

November 2021

ceo

Das Magazin für Entscheidungsträger



Grüne

Chance



Eine Reise in grossen und kleinen Schritten

Nachhaltigkeit beschäftigt uns schon lange, denn sie ist ein integraler Bestandteil unserer unternehmerischen Verantwortung. Seit Jahren setzen wir uns intensiv und auf unterschiedliche Art und Weise mit den Facetten der Nachhaltigkeit auseinander. Entwicklung und Ausprägung der Nachhaltigkeit ergeben sich, wie bei den meisten bedeutenden Themen der Welt, aus einem stetigen Prozess. Was als Forderung nach Umweltschutz begann, ist heute ein umfassendes Bestreben, unseren Planeten für nachfolgende Generationen lebenswert zu erhalten. Auf der folgenden Seite haben wir einige Meilensteine dieser Reise festgehalten. Allen gemeinsam ist die Tatsache, dass sie aus dem Zusammentreffen vielschichtiger Aspekte mit den Gegebenheiten der jeweiligen Zeit hervorgegangen sind. Es sind Errungenschaften oder Ereignisse, die diese Expedition in die Zukunft als logische – und manchmal durchaus unlogische – Konsequenz unseres Tuns ausschildern. Wenn Sie die Route aus der Vogelperspektive betrachten, werden Sie sich unserer Meinung anschliessen: Weitere Meilensteine lassen sich nur aus einer verantwortungsvollen und weitsichtigen Zusammenarbeit von Politik, Gesellschaft, Wissenschaft und Wirtschaft setzen. Das Thema dürfte uns also noch lange beschäftigen.

Zeitreise



Der sächsische Oberberghauptmann Hans Carl von Carlowitz führt den Begriff Nachhaltigkeit ein. Er versteht darunter ein forstwirtschaftliches Prinzip zur Holznutzung: Man soll nicht mehr Bäume fällen, als im gleichen Zeitraum nachwachsen können.¹

1713



1963

In seinem Plädoyer «I have a dream» propagiert der Bürgerrechtler Martin Luther King die Gleichstellung der afroamerikanischen Bevölkerung in den USA.

Die International Union for Conservation of Nature (IUCN) erstellt die Rote Liste der bedrohten Arten. Diese entwickelt sich zur weltweit umfassendsten Informationsquelle über den globalen Gefährdungsstatus von Tier-, Pilz- und Pflanzenarten.

1964



1972

Mit der UN Conference on the Human Environment findet in Stockholm die erste Konferenz der Vereinten Nationen zum Thema Umwelt statt. Sie gilt als Beginn der internationalen Umweltpolitik.²



1984

Von einem indischen Werk, in dem Schädlingsbekämpfungsmittel hergestellt werden, gelangen mehrere Tonnen giftiger Stoffe in die Atmosphäre. Der Wind weht das tödliche Gas Methylisocyanat über das nahe gelegene Armenviertel von Bhopal. Mehrere Tausend Menschen sterben, Hunderttausende erkranken schwer.

1986

Die Nuklearkatastrophe von Tschernobyl fordert zahllose Opfer und viele Langzeiterkrankte. Im gleichen Jahr bricht im Industriegebiet Schweizerhalle bei Basel ein Grossbrand aus. Danach gelangt mit Pestiziden belastetes Löschwasser in den Rhein. Das Ereignis bringt den Umweltschutz auf die Agenda der Unternehmen.

1987

Der Brundtland-Bericht «Our Common Future» definiert nachhaltige Entwicklung wie folgt: «[...] eine Entwicklung, welche die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, dass künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können.»



2010

Die Bohrinself Deepwater Horizon explodiert im Golf von Mexiko. 87 Tage lang strömt das Öl ins Meer. Monatelang treibt ein riesiger Ölteppich umher und fast 2000 Kilometer Küstenlinie sind överschmiert.⁴

1999

UN-Generalsekretär Kofi Annan schlägt am Weltwirtschaftsforum in Davos den UN Global Compact vor. Mit diesem Pakt sollen Unternehmen und die UNO gemeinsam die Globalisierung sozialer und ökologischer gestalten.

2001

In Porto Alegre findet mit 12'000 Menschen und mehr als 1000 Organisationen das erste Weltsozialforum unter dem Motto «Eine andere Welt ist möglich» statt. Sie ist ein Symbol für die globalisierungskritische Bewegung.

2011

Nach einem der stärksten jemals gemessenen Erdbeben brechen mehrere Kühlsysteme im japanischen Kernkraftwerk Fukushima Daiichi zusammen. Gefährliche Radioaktivität wird freigesetzt und vergiftet Luft, Böden, Wasser und Nahrungsmittel.

1997

Das Kyoto-Protokoll tritt in Kraft. Die teilnehmenden Industrieländer verpflichten sich, ihren jährlichen Treibhausgasausstoss von 2008 bis 2012 um durchschnittlich 5,2 Prozent gegenüber 1990 zu reduzieren.

1996

Das Schweizer Gleichstellungsgesetz verbietet jede Art der Diskriminierung von Frauen oder Männern am Arbeitsplatz. Sei es bei Arbeitsbedingungen, Ausbildung, Weiterbildung, Einstellung, Beförderung, Entlassung, Lohn oder Aufgabenverteilung.

1992

Auf der Umweltkonferenz in Rio de Janeiro verständigen sich über 150 Staaten über eine dauerhaft umweltgerechte Entwicklung.

1995

Die jährlichen CO₂-Emissionen in der Schweiz betragen 5,8 Tonnen pro Kopf. 2018 sind es noch 4,2 Tonnen pro Kopf.³

1989

Das Montrealer Protokoll als völkerrechtlicher Vertrag des Umweltrechts tritt in Kraft. Darin verpflichten sich die Unterzeichnerstaaten, «... die menschliche Gesundheit und die Umwelt vor schädlichen Auswirkungen zu schützen, die durch menschliche Tätigkeiten, welche die Ozonschicht verändern, verursacht werden ...»

¹ «Geschichte der Nachhaltigkeit», Nachhaltigkeit.info, 2012

² «25 Meilensteine der Umweltbewegung», Bits und Bäume, 2019

³ «Kenngrößen zur Entwicklung der Treibhausgasemissionen in der Schweiz 1990–2019», Bundesamt für Umwelt, 2021

2012

Die UN-Mitgliedstaaten beschliessen die Entwicklung weltweit geltender konkreter Ziele für mehr Nachhaltigkeit. Diese sogenannten Sustainable Development Goals (SDGs) sind in der Agenda 2030 der Vereinten Nationen festgeschrieben und gelten ab 2016.

2013

In Bangladesch stürzt ein Textilfabrikkomplex zusammen. Das Unglück fordert 1138 Tote und über 2000 Verletzte. Es steht symptomatisch für die desolaten Arbeits- und Sicherheitsbedingungen in der Textil-, Kleider- und Schuhindustrie weltweit.⁵

Knapp 190 Vertragsparteien unterzeichnen das Übereinkommen von Paris als globalen Rahmen zur Bekämpfung des Klimawandels.

2015

2019

Bis 2050 soll Europa klimaneutral werden, so sieht es der neu präsentierte Green Deal der Europäischen Kommission vor. Das EU-Parlament beschliesst im selben Jahr das Verbot von Einwegplastik.

2018

Die Europäische Kommission veröffentlicht den Aktionsplan «Sustainable Finance» zur Finanzierung nachhaltigen Wachstums. Die 15-jährige Schülerin Greta Thunberg gibt der Bewegung «Fridays for Future» ein Gesicht.

2016

In der Schweiz fallen rund 24 Millionen Tonnen Abfall pro Jahr oder rund 45 Tonnen pro Minute an. Die Schweiz ist nicht nur Weltmeisterin im Recyclen, sondern auch im Abfallproduzieren.⁶

2021

Der Schweizer Bundesrat verabschiedet die Klimastrategie 2050. Ausserdem lehnt das Stimmvolk die Totalrevision des CO₂-Gesetzes ab.

2450

Der Chemiker Nathaniel Wyeth patentierte 1973 die erste PET-Flasche. Hätte er sein erstes patentiertes Muster irgendwo im Wald vergraben, so wäre es ungefähr jetzt vollständig abgebaut.⁷

⁴ «Der größte Ölunfall der Geschichte», Deutschlandfunk, 2020

⁵ «Rana Plaza – Fabrikeinsturz in Bangladesch», Public Eye, 2019

⁶ «Ent-sorgen? Abfall in der Schweiz illustriert», Bundesamt für Umwelt BAFU, 2016

⁷ «An unserem Plastik werden selbst noch unsere Ur-Ur-Ur-Ur-Enkel Freude haben», Watson, 2018



Grüne Chance

Der Begriff Nachhaltigkeit ist heutzutage allgegenwärtig und für Unternehmen unabdingbar. Nachhaltigkeit sichert ihre Wettbewerbsfähigkeit und ihren Fortbestand. Eine nachhaltige Entwicklung ist ohne den Beitrag der Privatwirtschaft nicht möglich. Unternehmen üben einen erheblichen Einfluss auf die sozialen und ökologischen Bedingungen eines Wirtschaftsstandorts aus. Versprechen allein genügen jedoch nicht. Heute fordern Konsumenten und Investoren, dass Unternehmen ihre Verantwortung aktiv wahrnehmen.

Bei der Förderung einer nachhaltigen Wirtschaft stehen der Schutz unseres Planeten, soziale Gerechtigkeit und ökonomischer Fortschritt im Vordergrund. Nachhaltigkeit als Innovationstreiber bietet Unternehmen die Möglichkeit, immer wieder neue Perspektiven einzunehmen und Bewährtes zu hinterfragen. Der beschleunigte Wandel infolge der Pandemie bietet uns die Chance, eine erfolgreiche, nachhaltige Entwicklung anzustossen.



Herausgeber: PwC, Birchstrasse 160, 8050 Zürich, Schweiz

Layout: PwC, Creative Agency, Birchstrasse 160, 8050 Zürich, Schweiz

Bildbearbeitung/Druck: Linkgroup AG, Mühlebachstrasse 52, 8008 Zürich, Schweiz

Titelfoto: Getty Images

Die von den Autoren geäußerten Meinungen können von jenen des Herausgebers abweichen.

Diese Ausgabe des «ceo» erscheint in deutscher, französischer und englischer Sprache.

Auflage: 5200

© 2021 PricewaterhouseCoopers AG. All rights reserved.



Eines der aktuell am meisten verwendeten Akronyme lautet ESG – Umwelt, Soziales, Unternehmensführung. Leider reicht ESG nicht aus, um das komplexe Thema Nachhaltigkeit ganzheitlich auszulegen. Darum sprechen wir in diesem ceo Magazin über **«Planet»**, **«People»** und **«Perspective»** – und über die nachhaltige Stadt als Raum, in dem sich alles vereint.



Andreas Staubli
CEO PwC Schweiz

Nachhaltigkeit ist heute eine unternehmerische Notwendigkeit, hervorgegangen aus dem pandemiebedingten Digitalisierungsschub und einer Reihe von regulatorischen oder auf Eigeninitiativen beruhenden Meilensteinen. Ich denke an das Pariser Klimaschutzabkommen, die UN-Agenda 2030 mit den Sustainable Development Goals, den EU-Aktionsplan, den Green Deal, die bundesrätliche Klimastrategie 2050 oder den Gegenvorschlag zur Konzernverantwortungsinitiative.

Solche Rahmenwerke nehmen uns Entscheidungstragende in die Pflicht. In der letzten Ausgabe «Work in Progress» des ceo Magazins ging es um unsere Verpflichtung für eine Arbeitswelt, in der jede und jeder etwas beitragen kann. In der aktuellen Publikation widmen wir uns der Frage, wie wir unsere unternehmerische Verantwortung gegenüber der Zukunft von Mensch und Umwelt wahrnehmen.

Tatsache ist: Nachhaltige Entwicklungen sind ohne Wirtschaftskraft nicht möglich. Unternehmen schaffen und prägen soziale und ökologische Gegebenheiten – durch Arbeitsbedingungen, Produktionsverfahren, Produkte und Dienstleistungen. Durch nachhaltige Ansätze wie Kreislaufwirtschaft, Bio-ökonomie oder Impact Investing. Aber auch durch ihr Mitwirken am politischen Meinungsbildungsprozess.

Wir von PwC lösen ebenfalls unser grünes Versprechen ein. Darum werden wir im Rahmen unseres Net Zero Commitments unsere Treibhausgasemissionen bis 2030 weltweit vollständig eliminieren. Darum haben wir ein nachhaltiges Abfallentsorgungs- und Recyclingsystem eingeführt und ein Kompetenzzentrum für Nachhaltigkeit ins Leben gerufen. Darum beteiligen wir uns an vielen nationalen und internationalen Nachhaltigkeitsinitiativen wie dem Weltwirtschaftsforum, Swisscleantech und CEO4climate. Und darum haben wir Papier, Verpackungsfolie und den Versand für dieses Magazin bewusst umweltverträglich und klimaneutral gewählt.

Wir möchten mit gutem Beispiel vorangehen und Lösungen bieten, die einen lebenswerten Wirtschaftsstandort Schweiz ermöglichen. Dieses ceo Magazin versteht sich als Beitrag zum Dialog von Wirtschaft und Gesellschaft – zugunsten von Umwelt, Menschen und neuen Perspektiven.

Ich wünsche Ihnen eine erkenntnisreiche Lektüre.

Andreas Staubli



.... PwC



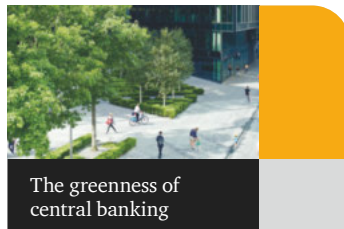
Nature is too big to fail (2020)
Verlust der Biodiversität gefährdet Finanzmarktstabilität



Leading the way to a green and resilient economy (2020)
Strategie von WWF & PwC für eine nachhaltige Finanzwirtschaft



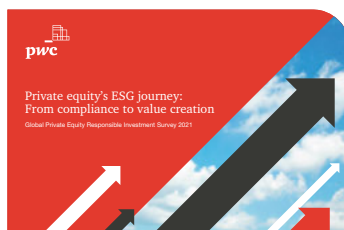
Kreislaufwirtschaft als neue Normalität (2021)
Zukunftssichere Schweizer Geschäftsstrategien



Greening central banking (2021)
Warum es an der Zeit ist, dass das makroprudenzielle System auch klimabedingte Risiken berücksichtigt



Schweizer Ausgabe: «24th Annual CEO Survey» (2021)
Mit Optimismus und Tempo in die Zukunft



Private equity's ESG journey: From compliance to value creation (2021)
Global Private Equity Responsible Investment Survey 2021

.... Extern



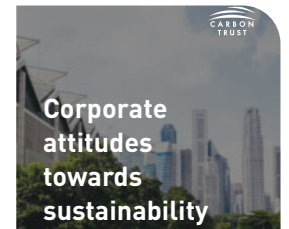
Bridging the Gap (2020)
Fortschritte der Schweizer Finanzinstitute bei der Ausrichtung auf Klimaziele und den Klimamassnahmen messen



IFZ Sustainable Investments Studie 2020
Nachhaltige Themenfonds



Nachhaltigkeit lohnt sich – jetzt erst recht! (2021)
Gesellschaft und Unternehmen im Wandel



Einstellungen von Unternehmen zu Nachhaltigkeit 2020
Auswirkung auf Unternehmensprioritäten aufgrund von COVID-19



Sustainability & Leadership Studie (2021)
Exklusive Studie und Befragung von Top-Managern zum Thema Nachhaltigkeit und Führung in deutschen Unternehmen



Consumer Products and Retail (2020)
Wie Nachhaltigkeit die Präferenzen der Konsumenten tiefgreifend verändert

Machen wir das Thema Nachhaltigkeit überflüssig

Der führende Partner von PwC Schweiz für Anlegerberichterstattung und Nachhaltigkeit strebt an, sich selbst überflüssig zu machen – zumindest auf lange Sicht. Vor Kurzem sprach er mit dem CEO Magazin über den Stand der Dinge punkto Nachhaltigkeit.



Christophe Bourgoïn
Partner, PwC Schweiz

Wir hören viele Unkenrufe über das Schicksal der Erde, doch hier in der Schweiz sind Luft und Wasser viel sauberer als vor ein paar Jahrzehnten. Ist das ein Widerspruch?

Das ist vielleicht ein gefühlter Widerspruch, aber kein wirklicher. Der Klimawandel ist per Definition ein globales Thema, aber jeder sieht ihn aus seinem eigenen Blickwinkel. Ja, hier in der Schweiz haben wir saubere Luft und sauberes Wasser, und das ist sicherlich gut so. Zu welchen Erkenntnissen kommen wir aber, wenn wir unsere Böden oder Gletscher betrachten? Bei der Nachhaltigkeit geht es wirklich um das Schicksal der Erde. Warten wir also nicht, bis es zu spät ist, sie zu erhalten. Handeln wir, solange wir noch Zeit haben, bevor sich die Bedingungen dauerhaft zum Schlechteren wenden.

Müssen wir weniger oder eher auf andere Art und Weise konsumieren? Was bedeutet das für den Durchschnittsbürger?

Wir leben in einer Welt, in der man kaum jemandem sagen kann, was er zu tun oder zu lassen hat. Die Schulung der nächsten Generationen wäre eine Möglichkeit, die Verhaltensweisen zu ändern. Aber was können wir jetzt tun? Ehrlich gesagt müssen wir unseren Konsum reduzieren und wir müssen bestimmte Arten von Konsum stärker einschränken als andere. Es ist schwierig, eine bestimmte Art von Konsum herauszugreifen. Aber, um nur ein Beispiel zu nennen, der Fleischkonsum muss wohl zurückgehen. Weniger Quantität bedeutet jedoch nicht weniger Qualität. Beim Vergleich der heutigen Essgewohnheiten gegenüber jenen vor einigen Jahrzehnten stellen wir fest: Heute gibt es viel mehr Speisen zum Mitnehmen und wesentlich mehr Fertiggerichte. Das Verhalten verändert sich im Laufe der Zeit, und wir müssen diese Veränderung steuern. Für den Durchschnittsbürger kann das ein Dilemma darstellen. Die meisten Menschen möchten das Richtige tun, doch umweltfreundlichere Produkte sind in der Regel auch teurer. Im Zuge der Popularisierung dieser Produkte dürften ihre Preise aber fallen. Das erleichtert die Verhaltensänderung, die schliesslich zu einer sich selbst erfüllenden Prophezeiung wird.

PwC hat sich mit dem WWF zusammengetan, um für die «Kreislaufwirtschaft als neue Normalität» in der Schweiz zu werben. Wie werden Schweizer Unternehmen einbezogen?

Nur rund 10 Prozent des Ressourcenverbrauchs in der Schweiz sind heute zirkulär. 90 Prozent sind es also nicht. Das zu ändern, ist ein ehrgeiziges Ziel. Zur Erinnerung: Die Schweiz hat sich schon seit Langem wegen ihrer Abhängigkeit von ausländischen Ressourcen Sorgen gemacht. Die Kreislaufwirtschaft ist eine Möglichkeit, dieses Risiko zu mindern und die Ressourcenversorgung zu internalisieren. Zunächst klang das vielleicht zu idealistisch, doch die Unternehmen beginnen allmählich, die damit verbundenen Wachstumschancen zu erkennen. Seit einigen Monaten greifen sie das Thema Kreislaufwirtschaft auf und fragen, wie sie es umsetzen und in ihre Strategie integrieren können, um bestehende Geschäftsmodelle anzupassen oder neue zu entwickeln.

Sie kommen aus dem Bereich Corporate Finance. Wie passt das zu Nachhaltigkeit?

Es passt gut! Vor allem, wenn Sie beides sehen und mit Ihren Werten und Zielen verbinden können. Wenn man eine bessere Geschäftstätigkeit anstrebt, gibt es keine Diskrepanz. Nachhaltigkeit und finanzieller Gewinn ergänzen sich, denn kurzfristige Zeithorizonte für Entscheidungen sind für die langfristige Wertschöpfung in der Regel nicht optimal.

Was steht in Sachen Nachhaltigkeit als Nächstes auf dem Plan?

Ich bin nicht sicher, was als Nächstes ansteht, doch letzten Endes müssen wir das Thema überflüssig machen. Heute befinden wir uns immer noch in einer Phase der Sensibilisierung und Zielsetzung. Nachhaltigkeit muss so im unternehmerischen Denken und der Strategie verankert werden, dass sie nicht mehr separat betrachtet wird, sondern als DNA des Unternehmens und als echter Differenzierungsfaktor.

Christophe Bourgoïn, vielen Dank für Ihre Denkanstösse.

Inhalt

Reportage: Planet 08

Der Schutz des Planeten als erste Etappe nachhaltigen Verhaltens

BAFU 10

Katrin Schneeberger sieht die Wirtschaft als Pfeiler einer langfristig erfolgreichen Umweltstrategie

Pro Natura 14

Urs Leugger-Eggiman erklärt, wie die Privatwirtschaft mit Naturschutz zukunftsfähig bleibt

The SeaCleaners 18

Yvan Bourgnon über den Kampf gegen die Plastikflut in den Weltmeeren

22 Reportage: People

Der Mensch im Mittelpunkt der sozialen Nachhaltigkeit

24 Kinderdorf Pestalozzi

Martin Bachofner sieht Bildung als Chance für mehr soziale Nachhaltigkeit

28 Too Good To Go

Alina Swirski erklärt, wie tausende Schweizer Unternehmen nachhaltiger wirtschaften

32 SEF

Corine Blesi über ehrliche Führungskräfte und verantwortungsbewusste Investitionen

Reportage: Perspective 36

Für nachhaltig engagierte Unternehmen ergeben sich viele neue Perspektiven

Alpiq 38

Für Antje Kanngiesser ist Nachhaltigkeit mehr als ein Geschäftsmodell

NIKIN 42

Nicholas Hänni leistet mit nachhaltiger Mode einen Beitrag zur Transformation der Textilindustrie

Sustainable Finance 46

Tilmann Lang und Falko Paetzold arbeiten daran, nachhaltiges Investieren einfacher und effektiver zu machen

52

Reportage: Die nachhaltige Stadt

Natur, Mensch und Zukunft im Einklang

Planet

People

Perspective

Sustainable city

GrasPapier Natur

Das Gras wachsen hören

Für dieses Kapitel setzen wir «graspapier™» ein. Es besteht zu 40 Prozent aus schnell nachwachsenden Grasfasern und zu 60 Prozent aus Frischfasern. Damit trägt es wesentlich dazu bei, dass für die Papierherstellung weitaus weniger langsam wachsende Bäume gefällt werden müssen. «graspapier™» besticht durch seine einmalig natürliche Haptik und trägt die Natur sozusagen in sich.



