

# Die Swiss Re gibt beim Klima den Kurs vor

Der Rückversicherer meint es ernst mit netto null und verordnet sich strenge Reduktionsziele und Transparenz über den CO<sub>2</sub>-Ausstoss

ALEXANDRA STÜHFF

Wenn Vincent Eckert morgens seinen Computer einschaltet, öffnen sich auch seine virtuellen Cockpits am Bildschirm. Eines dieser Fenster zeigt ihm an, wie hoch die Kosten sind, die er bis jetzt verursacht hat: Telefon, IT, Drucker, Strom, also alle Kosten, die mit seinem Arbeitsplatz bei der Swiss Re zusammenhängen. Ein Blick ins zweite Cockpit informiert ihn, wie sich sein CO<sub>2</sub>-Fussabdruck verändert.

Den grössten Einfluss auf den CO<sub>2</sub>-Ausstoss beim zweitgrössten Rückversicherer der Welt hat die Reisetätigkeit der 13 000 Mitarbeiter. Mit jeder Flugreise, die Eckert bucht, wächst sein Fussabdruck. Ein Business-Flug von Zürich nach Singapur verursacht einen zweimal höheren CO<sub>2</sub>-Ausstoss als in der Economy-Klasse. Eckert sieht im Cockpit auch, ob er sein Limit bereits erreicht oder gar überschritten hat. Vincent Eckert ist für das interne Umweltmanagement bei der Swiss Re verantwortlich. Damit haben der Umweltphysiker und sein fünfköpfiges Team eine wichtige Aufgabe inne: Sie müssen dafür sorgen, dass der abstrakte Begriff «Nachhaltigkeit» für jeden Einzelnen im Unternehmen fassbar wird. Das Cockpit hilft ihm dabei.

## Dringlichkeit direkt spürbar

Die Swiss Re stellt sich dem Kampf gegen den Klimawandel jedoch nicht nur im eigenen Unternehmen. Der Konzern hat sich zu netto null Emissionen für den eigenen Betrieb bis im Jahr 2030 und für die gesamten Geschäftsaktivitäten bis spätestens 2050 verpflichtet – und fordert entsprechende Anstrengungen auch von seinen Versicherungskunden. Und auch am Kapitalmarkt legt die Swiss Re ihre Anlagegelder nur noch in Unternehmen an, welche die ökologischen («envi-



Planen auf dem Rhonegletscher sollen dessen Abschmelzen verlangsamen. Doch das Problem geht tiefer.

PETER KLAUNZER/KEYSTONE

## Sich mit dem Klimawandel und den Nachhaltigkeitskriterien insgesamt auseinandersetzen, ist in allererster Linie Risikomanagement.

nicht, wenn wir auf der einen Seite weiterhin zum Beispiel Öl-, Gas- und Kohlefirmen uneingeschränkt unterstützen und auf der anderen Seite dafür die Rechnung bezahlen, weil wir uns dem Klimawandel nicht entschlossen genug entgegengestellt haben.»

### Alarm im Cockpit

Zur Not hilft Transparenz, um auch die grössten CO<sub>2</sub>-Muffel zu Umweltschützern mutieren zu lassen – ausserhalb und innerhalb des Unternehmens. Seit die Swiss Re die Cockpits eingeführt hat, wird Klimawandel noch greifbarer. 30% weniger CO<sub>2</sub>-Ausstoss dank weniger Flugreisen bis Ende 2021 verglichen mit 2018: Diesem Ziel hat sich das Topmanagement bereits vor dem Ausbruch der Pandemie verpflichtet.

Alle übrigen Swiss-Re-Mitarbeiter müssen dieser Vorgabe folgen, denn das System zwingt sie dazu. Überschreitet ein Team sein CO<sub>2</sub>-Limit, alarmiert das Cockpit auch den Vorgesetzten und zwingt die gesamte Organisationseinheit zu Einsparungen, spricht: Einer muss auf seine Reise verzichten und auf eine Videokonferenz ausweichen. Das löst Diskussionen im Team aus und fördert den bewussten Umgang jedes Einzelnen mit Ressourcen. Und nicht nur der interne Vergleich mit anderen Teams setzt entsprechende Anreize. Seit 2020 ist der Bonustopf, der bei knapp 350 Mio. \$ lag, an die Erreichung der ESG-Ziele gekoppelt. Klimaschutz macht sich also direkt im eigenen Portemonnaie bemerkbar.

