels zu einer zunehmend digitalen Welt, erschließt die Digitalisierung von Waren und Dienstleistungen und ihrer Wertschöpfungsketten neue Dimensionen von Daten, die für den finanziellen Entscheidungsprozess genutzt werden können. Daten, die beispielsweise durch IoT-Anwendungen gesammelt werden, liefern relevante quantitative Metriken, die der Finanzsektor benötigt, um nachhaltigkeitsbezogene Risiken und Chancen zu erkennen.

Die Digitalisierung ermöglicht auch der Realwirtschaft, zunehmend mehr über ihre Aktivitäten und Nebeneffekte mit Auswirkungen für das Klima zu berichten und versetzt die Finanzinstitute dadurch in die Lage, klimarelevante Finanzinformationen zu veröffentlichen. Bis zu einer zuverlässigen Transparenz und Bewertung der Auswirkungen unserer Realwirtschaft auf das Klima und die Nachhaltigkeit ist es jedoch noch ein weiter Weg.



Abbildung 1: Digitalisierung und Nachhaltigkeit gehen Hand in Hand



Das Potenzial der Digitalisierung, die nachhaltige Transformation zu erleichtern und zu beschleunigen, ist offensichtlich – es birgt aber auch Gefahren. Mit der zunehmenden Digitalisierung explodiert der Stromverbrauch, wodurch diese den Gesamtenergiebedarf bislang nicht reduziert. Zudem belastet der kontinuierlich wachsende Bedarf an Rechenzentren die Ressourcen der Welt zusätzlich. Es liegt auf der Hand, dass die Digitalisierung - wie alle grossen Trends - im Hinblick auf ihre möglichen Auswirkungen auf die Nachhaltigkeit kritisch betrachtet werden muss. Nur wenn wir uns differenziert damit auseinandersetzen, wie die Digitalisierung nachhaltig gestaltet werden kann, werden wir ihre Vorteile voll ausschöpfen können.

Vor uns liegt eine aufregende Reise, die durch die COVID-Pandemie auf ein längst überfälliges Tempo beschleunigt wurde. Obwohl die Digitalisierung nach wie vor ein Schlüsselfaktor für die Nachhaltigkeit ist, hat sie ihre Tücken. Wie schaffen wir es, eine nachhaltige digitale Transformation zu vollziehen? Und wie hilft uns die Digitalisierung dabei, das erforderliche Kapital für die Nachhaltigkeit möglichst effektiv einzusetzen? Wir hoffen, den Nebel auf den nächsten Seiten zumindest ein wenig zu lichten.





# Nachhaltige digitale Transformation



Die digitale Transformation ist gleichzeitig eine grosse Chance und ein Risiko für die nachhaltige Entwicklung. Einerseits schaffen digitale Produkte und Dienstleistungen Verbundenheit, Transparenz und Effizienz. Andererseits verbrauchen sie Rohstoffe, benötigen Energie und können zu Problemen für Personen und die Gesellschaft führen. Entsprechend sind Organisationen gefordert, ihre digitale Transformation aktiv nachhaltig zu gestalten.

Gilles Pütz, Dominik Bischoff

Kund\*innen und Bürger\*innen fordern je länger je mehr nachhaltige Dienstleistungen und Produkte. Die Umsetzung von echter Nachhaltigkeit ist für Organisationen aufgrund der hohen Komplexität des Themas jedoch oftmals schwierig. Dies trifft auch auf die Bereitstellung von digitalen Produkten und Dienstleistungen zu.

Wie in der nachfolgenden **Abbildung 2** dargestellt, gibt es in jedem Schritt eines Digitalisierungsvorhabens potenzielle Nachhaltigkeitsbetrachtungen. Die UNO-Nachhaltigkeitsziele (unten) können verwendet werden, um Nachhaltigkeitsziele für ein digitales Transformationsvorhaben (oben) zu setzen. Zudem kann ein digitales Transformationsvorhaben auch genutzt werden, um ein erkanntes Nachhaltigkeitsdefizit gezielt zu adressieren.



Betrachten wir die Nachhaltigkeitsaspekte in Digitalisierungsvorhaben am konkreten Beispiel eines digitalen Abbilds von Gebäuden, einem sogenannten digital Twin. Verwaltungen und Gebäudebesitzer\*innen können durch den Einbau von Sensoren und die Aggregation von Daten in Echtzeit ein detailliertes digitales Abbild ihres Gebäudes schaffen. Der digital Twin wird beispielsweise eingesetzt für die Simulation von Anpassungen und zur Ursachenfindung bei Problemen.

Bei diesem Digitalisierungsvorhaben drängen sich schnell Fragen bezüglich der nachhaltigen Verwendung von Daten auf: Welche Daten sollen erhoben werden? Wie werden diese verarbeitet? Werden geeignete Daten gesammelt und analysiert, kann der Energieverbrauch des Gebäudes optimiert werden,

Abbildung 2: Wechselwirkung zwischen Digitalisierungsvorhaben und Nachhaltigkeit

indem Verwaltung und Bewohner\*innen Feedback zu ihrem Heizungs- oder Lüftungsmanagement bekommen. Dies lässt sich aber nur erreichen, wenn beim Design des digital Twin an diesen Use Case gedacht wurde. Die erforderlichen Temperatur-, Luftstrom- und Luftqualitätsdaten müssen an geeigneten Stellen und mit ausreichender Präzision aufgenommen werden.

Werden die Daten den Bewohner\*innen zur Verfügung gestellt, können diese den Effekt ihrer Aktionen sehen. So kann der digital Twin nicht nur den Energieverbrauch optimieren, sondern auch zum Bewusstsein und zur Befähigung der Bewohner\*innen beitragen, sich nachhaltiger zu verhalten.

Hieraus ergibt sich aber direkt ein potenzieller Konflikt: Die Sammlung der Daten kann negative Auswirkungen auf die Menschen haben, die sich im Gebäude aufhalten. Die Rohdaten geben möglicherweise private Informationen preis, wie sich diese Menschen verhalten, wann sie sich im Gebäude befinden, etc. Der Schutz der Privatsphäre muss deshalb bei der Sammlung, Verarbeitung und Bereitstellung der Daten berücksichtigt werden.

Die Wahl der Infrastruktur hat ebenfalls einen Einfluss auf die Nachhaltigkeit des Vorhabens. Um den Ressourcenverbrauch für die Erfassung und die Verarbeitung der Daten möglichst klein zu halten, kann die notwendige digitale Infrastruktur im eigenen Rechenzentrum virtualisiert oder in die Cloud ausgelagert werden. Durch eine Virtualisierung können physische Serverressourcen mit anderen Anwendungen geteilt werden und so den Bedarf an Hardware und an elektrischer Energie verringern. Insbesondere bei grösseren Rechenzentren – wie sie in der Cloud häufig zum Einsatz kommen – kann der Energieverbrauch durch gezielte Massnahmen des Anbieters weiter gesenkt werden. Der Einsatz von CO<sub>2</sub>-neutralem Strom durch den Betreiber des Rechenzentrums ist eine weitere gute Option, um negative Auswirkungen auf die Nachhaltigkeit zu reduzieren. Die Nutzung der Cloud erlaubt es zudem, die erforderliche Rechenleistung für die eigene Anwendung dynamisch zu skalieren, ohne dass dafür eine Reserve vorgehalten werden muss.









Neben der Infrastruktur müssen weitere Ressourcen wie Sensoren und Software für die Datensammlung und -analyse beschafft werden. Aus Nachhaltigkeitssicht sollten die physischen Ressourcen langlebig sein und einen zirkulären statt einen linearen Lebenszyklus haben. Zudem sollten sie nicht nur energieeffizient und frei von Konfliktmineralien sein, sondern auch unter guten Arbeitsbedingungen hergestellt werden. Auch bei den Dienstleistungen und Softwareressourcen sind gute Arbeitsbedingungen und faire Geschäftspraktiken zu beachten. Solche Anforderungen können über ausreichend hoch priorisierte Beschaffungskriterien in die Ausschreibungen aufgenommen werden. Eine weitere gute Möglichkeit besteht darin, von potenziellen Anbietern relevante Zertifikate im Bereich der Nachhaltigkeit einzufordern, um die richtigen Partner für das Vorhaben zu finden.