Reportage

Planet

Am Anfang war die Welt

Historisch gesehen ist der Schutz des Planeten die erste Etappe nachhaltigen Verhaltens. Mit der Nuklearkatastrophe von Tschernobyl und dem Grossbrand im Industriereal Schweizerhalle im Jahr 1986 rückte die Sorge um die Umwelt ins Bewusstsein der Bevölkerung – und damit auf die unternehmerischen Agenden. Soziale und Governance-Aspekte gesellten sich später hinzu.

Klima-Leader wie Greta Thunberg verliehen dem Klimaschutz eine jugendliche Brisanz. Auch in Schweizer Familienunternehmen treibt die NextGen die Nachhaltigkeitsbestrebungen ihrer Traditionshäuser an¹. Gesetzgebungen und selbstregulatorische Initiativen geben den nötigen Rahmen, so zum Beispiel die Klimastrategie 2050 des Bundesrates. Solche Rahmenwerke wollen natürliche Ressourcen schonen, Schäden am Ökosystem Natur vermeiden, Treibhausgasemissionen verringern, Klimastabilität etablieren und die Biodiversität fördern.

Existenzfaktor Biodiversität

Massensterben und Artenarmut haben vielfältige Ursachen: Landnutzungsänderungen, Raubbau, Übersäuerung und Verschmutzung der Meere. Derart rasche Veränderungen schränken die natürliche

Kohlenstoffbindung drastisch ein, was wiederum den Klimawandel verschärft. Diese Negativspirale erhöht das Risiko der Finanzmarktinstabilität². Denn sie birgt diverse Risiken mit enormen makroökonomischen Auswirkungen. Dazu ein konkretes Beispiel: Müssten Pflanzen künstlich statt natürlich bestäubt werden, so entstünden jährliche Zusatzkosten von 153 Milliarden Euro. Umso wichtiger wird es, dass die Unternehmen ihre biodiversitätsrelevanten Risiken offenlegen und regelmässig Stresstests durchführen.

Blue Economy in sattem Grün

Blue Economy beschreibt einen nachhaltigen Entwicklungsansatz für Küstenressourcen, von Fischerei, Aquakulturen, Seeverkehr, Küsten-, Meeres- und Marintourismus bis zu erneuerbaren Energien an der Küste, marinen Ökosystemdienstleistungen (z. B. Blue Carbon), Meeresbodenbergbau oder Bioprospektion. Unternehmen der Blue Economy helfen mit, die Meeresverschmutzung zu reduzieren und die Ozeanversauerung einzudämmen. Die Weltbank schreibt diesem Ansatz ein enormes Potenzial zu³. Nach Angaben des WWF liegt das jährliche «Bruttomeeresprodukt» der Ozeane bei 2.5 Billionen Dollar⁴. Damit wäre die Blue Economy die achtgrösste Volkswirtschaft der Welt.



“ Der CO₂-Fussabdruck ist zentral, um ein Nachhaltigkeitsengagement transparent zu kommunizieren. ”

Tragödie der Alltagsdinge

Wer kennt das nicht: Man bestellt einen Pullover übers Internet, schickt ihn dann aber zurück, weil er nicht ganz passt oder nicht ganz gefällt. Die wenigsten wissen: Ein Grossteil dieser retournierten Textilien werden vernichtet. Die Wiederaufbereitung und ein erneuter Versand würden einen Preis erfordern, den die Konsumenten nicht zu zahlen bereit sind. Und erneute CO₂-Emissionen auslösen. Hier liegt die Verantwortung nicht nur bei den Herstellern und Händlern, sondern bei jeder und jedem Einzelnen. Wir müssen unser persönliches Konsumverhalten hinterfragen. Das fällt uns gerade bei Gütern schwer, mit denen wir gerne unseren Alltag auskleiden und über deren Umweltschädlichkeit wir nicht nachdenken.

Dem CO₂-Fussabdruck auf der Spur

Diese Kenngrösse bewertet die Klimawirkung. Sie zeigt das Potenzial für Einsparungs- und Effizienzmassnahmen auf. Betrachtet werden nicht nur direkte, sondern auch indirekte Emissionen aus der Erzeugung von gekauftem Strom, Dampf, Wärme und Kühlung, sogenannte Scope-3-Emissionen. Der CO₂-Fussabdruck ist zentral, um ein Nachhaltigkeitsengagement transparent zu kommunizieren. Er ist

Bestandteil der Nachhaltigkeitsberichterstattung und Basis für die Formulierung von Reduktionszielen, etwa im Rahmen einer Netto-Null-Verpflichtung.

Ein Planet mit vielen Chancen

Gerade das Dekarbonisierungsziel gilt als Opportunität für Wirtschaftsakteure. Es sollte vorgelagerte Lieferketten, die Produktnutzung, das Umfeld der Konsumenten und das Ende des Lebenszyklus einbeziehen. Mit einem Net Zero Commitment kann ein Unternehmen zum übergeordneten Absenkpfad und Klimaziel seines Landes beitragen und gesellschaftliches Umdenken mitgestalten.

Auch transparente Investitionsentscheide sind als Chance zu werten. Dazu gehört zum Beispiel ein stringentes Reporting gemäss ESG (umweltbezogene, soziale und Governance-Kriterien). Ein illustres Beispiel für ein planetenfreundliches Vehikel ist die welterste Wildtierschutzanleihe. Mit dieser will die Weltbank den Bestand der Spitzmaulnashörner in Südafrika erhöhen.

Mit zirkularen Ansätzen können sich die Unternehmen für den Planeten engagieren. Darum lohnt es sich, über den Einsatz von Wasserstoff, Biokraftstoffen oder Negativemissionstechnologien nachzudenken.

Letztere holen CO₂ aus der Atmosphäre zurück, beispielsweise bei der Wiederaufforstung oder Ozeandüngung.

Persönlichkeiten im Gespräch

Wie Menschen und Organisationen Verantwortung für die Erde übernehmen, lesen Sie in den folgenden Interviews. Das Bundesamt für Umwelt (BAFU) gibt dem Wandel einen Rahmen. Pro Natura als älteste Naturschutzorganisation der Schweiz verleiht der Natur eine starke Stimme. Und die Einsatzkräfte von Sea-Cleaners kämpfen höchstpersönlich gegen die Verschmutzung der Weltmeere an.

¹ «Die NextGen ist ambitioniert, motiviert und qualifiziert», PwC Schweiz, 2020

² «Nature is too big to fail – Biodiversity: the next frontier in financial risk management», PwC Schweiz, 2020.

³ «The Potential of the Blue Economy: Increasing Long-term Benefits of the Sustainable Use of Marine Resources for Small Island Developing States and Coastal Least Developed Countries», World Bank Group, Vereinte Nationen, 2017

⁴ «Billionenschweres Brutto-Meeress-Produkt», WWF, 2015



«Bei den natürlichen Ressourcen fehlt die Kostenwahrheit»

Sie sieht die Wirtschaft als Pfeiler einer langfristig erfolgreichen Umweltstrategie: **Katrin Schneeberger**, Direktorin des Bundesamtes für Umwelt (BAFU), über den Import von Umweltbelastungen und die Chancen der Nachhaltigkeit für den Standort Schweiz.

Text: Simon Eppenberger
Bilder: Markus Bertschi

Das Bundesamt für Umwelt (BAFU) setzt die Umweltpolitik des Bundesrates um. Es stellt die nachhaltige Nutzung der natürlichen Ressourcen wie Biodiversität, Boden, Wasser, Luft, Ruhe und Wald sicher und fördert die Wiederverwertung von Ressourcen (Kreislaufwirtschaft). Das BAFU ist u.a. verantwortlich für den Klimaschutz, die Erhaltung der Biodiversität und der Landschaftsqualität und ist zuständig für die internationale Umweltpolitik. Das Jahresbudget liegt bei rund 1,6 Milliarden Franken. Gut 87 Prozent davon fliessen in Subventionen und Lenkungsabgaben. Für das BAFU sind rund 600 Mitarbeitende tätig.

www.bafu.admin.ch

Der Bundesrat nimmt sich mit der Vision 2030 im Bereich Umwelt und Natur viel vor. Eine tragende Rolle bei der Umsetzung hat das BAFU.

Was steht dabei im Zentrum?

Wir verfolgen die Vision des intakten Lebensraums. Darunter verstehen wir eine Umwelt, in welcher nicht mehr natürliche Ressourcen verbraucht werden, als sich erneuern können. Insbesondere die Biodiversität soll widerstandsfähig sein. Und wir wollen die Treibhausgas-Emissionen reduzieren, um das Klima zu schützen. Zudem sollen die natürlichen und technischen Risiken tragbar sein.

Um das zu erreichen, gibt es viele Gesetze und Massnahmen wie die CO₂-Abgabe. Was ist darüber hinaus wirkungsvoll, um die Nachhaltigkeit in der Schweiz voranzubringen?

Die Massnahmen sind vielfältig. Neben den Lenkungsabgaben sind die Subventionen ein starkes Instrument. Und es gibt freiwillige Branchenvereinbarungen, mit denen sich Unternehmen verpflichten, nachhaltig zu agieren. Wichtig sind zudem Monitoring und Forschung, um faktenbasiert zu handeln – auch über die Landesgrenzen hinaus. Denn Umweltprobleme sind ein globales Thema. Deshalb nimmt die Schweiz bei internationalen Verhandlungen eine aktive Rolle ein.

Lässt sich die Bevölkerung zur Nachhaltigkeit erziehen?

Veränderungen sind möglich. Man hat beispielsweise festgestellt, dass es einen positiven Effekt hat, wenn bereits Kindergartenkinder etwas über Recycling lernen. Sie gehen damit nach Hause und erzählen am Familientisch, dass Abfall getrennt werden sollte. Und plötzlich funktionieren Trennen und Recycling besser. Manchmal ist es besser, die Kinder sagen den Erwachsenen, was sie zu tun haben – und nicht der Staat.

Wie kann man Unternehmen animieren, nachhaltig zu wirtschaften?

Zahlreiche Unternehmen engagieren sich bereits heute für ressourceneffiziente Prozesse und ökologische Geschäftsmodelle. Das zu tun, liegt auch in ihrem ureigenen Interesse, um zukunftsfähig zu sein. Wir geben ihnen einen Orientierungsrahmen und zeigen auf, welches die wichtigsten Herausforderungen der Zukunft sind, beispielsweise anhand der langfristigen Klimastrategie. Damit können Unternehmen nachhaltig planen und wirtschaften. Wichtig sind auch die Förderung von Innovation, Forschung und Technologie und die Unterstützung beim Übergang von Forschung und Entwicklung in den Markt. Und nicht zuletzt hat der Bund eine Vorreiterrolle bei der nachhaltigen Beschaffung.



“Würden alle leben
wie in der Schweiz,
bräuchte es drei
Erden.”

Katrin Schneeberger (55) ist in Bern aufgewachsen, absolvierte dort die Matura sowie das Studium in Wirtschaftsgeografie. Nach Abschluss des Doktors und einem Studienjahr in Soziologie in Grossbritannien leitete sie in der Bundeshauptstadt den Bereich Mobile Gesellschaft am Zentrum für Technologiefolgenabschätzung, war stadtbernerische Generalsekretärin in der Direktion für Tiefbau, Verkehr und Stadtgrün und während acht Jahren zuerst Vizedirektorin und anschliessend stellvertretende Direktorin des Bundesamtes für Strassen (ASTRA). Seit September 2020 ist Schneeberger Direktorin des Bundesamtes für Umwelt (BAFU). Sie lebt mit ihrem Partner in Bern.



Was sind Ihrer Meinung nach die grössten Herausforderungen im Bereich Nachhaltigkeit?

Wir leben deutlich über unsere Verhältnisse. Unser Lebensstil verbraucht weit mehr Ressourcen, als uns der Planet nachhaltig bereitstellen kann. Würden alle wie in der Schweiz leben, bräuchte es drei Erden. Diesen Mechanismus zu verändern ist die grösste Hürde.

Wie lässt sich das ändern?

Es braucht eine Vielzahl an Massnahmen. Ein Problem ist die fehlende Kostenwahrheit. Natürliche Ressourcen haben nicht den Preis, den sie wert sind, und werden entsprechend übernutzt.

Welche Themen sind aktuell bei Ihnen von hoher Relevanz?

Am brennendsten sind der Klimawandel, die Kreislaufwirtschaft sowie der Verlust der Biodiversität. Letzteres wird parallel zum Klimawandel das nächste grosse Thema werden.

Weshalb ist die Biodiversität für uns als Gesellschaft so enorm bedeutend?

Die vielfältigen Ökosysteme, die aus einer Vielzahl an Pflanzen und Tieren sowie ihren Lebensräumen bestehen, sind eine zentrale Lebensgrundlage und Basis für wirtschaftliche und damit gesellschaftliche Stabilität. Je diverser das Ökosystem, desto widerstandsfähiger ist es. Diese Widerstandskraft ist gefährdet.

Was müssen wir dagegen tun?

Zuerst geht es darum, ein Bewusstsein für den schleichenden Verlust der Biodiversität zu schaffen. Ihn leicht verständlich zu beschreiben und effektiv zu ändern, ist deshalb ungleich komplexer als beim Klimawandel. Alle verstehen: Bis 2050 wollen wir den Netto-Null-Ausstoss von CO₂. Solche eingängigen Ziele sind wichtig. Im Bereich Biodiversität wird unter den Staaten zurzeit das Ziel «30 by 30» diskutiert: Bis im Jahr 2030 sollen global 30 Prozent der Land- und Ozeanfläche für die Erhaltung der Biodiversität reserviert werden.

Welches sind die wichtigsten natürlichen Ressourcen der Schweiz – und wie sollen wir mit ihnen umgehen?

Wie gesagt, ohne natürliche Ressourcen können wir nicht leben. Als Gesamtheit unserer Lebensgrundlage ist eine gesunde, vielfältige Biodiversität ausschlaggebend. Wasser ist eminent wichtig. Da ist die Schweiz als Wasserschloss gut positioniert, bei der Qualität gibt es aber noch zu tun. Der Boden wiederum ist dicht besiedelt und stark genutzt. Und es braucht saubere Luft. Wir können diese Ressourcen nutzen und müssen sie zugleich schützen. Dafür müssen wir von End-of-Pipe-Lösungen wegkommen.

Das bedeutet?

Wir sollten vorsorgen und Umweltbelastungen nicht im Nachhinein bekämpfen müssen, sondern gar nicht erst entstehen lassen. Also beispielsweise beim Lärm an der Quelle eingreifen und nicht mit aufwendigen

Lärmschutzmassnahmen versuchen, die Menschen vor Verkehrslärm zu schützen.

Sind viele Schäden nicht bereits unumkehrbar?

Probleme sind da, aber vieles ist auch auf gutem Weg. Unser Monitoring zeigt auf, dass wir in den letzten 20 Jahren gewaltige Fortschritte im Bereich Luft gemacht haben. Oder bei den Flüssen: Heute baden wir in der Aare in Bern. In den 1970er-Jahren war das undenkbar, das Wasser schäumte. Beim Kampf gegen den Klimawandel und dem Schutz der Biodiversität muss es klar vorwärtsgehen.

Welche Chancen sehen Sie in einer erfolgreichen nachhaltigen Entwicklung?

Letztlich geht es um den Erhalt der natürlichen Lebensgrundlage für uns, unsere Kinder und Enkelkinder. Für die Wirtschaft ist das eine Chance und ein weltweiter Wachstumsmarkt, beispielsweise im Bereich Cleantech. Als Innovationsmeisterin profitiert auch die Schweiz davon.

Welche Priorität sollte das Thema Nachhaltigkeit für eine/n CEO, die Geschäftsleitung haben?

Für mich gehört es ins Zentrum jeder Strategie und sollte deshalb in der Geschäftsleitung angesiedelt sein. Spätestens, wenn Nachhaltigkeit finanziell relevant wird, kommt sie zuoberst im Unternehmen an. Die Entwicklung zeigt sich auch darin, dass diverse Firmen inzwischen die Funktion des Chief Sustainability Officer geschaffen haben.

“ Die Frage, welche Umweltbelastung unser Konsum im Ausland verursacht, ist sehr wichtig. ”

Ganz persönlich



Welche Rolle spielen Ihrer Meinung nach die Wirtschaft sowie die darin agierenden Unternehmen für eine erfolgreiche Transformation hin zu mehr Nachhaltigkeit?

Die Wirtschaft ist neben der Ökologie/ Umwelt und dem Sozialen ein Pfeiler des Nachhaltigkeitskonzeptes. Sie generiert Innovationen und treibt Technologien voran. Entsprechend haben die Unternehmen eine zentrale Rolle inne.

Was bedeutet das speziell für Schweizer Unternehmen, die oft auch ausserhalb der Schweizer Grenzen tätig sind?

Drei Viertel der gesamten Umweltbelastung von Schweizerinnen und Schweizern werden im Ausland verursacht. Der internationale Kontext und die Frage, welche Umweltbelastung unser Konsum im Ausland verursacht, sind deshalb sehr wichtig. Es gibt eine grosse Verantwortung entlang der Lieferkette, aber auch für den Export. Das betrifft alle Firmen und insbesondere Grosskonzerne, die ihren Standort in unserem Land haben. Denn Umweltprobleme machen wie gesagt nicht an der Grenze halt.

Inwiefern können Konsumentinnen und Konsumenten eine nachhaltige Produktion mit ihrer Nachfrage beeinflussen?

Sie haben eine Verantwortung und können Dinge verändern. Drei Lebensbereiche sind zentral: Mobilität, Wohnen und Ernährung. Wir bestimmen, wie wir unterwegs sind und welche Fahrzeuge wir kaufen. Beim Wohnen haben wir es in der Hand, wie viel Fläche wir nutzen, und wir können den Energieverbrauch beeinflussen. Und beim Essen können wir Food Waste minimieren und regionale sowie saisonale Produkte einkaufen. Generell scheint es mir wichtig, beim Konsum auf eine lange Lebensdauer zu achten und wo möglich in Kreisläufen zu denken und danach zu handeln.

Auf welche Errungenschaften möchten Sie in 30 Jahren zurückblicken können?

Bis im Jahr 2050 wollen wir die Netto-Null-Strategie umgesetzt haben. Mich würde es deshalb besonders freuen, wenn das gelingen würde und wenn wir bis dann in der Schweiz unter dem Strich keine Treibhausgasemissionen mehr ausstossen.

Welcher ist für Sie der schönste Ort auf der Welt?

Es gibt nicht den einzigen schönsten Ort. Der schönste Ort ist jeweils dort, wo ich in guter Gesellschaft bin, mit Freundinnen und Freunden oder der Familie.

Wo laden Sie Ihre Batterien auf?

Beim Sport, einem guten Essen, am Wochenende in der Natur – oder in einer Grossstadt mit Kultur.

Was macht Sie nachdenklich?

Wenn mit der Umwelt sorglos umgegangen wird und Menschen unaufrichtig sind.

Was möchten Sie der nächsten Generation mitgeben?

Das Engagement für die eigenen Anliegen lohnt sich – genauso wie es sich lohnt, zu sich und seinen Überzeugungen zu stehen.

Was hat Sie die COVID-19-Pandemie gelehrt?

Dass man sich nie in falscher Sicherheit wähnen soll. Und dass alles zwei Seiten hat: Für uns alle war und ist die Pandemie einschneidend. Gleichzeitig macht Not beweglich, erfinderisch, fördert die Kreativität und schafft Potenzial für Neues.



Mit dem Schutz der Natur zukunftsfähig bleiben

Urs Leugger-Eggimann (57) ist Geschäftsführer von Pro Natura und leitet das Zentralsekretariat der Organisation. Er hat Biologie und Geografie studiert und ein Nachdiplomstudium in betriebswirtschaftlichem Management für Nonprofit-Organisationen absolviert. Für den Naturschutz engagiert sich der 57-Jährige seit seinen Jugendjahren. Leugger arbeitet seit mehr als 20 Jahren für Pro Natura. Er ist Vater von zwei erwachsenen Kindern und lebt mit seiner Frau in Arlesheim BL.



Wirtschaft und Zivilgesellschaft müssen am gleichen Strang ziehen, um Lebensräume für Tiere und Pflanzen zu erhalten, sagt **Urs Leugger-Eggimann**.

Der Zentralsekretär der Naturschutzorganisation Pro Natura versucht, als Vorbild voranzugehen.

Text: Redaktion ceo

Bilder: Andreas Zimmermann

Pro Natura ist mit rund 170'000 Mitgliedern eine der grössten Naturschutzorganisationen in der Schweiz. Als privater gemeinnütziger Verein mit Zentralsekretariat in Basel und Sektionen in allen Kantonen setzt sie sich für den Erhalt der einheimischen Tier- und Pflanzenwelt ein und vertritt als Anwältin der Natur deren Interessen. Pro Natura engagiert sich in der Umweltbildung und fördert Projekte zum Schutz gefährdeter Arten und Lebensräume. Gegründet 1909, betreut sie mehr als 700 Naturschutzgebiete im ganzen Land und betreibt ein Dutzend Naturschutzzentren. Auf Initiative von Pro Natura wurde der bisher einzige Nationalpark der Schweiz geschaffen.

www.pronatura.ch

Es ist ein Tierchen, das die meisten von uns eher selten zu Gesicht bekommen. Die Gliedmassen zierlich, der Körper fragil, so erscheint der Bachflohkrebs, der im Zentralsekretariat von Pro Natura in Basel überlebensgross auf einem riesigen Plakat an der Wand zu sehen ist. 2021 ist der Gliederfüsser von den Naturschützern als Tier des Jahres ausgewählt worden, eine von zahlreichen bedrohten Arten im Land, für deren Erhalt und Schutz sich die Organisation Pro Natura einsetzt.

Urs Leugger-Eggimann, ihr Zentralsekretär, weiss um die Bedeutung solcher Beispiele. Der Biber, der sich seine Lebensräume an vielen Gewässern der Schweiz seit Jahren zurückerobert, und der Bartgeier, dessen Auswilderung eine Erfolgsgeschichte ist, sind andere Sympathieträger, die exemplarisch für die Arbeit von Pro Natura stehen. «Aufs Ganze gesehen bleiben solche Erfolgsgeschichten im Artenschutz aber leider Einzelfälle», sagt der ausgebildete Biologe Leugger. Auch mit Feldhasen, Spechten, Wildbienen und Fröschen, von denen es immer weniger gibt, wirbt der Verein für die Sache der Natur.

