



Nachhaltige Transformation: Schweizer Banken stehen vor Veränderungen

Veröffentlicht am 22. August 2023

Tags: Fachbeiträge, Banken und Versicherungen, Nachhaltigkeit

Aufgrund von regulatorischen Trends, dem Wandel im Markt sowie gesellschaftlichem Druck sind die Schweizer Banken unter Zugzwang, im Themenbereich Nachhaltigkeit aktiv zu werden. Wir haben bereits aufgezeigt, weshalb die Banken einen verstärkten Fokus auf die Nachhaltigkeit nicht als lästige Pflicht, sondern vielmehr als eine Chance betrachten sollten ([Fachbeitrag vom 29. Juni 2023](#)). Nachhaltige Banken geniessen einen Wettbewerbsvorteil, können diverse Risiken besser steuern und sind auf zukünftige regulatorische Entwicklungen vorbereitet. Eine nachhaltige Transformation hat für die Banken Auswirkungen auf verschiedene Bereiche des Geschäftsmodells. Betroffen sind unter anderem die Produktstrategie bezüglich des Kredit- und Anlagegeschäfts, die Berichterstattung oder auch der Marktauftritt. Wir zeigen auf, durch welche Erfolgsfaktoren der Wandel zur Nachhaltigkeit gelingen wird.

Startschuss zur nachhaltigen Transformation

Nachhaltigkeit ist im Banking ein verhältnismässig junges Thema, für viele Schweizer Banken birgt es noch einige Unsicherheiten. Es tangiert die eigenen Geschäftstätigkeiten in den unterschiedlichsten Bereichen und das Thema kann mit einer Vielzahl an Möglichkeiten angegangen werden. Die Gefahr droht, dass die Banken bei der Umsetzung ihrer geplanten Nachhaltigkeitsjourney schnell den Überblick verlieren. Deshalb lohnt es sich, in einem ersten Schritt eine Übersicht der Ist-Situation der eigenen Nachhaltigkeitstätigkeiten zu erstellen. Was unternimmt die Bank beispielsweise bereits in den Themen Risikomanagement, Offenlegung, Strategie oder Marktauftritt bezüglich Nachhaltigkeit? Erst auf Basis einer solchen Bestandesaufnahme können Überlegungen zur strategischen Ausrichtung und möglichen Nachhaltigkeitszielen vorgenommen werden. Es lohnt sich, eine klare Stossrichtung zu definieren und diese in einer Nachhaltigkeitsstrategie festzuhalten. Diese schafft die Rahmenbedingungen für die geplante



Transformation und die Umsetzung der notwendigen Massnahmen. Ausserdem stiftet sie Identität für Mitarbeitende und erzeugt Transparenz gegenüber den Kundinnen und Kunden. Je nach Grösse der geplanten Nachhaltigkeitsjourney kann dieser Schritt mit mehr oder weniger Aufwand durchgeführt werden. Von einer Erarbeitung in einer kleinen Workshopreihe bis hin zu einer umfangreichen Vorstudie ist alles möglich.

Auf Basis der erarbeiteten Nachhaltigkeitsstrategie lässt sich ein individueller Nachhaltigkeitsfahrplan mit priorisierten Massnahmen entwickeln, mit deren Umsetzung die definierten Ziele erreicht werden können. Diese Massnahmen sollten einen deutlich höheren Detaillierungsgrad aufweisen als die Nachhaltigkeitsstrategie. Es kann sich dabei beispielsweise um Änderungen im Risikomanagement und der Produktgestaltung oder Prozessanpassungen handeln. Ein aktuelles mögliches Beispiel einer solchen Massnahme ist die systematische Integration von ESG-Präferenz und ESG-Risiken bei der Anlageberatung und Vermögensverwaltung. Erst Anfang Jahr hat die Schweizerische Bankiervereinigung (SBVg) eine Richtlinie dazu veröffentlicht, was die Wichtigkeit der Thematik aufzeigt ([Fachbeitrag vom 27. April 2023](#)).

Die konkreten Umsetzungsmassnahmen variieren von Bank zu Bank und sind unter anderem davon abhängig, wie weit fortgeschritten die Nachhaltigkeitstätigkeiten der Bank sind und welche Ziele sie sich gesetzt hat. Eine Hilfestellung kann die Orientierung an den Geschäftsmodellen der etablierten Ökobanken darstellen, die sich aktuell über ein rasantes Geschäftswachstum erfreuen.

Zu beachtende Erfolgsfaktoren

Auch wenn die Umsetzung sehr individuell ausgestaltet werden kann, gibt es einige grundlegende Erfolgsfaktoren, die unbedingt berücksichtigt werden sollen. Nachfolgend stellen wir Ihnen vier davon vor, die aus unserer Sicht besonders relevant sind für eine erfolgreiche Transformation:

Den ersten Schritt wagen

Durch die Vielfalt des Themas Nachhaltigkeit kann es schon mal passieren, dass eine Bank «vor lauter Bäumen den Wald nicht mehr sieht». Der erste Schritt ist oft der schwierigste, wenn ein neues Thema erarbeitet wird. Wichtig ist es, wie im vorherigen Abschnitt dargelegt, das Thema Nachhaltigkeit vollumfänglich zu betrachten und mit einer Auslegeordnung der aktuellen Situation zu starten. Eine Nachhaltigkeitsstrategie ist äusserst hilfreich und bietet Orientierung für die nachhaltige Transformation. Durch eine Priorisierung der verschiedenen Massnahmen ist eine strukturierte und zielgerichtete Umsetzung möglich.