Die Wahl der richtigen Partner ist nicht nur bei den Lieferanten von Bedeutung. Denn neben der Gebäudeverwaltung und den Bewohner\*innen können weitere Stakeholder einen Mehrwert aus dem digital Twin erzielen. Die erhobenen Daten



und die daraus generierten Informationen können beispielsweise die Analyse der Energieeffizienz und Nachhaltigkeit von Gebäuden unterstützen, indem sie in angemessener Form publiziert oder Forschungspartnern zur Verfügung gestellt werden. Selbst die Konkurrenz kann zu einem Partner werden, indem sich Verwaltungen, Gebäudebesitzer\*innen, Architekt\*innen und Bauunternehmen zu einem Ökosystem zusammenschliessen, um die Nachhaltigkeit von Gebäuden durch den Austausch von Informationen aus digital Twins und anderen Quellen voranzutreiben – zum Gewinn aller Teilnehmenden und zum Wohl der Gesellschaft.

## Schwerpunkte für nachhaltige Digitalisierungsvorhaben

 <b>Daten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Daten zur Messung der eigenen Nachhaltigkeit gezielt erheben, managen und in Datenstrukturen integrieren</li> <li>• Datenschutz und -sicherheit bei der Verarbeitung berücksichtigen</li> </ul>
 <b>Algorithmen &amp; Künstliche Intelligenz</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auf Prinzipien „ethisch, rechtmässig und robust“ prüfen und negative Auswirkungen identifizieren</li> <li>• Transparenz von Entscheidungen sicherstellen</li> </ul>
 <b>Projekt- &amp; Programmmanagement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nachhaltige Projekt- und Programmmanagementziele setzen</li> <li>• Nachhaltigkeitsziele der Organisation im Projekt- und Programmmanagement verankern</li> </ul>
 <b>Design von Dienstleistungen &amp; Produkten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planet-/Lifecentric Design als Methodik etablieren</li> <li>• Nachhaltigkeit zur Aufgabe der Product Owner machen und diese dazu befähigen</li> </ul>
 <b>Beschaffung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausschreibungsgegenstand hinsichtlich Nachhaltigkeit und Zirkularität neu denken</li> <li>• Nachhaltigkeit bei den Auswahlkriterien hoch gewichten und den gesamten Life Cycle berücksichtigen</li> </ul>
 <b>Infrastruktur &amp; Betrieb</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ressourceneffizienz durch Nutzung von Cloud und Virtualisierung verbessern</li> <li>• Automatisierte Bereitstellung zur Optimierung von IT-Ressourcen nutzen</li> </ul>
 <b>Partner, Plattformen &amp; Ökosysteme</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gezielt Nachhaltigkeit in allen Partnerschaften und bei Plattformsauswahl adressieren</li> <li>• Bei Ökosystemen, die gezielt Nachhaltigkeit fördern, aktiv mitwirken</li> </ul>
 <b>Transformation zur nachhaltigen Organisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nachhaltigkeitshebel identifizieren und smarte Ziele im Steuerungsmodell integrieren</li> <li>• Change aktiv managen (Vorleben, Change Story, Kommunikation, Verhaltensweisen, ...)</li> </ul>

Das Beispiel des digital Twins zeigt exemplarisch auf, wie vielfältig Nachhaltigkeitsaspekte in digitale Transformationsvorhaben einfließen können. Aus der Gegenüberstellung der verschiedenen Phasen eines Digitalisierungsvorhabens und den UN Sustainable Development Goals (Abbildung 2) haben wir acht Schwerpunktthemen identifiziert, die bei digitalen Transformationsvorhaben einen grossen Einfluss auf deren Nachhaltigkeit haben können (Abbildung 3). Die Umsetzung dieser Schwerpunkte in allen Phasen des digitalen Transformationsvorhabens liefert eine solide Basis für nachhaltigere digitale Produkte und Dienstleistungen. Je nach Vorhaben und Organisation sind die verschiedenen Schwerpunkte unterschiedlich wichtig.

Ein pragmatisches Vorgehen, das sowohl die acht Schwerpunktthemen als auch die Ausgangslage und die Ziele der eigenen Organisation sowie weiterer wichtiger Stakeholder miteinbezieht, führt zum Erfolg. Je stärker Nachhaltigkeit bereits in der DNA Ihrer Organisation verankert ist, desto anspruchsvollere Ziele können Sie sich für Ihr digitales Transformationsvorhaben und die daraus entstehenden Produkte und Dienstleistungen setzen. Sofern Sie auf Ihrer Reise zur nachhaltigen Organisation noch am Anfang stehen, kann es sich lohnen, sich auf einige wichtige Ziele zu fokussieren. Sie, liebe\*r Leser\*in, agieren dann als organisationsinterne\*r Pionier\*in, weil Nachhaltigkeit eben auch eine Herzenssache ist!

Abbildung 3:  
Die acht identifizierten Schwerpunkte ermöglichen es, Digitalisierungsvorhaben strukturiert nachhaltig zu gestalten.

## Integration von Nachhaltigkeitsrisiken als Schlüssel zur grünen Wende

---



Risiken sind der Schlüsselfaktor, der die meisten Geschäftsentscheidungen beeinflusst – vor allem jene im finanziellen Bereich. Bei Diskussionen im Zusammenhang mit der Energiewende scheinen Nachhaltigkeitsrisiken jedoch vernachlässigt zu werden. Eine zentrale Herausforderung bei der Einbeziehung dieser Risiken in den Entscheidungsprozess ist deren Komplexität. Um die Energiewende zu beschleunigen und das Kapital dorthin umzuverteilen, wo es am effektivsten ist, müssen wir Nachhaltigkeitsrisiken angemessen in den Entscheidungsprozess einbeziehen.

Lena-Katharina Gerdes

Das Nachhaltigkeitsrisiko wird in Anlehnung an den sich entwickelnden Industriestandard der TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures) in zwei grundlegende Arten von Risiken unterteilt: das Übergangsrisiko und das physische Risiko. Letzteres wird oft besser verstanden, da es beispielsweise häufig in Form von Naturkatastrophen auftritt. Für physische Risiken gibt es zudem eine längere Analysegeschichte. Es stehen zuverlässige Preisfestsetzungs- und Prognosemodelle zur Verfügung, die hauptsächlich aus dem Rückversicherungssektor stammen. Auch wenn sich die TCFD-Definition vor allem auf klimabezogene Risiken und nicht auf die Nachhaltigkeit per se konzentriert, ist sie zurzeit die Definition, die einem internationalen Industriestandard am nächsten kommt. Wenn es um nachhaltigkeitsbezogene finanzielle Risiken geht, ist die Branche vor allem mit dem Übergangsrisiko konfrontiert. Aus finanzieller Sicht die grösste Sorge im Zusammenhang mit den Risiken der Energiewende ist der resultierende Wert der „Stranded Assets“, also der Vermögenswerte, die durch die Energiewende wertlos werden. Das Übergangsrisiko definiert daher das Risiko, das mit dem Übergang zu einer kohlenstoffarmen Wirtschaft verbunden ist. Es umfasst Dimensionen wie politische, rechtliche und technologische Markt- und Reputationsrisiken. In Anbetracht dieser diversen Risikofaktoren wird schnell klar, warum es so schwierig ist, das Übergangsrisiko für einzelne Unternehmen oder Vermögenswerte zu quantifizieren und zu modellieren.

