

Nachhaltigkeit in der Aus- und Weiterbildung im Finanzbereich in der Schweiz

Analyse und Empfehlungen



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Bundesamt für Umwelt BAFU

 **Swiss
Sustainable
Finance**

Nachhaltigkeit in der Aus- und Weiterbildung im Finanzbereich in der Schweiz

Analyse und Empfehlungen

Impressum

Herausgeber

Bundesamt für Umwelt (BAFU)

Das BAFU ist ein Amt des Eidg. Departements für Umwelt,
Verkehr, Energie und Kommunikation (UVEK).

und Swiss Sustainable Finance (SSF)

mit Unterstützung von PwC

Autoren

Stephan Hirschi (PwC), Konstantin Meier (PwC),
Romina Schwarz (BAFU)

Begleitgruppe

Romina Schwarz; Projektleitung (BAFU), Beat Bringold (BAFU),
Rolf Gurtner (BAFU), Susanne Blank (BAFU), Ines Barnetta (SIF),
Sabine Döbeli (SSF)

Lektorat

Jacqueline Dougoud

Zitierung

BAFU et al., 2020: Nachhaltigkeit in der Aus- und Weiterbildung
im Finanzbereich in der Schweiz. Analyse und Empfehlungen.
Umwelt-Info Nr. 2004: 52 S.

Gestaltung

Cavelti AG, Marken. Digital und gedruckt, Gossau

Titelbild

Keystone

PDF-Download

www.bafu.admin.ch/ui-2004-d

Eine gedruckte Fassung kann nicht bestellt werden.

Diese Publikation ist auch in französischer Sprache verfügbar.
Die Originalsprache ist Deutsch.

© BAFU 2020

Inhaltsverzeichnis

Vorwort BAFU	6	6	Empfehlungen zur Sustainable Finance Fitness	31
		6.1	Top-Management und Aufsichtsräte	31
Vorwort SSF	7	6.2	Kundenberater	33
		6.3	Middle Management und Fachexperten	35
Grusswort SIF	8	6.4	Berufliche Grundbildung	37
		6.5	Akademische Forschung und Lehre	38
Statements der Finanzverbände	9	6.6	Sustainable Finance-Reputation der Schweiz	41
Management Summary	11	7	Schlussfolgerung	43
1	Einleitung	14	Anhang 1 Details zu Vorgehen und Methodik	44
2	Vorgehen und Methodik	16	Anhang 2 Einbindung von Kompetenzen in Stellen- und Aufgabenprofile	46
2.1	Erhebung des Bildungsangebots zu Sustainable Finance	16		
2.2	Erhebung der Nachfrage nach Sustainable Finance Bildungsangeboten	16	Anhang 3 Breite und Tiefe der Sustainable Finance Durchdringung in der Finanzaus- und -weiterbildung	48
2.3	Massnahmenentwicklung	16		
3	Finanzsektor Schweiz – bereit für die Umsetzung des Klimaübereinkommens von Paris und der Agenda 2030?	18		
4	Sustainable Finance Fitness der Finanzinstitute – Erhebung und Analyse	22		
4.1	Entwicklung des Bildungshintergrunds der Mitarbeitenden im Finanz- und Bankensektor	22		
4.2	Zurückhaltende Sicht- und Handlungsweise der Finanzakteure	23		
4.3	Sustainable Finance – noch kein treibender Faktor am Arbeitsmarkt	23		
4.4	Wenig Stellenprofile mit Sustainable Finance	24		
4.5	Auswirkungen durch veränderte Anforderungen	25		
5	Die aktuelle Aus- und Weiterbildungslandschaft – Erhebung und Analyse	27		
5.1	Rollenverständnis der Bildungsinstitute	27		
5.2	Betrachtung des Status quo entlang der Strukturen des schweizerischen Bildungssystems	28		

Vorwort BAFU

Die systematische Berücksichtigung von Umwelt-, Sozial- und Governance-Risiken, aber auch damit verknüpfte Chancen, gewinnen für Finanzdienstleister an Bedeutung. Es gilt, Umweltrisiken in Bereichen wie Klima, Wasser oder Biodiversität in Finanzrisiken zu übersetzen. So empfiehlt die sogenannte Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) des Finanzstabilitätsrats der G20 die Offenlegung von klimabedingten Risiken. Gleichzeitig gilt es, die Wirkungen von Finanzdienstleistungen via Realwirtschaft auf die Umwelt besser zu verstehen, um Finanzdienstleistungen auf die Erfüllung der globalen Klima-, Umwelt- und Nachhaltigkeitsabkommen ausrichten zu können.

Die Umweltbildung fokussierte traditionellerweise auf die Förderung der Nachhaltigkeitskompetenzen von Berufsleuten aus der Realwirtschaft, wie Landschaftsgärtner, Hauswart oder Holzbau-Meister, deren Tätigkeiten sich direkt auf die Umwelt auswirken. Seit 2015, als im Pariser Klimaabkommen und in den Sustainable Development Goals auch Finanzdienstleister als wichtige Akteure in die Pflicht genommen wurden, sind Nachhaltigkeitsthemen in der Finanzausbildung zunehmend in den Fokus gerückt. Finanzentscheide wirken via finanzierte oder investierte Aktivität in der Realwirtschaft negativ oder positiv auf die Umwelt. Vor diesem Hintergrund ist Sustainable Finance nicht als «nice to have» einzustufen, sondern als ein zentraler Faktor für die Erreichung der Umwelt- und Nachhaltigkeitsziele der Weltgemeinschaft.

Sustainable-Finance-Kompetenzen sind gefragt, um den wachsenden Umweltrisiken zu begegnen sowie die Verantwortung und Chance für Finanzdienstleistungen im Einklang mit Umwelt- und Nachhaltigkeitsabkommen wahrzunehmen. In der Schweiz ist Bildung eine der wertvollsten Ressourcen. Die Integration von Nachhaltigkeit in die Finanzaus- und -weiterbildung steht aber noch am Anfang. Die gute Nachricht: Wir haben die besten Voraussetzungen, zeitnah und wirkungsvoll die notwendigen Zukunftskompetenzen aufzubauen. Erstens können wir auf unsere exzellente Forschungs- und Bildungslandschaft sowohl im Bereich der Umweltnaturwissenschaften als auch der Finanzwissenschaften aufbauen. Zweitens verfügen wir bereits über etablierte Kapazitäten im Bereich Sustainable Finance. Und drittens kann der starke Finanzsektor praxisorientierte Ausbildungen zum Thema selbst beschleunigen, da seine Verbände und Finanzinstitute Mitglieder der Trägerorganisationen vieler bestehender Finanz-Berufsbilder sind.

Es freut mich, dass wir zusammen mit Swiss Sustainable Finance die Analyse der heutigen Landschaft von Finanzaus- und -weiterbildungen durchgeführt haben. Die daraus abgeleiteten Empfehlungen sind als Einladung zum Reflektieren, Konkretisieren und Umsetzen zu verstehen. Alle Akteure des Finanzsektors sind angesprochen: vom Top Management bis zum Fachexperten in Bildungs- und Finanzinstituten. Zusammen mit Swiss Sustainable Finance wollen wir gemeinsam diese Chance nutzen und im Dialog mit den Akteuren darauf hinwirken, dass Sustainable Finance integraler Teil von Finanzausbildungen wird.

Dr. Karine Siegwart
Vize-Direktorin
BAFU

Vorwort SSF

Die Verbindung von Nachhaltigkeitszielen und Finanzentscheiden wird immer wichtiger. Schon seit vielen Jahren sind in der Schweiz nachhaltige Anlageprodukte auf dem Markt, und ihr Angebot hat sich in jüngster Zeit auf praktisch alle Anlageklassen ausgedehnt. Nachhaltige Anlagen weisen hierzulande seit Jahren hohe zweistellige Wachstumsraten auf und machen schon rund einen Drittel aller in der Schweiz verwalteten Vermögen aus. Auch bei Finanzierungen werden Nachhaltigkeitsaspekte immer mehr berücksichtigt, sei es, weil es finanzielle Risiken zu vermeiden gilt oder weil internationale Standards berücksichtigt werden müssen.

Die Finanzwirtschaft ist in jüngster Zeit vermehrt in den Fokus von Politik und Regulator gerückt, wenn es um die Erreichung von globalen Klima- und Nachhaltigkeitszielen geht. Als Intermediär kann sie unbestritten ihren Beitrag zur Lösung der globalen Probleme beitragen, auch wenn dabei die gegebenen Rahmenbedingungen die Effektivität von Massnahmen im Finanzsektor wesentlich beeinflussen. Die EU hat in ihrem Aktionsplan zur Finanzierung von nachhaltigem Wachstum zahlreiche neuen Anforderungen für Transparenz und Risikomanagement festgelegt. Auch wird die neu geforderte Nachhaltigkeitspräferenzabfrage in Kundengesprächen das Wachstum von nachhaltigen Finanzprodukten voraussichtlich zusätzlich ankurbeln. In anderen Regionen gibt es ebenfalls vermehrt neue Standards für nachhaltige Finanzen. Der Wettbewerb zwischen verschiedenen Finanzzentren um eine führende Rolle im Thema Sustainable Finance ist damit in vollem Gang.

Die Schweiz kann auf eine lange Geschichte in nachhaltigen Finanzen zurückblicken und verfügt über kompetente Fachleute, die für den weiteren Ausbau dieses Gebiets wichtig sind. Wichtige Beiträge für die Ausbildung im Bereich nachhaltige Finanzen leistet auch Swiss Sustainable Finance (SSF) mit zahlreichen Publikationen, regelmässigen Events und daraus resultierender Stärkung des Netzwerks zu diesem Thema sowie mit dem Beitrag an die konzeptionelle Entwicklung von Lehrgängen und einem öffentlich verfügbaren E-learning-Tool zu Sustainable Finance. Auf den vorhandenen Stärken ausruhen dürfen wir uns aber nicht, wenn die Schweiz als Zentrum für Sustainable Finance eine führende Rolle behalten soll. Stattdessen gilt es, entsprechendes Know-how unter Finanzfachleuten weiter zu stärken und breit in alle Finanzaus- und -weiterbildungen zu integrieren.

Dies ist einfacher gesagt als getan. Es braucht die gemeinsame Anstrengung verschiedener Akteure, von Bildungsinstitutionen über Finanzdienstleister und Bundesämter bis hin zu Fachverbänden. Der vorliegende Bericht zeigt breite Handlungsoptionen für verschiedene Akteure auf. In einem nächsten Schritt sind die Stossrichtungen zu konkretisieren und daraus spezifische Massnahmen für bestimmte Gruppen abzuleiten. Dass im Moment in vielen Ausbildungsbereichen Reformen in Gang sind, schafft dafür sicher eine gute Ausgangslage.

Wir hoffen, mit dem vorliegenden Bericht das Interesse verschiedener Akteure im Bildungsbereich zu wecken und damit die Grundlage für einen fruchtbaren Dialog zu legen – einen Dialog, der dazu führt, dass nachhaltige Finanzen zu einem selbstverständlichen Teil jeder Finanzaus- und -weiterbildung werden. Wir sind überzeugt, dass dies nicht nur die Wettbewerbsfähigkeit des Schweizer Finanzplatzes stärkt, sondern auch einen konkreten Beitrag zur Erreichung der ehrgeizigen globalen Nachhaltigkeitsziele leistet.

Sabine Döbeli
CEO
SSF

Grusswort SIF

Sustainable Finance ist eine Chance für den Finanzplatz Schweiz. Der Wachstumsmarkt bietet neue Geschäfts- und Investitionsmöglichkeiten und leistet gleichzeitig einen aktiven Beitrag zur Erreichung der globalen Umwelt- und Nachhaltigkeitsziele. Der Finanzplatz Schweiz hat die besten Voraussetzungen für einen langfristigen Wettbewerbsvorteil im Bereich nachhaltiger Finanzen. Die Schweiz gehört zu den bedeutendsten Finanzplätzen und ist weltweit führend in der grenzüberschreitenden Vermögensverwaltung. Wir können auf eine exzellente Aus- und Weiterbildungslandschaft zurückgreifen und verfügen sowohl im Umwelt- als auch im Finanzbereich über herausragende, international anerkannte Expertise. Sustainable Finance ist die Kombination dieser beiden Expertisen.

Wir pflegen einen regelmässigen Austausch und systematischen Dialog mit dem Finanzsektor zu Sustainable Finance. Dabei hat sich die Integration von Sustainable Finance in die Finanzaus- und -weiterbildung als ein Pfeiler für mehr Nachhaltigkeit im Finanzsystem herauskristallisiert. In diesem Sinne lädt die vorliegende Analyse mit ihrem bunten Strauss an Empfehlungen die Akteure des Finanzplatzes Schweiz – also Bildungs- und Finanzinstitute – ein, den Aufbau von Sustainable-Finance-Kompetenzen als Chance und wertvolle Investition in die Zukunft zu sehen.

Dr. Michael Manz
Abteilungsleiter, Botschafter
SIF

Statements der Finanzverbände

Schweizerische Bankiervereinigung

Der Schweizer Finanzplatz hat bei Sustainable Finance eine Vorreiterrolle inne und fördert damit massgeblich den Übergang zu einer nachhaltigen Wirtschaft. Nachhaltige Finanzanlagen entwickeln sich dadurch mit vielfältigen Dienstleistungen und Produkten weg von der Nische hin zur Norm. Um diesen Prozess zu beschleunigen, setzt die Schweizerische Bankiervereinigung (SBVg) auf verschiedenen Ebenen an. Wir integrieren die Nachhaltigkeitskriterien in die Beratungs-, Umsetzungs- und Review-Prozesse der Banken. Neben der inhaltlichen Umsetzung begleiten wir diese Transformation durch die Förderung der dazu notwendigen digitalen Unterstützung. Der Erfolg hängt jedoch grundsätzlich von den Anlegern ab. Deshalb liegt ein starker Fokus auf der Ausbildung des Personals. Denn es ist das gut ausgebildete Personal, welches durch nachhaltiges Denken und Handeln den Wandel trägt. Fundierte Kenntnisse in Sustainable Finance gehören zum Rüstzeug der Bankmitarbeiter. Wir setzen uns deshalb dafür ein, dass Sustainable Finance als zukunftsorientiertes Thema auf allen Stufen der Aus- und Weiterbildung integriert wird, vom Banklehrling bis zum VR-Mitglied. Nur so können wir uns als Finanzplatz rasch und koordiniert auf eine nachhaltige Weltwirtschaft einstellen und einen entsprechenden Beitrag leisten.

Jörg Gasser, CEO SBVg

Schweizerischer Versicherungsverband

Die Schweizer Versicherungswirtschaft (SVV) ist bereit, Verantwortung zu übernehmen und einen Beitrag zu einem nachhaltigen Finanz- und Wirtschaftsstandort zu leisten. Der SVV ist überzeugt, dass das Primat marktwirtschaftlicher Ansätze auch bei der Nachhaltigkeit die effektivste Wirkung erzielt.

Nachhaltigkeit ist für die Versicherungsbranche nicht neu, die Beurteilung von Klima- und Umweltrisiken gehört zum Kerngeschäft. Der SVV hat sich 2016 für die Einhaltung des Pariser Abkommens ausgesprochen. 2018 haben sich die Mitgliedunternehmen zur Anwendung von ESG-Kriterien in ihren Kapitalanlagen bekannt. Um einen Überblick über die Nachhaltigkeitsentwicklung in der Branche zu ermöglichen, veröffentlicht der SVV 2020 erstmals ein Nachhaltigkeitsreporting. Dieses bietet eine Übersicht über das Engagement der Versicherer. Die Erfahrungswerte und das Wissen der Versicherungswirtschaft fliesst auch in die Ausbildung ein und wird laufend ausgebaut.

Urs Arbter, Leiter Ressort Versicherungspolitik und Regulierung, Stellvertretender Direktor

Swiss Funds & Asset Management Association

Die Finanzierung der Altersvorsorge ist seit einigen Jahren die grösste Sorge der Schweizer Bevölkerung und damit auch eine politische Herausforderung. Vor diesem Hintergrund ist sich die Asset Management-Industrie ihrer Verantwortung sehr bewusst und begrüsst es, dass das Thema Nachhaltigkeit heute in der breiten Öffentlichkeit akzeptiert, in der Politik diskutiert und von den Kundinnen und Kunden gefordert wird.

Asset Manager sorgen mit Anlagelösungen zum einen für die benötigten Erträge bei den Pensionskassen und finanzieren zum andern die Realwirtschaft (Unternehmen und Infrastrukturen). Sowohl die Altersvorsorge als auch die Finanzierungstätigkeit sind langfristig ausgestaltet. Nachhaltigkeit und die entsprechenden Ausbildungen sind dabei unerlässlich.

Sich um nachhaltige Anlagen zu bemühen und diese umzusetzen ist somit keine neue Idee im Asset Management. Nachhaltiges Anlegen ist vielmehr dem schweizerischen Asset Management inhärent, muss aber stetig mit Wissens- und Kompetenzaufbau gepflegt werden.

Markus Fuchs, Direktor SFAMA

Schweizerischer Pensionskassenverband

Für den ASIP als Fachverband stehen seit Jahren die Wissensvermittlung und die Sensibilisierung der Führungsorgane von Pensionskassen für das Thema «zukunftsorientiertes (nachhaltiges) Investieren» im Vordergrund. Oberstes Ziel der Pensionskassen ist es, für ihre Versicherten ein möglichst optimales Rendite-/ Risikoverhältnis zu erreichen. Viele Pensionskassen berücksichtigen bereits heute im Rahmen ihres Risikomanagements aus Eigeninitiative und unter Wahrnehmung ihrer treuhänderischen Sorgfaltspflicht Umwelt-, Sozial- und Corporate Governance-Aspekte (ESG-Kriterien). Der Entscheid bezüglich Umsetzung liegt immer beim obersten, die Verantwortung tragenden Führungsorgan der Pensionskasse. Kompetenzaufbau und Wissensvermittlung dient dem eigenverantwortlichen Handeln und dafür stehen wir.

Hanspeter Konrad, Lic. iur Rechtsanwalt,
Direktor ASIP

Management Summary

Zukunftsfähige Finanzdienstleistungen sind nachhaltige Finanzdienstleistungen

Die globale Umwelt- und Nachhaltigkeitsagenda ist gesetzt. Mit Blick auf das Jahr 2030 gilt es, die Ziele der Agenda 2030 – Sustainable Development Goals – und auf das Jahr 2050 das Ziel der Netto-Null-Treibhausgasemissionen des Pariser Klimaübereinkommens zu erreichen. Ein explizites Ziel dabei ist, die Finanzströme klimaverträglich auszurichten. Bereits heute ist die Ausrichtung von Finanzierungs- und Investitionsentscheidungen auf die Ziele der nachhaltigen Entwicklung und der globalen Umweltübereinkommen zum Innovations-, Geschäfts- und Wettbewerbsfaktor geworden. Sustainable Finance bewegt sich von der Nische zum Mainstream. Eine neue Ära für die Finanzindustrie ist angebrochen, in der Sustainable Finance zu «new conventional wisdom» wird.

Steigendes Kundenbedürfnis nach Nachhaltigkeit generiert Marktwachstum bei nachhaltigen Anlagen

Der wichtigste Treiber für das Marktwachstum von Sustainable Investments ist die steigende Kundennachfrage, insbesondere von institutionellen Anlegern wie Pensionskassen und Versicherungen, aber auch von wohlhabenden Privatkunden, den sogenannten (Ultra) High-Net-Worth-Individuals, wie der breiten Privatkundschaft (Retailbanking)¹, wobei bei Letzterer die Frauen eine besonders hohe Affinität zum Thema zeigen².