Nachhaltige Unternehmenskultur gestalten



Damit der Wandel zur Nachhaltigkeit ein Erfolg wird, muss auch die Unternehmenskultur darauf ausgerichtet werden. Die Mitarbeitenden brauchen ein Bewusstsein für Nachhaltigkeit, da sie teilweise direkt mit der Thematik in Berührung kommen werden (z. B. beim Führen von Beratungsgesprächen). Dieser Wandel funktioniert nur, wenn die gewünschte Kultur auf der Führungsebene vorgelebt wird. Wenn Nachhaltigkeit nicht auch von oben gewollt wird, ist ein Scheitern wahrscheinlicher.

Fachwissen aufbauen

Ohne das nötige Fachwissen zum Thema Nachhaltigkeit wird es einer Bank schwerfallen, eine Nachhaltigkeitsstrategie sowie konkrete Umsetzungsmassnahmen zu erarbeiten. Wissen zu Nachhaltigkeitsthemen wird zudem auch für konkrete Geschäftstätigkeiten benötigt, beispielsweise bei Beratungsgesprächen mit Kundinnen und Kunden. Bei Bedarf empfiehlt es sich mittels interner und externer Schulungen das mangelnde Fachwissen aufzubauen.

Wirksamkeit von Massnahmen messen

Damit der Erfolg einer umgesetzten Massnahme geprüft werden kann, sollte vorgängig falls immer möglich ein dazugehöriger Messindikator definiert werden. Anhand von diesem lässt sich dann die Wirksamkeit einer umgesetzten Massnahme nachvollziehen. Es ist beispielsweise wichtig, dass eine Bank ihre eigenen Umweltauswirkungen versteht. Deshalb sollten Banken ihren eigenen CO₂-Fussabdruck messen und berechnen, damit nach passenden Lösungen gesucht werden kann, um die eigenen Emissionen zu reduzieren. Dabei empfiehlt es sich, auf anerkannte Standards zur Nachhaltigkeitsberichterstattung zu setzen (z. B. GRI).

Fazit und Ausblick

Nachhaltigkeit ist in der Schweizer Bankenbranche zu einem relevanten Thema geworden und bleibt es sehr wahrscheinlich noch für lange Zeit. Eine nachhaltige Transformation bietet Banken viele Chancen und kann durch die Berücksichtigung der beschriebenen Erfolgsfaktoren gemeistert werden. Während aktuell viele Massnahmen der Schweizer Banken auf freiwilliger Basis beruhen, könnte sich nachhaltiges Banking innerhalb der nächsten Jahre zum «New Normal» entwickeln. In diesem Fall würde der Verzicht auf die eigene Nachhaltigkeitsjourney zu einem grossen Wettbewerbsnachteil führen, den sich die Banken nicht erlauben können. Es lohnt sich deshalb, das Thema bereits heute proaktiv anzugehen. Banken, die sich jetzt vertieft mit der Nachhaltigkeit auseinandersetzen, werden einen entscheidenden Vorsprung auf ihre Mitbewerbernden haben. Nicht zuletzt auch, weil bereits neue Nachhaltigkeitsthemen in der Bankenbranche auftauchen, wie beispielsweise die EU-Sozialtaxonomie, die sich aktuell in der Entwicklung befindet. Diese hat zum Ziel, den sozialen Aspekt der Nachhaltigkeit verstärkt in den Fokus zu stellen. Hierzu aber mehr in einem unserer zukünftigen Beiträge.



Möchten Sie mehr über dieses spannende Thema erfahren oder wissen, wie die APP Sie auf Ihrem Nachhaltigkeitsweg unterstützen kann? Zögern Sie nicht uns per Telefon unter 058 320 30 00, per E-Mail unter office@app.ch oder mittels des untenstehenden Formulars zu kontaktieren. Unsere Expertinnen und Experten freuen sich auf Ihre Anfrage.

Quellen

- msg GillardonBSM AG (2022). Sustainable Banking: Die Rolle der Banken bei der Transformation der Gesellschaft hin zu mehr Nachhaltigkeit – wo stehen die Banken 2022?
- WWF Schweiz (2021). Nachhaltigkeit im Schweizer Retail-Banking. WWF Rating des Schweizer Retail-Bankings 2020/2021.
- [Website Celsia \(2023\)](#). (Letzter Zugriff: 08.08.2023)
- [Website Deloitte \(2023\)](#). (Letzter Zugriff: 08.08.2023)
- [Website Adesso \(2022\)](#). (Letzter Zugriff: 08.08.2023)