Bei der Betrachtung von regulatorischen Entwicklungen, wie z. B. der Offenlegungsverordnung der EU (Sustainable Finance Disclosure Regulation, SFDR), beobachten wir eine weitere Risikoebene: Zusätzlich zum Nachhaltigkeitsrisiko führt die SFDR die Offenlegung des Umgangs mit den wichtigsten nachteiligen Nachhaltigkeitsauswirkungen (Principal Adverse Sustainability Impacts, PASI) ein. Diese widerspiegeln beide Seiten von Finanzinvestitionen: PASI definiert die direkten negativen Auswirkungen von Investitionen auf die Umwelt und die Gesellschaft, während Nachhaltigkeitsrisiken die indirekten negativen und klimabezogenen Auswirkungen auf die finanzielle Performance von Investitionen darstellen. Da neue Regularien (z. B. SFDR) zunehmend eine quantitative Bewertung der Auswirkungen des Nachhaltigkeitsrisikos auf die finanzielle Leistung der angebotenen Finanzprodukte fordern, steht die Finanzbranche vor der grossen Herausforderung, eine solche Bewertung durchzuführen.



Wenn es um die Quantifizierung und die Integration von Nachhaltigkeitsrisiken geht, sieht sich die Finanzbranche mit zwei grossen Herausforderungen konfrontiert: Dazu gehören erstens die Verfügbarkeit und Qualität von Daten und zweitens die Komplexität und Genauigkeit von Nachhaltigkeitsrisikomodellen. Nachhaltigkeitsbezogene Daten sind der Schlüssel zur Modellierung und daher ein Treiber der Nachhaltigkeitswende – sowohl für die Finanzindustrie als auch für die Realwirtschaft. Die Finanzindustrie benötigt Daten aus der Realwirtschaft, um die Verfügbarkeit von Liquidität (z. B. für die Bereitstellung von Krediten) zu belegen, neue Finanzprodukte zu entwickeln oder neue Offenlegungsverordnungen (z. B. SFDR) zu erfüllen. Zwar ist die Realwirtschaft zunehmend verpflichtet, Nachhaltigkeitskennzahlen offenzulegen (z. B. im Rahmen der EU-Taxonomie), doch ist die Datenerhebung nach wie vor aufwendig und bei Weitem nicht vollständig. Dies stellt ein Problem und ein Risiko für die Finanzindustrie dar, da sie nicht über die für ihre eigenen Zwecke erforderlichen Daten verfügt und gezwungen ist, sich auf Schätzungen von Datenanbietern zu verlassen. Darüber hinaus führt das Fehlen eines globalen Standards zu weiteren Herausforderungen bei der Umsetzung, da die Realwirtschaft und der Finanzsektor mit einer Vielzahl von Nachhaltigkeits-Berichterstattungsmethoden konfrontiert sind, welche die Datenerhebung und -analyse weiter erschweren – mit direkten Auswirkungen auf die Entwicklung von Nachhaltigkeitsrisikomodellen. Ein Modell muss verschiedene Ebenen und Dimensionen von Risikofaktoren berücksichtigen, insbesondere um das Übergangsrisiko zu quantifizieren.

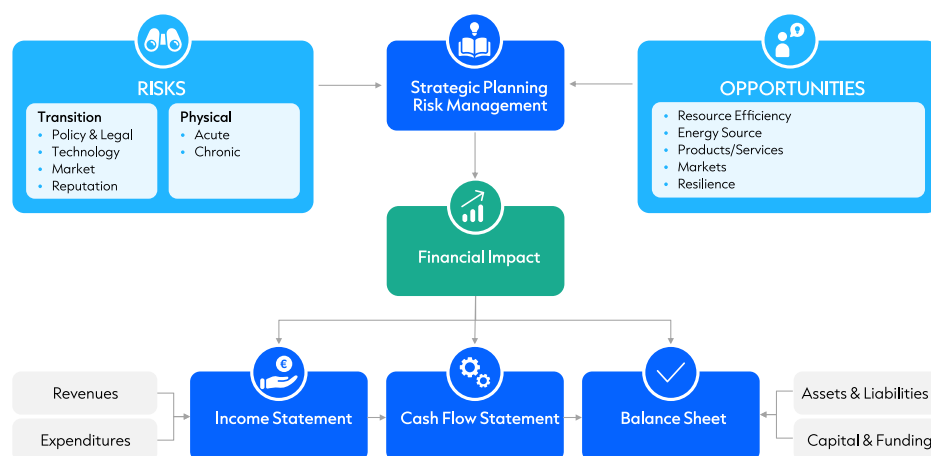


Abbildung 4: Übersicht der klimabezogenen Risiken, Chancen und finanziellen Auswirkungen - Quelle: TCFD

Nehmen wir zum Beispiel ein grosses Unternehmen aus dem Öl- und Gassektor: Um das Übergangsrisiko zu bestimmen, müssten praktikable „saubere“ Technologien, z. B. grüne synthetische Kraftstoffe, und ihre Innovations- oder Umsetzungspfade ermittelt werden, um den Wert potenzieller „Stranded Assets“ zu schätzen. Dieser müsste anschliessend mit „Business as usual“-Szenarien verglichen werden. Je nach Art des bewerteten Unternehmens können physische Risiken einen erheblichen zusätzlichen Einfluss auf den Risikowert haben. Damit die Finanzakteure das Nachhaltigkeitsrisiko quantifizieren und Prognosen erstellen können, benötigen sie Daten und Modelle, die sowohl realisierbare neue technologische Wege und politische Reformen als auch sozioökonomische Entwicklungen und das zukünftige wettbewerbsorientierte Marktumfeld berücksichtigen.

Es ist offensichtlich, dass ein steiniger Weg vor uns liegt. Dies darf jedoch kein Grund sein, auf die Etablierung eines Industriestandards zu warten. Sowohl die Datenverfügbarkeit als auch geeignete Bewertungs- oder Prognosemodelle erfordern eine ständige Weiterentwicklung und in Konsequenz kontinuierliche Anstrengungen und Beiträge seitens der Industrie. Es ist von höchster Bedeutung, das Übergangsrisiko als explizit quantifizierte Variable in finanzielle Bewertungen einzubeziehen. Nur wenn wir anfangen, den wahren Wert der gestrandeten Vermögenswerte einzupreisen, werden wir in der Lage sein, die Kosten von nachhaltigen Investitionen im Vergleich zu „Business as usual“ zu bestimmen. Sowohl die Realwirtschaft als auch die Finanzindustrie sollten die Integration relevanter Datenerhebungen und die Entwicklung von Nachhaltigkeitsrisikomodellen priorisieren, um den Übergang zur Nachhaltigkeit zu beschleunigen. Um dies zu erreichen und gleichzeitig das Risiko zu begrenzen, „auf das falsche Pferd zu setzen“, sollten Unternehmen und Finanzakteure Nachhaltigkeitsmodelle nutzen, die 1) in Bezug auf die Datenlieferanten Flexibilität aufweisen, 2) die Möglichkeit bieten, mit Parametern statt mit fehlenden Daten zu arbeiten und 3) es ermöglichen, Eingabeparameter mit internem Wissen zu überschreiben. Durch die Wahl von Modellen, die eine solche Flexibilität aufweisen, wird die Industrie in der Lage sein, Nachhaltigkeitsrisiken auf einer fortlaufenden Lernbasis nicht nur zu verbessern und umzusetzen, sondern auch mit der Komplexität und Verfügbarkeit von Daten zu wachsen.





„Ich engagiere mich für dieses Thema, weil nachfolgende Generationen dieselben Möglichkeiten haben sollen wie wir.“

Ursula Finsterwald  
Head Group  
Sustainability  
Management, LGT

Die LGT ist die weltweit grösste Private Banking und Asset Management Gruppe, die vollständig von einer Unternehmerfamilie - dem Fürstenhaus von Liechtenstein - gehalten wird. Als Family Office der Fürstenfamilie von Liechtenstein verfügt die LGT über grosse Erfahrung in der Verwaltung von Familienvermögen. Die LGT zählt über 3900 Mitarbeitende an mehr als 20 Standorten weltweit.

**Frau Finsterwald, was bedeutet Nachhaltigkeit für Sie persönlich?**

Ich engagiere mich für dieses Thema, weil nachfolgende Generationen dieselben Möglichkeiten haben sollen wie wir. Die Welt bewegt sich seit Jahren in die falsche Richtung, und ich erachte es deshalb als wichtig, dass wir alle verstärkt Sorge tragen für unseren Planeten. Wir haben keinen Planeten B.