Bildung als wichtiger Hebel im Dialog zwischen Behörden und Finanzsektor identifiziert

Unter der Federführung des BAFU wurden zusammen mit weiteren Behörden, Swiss Sustainable Finance (SSF) und Experten des Finanzsektors 2016 mit den «Propo-

sals for a Sustainable Financial System in Switzerland» verschiedene Vorschläge für mehr Nachhaltigkeit im Finanzgeschäft entwickelt. Dabei haben sich die Aus- und Weiterbildung sowie die Forschung als zentraler Hebel mit mittel- bis langfristiger Wirkung herauskristallisiert.

BAFU und Swiss Sustainable Finance lancieren Analyse

Eine umfassende Analyse wurde 2018 vom BAFU und von SSF lanciert, um die Breite und Tiefe der Integration von Sustainable Finance in der Finanzaus- und -weiterbildung zu erheben. PwC wurde beauftragt, Interviews mit Bildungsinstituten zum Sustainable-Finance-Angebot und mit Finanzinstituten zur Sustainable-Finance-Bildungsnachfrage durchzuführen. Wie verbreitet sind Aus- und Weiterbildungen im Bereich Sustainable Finance, und wie tief ist Sustainable Finance in die Finanzaus- und -weiterbildung integriert? Weitere Analysen wurden zur Entwicklung der Abschlüsse der Berufstätigen im Finanzsektor durchgeführt, die Kompetenzprofile schematisch weiterentwickelt sowie Stellenausschreibungen hinsichtlich Sustainable-Finance-Durchdringung gesichtet. Die Analyse wurde in einem Workshop mit Experten aus Finanz- und Bildungsinstituten gespiegelt, und darauf aufbauend wurden Empfehlungen entwickelt.

Arbeitskräfte mit Sustainable Finance Know-how für die Zukunftsfähigkeit des Finanzplatzes

Um angesichts der steigenden Kundennachfrage nach Sustainable Finance und der wachsenden Erwartung von Politik und Öffentlichkeit an den Finanzsektor einen Beitrag zum Wandel zu leisten, ist es zentral, dass Finanzdienstleister die Kompetenzen ihrer Arbeitskräfte in diesem Bereich stärken. Heute geschieht dies nur punktuell in einzelnen Instituten und im Rahmen von einzelnen Ausbildungsmodulen. Bei den meisten Akteuren fehlt jedoch eine integrierte Vorgehensweise, um Sustainable-Finance-Kompetenzen über das ganze Finanzinstitut (von Front- bis Back-Office) zu verankern.

¹ Swiss Sustainable Investment Market Study 2019: www.sustainablefinance.ch/en/swiss-sustainable-investment-market-study-2019_content--1-3037-17007.html

² Morgan Stanley Institute for Sustainable Investing. (2015). Sustainable Signals: The individual investor perspective.

Lücken im Angebot der Sustainable Finance Aus- und Weiterbildungslandschaft identifiziert

Einzelne Aus- und Weiterbildungsanbieter haben Sustainable-Finance-Themen punktuell in ihre Curricula integriert. Eine breite Integration von Sustainable Finance in die Finanzaus- und -weiterbildung bedingt aber noch viel Engagement und Arbeit:

- Aufgrund fehlender Anreize und Signale aus dem Arbeitsmarkt beziehungsweise aus dem Finanzsektor hat Sustainable Finance die Finanzaus- und -weiterbildungen weder in der Breite noch in der Tiefe durchdrungen.
- Sustainable Finance ist nur in wenigen Programmen zur Finanzaus- und -weiterbildung breit und verbindlich integriert.
- Ausbildungsinhalte sind noch nicht konsistent; auch fehlen weitgehend geeignete Lehrmittel.

Geringe Nachfrage nach Sustainable-Finance-Kompetenzen und Aus- und Weiterbildungen durch den Finanzsektor festgestellt

Der Arbeitsmarkt beziehungsweise der Finanzsektor fragt Sustainable-Finance-Kompetenzen und damit entsprechende Aus- und Weiterbildungen nur in geringem Mass nach:

- Dilemma des ungenügenden Push-Pull-Effekts: Der Arbeitsmarkt geht von einer natürlichen und dynamischen Aufnahme von Zukunftsthemen durch die Aus- und Weiterbildungsinstitutionen aus und setzt seine Hebel via Trägerschaften von finanznahen Berufen noch nicht proaktiv ein. Finanznahe Bildungsinstitute erkennen den Bedarf für eine Sustainable-Finance-Integration in ihre Aus- und Weiterbildungsgänge aufgrund der Aktualität des Themas und der zunehmenden Nachfrage von Studierenden, schreiten aber infolge geringer Signale des Marktes nicht rasch genug voran.
- Es sind vor allem die Spezialisten mit spezifischen Nachhaltigkeitsaufgaben, die entsprechende Angebote nutzen. Für Funktionen des Kerngeschäfts werden kaum Kompetenzen im Bereich Sustainable Finan-

ce vorgeschrieben oder adäquate Kurse als verbindlich festgelegt. Die Nachfrage nach solchen Aus- und Weiterbildungen bleibt daher bescheiden.

- Aktuelle Berufs- und Jobprofile widerspiegeln die heutigen Ansprüche von jungen Talenten bezüglich Sinnhaftigkeit, langfristigen Beitrag an gesellschaftliche Herausforderungen, Agilität und Weiterentwicklungsmöglichkeiten noch auf ungenügender Weise.

Wirkungsziele mit Blick auf einen zukunftsfähigen Finanzplatz

Die Anforderungen an die Finanzindustrie, Nachhaltigkeit in die Kernprozesse zu integrieren und nachhaltige Dienstleistungen und Produkte zu entwickeln, wachsen laufend. Deshalb ist es zentral, entsprechende Kompetenzen über alle hierarchischen Stufen und Rollen aufzubauen und damit die Wettbewerbsfähigkeit des einzelnen Instituts, aber auch des Finanzplatzes insgesamt zu stärken. Folgende Wirkungen können sich über eine verstärkte Sustainable-Finance-Ausbildung zu entfalten:

- Die Geschäftsleitung, die beaufsichtigenden Exekutivorgane und die Führungskräfte betrachten Sustainable-Finance-Kompetenzen als strategischen Faktor für die Zukunftsfähigkeit ihres Finanzinstituts und den Finanzplatz Schweiz. Sie übersetzen die globalen Umwelt- und Nachhaltigkeitsziele in das Leitbild, die Strategie und in daraus entstehende Zielsetzungen und Anreizsysteme ihres Finanzinstituts.
- Frontfunktionen verfügen über starke Beratungskompetenzen betreffend nachhaltige Finanzprodukte, was sie befähigt, Nachhaltigkeits- und Umweltpräferenzen ihrer Kunden zu antizipieren, sie zu beraten und mit geeigneten Finanzdienstleistungen zu bedienen.
- Unterstützende Funktionen wie Produktentwicklung, Risikomanagement, Compliance, Kommunikation und Unternehmensentwicklung sind befähigt, systematisch die unternehmensspezifischen Umwelt- und Nachhaltigkeitszielsetzungen in die Kernprozesse zu integrieren.
- Die Träger der beruflichen Grundbildung(en) im Bereich Banken und Versicherungen und der finanznahen Berufe der höheren Berufsbildung integrieren Sustainable Finance in die Ausbildung der zukünftigen Fachleute.

-
- Die Anbieter von Weiterbildungen integrieren Sustainable Finance in ihre Bildungsangebote.
 - Die wirtschaftswissenschaftliche Forschung erkennt Sustainable Finance als strategisches Zukunftsthema. Universitäten und Fachhochschulen stärken ihre Kompetenzen, um methodische Grundlagen für die Praxis bereitzustellen. Entsprechende Resultate werden in die Lehre integriert, womit Sustainable Finance systematisch in die Ausbildung zukünftiger Experten und Führungskräfte fliesst.
 - Die Branchenverbände des Finanzsektors, der Verein Swiss Sustainable Finance (SSF) und der Bund bündeln ihre Kräfte, um Sustainable-Finance-Kompetenzen als wichtigen Grundpfeiler eines wettbewerbsfähigen Finanzplatzes zu verankern.

Empfehlungen als Einladung zum Handeln

Zur Erreichung dieser Wirkungsziele wurden verschiedene Empfehlungen für unterschiedliche Zielgruppen formuliert. Diese Empfehlungen sind eine Einladung zum Handeln – für Bildungsinstitute, Finanzinstitute, Verbände des Finanzsektors, Trägerorganisationen und Behörden gleichermaßen. Nur gemeinsam können diese Empfehlungen priorisiert sowie ziel- und adressatengerecht in Massnahmen konkretisiert und umgesetzt werden.

1 Einleitung

Globaler Handlungs- und Referenzrahmen für Prosperität gesetzt – eine Chance für den Finanzsektor

Der globale Handlungsrahmen für das Prosperieren der Weltgemeinschaft ist mit den Sustainable Development Goals (SDGs) beziehungsweise der Agenda 2030 und dem Klimaübereinkommen von Paris gesetzt. Beide Abkommen von 2015 nehmen sich auch der Finanzierungsfrage und der Rolle des Finanzsystems an. Die SDGs werden von der Finanzierungsagenda «Addis Abeba Action Agenda» begleitet und das Klimaübereinkommen von Paris verlangt, dass auch die Finanzflüsse klimaverträglich ausgestaltet werden. Diese globalen Abkommen sind vor allem als Chance zu verstehen, denn der substantielle Finanzierungsbedarf bedeutet gleichzeitig, ähnlich zweier Seiten derselben Medaille, auch neue Geschäftsoportunitäten und Investitionschancen in eine prosperierende Zukunft.

Globale Herausforderungen lösen steigende Kundenbedürfnisse für nachhaltige Anlagemöglichkeiten aus

Globale Umweltherausforderungen wie Klimawandel, Biodiversitätsverlust oder Wasserknappheit sind gemäss Weltwirtschaftsforum (WEF) Toprisiken für Wirtschaft und Gesellschaft. Nachhaltigkeit als Zukunftsthema manifestiert sich zunehmend in den Kundenbedürfnissen von Finanzdienstleistungen. Immer mehr Kunden wollen mit ihren Finanzanlagen gleichzeitig einen positiven Beitrag zur Lösung der gesellschaftlichen Herausforderungen leisten. Dieses Bedürfnis ist stark ausgeprägt bei den für den Schweizer Finanzplatz zentralen wohlhabenden Private Banking Kunden (High und Ultra-High-Net-Worth-Individuals (UHNWI)), den wohlhabenden Familien (Family Offices, gemeinnützige Stiftungen), den Millennials im Allgemeinen sowie genderbezogen bei Frauen. Das Retailbanking ist durch diesen Wertewandel insbesondere gefordert, kosteneffiziente nachhaltige Anlagemöglichkeiten anzubieten. Auch institutionelle Investoren wie Pensionskassen müssen dem zunehmenden Wunsch ihrer

Begünstigten folgen, eine Anlagestrategie im Einklang mit den ratifizierten globalen Umwelt- und Nachhaltigkeitsabkommen der Schweiz zu verfolgen. Der Versicherungssektor spielt jetzt bereits und in der Zukunft wohl noch mehr eine wesentliche Rolle. Über die Kapitalanlagen, welche partiell zur Sicherung der eingegangenen Risiken (Underwriting) dienen, agieren die Unternehmen als institutionelle Investoren und sind dabei ebenso gefordert, dem Banking und Asset Management gleich, Sustainable-Finance-Kompetenzen aufzubauen.

Mit Blick auf das Jahr 2030 – dem Meilensteinjahr der Nachhaltigkeitsagenda 2030 – gilt es, eine neue Ära der Finanzindustrie einzuläuten, mit Nachhaltigkeit als Bestandteil und Triebkraft des Schweizer Finanzplatzes

Sustainable Investment hat sich schon heute vom Nischenthema zum Mainstream entwickelt. Hinsichtlich Wettbewerbsfähigkeit im Agenda-Jahr 2030 wird Sustainable Finance zum Wettbewerbsfaktor für die einzelnen Finanzinstitute sowie für den Finanzplatz Schweiz. Der globale Wettbewerb der Finanzplätze steigt aktuell punkto Nachhaltigkeit, was sich in der zunehmenden Anzahl spezifischer Rankings widerspiegelt. Vor diesem Hintergrund gewinnt die Talent- und Führungsentwicklung für die Wettbewerbsfähigkeit von morgen an Bedeutung. Die Schweizer Sustainable-Finance-Pioniere sind bereits gerüstet für die künftigen Anforderungen. Für die Finanzindustrie als Ganzes braucht es jedoch einen verstärkten Effort. Will die Finanzindustrie dies erreichen, müssen die Akteure des Aus- und Weiterbildungssystems im Finanzbereich zukunftsfitte Talente mit den notwendigen Kompetenzen und Fähigkeiten bereitstellen.

Aus- und Weiterbildung als zentraler Hebel identifiziert – rasche Umsetzung nötig

Aus- und Weiterbildung im Finanzbereich gilt als eines der zentralen Handlungsfelder für die Durchdringung von Nachhaltigkeit im Schweizer Finanzsystem. Bereits 2016 wurde dieses Handlungsfeld im Dialog des Bundesamtes für Umwelt (BAFU) mit Swiss Sustainable Finance (SSF), weiteren Bundesstellen und Akteuren der Finanzindustrie herauskristallisiert (Proposals for a Roadmap towards a Sustainable Finance System Switzerland). Die Strategie der Finanzmarktpolitik des Bundesrats sieht Nachhaltigkeit als Innovationstreiber für die Wettbewerbsfähigkeit des Schweizer Finanzplatzes. Vor diesem Hintergrund gewinnt der Aufbau von Nachhaltigkeitskompetenzen zusätzlich an Bedeutung und die Zeit drängt angesichts der ambitionierten Ziele der Agenda 2030 und des Klimaübereinkommens von Paris.

Heute Bildung stärken, um Morgen fit zu sein. Konkrete Empfehlungen – eine Einladung zum Handeln

Das Bundesamt für Umwelt hat zusammen mit Swiss Sustainable Finance die vorliegende Analyse in Auftrag gegeben. PwC wurde beauftragt, mit Blick auf die globalen Nachhaltigkeits- und Umweltzielsetzungen die Nachhaltigkeitsdurchdringung in der heutigen Finanzaus- und -weiterbildungslandschaft zu analysieren. Basierend auf der Analyse wurden Empfehlungen zur Stärkung der Sustainable-Finance-Kompetenzen des Finanzplatzes Schweiz erarbeitet.

Aufbau und Leseführung

In Kapitel 2 werden das Vorgehen und die Methodik erläutert. Kapitel 3 zeigt die Lücken mit Blick auf das Meilensteinjahr 2030 der nachhaltigen Entwicklung und das Netto-Null-Emissionen-Klimajahr 2050 auf. In Kapitel 4 folgt die Analyse der Sustainable-Finance-Fitness der Finanzinstitute. Die Analyse der Sustainable-Finance-Durchdringung in der heutigen Landschaft der Finanzaus- und -weiterbildung ist in Kapitel 5 aufgeführt. Kapitel 6 umfasst die Empfehlungen für die Zukunftsför-

derung des Finanzplatzes Schweiz, wobei jede Empfehlung mit Herausforderung und Wirkungsziel eingeführt und so weit als möglich konkretisiert wird. In Kapitel 7 wird ein Fazit der Analyse und der Empfehlungen gezogen und zum gemeinsamen Handeln eingeladen.

2 Vorgehen und Methodik

2.1 Erhebung des Bildungsangebots zu Sustainable Finance

Die Erhebung basiert auf Recherchen von öffentlich verfügbaren Quellen, die summarisch die Möglichkeiten der Finanzaus- und -weiterbildung in der Schweiz abdecken³, sowie auf öffentlichen Informationen von Anbietern⁴ von Finanzausbildungen auf der Sekundarstufe II und Finanzaus- und -weiterbildungen auf der Tertiärstufe. Zusätzlich wurden strukturierte Gespräche und Interviews⁵ mit den für das Thema verantwortlichen Vertretern der entsprechenden Anbieter geführt.

Abbildung 1

Vereinfachte Darstellung der Bildungslandschaft⁶



Quelle: PwC

2.2 Erhebung der Nachfrage nach Sustainable Finance Bildungsangeboten

Die Erhebung basiert auf den von Finanzinstituten offenlegten Informationen auf deren Websites, welche grundlegende Schlussfolgerungen zur Positionierung von wesentlichen Akteuren⁷ im Finanzsektor Schweiz erlauben. Zur Verifizierung und Erweiterung wurden strukturierte Gespräche und Interviews zur Aufnahme von Meinungen und Sichtweisen bezüglich des aktuellen Bedarfs sowie der zukünftig zu erwartenden Entwicklung bei Akteuren aus Retail Banking, Private Banking, Asset Management sowie bei Erst- und Rückversicherern durchgeführt. Auch wurden im Rahmen von Anlässen, von Kundenmandaten seitens PwC sowie beim periodischen Austausch mit Akteuren im Schweizer Finanzsektor zur Ergänzung nichtformalisierte Erhebungen und Gespräche, durchgeführt.

2.3 Massnahmenentwicklung

Die mittels Recherchen und Interviews gewonnenen Resultate und Erkenntnisse wurden im Februar 2019 an einem Workshop mit Vertretern aus Bildungsinstituten (Aus- und Weiterbildungsangebot: Forschung, Lehre und Weiterbildung) und aus dem Finanzsektor (Bildungsnachfrage: Geschäftsentwicklung, Corporate Responsibility, Personal) gespiegelt. Die Analyse sowie erste Stossrichtungen für Empfehlungen wurden in Arbeitsgruppen kritisch reflektiert, ergänzt und verfeinert. Der nun vorliegende Empfehlungsbericht basiert auf der Analyse, den Workshop-Ergebnissen und den daraus abgeleiteten und weiterentwickelten Empfehlungen.

³ <https://www.berufsberatung.ch/dyn/show/1418>, <https://www.sbf.admin.ch/sbf/de/home/bildung.html>

⁴ Challenge your Potential CYP, KV Business School Zürich, Swiss Finance Institute SFI, Swiss Training Centre for Investment Professionals AZEK, Università della Svizzera italiana USI, Université de Genève, Universität St.Gallen HSG, Universität Zürich UZH

⁵ Details zu den Fragestellungen in den Interviews sind im Anhang enthalten.

⁶ Eine detaillierte Darstellung ist im Anhang enthalten.

⁷ Banque Pictet & Cie SA, Credit Suisse Group AG, Raiffeisen Schweiz, Schweizerische Mobiliar, UBS, Institutionelle Anleger (Pensionskassen)

Abbildung 2
 Überblick über Inhalt und Prozess der vorliegenden Studie



Quelle: PwC

3 Finanzsektor Schweiz – bereit für die Umsetzung des Klimaübereinkommens von Paris und der Agenda 2030?

«Die Schweiz hat dank ihrer Expertise im Umweltbereich, den günstigen Rahmenbedingungen und einem starken und über grosses Fachwissen verfügenden Finanzsektor das Potenzial für einen langfristigen Wettbewerbsvorteil im Bereich der nachhaltigen Investitionen.»

Bundesratsmedienmitteilung⁸

Die Schweiz hat dank ihres ausgezeichneten Bildungssystems und des starken Finanzsektors grundsätzlich eine sehr gute Ausgangslage für den Aufbau eines langfristigen Wettbewerbsvorteils durch eine starke Positionierung im Bereich Sustainable Finance. Aufzubauen sind in erster Linie Kenntnisse hinsichtlich nachhaltiger Entwicklung, systemischer Vernetzung zwischen ökologischen, sozialen sowie ökonomischen Aspekten, Werteentwicklung mit nichtfinanziellem Fokus, Methoden zu spezifischem Management von Sustainable Finance sowie die Umsetzung internationaler Sustainable-Finance-Initiativen. Sie sind in der Aus- und Weiterbildung aller im Bereich der Finanzwirtschaft tätigen Personen umfassend zu verankern.