Über Natur- und Umweltschutz werde in der Gesellschaft wieder breiter diskutiert, eine an sich erfreuliche Entwicklung. «Die Dringlichkeit des Themas wird zunehmend erkannt». Auf der anderen Seite müsse man

zur Kenntnis nehmen, dass die Schweiz in Bezug auf den Schutz der natürlichen Lebensräume anderen Ländern hinterherhinke, sagt der Geschäftsführer. 1992 hat die Schweiz die Biodiversitäts-Konvention unterzeichnet, die eine Verpflichtung zur Unterschutzstellung von 17 Prozent der Landesfläche enthält. Von diesem Ziel sei unser Land heute noch weit entfernt. Im Vergleich mit den in der OECD vereinigten Industrienationen stehe die Schweiz als Schlusslicht da, mit dem höchsten Anteil an bedrohten Arten und dem niedrigsten Anteil an ausgewiesenen Schutzgebieten. Auch die Vereinten Nationen hätten der Schweiz diesbezüglich kein gutes Zeugnis ausgestellt, sagt Leugger.

Leben auf zu grossem Fuss

Bei den Behörden, namentlich im Bundesamt für Umwelt, sei dies durchaus bekannt, im Gegensatz zur breiten Bevölkerung. Die gesetzlichen Grundlagen für den Schutz wären eigentlich gegeben, doch der Druck auf die Umwelt nehme weiter zu. «Wir leben auf zu grossem Fuss», sagt der Naturschützer mit Blick auf wachsende Ansprüche und divergierende Nutzungsinteressen. Die intensive Landwirtschaft, die Zersiedelung der Räume und die Versiegelung des Bodens würden die Lebensräume für Flora und Fauna bedrohen. «Manche gehen leider unwiderruflich verloren», beklagt Leugger.



“Firmen, die heute bei der Nachhaltigkeit vorangehen, verschaffen sich einen Wettbewerbsvorteil.“

Umso wichtiger sei es, mit Aufklärung, Umweltbildung und ständiger Kommunikationsarbeit die Menschen für das Thema zu sensibilisieren. Exkursionen mit Schulklassen, Bildungsangebote für Lehrerinnen und Lehrer, Ausbildungsgänge für Naturpädagogen oder Lehrmittel für alle Altersstufen sind Elemente dieser Arbeit, die Leugger mit seinem über 100-köpfigen Team am Hauptsitz in Basel und in den beiden Naturschutz-Zentren Aletsch und Champ Pittet leistet. Etwa ebenso viele Beschäftigte sind in den 23 kantonalen Sektionen tätig. Die Zahl der Ehrenamtlichen beträgt gegen 3000.

Schaffung des Nationalparks als Pioniertat

Finanziert wird die Tätigkeit durch Mitgliederbeiträge, Spenden und Legate sowie die besondere Unterstützung von etwa 27'000 Gönnerinnen und Gönner. Hinzu kommen Beiträge der öffentlichen Hand für konkrete Leistungsaufträge. Zu diesen zählen die Betreuung und Pflege von Naturschutzgebieten. «Solche Schutzgebiete sind die Perlen für unsere Biodiversitätskette», sagt Urs Leugger. Derzeit trägt die Organisation die Verantwortung für etwa 740 grosse und kleine Gebiete im ganzen Land, von denen sie einen Teil auch selbst besitzt und so dauerhaft unter Schutz stellen kann. Hinzu kommen Landschaftsschutzgebiete und Naturobjekte wie Höhlen oder Tümpel. Eine besondere Bedeutung kommt dem Schweizerischen Nationalpark im äussersten Südosten des Landes zu. Pro Natura,

damals Schweizerischer Bund für Naturschutz, wurde im Jahr 1909 mit dem alleinigen Zweck gegründet, diesen ersten Nationalpark im Alpenraum zu ermöglichen. Insgesamt umfassen die 900 Reservate, die sich Pro Natura unterdessen für bestimmte Naturschutzziele sichern konnte, eine Fläche von 737 Quadratkilometern.

Strategische Aufgabe

Dass sich auch die Wirtschaft vermehrt dem Thema Nachhaltigkeit zuwendet, sieht Urs Leugger als positiv an. Wichtig sei, dass die Unternehmen nicht nur in ihrem eigenen Verantwortungsbereich nach Verbesserungen suchen. «Nötig ist, sämtliche Prozesse und die gesamte Wertschöpfungskette auf Umwelteinflüsse zu überprüfen», sagt er. So würden die Verantwortlichen erkennen, wo es überall noch «Luft nach oben» gibt.

Basis dafür sei, dass in den Verwaltungsräten und im Management entsprechende strategische Weichen gestellt und verbindliche Ziele gesetzt werden. Erst dann gelinge auch auf den nachgelagerten Ebenen die konkrete Umsetzung. Überprüfen lasse sich das Erreichen der Ziele mit einem umfassenden Controlling. Es diene zudem als Grundlage für ein Nachhaltigkeits-Reporting, welches immer mehr Firmen publizieren. «Diese Transparenz ist wichtig, sowohl für die Unternehmen selbst als auch für die Zivilgesellschaft und die Behörden», sagt Leugger.

Im Dialog mit Unternehmen

Pro Natura sucht aktiv den Austausch mit Unternehmen und ihrer Führung. Wo es geht, nehme man auch Einfluss. Als ein Beispiel nennt Leugger den Verkauf von nicht standortgerechten Pflanzen, sogenannten Neophyten, in Gartencentern. «Wir haben im Dialog zu überzeugen versucht, dass es auch ohne solche Pflanzen im Sortiment geht, die eine wichtige Ursache für den Rückgang der Biodiversität sind, berichtet der Zentralsekretär. Bei weitergehenden Kooperationen mit einzelnen Firmen ist Leugger eher zurückhaltend. «Wenn wir Anzeichen für ein «Greenwashing», also vor allem Marketingziele dahinter sehen, sehen wir von einer engen Zusammenarbeit lieber ab.»

Die Herausforderungen der kommenden Jahre und Jahrzehnte, die sich für die Wirtschaft und Zivilgesellschaft im Umweltbereich ergeben, seien gewaltig. Davon ist der promovierte Biologe überzeugt. Umweltschädliches Verhalten werde zunehmend den Verursachern belastet. Die Ansprüche der Gesellschaft an die Unternehmen würden weiter steigen. «Firmen, die heute vorangehen, verschaffen sich einen Wettbewerbsvorteil», ist Leugger überzeugt. Das gelte insgesamt auch für die Schweiz als Volkswirtschaft.

Zukunftsfähig bleiben

Dass die Schweizer Stimmbevölkerung im Juni 2021 das CO₂-Gesetz abgelehnt hat,



Wie sich unser Verhalten im Alltag auf die Umwelt auswirkt, ist bei uns ein ständiges Thema.



Ganz persönlich

hinter dem auch grosse Teile der Wirtschaft standen, findet Leugger höchst bedenklich. «Doch jetzt den Kopf in den Sand zu stecken, ist keine Option». Es sei auch für die Privatwirtschaft unabdingbar, effizienter zu werden und nach Innovationen zu suchen, die weniger Energieeinsatz erfordern. Klimaschutz und der Erhalt der Biodiversität sollten Teil der Agenda sein. Nur so könne man zukunftsfähig bleiben.

Als Organisation müsse Pro Natura selbst vorbildlich agieren, sagt ihr operativer Chef. Am Sitz des Zentralsekretariats in Basel, untergebracht in einer ehemaligen Gewerbeliegenschaft im Gundeldinger Quartier, sind Pflanzen ein dominantes Einrichtungsmerkmal. Wie in einem Biotop grünt es in und vor den Büros der Angestellten. Nachhaltigkeit vorzuleben bedeute, darauf zu achten, was und wie man konsumiere und sich fortbewege, sagt Leugger. «Wie sich unser Verhalten im Alltag auf die Umwelt auswirkt, ist ein ständiges Thema bei uns.»

Glaubwürdigkeit als Kapital

Glaubwürdigkeit gehöre zum Kapital einer Nichtregierungsorganisation, betont ihr Geschäftsführer. Dieses Kapital werde auch für die politische Arbeit benötigt. Als Anwältin der Natur, als die man sich versteht, beteiligt sich Pro Natura am Gesetzgebungsprozess, macht Eingaben bei Vernehmlassungen und lanciert mit anderen Gruppierungen Initiativen und Referenden. Sorgsam nutzt pro Natura

zudem das Verbandsbeschwerderecht. Eine hohe Erfolgsquote zeigt laut Leugger, dass man mit diesem wichtigen Recht sorgsam umgehen würde. Er glaubt, dass diesbezüglich die Bedeutung der Nichtregierungsorganisationen weiter zunehmen werde. «Die Zivilgesellschaft verlangt das von uns.» Wichtige Schwerpunkte der Arbeit von Pro Natura bleiben aber der praktische Naturschutz, wie er in den Schutzgebieten geleistet wird, und die Umweltbildung.

Hoffnung machen Leugger die erneuerten Zielsetzungen der Regierung in Bern. Dass der Bundesrat die «Sustainable Development Goals» der Vereinten Nationen unterzeichnet habe und darauf basierend in diesem Sommer seine Strategie für Nachhaltige Entwicklung 2030 verabschiedet, sei ein gutes Zeichen. Damit habe sich die Schweiz völkerrechtlich verbindliche Ziele für eine nachhaltige Entwicklung bis 2030 gesetzt. Festgeschrieben ist so unter anderem der Schutz der Vielfalt der Arten an Land und im Wasser – und damit ein Kernanliegen von Pro Natura. Zugute käme dies wohl auch dem kleinen Bachflohkrebs und seinem bedrohten Lebensraum.

Welches persönliche Ziel möchten Sie erreichen?

Der familiären, beruflichen und gesellschaftlichen Verantwortung gerecht zu werden, ist nicht immer einfach. Ich habe mir zum Ziel gesetzt, meine Work-Life-Balance zu verbessern und meine Rolle als Familienmensch zu stärken.

Wie nachhaltig leben Sie als Privatperson?

Wo immer es geht, versuche ich, die Prinzipien der Nachhaltigkeit zu befolgen, sei es bei der Mobilität oder beim Konsum. Ich fahre leidenschaftlich gern Velo und benutze den öffentlichen Verkehr, wir leben ohne Auto und Flugreisen kommen gar nicht in Frage. Beim Einkaufen überlege ich stets, ob ich das wirklich brauche, achte auf ökologische und sozial faire Produktion. Nahrungsmittel kaufe ich vorzugsweise aus der Region und mit Bio-Label. Fleisch konsumieren wir massvoll.

Was hat Sie die COVID-19-Pandemie gelehrt?

Lieb gewonnene Gewohnheiten wurden auf einmal in Frage gestellt. Die Pandemie hat uns allen gezeigt, wie verletzlich wir letztendlich sind und dass wir auch mit vermeintlich Selbstverständlichem sorgsamer umgehen sollten.

Hat sich durch die Pandemie etwas für Sie nachhaltig verändert?

Haupterkenntnis ist, dass nicht alles selbstverständlich ist, was uns gegeben wird. Umso mehr müssen wir dem Sorge tragen.

Welche Vision haben Sie für die Welt von morgen?

Dass die Menschheit lernt, die grossartige Vielfalt der Natur zu schätzen und zu bewahren, und begreift, dass wir sie mit unserem Planeten lediglich teilen und sie die Basis für eine gesunde Zukunft für uns alle ist. Eine gesunde Zukunft für die Menschheit und ein gesunder, artenreicher Planet gehen Hand in Hand.

Kampf gegen die Plastikflut in den Weltmeeren

Plastikmüll tötet Millionen von Meereslebewesen, die an den Abfällen ersticken, sich in ihnen verfangen oder sich damit vergiften. Weltweit sterben pro Sekunde drei Meerestiere an diesen Folgen. The SeaCleaners, eine französisch-schweizerische Umweltschutzorganisation, hat sich dem Kampf gegen die Meeresverschmutzung durch Plastik und die Zerstörung natürlicher Lebensräume verschrieben. **Yvan Bourgnon**, CEO und Gründer, sprach mit CEO Magazin über die Rettung der Weltmeere.

Text: Eric Johnson
Bilder: The SeaCleaners

Ziel der Umweltorganisation ist es, die Weltmeere vor Verschmutzung zu schützen – insbesondere vor dem Eintrag von Plastik an den Flussmündungen und Küsten. Ihr Ansatz kombiniert Technologie und Aufklärungskampagnen. Bei der technologischen Lösung handelt es sich um ein neuartiges Schiff, das jährlich 5000 bis 10'000 Tonnen Müll aus den Ozeanen sammeln soll. Die Aufklärungskampagnen werden zum Teil an Bord stattfinden: Präsentationen und Bildungsarbeit auf See und im Hafen, insbesondere in Afrika, Südostasien und Lateinamerika, wo das Problem am ausgeprägtesten ist und am wenigsten Geld für Gegenmassnahmen zur Verfügung steht. Bereits heute wird Aufklärungsarbeit über Workshops in Unternehmen, an Schulen und an Universitäten sowie über Müllsammel-Aktionstage geleistet.

www.theseacleaners.org

Zehn Millionen Tonnen Plastikmüll pro Jahr – 17 Tonnen pro Minute – landen in den Weltmeeren. Und kein Ende in Sicht?

Ohne massives Gegensteuern wird sich die Menge an Plastikmüll in den Weltmeeren bis 2040 schätzungsweise verdreifachen, das sind 50 kg pro Meter Küste. 2050 gäbe es dann genau so viel Plastikmüll wie Fische in den Ozeanen. Der Plastikmüll vernichtet Meereslebewesen, führt zu Missbildungen und dazu, dass sie sich immer weniger vermehren. Die im Plastik enthaltenen chemischen Substanzen belasten die marinen Ökosysteme. Zudem verstärkt das Plastik in den Weltmeeren den Klimawandel, da mehr Wärmestrahlung reflektiert wird. Doch nicht nur die Natur wird geschädigt, sondern auch der Mensch. Laut Angaben des Umweltprogramms der Vereinten Nationen kostet Plastikmüll den Tourismus- und Fischereisektor 14 Milliarden US-Dollar pro Jahr.

Sollten wir Plastik somit schlichtweg verbieten?

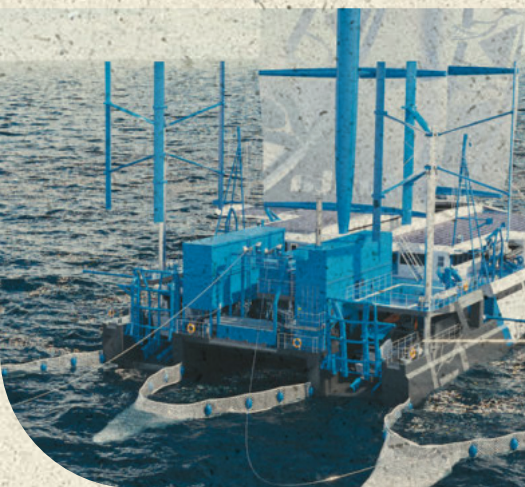
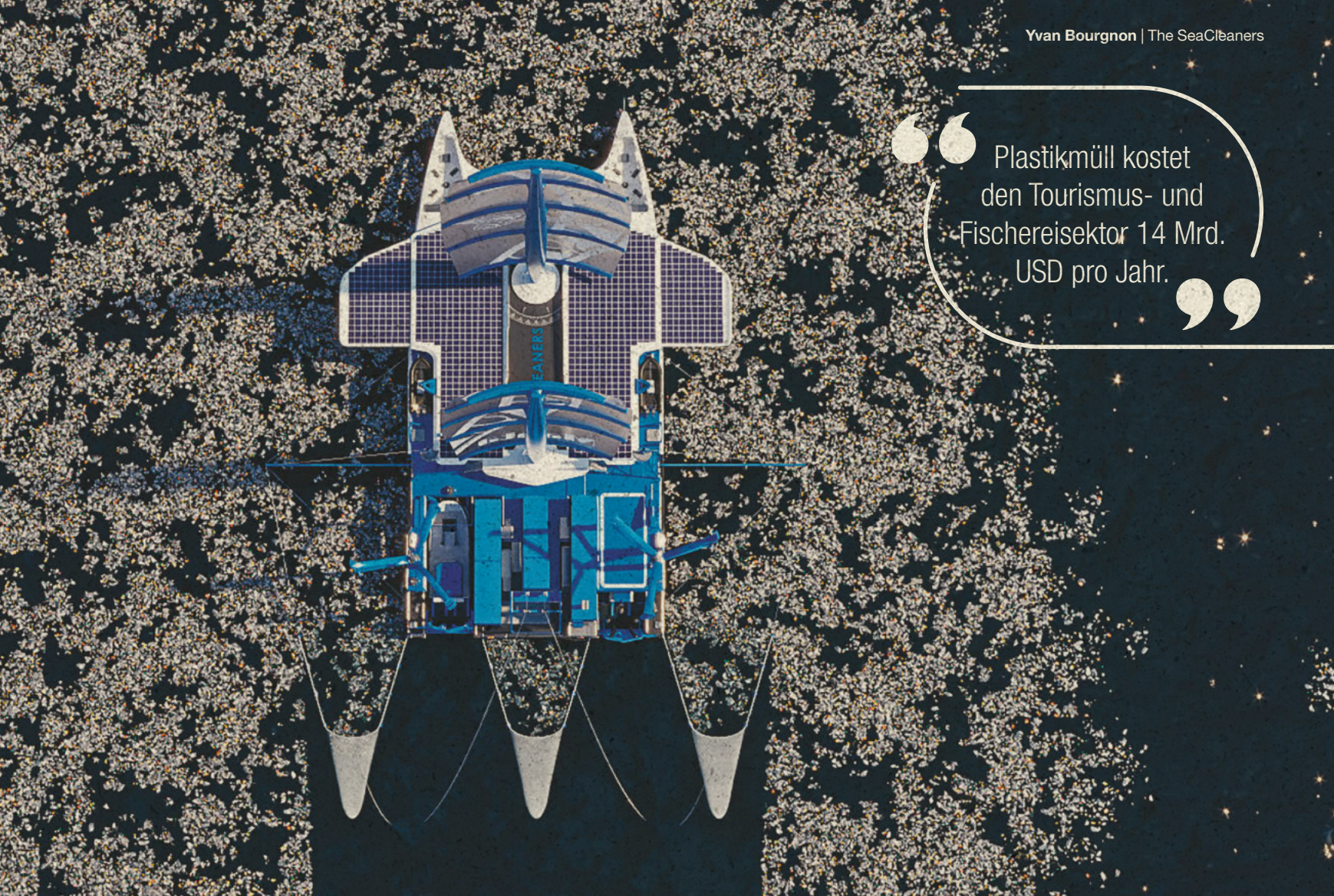
Jeder von uns sollte seinen Plastikkonsum minimieren, denn es gibt Alternativen, zumindest in wohlhabenderen Ländern. Wesentlich schwieriger ist es beispielsweise in Afrika oder Bangladesch. Wer es sich leisten kann, weniger Plastik zu verwenden, verdient mehr. Dagegen kaufen Menschen mit geringerem Einkommen vor allem preiswertere, allseits verfügbare Produkte aus Kunststoff. Der Kern des Problems liegt in der Erfassung und

Entsorgung. In den ärmeren Teilen der Welt dienen Flüsse als Deponien, in denen der Müll wie durch Zauberhand einfach verschwindet. Die Industriestaaten müssen den weniger entwickelten Ländern, aus denen der Grossteil des Plastikeintrags in die Weltmeeren stammt, dabei helfen, die Abfälle in geeigneter Weise zu sammeln und entsorgen.

The SeaCleaners entwickelt die erforderlichen Technologien.

Seit 2017 haben wir 25'000 Stunden Forschungsarbeit, technische Entwicklung und Tests für den Manta, ein Offshore-Schiff zur Sammlung und Entsorgung von Plastikmüll, und für die Mobula, ein kleineres Schiff für flache und weniger zugängliche Gewässer, investiert. Die Mobula 8 ist inzwischen betriebsbereit und wird noch vor Ende 2021 in Indonesien zum Einsatz kommen. Der Bau des Manta wird 2022 beginnen, die Einführung ist für 2024 geplant. Bisher konnten wir ein Drittel der erforderlichen Finanzierung sicherstellen. Da die Konstruktionspläne für den Manta nun fertig sind, laufen die Aktivitäten zur Mittelbeschaffung auf Hochtouren. Eine zentrale Frage war die Entsorgung der mit dem Manta gesammelten Abfälle. Ursprünglich wollten wir zur Entsorgung an Land zurückzukehren. Hier bestand jedoch die Gefahr, dass in weniger entwickelten Regionen der erfasste Plastikmüll einfach wieder im Meer landet.

“Plastikmüll kostet den Tourismus- und Fischereisektor 14 Mrd. USD pro Jahr.“



Yvan Bourgnon (50) folgt seiner Leidenschaft und ist ein Katamaran-Fan. Als Kind begleitete er seine Eltern und seinen älteren Bruder auf einer Weltumsegelung. Die Brüder wurden später Profisegler und gewannen einen Pokal nach dem anderen, vor allem in Katamaranen. Dann kam die Zeit der Abenteuer. Den Höhepunkt bildete eine Weltumrundung im Sportkatamaran von 2013 bis 2015. Bei dieser Fahrt erlebte Yvan hautnah die dramatische Verschmutzung der Ozeane mit Plastikmüll. Daraufhin überführte er seine Leidenschaft, die Weltmeere zu besegeln, in die Leidenschaft, sie zu retten, und gründete The SeaCleaners. Die Mission der Organisation basiert – wie sollte es auch anders sein – auf einem Katamaran, der eigens für die Sammlung und Entsorgung von Müll aus dem Meer entwickelt wurde.

“ Jeder von uns sollte seinen Plastikkonsum minimieren, denn es gibt Alternativen. ”

Deshalb werden wir den Plastikmüll in Energie für den Schiffsbetrieb umwandeln. So sparen wir CO₂-Emissionen und Energie. Ausserdem können wir drei Wochen am Stück auf See bleiben, weil wir weniger Müll an Bord lagern müssen.

Gibt es neben dem technologischen auch ein soziales Ziel?

Wenn der Manta im Hafen ist, geht unsere Arbeit an Land weiter. Wir wollen zeigen, wie die Technologie funktioniert, und über das Müllproblem und seine Lösungen aufklären. Man kann Menschen nur überzeugen, indem man ihnen erklärt, wie etwas geht. Unser Ziel ist der Einsatz eines Manta und einiger Mobula an der Mündung jedes grösseren Flusses, über den Plastik in die Ozeane gelangt. 90 Prozent des gesamten Plastikmülls in den Weltmeeren stammen aus zehn Flüssen in Afrika, Asien und Südamerika.

Sie versuchen also, das Verhalten der Menschen in Bezug auf Müll zu verändern?