**Wie hat sich das Thema in Ihrem beruflichen Umfeld bei der LGT und bei deren Kund\*innen in den letzten Jahren entwickelt?**

**Ursula Finsterwald:** Während sich das Thema Nachhaltigkeit im institutionellen Bereich bereits etabliert hat, tätigen Privatkund\*innen entsprechende Investments nach wie vor in geringerem Umfang. Dies bestätigen auch die Umfragen, die wir seit 2014 bei vermögenden Privatpersonen im Rahmen des LGT Private Banking Reports durchführen. Interesse ist zwar vorhanden, widerspiegelt sich aber (noch) nicht in den Portfolios. Der Zusammenhang zwischen einem nachhaltigen Investment und dessen Auswirkungen auf unsere Welt ist vielen noch nicht klar. Während das Konsumverhalten vieler Menschen, z. B. durch den Kauf von regionalen oder Bio-Produkten, in den letzten Jahren wesentlich nachhaltiger geworden ist, müssen Finanzinstitute Privatanleger\*innen die Qualität von nachhaltigen Investments offenbar noch gezielter aufzeigen. Als LGT tun wir das beispielsweise an spezifischen Events für Kund\*innen. Bei der jüngeren Generation ist Nachhaltigkeit bereits ein wichtiges Thema.

**Wo vermuten Sie die Ursachen? Gibt es Hemmnisse für die zögerliche Bereitschaft, nachhaltige Investments zu tätigen?**

**UF:** Ältere Kund\*innen stehen dem Thema skeptischer gegenüber. Dies wirkt sich auch auf deren Investmententscheidungen aus. Andererseits glauben viele weiterhin an einen Renditenachteil bei nachhaltigen Anlagen. Ernst zu nehmen ist auch die Tatsache, dass viele Private-Banking-Kund\*innen nachhaltige Anlagen weiterhin als PR-Thema betrachten und teilweise sogar unterstellen, die Thematik würde lediglich als Marketingetikett (Greenwashing) verwendet werden.

Es ist deshalb wichtig, den Kund\*innen klar aufzuzeigen, was nachhaltiges Investieren wirklich bedeutet, was genau dahintersteckt und wie die LGT das Thema gestaltet. Das Vertrauen in unsere Bank ist da. Unsere nachhaltigen Produkte und Dienstleistungen und deren Impact auf Gesellschaft und Umwelt sind vielen aber noch nicht ganz klar. Daran müssen wir weiter arbeiten.

**Von welcher Seite spürt die LGT den grössten Druck? Kommt dieser wirklich von den jüngeren Generationen oder eher von der regulatorischen Seite?**

**UF:** Den grössten Druck machen wir uns selbst. Denn wir sind davon überzeugt, dass die Welt schnellstens handeln muss. Deshalb haben wir uns im vergangenen Jahr das Ziel gesetzt, nicht nur die Nettoemissionen im Betrieb, sondern auch diejenigen unserer Investments bis 2030 auf null zu senken. Auch den Druck von regulatorischer Seite begrüssen wir, denn er kann durchaus etwas bewirken. Neue regulatorische Initiativen hat die EU ergriffen, beispielsweise durch die Offenlegungsverpflichtung-Direktive (SFDR) oder die EU-Taxonomie. Die dadurch angestrebte Standardisierung ist wichtig, wenn sich wirklich etwas ändern soll.

Ein aktuelles Problem liegt darin, dass nach Inkrafttreten der Sustainable Finance Disclosure Regulation (SFDR) der EU viele Fondshäuser ihre Produkte als Artikel-8-Produkt (Light green) definiert haben, ohne dass sich am Inhalt des Produktes etwas geändert hätte. Ihr Ziel, Investments nachhaltig auszurichten, hat die EU damit noch nicht erreicht. Dies wird sich aber in den nächsten Jahren ändern, denn die Aufsichtsbehörden werden die Produkte tatsächlich prüfen. In Zukunft müssen alle Kund\*innen zu ihrem Interesse nach nachhaltigen Investitionen befragt werden. Dies wird einen enormen Push auslösen, denn dadurch werden Privatanleger\*innen stärker mit dem Thema konfrontiert und setzen sich intensiver damit auseinander.

**Welche Massnahmen hat die LGT im Investment-prozess getroffen?**

**UF:** Wir haben seit 2009 nachhaltige Anlagefonds in unserer Produktpalette. Seit 2019 bieten wir unseren Privatkund\*innen ausserdem aktiv verwaltete Vermögensverwaltungslösungen mit „Fokus Nachhaltigkeit“ an.

Um unseren Kund\*innen eine Entscheidungshilfe bei der Wahl ihrer Investments zu bieten, haben wir das LGT Sustainability Rating für Aktien, Obligationen, Fonds und das gesamte Portfolio eingeführt. Hierzu nutzen wir unser proprietäres ESG-Cockpit, das Rohdaten von verschiedenen renommierten ESG-Datenanbietern bezieht. Anhand einer Skala, die von einem bis zu fünf Sternen reicht, sehen Anleger\*innen auf einen Blick, wie nachhaltig sie investiert sind; ein Stern für ungenügend und fünf Sterne für exzellent. Damit haben die Kund\*innen Zugang zu leicht verständlichen Informationen über die Nachhaltigkeitsqualität ihrer Geldanlage und können ihre Investments entsprechend nachhaltiger ausrichten.

Bei der Auswahl von Aktieninvestments achten wir strikt darauf, dass die Firmen ihre Geschäftstätigkeit umwelt- und sozialverträglich durchführen und keine Produkte herstellen, die einer nachhaltigen Entwicklung massiv entgegenlaufen. Zudem misst die LGT seit 4 Jahren auch den ökologischen Fussabdruck ihrer Fonds.



**Viele der gelieferten Daten sind heute noch „Estimated Data“. Dies erschwert eine exakte Beurteilung der Datenqualität. Trotzdem wird für Fonds das Reporting gemäss European ESG Template bereits ab Januar 2023 verbindlich. Wie beurteilen Sie das?**

**UF:** Die Schwierigkeit ist, dass die Unternehmen viele der Daten bis heute noch nicht publizieren. Die Finanzinstitute müssen daher mit Schätzwerten arbeiten und diese ausweisen. Man erwartet ein Reporting über etwas, das noch nicht vorhanden ist. Die EU hat gewissermassen den zweiten vor dem ersten Schritt gemacht und übt jetzt Druck auf die Finanzindustrie aus, die geforderten Daten bei den Unternehmen anzufragen.

**Wie geht die LGT mit dem kontroversen Thema Kernkraft um?**

**UF:** Wir sind dabei, eine Position zu Kernkraft zu erarbeiten und in unserem Sustainability Board zu diskutieren. Kernkraft ist sehr kontrovers, genau wie Erdgas. Man könnte den Eindruck gewinnen, dass die EU in der Taxonomie an dieser Stelle politisch motiviert gehandelt hat, allenfalls bei der Kernkraft Konzessionen an Frankreich und beim Erdgas an Deutschland gemacht haben könnte.

**Wo sehen Sie die grössten Herausforderungen bei der Quantifizierung von Nachhaltigkeitsrisiken?**

**UF:** Eine genaue Quantifizierung der Risiken ist schwierig. Grundsätzlich schliessen wir Investitionen mit signifikanten Risiken in den Bereichen Umwelt, Soziales und Governance (ESG-Kriterien) systematisch aus und fokussieren vielmehr auf die Opportunitäten, die sich durch die Berücksichtigung von nachhaltigen Aspekten ergeben. Wir sind daran interessiert, Unternehmen zu begleiten, die sich bereits in der Transformation zu einem nachhaltigen Geschäftsmodell befinden. In solche Unternehmen wollen wir in Zukunft auch verstärkt investieren.