Die Analyse der Berufe des Finanzsektors hat ergeben, dass die Integration von Sustainable Finance sowohl in der Breite (Abdeckung über alle Berufsprofile) als auch in der Tiefe (Integration innerhalb eines Berufsprofils) sehr heterogen ist. Gleichzeitig ist auch der Markt der Aus- und Weiterbildungen in der Schweiz sehr diversifiziert.

Hinzu kommt, dass Nachhaltigkeit ein Querschnittsthema ist. Es ist nicht davon auszugehen, dass sich spezifische Sustainable-Finance-Berufe, das heisst Berufsbilder mit explizitem Fokus auf Sustainable Finance, im Finanzsektor stark ausbreiten werden. Dies gilt es zu berücksich-

tigen, wenn die Entwicklung spezifischer Ausbildungen vorgeschlagen wird. Daher braucht es für die breite Durchdringung von Sustainable-Finance-Kompetenzen in der Finanzaus- und -weiterbildung einen holistischen Ansatz, der sich in den diversen Berufsbildern in der Breite und in der Tiefe abbildet.

«Im Licht der Entwicklungen auf europäischer und globaler Ebene sind wir überzeugt, dass eine Vorwärtsstrategie in nachhaltigen Anlagen für den Schweizer Finanzplatz richtig ist.»

Swiss Sustainable Finance, Schweizer Marktstudie Nachhaltige Anlagen

Bewusstsein der Finanzakteure für Sustainable-Finance-Bildung steigt

Sustainable Finance ermöglicht einen Beitrag des Finanzsektors zu einer nachhaltigen Entwicklung und soll daher Teil der DNA sämtlicher Finanzakteure werden. So kann auch das Bedürfnis der Kunden nach einer umfassenden und qualitativ hochwertigen Finanzberatung erfüllt werden. Dafür ist wichtig, dass Finanzfachleute ein breites Verständnis bezüglich Sustainable Finance besitzen. Zusätzlich sollen auch die Sustainable Finance Spezialisten, die so genannten ESG⁹-Spezialisten ihr Know-how bezüglich Sustainable Finance sukzessive weiter ausbauen. Letztlich sind alle Mitarbeitenden eines Finanzunternehmens so auszubilden, dass sie entsprechend ihrer Funktion über Sustainable-Finance-Kenntnisse verfügen. Sowohl die Vertreter der Aus- und Weiterbildung wie auch des Finanzsektors sind gefordert.

Blueprint an erforderlichen Kompetenzen für die Integration von Sustainable Finance

Welche Kompetenzen betreffend Sustainable Finance sind für die Arbeitskräfte im Finanzsektor massgeblich und führen zu einem entsprechend integrierten und nach-

⁸ <https://www.sjf.admin.ch/sjf/de/home/dokumentation/medienmitteilungen/medienmitteilungen.msg-id-60755.html>

⁹ Environment, Social and Governance (ESG)

haltigen Geschäftsmodell? Kompetenzen entwickeln sich einerseits über die Ausbildung, jedoch in gleicher Art und Weise über die Zeit und die Erfahrungswerte. Es ist dabei grundsätzlich nicht relevant, ob dies in der Ausbildung, im Studium, in der Berufspraxis oder in den Aufgaben der leitenden Organe von Unternehmen geschieht. Unstrukturierte Gespräche mit Experten aus dem Finanzsektor haben bestätigt, dass insbesondere im Bankensektor an vielen Stellen das Grundwissen über nachhaltige Entwicklung beziehungsweise Sustainable Finance fehlt.

Wie sind Kompetenzen zu verstehen?

Kompetenzen werden aus individuellen Ressourcen (z. B. aufgebautes Wissen, persönliche Haltungen, gemachte Erfahrungen, praxiserprobte Fertigkeiten) geschaffen und in passenden Situationen angewandt. Daraus entstehendes erfolgreiches und zielführendes Handeln kann als individuelle Leistung definiert werden. Das lässt wiederum Rückschlüsse auf mögliche vorhandene Kompetenzen zu. Kompetenz ist in diesem Verständnis ein Potenzial, um bestimmte Alltags- und Arbeitssituationen mithilfe von Ressourcen in der Praxis bewältigen zu können.

Aufgrund fehlender Standardliteratur bestehen Widersprüche und Unklarheiten darüber, welche Inhalte und damit Kenntnisse sowie Fähigkeiten für die Integration von Sustainable Finance vordringlich sind. Ähnlich verhält es sich seitens der Aus- und Weiterbildung. Dementsprechend sind aktuelle Lehrmittel des Finanzsektors mit dem Blick auf Sustainable Finance oder Nachhaltigkeit kaum vorhanden.

Eine generische Formulierung zu den Kompetenzen kann anhand der Strukturen in einem Front-, Middle- und Back-Office-Geschäftsmodell abgeleitet werden. Dieses ist insbesondere im Asset Management, dem Retailbanking wie auch bei Erstversicherern ein übliches Geschäftsmodell. Institutionelle Investoren hingegen sind einfacher strukturiert. Die Integration lässt sich an folgenden Eckpunkten über alle Hierarchie- und Verantwortungsstufen eines Unternehmens im Finanzsektor festmachen:

Nachhaltigkeit als Verhaltensnorm (gesellschaftliche, soziale und umweltbezogene Verantwortung übernehmen)

- Verantwortung für das eigene Tun und die Wirkung in allen Belangen übernehmen
- Nachhaltigen Mehrwert im Sinne des definierten Geschäftsfalls schaffen
- Kompetenzen und Erfahrungen zum Wohle des Kunden einbringen
- Vernetztes Denken und offene Ansätze als Basis für eine Zusammenarbeit fördern
- Verbindungen zu anderen Stufen und Funktionen ständig berücksichtigen

Erforderliche Grundkompetenzen (im Sinne von Wissen, Fertigkeiten, Haltungen und Erfahrungen)

Daraus lassen sich konkrete Handlungsfelder für die jeweiligen Aufgabenbereiche ableiten:

- Befähigen und ein Bewusstsein dafür schaffen, Verantwortung zu übernehmen und dem Kunden Mehrwert unter Berücksichtigung von Nachhaltigkeitskriterien liefern.
- Wissen und Entscheidungskompetenzen dahingehend stärken, dass in der mittleren Führungsebene Klarheit über die Wirkung nachhaltiger Finanzen besteht und die übergeordneten Zielsetzungen verfolgt werden können.
- Den Geschäftsfall und die dazu dienende Strategie unter der Berücksichtigung von Nachhaltigkeitskriterien entwickeln und umsetzen können. Hierbei soll die Wirkung des Finanzinstitutes insgesamt, der jeweiligen Produkte und Dienstleistungen wie auch der einzelnen Mitarbeitenden integral berücksichtigt werden. Zusammenhänge mit den Kernaufgaben des Finanzsektors und der globalen nachhaltigen Entwicklung sind übergreifend zu berücksichtigen.
- Funktionen mit relevanter Schnittstellenaufgabe berücksichtigen in gleicher Weise die Ziele von Sustainable Finance, wie es auch die operativen Funktionen tun.

Die Integration von Sustainable Finance in die Bereiche eines Finanzinstituts werden anhand des Beispiels Bank in Abbildung 3 schematisch dargestellt.

Es lässt sich klar erkennen, dass die komplexe Struktur eines Unternehmens im Finanzsektor eine differenzierte Vorgehensweise zur Integration von Nachhaltigkeit verlangt. Die Abbildung 3 wird in der Folge für die Einordnung der Empfehlungen hilfreich sein und kann als strukturgebendes Element betrachtet werden.

Push über Bildung vs. Pull durch Marktnachfrage nach Sustainable Finance

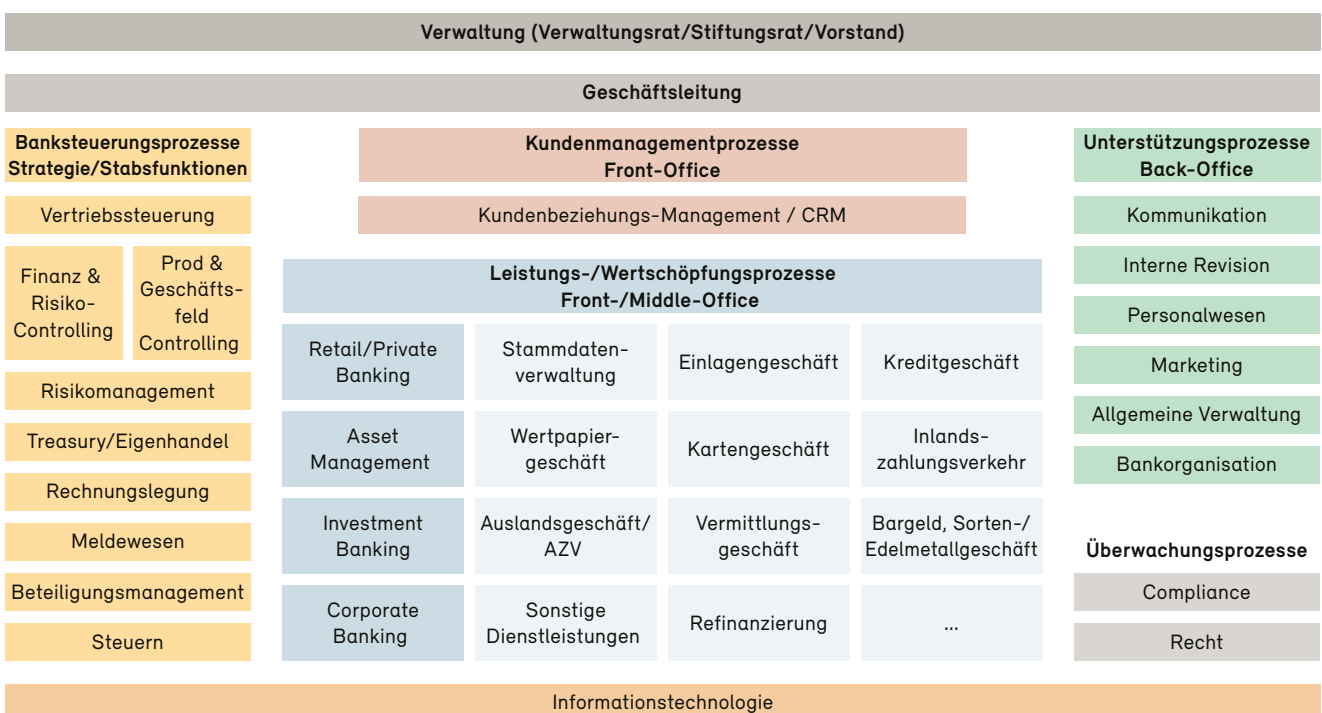
Aus den Recherchen und Gesprächen mit Aus- und Weiterbildungsvertretern sowie Vertretern des Finanzsektors offenbart sich eine Push-Pull Falle: Werden für eine umfassende Marktdurchdringung von Sustainable Finance zuerst die Kompetenzen und Qualifikationen benötigt, damit die Finanzakteure sich nachhaltig weiterentwickeln? Oder entsteht das Sustainable Finance Marktwachstum über die Kundennachfrage, die dann Bedarf an

entsprechenden Kompetenzen und Qualifikationen auslöst? Die unterschiedlichen Sichtweisen, auch mit Blick auf den wirtschaftlichen Erfolg von Aus- und Weiterbildungen zu nachhaltigen Finanzen, sind in den Gesprächen mit Vertretern beider Seiten wiederholt aufgekommen.

Aus Sicht der Aus- und Weiterbildung, insbesondere im Hochschulbereich (Tertiär A), welche nicht durch Trägerorganisationen der Finanzwirtschaft (d.h. die Unternehmen des Finanzsektors selbst) gestützt werden, sind Lehrgänge rund um Sustainable Finance sowie deren Integration in bestehende finanzspezifische Lehrgänge als Opportunität zu verstehen. Damit wird die Attraktivität wie auch die Entwicklung in Sachen Nachhaltigkeit aufgenommen und gegenüber zukünftigen Studierenden angeboten. Die kompetitive Situation im Ausbildungsmarkt wird durch eine zielgerichtete Erweiterung gestärkt.

Für die Finanzakteure sind Aus- und Weiterbildungen nach dem Eintritt von Mitarbeitenden mit Kosten verbunden. Es bedarf einer wirtschaftlich nachvollziehbaren

Abbildung 3
Einheiten eines Finanzinstituts



Quelle: PwC

Begründung, welche diese Aufwendungen selbsttragend macht. Es ist nicht erstaunlich, dass das nichtformale Segment der Weiterbildungen rund um Sustainable Finance derzeit bereits eine grosse Akzeptanz und Substanz erreicht hat. Diese stark fokussierten Sustainable Finance Weiterbildungen, die bestehende und zukünftige Fachkräfte im Bereich Sustainable Finance ansprechen, weisen ein sehr attraktives Kosten-Nutzen-Verhältnis auf.

4 Sustainable Finance Fitness der Finanzinstitute – Erhebung und Analyse

4.1 Entwicklung des Bildungshintergrunds der Mitarbeitenden im Finanz- und Bankensektor

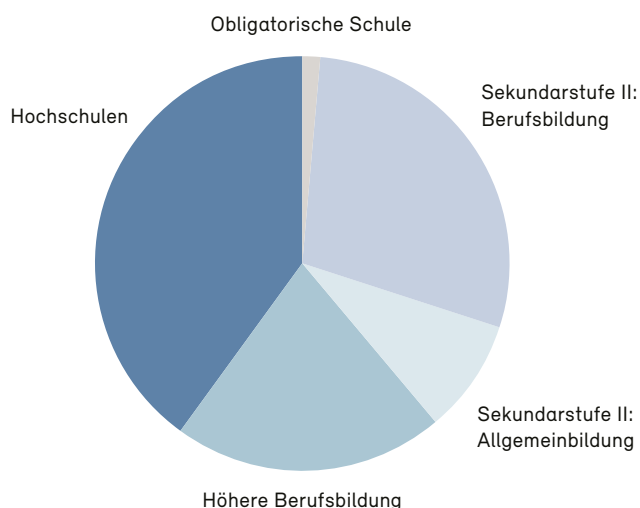
Der Finanzsektor bezieht seine Arbeitskräfte aus sämtlichen verfügbaren Kanälen des Schweizer Bildungssystems. In den letzten Jahren hat sich jedoch der Schwerpunkt etwas stärker in Richtung Hochschulen entwickelt. Dennoch bleibt die berufliche Grundbildung ein stabiles Standbein. Es kann vermutet werden, dass dies eine ähnlich verlaufende Entwicklung darstellt, wie sie im Schweizer Arbeitsmarkt und im sich verändernden Bildungsniveau insgesamt zu erkennen ist.

Trotzdem muss dies in der Statusbeurteilung hinsichtlich Sustainable Finance berücksichtigt werden. Auf dieser Grundlage können Ansatzpunkte und damit eine erhöhte Wirkung durch Anpassungen und Massnahmen gezielt

formuliert und bestimmt werden. Schafft man es, in der beruflichen Grundausbildung sowie den finanzmarkt-spezifischen Studiengängen Sustainable Finance als zwingend und als wesentliches Kompetenzfeld zu integrieren, erreicht man damit auch die absolute Mehrheit der zukünftigen Mitarbeitenden in diesem Sektor.

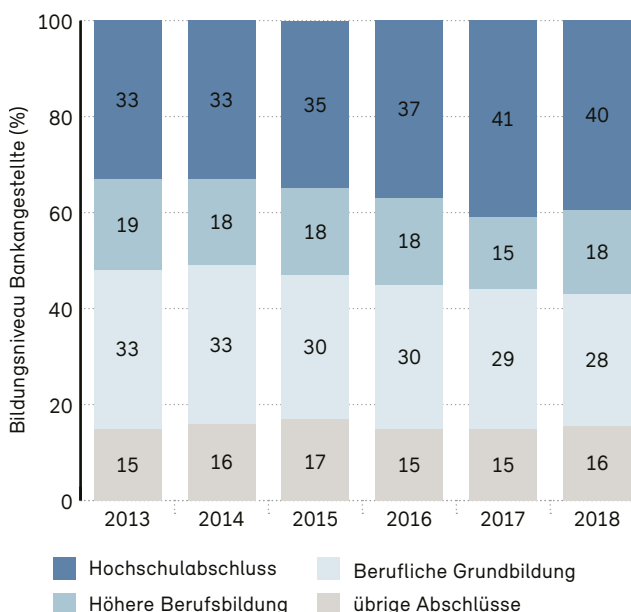
Abbildung 4
Abgeschlossene höchste Ausbildung der Berufstätigen im Finanzsektor

In % der erwerbstätigen Bevölkerung zwischen 25 und 64 Jahren



Quelle: BFS Schweizerische Arbeitskräfteerhebung (SAKE) – Finanzdienstleistungen. Auswertung PwC basierend auf der Erhebung 2019, Daten 2018

Abbildung 5
Entwicklung Bildungsniveau Bankangestellte (in %)



Quelle: BFS Schweizerische Arbeitskräfteerhebung SAKE, <http://www.arbeitgeber-banken.ch/bankenmonitor/bildung>, BFS Erhebung 2019, basierend auf statistischen Daten 2018

4.2 Zurückhaltende Sicht- und Handlungsweise der Finanzakteure

Wie die Gespräche mit den Vertretern des Finanzsektors ergeben haben, wird eine spezifische oder integrierte Aus- und Weiterbildung in Sustainable Finance weder als notwendig noch als wirksam erachtet und somit auch nicht gefordert. Der Finanzsektor geht grundsätzlich davon aus, dass die übliche und verfügbare klassische Banking- und Finance-Ausbildung bereits eine ausreichende Basis zur Deckung der Ansprüche liefert. Es scheint aus Sicht des Finanzsektors keinen direkten Zusammenhang zwischen der Arbeitsmarktfähigkeit der Arbeitnehmenden und den spezifischen Sustainable-Finance-Kompetenzen zu geben.

4.3 Sustainable Finance – noch kein treibender Faktor am Arbeitsmarkt

Im Kontext der Digitalisierung und der strategischen Neuausrichtungen des gesamten Finanzsektors wird stark darauf verwiesen, dass ein Fachkräftemangel insbesondere bei IT-/Digital-Berufen zu grösseren Problemen führen kann. Der Ruf nach entsprechender Förderung dieser Ausbildungswege ist entsprechend gross. Die Beurteilung einer neuen und zukünftigen Arbeitswelt orientiert sich somit stark an den technologischen Veränderungen und am Risiko, dass die Digitalisierung die Arbeitsprozesse derart beeinflusst, dass Berufsbilder oder aktuelle Kompetenzprofile obsolet werden. Der Verband Arbeitgeber Banken legt in einer Anfang 2019 veröffentlichten Medienmitteilung¹⁰ den Fokus primär auf diese Lücke.