In Frankreich, wo ich lebe, gibt es 17'000 Müllfahrzeuge für die tägliche Müllsammmlung. Warum sollten wir nicht mit einigen Hundert Booten genau dasselbe tun? Wir stellen Mitarbeitende in Vollzeit ein, damit sie Zigarettenkippen einsammeln, die nur wenige Tonnen Müll ausmachen. Das können wir uns leisten! Es wird leider einige Zeit dauern, bis diese Botschaft ankommt. Als ich 2015 begann, mir über die Meeresverschmutzung Gedanken zu machen, war die Wissenschaft gerade erst auf das Problem aufmerksam geworden. Inzwischen ist das Thema wissenschaftlich etabliert. Es ist Sache der Politik, Lösungen umzusetzen. Plastik wird Teil unseres Lebens bleiben, wie sehr wir auch dagegen ankämpfen. Daher ist es an der Zeit, pragmatisch zu sein und zu sagen: Wir müssen das Müllproblem lösen.

Ist The SeaCleaners ein kommerzielles Unternehmen oder eine gemeinnützige Organisation?

Plastikentsorgung und -recycling ist kein rentables Geschäft, deshalb sind wir gemeinnützig organisiert. Mit Glas und

Metall kann man Geld verdienen, bei Plastik hingegen müssen öffentliche Stellen und NGOs die Federführung übernehmen. Es müssen Anreize für den geeigneten Umgang mit Plastik geschaffen und Zuwiderhandlungen sanktioniert werden. Allerdings sollte es und wird es auch Nischen für die Einbindung kommerzieller Unternehmen geben. Wir arbeiten bereits mit einigen gewerblichen Partnern zusammen. Andere Unternehmen, die unsere Arbeit unterstützen, versuchen einfach nur, sich für die Sache stark zu machen. Hierzu zählen auch einige Kunststoffhersteller.

Gibt es andere Organisationen, die mit The SeaCleaners vergleichbar sind?

Es gibt zum Glück viele aktive Organisationen, aber ihre Zahl ist angesichts des Ausmasses des Problems immer noch nicht ausreichend. Ein gutes Beispiel ist The Ocean Cleanup aus den Niederlanden. Die Organisation konzentriert sich eher auf Plastikmüll in Flüssen, wir hingegen auf die Ozeane, sodass wir uns gut ergänzen. The Ocean Cleanup hat das Problem, dass bei der Müllsammmlung in Flüssen in der Regel ein Teil der Wasserstrasse gesperrt werden muss. Das ist für den Schiffsverkehr problematisch. Wir versuchen jedoch beide, Plastikmüll zu sammeln, solange er noch im Wasser treibt, d. h. bevor er auf den Grund absinkt und sich in Mikroplastik zersetzt, denn Mikroplastik zu erfassen, ist so gut wie unmöglich.

Sie sind Segler und Abenteurer:

Wie passt das zu Ihrer Position als CEO?

Als Skipper habe ich ein rund 25-köpfiges Team an Land und auf See gemanagt. Ich musste mehrere Millionen Euro aufbringen und die Sponsoren koordinieren. Ich war auch an der Boots- und Ausrüstungsentwicklung beteiligt. Zudem musste ich meine Regatten planen und fahren. Ich besitze also eine solide Führungskompetenz und weiss, was es braucht, um The SeaCleaners zu leiten. Ich war leidenschaftlicher Profisegler, doch 2015; mit 44 Jahren, wollte ich mehr, als nur möglichst schnell von A nach B zu segeln. Das Meer hatte mir so viel gegeben, dass es für mich an der Zeit war, etwas zurückzugeben.



Ganz persönlich

Sie segeln immer noch, richtig?

Ja, nicht mehr als Profi, sondern in meiner Freizeit. Ich segle besonders gerne mit meinem Sohn Mathis, der 2019 Europameister im Sportkatamaran wurde. Inzwischen bin ich nur am Wochenende auf dem Wasser, weil ich während der Woche arbeite.

Sind Sie nur bei The SeaCleaners tätig oder arbeiten Sie noch an weiteren Projekten?

Ich möchte mich auf ein Hauptanliegen konzentrieren. Das habe ich mit The SeaCleaners gefunden. Wir sind eine grosse Organisation mit einer immensen Aufgabe. Wir haben sehr viele Mitarbeitende und bereits mehr als 1000 ehrenamtliche Helferinnen und Helfer. Die Arbeit muss also weitergehen.

Wo sehen Sie sich im Jahr 2030?

Nicht in einem neuen Leben, denn der Kampf für den Schutz der Weltmeere ist mir ein Herzensanliegen. Ich möchte unsere Arbeit auf die gesamte Welt ausweiten und Milliarden Menschen auf das Plastikproblem aufmerksam machen. In den letzten Jahren haben wir schon viel geschafft, aber ich weiss, dass wir in den nächsten zehn Jahren noch sehr viel mehr erreichen können.



Pro Futura blauer Engel

Der Zukunft verpflichtet

Dieses Kapitel präsentieren wir auf dem Naturpapier «Pro Futura». Es wird zu 100 Prozent aus Altpapier hergestellt und altert kaum. Das intensive Weiss wird ohne Zugabe optischer Aufheller und nur durch eine besondere Aufbereitung des Altpapiers erreicht. Dieses Papier macht seinem Namen alle Ehre und verkörpert im wahrsten Sinne des Wortes die Zukunft.



Reportage

People

Von Mensch zu Mensch

Soziale Nachhaltigkeit stellt den Menschen in den Mittelpunkt. Immerhin ist dieser Treiber und Adressat vieler Entwicklungen, die sich bewusst oder unbewusst nachhaltig auswirken. Digitale Errungenschaften wie Automatisierung, Robotik, künstliche Intelligenz, virtuelle Realität, Big Data, Blockchain oder Social Media sind längst nicht mehr nur Spezialistenthemen.

Die Gesellschaft funktioniert zunehmend digital und urbanisiert sich. Die Menschen leben länger und haben ein verändertes Gesundheitsbewusstsein. Sie konsumieren immer häufiger nachhaltige Produkte oder wollen nachhaltig investieren. Gerade junge Generationen sprechen nicht mehr von Work-Life-Balance, sondern von Life-Balance.

Im Namen der Gesellschaft

Vor diesem Hintergrund tragen die Unternehmen mit ihrem Schaffen eine wesentliche soziale Verantwortung. Sie müssen nicht nur ihre ökonomische Leistung optimieren, sondern auch zur Entwicklung und zum Wohlergehen der Gesellschaft beitragen. Arbeitssicherheit, Lohn- und Chancengleichheit, faire Bezahlung, Diversitäts- und Inklusionsforderungen

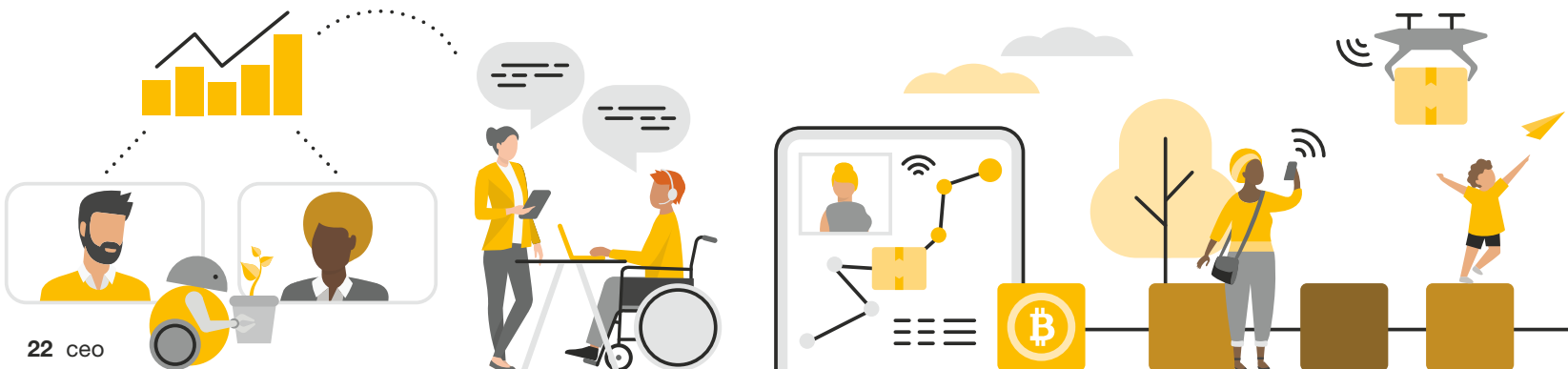
sowie Upskillingprogramme und eine Modernisierung des Arbeitsplatzes gehören für fortschrittliche Unternehmen mittlerweile zum Standard. Diese soziale Verantwortung zielt darauf ab, dass sich Mitarbeitende im Job frei entfalten (vgl. ceo Magazin «work in progress» von November 2020).

Mehr Sozialkompetenzen gefragt

Es erstaunt nicht, dass die Schweiz als Vertrauensnation gilt (vgl. ceo Magazin «Vertrauen in der Gesellschaft» von Dezember 2017). Dabei spielen Bildungssystem und Innovationskraft eine Schlüsselrolle. Die fortschreitende Digitalisierung stellt neue Kompetenz- und Lernanforderungen an die Menschen. Digitale Fähigkeiten und lebenslanges Lernen werden zum Muss. Denn je virtueller die Zusammenarbeit abläuft und je flacher die Hierarchien in den Unternehmen werden, desto stärker steigt der Bedarf an Teamfähigkeit und Eigenverantwortung.

Innovativ, digital, sozial

Mit digital-sozialen Innovationen will man den Wandel innovativ und menschenfreundlich zugleich gestalten. Dabei entsteht eine Wechselwirkung zwischen Gesellschaft und digitaler Transformation:



“ Gerade junge Generationen sprechen nicht mehr von Work-Life-Balance, sondern von Life-Balance. ”

Digitale Innovationen können als Multiplikator sozialer Innovationen wirken, wie das die rasche Etablierung von Kollaborationsplattformen und Remote-Arbeit, von Crowdfunding¹ oder von MakerSpaces zeigt. In solchen virtuellen Laboratorien erhalten Menschen mit Beeinträchtigungen einen pädagogisch begleiteten Zugang zu digitalen Technologien.

Auch in der humanitären Arbeit werden neue Technologien eingesetzt. So nutzt das Internationale Komitee vom Roten Kreuz (IKRK) beispielsweise Blockchain-Technologien. Zwar könnten diese noch umweltfreundlicher werden, doch entfalten sie ein enormes soziales Nachhaltigkeitspotenzial. Mit blockchain basierten Lokalwährungen kämpft das IKRK gegen die Armut in Kenia und Äthiopien an. Die Währungen lassen sich übers Handy verbreiten und einfach handhaben. Sie ermöglichen es den Slum- oder Dorfbewohnern, für ihre Arbeit bezahlt zu werden und das verdiente Guthaben für lokale Waren und Dienstleistungen auszugeben. Und sie schmälern die Einflussnahme korrupter Regierungen.

Mit sozialer Wirkung investieren

Mit sogenannten Social Impact Investments (SII) streben Geldgeber eine soziale

Wirkung bei gleichzeitiger finanzieller Rendite an. Voraussetzung dafür sind die Minderung von sozialen Risiken und klar messbare Wirkungsziele. Zum Beispiel lassen sich dank SII neue Therapien oder Rehabilitationsformen entwickeln und perfektionieren. Die Messbarkeit grenzt SIIs von Spenden oder Responsible Investments ab. Das Bewusstsein für soziales Investieren ist in den letzten Jahren enorm gewachsen.

Viele Menschen, viele Chancen

Uns Wirtschaftsakteuren bietet der Aspekt Mensch enorme Chancen für unser Nachhaltigkeitsverhalten. Denn er gehört noch immer zu unseren wertvollsten Ressourcen. So sollten wir uns für eine bessere Vernetzung, einen Zugang zu digitalen Angeboten und für die digitale Alphabetisierung von Kindern und Jugendlichen einsetzen. Die gemeinnützige Organisation Labdoo beispielsweise bereitet gespendete Laptops auf, stattet sie mit Lernsoftware aus und transportiert sie CO₂-neutral in weltweite Schulprojekte. Im Weiteren brauchen wir Unternehmen komplementäre Expertise im Haus. Zum Beispiel, indem wir Co-Kreation fördern oder Partnerschaften mit sozialen Institutionen eingehen.

Persönlichkeiten im Gespräch

In der institutionellen Welt engagieren sich viele Menschen für den Faktor Mensch. Auf den nachfolgenden Seiten haben wir die Gespräche mit drei dieser Persönlichkeiten für Sie zusammengefasst. Hier lesen Sie, wie sich die Stiftung Kinderdorf Pestalozzi für Frieden durch Völkerverständigung einsetzt. Too Good to Go strebt einen Planeten ohne Lebensmittelverschwendung an. Und das Swiss Economic Forum SEF fördert unternehmerisches Gedankengut und leistet damit einen wertvollen Beitrag zu einem sozial verantwortungsvollen Unternehmertum.

¹ «Women Unbound: Unleashing female entrepreneurial potential», PwC/The Crowdfunding Center, 2017



Martin Bachofner (48) ist in der Nähe von Bern aufgewachsen, studierte an der HSG St. Gallen Jura und schloss in Liechtenstein das Wirtschaftsstudium mit dem Master in Business Administration ab. Er arbeitet unter anderem für das Verlagshaus Marquard Media in München, im Finanzsektor in Liechtenstein und schliesslich während sieben Jahren als Geschäftsführer von Gstaad-Saanenland Tourismus. Vor seinem Engagement für die Stiftung Kinderdorf Pestalozzi war er CEO der Tourismusorganisation Bern Welcome. Bachofner wohnt in Trogen und Lyss, wo er mit seiner Tochter und den zwei Söhnen seiner Partnerin in einer Patchworkfamilie lebt.

“ Zu oft ist zu sehen, wie Nachhaltigkeit als Verkaufsargument instrumentalisiert wird. ”



Bildung als Chance für mehr soziale Nachhaltigkeit

Karitative Organisationen arbeiten zunehmend mit wirtschaftlichen Ansätzen. Denn beim Engagement für eine gerechtere Welt reichen gute Absichten und ein bekannter Name langfristig nicht mehr aus.

Text: Simon Eppenberger
Bilder: Marc Welti

Die **Stiftung Kinderdorf Pestalozzi** wurde 1946 gegründet, um Kriegswaisen aufzunehmen. Während Jahrzehnten lebten Flüchtlinge im Kinderdorf in Trogen (AR). Das änderte sich vor sieben Jahren, als sich die Stiftung darauf konzentrierte, benachteiligten Kindern in zwölf Ländern vor Ort eine bessere Bildung zu ermöglichen. Davon profitieren rund 200'000 Schülerinnen und Schüler. In der Schweiz ist das Kinderdorf ein Ort für den kulturellen Austausch. Unterstützt wird die Stiftung von über 55'000 Spenderinnen und Spendern sowie aus Nachlässen und Zuwendungen der öffentlichen Hand.

www.pestalozzi.ch

Martin Bachofner studierte Jura in St. Gallen, Wirtschaft in Liechtenstein – und ahnte damals nicht, dass ihn sein Weg einst in die saftig grünen Hügel von Appenzell Ausser Rhoden führen wird. Dort ist er im Dorf Trogen seit rund einem Jahr der Geschäftsleiter einer international geschätzten Organisation, der Stiftung Kinderdorf Pestalozzi. Diese wird 2021 nicht nur 75 Jahre alt, sondern befindet sich mitten in einem Veränderungsprozess.

Dafür hat der Stiftungsrat mit Bachofner eine Persönlichkeit engagiert, welche in der Verbindung von Ökonomie und sozialer Nachhaltigkeit keinen Widerspruch sieht – sondern vielmehr eine Dringlichkeit. Er führt die Stiftung wie ein KMU, das wirtschaften muss. «Wir sind gegenüber allen Spenderinnen und Spendern verpflichtet», sagt der gebürtige Berner.

Nicht nur durch ein Sparprogramm soll das negative Betriebsergebnis in zwei Jahren wieder ausgeglichen sein. «Wir leben von der bekannten Marke. Aber wir müssen uns wandeln, wenn wir unsere Stärken nicht verlieren und in der Bedeutungslosigkeit verschwinden wollen», sagt der 48-Jährige nüchtern.

Befristete Hilfe

Wirtschaftlichkeit ist für ihn aber nur Mittel zum Zweck. Wichtiger ist Bachofner die Sinnhaftigkeit seiner Tätigkeit. Sein Antrieb

ist, möglichst vielen benachteiligten Kindern im Ausland den Zugang zu einer guten Bildung zu ermöglichen. Und in der Schweiz den kulturellen Austausch und die Medienkompetenz unter Jugendlichen zu fördern.

Denn Flüchtlingskinder wohnen im Kinderdorf in Trogen seit 2014 keine mehr. Bereits in den 1980er-Jahren hatten die Verantwortlichen erkannt, dass man mit der Unterstützung vor Ort langfristig viel mehr bewirken kann, als in der Schweiz 120 Kinder zu beherbergen. Heute ist eine Kernaufgabe der Stiftung das weltweite Engagement. In rund 800 Schulen in einem Dutzend Ländern ist sie aktiv. Dort werden lokale Lehrkräfte und Partnerorganisationen ausgebildet – während maximal neun Jahren.

Laut Bachofner ist das eine gute Zeitspanne, um eine nachhaltige Verbesserung für die Kinder zu erreichen. «Wir wollen keine Abhängigkeit provozieren oder uns unentbehrlich machen. Unser Ansatz ist, Kompetenzen in der Bildung und dem Kinderschutz weiterzugeben und damit zu erreichen, dass sie von den lokalen Fachkräften selbstständig und damit nachhaltig weiterentwickelt werden können», sagt er.

Die Auslandstrategie hat sich bewährt und soll nun stark ausgebaut werden. Das Wachstumsziel ist ambitioniert: «Bis 2030



wollen wir 400'000 Kinder erreichen», sagt er. Heute profitieren gut 200'000 Kinder von den Einsätzen der Stiftung. Um dieses Ziel zu erreichen, genügen klassische Spenden allein nicht.

Neue Geschäftsmodelle

Hinzu kommt ein grosser Investitionsbedarf in der Schweiz. Im Kinderdorf trafen sich vor der COVID-19-Pandemie zwar jährlich mehrere Tausend junge Menschen aus dem In- und Ausland, um sich mit Rassismus, Diskriminierung und dem eigenen Verhalten auseinanderzusetzen oder ein Jugendradio zu betreiben. Das soll auch wieder möglich sein.

Doch in Trogen sind viele der rund zwei Dutzend Gebäude in die Jahre gekommen, bei einigen blättert die Farbe ab und sie sind baufällig. Die Erneuerung wird viel kosten, doch das sieht Bachofner auch als Chance: «Heute kommen wir auf 25'000 Logiernächte. Das lässt sich ausbauen und wir wollen neue, touristische Geschäftsmodelle entwickeln.»

Zu Neuerungen gezwungen wurde die Stiftung auch durch die Pandemie. Während im Ausland die Umstellung auf Nothilfe auf der Hand lag, durften die Kinder und Jugendlichen in der Schweiz nicht mehr

nach Trogen reisen. Kurzerhand entwickelten die Bildungsverantwortlichen Workshops zu Kinderrecht, welche in den Klassenzimmern stattfinden konnten. Und mit einem mobilen Radiostudio suchten sie die Schulen auf, um 11- bis 13-Jährige im bewussten Umgang mit sozialen und klassischen Medien zu schulen und sie für die verhängnisvolle Dynamik von Fake News und Hass zu sensibilisieren. Bachofner lächelt, wenn er die begeisterten Rückmeldungen der Kinder schildert.

Die Ehrlichkeit und das Engagement der Jungen bei der Auseinandersetzung mit sozialen Fragestellungen würde laut Bachofner auch viele Firmen weiterbringen. Da am Markt die Nachfrage nach verantwortungsbewussten und transparenten Produkten steigt, müssen Unternehmen früher oder später darauf reagieren. «Das führt nicht immer zu einem echten Umdenken. Zu oft ist zu sehen, wie Nachhaltigkeit als Verkaufsargument instrumentalisiert wird, ohne tatsächlich dahinterzustehen.» Andere Unternehmen würden nicht einmal diesen Schritt gehen, sondern seien lieber karitativ tätig, um das eigene Gewissen oder jenes der Kundschaft zu beruhigen.

Für langfristig gewinnbringend hält er den integrativen Ansatz. Dabei wird die eigene Situation punkto Nachhaltigkeit gesamtheit-

lich und ehrlich betrachtet, Veränderungen werden aus eigener Überzeugung umgesetzt und langfristig von allen Beteiligten getragen. Bachofner ist überzeugt: «Das eröffnet neue Chancen, auch für die Gesellschaft als Ganzes. Und für Unternehmen zahlt sich das über kurz oder lang auch wirtschaftlich aus.» Deshalb hält er das Thema für eine Top-Priorität, die sich CEOs und Verwaltungsräte nicht wegdenken dürfen.

Und was bedeutet für ihn und seine Organisation soziale Nachhaltigkeit und Gerechtigkeit? «Die Stiftung ist keine geschützte Werkstatt, aber wir haben selbstverständlich keine ungerechte Lohnschere, sind der Gleichberechtigung verpflichtet und fördern die berufliche Entwicklung der Mitarbeitenden.»

Auf die Frage, welches global betrachtet die grössten Herausforderungen punkto Nachhaltigkeit seien, sagt Bachofner, dass man da extrem demütig sein müsse. «Ich bin kein Nachhaltigkeitspapst, aber was wir dringend brauchen, ist weniger Gier. Wir müssen mit den natürlichen Ressourcen schonender umgehen.» Zu diesen Ressourcen gehören für Bachofner nicht nur die Umwelt, sondern auch die Menschen, die je nach Geburtsort sehr unterschiedliche Chancen im Leben haben.



Wir wollen keine
Abhängigkeit provozieren
oder uns unentbehrlich
machen.



Langfristige Veränderungen

Deshalb ist seine Vision für die Welt von morgen eine humane, für alle chancengleiche Gesellschaft. Auch wenn er sich als Realist bewusst ist, dass dies so nicht zu erreichen ist, bleibt er überzeugt: «Vieles ist noch möglich.» Dabei glaubt er an die langfristigen Veränderungen, welche aus einem gesellschaftlichen Druck heraus entstehen können.

Als Beispiel nennt er die Klimabewegung, die nicht zuletzt zu neuen Gesetzen und Änderungen beim Konsumverhalten beigetragen hat. Und Bachofner ist überzeugt, dass die Investition in Bildung

noch immer die besten Ergebnisse erzielt. «Je mehr gut ausgebildete Jugendliche wir auf der Welt haben, desto besser gestalten sie die Zukunft.»

Für ihn geht Bildung und Wissen einher mit der Offenheit für Neues und der Bereitschaft, über das eigene Handeln nachzudenken. Dies sei die Basis für Veränderungen. Aus diesem Grund ist sein Lieblingsplatz im Kinderdorf gleich neben dem Schulhaus, von dem das Auge über das Land bis zum Bodensee schweift. «Ein weiter Blick und breiter Horizont sind elementar, um weiterzukommen.»