**Wo sehen Sie die grössten Schwachpunkte im Bewertungsansatz für nachhaltige Investitionen aus der Datenperspektive?**

**UF:** Die Qualität, die Verfügbarkeit und die Vergleichbarkeit von Daten sind für uns die grössten Herausforderungen. So sind selbst Unternehmen aus demselben Sektor oft nicht vergleichbar, da wir nicht genau nachvollziehen können, welche Daten publiziert werden.

Wir hoffen, dass es in Zukunft eine Standardisierung bei der Nachhaltigkeitsberichterstattung geben wird, die sicherstellt, dass alle nach denselben Kriterien rapportieren. Auch klare Transparenzanforderungen sind aus unserer Sicht wünschenswert, da sie aussagekräftige Vergleiche ermöglichen werden. Bis es jedoch so weit ist, wird noch einige Zeit vergehen.

**Wird sich das mit Inkrafttreten der EU-Taxonomie bereits verbessern?**

**UF:** Da zur Zeit erst zwei Themen der EU-Taxonomie, nämlich „Climate Change Mitigation“ und „Climate Change Adaptation“, ausformuliert und verabschiedet wurden, die anderen vier Umweltthemen aber noch nicht vorliegen, wird es noch eine gewisse Zeit benötigen, bis die Taxonomie ihr Ziel erreicht.

Ebenso gibt es viele kleinere und mittlere Unternehmen, die in Zukunft unter CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) rapportieren müssen. Diese haben bisher oft noch keine Daten erhoben. Den Unternehmen fehlt es häufig an den erforderlichen Ressourcen. Somit wird es noch eine Weile dauern, bis diese Unternehmen Daten von guter Qualität offenlegen. Das Risiko, dass KMU ohne Offenlegung von Nachhaltigkeitsdaten keine Kredite mehr erhalten, könnte die Sache zwar beschleunigen, aber nicht unbedingt schnell zu einer guten Datenqualität führen.

**Blick in die Zukunft: Was sind für Sie die wegweisenden Trends und Entwicklungen im Bereich Sustainable Finance?**

**UF:** Die EU-Regulierung wird grossen Einfluss auf Institute aller Grössen haben. Sie stellt die gesamte Industrie vor zahlreiche Herausforderungen, speziell im Hinblick auf die Offenlegungsverpflichtungen. Ich hoffe, dass dies auch zu einer verstärkten Vermeidung von Greenwashing führt.

Im Rahmen der angestrebten Transparenz sollten zukünftig insbesondere die Konsument\*innen noch detaillierter informiert werden, was die angebotenen Produkte umfassen und welcher Impact damit erzielt werden kann.

Auch im Bereich des Reportings wird sich noch einiges tun. So hat beispielsweise die International Financial Reporting Standards (IFRS) Foundation ein Sustainability Board ins Leben gerufen, um einen Standard zur Nachhaltigkeitsberichterstattung zu entwickeln. In der EU existiert seit 2014 die NFRD, mit der CSRD werden nun aber weitere Sektoren sowie kleinere Unternehmen zum Reporting verpflichtet. Ich hoffe sehr, dass sich daraus in Zukunft ein globaler Standard entwickelt.

Ausserdem haben ESG-Labels in den letzten Jahren erheblich an Bedeutung gewonnen, da sie für Transparenz sorgen und das Kapital in Richtung Nachhaltigkeit lenken.

**Könnten Labels sogar kontraproduktiv sein und die Greenwashing-Thematik weiter befeuern?**

**UF:** Zurzeit ist insbesondere Artikel 8 SFDR eher kontraproduktiv, da darunter viele Produkte gepackt werden. Die Gefahr besteht, dass es zu weiteren Klagen kommt. Leider existiert Greenwashing immer noch zu oft.

**Was sind Ihrer Meinung nach Gründe dafür, dass sich der Schritt in die Nachhaltigkeit für Banken und Pensionskassen doch etwas schwieriger erweist als gedacht?**

**UF:** Pensionskassen in der Schweiz sind eher konservativ aufgestellt, im Gegensatz zu den nordischen Ländern, wo Nachhaltigkeit schon seit Längerem eine grosse Rolle spielt. Aber auch in der Schweiz und Liechtenstein haben insbesondere die grösseren Institutionen das Thema erfreulicherweise mittlerweile aufgegriffen. Zudem besteht nach wie vor die Ansicht, dass mit nachhaltigen Investments auch ein Renditeverzicht einhergeht. Ebenso gibt es immer noch Befürchtungen, dass das Investment-Universum mit dem Vormarsch von ESG zu stark eingeschränkt wird.

### **Welche Aufklärungsmittel sind für Sie in diesem Umfeld am effektivsten?**

**UF:** Wichtig ist eine gezielte Kundenansprache und die Vermittlung eines Gesamtbildes von Unternehmen, das nicht nur auf deren Finanzkennzahlen beruht, sondern auch ESG-Faktoren miteinbezieht. Die LGT bietet beispielsweise Schulungen in Form von Webinaren und Livestream-Events an, um den Kund\*innen das Thema näherzubringen. Wir zeigen bei solchen Anlässen auf, wie wir selbst Nachhaltigkeit implementieren.

### **Inwiefern lässt LGT Daten über Social und Governance in die Beratung einfließen?**

**UF:** Wir beziehen grundsätzlich immer Daten über Umwelt, Soziales und Governance (ESG) mit ein. Hierzu beziehen wir Rohdaten von verschiedenen namhaften Daten Providern und bewerten die Daten mit unserem ESG-Cockpit. Bei der Bewertung der Unternehmen wird das Set der verwendeten Indikatoren sowie ihre Gewichtung auf die Branche des Unternehmens zugeschnitten. Im Bereich Governance sind die Trennung von Chairman und CEO, unabhängige Audit-, Risk- und HR-Komitees wichtig, im Social-Bereich schauen wir uns den Umgang mit den Mitarbeitenden sowie deren Weiterbildungsmöglichkeiten oder die Involvierung in Menschenrechtsverletzungen an. Auf der Umweltseite bewerten wir die Höhe der CO<sub>2</sub>-Emissionen, den Anteil von recyceltem Abfall etc. Darüber hinaus werden Daten zu kontroversen Aktivitäten einer Firma im Rating berücksichtigt. Allfällige Kontroversen führen zu einem Abschlag in den Ratings.

Wichtig sind Social- und Governance-Aspekte auch deshalb, weil der Klimawandel nicht nur eine ökologische Katastrophe ist, sondern auch katastrophale soziale Auswirkungen hat. Denn viele Menschen werden zur Flucht aus ihren Ländern gezwungen. Dies eröffnet der Sklaverei und dem Menschenhandel Tür und Tor. Eine wichtige Initiative in diesem Zusammenhang, die von der LGT unterstützt wird, ist die sogenannte Liechtenstein Initiative on Modern Slavery and Human Trafficking. Ihr Ziel ist es, Geldströme aus Sklaverei und Menschenhandel besser aufzudecken und die Finanzindustrie auf das Thema zu sensibilisieren. Dafür wird auch künstliche Intelligenz verwendet. Ebenso spielt die gezielte Aufklärung von Bankangestellten eine zentrale Rolle.

### **Wie gross ist das Verständnis auf Kundenseite, wenn rentable Unternehmen aus dem Investment-Portfolio verschwinden?**

**UF:** Dies ist definitiv auch bei der LGT immer wieder ein Thema. Wichtig ist es, im Kundengespräch genau aufzuzeigen, warum wir in ein bestimmtes Unternehmen nicht investieren, und den Ratingprozess verständlich zu erläutern. Zugleich müssen die qualitativen Faktoren insbesondere im Privatkundensektor noch stärker hervorgehoben werden, da diese bei der Entscheidungsfindung eine grosse Bedeutung haben.