Allerdings weisen die Finanzinstitute auch darauf hin, dass die Anforderungen über regulatorische Entwicklungen eine vergleichbare Herausforderung darstellen («Ungebremstes Regulierungswachstum belegt Rang 1 im Sorgenbarometer der HR-Chefs»). Letzteres ist insofern relevant, als mit den Entwicklungen im EU-Raum («EU Action Plan on Sustainable Finance») im grenzüberschreitenden Finanzgeschäft auch rechtliche Kompetenzen gefragt sind. Dies wird auch in einer Erhebung des Fachkräftemangels zumindest erkennbar. So ist der

Fachkräftemangel bei Berufen des Rechtswesens grösser als bei Berufen des Bank- und Versicherungsgewerbes¹¹. In der Tendenz werden sehr spezifische und damit häufig auch fokussierte Fachkompetenzen betreffend Sustainable Finance nur von wenigen Vertretern des Finanzsektors inhouse aufgebaut. Ein häufig erkennbarer Ansatz ist auch, die Kompetenzen über externe Beratung, beispielsweise ESG-Research, einzukaufen. Damit fällt Sustainable Finance aus der Verantwortung der HR-Verantwortlichen heraus und wird zu einem Thema des Einkaufs von Dienstleistungen. Diese Vorgehensweise hat sich in der kürzeren Vergangenheit wiederholt rund um Entwicklungen von Finanzmarktregelungen gezeigt.

Aufgrund der Funktionen der Gesprächspartner – primär Sustainable Finance oder Geschäftsentwicklung – konnten aus der Erhebung keine Kenntnislücken bezüglich Sustainable Finance seitens der HR-Verantwortlichen im Finanzsektor nachgewiesen werden. Die Beobachtung in der Praxis und bei von dieser Studie losgelösten Interaktionen deuten aber klar darauf hin, dass Sustainable Finance nur eine untergeordnete Rolle bei HR-Fachfunktionen spielt. Die Frage der Arbeitsmarktfähigkeit der Mitarbeitenden wird primär entlang des technologischen Wandels formuliert. In gleicher Art wird die Transformation der Arbeitswelt, beispielsweise über ein Skills 4.0-Programm am CYP Aus- und Weiterbildungszentrum¹², von den Bankarbeitgebern viel stärker aufgrund der zukünftig digitalen Arbeitswelt gestaltet. Damit werden eher das zukünftige Arbeitsmodell und die Fähigkeit der Adaption an dieses angesprochen. Die inhaltlichen Kompetenzen sind vordergründig weniger relevant.

¹⁰ <https://www.arbeitgeber-banken.ch/aktuell/die-schweizer-banken-auf-dem-weg-in-eine-neue-arbeitswelt>

¹¹ http://adecco-group.ch/wp-content/uploads/2019/03/ranking_tabelle_1_de.pdf

¹² CYP steht für «Challenge your Potential» und ist das Kompetenzzentrum für Lernen im Banking, gegründet 2003 durch die fünf grössten Schweizer Banken in Zusammenarbeit mit der Schweizerischen Bankiervereinigung gegründet (<https://cyp.ch/ueber-cyp/challenge-your-potential>)

4.4 Wenig Stellenprofile mit Sustainable Finance

Stichproben von ausgeschriebenen Stellen zeigen, dass sich mit Blick auf die möglichen Stichworte (Sustainability, Nachhaltigkeit, ESG, Impact) wenig Treffer ergeben. Das kann als Hinweis betrachtet werden, dass momentan die Einbindung entsprechender Kompetenzen nicht im Vordergrund steht. Falls überhaupt erkennbar, werden nur Erfahrungen in diesen Bereichen gesucht. Diese Feststellung trifft natürlich nicht auf die auf Sustainable Finance spezialisierten Vertreter des Finanzsektors zu. Hier ist das Thema ein leitender Indikator bei den Stellenprofilen.

Was die hin und wieder gesuchten Erfahrungen und komplementären Kompetenzen rund um Sustainable Finance angeht, entstehen diese aus Sicht der Finanzakteure eher über die Berufspraxis als über spezifische Aus- und Weiterbildungen. Diese Berufspraxis wird wiederum durch interne Ausbildungen begleitet, bei denen beispielsweise Produkte entwickelt und Produkte und Dienstleistungen verkauft werden oder sich über spezifische interne Prozesse die Anforderungen zur Berücksichtigung von Nachhaltigkeit oder ESG hervortun. Wie in der Gestaltung der Stellenprofile sind jedoch auch nach aussen keine Aspekte erkennbar, welche eine klare Integration von Sustainable Finance in die interne Weiterbildung bestätigen. Diese Erkenntnis korreliert mit den von den Finanzakteuren gemachten Äusserungen, dass der Bedarf nach spezifischen Kenntnissen oder Job-Profilen derzeit kaum vorhanden ist.

Diese Schlussfolgerungen wurden mit den genannten stichprobenartigen Betrachtungen unterlegt. Die ausgeschriebenen Job-Profile auf Online-Karriere-Webseiten von Akteuren im Finanzsektor zeigen, dass Sustainable Finance über die Personalverantwortung wie aber auch über die Linienverantwortung kaum adressiert wird. Nachhaltigkeit wird als Begrifflichkeit eher im Sinne einer allgemeinen Praxis der Geschäftsführung oder entsprechend dem Verständnis einer langfristigen erfolgreichen Geschäftsentwicklung verwendet. Nachhaltige Entwicklung wird vor allem zur Reputationsbildung im Unternehmen verankert und noch wenig als strategisches Element für den Geschäftsbeitrag an die globale Entwicklung hin-

sichtlich Bewältigung der globalen Herausforderungen verstanden.

Klare und nachvollziehbare Ausnahmen bilden diejenigen Job-Profile, die explizit nach den Kompetenzen suchen, welche Sustainable Finance in einem spezialisierten Fachbereich abdecken, wie zum Beispiel ESG Analyst oder ESG Portfolio Manager. Jedoch sind auch hier selten Kompetenzen oder Qualifikationen aus der Aus- und Weiterbildung enthalten, die sich primär an Sustainable Finance orientieren.

Beispiele für Sustainable Finance spezifische Job-Profile¹³

ESG Analyst: «Vertiefte Kenntnisse in der Fonds-Analyse. Erfahrung mit nachhaltigen Fonds (SRI sowie Impact) von Vorteil. ... Starkes Interesse für Impact Investing und nachhaltiges Banking»

ESG Portfolio Manager: «10+ years proven experience as a portfolio manager or relevant investment management experience in both liquid and illiquid markets, University degree related to economics/finance with a quantitative background (mathematics, statistics); sound knowledge of the existing landscape of ESG/SRI and Impact products and strategies.»

Ergänzend lässt sich auch anmerken, dass ein grobes Screening von Job-Profilen im Bereich Front-Office (z. B. Kundenberater) oder Back- und Middle-Office (z. B. Produktentwicklung) wenig Hinweise geliefert hat, dass Sustainable Finance explizit erwähnt oder als Teilaspekt enthalten wäre. Interessanterweise trifft dies auch dort zu, wo Finanzakteure explizit Nachhaltige Finanzen als wesentliches Element der Geschäftsstrategie in den Vordergrund stellen. Einige Beispiele von Karrierewebsites (anonym; Suche nach «ESG», nachhaltig*, sustainable*) lassen diesen Sachverhalt gut illustrieren:

¹³ Beispielhafte Darstellung, angelehnt an Jobwebsites, die sich auf Sustainable Finance spezialisieren, wie SSF job listings oder impactcareers

Beispiele für Jobprofile mit unspezifischer Erwähnung von Nachhaltigkeit¹⁴

«Freude am telefonischen Kundenkontakt sowie am Umgang mit neuen Medien und modernen Hilfsmitteln, Freude am nachhaltigen Beraten und Verkaufen»

«Selbstständiges Offerieren von geeigneten und nachhaltigen Versicherungslösungen sowie von Dienstleistungen aus unserem kompetitiven Produktangebot (primär aus dem Sachversicherungsbereich)»

«... overall mission is to advise senior management on how to sustainably and profitably deploy the balance sheet to clients, resulting in optimal shareholder return, ...»

«... die Fähigkeit, mit Senior Executives zu interagieren und nachhaltige Stakeholder-Verbindungen aufzubauen ...»

«Grundlegende IT-Affinität mit der Fähigkeit zur selbstständigen und nachhaltigen Verbesserung des Transaktionsüberwachungssystems»

4.5 Auswirkungen durch veränderte Anforderungen

Eine nachhaltige Finanzwirtschaft zeichnet sich unter anderem durch Finanzinstitute aus, die Sustainable Finance strategisch verankert und ganzheitlich in allen Bereichen integriert haben, inklusive zusätzlicher Spezifikation für die jeweiligen Aufgaben und Tätigkeitsprofile. So erkennen alle Mitarbeitenden den Mehrwert von Nachhaltigkeit und Sustainable Finance, da die Bedeutung über die Unternehmensstrategie getrieben wird. Ausgerichtet auf die Strategie werden kohärente kurz- sowie langfristige Anreize geschaffen. Diese Form der Integration entwickelt sich laufend und langfristig weiter. Hingegen würde eine rein fachlich orientierte Integration je Fachbereich eines Finanzinstituts ohne strategische und ganzheitliche Verankerung zu kurz greifen. Sie wäre in ihrer Wirksamkeit zu schwach als dass sie organisatorischen Veränderungen stand halten könnte.

Eine strategisch verankerte, ganzheitliche Integration von Sustainable Finance über die verschiedenen Funktionen und Hierarchiestufen hinweg kann wie in Abbildung 6 dargestellt werden.

Mit der nach Funktionen und Hierarchien differenzierten Darstellung lässt sich aufzeigen, dass die bis anhin oft als «soft skills» bezeichneten Kompetenzen rund um die Nachhaltigkeit sich zu Fachkompetenzen entwickeln, welche wiederum jeweils unterschiedliche Ausprägungen erfahren.

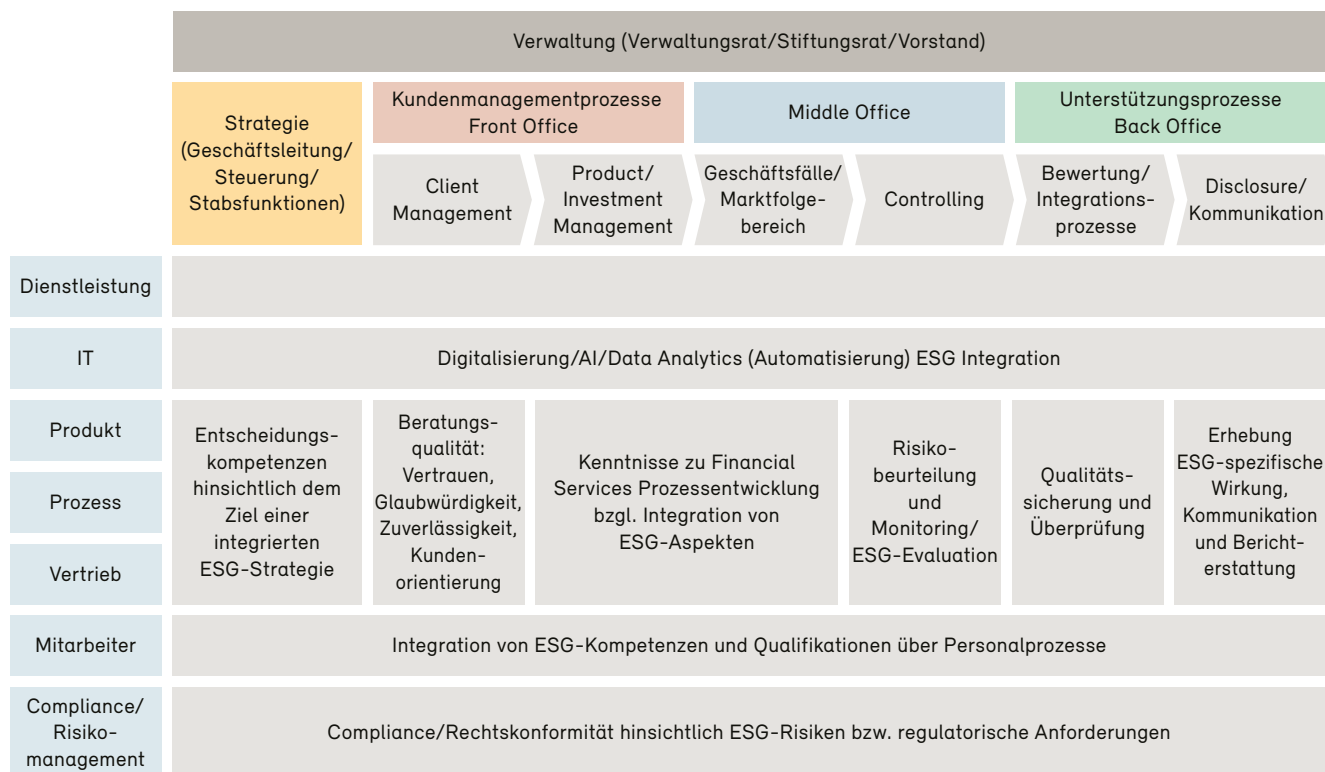
¹⁴ Beispielhafte Darstellungen ohne Anspruch auf eine vollständige und nachweisliche Abdeckung der Gesamtheit an ausgezeichneten Job-Profilen im Finanzsektor. Quellen: <https://www.jobs.ch/de/> bzw. Unternehmenswebsites

Nimmt man das Konzept der Schweizerischen Bankiervereinigung (SBVg) als Beispiel für eine Zukunftsstrategie in der Aus- und Weiterbildung, ist die Kontinuität und Integration über alle Stufen hinweg grundsätzlich bereits vorgesehen:

Integrales Konzept – Ausbildung/ Best Talents¹⁵

- Orientiert sich am lebenslangen Lernen
- Stimmt Aus- und Weiterbildungswege beziehungsweise Talentaspekte noch besser aufeinander ab
- Baut auf Handlungskompetenzen auf, die Mitarbeitende während der ganzen Laufbahn begleiten

Abbildung 6
Schematische Darstellung der ganzheitlichen Sustainable Finance Integration



Quelle: PwC

¹⁵ https://www.swissbanking.org/de/themen/ausbildung/20170908-pra-vision_bildung-cfr.pdf

5 Die aktuelle Aus- und Weiterbildungslandschaft – Erhebung und Analyse

5.1 Rollenverständnis der Bildungsinstitute

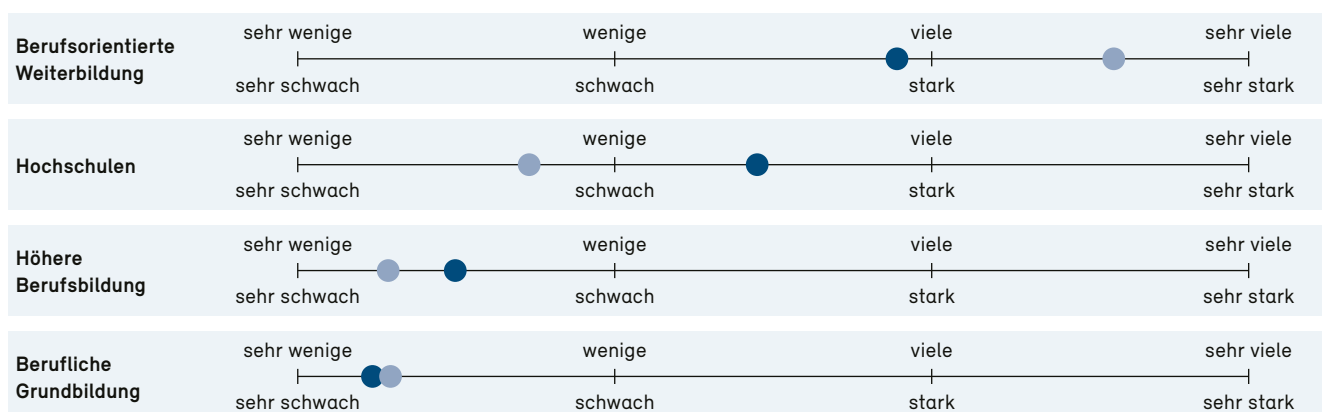
Die Bildungsinstitute sind interessiert, Nachhaltigkeit und insbesondere Nachhaltige Finanzen als wesentliches Thema über die berufliche Grundbildung, die höhere Berufsbildung und die Hochschulbildung aufzunehmen. Dies wird auch durch das eigene Rollenverständnis hinsichtlich der Integration von gesellschaftlich relevanten Themen in die Aus- und Weiterbildung getrieben. Zusammengefasst können folgende Kernaussagen gemacht werden:

1. Das Bildungswesen versteht sich auch als Katalysator für gesellschaftliche Themen und ist sich seiner entsprechenden Verantwortung bewusst.
2. Die Integration von Sustainable Finance im interdisziplinären Umfeld stellt eine grundsätzliche und grosse Herausforderung dar.
3. Angesichts des sich rasch bewegenden Marktes von Sustainable Finance wurden bereits signifikante Schritte hin zur Einbindung von Nachhaltigkeit unternommen oder sind geplant.
4. Es herrscht ein sehr starkes Interesse, Nachhaltigkeit als wesentliches und interdisziplinäres Thema aufzunehmen.
5. Der Fokus der Aus- und Weiterbildung liegt bisher auf der Bedienung der Nische und weniger in der Breitenwirkung und der damit einhergehenden breiten Integration.

Der stetig fortlaufende Prozess der Einbindung von Nachhaltigkeit wird mittelfristig zu einer umfassenden Integration führen. Die Schritte sind in ihrer Ausprägung zwar oft sehr unterschiedlich – von eigenständigen Studiengängen von Hochschulen bis zur Integration in die Berufsbildung. Sie bilden aber auch praxisnahe Möglichkeiten auf der jeweiligen Stufe ab. Kurz: Die Bildungsseite scheint sich ihrer Verpflichtung mehrheitlich bewusst zu sein. Jedoch ist der aktuelle Stand von Sustainable Finance als tatsächlich integriertes Element in der Finanzaus- und Weiterbildung noch bescheiden (Stand 2019).

Abbildung 7

Breite und Tiefe der Integration von Sustainable Finance in der Finanzaus- und Weiterbildung



- Wie viele Bildungsangebote zu Sustainable Finance gibt es?
(Breite der Sustainable Finance Durchdringung, von «sehr wenige» bis «sehr viele»)
- Wie systematisch ist Sustainable Finance in finanznahen Aus- und Weiterbildungen integriert?
(Tiefe der Sustainable Finance Durchdringung, von «sehr schwach» bis «sehr stark»)

Quelle: eigene Darstellung

Die Institutionen in der Aus- und Weiterbildung wünschen sich klare Signale aus der Finanzwirtschaft hinsichtlich des Umfangs wie auch des Inhalts der Ausbildung. Zurzeit werden die Inhalte stark von den Finanzunternehmen mitgestaltet, die bereits ein substantielles Interesse oder gar Geschäftsfeld im Bereich Sustainable Finance haben. Es lässt sich somit nicht mit abschliessender Klarheit sagen, ob die angebotene Aus- und Weiterbildung den Bedürfnissen des Markts entspricht oder zumindest teilweise an ihnen vorbeizieht.

Marktentwicklung als treibende Kraft in der Berufsbildung

Das Berufsbildungssystem der Schweiz kennzeichnet sich durch die starke Beteiligung privater Akteure bei seiner Steuerung. Dadurch vermittelt die Berufsbildung die Kompetenzen, die den Anforderungen des Arbeitsmarkts an zukünftige Arbeitnehmende entsprechen. Im Finanzsektor entsteht dies dadurch, dass die Finanzakteure Teil der Trägerorganisationen sind und dementsprechend gestaltend mitwirken. Dieses System garantiert eine möglichst praxisnahe Ausbildung und somit marktfähige Qualifikationen. Gleichermassen entsteht dadurch aber auch eine gegenseitige Abhängigkeit, die Innovationen und Entwicklungen verzögern kann.

Die Trägerorganisationen des Finanzsektors liefern – entsprechend der Nachfrage – bereits Beiträge zur Integration von Kompetenzen hinsichtlich Sustainable Finance in die Bildungsgrundlagen.