Ganz persönlich

Auf welche Errungenschaften möchten Sie in 30 Jahren zurückblicken können?

Ich will immer sagen können: Was ich getan habe, ergibt einen weiterführenden Sinn. Ich will dabei viel gelernt haben und stolz darauf sein können.

Welches persönliche Ziel möchten Sie erreichen?

Eine weiterhin steile Lernkurve und die Kraft, mit 80 Jahren noch immer mit dem Rennvelo ohne Elektroantrieb über Pässe zu fahren.

Was möchten Sie Ihren Nachkommen mit auf den Weg geben?

Einen möglichst breiten Horizont zu pflegen. Das hilft, differenziert zu denken. Und etwas vom Wichtigsten ist der gute Umgang mit der eigenen Gesundheit.

Was hat Sie das Jahr 2020 und die COVID-19-Pandemie gelehrt?

Für viele mag das nicht zutreffen, aber mir hat es gezeigt, dass wir auch auf vieles verzichten können. Es tut uns gut zu merken, was wir haben.

Wie tausende Schweizer Unternehmen nachhaltiger wirtschaften

Vor drei Jahren waren sie in der Schweiz zu zweit, nun führt sie als Country Managerin über dreissig Menschen: **Alina Swirski** über den rasanten Erfolg des nachhaltigen Geschäfts von Too Good To Go.

Text: Simon Eppenberger
Bilder: Marc Welti

Too Good To Go ermöglicht es Unternehmen, auf effiziente Weise weniger Lebensmittel zu verschwenden, mit neuen Kundinnen und Kunden in Kontakt zu treten und Kosten zu reduzieren. Dieses Konzept funktioniert einfach via App – und ist seit der Gründung 2016 in Dänemark auf starkem Wachstumskurs. Inzwischen ist Too Good To Go bereits mit über 1000 Mitarbeitenden in 16 Ländern aktiv. In der Schweiz sind vom lokalen Kleinbetrieb zum internationalen Lebensmittelkonzern über 4700 Unternehmen sowie 1,4 Millionen Konsumentinnen und Konsumenten mit dabei.

www.toogoodtogo.ch

Via App rettet Too Good To Go Esswaren vor dem Wegwerfen und legt dabei eine beachtliche Entwicklung hin. In weniger als drei Jahren erreichte Ihr Unternehmen allein in der Schweiz 1,3 Millionen registrierte Nutzerinnen und Nutzer und mehr als 4200 Partnerbetriebe. Wieso ist das Geschäft mit übrig gebliebenen Lebensmitteln ein so grosser Erfolg?

Das Geschäftsmodell ist einfach und spricht die Leute an. Wir bieten eine Win-win-win-Situation: Unsere Partnerbetriebe gewinnen durch weniger Lebensmittelverschwendung und zusätzliche Kundschaft, Konsumentinnen und Konsumenten indem sie etwas für die Nachhaltigkeit tun und Lebensmittel zu einem reduzierten Preis erhalten. Die dritte Gewinnerin ist die Umwelt, deren Ressourcen geschont werden. Das alles macht so sehr viel Sinn und ist entsprechend überzeugend.

Wie lange dauert es, um einen Betrieb von Ihrem Angebot zu überzeugen?

Das hängt von der Grösse und der Struktur ab. Ein Unternehmen kann sich in zehn Minuten online registrieren und nach einer halben Stunde damit beginnen, Lebensmit-

tel zu retten. Wir investieren aber auch viel in den Vertrieb und gehen auf Entscheidungsträgerinnen und -träger zu. Manche sagen nach einer halben Stunde direkt Ja, bei anderen dauert es länger, bis die Integration in die eigenen Prozesse steht.

Hören Sie auch Kritik oder erleben Sie Widerstände?

Ziemlich wenig, aber Herausforderungen und Widersprüche gibt es. Viele denken, sie haben keinen Foodwaste oder dieser sei mit 30 oder 40 Franken pro Tag zu klein, um etwas zu ändern. Dabei gehen in vielen Betrieben Lebensmittel verloren und es lohnt sich bereits ab diesen Beträgen, diese mit uns zu retten.

Zeit ist auch Geld und das Wegwerfen ist schnell erledigt.

Der Aufwand für das Lebensmittel retten mit Too Good To Go ist mit ein, zwei Minuten pro Lebensmittelpaket sehr klein, die Vorteile überwiegen auch auf der Kosten- seite klar. Oft geht es vielmehr darum, welche Priorität die Nachhaltigkeit in einem Unternehmen hat.

“ Viele denken, sie haben keinen Foodwaste oder dieser sei zu klein, um etwas zu ändern. ”



Alina Swirski (34) wuchs in Berlin auf, besuchte dort eine französische Schule und anschliessend die École hôtelière in Lausanne. Danach durchlief sie bei der UBS in der Schweiz ein Trainee-Programm und wechselte nach vier Jahren bei der Bank zu einem Event-Start-up nach Hongkong. Später schloss Swirski in Barcelona den Master in Business Administration ab und kam 2018 wieder in die Schweiz, um bei Too Good To Go im Verkauf einzusteigen – als zweite Mitarbeitende der Niederlassung. Im April 2020 übernahm sie als Country Managerin die Führung der inzwischen rund 30 Mitarbeitenden. Swirski lebt mit ihrem Partner und dem gemeinsamen Kind in Zürich.

Woran messen Sie Ihren Fortschritt im Bereich der Nachhaltigkeit?

Wir wollen Menschen und Unternehmen inspirieren. Das ist schwierig zu messen. Was wir direkt sehen, ist die Zahl der geretteten Mahlzeiten. Zum dreijährigen Jubiläum in der Schweiz haben wir drei Millionen erreicht. In Zusammenarbeit mit MyClimate haben wir errechnet, dass dies einem eingesparten CO₂-Äquivalent von rund 7'500 Tonnen entspricht.

Wie sieht die Entwicklung Ihres Unternehmens international und in der Schweiz aus?

Global haben wir über 43 Millionen registrierte Nutzerinnen und Nutzer, die bisher über 88 Millionen Mahlzeiten gerettet haben. In der Schweiz haben wir nach drei Jahren über 1,4 Millionen registrierte Nutzerinnen und Nutzer. Unser Ziel ist es, Foodwaste zu verhindern. Auch wenn das nicht komplett gelingen wird, wollen wir so viele Menschen und Unternehmen wie möglich erreichen und sie zum Kampf gegen Lebensmittelverschwendung inspirieren.

Wie sieht das Wachstum bei den Unternehmen in der Schweiz aus?

Pro Monat sind im Durchschnitt 200 Unternehmen neu an Bord, um sich gegen Foodwaste einzusetzen. Was uns sehr freut: Ein Drittel davon kommt proaktiv auf uns zu – oft auch durch die Empfehlung von Mitarbeitenden, welche Too Good To Go privat nutzen und die Vorgesetzten darauf aufmerksam machen. Inzwischen sind über 4700 Unternehmen registriert.

Aus dem Verkauf der Lebensmittel erhält Too Good To Go einen Anteil. Wie rentabel ist das?

Unser Geschäftsmodell würde es grundsätzlich erlauben, innerhalb kürzester Zeit profitabel zu werden. Allerdings verfolgen wir mit unserer Mission eine Wachstumsstrategie, um unsere Präsenz weltweit auszubauen. Gleichzeitig investieren wir in die Sensibilisierung zum Thema Lebensmittelverschwendung und lancieren laufend neue Initiativen und Kampagnen dazu. Und wir behandeln unsere Mitarbeitenden fair. Das kostet etwas. Aber wir generieren den Cashflow aus eigener Kraft und haben private Investoren, die nicht den schnellen Profit anstreben. Darauf sind wir stolz.



Die Digitalisierung ist ein Kernelement des Erfolges von Too Good To Go. Sie ermöglicht allen Beteiligten sehr einfache Prozesse. Wie gross ist das Potential der Digitalisierung beim Thema Nachhaltigkeit insgesamt?

Es ist sehr gross. Die Digitalisierung wird beispielsweise im Konsumbereich dazu führen, dass vermehrt nachhaltige Angebote leicht zugänglich werden. Das wird immer mehr Leute ansprechen. In vielen Bereichen wird die Digitalisierung einen effizienteren Umgang mit Ressourcen ermöglichen.

Was möchten Sie mit Ihrem Unternehmen im Jahr 2030 erreicht haben?

Die UN-Agenda für nachhaltige Entwicklung will Lebensmittelverluste auf Einzelhandels- und Verbraucherebene bis dahin halbieren. Das Ziel verfolgen auch wir bei Too Good To Go und noch mehr: Unsere Vision ist ein Planet ohne Lebensmittelverschwendung. Mit unserer App allein können wir das nicht erreichen. Deshalb verstehen wir uns als Bewegung, die mit Politik, Unternehmen, Schulen und privaten Haushalten zusammenarbeitet. Wir haben beispielsweise eine Public-Affairs-Person in Brüssel, die sich für unsere Anliegen einsetzt, sind an Schulen aktiv und ermutigen Unternehmen, «Waste Warrior Brands» zu werden und sich damit intern wie extern gegen Foodwaste zu engagieren.

Was kann jeder einzelne Mitarbeitende zu einem nachhaltigeren Unternehmen beitragen?

Allen muss klar werden: Es geht nicht nur um die grossen Aktionen von Politik oder Wirtschaft. Die Haltung «Ich kann allein eh nichts ausrichten» ist falsch. Viele kleine

Schritte bringen viel. Man kann beispielsweise den eigenen Arbeitgeber auf nachhaltige Lösungen aufmerksam machen, andere im persönlichen Umfeld inspirieren, Erfahrungen teilen, kreativ sein bei der Lebensmittelverschwendung etc.

Viele nachhaltige Produkte sind teurer als andere. Auch in der Schweiz können oder wollen sich das viele Privatpersonen und Firmen nicht leisten. Kann nachhaltiger Konsum und nachhaltiges Wirtschaften trotzdem einen Systemwandel herbeiführen – oder wird es etwas Elitäres bleiben?

Neulich las ich eine Studie eines Beratungsunternehmens im Lebensmittelbereich, das zum Schluss kommt: Die Bereitschaft wächst, für verantwortungsbewusste Produkte auch mehr zu bezahlen. Das trifft insbesondere auf die Generationen Z und Alpha (Jahrgang 2010 bis 2025, Anm. d. Red.) zu. Sie werden weniger, aber viel bewusster konsumieren. Je mehr das tun, desto weniger elitär ist es.

Trotzdem: Im Kampf um Kundschaft wird der Preis ein starkes Argument bleiben.

Wer bewusster konsumiert, sieht nicht nur den Preis im Verkauf, sondern denkt auch an die Folgekosten für die Umwelt und Gesundheit. Und viele haben ein Sparpotential. Pro Jahr verschwendet jede Person in der Schweiz etwa für 600 Franken Lebensmittel. Dies entspricht ungefähr dem durchschnittlichen Budget für Lebensmittel pro Monat und Haushalt. Ohne Verschwendung könnte man also jedes Jahr einen Monat lang gratis Esswaren einkaufen.

“ Die Digitalisierung wird einen effizienteren Umgang mit Ressourcen ermöglichen. ”

Ganz persönlich



Too Good To Go ist eine zertifizierte «B Corporation» und verpflichtet sich damit hohen Standards punkto Transparenz und ökologischer sowie sozialer Verantwortung. Zudem ist der Profit nicht die oberste Maxime. Welche Priorität sollte das Thema Nachhaltigkeit für eine Geschäftsleitung haben? Über kurz oder lang hängt der Geschäftserfolg davon ab. Immer mehr Kundinnen und Kunden kaufen fair und umweltbewusst hergestellte Produkte. Und neue, fähige Arbeitskräfte wollen für verantwortungsbewusste, nachhaltige Unternehmen arbeiten.

Was sind Ihrer Meinung nach die grössten Herausforderungen im Bereich Nachhaltigkeit?

Oft fehlen das Bewusstsein und das Wissen. Und vor allem wird das eigene Wirken unterschätzt. Eine Umfrage von Too Good To Go unter 500 Konsumentinnen und Konsumenten in der Schweiz hat beispielsweise ergeben, dass 40 Prozent glauben,

zu Hause keinen Food Waste zu generieren. Dabei werden in der Schweiz pro Jahr 2,8 Millionen Tonnen Lebensmittel verschwendet – ein Drittel davon in Haushalten. Wenn also jede und jeder etwas bei sich ändert, hat das grosse Auswirkungen.

Bedeutet nachhaltiges Wirtschaften gleichzeitig, nicht wachstumsorientiert zu wirtschaften?

Absolut nicht. Nachhaltiges Wirtschaften bringt ökonomische, ökologische und soziale Aspekte in Einklang und ermöglicht ein gesundes Wachstum. Wichtig ist die Balance von Profit und verantwortungsbewusstem Handeln. Das mag kurzfristig teurer sein, zahlt sich aber langfristig aus.

Was ist Ihr persönlicher Beitrag zu einer nachhaltigeren Zukunft?

Momentan ist es meine Tätigkeit für ein Unternehmen, das eine 100 Prozent nachhaltige Mission hat. Wir alle haben im Alltag wenig Zeit und Energie für die vielen wichtigen Dinge im Leben. Deshalb freue ich mich, meine Zeit wertvoll einsetzen und einen Beitrag zur Nachhaltigkeit leisten zu können.

Auf welche Errungenschaften möchten Sie in 30 Jahren zurückblicken können?

Die Kinder, Familie und Freizeit in eine Balance mit der Arbeit gebracht und die Zeit für Dinge eingesetzt zu haben, die mir wichtig sind. Und Nachhaltigkeit in der Führung praktiziert zu haben. Menschen und Mitarbeitende fair behandelt zu haben – sie gefördert zu haben, wenn ich die Möglichkeit dazu hatte, transparent und ehrlich mit ihnen umgegangen zu sein, Feedback gegeben und immer zugehört zu haben, um ihre Anliegen und Arbeit zu verstehen – egal ob CEO oder Praktikantin oder Praktikant!

Was möchten Sie Ihren Nachkommen mit auf den Weg geben?

Das Leben ist zu kurz, um Dinge tun, die nicht motivieren, hinter denen man nicht stehen kann. Und es tut nicht weh, nett und respektvoll zu sein.

Sie wurden beim Ausbruch der COVID-19-Pandemie Country Managerin. Was hat sie das Jahr 2020 gelehrt?

Wir haben plötzlich erlebt, was wir vorher nur theoretisch wussten: Die Unvorhersehbarkeit des Lebens kann krass sein. Und der direkte menschliche Kontakt ist unglaublich wichtig für die psychische Gesundheit. Er wird nie durch Technologie ersetzt werden können. Wir sind eben «social animals».

A portrait of Corine Blesi, a woman with long brown hair and blue eyes, smiling. She is wearing a black turtleneck and a light-colored blazer. The background is a blurred indoor setting with blue and yellow tones.

«Das Jahrzehnt der Nachhaltigkeit ist angebrochen»

Corine Blesi (45) studierte an der Hochschule St. Gallen internationale Beziehungen. Nach Stationen beim World Economic Forum (WEF) und als wissenschaftliche Mitarbeiterin von zwei Bundesräten war sie acht Jahre in der Geschäftsleitung der Rettungsflugwacht Rega tätig. Anschliessend machte sie sich mit der Plattform «Zürich Economic Impulse» selbstständig. 2019 übernahm sie die Leitung des Konferenzgeschäfts der NZZ, zu der das Swiss Economic Forum (SEF) gehört. Seit 2021 ist sie Mitglied der erweiterten Geschäftsleitung der NZZ. Blesi ist verheiratet und wohnt mit ihrem Partner in Feusisberg (SZ).

Wir sehen Nachhaltigkeit
nebst Unternehmertum sowie
Innovation und Technologie
als drittes grosses
Thema unserer Zeit.



Sie bringt die Schweizer Wirtschaft zusammen und sieht für nachhaltige Unternehmen neue Chancen: **Corine Blesi**, Geschäftsführerin des Swiss Economic Forum (SEF) über ehrliche Führungskräfte und verantwortungsbewusste Investitionen.

Text: Simon Eppenberger

Bilder: Markus Bertschi

Das **Swiss Economic Forum (SEF)** ist die führende Wirtschaftskonferenz der Schweiz. Es wurde 1998 gegründet. Jährlich treffen sich über 1350 Führungspersonlichkeiten aus Wirtschaft, Wissenschaft, Politik und Medien für einen Meinungsaustausch und Dialog. Zudem vergibt das SEF den Swiss Economic Award, den bedeutendsten Preis für Jungunternehmen in der Schweiz. Das 24. SEF findet am 2. und 3. Juni 2022 statt.

www.swisseconomic.ch

.....

Nachhaltigkeit ist einer der grossen Trends in Gesellschaft, Wirtschaft und Politik. Wie wettbewerbsfähig ist die Schweizer Wirtschaft dabei im internationalen Vergleich?

Es ist nicht nur ein Trend. Für das SEF ist das Jahrzehnt der Nachhaltigkeit angebrochen, in dem sehr viele wichtige Weichen in diesem Bereich gestellt werden. Und es ist inzwischen auch in der Strategie der grossen Unternehmen angekommen. In der Schweiz funktionieren in diesem Bereich einige Dinge sehr gut, andere haben Luft nach oben.

Zum Beispiel?

Pro Kopf sind wir drittgrösster Abfallproduzent – und gleichzeitig Recycling-Weltmeister. Im Alltag weniger sichtbar ist, dass sehr viele Investitionen im Nachhaltigkeitsbereich über die Schweiz fliessen. Insgesamt stehen wir nicht so schlecht da und machen uns gerne kleiner, als wir es sind.

Wie hat sich das Thema Nachhaltigkeit am SEF seit der Gründung vor 23 Jahren entwickelt?

Früher war Nachhaltigkeit vor allem politisch besetzt und es galt: Unternehmertum und Nachhaltigkeit, das funktioniert nicht. Mittlerweile sind viele neue, spannende Geschäftsmodelle entstanden. Firmen investieren in Technologien und Innovationen, welche auf die Nachhaltigkeit einzahlen. Entsprechend hat sich am SEF in den letzten Jahren der Diskurs verschoben. Das Thema ist nicht mehr nur politisch, sondern hat eine ernstzunehmende wirtschaftliche Komponente.

Welche sind aus Ihrer Sicht für die Schweizer Wirtschaft die nächsten wichtigen Schritte im Bereich unternehmerische Nachhaltigkeit?

Zu erkennen, welche Chancen das Thema bietet und welche Kraft sich entwickeln kann, wenn das eigene Geschäftsmodell und Nachhaltigkeit ineinandergreifen. Das ist noch nicht in der vollen Breite angekommen. Dabei sind erfolgreiche Familienunternehmen der beste Beweis, dass sich nachhaltiges Wirtschaften über Jahrzehnte bewährt. Sie fällen Entscheide mit Blick auf die nächste Generation. Bei grossen Unternehmen steht es hingegen noch zu oft in der Strategie, wird aber nicht gelebt. Hier hat insbesondere die Führung eine Vorbildfunktion. Es braucht mehr ehrliches und langfristiges Engagement.

Nachhaltigkeit als Geschäftsmodell führt selten zu einem schnellen Profit. Dennoch steigen auf dem Finanzsektor die Investitionen in sozial und ökologisch verantwortungsbewusste Geschäftsmodelle. Wieso?

Das Narrativ, mit Nachhaltigkeit verdiene man kein Geld, ist zwar noch in vielen Köpfen. Aber es hat sich geändert. Das International Institute for Management Development in Lausanne hat etwa nachgewiesen, dass nachhaltige Geldanlagen langfristig gleich gut oder gar erfolgreicher sind als jene, welche nicht den Kriterien für einen verantwortungsbewussten Umgang mit den Aspekten Umwelt, Soziales und Unternehmensführung entsprechen.

Wird der Finanzsektor zu einem Treiber der Nachhaltigkeit?

Die Entwicklung geht in diese Richtung und hat uns veranlasst, im September das Impact Finance Forum zu lancieren. Dort geht es im Wesentlichen um die Frage, wie die Transformation hin zu einer nachhaltigen Wirtschaft finanziert wird. Investorinnen und Investoren haben einen riesigen Hebel. Sie fragen sich immer häufiger, wie sie Geld gewinnbringend und mit nachhaltiger Wirkung anlegen können. Gleichzeitig können sie Firmen und deren Führung direkt beeinflussen.

Nicht zuletzt während der COVID-19-Pandemie hat der Konsum von nachhaltigen Produkten zugenommen. Kann ein neues Konsumverhalten zu einer überwiegend nachhaltigen Wirtschaft führen?

Neben den Investitionen sind die Konsumentinnen und Konsumenten ausschlaggebend für grosse Veränderungen. Wir haben 300 Schweizerinnen und Schweizer zum Thema befragt. 65 Prozent gaben an, für sie sei es beim Kaufentscheid wichtig oder sehr wichtig, dass ein Unternehmen seine soziale oder ökologische Verantwortung wahrnimmt. 77 Prozent der Befragten geben an, dass dies für Sie in Zukunft noch wichtiger wird. Das sind enorm hohe Werte und ein starker Einfluss.

Welche Chancen sehen Sie in einer erfolgreichen nachhaltigen Entwicklung auf sozialer sowie ökologischer Ebene?

Der Begriff Nachhaltigkeit stammt aus der Forstwirtschaft und bedeutet, nicht mehr Bäume abzuholzen, als wieder aufgeforstet werden können. Das sollte heute für alle Ressourcen gelten. Nachhaltig zu leben und zu wirtschaften, bringt nur positive Veränderungen für die Umwelt und die Menschen.

Wo sehen Sie die Gefahren im Bereich der Nachhaltigkeit?

Es hat sich eine Labeling-Industrie entwickelt, bei der man sich alles Mögliche kaufen kann – auch wenn nicht alles mit einem grünen Label nachhaltig ist. Alle Arbeitsschritte und Bestandteile eines Produktes auf Nachhaltigkeit hin zu verfolgen, ist sehr schwierig. Da lässt sich mit Marketing-Geldern leicht Greenwashing betreiben. Und wer effektiv verantwortungsbewusst handeln will, kann vor lauter Labels den Durchblick verlieren.

Braucht es Gesetze, welche die Anforderungen an die Nachhaltigkeit regeln?

Wir stehen für eine liberale Haltung und die offene und ehrliche Auseinandersetzung

mit dem Thema ein. Alle wollen wissen, welcher Kauf tatsächlich etwas bewirkt. Wann ist ein Bio-Produkt tatsächlich bio, sprich: Welchen Standards muss es genügen? Und wer legt die Kriterien fest? Diese Herausforderungen beschäftigen viele Branchen, auch die Finanzindustrie. Dort wird intensiv diskutiert, was eine nachhaltige Anlage ausmacht. Welche Standards sich etablieren, wird der Markt zeigen.