**Sie sind im UN Global Compact Network Switzerland & Liechtenstein in der Schweiz aktiv. Was hat Sie persönlich dazu motiviert und welchen Stellenwert messen Sie solchen Institutionen im Kontext von Nachhaltigkeitsthemen bei?**

**UF:** Wir sind als LGT Mitglied beim UN Global Compact. Ich sitze als Liechtensteiner Vertreterin im Board des Global Compact Network Switzerland & Liechtenstein. Dazu motiviert hat mich, die 10 Prinzipien des UN Global Compact (bspw. Menschenrechte, Umweltthemen, etc.) kleineren Unternehmen näherzubringen und sie zu ermutigen, selbst einen Beitrag zu leisten. Die Prinzipien des UNGC wie auch die Ziele für nachhaltige Entwicklung der UNO sind sehr abstrakt. Es ist daher wichtig, Beispiele aufzuzeigen, wie auch kleinere Unternehmen aktiv einen Beitrag für eine nachhaltigere Welt leisten können.

**Wie sehen Sie das Zusammenspiel von Finanz- und Realwirtschaft und die damit einhergehende Wechselwirkung in der Nachhaltigkeitsbewegung?**

**UF:** Unser Bestreben in diesem Kontext ist es, auch KMU aktiv zu Nachhaltigkeitsthemen anzusprechen. Dabei zeigen wir anhand von Best-Practice-Beispielen auf, welchen Beitrag kleinere und mittlere Unternehmen leisten können. Im Rahmen unserer Aktivitäten haben wir festgestellt, dass die Auseinandersetzung mit dem Thema in manchen KMU eine Generationenfrage ist. Es könnte durchaus sein, dass auch in diesem Umfeld ein Shift stattfindet, sobald die jüngere Generation übernimmt. Meines Erachtens sind Interaktionen zwischen der Finanzwirtschaft und der Realwirtschaft grundsätzlich wichtig, da wir als Finanzinstitut in die Realwirtschaft investieren.

**Wie optimistisch resp. pessimistisch sind Sie bezüglich der Klimaerwärmung?**

**UF:** Aus der unternehmerischen Perspektive bin ich optimistisch, dass wir die gesteckten Klimaziele erreichen können. Wenn ich mir die Gesellschaft anschau, bin ich hingegen sehr pessimistisch, da die Bereitschaft, etwas zu ändern, nach wie vor fehlt und sich in den letzten Jahren sehr wenig bewegt hat. Auch die Politik unternimmt in dieser Hinsicht (noch) viel zu wenig.

**War die UN-Klimakonferenz in Glasgow 2021 (COP 26) für Sie ein Erfolg oder eine Enttäuschung?**

**UF:** Die Resultate der COP 26 sind für mich sehr enttäuschend, da zwar viel geredet, aber extrem wenig in die Tat umgesetzt worden ist.

**Sie haben einen Wunsch frei für die COP 27. Wie lautet dieser?**

**UF:** Die teilnehmenden Länder berichten über konkrete Taten, die sie den Worten an der COP 26 haben folgen lassen.





## Nachhaltigkeit bei Richemont Ein Interview mit Matthew Kilgarriff

---



Matthew Kilgarriff ist der Director of Corporate Social Responsibility bei Richemont, der Eigentümerin namhafter Unternehmen für Luxusgüter, die für Schmuck, Uhren, Mode und Accessoires erster Güte bekannt sind. Zusätzlich zu seiner führenden Rolle bei Richemonts „Movement for Better Luxury“ ist er auch stellvertretender Vorsitzender des UN Global Compact Network Switzerland, Co-Vorsitzender der SDG Task Force des Responsible Jewelry Council und Botschafter des Cambridge Institute for Sustainability Leadership in der Schweiz.

**Was bedeuten Nachhaltigkeit und Corporate Social Responsibility (unternehmerische soziale Verantwortung) für Sie persönlich und beruflich?**

**Matthew Kilgarriff:** Die drei Begriffe „Nachhaltigkeit“, „CSR“ (Corporate Social Responsibility) und „ESG“ (Environment, Social, Governance) werden häufig austauschbar verwendet. Ich stelle sie mir als drei konzentrische Kreise vor. „Nachhaltigkeit“ bildet den äusseren Kreis. Wie kommen wir im Einklang miteinander aus? Das umfasst die Menschen und den Planeten. Der mittlere Kreis ist ESG. Wie versteht das wirtschaftliche Umfeld den Nachhaltigkeitskreis? Das bringt uns zu Metriken, messbaren Dingen und Offenlegungen. Der innerste Kreis ist CSR. Was tun wir auf der Ebene des einzelnen Unternehmens? Der kleine Matthew kann nicht allzu viel für die Menschheit und die Natur tun. Aber ich kann ein paar Hebel nutzen, um über meinen begrenzten Bereich hinaus zu wirken.

**Was hat ursprünglich Ihr Interesse an Nachhaltigkeit geweckt?**

**MK:** Als kleines Kind interessierten mich Vögel und Bäume. Das führte dann dazu, dass ich als Teenager Mitglied bei Friends of the Earth wurde. Ich dachte nicht, dass das jemals mein berufliches Leben sein werde, aber irgendwann mit Anfang 40 wurde ich gebeten, die Nachhaltigkeitsarbeit von Richemont zu übernehmen. Vor 5 Jahren wurde aus dieser Teilzeitbeschäftigung eine Vollzeitstelle.

**Wo auf seinem Nachhaltigkeitsweg befindet sich Richemont heute?**

**MK:** Ich habe im Juli letzten Jahres den 16. Nachhaltigkeitsbericht veröffentlicht. Das heisst, wir sind eindeutig nicht mehr an der Startlinie. Jedoch schauen wir auch auf einen mittelfristigen Horizont und haben uns klare Ziele für 2025 und 2030 gesetzt. Und darüber hinaus können wir, dank unseres geduligen Mehrheitseigners, auch sehr langfristig denken. Wir fragen: Was sind die Kriterien für ein Unternehmen, um Kriege und mehr über diese Jahrhunderte zu überleben? Was bedeutet Resilienz genau? Richemont ist etwas über 30 Jahre alt. Aber die Mehrheitseignerin, die Familie Rupert, war von Anfang an beim World Wildlife Fund dabei. Das war vor 60 Jahren. Daher könnte ich sagen, dass wir in unserem sechzigsten Jahr sind, in unserem sechzehnten Jahr sind, oder dass wir gerade loslaufen.

**Was gehört zu Ihren grössten Erfolgen der letzten 16 Jahre in Bezug auf Nachhaltigkeit?**

**MK:** Ich setze Governance an die erste Stelle unserer Erfolge. Wir haben uns selbst organisiert und diese Organisation wurde regelmässig überprüft, um zu sehen, ob sie tatsächlich funktioniert. Man kann ein grüneres Produkt

haben oder eine kleine Prozessänderung. Das ist für den Anfang eine interessante Übung, aber es ändert in keinem Fall wirklich das System. Wenn wir aber die Governance richtig hinbekommen, erhalten wir nicht nur ein besseres Verständnis des Systems, sondern wir werden auch besser verstehen, was wir ändern können und welche Änderungen wichtig sind.

**Governance ist, wie Sie Nachhaltigkeit bei Richemont treiben. Aber Sie müssen noch immer entscheiden, woran Sie arbeiten. Wie setzen Sie dies in konkrete Handlungen um?**

**MK:** Wenn man nach dem Global Reporting Index (GRI) berichtet, muss man eine Materialitätsmatrix erstellen, bei der gefragt wird „Was ist uns am wichtigsten?“ und „Was ist unseren Stakeholderinnen und Stakeholdern am wichtigsten?“. Die sich daraus ergebenden Bereiche sind unsere erste Wahl, wenn es darum geht, unsere Zeit, Energie und unser Geld zu investieren. Vor drei Jahren waren viele meiner Kolleginnen und Kollegen nicht glücklich mit den Bereichen, da sie Umweltthemen als höchste Priorität ansahen, was sie zu der Zeit nicht waren. Daher entschieden wir, dass ich eine Generation-Z-Materialitätsmatrix mit denselben Fragen erstelle. Aber jetzt waren die Personen, die die Interviews machten, die Interviewten selbst, die Mitarbeitenden im Backoffice und so weiter alle unter 25 Jahre alt. Plötzlich stieg das Thema Umwelt direkt auf Platz eins. Es war daher notwendig, dass wir bei den Umweltmassnahmen in die Spur kamen, da unsere zukünftige Kundenschaft ihre Wahrnehmungen jetzt aufbaut. Als Ergebnis stellten wir unsere Science-based Targets (wissenschaftsbasierten Ziele) für die Auswirkungen auf die Umwelt und den Klimawandel bereits 2021 vor.