5.2 Betrachtung des Status quo entlang der Strukturen des schweizerischen Bildungssystems

1 Berufliche Grundbildung

Da die Grundlagen der kaufmännischen Grundbildungen zurzeit noch keine Kompetenzen betreffend Sustainable Finance enthalten, vermitteln die betrachteten Anbieter (entweder mit dem Abschluss eines eidgenössischen Fähigkeitszeugnisses oder Berufsattests) in ihrem Lehrangebot weder Nachhaltigkeit im weiteren Sinne noch Sustainable Finance im engeren Sinne. Die Lehrinhalte fokussieren auf die Vermittlung von Kompetenzen für die praktischen Tätigkeiten im Finanzsektor. Es gilt allerdings

zu berücksichtigen, dass beispielsweise im CYP¹⁶ ein Kurs namens «Ethisch-moralisches Handeln aufzeigen» zum Grundunterrichtsstoff gehört. Exemplarisch zeigt dies, dass zwar die Förderung von ethischem Verhalten durchaus einen Platz hat, das Thema der Nachhaltigkeit jedoch nicht als prioritär betrachtet wird.

In gleicher Art und Weise geschieht dies seitens des Berufsbildungsverbands der Versicherungswirtschaft, wobei der Assekuranz-Teil im Versicherungswesen stärker durch fachspezifische Berufsbilder geprägt ist. Das heisst, die kaufmännische oder weiterführende Ausbildung liefert nur einen begrenzten Teil der im Versicherungsbereich benötigten Kompetenzen.

Die berufliche Grundbildung integriert Nachhaltigkeit als Bestandteil der Vermittlung der gesellschaftlichen, sozialen oder umweltbezogenen Verantwortung. Eine explizite Einbindung von Sustainable Finance ist nicht erkennbar.

2 Höhere Berufsbildung – Eidgenössischen Berufsprüfungen, Höhere Fachprüfungen, Höhere Fachschulen (HF) sowie Nachdiplomstudiengänge

Als Ergänzung zu den obenstehenden Analysen wurden die eidgenössische Berufsprüfungen, die Höheren Fachprüfungen, Diplome von Höheren Fachschulen sowie die Nachdiplomstudiengänge, die vom Staatssekretariat für Bildung Forschung und Innovation (SBFI) anerkannt sind, nach dem Status der Integration von Nachhaltigkeit beurteilt. Es wurden jedoch nur diejenigen Ausbildungen in Betracht gezogen, die einen offensichtlichen Bezug zum Finanzsektor haben. In den massgeblichen Bildungsgängen und Abschlüssen wird Sustainable Finance bisher nicht erwähnt oder subsidiär referenziert oder Nachhaltige Entwicklung als übergeordnetes Thema berücksichtigt. Man kann zum Schluss kommen, dass vonseiten der Trägerschaften der verschiedenen Berufe dieser Stufe noch kein diesbezüglicher Bedarf gesehen wird.

¹⁶ Challenge your Potential CYP wurde 2003 durch die fünf grössten Schweizer Banken in Zusammenarbeit mit der Schweizerischen Bankiervereinigung gegründet. CYP ist das führende Kompetenzzentrum für modernes Lernen und starke Partnerin der Banken. Heute zählt CYP 29 Mitglieder und ist ein im Handelsregister eingetragener Verein.

Eidg. Fachausweise / Eidg. Diplome

3	Finanz- und Anlageexpertin, diplomierte Finanzanalytikerin und Vermögensverwalterin, diplomierte
2	Berufsbildungsfachfrau mit eidg. Fachausweis Betriebswirtschafterin KMU mit eidg. Diplom Expertin in Finanzmarktoperationen mit eidgenössischem Diplom Fachfrau Unternehmensführung KMU mit eidgenössischem Fachausweis Immobilienbewerterin mit eidg. Fachausweis Immobilienbewirtschafterin mit eidg. Fachausweis Immobilientreuhänderin, diplomierte Technikerin in Finanzmarktoperationen mit eidgenössischem Fachausweis
1	Direktionsassistentin mit eidg. Fachausweis Fachfrau für Personalvorsorge mit eidg. Fachausweis Führungsfachfrau mit eidg. Fachausweis Finanzplanerin mit eidg. Fachausweis HR-Fachfrau mit eidgenössischem Fachausweis Immobilienentwicklerin mit eidg. Fachausweis KMU-Finanzexpertin mit eidg. Diplom Treuhandexpertin, diplomierte Treuhänderin mit eidg. Fachausweis Sozialversicherungs-Fachfrau mit eidg. Fachausweis Vermögensberaterin mit eidg. Fachausweis Wirtschaftsprüferin, diplomierte
0	Ausbilderin mit eidg. Fachausweis Ausbildungsleiterin mit eidg. Diplom Expertin in Rechnungslegung und Controlling, diplomierte Fachfrau im Finanz- und Rechnungswesen mit eidg. Fachausweis Führungsexpertin, diplomierte Leiterin Human Resources, diplomierte Pensionskassenleiterin, diplomierte Pensionsversicherungsexpertin, diplomierte Sozialversicherungsexpertin, diplomierte Versicherungsfachfrau mit eidg. Fachausweis

Diplome Höherer Fachschulen

2	dipl. Rechtsfachfrau HF dipl. Versicherungswirtschafterin HF
1	dipl. Betriebswirtschafterin HF dipl. Business Engineer NDS HF dipl. Erwachsenenbildnerin HF dipl. HR-Expertin NDS HF
0	dipl. Betriebsökonom NDS HF dipl. Business Analyst NDS HF dipl. Business Bankerin NDS HF dipl. Controllerin NDS HF dipl. Expertin in strategischem Management NDS HF dipl. Expertin in Leadership und Change Management NDS HF dipl. Finanzchefin NDS HF dipl. Finanzexpertin NDS HF dipl. Finanzplanungsexpertin NDS HF dipl. Geschäftsführerin NDS HF dipl. Human Resource Managerin NDS HF dipl. in Leadership und Management NDS HF dipl. in Unternehmens- und Mitarbeiterführung NDS HF dipl. Leiterin Finanzen und Dienste NDS HF dipl. Personalleiterin NDS HF dipl. Unternehmensleiterin NDS HF dipl. Unternehmensführerin NDS HF dipl. Umfassendes Controlling NDS HF Diplom in Unternehmensführung NDS HF

Quelle: PwC basierend auf SBFI-Daten, Stand 2018

4 Nachhaltige Finanzen umfassend in alle Segmente der Ausbildung integriert (Nachhaltige Finanzen werden als Fach- und Methodenkompetenzen durchgängig vermittelt.)

3 Nachhaltige Finanzen beziehungsweise verbindende Elemente vorhanden. (Finanzierungsaspekte global, Instrumente/Produkte, kundenorientierte Sichtweise bezüglich ESG usw.)

2 Nachhaltige Entwicklung in umfassender Art und Weise, aber ohne Bezug zu Finanzen, vorhanden (Sämtliche Dimensionen hinsichtlich Nachhaltigkeit werden im Zusammenhang integriert.)

1 Allgemeine Bezüge zu gesellschaftlichen oder umweltbezogenen Aspekten vorhanden (z. B. Umwelt als schützenswerter Aspekt, soziale Verantwortung usw.)

0 Keinerlei Bezug oder Referenz zu nachhaltiger Entwicklung vorhanden (keine Aspekte aus den Bereichen Umwelt, Gesellschaft oder Soziales enthalten)

3 Hochschulen – Bachelorstudiengänge

In allen beurteilten Bachelorstudiengängen (mit Bezug zum Arbeitsmarkt im Finanzsektor) in Betriebswirtschaftslehre, Volkswirtschaftslehre und Banking und Finance in der Schweiz existiert ein Angebot an Vorlesungen sowie an Vorlesungsblöcken, die sich nur dem Thema Nachhaltigkeit und Sustainable Finance widmen. Diese Vorlesungen werden von den Bildungsinstituten allerdings als freiwillige Kurse angeboten. Lediglich eine Fachhochschule behandelt Nachhaltigkeit – nicht aber Sustainable Finance – als Pflichtfach zum Erhalt des Bachelorabschlusses.

Bachelorstudiengänge, welche sich ausdrücklich dem Thema Sustainable Finance widmen, sind zurzeit noch nicht vorhanden oder werden nicht angeboten.

4 Hochschulen – Masterstudiengänge

Analog zu den Bachelorstudiengängen beinhalten alle betrachteten – an Universitäten angebotenen – Masterstudiengänge Vorlesungen, die sich explizit mit Sustainable Finance im engeren Sinne wie auch mit Nachhaltigkeit im weiteren Sinne beschäftigen. Wie bei den Bachelorstudiengängen sind diese Kurse jedoch ebenso nur ein freiwilliger Teil des Masterstudiums und gehören nicht zum Pflichtprogramm, welches für das Erreichen des Masterabschlusses massgeblich ist. Masterstudiengänge, wie sie von Fachhochschulen angeboten werden, beinhalten teilweise Vorlesungen zur Nachhaltigkeit im weiteren Sinne, nicht aber ausdrücklich zu Sustainable Finance. Analog zu den Universitäten gehören diese Vorlesungen zum freiwilligen Teil des Masterstudiums.

Zusätzlich existieren vereinzelte Masterstudiengänge, die sich explizit mit Sustainable Finance auseinandersetzen (z. B. der Master in International & Sustainable Finance» der Universität Lausanne sowie der Master in Sustainable Finance der Universität Zürich). Solche Studiengänge sind im Vergleich zu herkömmlichen Finance-Studiengängen selten anzutreffen, bedienen dadurch eher eine Nische und verfolgen nicht das Ziel einer Integration in die Bildungsgefässe des Finanzsektors.

5 Berufsorientierte Weiterbildung

Im Gegensatz zur Berufslehre sowie zum Bachelor- und Masterstudium sind Weiterbildungen stark auf ein spezifisches Thema fokussiert. Der Fokus dieser Untersuchungen lag sowohl auf eher kurzen Weiterbildungen (beispielsweise Executive Education der Universität Zürich oder Spotlight Courses des SFI) sowie auf längeren Bildungsgängen (z. B. Master, Diploma oder Certificate of Advanced Studies von verschiedenen Anbietern). Kürzere Weiterbildungen sind vorwiegend auf Kader fokussiert, mit dem Ziel, sich Überblicke oder das Bewusstsein für ein Thema zu verschaffen. Längere Weiterbildungen hingegen dienen dazu, spezialisiertes Wissen für operativ tätige Personen zu vermitteln.

Fachspezifische Weiterbildungen im Bereich Banking und Finance beinhalten folglich nur für Banking und Finance relevante und verlangte Themen. Es sind aber auch Weiterbildungen verfügbar, die sich explizit mit Nachhaltigkeit, Sustainable Finance oder Corporate Social Responsibility (CSR) befassen.

6 Empfehlungen zur Sustainable Finance Fitness

Mit Blick auf die globalen Umweltübereinkommen und Nachhaltigkeitsziele der Agenda 2030 bedeutet Zukunftsfitness für die Gesellschaft und damit für die Real- und die Finanzwirtschaft, dass Umwelt- und Nachhaltigkeitsbewusstsein als integraler Bestandteil der DNA der Wirtschaft verstanden wird. Entsprechend müssen Nachhaltigkeitskompetenzen, sprich Zukunftskompetenzen, für die Experten von heute und die Talente von morgen aufgebaut werden. Der folgende Strauss an Empfehlungen ist nach Akteuren und Anspruchsgruppen gegliedert und wird jeweils mit Herausforderung und Wirkungsziel eingeleitet. Er ist als Anregung im Sinne von Handlungsoptionen zu verstehen.

6.1 Top-Management und Aufsichtsräte

Top-Management und Aufsichtsräte sehen Sustainable Finance als strategischen Faktor für die Zukunftsfitness ihres Finanzinstituts und den Finanzplatz Schweiz.

Herausforderung

Global wird Sustainable Finance als Zukunftsthema durch zwei Faktoren getrieben:

1. Die Schweiz hat das Klimaübereinkommen von Paris ratifiziert und sich damit zur Einhaltung der Ziele verpflichtet. Das Übereinkommen beinhaltet als eines von drei strategischen Zielen die klimaverträgliche Ausrichtung der Finanzflüsse. Aus diesem Abkommen wird in verschiedenen Regionen ein neuer Regulierungsrahmen entstehen, zum Beispiel in der EU – was auch den Schweizer Finanzmarkt beeinflussen wird. Auch die globale Agenda für Umwelt- und Nachhaltigkeit ist gesetzt: 2030 wird ein Meilensteinjahr sein, in dem die Weltgemeinschaft über die Zielerreichung der globalen Nachhaltigkeitsziele Rechenschaft ablegen muss. Die zahlreichen internationalen freiwilligen Standards im Bereich Sustainable Finance sowie die zunehmenden Regulierungen im EU-Raum machen Sustaina-

ble Finance zu einem Compliance Thema und zu einer immer öfter anerkannten Norm beziehungsweise Mindestanforderung.

2. Bewusstseinswandel von Kunden und Gesellschaft: Gleichzeitig steigen das Bewusstsein und die Nachfrage von privaten Kunden (sowohl im Private Banking als auch im Retail Banking) wie von institutionelle Kunden (z. B. Pensionskassen, getrieben durch ihre Begünstigten) für nachhaltige Finanzierungs- und Anlagelösungen, die einen wirkungsvollen Beitrag an die globalen Zielsetzungen der Weltgemeinschaft leisten. Im Jahr 2030 erfolgreich zu sein, setzt voraus, die Kundenbedürfnisse von morgen frühzeitig zu antizipieren.

Sustainable Investment wird vom Nischenthema zum Mainstream. In der neuen Ära der Finanzindustrie ist Sustainable Financing und Investing «the new conventional wisdom». Die Nachhaltigkeitspioniere der Schweiz sowie die Finanzinstitute, die mit Blick auf das Klimaübereinkommen von Paris und die SDGs ihr Geschäft justieren, werden die Gewinner des Paradigmenwechsels sein. Für den Markt als Ganzes ist Sustainable Finance ein wichtiger Marktwachstums- und Wettbewerbsfaktor – ein Schlüsselement, um die Qualitäts- und Alleinstellungsmerkmale des Schweizer Finanzplatzes zu stärken und zukunftsfähig zu halten.

Wirkungsziel

Zukunft-Fitness für Top Management (C-Level) und Aufsichtsräte bedeutet, Sustainable Finance als strategischen Faktor für den Erfolg ihres Finanzinstituts und den Finanzplatz Schweiz zu erkennen und über die Kompetenzen zu verfügen, um beurteilen zu können, ob und wie stark das eigene Unternehmen auf der Umwelt- und Nachhaltigkeitszielgeraden ist. Zukunftsfitness heisst entsprechend auch, sich für eine «Sustainable Finance Workforce» einzusetzen und die Durchdringung über alle hierarchischen und funktionalen Ebenen aktiv und zeitnah zu fördern.

Empfehlungen

- 1 Top Management (C-Level) sowie Verwaltungs-, Stiftungs- und Aufsichtsräte verstehen sich als «Botschafter der globalen Umwelt- und Nachhaltigkeitsagenda»
- 2 Sie bekennen sich gegenüber den Share- und Stakeholdern zu wissenschaftsbasierten und von der internationalen Gemeinschaft verabschiedeten Zielsetzungen (globale Umwelt- und Nachhaltigkeitsagenda)
- 3 Sie entwickeln für ihre Organisationen Strategien mit messbaren Zielgrössen, die eine systematische Fortschrittsmessung und eine Beurteilung darüber erlauben, ob ihr Finanzinstitut «on track» ist hinsichtlich der globalen Umwelt- und Nachhaltigkeitsziele z. B.: *Sind Nachhaltigkeitszielsetzungen systematisch in Finanzierungs- und Investitionsprozesse einbezogen? Welches Ambitionsziel verfolgen wir? Wie sind wir «on track» gegenüber den globalen Zielsetzungen von 2030 und 2050? Sind die operativen Prozesse auf die globalen Zielsetzungen ausgerichtet? Verstehen wir die Wirkungsmechanismen aus unserer Tätigkeit auf die globalen Zielsetzungen und umgekehrt? Was ist unsere «theory of chance»?*
- 4 Sie integrieren die Ziele der globalen Umwelt- und Nachhaltigkeitsagenda in die Anreiz- und Vergütungssysteme
- 5 Sie bekennen sich zu nachhaltigkeitsbezogenen industriegetriebenen Initiativen (wie UN Principles for Responsible Investing, UN Principles for Sustainable Insurance, UN Principles for Sustainable Banking und TCFD Task Force on Climate-related Financial Disclosure), setzen diese aktiv um und motivieren Peers, sich ebenfalls diesen Initiativen anzuschliessen (Sensibilisierung)
- 6 Sie bilden sich selbst in diesen Zukunftsthemen weiter
- 7 Sie setzen sich für die berufliche Grundbildung und die höhere Berufsbildung ihrer Mitarbeitenden ein, indem sie aktiv ihre Rolle als Mitglieder von Trägerorganisationen wahrnehmen, die zeitnahe Integration der Umwelt- und Nachhaltigkeitsagenda in der Ausbildung fordern und damit die Aktualisierung der Finanzberufsbilder anstossen
- 8 Sie fördern das Bewusstsein der Mitarbeiterschaft zu nachhaltiger Entwicklung, integrieren es in die Beurteilungsmechanismen und treiben für die Ausweitung der Kompetenzen die inhouse Aus- und Weiterbildungen mit Blick auf die Zielsetzungen der Weltgemeinschaft voran.
- 9 Sie setzen sich für einen attraktiven nachhaltigen Finanzplatz Schweiz ein, indem sie Finanzplatzinitiativen für Forschung, Lehre und einen praxisbezogenen Wissens- und Erfahrungsaustausch stärken.
 - a. Aktive Mitgliedschaft bei Swiss Sustainable Finance (SSF), u. a. für praxisbezogenen Wissensaustausch und Capacity Building
 - b. Vorantreiben der Umwelt- und Nachhaltigkeitsforschung und Lehre am Swiss Finance Institute (SFI)¹⁷
 - c. Stärkung von Sustainable Finance am AZEK und in der CFA Society Switzerland

¹⁷ Vertreten im Foundation Board des SFI sind u. a.: Credit Suisse, SIX Group, UBS, Lombard Odier, Università della Svizzera italiana USI, Universität Zürich UHZ und weitere – <https://www.sfi.ch/en/about-us/organization/foundation-board>

6.2 Kundenberater

Ausgangslage

Die Frontfunktionen mit Sustainable-Finance-Kompetenzen auszurüsten, ist aus zwei Gründen erfolgsentscheidend:

1. Erfolgsfaktor Kundenberater als Zukunftsberater: Da in Zukunft die Nachfrage nach nachhaltigen Finanzanlagen von privaten und institutionellen Anlegern weiter zunehmen wird, benötigen die Finanzakteure auch entsprechend ausgebildetes und kompetentes Personal, um die Kunden qualitativ hochstehend beraten zu können. Zukunftsfit sein heisst, Kundenberater zu haben, die über die notwendigen Kompetenzen verfügen, die Kundenbedürfnisse zu antizipieren und in allen Anlageklassen mit nachhaltigen Finanzprodukten und Dienstleistungen zu befriedigen.
2. Umwelt und Nachhaltigkeit als Faktor der Konformität mit Finanzmarktregulierungen: Nicht nur aus Geschäfts- und Marktentwicklungssicht, sondern auch aus Compliance-Gründen gilt es, die Kundenberater hinsichtlich Nachhaltigkeit zu schulen. Insbesondere seitens der EU werden Compliance-Anforderungen ausgelöst, welche auch das grenzüberschreitende Geschäft von Schweizer Finanzinstituten direkt betreffen oder über den Konkurrenzdruck indirekt beeinflussen. So gilt die am 9. Dezember 2019 publizierte europäische Verordnung über nachhaltigkeitsbezogene Offenlegungspflichten im Finanzdienstleistungssektor¹⁸ mit einer Umsetzungsfrist von 15 Monaten. Damit verknüpft sind die delegierten Rechtsakte für die Finanzberatung, die den Einbezug von Nachhaltigkeitsfaktoren in der Anlageberatung fordern. Je schneller und besser Finanzakteure die Kundennachfrage nach Nachhaltigen Finanzen systematisch abholen und befriedigen können, desto grösser ist die Chance, auch aus regulatorischen Entwicklungen einen Wettbewerbsvorteil zu schaffen.