Tu Gutes und sprich darüber: Gilt das noch immer – oder sollte man sich in Zeiten von Social Media und schneller Empörung eher zurückhalten?

Glaubwürdige Kommunikation und Transparenz werden erwartet und nehmen an Bedeutung weiter zu. Elementar ist, Dinge nicht Richtung Nachhaltigkeit zu beschönigen oder ein grünes Image zu kreieren, das nicht zum effektiven Geschäftsmodell passt. Das wird früher oder später Schaden anrichten.

Wie kann man ein Unternehmen animieren, nachhaltig zu wirtschaften?

Von aussen kann man das niemandem aufzwingen. Wer in einem Unternehmen entscheidet, muss diesen Mehrwert für sich selbst sehen. Wenn bei Kundschaft, Mitarbeitenden und Investitionen die Nachhaltigkeit wichtiger wird, kommt es automatisch zum Umdenken.

Hat das SEF Ziele im Bereich Nachhaltigkeit?

Wir sehen Nachhaltigkeit neben Innovation und Technologie als drittes grosses Thema unserer Zeit. Deshalb lancieren wir die Initiative «Sustainable Switzerland», welche alle Kompetenzen der NZZ vereint. Dabei geht es nicht nur um Begegnungen an unseren Konferenzen. Es gehört eine Dialog- und Content-Plattform dazu, die sich 365 Tage im Jahr mit der nachhaltigen Schweiz auseinandersetzt. Sie soll eine Drehscheibe für Wirtschaft, Wissenschaft, Politik und Gesellschaft sein. Nachhaltigkeit ist auch ein wichtiges Generationenthema. Viele versierte Schweizer Firmen kommen gar nicht mehr an die Jungen ran, für die Nachhaltigkeit eine Herzensangelegenheit ist. Hier wollen wir relevante Aspekte aufgreifen, Brücken schlagen und den Dialog ermöglichen.

Was möchten Sie mit dem SEF im Jahr 2030 erreicht haben?

Wir wollen das SEF der Nachhaltigkeit gebaut haben. Die Initiative «Sustainable Switzerland» soll über die Schweizer Grenzen hinaus einen Beitrag zur nachhaltigen Wirtschaft leisten.



Ganz persönlich

Was ist Ihre Vision für die Welt von morgen?

Dass wir zumindest das Beste tun, um die Welt so zu verlassen, wie wir sie angetroffen haben. Wenn wir das tun, dann ist viel erreicht.

Welches persönliche Ziel möchten Sie erreichen?

Am Ende möchte ich sagen können, dass ich meine Zeit beruflich wie privat mit den für mich wichtigen und mir lieben Menschen verbracht habe.

Was möchten Sie der nächsten Generation mit auf den Weg geben?

Mut, Innovation und Pioniergeist zahlen sich immer irgendwann aus. Zwischendurch zu scheitern, gehört dazu und ist ok.

Worauf sind Sie besonders stolz?

Dass wir am SEF immer wieder spannende Leute zusammenbringen und aus diesen Begegnungen gute Ideen, neue Initiativen und in diesem Sinne auch Wertschöpfung entstehen.

Was hat Sie die COVID-19-Pandemie gelehrt?

Dass wir unsere Freiheit als selbstverständlich hinnahmen und viel zu wenig wertschätzten, wie frei wir uns bis dahin bewegen konnten.



Normaset Puro

Perspektiven schwarz auf weiss

Dieses Kapitel wurde auf das holzfreie Offsetpapier «Normaset Puro» gedruckt. Das Papier kommt ganz ohne optische Aufheller aus. International anerkannte Ökolabel wie ISO 14001, TCF (Totally Chlorine Free) oder das EU-Eco-Label attestieren ihm höchste Kompetenz punkto Umweltverträglichkeit. «Normaset Puro» bietet der Druckindustrie eine wertvolle Alternative.

Perspective

Eine Frage der Perspektive

Das Thema Nachhaltigkeit ist so facettenreich, dass wir es aus verschiedenen Blickwinkeln betrachten sollten. Mit dem Kapitel «Perspective» möchten wir dazu anregen, neue Perspektiven einzunehmen, Bewährtes zu hinterfragen und mit Blick auf die Zukunft zu innovieren. Dass wir dazu neue Standpunkte benötigen, ist unvermeidlich. Denn die Menschheit verbraucht heute jedes Jahr 60 Prozent mehr Ressourcen, als die Erde zur Verfügung stellen kann¹.

Damit wird die Zukunft zur unternehmerischen Verantwortung. Ziel der Wirtschaftsakteure weltweit muss es sein, ökonomisch, ökologisch, sozial und zukunftsorientiert zu wirtschaften. Nur so können wir die Klimaziele unseres Landes und der internationalen Staatengemeinschaften unterstützen. Und nur so geben wir aktuellen und nachfolgenden Generationen eine Perspektive.

Fairness gewinnt

Interessante Mechanismen in dieser Betrachtung verfolgt der faire Handel. Dabei erhalten die Erzeuger für ihre Produkte einen Mindestpreis, der von einer Fair-Trade-Organisation bestimmt wird.

Renommiertere Namen sind Fairtrade, Flower Label Program oder Max Havelaar. Ein bemerkenswertes Beispiel für eine erfolgreiche Weiterentwicklung des Konzepts hat das Luzerner Familienunternehmen Gübelin eingeführt. Mit der ersten «Provenance Proof»-Blockchain lassen sich bei Edelsteinen sämtliche Schritte der Lieferkette nachverfolgen. So entsteht für die weltweite Schmuckbranche maximale Transparenz über die Provenienz von Juwelen. Fairer Handel erfordert ein Umdenken bei Unternehmen und Konsumenten.

Wenn sich der Kreis schliesst

Einen ähnlichen Perspektivenwechsel fordert die Kreislaufwirtschaft – auch Circular Economy genannt. Sie wechselt vom derzeit linearen Herstellen-Konsumieren-Wegwerfen-Ansatz hin zu einem regenerativen, geschlossenen Kreislauf von Wertstoffen und Ressourcen. Wer zirkular wirtschaftet, geht ökonomischer mit den verfügbaren Ressourcen um und reduziert seine systemischen Risiken wie Abhängigkeiten von Betriebsmitteln. Zudem stärkt die Kreislaufwirtschaft die Resilienz von Wirtschaft und Gesellschaft und ebnet den Weg zu neuen Märkten, Innovationen und Investitionen.

“ Für nachhaltig engagierte Unternehmen ergeben sich viele neue Perspektiven. ”

Zirkularität als Geschäftsmodell sieht vier Strategien vor²: das Schliessen von Material- und Energiekreisläufen (z. B. durch das möglichst vollständige Rezyklieren verwendeter Rohstoffe), das Verlangsamen (z. B. durch Verlängerung der Produktlebenszyklen), das Verringern (z. B. energieeffizientere Produktion) und das Wiederherstellen (z. B. durch einen erhöhten Einsatz von erneuerbaren Ressourcen).

Bio trifft Ökonomie

Ebenfalls konsequent naturorientiert sind bioökonomische Innovationen. Diese treiben die Abkehr von einer erdölbasierten Wirtschaft hin zur Nutzung biologischer Ressourcen wie Pflanzen, Tiere und Mikroorganismen voran – ähnlich wie grüne Energien in der Stromproduktion. So entstehen neue Wirk- und Wertstoffe aus bisher ungenutzten Reststoffen. Beispiele für bioökonomische Innovationen gibt es viele: Die Grünalge wird zur Herstellung eines roten Farbstoffs eingesetzt, Bioinformatik zur Analyse von Virusmutationen oder Hefe für die Herstellung von Bioethanol. Oder aus Kokosnussschale wird ein holzartiger Baustoff hergestellt, wie dies das Schweizer Cleantech-Unternehmen NaturLoop geschafft hat.

Ein Unternehmen, viele Perspektiven

Für nachhaltig engagierte Unternehmen ergeben sich viele neue Perspektiven. Wer sich beispielsweise einem nachhaltigen Sourcing verschreibt, treibt die Integration von sozialen, ethischen und ökologischen Leistungsfaktoren in der Lieferantenauswahl voran. Mit Impact Investing³ will ein Unternehmen positive Auswirkungen auf die Umwelt oder die Gesellschaft fördern oder Fremdkapital für seine nachhaltige Geschäftstätigkeit gewinnen. Dazu muss es sein Profil nach Umwelt-, Gesellschafts- und Governance-Kriterien (ESG) schärfen, die richtigen Daten erfassen und seine Offenlegung erweitern.

Eine weitere Möglichkeit besteht darin, den Paradigmenwechsel hin zur Orientierung an positiven Zielvorstellungen anzuführen oder mitzutragen. Dazu müssen die Unternehmen ein integriertes nachhaltiges Management etablieren, eine Vordenker- und Vorreiterrolle sowie die Themenführerschaft in Nachhaltigkeitsbereichen übernehmen, etwa hinsichtlich Mobilität, Bauen oder Lebensqualität. Der englische Fussballclub Forest Green Rovers (UK) zum Beispiel ist der erste klimaneutrale Fussballverein der Welt.

Persönlichkeiten im Gespräch

Eine neue Perspektive einzunehmen ist in vielerlei Hinsicht möglich. Die drei nachfolgenden Interviewpartner zeigen auf, wie und warum sie Bewährtes hinterfragt haben und die Nachhaltigkeitsthematik neu angegangen sind. Die Stromproduzentin Alpiq setzt auf grüne Energien. NIKIN produziert faire und nachhaltige Mode und pflanzt gleichzeitig für jedes verkaufte Produkt einen Baum. Und im Doppelinterview zu Sustainable Finance sprechen Falko Paetzold und Tillmann Lang über nachhaltige Finanzdienstleistungen und wie es diese Kunden ermöglichen, in saubere Energien oder Gleichberechtigung zu investieren.

¹ Report von WWF und PwC: Kreislaufwirtschaft als Chance für die Wirtschaft, PwC Schweiz, 2021

² «Circularity as the new normal: Future fitting Swiss businesses», WWF und PwC Schweiz, 2021

³ «ESG – Game Changer aus strategischer und regulatorischer Sicht», PwC Investmentforum, PwC Deutschland, 2020



«Nachhaltigkeit ist mehr als ein Geschäftsmodell»

Für Unternehmen im Energiebereich ist Nachhaltigkeit mehr als nur ein modischer Begriff. Und für **Antje Kanngiesser**, CEO von Alpiq, steht fest: Es geht dabei um viel mehr als um den Energiemix und das nächste Windrad.

Text: Erik Brühlmann
Bilder: Markus Bertschi

Alpiq ist ein europäisches Energieunternehmen mit Schweizer Wurzeln. Seit mehr als hundert Jahren produziert Alpiq klimafreundlichen Strom aus CO₂-freier Wasserkraft und betreibt ein diversifiziertes und flexibles Kraftwerksportfolio in ganz Europa. Dank herausragender Kenntnisse im Asset-, Portfolio- und Risikomanagement ist Alpiq führend in der Vermarktung erneuerbarer Energien. Die Gruppe beschäftigt rund 1200 Mitarbeitende europaweit und hat ihren Sitz in Lausanne.

www.alpiq.com

Der Begriff «Nachhaltigkeit» ist heute omnipräsent, zuweilen auch überstrapaziert. Wie interpretieren Sie ihn?
Persönlich fängt es für mich damit an, dass ich mir bewusst bin, was mein Handeln für Auswirkungen hat. Es geht bei Nachhaltigkeit um Rücksichtnahme und Genügsamkeit zugunsten der Allgemeinheit. Brauche ich etwas wirklich? Muss ich es jetzt kaufen? Bei Alpiq interpretieren wir Nachhaltigkeit nach den drei P: finanzielle Performance, soziale Performance und Umweltperformance.

Beim Thema Nachhaltigkeit kollidieren oft kurzfristige mit langfristigen Interessen. Wie bringt man das unter einen Hut?

Nicht nur bei der Nachhaltigkeit stehen das kurzfristige operative Geschäft und das langfristige strategische Geschäft einander manchmal im Weg. Wichtig ist für ein Unternehmen, dass klar ist, wie es hinsichtlich seiner Werte aufgestellt ist. Ergreift man eine Gelegenheit, weil sie schnelles Geld verspricht, oder verzichtet man bewusst, weil das Geschäft nicht den Unternehmenswerten entspricht? Das sind spannende Diskussionen, auch mit den Aktionären.

Aber Aktionäre wollen doch Geld verdienen!

Unsere Aktionäre wissen, dass unser Geschäft von langfristigen Preiszyklen mit

guten und auch herausfordernden Jahren beeinflusst wird. Im klassischen Energiegeschäft sprechen wir nicht von Monaten, sondern von Jahren. «Schnell» ist in unserer Branche, wenn wir beispielsweise ein Wasserstoff-Projekt in 12 bis 18 Monaten umsetzen können. In der Regel gehen wir aber eher von 15 bis 20 Jahren aus, wenn es um Produktionsanlagen geht.

Sie erwähnten die drei Pfeiler der Nachhaltigkeit: Ökonomie, Ökologie und Soziales. Ist es möglich, alle drei gleich zu gewichten, oder bleibt immer ein Pfeiler bis zu einem gewissen Grad auf der Strecke?

Früher ordnete man oft das Soziale und die Ökologie der Ökonomie unter. Heute nehmen wir bei Grossprojekten alle beteiligten Stakeholder frühzeitig mit an Bord. So konnten wir beim Bau des 900-Megawatt-Pumpspeicherkraftwerks Nant de Drance nach mehr als zehn Jahren Zusammenarbeit eine positive Bilanz ziehen. Die 15 Umweltkompensationsmassnahmen sorgen für einen wirksamen Ausgleich der Auswirkungen des Kraftwerksbaus und dessen Anschluss ans europäische Stromnetz auf die Umwelt. Die beispielhafte Zusammenarbeit und der konstruktive Dialog unter den Beteiligten ermöglichen, dass Stromproduktion und Naturschutz im Gleichgewicht sind.

“ Wir müssen verstehen, dass die Zukunft jetzt ist und dass wir beim Klimaschutz heute handeln müssen. ”



Antje Kanngiesser, (47) wurde im deutschen Nordhessen geboren und ist ausgebildete Juristin. Ihren Dokortitel machte sie an der Universität Regensburg, Deutschland. Es folgten Weiterbildungen im Finanz- und Managementbereich. Zwischen 2001 und 2007 war Antje Kanngiesser als Rechtsanwältin in Berlin tätig. Von 2007 bis 2014 besetzte sie verschiedene Funktionen bei Energie Ouest Suisse und anschliessend bei der Alpiq Gruppe. 2014 wechselte sie zum in Bern beheimateten Energieunternehmen BKW, wo sie unter anderem Mitglied der Geschäftsleitung war. 2021 kehrte sie als CEO zurück zu Alpiq. Antje Kanngiesser lebt mit ihrem Mann und den beiden Kindern in Murten.

Welchen Einfluss haben Konsumenten? Können sie ein Unternehmen zur Nachhaltigkeit drängen?

Heute viel mehr als früher, weil mehr Informationen verfügbar sind. Die sozialen Medien sind ein starker Watchdog, über den Stakeholder zunehmend auf das Verhalten von Unternehmen Einfluss nehmen können.

Kann Nachhaltigkeit als Geschäftsmodell dienen?

Es gibt Beispiele wie das Schweizer Start-up, das aus Apfelschalen veganes Leder für Handyhüllen und Portemonnaies herstellt. Nachhaltigkeit ist aber weit mehr als ein Geschäftsmodell. Es ist die Haltung und Qualität dahingehend, wie man ein Geschäft betreibt. Wie führe ich die Menschen im Unternehmen? Wie nachhaltig sind die Prozesse optimiert? Mit welchen Lieferanten arbeitet man zusammen? Firmenwagen oder GA? Nachhaltigkeit hat in einem Unternehmen so viele Aspekte und wir sind bei Alpiq gerade dabei, sie alle zu analysieren. Das ist anstrengend, braucht Mut und Durchhaltewillen, weil wir alles hinterfragen – auch Dinge, die vielleicht schon lang recht zufriedenstellend funktionieren.

Was bedeutet nachhaltiges Wirtschaften für ein Unternehmen?

Wir wollen mit unserem nachhaltigen Energiegeschäft so weit wie möglich einen Beitrag zu einem besseren Klima und zu

einer verbesserten Versorgungssicherheit leisten. Wir wissen aber, dass wir nicht schon morgen klimaneutral sein können. Wir wissen auch, dass wir derzeit nicht nur auf Wind und Sonne setzen können, denn die Versorgungssicherheit muss gewährleistet sein. Innerhalb dieses Rahmens können wir unseren Gestaltungsspielraum voll nutzen. So haben wir zum einen Kohlekraftwerke verkauft, obwohl sie gutes Geld einbrachten. Damit reduzierten wir unsere CO₂-Emissionen um über 50 Prozent. Das macht das Klima per se nicht besser, denn jetzt betreibt sie jemand anderer. Doch für Alpiq war das ein wichtiger Schritt in die richtige Richtung. Zum anderen investieren wir in die grüne Wasserstoffproduktion. Hier nehmen wir bewusst eine Pionierrolle ein, weil wir Treiber und nicht Getriebene sein wollen. Darüber hinaus stellen sich noch viele weitere Fragen: Welche Partner in Politik und Wirtschaft nehmen wir mit? Wie stellen wir uns bezüglich Diversität personell auf? Wie finanzieren wir Projekte, traditionell oder über Green Bonds? Welche Ziele setzen wir uns und wie messen wir sie? All diese Punkte betreffen das nachhaltige Wirtschaften.

Sie haben die grüne Wasserstoffproduktion erwähnt, wie wichtig ist diese für Alpiq?

Wir haben das Potenzial von grünem Wasserstoff zur Erreichung der Klimaziele

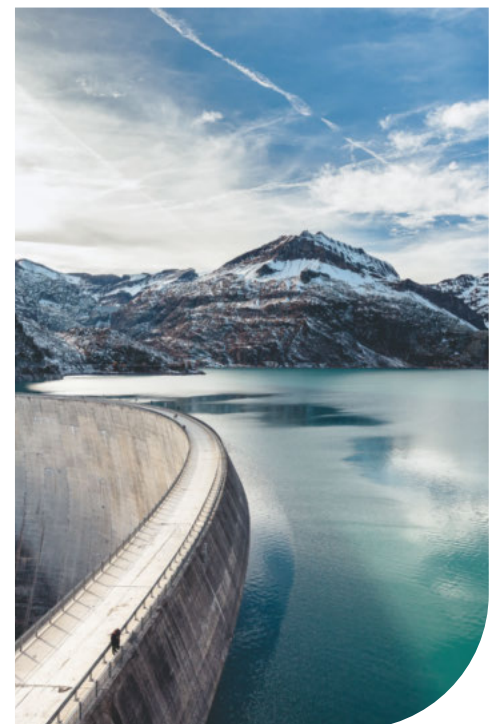
früh erkannt. Grüner Wasserstoff spielt eine wichtige Rolle für die Erreichung des Netto-Null-Emissionsziels – insbesondere durch den Einsatz in der emissionsfreien Mobilität. Nachdem das Joint Venture Hydrosponder, an dem wir zu 45 Prozent beteiligt sind, beim Alpiq Wasserkraftwerk Gösgen die derzeit grösste Produktionsanlage (2 MW) in der Schweiz für grünen Wasserstoff in Betrieb genommen hat, planen wir gemeinsam mit zwei Partnern den Bau einer 10-MW-Elektrolyse-Anlage. Die Anlage soll ab Ende 2022 in Betrieb gehen und im Endausbau mit rund 1000 bis 1200 Tonnen grünem Wasserstoff bis zu 200 Brennstoffzellen-Elektro-Lastwagen versorgen. Damit können gegenüber dem Einsatz von Diesel-Lastwagen pro Jahr rund 14'000 Tonnen CO₂ vermieden werden.

Also hat das Thema Nachhaltigkeit Alpiq in den letzten 20 Jahren verändert?

Auf jeden Fall, aber in dieser Zeit hat sich auch die gesamte Branche fünfmal um sich selbst gedreht!

Sie sprachen die verschiedenen Energieträger an. Wie sieht der Strommix bei Alpiq derzeit aus?

Betrachtet man die installierte Leistung, sind rund 60 Prozent Wasserkraft, Wind und Photovoltaik. Der Rest setzt sich aus Gaskraft und nuklearer Energie zusammen. Drei Viertel unseres Portfolios sind bereits CO₂-frei.



Ganz persönlich



“ Wir waren nie in einer besseren Position, die Dinge zu ändern. ”

Bei allen Nachhaltigkeitsüberlegungen muss die Versorgungssicherheit gewährleistet sein. Die Nationalfondsprojekte 70 und 71 zeigten aber auf, dass erneuerbare Energien diesen Anspruch ohne die Unterstützung der Kernkraft derzeit nicht erfüllen können. Werden Kernkraftwerke also noch länger am Netz sein, als uns lieb ist?

Solang sie sicher und wirtschaftlich betrieben werden können, sind sie Teil der Lösung bei der Transformation hin zur regenerativen Vollversorgung. Die Debatte über neue Kernkraftwerke, die gerade geführt wird, ist allerdings eine Scheindebatte. Denn von der Planung über die Bewilligung bis zum Bau und der Inbetriebnahme würden wohl 30 Jahre vergehen. Wir müssen uns auf den Ausbau der erneuerbaren Energien konzentrieren.

Muss man der Öffentlichkeit und den Stakeholdern vielleicht auch deutlicher klarmachen, dass man nicht auf Nachhaltigkeit pochen und gleichzeitig jedes neue Projekt blockieren kann?

Das ist das Thema «not in my backyard». Die Schweiz ist in der Fläche so klein, dass man ständig in jemandes Hinterhof steht. Wir müssen die Entscheidungsprozesse beschleunigen. Wenn man zehn Jahre über ein Projekt diskutiert, sind das zehn verlorene Jahre. Wir müssen jetzt handeln, um die Zukunft zu verbessern.

Welches persönliche Ziel möchten Sie erreichen?

Mein Lebensziel ist es, glücklich zu sein. Und wenn ich mal unglücklich bin, arbeite ich daran, dass sich das ganz schnell wieder zum Guten ändert.

Wie nachhaltig leben Sie als Privatperson?

Zu Hause machen wir viel, sind uns aber bewusst, dass es längst nicht reicht. Wir bewegen uns meist zu Fuss, mit dem Velo oder ÖV. Nebst einem Elektroauto besitzen wir aber auch einen Camper, der mit Diesel fährt. Lebensmittel beziehen wir konsequent aus der Region und wir haben uns auferlegt, saisonal einzukaufen. Tomaten im Winter und Erdbeeren im März kommen nicht auf den Tisch. Es bleibt aber noch viel zu tun.

Was hat Sie die COVID-19-Pandemie gelehrt?