**Das heisst, Ihre Massnahmen hängen stark von den Stakeholderinnen und Stakeholdern ab, die Sie interviewen. Wie stellen Sie sicher, dass Sie die richtigen Stakeholder\*innen befragen?**

**MK:** Wir arbeiten mit qualitativen und quantitativen Untersuchungsmethoden, und mit der Durchführung der Erhebungen ist eine unabhängige Agentur betraut, damit wir nicht voreingenommen sein können.

In quantitativer Hinsicht verwenden wir Fragebögen, die an mehrere Hundert Leute geschickt werden. Wir haben eine hohe Rücklaufquote, da unsere Umfragen einfach zu bearbeiten sind und erklärt wird, warum wir das tun. Wir sagen nicht „Wir haben dies einer Million Menschen geschickt“. Wir erklären, warum wir die Empfänger\*innen ausgewählt haben und lassen sie wissen, dass sie Richemonts Verständnis der jeweiligen Themen und die folgenden Massnahmen formen werden.

In qualitativer Hinsicht führen wir auch mehr in die Tiefe gehende Interviews mit drei oder vier Vertreterinnen bzw. Vertretern jeder Stakeholdergruppe durch. Wir hoffen, dass die Botschaften, die wir diesen Interviews entnehmen, mit den quantitativen Erhebungsmethoden in unseren Umfragen im Einklang stehen. Für unsere aktuelle Matrix haben wir sichergestellt, dass mindestens eine chinesische Person vertreten ist, da sich ein sehr grosser Teil unseres Sales Footprints nach China verlagert hat.

**Sie schauen sich also Ihren Sales Footprint und Ihren Operations Footprint an und entscheiden, mit wem Sie sprechen?**

**MK:** Ja. Ich rede mit der Agentur, die die Umfrage durchführt, und wir besprechen, welche Teile des Standardverfahrens wir an Richemonts aktuelle Themen anpassen müssen. Wir schauen, was Leute in unserer öffentlichen Segmentberichterstattung sehen und sagen: Da müssen wir hinsehen, das sind die Aufsichtsstellen, die wir fragen müssen, dies sind die Investorinnen und Investoren, mit denen wir sprechen müssen.

**Viele Unternehmen und viele unserer Leserinnen und Leser sind noch am Beginn ihrer Reise. Wie würden Sie anfangen, wenn Sie an ihrer Stelle wären?**

**MK:** Ich würde einem Club beitreten und zuhören, was die anderen Mitglieder dieses Clubs erlebt haben. Ich würde nicht mit Richemont reden, die jetzt schon fast ein alter Hase in diesem Prozess ist. Es ist weit sinnvoller, mit Unternehmen zu reden, die nur ein kleines Stück weiter sind als Sie selbst. Sie werden sich an die Dinge erinnern, die sie richtig gemacht haben, und an die Dinge, die sie lieber nicht getan hätten. Und: Ich würde immer mit der Governance starten und einen Ausschuss einrichten. Lassen Sie es keine Ein-Personen-Veranstaltung sein.

**Wie sieht die Governance bei Richemont aus? Was sind die wichtigsten Elemente, die Sie hervorheben würden?**

**MK:** Wir richteten einen neuen Nachhaltigkeitsausschuss des Verwaltungsrats ein, dem eine Handvoll nicht geschäftsführender Direktorinnen und Direktoren angehören. Sie beaufsichtigen das Management. Sie treffen sich vierteljährlich, um herauszufinden: Wie kommen wir voran? Warum arbeitest du hieran? Erzähle uns deine Probleme.

Auf der Geschäftsführungsebene hat der CFO den Vorsitz meines Nachhaltigkeitsausschusses über die Führungsfunktionen der Gruppe hinweg. Gemeinsam bilden wir ein Kollegium von Fachleuten, das alle Verpflichtungen und Ziele bearbeitet. Der CFO bildet den Kanal, über den der Rest der Geschäftsführung erfährt, ob es Probleme gibt, und über den dem mittleren Management gesagt wird, was es in den Blick nehmen sollte.

Dass der CFO diese Rolle innehat, ist teilweise historisch bedingt. Ich war Sekretär des Verwaltungsrats und diese Rolle war bei Richemont immer beim CFO angesiedelt. Als meine Rolle zu einer Vollzeitbeschäftigung wurde, fragten wir uns, ob wir diese Funktion nicht beim CEO ansiedeln sollten. Aber uns gefiel die Stringenz und die Herausforderung, die die Finanzfunktion für das gesamte Unternehmen darstellt. Sie ist unabhängig und verwaltet die Ressourcen der Gruppe. Bei Nachhaltigkeit geht es darum, das Richtige zu tun. Es geht nicht um Marketing oder Personal oder grüne Themen. Es umfasst alles. Darum liessen wir es da, wo es war, und hier sind wir nun fünf Jahre später. Wir haben gerade die Ernennung einer Chief Sustainability Officer bekannt gegeben, die ebenfalls direkt beim CFO angehängt ist.

**Bei Eraneos sehen wir, dass Nachhaltigkeit heute viel damit zu tun hat, die richtigen Daten zu haben, diese zu verstehen und herauszufinden, wie sie zusammenpassen. Wie relevant sind Daten für Ihren Nachhaltigkeitsweg?**

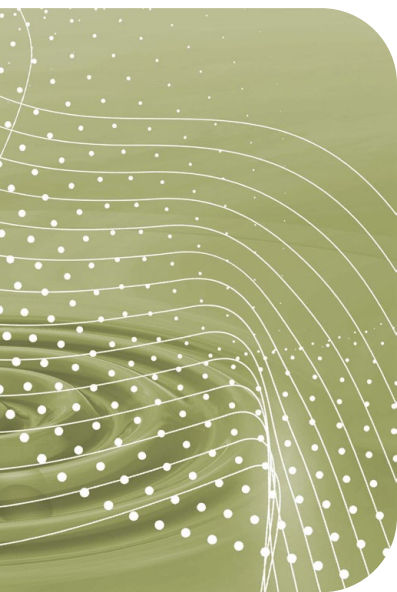
**MK:** Wir sind immer bemüht, Daten für unsere Entscheidungsfindung und unsere Verpflichtungen heranzuziehen. Wir starten mit einer Schätzung unseres heutigen Status. Aber 2025 wollen wir etwas anderes sein. Das ist unsere Transformation des Geschäfts. Welche Art von Daten werden wir erheben müssen, um herauszufinden, ob wir die Transformation bewältigt haben oder nicht?

In Bezug auf Kohlendioxid und Personal sind wir ziemlich weit, während wir das in anderen Bereichen, wie etwa den gesellschaftlichen Auswirkungen und Menschenrechten, nicht sind. Das sind neue Bereiche, weswegen wir noch keine etablierten Werkzeuge haben. Ich habe den Leiter des Bereichs Technologie und den Leiter des Bereichs Daten gebeten, gemeinsam mit mir an etwas zu arbeiten, das ich einfach Tech for Sustainability nenne. Es geht darum, herauszuarbeiten, welche Technologie am besten geeignet ist, uns bei der Erreichung unserer Ziele für 2025 und darüber hinaus zu helfen. Wird das zu einer Erweiterung bestehender CRM- oder ERP-Systeme führen? Oder werden wir einfach mit Tabellenblättern arbeiten? Wird ein Assessment zu den Menschenrechtsauswirkungen der nächste Bereich sein, der voll integriert sein wird? Wahrscheinlich nicht, da das zu kompliziert wäre. Derzeit müssen wir immer noch unsere Prioritäten herausarbeiten, da es zu viele offene Fragen gibt. Wenn einmal diese Fragen geklärt sind, können wir die abschliessende Designarbeit machen.