Wirkungsziel

Zukunftsfitness für Frontfunktionen, insbesondere für Kundenberater, heisst, die Kundenberatung um die Umwelt- und Nachhaltigkeitsdimension zu ergänzen. Die operativen Funktionen an der Front der Finanzinstitute können kompetent über die globale Umwelt- und Nachhaltigkeitsagenda Auskunft geben, die Umwelt- und Nachhaltigkeitspräferenzen (nichtfinanzielle Präferenzen) der Kunden antizipieren und systematisch abholen, Fragestellungen umfassend erläutern und entsprechende Produkte und Dienstleistungen anbieten.

6.2.1 Umwelt und Nachhaltigkeit als integraler Bestandteil der SAQ Kundenberater-Zertifizierung

Die Schweizerische Bankiervereinigung (SBVg) empfiehlt ihren Mitgliedern¹⁹ seit 2017 die SAQ Kundenberater-Zertifizierung. Die Zertifizierung ist für Banken und neu auch für unabhängige Vermögensverwalter und Finanzintermediäre möglich.²⁰ Aktuell ist in den Prüfungsanforderungen für die Zertifizierung der verschiedenen Kundenberater-Profile das Thema Umwelt und Nachhaltigkeit kaum abgedeckt. Eine systematische Integration von Nachhaltigkeitskompetenzen in den Prüfungsplan – wissenschaftsbasiert und ausgerichtet an den internationalen Umwelt- und Nachhaltigkeitsabkommen – hat jedoch grosses Potenzial für eine breite und rasche Ausrüstung der Kundenberater hinsichtlich Umwelt- und Nachhaltigkeitskompetenzen. Gleichzeitig können die neu entstehenden Nachhaltigkeits-Compliance-Anforderungen im grenzüberschreitenden Geschäft dadurch proaktiv angesprochen werden.

Die SAQ Kundenberaterzertifizierung gibt es mit folgenden Spezifizierungen²¹:

- Certified Wealth Management Advisor CWMA
- Zertifizierter Affluent Kundenberater
- Certified Corporate Banker CCoB
- Zertifizierter KMU Kundenberater
- Zertifizierter Individualkundenberater
- Zertifizierter Privatkundenberater

¹⁹ <https://www.saq.ch/bankzertifikate/>

²⁰ <https://www.saq.ch/bankzertifikate/>

²¹ https://www.saq.ch/fileadmin/files/Bankzertifikate/Dokumente/170111_Rollenprofile_allgemein_SAQ_KB_Bank_de.pdf

Empfehlungen

- 1** Die Finanzinstitute²², die den staatlich akkreditierten Zertifizierungsstandard für Kundenberaterinnen und Kundenberater übernommen haben (UBS, Credit Suisse, Kantonal- und Regionalbanken sowie Privatbanken) und die Schweizerische Bankiervereinigung, die die Kundenberaterzertifizierung empfiehlt, bewirken bei der Swiss Association for Quality (Trägerorganisation von SAQ Prüfungen) die Aktualisierung der Prüfungsinhalte (Body of Knowledge)
- 2** *Prüfungspläne und -inhalte (Body of Knowledge) aktualisieren:* Die Prüfungsorganisationen, welche durch die SAQ Swiss Association for Quality für die Durchführung von öffentlichen Prüfungen mandatiert sind, aktualisieren den Prüfungsplan hinsichtlich Umwelt- und Nachhaltigkeitskompetenzen.
- 3** *Teach The Teacher anbieten:* Die Prüfungsorganisationen, welche durch die SAQ Swiss Association for Quality für die Durchführung von öffentlichen Prüfungen mandatiert sind, ermöglichen den Kompetenzaufbau der Ausbilder durch «Teach the Teacher»-Angebote beispielsweise durch Heranziehen von Wissensträgern aus Bund, Wissenschaft und Nichtregierungsorganisationen sowie Praxis-Vorreiter.
- 4** *Schulungsunterlagen aktualisieren:* Die Prüfungsorganisationen, welche durch die SAQ Swiss Association for Quality für die Durchführung von öffentlichen Prüfungen mandatiert sind, aktualisieren die Schulungsunterlagen in enger Zusammenarbeit mit Wissensträgern aus Bund, Wissenschaft und Nichtregierungsorganisationen sowie mit Praxis-Vorreitern.

6.2.2 Umwelt und Nachhaltigkeit als integraler Bestandteil der SAQ Kundenberater-Rezertifizierung

Die Gültigkeit der Kundenberaterzertifikate beträgt drei Jahre. Danach ist eine Rezertifizierung mit Teilnahmebestätigung (ohne erneute Prüfung) erforderlich. Sie dient dazu, die Kundenberatungskompetenz langfristig zu sichern. Die Integration von Umwelt und Nachhaltigkeit in die Lehrinhalte ist besonders zielführend, da sie der dynamischen Entwicklung im Nachhaltigkeitsbereich Rechnung tragen kann.

Empfehlungen

- 1** *Schulungsinhalte aktualisieren:* Die Anbieter von Rezertifizierungsmassnahmen²³ aktualisieren die Umwelt- und Nachhaltigkeitsinhalte der Schulungsunterlagen in enger Zusammenarbeit mit Wissensträgern aus Bund, Wissenschaft und Nichtregierungsorganisationen sowie mit Praxis-Vorreitern.
- 2** *Teach the Teacher anbieten:* Die Anbieter von Rezertifizierungsmassnahmen ermöglichen den Kompetenzaufbau der Ausbilder durch «Teach the Teacher»-Angebote, beispielsweise durch Heranziehen von Wissensträgern aus Bund, Wissenschaft und Nichtregierungsorganisationen sowie von Praxis-Vorreitern.

22 <https://www.saq.ch/bankzertifikate/banken/>

23 <https://www.saq.ch/bankzertifikate/rezertifizierung/>

6.3 Middle Management und Fachexperten

Ausgangslage

Damit die nachhaltigen Finanzprodukte und -dienstleistungen rechtzeitig zur Verfügung stehen und sich dynamisch gemäss den Umwelt- und Nachhaltigkeitsherausforderungen weiterentwickeln, um einen Beitrag an die Zielerreichung der Weltgemeinschaft zu leisten, gilt es, ganzheitlich und systematisch Nachhaltigkeitskompetenzen entlang der Kernprozesse aufzubauen.

Wirkungsziel

Zukunftsfitness für das Middle Management bedeutet, systematisch die strategischen Umwelt- und Nachhaltigkeitszielvorgaben in die jeweiligen operativen Prozesse und Projekte übersetzen zu können. Für Fachexperten heisst Zukunftsfitness, systematisch ESG-Kompetenzen in die operativen Prozesse mit der richtigen Terminologie und Überzeugungskraft einzubringen. Dies betrifft zahlreiche Middle- und Backoffice-Funktionen: von Produkt- und Dienstleistungsentwicklung über Risikomanagement, Berichterstattung und Kommunikation bis hin zur Personalrekrutierung.

6.3.1 Finanzexpertise in eidgenössischen Berufsprüfungen, Höheren Fachprüfungen, Höheren Fachschulen (HF) sowie Nachdiplomstudiengängen

Die Möglichkeiten zur Weiterbildung im Banken- und Finanzsektor sind zahlreich und vielfältig²⁴. Mit einer vom Arbeitsmarkt mitgetragenen, strategisch geplanten und strukturiert umgesetzten Integration von Sustainable-Finance-Anforderungen können sämtliche Funktionen systematisch mit den zukunftsorientierten Kompetenzen ergänzt werden.

Empfehlungen

Integration von Umwelt- und Nachhaltigkeitskompetenzen in die Prüfungsordnungen beziehungsweise in die Qualifikationsprofile der eidgenössischen Berufsprüfungen und der Höheren Fachprüfungen, in die Rahmenlehrpläne der Höheren Fachschulen sowie in die Nachdiplomstudiengänge.²⁵

- 1** Finanzinstitute (insbesondere Banken und Versicherungen), die in den Trägerorganisationen finanznaher Berufe vertreten sind, ergreifen die Initiative und setzen sich für die zeitnahe Aktualisierung der Berufsbilder ein.
- 2** Die Trägerorganisationen der höheren Berufsbildung setzen sich für eine möglichst schnelle Aktualisierung der entsprechenden Berufsbilder ein.
- 3** Die Anpassungsprozesse in der Berufsentwicklung werden insgesamt beschleunigt, damit rasch genug auf Veränderungen der Berufsbilder und deren Kompetenzanforderungen reagiert werden kann. Dies ist nicht nur im Kontext von Sustainable Finance ein zukünftiges Bedürfnis, sondern kommt in ähnlicher Weise bei der Digitalisierung der Berufswelt auf.
- 4** Die Bildungsanbieter passen die Curricula den aktualisierten Qualifikationsprofilen an.
- 5** Die Bildungsanbieter nutzen die durch die Prüfungsordnungen und Rahmenlehrpläne verfügbaren Spielräume zur Integration von Sustainable Finance in die Curricula.
- 6** Entwicklung eines SBFI Aktionsplans Bildung und nachhaltige Entwicklung analog zum Aktionsplan Digitalisierung (entweder eigenständig oder integriert).

²⁴ http://weiterbildung.swissbanking-future.ch/wp-content/uploads/2018/10/201801031-2600-PRA-Gesamtuebersicht-Weiterbildungsangebot-nach-Segmenten_MLO.pdf

²⁵ https://www.becc.admin.ch/becc/public/bvz/beruf/hoehereBildung-Ausbildungsfeld_0412_Finanz-,Bank-und_Versicherungswesen/
https://www.becc.admin.ch/becc/public/bvz/beruf/hoehereFachschulen-Ausbildungsfeld_0412_Finanz-,Bank-und_Versicherungswesen/

6.3.2 Weiterbildungen mit Nachhaltigkeitskompetenzen als integraler Bestandteil in den wichtigsten Diplomen der Finanzindustrie

Weiterbildungen, die eine sehr hohe Anerkennung im Arbeitsmarkt geniessen und deswegen stark verbreitet sind, gilt es, hinsichtlich der Integration von Sustainable Finance prioritär einzustufen. Insbesondere die Weiterbildungen Certified International Investment Analyst (CIIA), Chartered Financial Analyst (CFA) sowie das lokale Pendant AZEK sind im gesamten Finanzsektor weit verbreitet. Absolventen dieser Weiterbildungen sind nicht nur im Finanzsektor selbst tätig, sondern auch an den Schnittstellen, an denen Prozesse, Produkte oder Dienstleistungen des Finanzsektors diskutiert, beurteilt oder bewertet werden. Dadurch entsteht sowohl eine direkte Wirkung, als auch eine indirekte Wirkung über die Beeinflussung der Akteure im Finanzmarkt durch Dritte. Ziel ist, diese Integration von Sustainable Finance nicht nur über die Ausgestaltung neuer zusätzlicher Module, sondern insbesondere durch die Einbindung in die bereits bestehenden und etablierten Lerninhalte zu erreichen. Diese Sichtweise vertritt unter anderem das CFA Institute selbst in vergleichbarer Form in einer Analyse und in Empfehlungen zur ESG Integration.²⁶ Ein erster Meilenstein ist die Schaffung eines Zertifikatslehrgangs zu ESG Investing durch CFA UK, der auch in der Schweiz angeboten wird.²⁷

Empfehlung

Einbindung von ESG / Sustainable Finance in sämtliche Lerninhalte, welche in den Praxisaufgaben bei den Akteuren im Finanzmarkt benötigt werden und damit jetzt schon vollends etabliert sind.

- 1** Das AZEK-Curriculum integriert Sustainable Finance in alle relevanten Module.
- 2** Das CFA Program Curriculum bindet Sustainable Finance in sämtliche «CFA Topic Exam Areas» ein (z.B. «Quantitative Methods», «Financial Reporting and Analysis», «Corporate Finance», «Portfolio Management and Wealth Planning»). Es wird dabei Wert gelegt auf die Integration und nicht nur auf die Abdeckung über «Ethical and Professional Standards».
- 3** Das CIIA Curriculum bindet Sustainable Finance in sämtliche Lerninhalte ein (Rechnungslegung, Analyse Jahresabschluss, Corporate Finance, Bewertung und Analyse der Aktien und Märkte, Makroökonomie, Bewertung und Analyse von Obligationen und Derivaten, Portfoliomanagement, Ethik, Recht und Steuern). Es muss dabei das Ziel einer Integration in diese bereits bestehenden Lerninhalte verfolgt werden.
- 4** Die Trägerorganisationen der Weiterbildungen, die Swiss Financial Analysts Association sowie die CFA Society Switzerland setzen sich prioritär für eine Integration von Sustainable Finance in die Lerninhalte ein. Die Einbindung in die Weiterbildung als Bestandteil eines eigenständigen Angebots wird als sekundäre Vorgehensweise definiert. Sustainable Finance-Events und -Kurse werden der laufenden Weiterbildung angerechnet (Akkreditierung eventuell in Zusammenarbeit mit SSF).
- 5** Die CFA Society Switzerland sowie die Swiss Financial Analysts Association inkludieren die aktuellen Entwicklungen hinsichtlich Sustainable Finance aus ihren internationalen Instituts- und Verbandsorganisationen (CFA Institute und The Association of Certified International Investment Analysts) fortlaufend in ihre Aktivitäten in der Schweiz.

²⁶ <https://www.cfainstitute.org/en/about/press-releases/2019/new-report-highlights-best-practices-in-esg-integration-across-emea>

²⁷ www.cfauk.org → Study → Certificate in ESG Investing

6.4 Berufliche Grundbildung

Ausgangslage

Da ein wesentlicher Teil der Arbeitskräfte im Finanzsektor auf der Sekundarstufe 2 eine berufliche Grundbildung durchläuft, ist die systematische Integration von Nachhaltigkeitsthemen für die Zukunftsfähigkeit der Finanzinstitute und des Finanzsektors zentral. Die stark am Arbeitsmarkt orientierte kaufmännische Grundbildung wird vom Finanzsektor selbst geprägt und gestaltet. So wurde das für den Bankensektor zentrale Ausbildungszentrum CYP (Challenge your Potential) bereits 2003 durch die fünf grössten Schweizer Banken in Zusammenarbeit mit der Schweizerischen Bankiervereinigung gegründet. UBS, Credit Suisse und Raiffeisen sind Vorstandsmitglieder. Diese arbeitsmarktnahe Ausgangslage bietet das Potenzial, rasch auf die sich verändernden Bedürfnisse der Zukunft zu reagieren und Zukunftsthemen zeitnah aufzunehmen.

Wirkungsziel

Zukunftsfähigkeit in der beruflichen Grundbildung finanznaher Berufe bedeutet, dass Grundlagenwissen zu Nachhaltigkeitsthemen systematischer Pflichtteil der Ausbildung zum Erwerb von eidgenössischen Fähigkeitszeugnissen und Berufsattesten ist.

Empfehlungen

1 Vorstandsmitglieder von CYP fordern und fördern die systematische Nachhaltigkeitsintegration mit Blick auf die Zukunftsfähigkeit im CYP: Bankiervereinigung und die Mitglieder von CYP, welche wesentliche Unternehmen des Schweizer Bankensektors repräsentieren,²⁸ bewirken als Forderung an die Qualifikation die systematische Integration von Nachhaltigkeitsgrundwissen in die berufliche Grundbildung der finanznahen Berufe.

2 Verordnungen, Bildungspläne und Qualifikationsprofile zu Kauffrau/Kaufmann in den Branchen Bank und Privatversicherung sind bezüglich Nachhaltigkeit und Sustainable Finance zu erweitern.

- a. Die zuletzt 2017 und 2018 überarbeiteten Verordnungen, Bildungspläne sowie Qualifikationsprofile werden mit Blick auf die Branchen Bank und Privatversicherung sowie deren Integration von Nachhaltigkeit / Sustainable Finance überprüft.
- b. Die aus den Verbundpartnern zusammengesetzte Kommission für Berufsentwicklung und Qualität überprüft entsprechend Bildungsverordnung, jedoch ausserhalb des Mindestzeitraums von 5 Jahren, ob die Ansprüche durch die dynamischen Entwicklungen von Sustainable Finance erfüllt sind.

3 Vorstandsmitglieder des Berufsbildungsverbands der Versicherungswirtschaft VBV fordern und fördern die systematische Nachhaltigkeitsintegration mit Blick auf die Zukunftsfähigkeit.

- a. Der Schweizerische Versicherungsverband sowie die im Vorstand des VBV vertretenen Versicherungsunternehmen beschliessen als Forderung an die Qualifikation die systematische Integration von Nachhaltigkeitsgrundwissen in die Ausbildung für den Erwerb von eidgenössischen Fähigkeitszeugnissen und Berufsattesten.
- b. Der Schweizerische Versicherungsverband sowie alle weiteren namhaften Vertreter des Schweizer Privatversicherungswesens setzen sich für die Entwicklung von entsprechenden Lehrinhalten ein.

²⁸ <https://cyp.ch/ueber-cyp/challenge-your-potential/partner>

6.5 Akademische Forschung und Lehre

Herausforderung

Angesichts des Trends, dass immer mehr Fachkräfte im Finanzsektor eine Hochschulausbildung (Universitäten, Fachhochschulen) durchlaufen, ist die Integration von Nachhaltigkeit in der universitären Forschung und Lehre besonders wichtig. Die Herausforderung ist, dass die Lehre durch die Forschung getrieben wird. Das junge Forschungsfeld Sustainable Finance entwickelt sich zwar dynamisch, aber die Publikationsfähigkeit und -wirkung ist in den so genannten A-Journals noch nicht etabliert, was vermehrte Forschung zu Sustainable Finance bremst. Die Anerkennung in A-Journals wäre für die Weiterentwicklung der Forschung zentral, da die Zitierung in Weltklassejournals einen entscheidenden Karrierefaktor in der Forschung darstellt und damit den weiteren Zugang zu finanziellen Mitteln mit beeinflusst. Zudem erfordert Sustainable Finance einen interdisziplinären Ansatz, was – sowohl in der Forschung als auch in der Lehre – neue Formen der Zusammenarbeit zwischen Natur-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften verlangt. Die Strukturen und Prozesse an den Hochschulen sind allgemein jedoch wenig auf die Zusammenarbeit zwischen den Disziplinen ausgerichtet.

Wirkungsziel

Zukunftsfitness für die universitäre Forschung heisst, dass finanzwissenschaftliche Erkenntnisse für die Ausrichtung der Finanzströme auf die Ziele der nachhaltigen Entwicklung und die globale Finanzstabilität geliefert werden. Zukunftsfitness für den Schweizer Forschungsplatz heisst, dass er ein «Sustainable Finance»-Hub mit internationaler Ausstrahlungskraft ist. Er zeichnet sich national aus durch interdisziplinäre Partnerschaften zwischen den Wirtschaftsfakultäten von Universitäten und Fachhochschulen und den Eidgenössischen Technischen Hochschulen ETHZ und EPFL sowie Nachhaltigkeitszentren wie dem CDE der Universität Bern und international durch strategische Partnerschaften. Zukunftsfitness in der universitären Lehre heisst, dass Finanzabschlüsse der Hochschulen, Universitäten und ETHs systematisch Sustainable-Finance-Lehrinhalte zur Wechselwirkung zwischen den Zielen einer nachhaltigen Weltgemeinschaft und dem ökonomischen Erfolg miteinschliessen.