Dass ich ein extrem sozialer Mensch bin! Mir haben die Menschen gefehlt, der physische Kontakt, selbst der Handschlag. Aber ich merkte auch, wie egoistisch Menschen sein können, wenn es zum Beispiel um das Nichttragen der Maske oder das Nichtimpfen geht.

Hat sich durch die Pandemie für Sie etwas nachhaltig verändert?

Der physische Abstand, die Distanz, hat uns sicherlich nachhaltig geprägt. Ich frage mich, ob wir jemals zu einem unbefangenen Umgang miteinander zurückfinden werden, den wir früher als normal bezeichneten.

Welches ist Ihre Vision für die Welt von morgen?

Wir waren nie in einer besseren Position, die Dinge zu ändern – und wir finden leider immer wieder vermeintlich gute Gründe, weshalb das jetzt gerade trotzdem nicht geht. Wir müssen verstehen, dass die Zukunft jetzt ist und wir beim Klimaschutz heute handeln müssen.

Das heisst, dass Nachhaltigkeit sich ganz von allein verbreiten wird?

Nur jene Massnahmen, die einen Sinn ergeben. Vor nicht allzu langer Zeit waren PV-Anlagen in der Strombranche kein akzeptables Mittel zur Stromerzeugung. Heute ist PV allgemein anerkannt. Es ist eine Frage der Zeit, bis sich Sinnvolles etabliert. Wie lang das dauert, hängt von uns allen ab. Denn man muss gewillt sein, Altes loszulassen – und damit tut sich der Mensch schwer.



“ Ich musste am Anfang selbst googeln, was ‘nachhaltige Mode’ bedeutet. ”



Baum als Markenversprechen

Mit nachhaltiger Mode leistet das Schweizer Start-up NIKIN einen Beitrag zur Transformation der Textilindustrie. **Nicholas Hännny**, einer der beiden Gründer des Lenzburger Unternehmens, versucht es mit kleinen Schritten.

Text: Redaktion ceo

Bilder: Markus Bertschi

Die **NIKIN AG** ist ein 2016 gegründetes Unternehmen für nachhaltige Mode. Ihr Markenzeichen ist ein stilisierter Baum. Die Hauptzielgruppe ist zwischen 18 und 35 Jahre alt und verfügt über ein besonderes Bewusstsein für Natur und Umwelt. Für jedes verkaufte Produkt lässt NIKIN einen Baum pflanzen. Die Firma mit Sitz in Lenzburg (AG) zählt rund 50 festangestellte Beschäftigte sowie 20 temporäre Mitarbeitende. 2020 betrug der Umsatz nach eigenen Angaben rund 13 Millionen Franken. NIKIN ist weitgehend nach dem Global Organic Textile Standard (GOTS) zertifiziert.

www.nikin.ch

Auf dem langen Gang in dem alten Fabrikgebäude stapeln sich Kartonschachteln – kürzlich angelieferte Ware, die für einen der regelmässig stattfindenden Direktverkäufe vorbereitet werden muss. T-Shirts, Hemden, Mützen und Socken – alles, was die mehrheitlich junge Kundschaft im ganzen Jahr zum Anziehen brauchen könnte. Nicholas Hännny mag diese Atmosphäre, die typisch ist für Jungunternehmen mit einem motivierten Team. Ein wenig improvisiert, nicht unbedingt aufgeräumt, aber authentisch und ehrlich. Man spürt, hier wird etwas bewegt.

Hännny ist CEO von NIKIN, einem Schweizer Mode-Start-up, das nachhaltige Bekleidung produziert und vertreibt. Vor fünf Jahren begann das Abenteuer des 29 Jahre alten Aargauers. Mit seinem Freund und Mitgründer Robin Gnehm, auch er ist 29 und in der Region aufgewachsen, kam ihm die Idee, nachhaltige Bekleidung zu verkaufen. Die beiden kennen sich aus Jugendjahren, und als sie sich Jahre später wieder begegneten, schmiedeten sie bei einem Bier ihren Plan.

Start mit trendiger Mütze

Es begann vor gut fünf Jahren mit «Beanies», trendigen Mützen aus unterschiedlichen Materialien. Die Idee hatte Gnehm von einem Aufenthalt in Kanada mitgebracht. Erste Gehversuche in der Branche hatte Hännny schon zuvor gemacht – mit Sporttaschen, die er unter seinen Mitstudenten verkaufte. Das neue Markenzeichen

wurde der stilisierte Baum. Ihr Markenversprechen lautet: Für jedes Produkt lässt NIKIN einen Baum pflanzen.

Stolze 1,4 Millionen junge Bäume dürften es mittlerweile sein, die weltweit im Namen des Unternehmens gesetzt worden sind. Das entspricht einer stattlichen Waldfläche von bald 100 km², weit grösser als die Fläche der Stadt Zürich. Jeder neue Baum auf der Welt hilft mit, CO₂ zu kompensieren. Je nach Alter des Baumes, nach Art und Standort, sind das 10 bis 12 kg CO₂ pro Jahr. Die Modeindustrie zählt umgekehrt zu den grossen Verursachern des Eintrags von Kohlendioxid in die Atmosphäre. Das weiss auch Hännny.

Prozesse immer wieder hinterfragen

Wie kann man die Branche dazu bewegen, nachhaltiger zu wirtschaften und zu produzieren? Er selbst habe sich diese Frage zu Beginn auch gestellt, und seither immer wieder. «Die Verantwortung liegt bei den beteiligten Unternehmen», sagt Hännny. Konkret bedeute es, Transparenz zu schaffen, aber auch, bestehende Prozesse stets aufs Neue kritisch zu hinterfragen. «Ich musste am Anfang selbst googeln, was «nachhaltige Mode» bedeutet.» Eine allgemein gültige Definition gebe es bis heute nicht. Ansätze dafür aber schon. NIKIN selbst hat sich für den Global Organic Textile Standard (GOTS) entschieden, nach dem das Unternehmen heute zumindest teilweise schon zertifiziert ist.

Nicholas Hänni (29) ist Co-Gründer und CEO von NIKIN. Nach einem betriebswirtschaftlichen Studium sammelte er erste Berufserfahrungen im E-Commerce, ehe er sich mit seinem Jugendfreund Robin Gnehm selbstständig machte. Vom Magazin «Forbes» wurde er zusammen mit Gnehm und Carla Vilela Gonzaga Hänni, beide Mitglieder der vierköpfigen Geschäftsleitung, in die Auswahl der «30 under 30» der Kategorie «Social Impact» in Europa aufgenommen. Hänni, der auch als Referent und Coach auftritt, war lange Pfadfinder und bezeichnet sich als naturverbunden. Er ist verheiratet und lebt im Kanton Aargau.



Derzeit erarbeitet NIKIN mit der Beratungsfirma Ecos und anderen Unternehmen einen Kriterien-Katalog für nachhaltige Fair Fashion. Ziel ist es, die Leistungen genauer überprüfen und weitere Teile der Aktivitäten zertifizieren zu lassen. «Traceable TreeShirt» heisst ein sogenanntes Crowd-Ordering-Projekt, bei dem Nachhaltigkeit und Transparenz von der Produktion bis zur Auslieferung im Zentrum stehen. «Es geht uns darum, andere zu inspirieren und motivieren», meint Hänni. Bei NIKIN wird Nachhaltigkeit als Prozess betrachtet, als Weg, den es Schritt für Schritt zu beschreiten gilt – oder eben «Tree by Tree». Denn Luft nach oben gebe es immer, fügt er hinzu.

Ansetzen bei der Logistik

Auch wenn sein Einfluss als vergleichsweise kleiner Player im Modemarkt begrenzt ist, gibt es Erfolge, auf die der Jungunternehmer stolz verweist. Neben dem hohen Anteil an Bio-Baumwolle für einen Grossteil des Sortiments werden auch Recycling-Materialien für neue Produkte verwendet, wie etwa Bademode aus recycelten Meeresabfällen oder Bodywear, die zwar hauptsächlich aus Biobaumwolle besteht, aber in gewissen Farbmustern mit recyceltem Polyester angereichert ist. Er selbst würde gerne mehr davon verwenden, doch die Liefermengen für einzelne dieser Rohstoffe sind limitiert, einiges auch noch zu teuer.

Der Transport ist ein wichtiges Thema. Auf Luftfracht verzichtet die Firma vollständig. Für jedes Paket, das von den Logistikpartnern an Endkunden verschickt wird, übernimmt NIKIN eine CO₂-Kompensations-

zahlung. Hänni weiss, dass einige Unternehmen ihre CO₂-Emissionen kompensieren, ohne sich weiter mit dem Thema auseinanderzusetzen. Das sei dann eher ein «Kauf-dich-frei»-Prinzip, mit dem sich das schlechte Gewissen beruhigen lasse. Dennoch sei auch das besser als gar nichts.

Bei NIKIN ist die Kompensation eine von vielen Massnahmen, um den Fussabdruck zu verringern. Wer im Onlineshop bestellte Ware zurücksenden will, muss die Kosten selbst übernehmen. Und das Papier für Lieferscheine ist aus Zuckerrohr hergestellt statt aus Zellulose, die von gefällten Bäumen stammt.

Lieferanten werben mit Zertifikat

Ein Aspekt, der ihn beim Thema Fast Fashion besonders beschäftigt, ist die Überproduktion und die damit verbundene Ressourcenverschwendung. So setzt sich Hänni bei Lieferanten dafür ein, für Schnittreste beim Nähen der Kleidungsstücke eine sinnvolle, weitere Verwendung zu finden.

Die Kleidung lässt NIKIN von Produzenten aus Portugal, Polen und Tschechien herstellen. Die Baumwolle stammt mehrheitlich aus Portugal, zum Teil auch aus der Türkei. Dass einzelne Lieferanten sich auf seine Anregung hin zertifizieren liessen und heute sogar damit werben können, freut den Geschäftsführer. Sorgsam werden die Fabriken ausgewählt. Das Hersteller-Monitoring ist zentral in der Nachhaltigkeitsstrategie des Lenzburger Unternehmens.

Wachstum ohne fremde Hilfe

Auch am eigenen Beitrag arbeitet NIKIN intensiv. Kunden sollen bald untereinander Kleider tauschen können, für nicht verkaufte Sortimentsteile werden Outlets involviert. Derzeit wird eine «Re-use-Kollektion» entworfen, die das Thema Recycling aufgreift. Die Angestellten organisieren Aktionen wie dem Clean-up-Day in der Region. Und NIKIN lässt nicht nur Laub- und Nadelbäume setzen, sondern auch Fruchtkulturen, weil die mehr Arbeit und Ertrag bringen.

Es sind solche Elemente, mit denen die junge Firma vorankommt, welche die beiden Gründer im Jahr 2016 mit nur 5000 Franken Startkapital aus ihren Ersparnissen ins Leben gerufen haben. Bisher konnten sie auf externe Investoren verzichten. «Es ist ohne grössere Darlehen von der Bank gegangen», sagt Hänni. Doch der Druck ist spürbar: Löhne sollen angemessen sein und Lieferanten pünktlich bezahlt werden. Auch das gehöre zum Anspruch, sich fair zu verhalten.

Organisatorische Herausforderung

«Am Ende des Sommers kann es eng werden. Dann hoffen wir, dass im vierten Quartal wieder genug Geld in die Kasse kommt.» Dass ihr Online-Shop von Beginn weg so gut gelaufen ist, hat den beiden Jungunternehmern in der Startphase geholfen – und tut es heute noch.

Inzwischen arbeiten bei NIKIN rund 50 Festangestellte und 20 Temporäre, die

Ganz persönlich

“Was nützt es uns und denen, die nachhaltige Bekleidung kaufen wollen, wenn diese zu teuer ist?”



bei Events und Verkäufen aushelfen. «Organisatorisch hinken wir immer ein wenig hinterher», stellt der Chef selbstkritisch fest. Irgendwann sei eine Grösse erreicht worden, die eine Personalabteilung und ein Spesenreglement nötig gemacht habe. Mittlerweile firmiert das Unternehmen als Aktiengesellschaft, es gibt Strukturen und fest zugeteilte Verantwortung.

Nach wie vor entscheide er oft nach dem Bauchgefühl. Hänni verweist auf eine Schwierigkeit, die er mit anderen Gründern teilt: «Wir haben zu viele Ideen und zu viele Projekte auf einmal.» Viele Anregungen kommen von der Kundschaft, den Input bündelt der eigene Kundendienst. Man wolle lernen und besser werden. «Sicher haben wir Fehler gemacht, aber auch einiges richtig», sagt Hänni. So habe sich der Entscheid, intensiv auf Werbung über die Social-Media-Kanäle, bei Facebook und Google zu setzen, als Vorteil erwiesen.

Grundhaltung wichtiger als perfekte Lösungen

Wichtig sei ihm bei allen Vorhaben, einen guten Kompromiss zu finden zwischen fairer, nachhaltiger Produktion und einem angemessenen Preis für die Artikel. «Was nützt es uns und denen, die nachhaltige Bekleidung kaufen wollen, wenn diese zu teuer ist», fragt Hänni. Eine verantwortungsvolle Denkweise sei wichtiger als perfekte Lösungen.

Was nimmt sich der Gründer für die nächsten fünf Jahre vor? «Ich will, dass wir noch genauer kommunizieren, was wir machen und wie wir es tun.» Die guten Beziehungen zu seinen Partnern will er ausbauen und mit Rahmenverträgen längerfristig absichern. In Erwägung zieht NIKIN auch eine physische Markenpräsenz mit eigenen Shops. Noch habe man dafür, auch wegen der Pandemie, den Start hinausgeschoben. Im kommenden Jahr

Welches persönliche Ziel möchten Sie erreichen?

Mein Ziel ist es, unternehmerisches Denken und Wissen weiterzugeben, andere Start-up-Gründer zu inspirieren, ihnen Mut zu machen und dabei die eigenen Erfahrungen zu teilen.

Was ist Ihre Lieblingsbeschäftigung am Wochenende?

Zeit mit Familie und Freunden zu verbringen, Sport als Ausgleich, Skateboarden.

Zieht es Sie als Ferientyp eher in die Berge oder lieber ans Meer und in die Wärme?

Einer der Orte, die mir besonders gefallen, ist Lugano. Dort hat man Beides.

Was macht Sie nachdenklich?

Mich beschäftigen einige der negativen gesellschaftlichen Entwicklungen unserer Zeit: Hass und Gewalt, Intoleranz und Arroganz oder auch der zunehmende Rassismus.

Was hat Sie die COVID-19-Pandemie gelehrt?

Den Moment zu geniessen und besser abschalten zu können. Ich habe gelernt, Arbeit und Privates besser zu trennen und mir vorgenommen, abends um 19 Uhr den Computer herunterzufahren. Auf dem Handy habe ich die nervigen Notifications abgestellt. All das bedeutet: weniger Stress, mehr Lebensqualität.

soll ein Versuch mit einem Pop-up-Store starten, verrät Hänni. Bei den Preisen will sich NIKIN weiterhin im Rahmen dessen bewegen, was auch andere grosse Marken verlangen. Die Produkte sollen langlebiger werden, das Design zeitlos. Ein gutes, nachhaltig gefertigtes T-Shirt hält lange, sagt er.

100 Millionen Bäume als Ziel

Genügsam bleibt er auch selbst: Einen Lohn zahlen sich die beiden Gründer erst seit drei Jahren aus. «Ich verdiene vielleicht weniger als viele meiner Studienkollegen», sagt der ausgebildete Betriebswirtschaftler. Er könne leben, wie er will, und sei glücklich so. Teure Accessoires brauche er nicht. Und wenn in ein paar Jahren der hundert-millionste Baum gepflanzt und NIKIN eine europaweit bekannte Marke sei, dann könne er zufrieden zurückschauen auf das, was er mit seinem Team geschaffen habe.

«Investoren sollten in die Zukunft blicken, nicht auf Renditezahlen der Vergangenheit»

Das eigene Vermögen nachhaltig anzulegen entspricht dem Bedürfnis vieler Bankkunden. **Tilman Lang**, Gründer und CEO des Impact-Finance-Startups Inyova, und **Falko Paetzold**, Professor an der EBS Universität und Leiter des Center for Sustainable Finance and Private Wealth (CSP) an der Universität Zürich, arbeiten daran, nachhaltiges Investieren einfacher und effektiver zu machen.

Text: Redaktion ceo
Bilder: Andreas Zimmermann

Das **Center for Sustainable Finance and Private Wealth (CSP)**, ein Spin-off des Next Gen Impact Investing Program der Initiative for Responsible Investment der Harvard University, verbindet als akademische Forschungs- und Lehrereinrichtung am Departement Banking and Finance der Universität Zürich WissenschaftlerInnen, vermögende Privatpersonen und Anlageexperten. Ziel des CSP ist, Wissen zu generieren und Kapital zu mobilisieren, um die Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung der Vereinten Nationen umzusetzen und die globale Erwärmung auf 1,5 Grad Celsius zu begrenzen.

www.csp.uzh.ch

Herr Lang, Herr Paetzold, in den letzten Jahren hat die Bereitschaft, sozial und umweltbewusst zu investieren, stark zugenommen. Hat Sie diese Entwicklung überrascht?

Tilman Lang: Wir sehen bereits seit einiger Zeit einen fundamentalen Wandel hin zu nachhaltigerem Konsum. Das zeigt sich in der Ernährung, bei der Kleidung, beim Reisen – und jetzt eben auch in Finanzfragen. Was uns bei Inyova freut, ist, wie sehr sich dieser Trend in den letzten zwei Jahren beschleunigt hat.

Falko Paetzold: Die institutionellen Investoren kennen dieses Thema ja schon länger und fragen entsprechende Lösungen nach. Weit über tausend Pensionskassen und Institutionen haben mittlerweile die Principles for Responsible Investment der Vereinten Nationen (PRI) unterschrieben. Mich überrascht es daher nicht, dass die zugrundeliegenden Themen wie Ressourcenverknappung oder soziale Fragen nun auch bei kleineren Bankkunden ankommen.

Wo sehen Sie Raum für Verbesserung? Und wo gibt es noch Potenzial?

Paetzold: Eine grosse Barriere stellen erstens die Intermediäre dar, Banken und deren Kundenberater. Viele Berater wissen nicht, wie sie mit ihren Kunden, die entsprechende Produkte durchaus nachfragen, darüber sprechen sollen und sie machen es auch nicht. Es gibt bis heute kein Finanzierungstitel, das in diesem Bereich vorangeht. Der zweite Punkt ist «Impact», also Einfluss nehmen. Mit dem bisher oft verfolgten Ansatz von Ausschlusskriterien übt man wenig oder gar keinen Einfluss aus. Wer vermeidet, in Waffenproduzenten, in Atomkraft oder Spielcasinos zu investieren, verbessert in diesen Branchen nichts. An den Aktienmärkten bedeutet Einfluss nehmen, dass man aus der Position eines Investors heraus aktiv die Stimmrechte wahrnimmt. Oder man steckt Kapital in junge, nachhaltige Firmen. Das wirkt.

Lang: Ein ungelöstes Problem sind die Begriffe, die nach wie vor sehr unterschiedlich verwendet werden. Was ist «Impact»,



was bedeutet nachhaltig? Hier fehlen einheitliche Standards. So bieten viele der erwähnten Intermediäre «nachhaltige» Produkte an, die es eigentlich gar nicht sind. Hier sehe ich noch grosses Potenzial. Ein weiterer Punkt ist die Verfügbarkeit von Daten, mit denen sich einschätzen lässt, wie nachhaltig ein Unternehmen arbeitet und das Geschäftsmodell ist. Hier sind wir heute schon viel weiter als noch vor ein paar Jahren.

Wird sich die Datenlage verbessern, wenn wir über einheitliche Standards verfügen?

Paetzold: Wir arbeiten daran. Noch gibt es grosse Lücken. Zusammen mit dem Massachusetts Institute of Technology (MIT) forscht unser Team zu einem Projekt, das die Vergleichbarkeit von Methoden und Messungen fördern will. Letztlich wird es auch eine Aufgabe der Regulatoren sein, hier für einheitliche Standards zu sorgen.

Die jüngeren Investoren legen ihr Geld bewusster an als ältere, heisst es. Spürt man den Generationenwechsel?

Lang: Die Jüngeren sind ein wichtiger Teil dieser Entwicklung, aber nicht allein entscheidend. Wir merken, dass bei ihnen der Wertekompass stark ihre Entscheidungen beeinflusst. Bei der älteren Generation wird dagegen oft noch getrennt. Hier geht es um Finanzen, dort um Gutes tun. Das läuft separat, indem man beispielsweise spendet.

Paetzold: Noch immer liegt ein Grossteil des Kapitals bei den Älteren. Doch das ändert sich. Derzeit werden gerade enorme Summen von einer Generation zur nächsten vererbt: Für hochvermögende Erben bieten wir seit 2015 eine Ausbildung für nachhaltiges Investieren an, an der schon 160 jüngere Mitglieder aus sehr wohlhabenden Familien teilgenommen haben. Sie sensibilisieren ihr Umfeld, üben Einfluss auf die älteren Angehörigen aus und erhalten mehr Spielraum bei Entscheiden. In einer Familienstiftung ist diesbezüglich mehr möglich als bei institutionellen Investoren, die in einem engen regulatorischen Korsett agieren.

Inyova Impact Investing ist ein digitaler Vermögensverwalter mit Sitz in Zürich, der Impact-Investing-Lösungen für eine breite Schicht von AnlegerInnen und Investoren anbietet. Das 2017 gegründete Fintech-Start-up hat sich auf nachhaltiges Asset Management spezialisiert, bei dem, basierend auf dem individuellen Werteprofil, personalisierte Portfolios zusammengestellt werden. Der Fokus liegt dabei auf sozialen und ökologischen Themen – von der Mobilität der Zukunft über Menschenrechte bis hin zur Senkung der CO₂-Emissionen oder Gleichstellung der Geschlechter.

www.inyova.ch

.....

“ Das Thema Nachhaltigkeit muss auch in Ausbildungen für Finanzanalysten und Studierende der Ökonomie integriert werden. ”



Nachhaltige Investitionskonzepte gibt es seit langem. Warum sind sie erst jetzt im Mainstream angekommen?

Lang: Ich würde nicht sagen, dass dieses Thema tatsächlich schon zum Mainstream gehört. Schaut man sich die Verteilung der angelegten Vermögen oder die Expertise in den Unternehmen an, dann sind wir erst auf dem Weg dorthin. Man spürt, dass die Gesellschaft an eine Art Tipping Point gelangt ist. Wir wissen heute viel mehr über Zusammenhänge und spüren sie auch ganz persönlich, etwa, wie in Bangladesch unsere Kleider produziert werden, dass die Gletscher schmelzen oder dass Skifahren in tieferen Lagen seltener möglich sein wird.