**Wenn die Fragen also herausgearbeitet sind, beginnen Sie sich Daten anzuschauen, und sobald die Fragen geklärt sind, schauen Sie sich permanente Datenstrukturen an, die kontinuierlich in Ihre tägliche Arbeit integriert werden?**

**MK:** Genau. Um Ihnen eine genauere Vorstellung zu geben, würde ich Ihnen gerne ein paar Daten und Zahlen nennen: Für 2025 haben wir vier Schwerpunktbereiche identifiziert – Umwelt, Menschen, Beschaffung und Gemeinschaften. Für jeden dieser Bereiche haben wir kurz-, mittel- und langfristige Ziele und Verpflichtungen. Insgesamt kommen wir da auf 101 Ziele. Jedes davon wird früher oder später eine datenbasierte Metrik haben. Allerdings gibt es einige Entscheidungen, die noch im Hinblick auf das Design zu treffen sind.





**Sie haben Ihr strategisches Rahmenwerk in Bezug auf Umwelt, Menschen, Gemeinschaften und Beschaffung genannt. Was hat das bisher für Sie gebracht?**

**MK:** Wir haben dies zum ersten Mal 2013 richtig eingerichtet, also fast vor zehn Jahren, und wir haben es weitestgehend gelassen, wie es ist. Es wurde anspruchsvoller und zukunftsorientierter. Es ist ein organisatorisches Werkzeug. Die gute Nachricht ist: Unser COO ist für die Lieferkette zuständig. Er wird den agierenden Unternehmen mit allem, von Logistik bis zu verantwortungsvollem Einkauf, zur Seite stehen. Das Gleiche gilt für „Menschen“ mit der HR-Leitung und „Gemeinschaften“ mit der Marketingfunktion. „Umwelt“ betrifft ihrem Wesen nach alle Bereiche, daher habe ich selbst die Zuständigkeit für das Thema übernommen. Wir arbeiten daran, wie wir am besten „Gesellschaftliche Auswirkungen“ und „Menschenrechte“ organisieren können, möglicherweise über einen Lenkungsausschuss.

Ausserdem beruht das Ganze auf Zusammenarbeit: Mit einem Ausschuss haben wir die Möglichkeit, Menschen einzuladen, die in gesonderten Arbeitsgruppen an Fachthemen arbeiten und dann darüber Bericht erstatten. Darüber hinaus haben wir ein Managementsystem, das einfach organisiert werden kann und keine Technologie braucht – nur Post-its und Markierstifte.

**Sie sind jemand, der stark an Kooperationen beteiligt ist, wie etwa dem Jewelry Council, dem UN Global Compact und anderen. Wie nutzen Sie diese Kooperationen?**

**MK:** Ich unterscheide zwischen formalen und nicht formalen Kooperationen. Das Jewelry Council zum Beispiel ist formal: Drittaudit, sehr robust. Was ich vorhatte, war, alle Teile der Richemont-Gruppe, die mögliche Mitglieder waren, zum Beitritt zu ermutigen, ihr erstes Audit zu absolvieren und sich voll zertifizieren zu lassen. Dann baten wir unsere Direktlieferantinnen und -lieferanten, dasselbe zu tun. Das ist ein formaler Kooperationskanal und er hat uns ermöglicht, eine vertrauenswürdige Lieferkette zu entwickeln. Auf Französisch funktioniert das sehr gut: „De la mine à la vitrine“. Vom Bergwerk bis zur Vitrine. Wir haben diese Struktur auf viele verschiedene Arten genutzt, um Vertrauen aufzubauen, da es hier nicht um Wettbewerb geht. Wir können mit konkurrierenden Wettbewerber\*innen zusammenarbeiten unter der Massgabe, dass ich nicht zu wissen brauche, wer ihre Lieferantinnen und Lieferanten sind. Ich muss nur wissen, dass wir dieselbe Pipeline bauen.

Auf der nicht formalen Seite könnte ich die Responsible Luxury Initiative erwähnen. Eine der neuesten Publikationen behandelt das Thema, wie nachhaltiger E-Commerce aussieht. Richemont, LVHM und andere haben sich daran beteiligt und gesagt: E-Commerce ist im Kommen – wir können es falsch machen, wir können es richtig machen oder wir können irgendwo dazwischen landen. Also lasst uns das Spektrum von Aktivitäten klären und uns selbst und unsere Kundschaft auf die richtige Seite des Spektrums bringen. Indem wir veröffentlichen, was wir tun, teilen wir unser Kapital und unsere Zeit mit allen, um zu sagen: „Schaut, hier ist es! Hier geht es lang!“

Zusammenfassend also: Formal – Audits, Zertifizierung. Nicht formal – Publikationen, Weitergabe von Wissen. Beide Kooperationsarten haben grossen Nutzen.

**Welche Empfehlungen würden Sie gerne an andere Organisationen weitergeben?**

**MK:** Kurz gefasst: Vorschriften, Clubs und Governance. Beginnen Sie mit Governance. Treten Sie einem oder mehreren Clubs bei und lernen Sie von den anderen in den Clubs. Es gibt so viel Wissen da draussen. Sie riskieren, sehr schnell zu „ertrinken“, wenn Sie einfach Newsletter abonnieren und nicht wissen, wo Sie anfangen sollen.

**Und was ist Ihr persönlicher Wunsch in Bezug auf die Nachhaltigkeitsbewegung insgesamt?**

**MK:** Mein persönlicher Wunsch ist, dass meine berufliche Funktion wie mein Körper kompostierbar sind. Als „Nachhaltiker“ habe ich einen dieser sonderbaren „Berufe der Stunde“. Wir werden immer Ärztinnen und Ärzte brauchen. Aber ein Nachhaltiker ist jemand, von dem ich hoffe, dass er im Laufe der nächsten 20 Jahre verschwinden wird. Er wird kompostiert werden, organisch abgebaut und von der Organisation absorbiert und einfach ein Teil der Geschäftsleitungsagenda werden.

Und der andere Wunsch hat mit dem Recht zu tun, vergessen zu werden. Ich mag den Gedanken, dass meine Rolle früher oder später vergessen sein wird, dass meine Arbeit von Rlichemont und der Branche absorbiert wird. Die Menschen, an die wir uns wirklich erinnern, sind Künstler\*innen und grossartige Gartenarchitekt\*innen. Alles, was ich tue, ist immateriell. Es ist nichts, an das man sich erinnern wird. Ich schaffe ein Vermächtnis, aber es geht nicht um Matthew. Es geht nicht einmal um Rlichemont. Es geht um grossartige Gärten und grossartige Kunst. Und ich hoffe, dass sich die Menschen der Zukunft daran erfreuen können.

Die Kompostierbarkeit ist das Bild, das ich am meisten mag. Ich schätze es sehr, dass die Schweiz so schön ist, viel schöner als andere Länder, in denen ich gelebt habe. Denn in der Schweiz nehmen die Menschen das Kompostieren ernst.





## Experienced in a wide range of industries

Eraneos Group ist eine internationale Management- & Technologieberatungsgruppe, die Dienstleistungen von Strategie bis Implementierung anbietet. Sie ist aus dem 2021 angekündigten Zusammenschluss von Ginkgo Management Consulting, Quint Group und AWK Group hervorgegangen. Die Gruppe betreut Kunden auf drei Kontinenten, wo rund 1.000 engagierte und hochqualifizierte Fachleute gemeinsam daran arbeiten, das volle Potenzial der Digitalisierung auszuschöpfen. Die Dienstleistungen reichen von der Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle und Datenanalysen bis hin zu Cybersicherheit, von

Sourcing und IT-Beratung zum Management komplexer Transformationsprojekte. Eraneos Group hat Niederlassungen in der Schweiz, Deutschland, Luxemburg, Spanien, den Niederlanden, China, Singapur und den USA. 2021 erzielte die Gruppe einen Umsatz von fast 200 Millionen Euro.

[Contact us >](#)

[Our offices >](#)

[Visit our website >](#)