Empfehlungen für einen Forschungsstandort Schweiz mit Weltklassenniveau

- 1 *Auf Partnerschaften setzen:* Universitäten bauen bestehende Sustainable-Finance-Programme aus, integrieren diese in den Pflichtbereich der Lehrveranstaltungen der Wirtschaftswissenschaften und setzen neue Programme auf. Angesichts des zeit- und ressourcenintensiven Aufbaus von neuen Programmen bauen sie auf innovative und strategische Partnerschaften:
 - innerhalb der Schweiz,
 - unter wirtschaftswissenschaftlichen Fakultäten
 - zwischen wirtschaftswissenschaftlichen Fakultäten, ETH/EPFL und Fachhochschulen
 - mit internationalen Organisationen («Genève internationale») (z. B. UNEP / UNEP FI, GGKP, UNITAR, FC4S),
 - mit den akademischen Institutionen im Ausland.
- 2 *Forschungswissen für die Zukunft generieren:* Wissenschaftler forschen an Erkenntnissen, die für die Transformation mit Blick auf die nachhaltige Entwicklung dringend benötigt werden, und tauschen sich hierfür mit Bund und Finanz- und Realwirtschaft aus. So hat die Forschung im Bereich Sustainable Finance an Schwungkraft gewonnen, und es gibt bereits zahlreiche Studien zum Einfluss von Nachhaltigkeit auf Rendite/Risiko von Anlagen. Zum jetzigen Zeitpunkt muss im Bereich Impactforschung und Erkenntnisgewinn für Wirkungsmechanismen in verschiedenen Anlageklassen mit Bezug auf Risk/Return noch mehr geforscht werden. Hierzu muss die Forschungskompetenz ausgebaut und bei bestehenden oder zukünftigen Forschungsprojekten einbezogen werden. Initiativen wie das Center of Competence for Sustainable Finance (CCSF) der Universität Zürich²⁹, das fakultätsübergreifend ist, können hier eine wichtige Rolle spielen.

²⁹ <https://www.sustainablefinance.uzh.ch/en/about.html>

- 3** *Hubstrategie stärken und entwickeln:* Da Wissenschaft und Forschung international ausgerichtet sind, könnte es für den Forschungsstandort Schweiz aufgrund der bereits aufgebauten Kapazitäten eine Strategie sein, sich als Hub (mit Kompetenzzentren) für die Forschungsverbretung und Talentanziehung zu positionieren. Hierfür gilt es, bestehende internationale Forschungstagungen, wie den Geneva Sustainable Finance Summit zu stärken. Eine aktive Rolle von Schweizer Universitäten in der «Global Research Alliance for Sustainable Finance and Investment» wirkt ebenfalls positiv auf dieses Ziel.
- 4** Nationale Anreize schaffen:
- Ein Nationales Forschungsprogramm zu Sustainable Finance lancieren
 - Nachhaltigkeitsaspekte in die Innovationsförderung der Innosuisse integrieren.
- 5** *Langfristige Finanzierung von Sustainable Finance Forschung und Lehre durch Stiftungsgelder ankurbeln:* Angesichts der aktuellen Forschungslücken im Bereich Sustainable Finance und der starken Stiftungslandschaft Schweiz könnten Stiftungen eine Sustainable-Finance-Stiftungsprofessur lancieren.
- 6** Bereits aufgebaute Forschungskapazität international und für Praxis zugänglich machen:
- international durch die Verbreitung von Policy Briefs auf der Green-Growth-Knowledge-Plattform
 - national durch den Knowledge Hub «Swiss Sustainable Finance».

Empfehlungen für die Schweiz als Hub für Sustainable Finance Lehre

- 1** *Nationale und internationale Partnerschaften und Netzwerke für die Lehre aufbauen und stärken:* Die Universität Zürich, das Institute for Studies in Banking and Finance und Sustainable Finance Geneva haben durch Partnerschaft ein erstes Sustainable-Finance-Programm an der Universität Genf geschaffen. Um solche Ideen zu skalieren, sollen auch Partnerschaften mit dem Ausland geschlossen werden. Ansonsten kann die Ausbildungskapazität auf universitärem Niveau nicht schnell genug aufgebaut und als «Swissness» vermarktet werden.
- 2** Sustainable Finance wird systematisch in Finanzpflicht- und Prüfungsmodulen von Bachelorstudiengängen im Bereich Wirtschaftswissenschaften integriert.
- 3** Masterstudiengänge in Sustainable Finance mit Weltklasseruf werden entwickelt.
- 4** *Netzwerke für Sustainable Finance Professoren aufbauen:* WWF hat aufbauend auf dem abgeschlossenen Programm «Sustainable Development at Universities»³⁰ ein Schweizer Netzwerk für Professoren, die Sustainable Finance dozieren, aufgebaut. Dieses sollte für den Wissens- und Erfahrungsaustausch weiter gestärkt und gefestigt werden.
- 5** *Lehrmittel stärken:* Neue Lehrmittel gilt es zu entwickeln, und bestehende praxisorientierte Lehrmittel wie das «SSF Handbuch für institutionelle Investoren» sollen bekannt gemacht werden und in die Lehre einfließen. Case Studies mit Praktiker-Austausch sollen gefördert werden.

³⁰ Einen wichtigen Beitrag für mehr Nachhaltigkeit in Forschung und Lehre leistete das mit rund vier Millionen Franken dotierte Förderprogramm «Sustainable Development at Universities» des Bundes. Siehe Abschlussbericht

6 Studienratgeber für Sustainable Finance: z. B. basierend auf den Arbeiten des WWF Schweiz, der den ersten Nachhaltigkeitsstudienratgeber für angehende Studierende der Wirtschaftswissenschaften³¹ entwickelt hat, wird der Überblick zu Aus- und Weiterbildungen im Bereich nachhaltige Entwicklung und Sustainable Finance weiterentwickelt und öffentlich verfügbar aktuell gehalten.

7 Forderung einer kompetenz- und praxisorientierten Lehre

- a. Die Studiengänge im Bereich «Banking and Finance» kompetenzorientierter ausrichten: Das notwendige Fachwissen wird mit Methoden-, Selbst- und Sozialkompetenzen zu Handlungskompetenzen kombiniert. Handlungskompetenzen können am besten mit transdisziplinären Lernmethoden, also lernen von, in und mit der Praxis, gefördert werden.
- b. In die Lehre sollen in angemessenem Umfang Elemente des kritischen Denkens und der persönlichen Reflexion zu Haltungen und Werten aufgenommen werden. Auch diese Kompetenzen können gut mit inter- und transdisziplinären Lernmethoden gefördert werden.

³¹ <https://www.wwf.ch/sites/default/files/doc-2018-07/2018-06-Studienratgeber-Nachhaltige-Entwicklung-in-den-Wirtschaftswissenschaften%20II.pdf>

6.6 Sustainable Finance-Reputation der Schweiz

Herausforderung

Der Trend ist eindeutig: Sustainable Finance bewegt sich von der Nische zum Mainstream. Angesichts der Dynamik der Thematik und der jungen Geschichte gibt es starken Bedarf für Bewusstseinsbildung und Kapazitätsaufbau («Capacity Building»). Dies ist auch mit dem Ziel verbunden, Missverständnisse, manchmal auch Mangel an Interesse und Verharren in alten Denkmustern, zu überwinden. Wenn die besten Talente der Schweiz Sustainable Finance vorantreiben sollen und die Schweiz als Hub für internationale Sustainable-Finance-Talente gelten soll, muss Sustainable Finance als attraktives Berufsfeld positioniert werden. Die Schweiz hat dank ihrer Nachhaltigkeits-tradition, ihrer Expertise im Umweltbereich, den günstigen Rahmenbedingungen und einem starken und über grosses Fachwissen verfügenden Finanzsektor mit Sustainable-Finance-Pionieren das Potenzial, sich international als Hub für Sustainable Finance Forschung, Lehre und Finanzdienstleistungen zu etablieren.

Wirkungsziel

Zukunftsfitness für den Schweizer Finanzplatz bedeutet, führend im Bereich Sustainable Finance zu sein. Charakterisiert durch eine glaubwürdige Sustainability-Identität, entfaltet Forschung, Lehre und Praxis eine internationale Ausstrahlung – mit positiver Wirkung auf den Standort und den Arbeitsmarkt.

Empfehlungen zur Integration von Sustainable Finance in Informationsplattformen der Zukunft

- 1 Das Schweizerische Dienstleistungszentrum Berufsbildung ist für die Thematik Sustainable Finance sensibilisiert und schliesst sie angemessen in die Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung ein.³²
- 2 Informationsplattformen für die Aus- und Weiterbildung: Es existieren bereits gute Ausbildungsmodul und Programme in diesem Bereich, sie sind jedoch verstreut und vereinzelt verfügbar. Die Übersicht gilt es zu stärken – für zukünftige Talente (angehende Studierende) und bestehende Talente (mit Fokus auf

Weiterbildung), zum Beispiel mit Swiss Sustainable Finance als Eingangspforte für Informationen zu Weiterbildungen.

- 3 *Berufsprofile im Finanzsektor mit Blick auf Sustainable Finance formulieren:* Sämtliche Berufsprofile im Banken- und Versicherungssektor werden, auch ohne dass eine formale Qualifikation definiert sein muss, um Elemente von Sustainable Finance erweitert.
- 4 *Internationale Informationsplattformen des Green-Economy-Clusters von «Genève Internationale» stärken:* Green-Finance-Plattform³³ wird internationaler Knowledge Hub für Sustainable-Finance-Wissen.

Empfehlungen zur Etablierung der Schweiz als internationaler Forschungs- und Praktiker-Konferenz-Standort für Sustainable Finance

- 1 Internationale Forschungskonferenzen: Die alle zwei Jahre stattfindende internationale Forschungskonferenz «Geneva Sustainable Finance Summit» wird weiter ausgebaut; beispielsweise als unabhängiges Center of Excellence und zentraler Hub für den Austausch von globaler Fachexpertise, eventuell auch mit Einbezug von der Universität Zürich
- 2 Hub für globale Initiativen im Bereich Sustainable Finance: Die in Genf ansässige internationale Initiative «Financial Centers for Sustainability» (FC4S) führt regelmässige Treffen mit internationaler Ausstrahlungskraft durch. Zudem ist die regelmässige Wiederholung der 2019 zum ersten Mal von Schweizer Akteuren organisierten Building Bridges Week geplant. SSF und Sustainable Finance Geneva (SFG) stärken den European Hub von FC4S und sorgen für eine starke Anbindung der Aktivitäten an die Schweizer Akteure.

32 <http://www.sdbb.ch/dyn/205.asp>

33 Lanciert am 16.7.2019 am High-level Political Forum on Sustainable Development HLPF in New York

-
- 3** Fokusthemenspezifische Konferenzen:
- Infrastrukturinvestments, die aus Nachhaltigkeitssicht besonders relevant sind, werden mit der Konferenzreihe «Global Infrastructure Basel» und von der UNEP mit der Serie «Geneva Forum for Sustainable Infrastructure Meeting» vorangetrieben.
 - Impact Investing, eine Pioniererrungenschaft der Schweiz, wird ebenfalls als themenspezifischer Fokus für Konferenzreihen vorangetrieben.

Empfehlungen zur Stärkung der lokalen Sustainable Finance Community

- 1** *Swiss Sustainable Finance als Community Builder und Knowledge Hub für Praktiker ausbauen:* Die bisher stark auf das Fachpublikum ausgerichtete Plattform des SSF wird als Zugangspunkt für die breit interessierten heutigen und zukünftigen Arbeitskräfte im Finanzsektor ausgebaut. Mögliche Verlinkungen mit Plattformen, welche eher die traditionelle Ausrichtung des Banken- und Versicherungssektors im Fokus haben, können hierbei als Multiplikatoren dienen.
- 2** *Grassroot-Initiativen fördern:* Lokale Eventreihen wie Green Buzz³⁴ binden Sustainable Finance nicht nur als fachspezifisches Thema in ihre Aktivitäten ein, sondern positionieren diese in der Schnittstelle zwischen den Wirtschafts-, Umwelt- und Sozialwissenschaften.

³⁴ <https://www.greenbuzz.global/zurich/>

7 Schlussfolgerung

Für den Schweizer Finanzsektor und die Bildungsinstitute besteht aktuell die grosse Chance, gemeinsam einen Beitrag zur nachhaltigen Ausrichtung des Schweizer Finanzplatzes zu leisten. Vor dem Hintergrund des zunehmenden Wettbewerbs der Finanzplätze um den Faktor «Nachhaltigkeit» gewinnt das Thema Aus- und Weiterbildung eine zusätzliche Bedeutung: Auch der Faktor «Zeit» beim Kompetenzaufbau wird zum Wettbewerbselement. Die Integration von Sustainable Finance in die Finanzaus- und -weiterbildung trägt massgeblich zur Zukunftsfähigkeit des Schweizer Finanzsektors hinsichtlich der Ziele der Agenda 2030 und des Pariser Klimaübereinkommens sowie weiterer globaler Umweltziele bei.

Die Schweiz verfügt über die idealen Voraussetzungen für ein geeintes und rasches Voranschreiten bei der Aus- und Weiterbildung in Sustainable Finance. Diese Investition in die Zukunft gilt es zu nutzen – sowohl aus Sicht des Finanzsektors, der volkswirtschaftlich bedeutend ist und stark die Aus- und Weiterbildung seines Personals lenkt, als auch seitens der Bildungsinstitute, die einen exzellenten Ruf sowohl in der Finanz- als auch in der Nachhaltigkeitsbildung geniessen.

Das aktuelle Zeitfenster einzigartig. Dieser Bericht gilt als Einladung zur Diskussion und zum Handeln und richtet sich an Finanzinstitute, Verbände des Finanzsektors, Trägerorganisationen, Bildungsinstitute und Behörden gleichermaßen.

Anhang 1 Details zu Vorgehen und Methodik

Folgende segmentierte Fragestellungen wurden im Rahmen der strukturierten Gespräche mit den Interviewpartnern und -partnerinnen besprochen:

Aus- und Weiterbildungsinstitutionen

- Durchdringung von Nachhaltigkeit, Systemdenken sowie Umweltrisiken und damit verbundene Chancen in der Finanzausbildung?
- Aktuelles Verständnis des Bildungsinstituts/Lehrstuhls bezüglich Sustainable Finance?
- Welche Kurse/Lehrgänge werden bezüglich Sustainable Finance angeboten?
- Welche Relevanz (Anzahl Studierende/Schüler / Anteil an Vorlesungen) haben Aus- und Weiterbildungen rund um Sustainable Finance bereits heute?
- Wo legt das Bildungsinstitut den Fokus in der Aus- und Weiterbildung rund um Sustainable Finance?
- Kennt das Bildungsinstitut die Nachfrage des Marktes / der Arbeitgeber im Bereich der Finanzausbildung im Allgemeinen und von Sustainable Finance im Spezifischen?
- Zukünftige Entwicklung und Trends, denen man folgt und die aufgenommen werden?

Befragte Vertreterinnen und Vertreter der Bildungsinstitutionen

- CYP Association, Simon Stadler, Head Smart Education
- KV Zürich Business School (KVZ), René Portenier, Rektor Grundbildung
- Swiss Finance Institute (SFI), Ramon Garcia / Dr. Christoph Gosdenoz, Director Continuing Education
- AZEK, Marianne Bonato, Business Development
- Università della Svizzera italiana (USI Lugano), Alberto Plazzi, Associate Professor of Finance
- Universität Genf (UniGE), Philipp Krueger, Associate Professor of Responsible Finance Geneva Finance Research Institute (GFRI) / Ines Chaieb, Associate Professor GFRI / Prof. Marcelo Olarreaga, Dean Institute of Economics and Econometrics / Eliane Palivoda Herren, Program Coordinator, Master of Science in Commodity Trading

- Universität St.Gallen (HSG), Prof. Dr. Sebastian Utz, Assistant Professor at the School of Finance and the Institute for Operations Research and Computational Finance / Prof. Christian Keuschnigg, Professor for Public Economics, Institute of Economics
- Universität Zürich (UZH), Marc Chesney, Head of Department of Banking and Finance / Dr. oec. publ. Benjamin Wilding, Leitung Lehre & Weiterbildung, Institut für Banking und Finance / Dr. Annette Krauss, Director for Teaching, Center for Sustainable Finance and Private Wealth, Center for Sustainable Finance and Private Wealth, Department of Banking and Finance

Finanzakteure

- Grundlegende Sichtweise zu Sustainable Finance: aktuelles Verständnis / Übersicht zu den Aktivitäten sowie Nachfrage nach nachhaltigen Produkten/Lösungen?
- Welche Kompetenzen und Qualifikationen sind dem Finanzinstitut besonders wichtig bei der Rekrutierung von Mitarbeitenden im Allgemeinen und im Bereich Sustainable Finance?
- Relative Wichtigkeit der formellen Ausbildungsrichtungen / Fächerschwerpunkte?
- Stimmen die Kompetenzen und Qualifikationen der Bewerber mit den Ansprüchen des Finanzinstituts im Bereich Sustainable Finance überein?
- Zukünftige Entwicklung/Pläne hinsichtlich Sustainable Finance?