Paetzold: Nachhaltiges Anlegen hängt stark von den persönlichen Einstellungen ab, und verlangt nach individuellen Lösungen. Jede und jeder muss für sich herausfinden, was nachhaltig ist. Dafür braucht es Kundenberater, die das Thema ernst nehmen und mit den Kunden darüber sprechen können und wollen.

Zwei Konzepte stehen häufig zur Wahl: Ausschlusskriterien und der Best-in-Class-Ansatz. Welche Vor- und Nachteile haben diese?

Paetzold: Diese Konzepte sind nur zwei unter mehreren, die wir heute verwenden. Beide basieren auf dem Ausschlussprinzip. Bei dem einen schliessen Sie ganze Branchen aus, beim anderen sind es schlecht bewertete Firmen. Es gibt vier weitere Ansätze, die mehr können: die Bewertung der Nachhaltigkeitsleistung eines Unternehmens, die Wahrnehmung von Stimmrechten, der Fokus auf thematische Investments wie Wasser oder Solarenergie und das sogenannte Impact Investment. Nachhaltiges Anlegen heisst, aus diesem Werkzeugkasten die jeweils beste Lösung herauszufiltern.

Lang: Nachteil dieses guten Werkzeugkastens ist, dass man oft auf einen guten Anbieter angewiesen ist, da es zur Umsetzung viel Know-how und gute Datengrundlagen braucht. Vorteil ist, dass man damit nicht nur Umweltrisiken abdecken kann, sondern eben auch finanzielle Risiken, was diese letztlich sind. Das bedeutet Arbeit, führt aber zu besseren Investitionsentscheiden.

Für kleinere Kunden ist es nach wie vor schwierig, an überzeugende Lösungen heranzukommen. Warum?

Paetzold: Der Flaschenhals sind und bleiben die Berater.

Lang: Die jüngeren Menschen gehen oft gar nicht erst zur Bank. Auch ältere vertrauen oft ihren Beratern nicht, weil sie schlechte Erfahrungen gemacht haben. Es sollte heute aber nicht mehr schwierig sein, nachhaltig zu investieren. Genau deshalb haben wir Inyova gegründet, auch für uns selbst; wir hatten als Anleger ja die gleichen Probleme.

Was könnten Berater besser machen?

Paetzold: Sie müssten es üben. Die Banken machen dafür immer noch viel zu wenig. Eine Studie, die wir zuletzt 2019 durchgeführt haben, ergab, dass für Kundenberater grosser Banken durchschnittlich eine bis drei Stunden Training zum Thema nachhaltiges Anlegen vorgesehen waren – und das nur einmalig, und oft auch nur für neue Mitarbeitende. Das ist natürlich zu wenig. In unseren Ausbildungsprogrammen versuchen wir, diese Lücke zu füllen.

Lang: Das Thema Nachhaltigkeit sollte verpflichtend in alle Finanzausbildungen integriert werden. Für Finanzanalysten gilt das ebenso wie für Studierende der Ökonomie. Wer als Finanzprofi dazu heute nichts

sagen kann, ist wie ein Computerspezialist, der nichts vom Internet weiss.

Paetzold: Finanzanalysten, die einen CFA machen, lernen das heute schon. An der Universität aber ist es nach wie vor möglich, einen Master in Finance zu erlangen, ohne auch nur eine Vorlesung zum Klimawandel zu hören.

Welche Rolle spielen Indizes, Ratingagenturen und unabhängige Bewertungsorganisationen bei der Auswahl von Anlagen und Anbietern?

Lang: Sie sind vor allem dort wichtig, wo eigene Datengrundlagen fehlen. Aber selbst dort, wo es ein eigenes Research gibt, wird Know-how zugekauft. Die Index- und Research-Agenturen haben eine eminent wichtige Funktion. Sie stellen uns viele Primärdaten zur Verfügung, etwa zum CO₂-Ausstoss eines Unternehmens.

Paetzold: Ein Problem ist, dass es bei der Erhebung dieser Daten grosse Unterschiede gibt. Das erschwert die Vergleichbarkeit. Interessant ist, dass die Anbieter von Nachhaltigkeitsratings unabhängig von den bewerteten Firmen arbeiten. Sie werden von den Investoren bezahlt. Im Gegensatz dazu erhalten Kreditrating-Agenturen ihr Honorar von den Firmen, die sie benoten.

Nachhaltige Fonds sind in der Regel aktiv gemanagt, was höhere Kosten mit sich bringt. Bremst das Kostenargument den Boom bei den nachhaltigen Anlagen gerade bei grossen Investoren?

Paetzold: Aktiv oder passiv kann Segen und Fluch sein. Im Idealbild unserer Wirtschaftsordnung sollten das Kapital aktiv eingesetzt, Einfluss wahrgenommen und Stimmrechte ausgeübt werden. Wenn nun alles Geld in passiv geführte Index-



Dr. Tillmann Lang ist CEO und Mitbegründer der Inyova Impact Investing. Zuvor war Lang während sechs Jahren Engagement Manager bei McKinsey & Company, wo er führende globale Organisationen in den Bereichen Innovation, Produktentwicklung und Unternehmensstrategie beriet, und er war Finanzchef bei Benefit Impact Investing in Zürich und Singapur. An der ETH Zürich, wo er promovierte, wirkte Lang als Gründungsdirektor des «Sustainability-in-Business Lab». Tillmann ist Ökonom, Mathematiker und Informatiker. Er hat in Zürich, Heidelberg und Santiago de Chile studiert.

Dr. Falko Paetzold ist Assistenzprofessor für Social Finance an der EBS Universität für Wirtschaft und Recht. Er ist zudem Gründer und Managing Director des Center for Sustainable Finance and Private Wealth (CSP) der Universität Zürich. Zuvor arbeitete Paetzold unter anderem als Fellow der Harvard Universität in Cambridge/USA, als Post-doc an der Sloan School of Management am MIT, als Analyst und M&A-Berater bei der Privatbank Vontobel und als Partner beim Investmentberater Contrast Capital. Paetzold ist Gründer von GreenBuzz, einem globalen Netzwerk von Nachhaltigkeitsunternehmern. Er ist Familienvater und Hobbysportler.



“ Noch immer liegt ein Grossteil des Kapitals bei den Älteren. Doch das ändert sich. Es werden gerade enorme Summen von einer Generation zur nächsten vererbt. ”

fonds, die ETF, gesteckt wird und niemand mehr die Rechte ausübt, fehlt der Einfluss der Investoren und der Steuerungsmechanismus dahinter. Auf der anderen Seite bieten diese Produkte Kostenvorteile, die es vielen Anlegern überhaupt erlauben, mitzumachen.

Lang: Die Kosten sinken gerade stark durch Technologie. Bei Inyova setzen wir Geldanlagen mit Nachhaltigkeitswirkung heute schon zum Preis von ETFs um.

Wie sieht es aus mit der Rendite? Sind nachhaltige Investitionen attraktiv?

Lang: Die Frage, ob Nachhaltigkeit Rendite kostet oder Mehrwert bringt, ist eigentlich beantwortet. Eine Renditeeinbusse gibt es nicht, das belegen unzählige Studien. Noch nicht ganz bestätigt ist das Gegenteil. Es gibt aber genügend Anzeichen, dass die Performance besser ist. Letztlich braucht es für jede Anlage eine verlässliche Risiko-Rendite-Steuerung. Im besten Fall ist diese kombiniert mit einem guten Nachhaltigkeitsansatz.

Paetzold: Als Investor sollte man nach vorne blicken, nicht auf Renditezahlen der Vergangenheit. Die Themen, die wichtig werden und die Rendite beeinflussen, liegen in der Zukunft: Klimakrise, demografischer Wandel, neue Technologien.

Herr Paetzold, Sie haben 2017 das Center for Sustainable Finance and Private Wealth an der Universität Zürich gegründet. Wie hat sich das Aufgabengebiet in der Zwischenzeit verändert?

Paetzold: Ich habe für mich selbst lange nach dem grössten Hebel gesucht, um das Thema Nachhaltigkeit voranzutreiben. Ich bin dann ins Banking, und danach in die Forschung in Ausbildung gegangen. Das Programm für sehr potente Privatinvestoren, das ich 2015 an der Harvard Universität mitgegründet habe und das heute von einem Team von 20 Spezialisten durchgeführt wird, wollen wir jetzt ausweiten. Zum Beispiel mit einem Ableger in Singapur und mit ähnlichen Ausbildungsangeboten in anderen Ländern Asiens. Neu gestartet haben wir ein Programm, das sich an die neuen Tech-Unternehmer wendet – Teilnehmer sind hier zum Beispiel die ersten Mitarbeitenden von AirBnB, die mit dem IPO nun sehr vermögend geworden sind. Und wir versuchen, unsere Alumni zum Thema Impact Investing à jour zu halten.

Lassen Sie uns zehn Jahre nach vorne schauen: Welche Rolle wird Ihr Institut bzw. Ihr Unternehmen dann haben?

Lang: Ich hoffe, dass Inyova zu einem bedeutenden Anbieter von Impact Investing wird, und dass wir hunderttausende Kunden auf dem Weg dorthin begleiten können.

Paetzold: Ich mache mir keine Sorgen. Das Thema wird eine grosse Welle – wir stehen erst am Anfang einer exponentiellen Entwicklung. An der EBS und dem CSP sind wir hier ganz vorne dabei. In zehn Jahren sollten viel mehr Menschen von dem profitieren, was wir machen. Mit Blick auf das Klima sind die kommenden Jahre unglaublich wichtig.

Zum Schluss noch eine persönliche Frage: Welche Ihrer Verhaltensweisen haben für Sie den grössten Nachhaltigkeits-Impact?

Lang: Im Alltag alles, was den ökologischen Fussabdruck beeinflusst. Food Waste vermeiden, fleischarm essen und die Mobilität reduzieren. Den grössten Impact habe ich aber wohl durch meinen Beruf.

Paetzold: Der entscheidende Hebel ist mein «Handabdruck», also die Auswirkung meiner Arbeit. Es gibt auf der Welt nur sehr wenige Menschen, die tatsächlich etwas bewirken können. Bei denen setze ich an.

«Impact Investing bedeutet, Finanzanlagen zu tätigen mit dem Ziel, neben einer angemessenen Rendite auch einen messbaren, positiven sozialen und ökologischen Effekt zu erzielen.»

Definition des Global Impact Investing Network (GIIN)

Ganz persönlich

Auf was sind Sie besonders stolz?

Lang: Auf das langfristige Denken, das uns beim Aufbau von Inyova bisher so erfolgreich macht. Als Startup-Unternehmen sind wir unter grossem Druck, die Ziele der nächsten Monate über alles zu stellen. Darauf, dass wir bei Mensch und Sache immer langfristig entschieden haben, bin ich stolz.

Paetzold: Dass Investoren, die auf Basis unserer Arbeit die oftmals schwierigen Gespräche mit ihren Beratern und Familien aufnehmen, das umsetzen, was zählt: die Umstellung von Portfolien, in denen aktiv Stimmrechte wahrgenommen und so Unternehmen in Richtung Nachhaltigkeit bewegt werden.

Wo laden Sie Ihre Batterien auf?

Paetzold: Mit meiner jungen Familie, engagierten Freunden, und dem Mountainbiken in den Bergen.

Lang: Draussen. Beim Wandern, Feuermachen, Zelten, Mountainbiken, Skitourengehen. Mit meiner Familie, mit guten Freunden oder auch alleine. Und viel zu selten: mit der Gitarre.

Was möchten Sie Ihren Kindern/Nachkommen/Enkeln/Patenkindern mit auf den Weg geben?

Paetzold: Es gibt extrem wenige Menschen, die so privilegiert sind, die Möglichkeit zu haben, einen signifikanten Impact in der Welt zu haben – überlegt euch das extrem genau, und macht das, was am meisten Impact hat. The world needs you!

Lang: Den Mut, selbst heraus zu finden, wer sie sind und dazu mit Freude zu stehen.

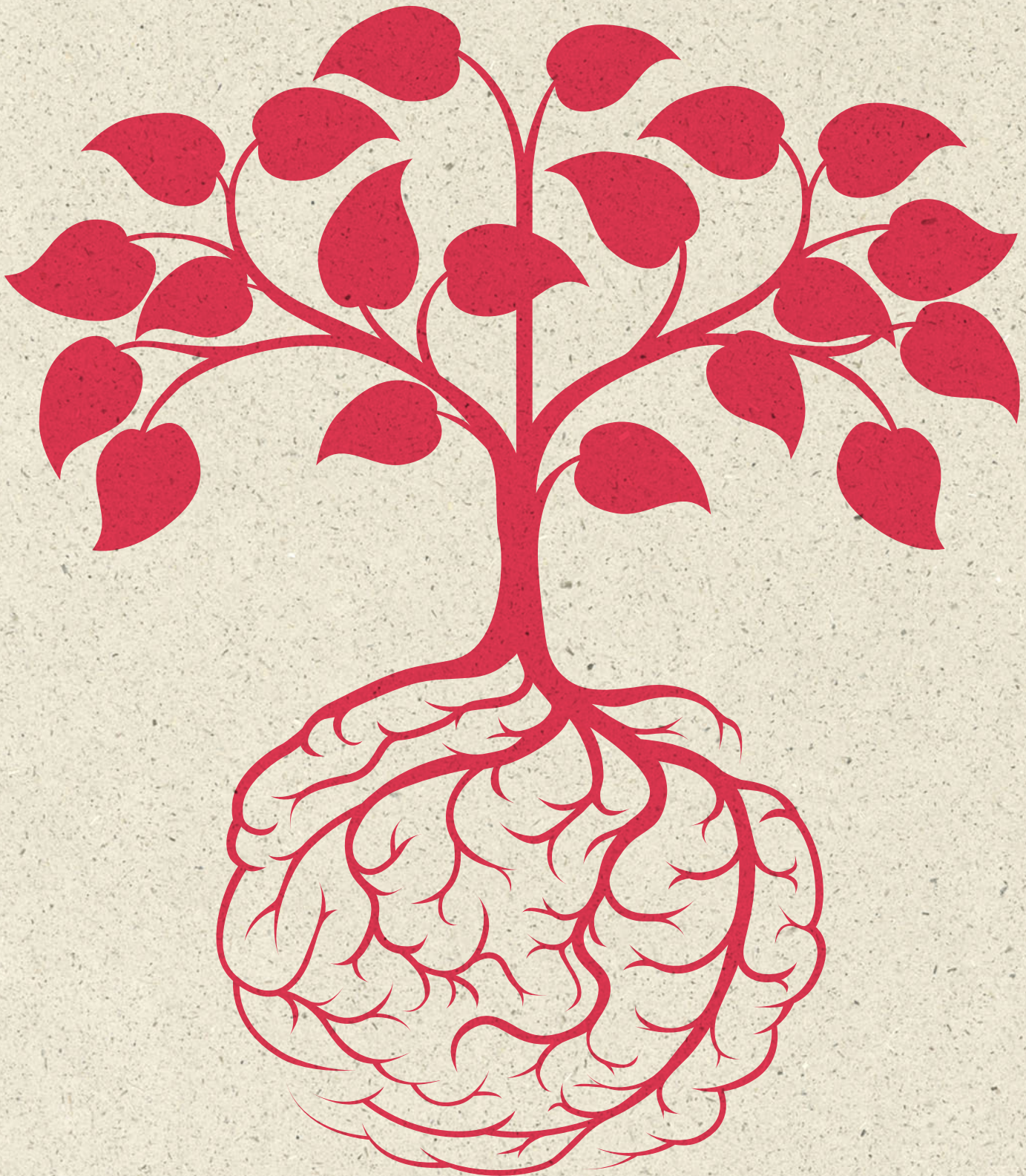
Was macht Sie nachdenklich?

Lang: Die Musik von Dendemann, BoySetsFire und Gisbert zu Knyphausen.

Paetzold: Die Sturheit und Naivität von so vielen Menschen sogar im Angesicht direkter Gefahren und konkreter Lösungen, wie derzeit bei Covid-19, und generell Fragen der Nachhaltigkeit.

«Durch unsere Dienstleistungen
möchten wir den **Übergang zu einer grünen
Zukunft unterstützen** und beschleunigen.»

Andreas Staubli, CEO PwC Schweiz



Die nachhaltige Stadt



Natur, Mensch und Zukunft im Einklang

Eine nachhaltige Stadt harmonisiert die Nachhaltigkeitsaspekte «Planet», «People» und die Wirtschaft, die neue «Perspectives» sucht, auf einem geografisch überschaubaren Gebiet. Das ist auch dringend nötig. Denn Schätzungen zufolge werden bis 2050 fast 70 Prozent der Weltbevölkerung in Städten leben. Mehr als 80 Prozent der globalen Wirtschaftsaktivität konzentrieren sich in urbanen Gebieten. Diese nehmen zwar nur 3 Prozent der Weltoberfläche ein, verbrauchen jedoch drei Viertel der globalen Ressourcen¹.

Die nachhaltige Stadt peilt vor allem Ziel 11 der Sustainable Development Goals an. Dieses will die städtische Umweltbelastung pro Kopf senken, insbesondere mit Blick auf die Luftqualität und den Umgang mit Abfall. Die Stadt soll sich inklusiver und nachhaltiger entwickeln. Zudem soll der allgemeine Zugang zu sicheren und inklusiven Grünflächen und öffentlichen Räumen sowie zu bezahlbarem Wohnraum und Transportsystemen gewährleistet sein. Aus diesem Bestreben eröffnen sich einer Stadt diverse Handlungsfelder.

Gesundes Grün

Nachhaltig ist nicht gleich grün. Aber Grünflächen sind Teil eines nachhaltigen Lebensraums. Sie helfen mit, dass sich urbane Gebiete regenerieren, Arten erhalten bleiben und CO₂ absorbiert wird. Eine «Sponge City» unterhält Grünflächen, die Regenwasser filtern und für die Wiedernutzung sammeln. Auch mit Massnahmen wie vertikalen Wäldern, Miniwäldern oder der Umnutzung von städtischen Anlagen wird die «grüne» Kraft freigesetzt.

Langfristig mobil bleiben

Mobilität ist ein städtisches Schlüsselthema. An der Spitze einer nachhaltigen Mobilität stehen der öffentliche Nahverkehr, das Radfahren und Zufussgehen. Alles Lebensnotwendige soll in 20 Minuten erreichbar sein. Wer clever pendelt, setzt auf eine dynamische, algorithmenbasierte Routenplanung. Für erfolgreiche E-Mobilität braucht es eine entsprechende Ladeinfrastruktur, staatliche Förderprogramme oder neue Nutzungsformen wie Elektro-Carsharing. Zum Beispiel können Stadtteile eine Flotte elektrischer Fahrzeuge gemeinsam nutzen.



“ Eine nachhaltige Stadt nutzt die Intelligenz neuer Informations-technologien. ”

Energetisch eigenständig

Eine nachhaltige Stadt strebt Energieunabhängigkeit oder -autarkie an. Schon heute fordern gewisse Kantone erneuerbare Energien bei Neubauten und fördern diese finanziell. Auch bioklimatisches Bauen hält Einzug. Dabei werden Baumethoden und -stoffe verwendet, die den Energieverbrauch reduzieren. Gebäude werden so konzipiert, dass sie sich selber mit Strom versorgen, etwa durch den Einbau von Solarzellen direkt in die Fensterflächen.

Impulse für Wirtschaft und Leben

Keine Stadt ohne Wirtschaft. Darum baut eine nachhaltige Stadt ein innovatives, ressourcenschonendes und offenes Wirtschaftssystem, das auf Vernetzung, Kooperation, Kreislaufwirtschaft und flexible Arbeitsmodelle setzt. Damit erhöht sie ihre Krisenresilienz und verringert Klimarisiken. Digitale Erneuerungen bringen wertvolle Impulse für die Wirtschaft. Es entstehen neue Geschäftsfelder mittels fortschrittlicher Technologien. Das stärkt die Grundlage für ein barrierefreies, gemeinschaftliches, sicheres und gesundes Leben, das auf Chancengleichheit beruht.

Von nachhaltig zu intelligent

Eine nachhaltige Stadt nutzt die Intelligenz neuer Informationstechnologien, um die Funktionsweise und Verwaltung ihrer Ressourcen zu optimieren und Kosten zu senken. Sie wird zur sogenannten Smart City. Als solche sammelt sie Daten, mit denen sie ihr Dienstleistungsangebot beispielsweise für Strom, Wasser, Verkehr, Abfall, Schulen oder Krankenhäuser kontrolliert und anpasst – manchmal in Echtzeit.

Mit gutem Beispiel voran

Auf der Liste der aktuellen Beispiele für nachhaltige Städte dürfen London, Stockholm, Kopenhagen, Oslo, Frankfurt oder Zürich nicht fehlen. Weniger bekannt ist Kitakyushu. Das ehemalige Zentrum der Schwerindustrie, das die japanische Wirtschaft ankurbelte, mass in seiner Dōkai-Bucht in den 1960er-Jahren einen Sauerstoffwert von nahe null. Spitzname: «Meer des Todes». Heute darf sich die Stadt erste Ökostadt Japans nennen.

Für Smart Citys gibt es ebenfalls imposante Vorzeigemodelle. Die Waven City auf dem ehemaligen Fabrikgelände von Toyota ist

energieautark und emissionsfrei. Das Kraftwerk der Stadt Kashiwanoha ist revolutionär. Seine Smart-Grid-Anlage mit einem der grössten Lithium-Ionen-Speicherzellensysteme Japans sowie solar- und gasbetriebenen Notstromaggregaten haben dazu beigetragen, den städtischen Spitzenstromverbrauch um mehr als ein Viertel zu reduzieren.

Auch in der Schweiz sind zahlreiche Bestrebungen im Gang, um nachhaltige urbane Lebensräume zu schaffen. Das Future Cities Laboratory als Kooperation der ETH und diversen Universitäten in Singapur hilft, Städte und Siedlungssysteme durch Wissenschaft nachhaltig zu gestalten. Die SmartCity Alliance stellt einen Marktplatz für Wissenstransfer, Qualitäts- und Investitionsschutz dar. Und Pionierstädte² wie Winterthur, Pully oder Zug gelten als Vorreiter für Smart-City-Initiativen³, die vielversprechende Wirkung zeigen.

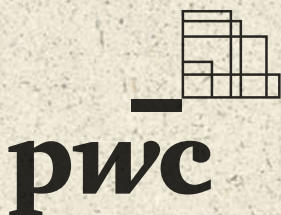
¹ «17 Ziele für nachhaltige Entwicklung», EDA, 2021

² «Leitfaden zur Umsetzung von Smart-City-Initiativen in der Schweiz», energieschweiz, 2019

³ «Strategie Smart City Winterthur», Stadt Winterthur, 2018



Die nächste Ausgabe
von ceo erscheint 2022.



Keine Ausgabe von ceo mehr verpassen?
Jetzt abonnieren: pwc.ch/ceom-registrieren