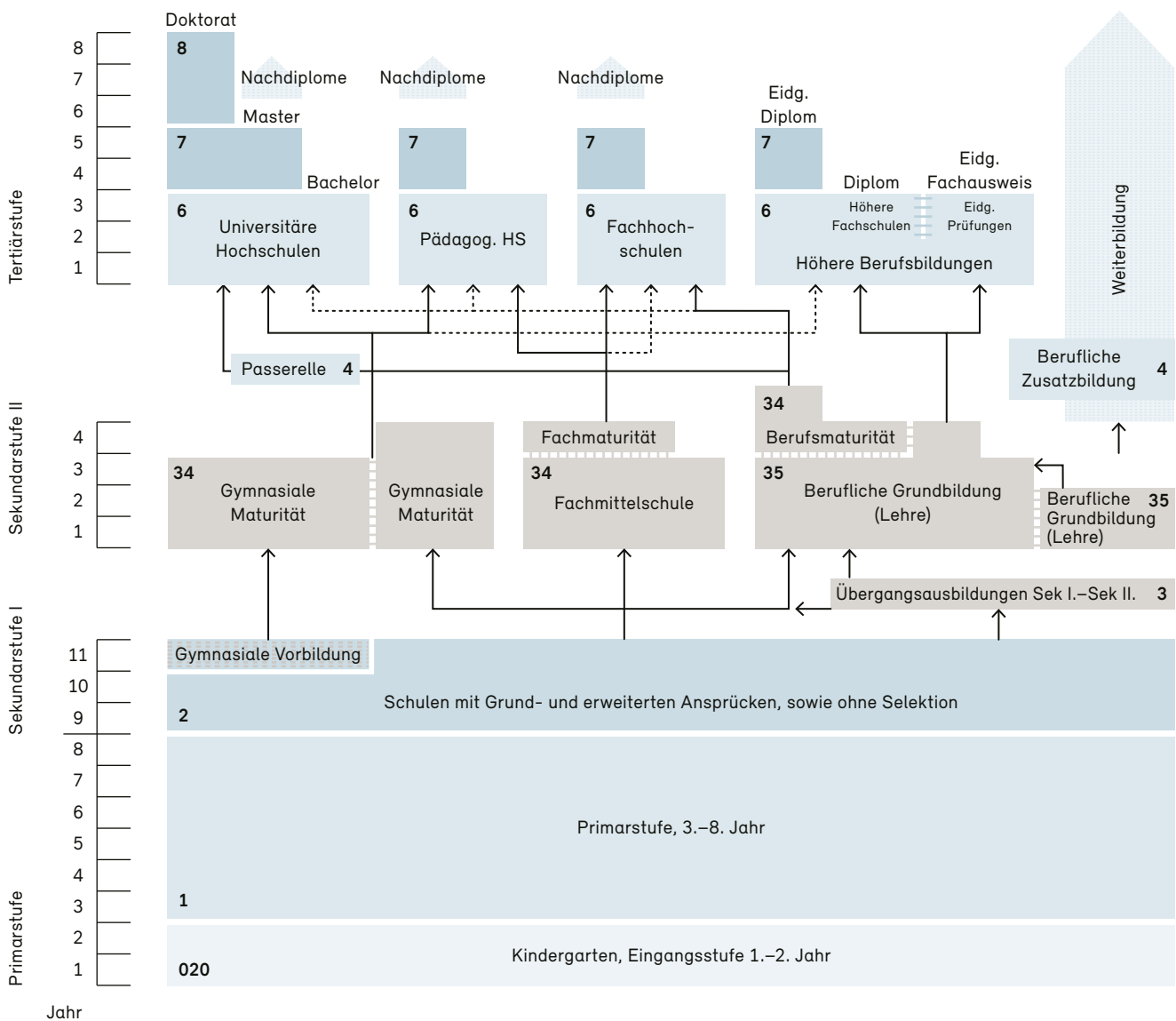
Befragte Vertreter des Finanzsektors

- Banque Pictet & Cie SA
- Credit Suisse Group AG
- Raiffeisen Schweiz Genossenschaft
- Schweizerische Mobiliar Versicherungsgesellschaft AG
- UBS Group AG
- Institutionelle Anleger (Gespräche mit Vertretern von Pensionskassen)

Tabelle 1
Tiefe der Abdeckung in den Recherchen und Erhebungen
(Qualitative Einschätzung)

	Sekundarstufe II	Tertiär A	Tertiär B	Weiterbildung
Untersuchte Bildungsinstitute	CYP, KV Zürich	HSG, UNIGE, UZH, HEG, HSLU, SUPSI	AZEK, IAF	HSG, UNIGE, UZH, HSLU, CYP, SFI
Grad der Untersuchung	Mittel	Hoch	Mittel	Mittel
Begründung	Bildungsangebote sind stark von Arbeitsmarkt/ Leistungsempfängern beeinflusst	Grosse Anzahl an Absolventen/primäre Quelle für Arbeitnehmende in Finanzmarkt	Bildungsangebote sind stark von Arbeitsmarkt/ Leistungsempfängern beeinflusst	Selbstselektion bezüglich Bildungsnachfrage, getrieben durch Bedürfnisse des Marktes

Abbildung 8
BFS Grafik mit Ergänzungen BAFU



Anhang 2 Einbindung von Kompetenzen in Stellen- und Aufgabenprofile

Die Verankerung von Sustainable Finance in einem Unternehmen des Finanzsektors beginnt nicht nur in den internen Prozessen, sondern führt letztlich auch zu entsprechenden Arbeitsmarktsignalen. Mit Blick auf die zukünftigen Herausforderungen rund um die Nachhaltigkeit und die Entwicklungs- und Karriereschritte von Mitarbeitenden ist zu erwarten, dass sich die Stellen- und Aufgabenprofile von bestehendem und gesuchtem Personal modernisieren und inhaltlich adaptieren. Nimmt man die Mitarbeiterfluktuation bei Banken³⁵ als Indikator für den Zeitraum, in dem sich die Mitarbeiterschaft komplett

neu darstellt, könnte Sustainable Finance oder Nachhaltigkeit innerhalb von 5 bis 10 Jahren über diese Prozesse etabliert werden. Beispielhaft dürften folgende Elemente die Job-Profile (intern / in Stellenausschreibungen) hinsichtlich Sustainable Finance schärfen:

Tabelle 2

Sustainable Finance-Kompetenzen in Jobprofilen

Hierarchie-/Funktionsstufe Bereich	Erfahrene Mitarbeitende (Nicht-Kader / Mittleres Kader)	Mitarbeitende in Führungsposition (Höheres Kader)
Privatkundengeschäft (Retailbanking/Private Banking) ebenfalls: • Kundenberater Versicherung/Lebensversicherung • Freischaffende Vermögensberater • Kreditkartenunternehmen/Finanzierungsunternehmen		
Kundenbezogene Kompetenzen (Beratungsqualität/Vernetzung/Akquise)	Empathie und Fähigkeit, Kundenbedürfnisse zu Sustainable Finance zu erfassen und in Anlagen umzusetzen	Kundennetzwerk/potenziell interessierte Kunden im Bereich Sustainable Finance
Fachliche Kompetenzen	Kenntnisse zu Ansätzen, Produkten, Benchmarks, Informationsqualität und Umsetzung einer nachhaltigen Anlagestrategie	Mitarbeitende nach Prinzipien und mit Zielsetzungen von Sustainable Finance führen Kombination von Sustainable Finance und Leadership im Retailbanking/Private Banking Regulatorische Anforderungen kennen und beantworten
Vernetzte Kompetenzen	Kenntnisse bezüglich Risk-Return-Charakteristika, Systemrisiken im ESG-Bereich, Transparenzanforderungen und zukünftiger Nachhaltigkeitsherausforderungen	Führungserfahrung bezüglich multidisziplinärer Teams (evtl. verschiedene Hintergründe ((multidisziplinär)) von Sustainable Finance Teams) Fähigkeit, ESG zu kombinieren und Investitionen zu erklären, interpretieren und beurteilen

35 <https://news.efinancialcareers.com/ch-de/3001410/wie-die-mitarbeiterfluktuation-bei-schweizer-banken-ausfallt>

Hierarchie-/Funktionsstufe Bereich	Erfahrene Mitarbeitende (Nicht-Kader / Mittleres Kader)	Mitarbeitende in Führungsposition (Höheres Kader)
Investment Banking (inkl. Firmenkreditgeschäft) ebenfalls: · Family Office · Private Equity · Investmentgesellschaften		
Kundenbezogene Kompetenzen (Beratungsqualität/Vernetzung/Akquise)	Erfahrung (Mitarbeit in Projekten) bezüglich Akquise/Verkauf von nachhaltigen Firmen	Ausbau des Netzwerks im Bereich Sustainable Finance Stakeholder- und Personenmanagement
Fachliche Kompetenzen	Projektspezifische Ausbildung (evtl. Umweltingenieur, Versorgungsspezifische Ausbildung ((Utilities)), sonstige nichtfinanzspezifische Ausbildung)	Erfahrung (Leitung) bezüglich Durchführung von nachhaltigen Projekten IB (Kauf/Verkauf/Support) Regulatorische Anforderungen kennen und verantworten
Überfachliche Kompetenzen	Risiken der Investitionen erkennen, monetäre/nichtmonetäre Auswirkungen beurteilen und Auswirkungen der Finanzierungen bewerten (finanzielle, Reputation, ESG) Fähigkeit, nicht monetäre Auswirkungen von Projekten zu identifizieren und benennen	Überzeugungsfähigkeit nach innen bezüglich Sustainable Finance mit funktionsübergreifender Kollaboration Fähigkeit, verschiedene Projekte vernetzt zu sehen
Asset Management (Private und Institutionelle Kunden) ebenfalls: · Wealth Management · Institutionelle Anleger/PK/Versicherung · (Gemeinnützige) Stiftungen/Vermögensverwaltungen)		
Kundenbezogene Kompetenzen (Beratungsqualität/Vernetzung/Akquise)	Kundenbedürfnisse und Kundenperspektive bezüglich short-term, mid-term and long-term sustainable investments kennen Zielsetzungen von Institutionellen Anlegern und HNWI/UHNWIs verstehen und mit Massnahmen umsetzen	Überzeugungsfähigkeit nach innen (abhängig vom Stand des eigenen Teams) und nach aussen bezüglich Sustainable Finance
Fachliche Kompetenzen	Erfahrung bezüglich Analyse von nachhaltigen Anlagezielen	Regulatorische Anforderungen kennen und verantworten
Überfachliche Kompetenzen	Systemrisiken und Effekte auf globaler Ebene und im eigenen Portefeuille kennen	Fähigkeiten ESG/Sustainable Finance übergreifend über diverse Ansätze in ein Asset Portfolio zu integrieren

Quelle: PwC

Anhang 3 Breite und Tiefe der Sustainable Finance Durchdringung in der Finanzaus- und -weiterbildung

Tabelle 3

Nachhaltigkeit behandelt	Kurse	Pflicht	Weitere Kurse, die Nachhaltigkeit ev. tangieren
Eidgenössische Technische Hochschule Zürich (Eidgenössische Hochschule)			
Bachelor: nein	MSc ETH in Management, Technology, and Economics – Sustainability & Financial Markets	Wahlfach	
Master: Management, Technology, and Economics – nicht im Pflichtteil			
Universität St.Gallen HSG (Universität)			
Bachelor: nein	MScBF: Ethics of Financial Services	Wahlpflicht	MScBF: Alternative Investments
Master: Banking und Finance – im Wahlpflichtteil	MScBF: Sustainable Finance	Wahlpflicht	MScBF: Behavioural Finance
DAS: ja	DAS: Sustainable Business	n/a	MScBF: Banking and Insurance Regulation, Supervision, and Risk Management
Universität Zürich UZH; Center of Competence for Sustainable Finance (Universität)			
Bachelor: Banking and Finance – im Wahlpflichtteil	BScBF: Die (Dys-) Funktionen der Finanzmärkte und die Frage der Verantwortung – interdisziplinäre Sichtweisen	Wahlpflicht	BSc: Asset Pricing
Master: Banking and Finance – im Wahlpflichtteil	BScBF: Sustainability and the Finance Sector	Wahlpflicht	BSc: Banking
CAS: Sustainable Finance	BScBF: Behavioral Ethics	Wahlpflicht	BSc: Banking and Finance II
MAS: Finance	MScBF: Environmental and Financial Sustainability	Wahlpflicht	BSc: Corporate Finance I
DAS: Finance	MScBF: Sustainable Investing	Wahlpflicht	BSc: Unternehmensberichterstattung und Corporate Governance
	MScBF: Microfinance and Impact Investing	Wahlpflicht	MSc: Corporate Governance
	MScBF: Sustainable Finance and Networks	Wahlpflicht	MSc: Climate Change and Finance: Risks and Opportunities
	CAS: alle Kurse DAS: Wahlbereich	n/a Wahlfach	MSc: Modern Crime in Financial Markets MSc: Serious Games in Banking: Training Sustainability and Behavioral Ethics
	MAS: Wahlbereich	Wahlfach	

Nachhaltigkeit behandelt	Kurse	Pflicht	Weitere Kurse, die Nachhaltigkeit ev. tangieren
Universität Genf UNIGE (Universität)			
Bachelor: nicht im Pflichtteil	BSc: Corporate Governance and Strategic Leadership	Wahlfach	MScWM: Quantitative Risk Management
Master Wealth Mgmt: im Wahlpflichtteil	BSc: Management de projets responsables I & II	Wahlfach	MScWM: Hedge Funds
Master: Commodity Trading: Im Pflichtteil	BSc: Responsible Marketing	Wahlfach	MScWM: La philanthropie et ses principaux enjeux juridiques
Master: Economics im Wahlpflichtteil	BSc: Development Economics	Wahlfach	MScCT: Energy I & II
Master: Management im Wahlpflichtteil	BSc: Environmental and Resource Economics	Wahlfach	MScCT: Metals, Ores & Minerals
Master: Business Analytics im Wahlpflichtteil	MScE: Environmental and Development Economics	Wahlpflicht	
DAS – CSR: alle Fächer	MScM: Responsible Management	Wahlpflicht	
CAS – CSR: alle Fächer	MScWM: Sustainable Finance	Wahlpflicht	
	MScWM: Microfinance	Pflichtteil	
	MScBA: Responsible Management	Wahlpflicht	
	MScCT: Sustainable Finance / Business Ethics	Wahlpflicht	
	Alle Fächer DAS / CAS		
Université de Lausanne (Universität)			
Bachelor: nein	MScF: Finance Ethics	Pflichtteil	
Master: Finance – im Pflichtteil			
Università della Svizzera italiana (Universität)			
Bachelor: nein	MScF: Law, Financial Regulation & Compliance	Wahlpflicht	BSc: Introduzione all'economia politica e allo sviluppo sostenibile
Master: Finance – im Wahlpflichtteil	CAS: Investimenti sostenibili e impact investing nel private banking	Pflichtteil	
CAS: Wealth Management			
Universität Luzern (Universität)			
Bachelor: nein			
Master: nein			
Université de Neuchâtel (Universität)			
Bachelor: nein	MScF: Corporate Social Responsibility & Governance	Wahlpflicht	
Master: Finance – im Wahlpflichtteil	MScF: Ethics	Wahlpflicht	

Nachhaltigkeit behandelt	Kurse	Pflicht	Weitere Kurse, die Nachhaltigkeit ev. tangieren
Hochschule Luzern HSLU (Fachhochschule)			
Bachelor: im Pflichtteil	BSc: Unternehmensumfeld II: Wohlstand und Nachhaltigkeit	Pflicht	BSc: Unternehmensumfeld III: Weltwirtschaft und Entwicklungspolitik
Master: ev tangiert	BSc: Management5: Unternehmensethik	Pflicht	MSc: Leadership and Ethics
MAS Bank Mgtm: ev. tangiert			MSc: Alternative Investments
MAS Private Banking: keine			MASBM: Regulierung und Compliance MASBM: Risk Management
Fachhochschule Südschweiz SUPSI (Fachhochschule)			
Bachelor (in italienisch): nicht im Pflichtteil	BSc: «Responsabilità sociale delle imprese» (CSR)	Wahlpflicht	BSc: «Etica ed economia» (Ethics and Economy)
Master: nein			
Fachhochschule Ostschweiz FHO (Fachhochschule)			
MAS: Swiss Finance – (Advanced) Corporate Banking	CAS: Normen und Werte	Pflicht	
	CAS: Umweltsphären: Wirtschaft/ Gesellschaft/Technologie	Pflicht	
HEG Haute Ecole de Gestion Genève (Fachhochschule)			
Bachelor BusinessAdmin: nein	BScINTBA: Sustainable Management	Wahlpflicht	MSc: «Enjeux contemporains» (contemporary issues)
Bachelor International BusAdmin: nicht im Pflichtteil	MSc: Sustainable Management	Pflicht	
Master: Business Admin: Pflicht und Wahl	MSc: Managing for the long run	Wahlpflicht	
DAS: Management Durable	DAS: «Finance Durable» (Sustainable Finance)		
CAS: Sustainable Finance	CAS: Sustainable Finance		
Kalaidos (Fachhochschule)			
BSc: Banking & Finance	BSc: Nachhaltigkeit im Banking	Pflicht	
	BSc: Risk, Compliance und EthikHerausforderungen und Trends im Banking		
Business School Lausanne (Hochschule)			
Master in International & Sustainable Finance	Masterprogramm: Fokus auf Nachhaltigkeit	Ja	n/a
MBA in Sustainable Business	MBA/EMBA: 13 auf nachhaltigkeit spezialisierte Module (10 «normale» MBA Module)	Ja	
EMBA in Sustainable Business	Diploma: Alle	Ja	
Diploma of Sustainable Business		Ja	

Nachhaltigkeit behandelt	Kurse	Pflicht	Weitere Kurse, die Nachhaltigkeit ev. tangieren
KV Zürich Business School (Berufslehre)			
B-Profil: nicht erwähnt	n/a	n/a	n/a
E-Profil: nicht erwähnt			
M-Profil: nicht erwähnt			
CYP (Berufslehre)			
Bankeinstieg Mittelschule: nein	n/a	n/a	Ethisch-moralisches Handeln aufzeigen
B&F Essentials: nein			Geschäftsvorfälle auf ethisch-moralische Grundsätze analysieren
Zert. Kundenberater: nein			
B&F Professionals: nein			
Swiss Finance Institute (Weiterbildung)			
Advanced Exe Program: nein	AVP: n/a	AVP: n/a	AVP: n/a
MAS: Banking	MAS: n/a	MAS: n/a	MAS: n/a
DAS: Banking	DAS: n/a	DAS: n/a	DAS: Asset Management / Financial, Reg, Legal Env.
CAS: Asset Mgmt	CASAM: Sustainable Investing	CASAM: Ja	CASAM: views on future / firm fiduciary responsibility
CAS: Corporate Banking	CASCB: n/a	CASCB: n/a	CASCB: Risk Mgmt
CAS RE	CASRE: n/a	CASRE: n/a	CASRE: n/a
Spotlight Courses	SC: n/a	SC: n/a	SC: n/a
Cross Border	CB: n/a	CB: n/a	CB: n/a
Universität Zürich UZH (Weiterbildung)			
In spezialisierten Executive Courses	Foundations of Sustainability and Finance Emerging Markets Finance Microfinance – Introduction Microfinance – State of the Art Microinsurance Sustainability in Banking and Insurance Sustainable and Responsible Investment Current Trends in Socially Responsible Investments	n/a	n/a
Universität Bern (Weiterbildung)			
CAS: Nachhaltige Entwicklung	alle	n/a	n/a

Nachhaltigkeit behandelt	Kurse	Pflicht	Weitere Kurse, die Nachhaltigkeit ev. tangieren
AZEK: Swiss Training Center for Investment Professionals (Höhere Fachschule)			
Certified ESG Analyst – CESGA®			Reglement zu Finanzanalyse und Vermögensverwaltung: «Schweizer Markt, Ethik, Recht und Steuern»: Teil Ethik enthält (SBV-Richtlinien, Standesregeln SFAA, International Standards and Principles on Business, Human Rights and Sustainability)
Finanzanalytiker und Vermögensverwalter / CIIA	Sustainable and responsible investment	Pflicht	Reglement zu Prüfungsordnung Finanz- und Anlageexperte: «Ethik, Recht, Steuern und Wealth Planning» enthält:
Vermögensberater mit eidg. Fachausweis/AWM® / Experten in Wealth Management mit eidg. Diplom/CIWM®	Sustainable and responsible investment	Pflicht	SBA guidelines
Experten in Finanzmarktoperationen (FMO)	Management von Operations – Environmental Social Governance (ESG)	Pflicht	Ethical code of conduct of the SFAA (Handbook of Best Practice) The question of socially responsible investment and governance in the second pillar The concept of SRI The Swiss financial industry and SRI SRI: two complementary steps Selecting security for the portfolio Active exercise of shareholders rights
IFA: Höhere Fachschule für Wirtschaft und Informatik (Höhere Fachschule)			
Nicht ersichtlich	Nein	n/a	
mbsz: marketing & business school zurich (Höhere Fachschule)			
Nicht ersichtlich	Nein	n/a	Modul: «Qualität, Umwelt, Sicherheit»
Allgemein (Höhere Fachschule)			
Höhere Fachschulen bereiten führen Ausbildungen durch und bereiten auf Prüfungen vor wie sie von verschiedenen Assoziationen (z. B. SFAA: Swiss Financial Analyst Association) durchgeführt werden. Die Prüfungsordnung ist jeweils vom SBFJ genehmigt. Zum Beispiel dipl. Bankwirtschafterin HF / dipl. Business Analyst NDS HF / dipl. Business Bankerin NDS HF / dipl. Finanzexpertin NDS HF / dipl. Finanzplanungsexpertin NDS HF			