«Ich weiss, dass viele Firmen diese Daten nicht so einfach zur Verfügung haben», sagt Eckert. «Wir haben auch lange gebraucht, um dorthin zu kommen. Das ist eine Frage der Technologie und lässt sich lösen. Zuerst muss aber das Management entscheiden, ob es willens ist, diese Transparenz herzustellen.» Auch die Swiss-Re-Chefs mussten umdenken. Lange Zeit waren Geschäftsreisen scheinbar unumgänglich für Wachstum und Kundenpflege. «Erst seit dem Entscheid, klare CO<sub>2</sub>-Reduktionen im eigenen Betrieb zu erreichen, wurden die entsprechenden Planungs- und Kontrollinstrumente aktiv gefördert, fügt der Umweltmanager an. «Jetzt haben wir ein klares Mandat.»

Auch für das Portfoliomangement des Konzerns ist das Mandat klar: «ESG ist kein Modethema, sondern ein wichtiger Teil des Investitionsprozesses», sagt Pascal Zbinden. Er ist Co-Leiter Asset-Allokation und Märkte und damit mitverantwortlich dafür, dass die rund 125 Mrd. \$ Anlagegelder nach ESG-Kri-

terien verwaltet werden. Die Swiss Re war einer der Pioniere weltweit, als sie sich 2017 dazu entschloss, das gesamte Portfolio ESG-konform anzulegen. Das sei damals kein einfaches Unterfangen gewesen, da es nur wenige ESG-Indizes gegeben habe, die als Referenz geeignet gewesen seien. «Wir haben das Schritt für Schritt gemacht, am Anfang ein kleines Mandat definiert und ein paar Monate einen Referenzindex ausprobiert. Wir wollten schliesslich keine bösen Überraschungen erleben, bevor wir sie auf das gesamte Kredit- und Aktienportfolio ausweiten», erinnert sich Zbinden.

Als Vergleichsindex für das Aktienportfolio haben Zbinden und sein Team den Leaders-Index von MSCI ausgewählt. Dieser beinhaltet von den best-bewerteten Firmen weltweit die besten 50%. Bei Unternehmensanleihen ist die Auswahl grösser. Dort setzt die Swiss Re auf 75% der besten Unternehmen, das das Klumpenrisiko auf einzelnen Firmen sonst relativ gross würde. Auch bei der Geldanlage geht es darum, mit den



Reto Schnarwiler  
Leiter Nachhaltigkeit  
im Risikomanagement  
des Konzerns

Risiken durch Umweltsünder, schlechte Führung oder Menschenrechtsverletzungen adäquat umzugehen, um Kursverluste zu vermeiden. Die Strategie hat Erfolg: Das Portfolio habe seitdem ein deutlich besseres Rendite-Risiko-Profil erzielt also die gleiche Rendite mit geringerem Risiko.

### Dialog über Umwelt intensiviert

Transparenz spielt ebenso auf der Anlagenseite eine entscheidende Rolle im Kampf gegen den Klimawandel: Die Swiss Re misst auch hier den CO<sub>2</sub>-Fussabdruck. Bis 2050 will der Rückversicherer ein Netto-null-Portfolio erreichen. Da 2050 noch weit weg ist, hat sich der Konzern auf dem Weg dahin Fünf-Jahre-Ziele verordnet. So soll die Kohlenstoffintensität des Unternehmensanleihen- und des Aktienportfolios bis 2025 um 35% gegenüber 2018 reduziert werden. Um das messen zu können, benötigt der Rückversicherer zuverlässige Daten der Unternehmen, in die er investiert.

Seit dem vergangenen Jahr hat die Swiss Re deshalb den Dialog mit den

Unternehmen intensiviert. Die Gespräche fänden überwiegend über externe Vermögensverwalter statt, mit einzelnen Firmen auch direkt. «Wir verkaufen nicht einfach alles, was einen hohen Kohlenstoffausstoss hat, sondern versuchen, diese Firmen dazu zu verpflichten, sich Klimaziele zu setzen und auf dem Weg dorthin transparenter zu werden, was ihre Emissionen angeht», erklärt Zbinden weiter. Mit bis zu 400 Unternehmen ist die Swiss Re auf diese Art im Dialog.

Auch mit den eigenen Versicherungs- und Rückversicherungskunden habe sich der Austausch über Umwelt- und Klimaziele intensiviert. Das ist kein Wunder, hat die Swiss Re doch entschieden, (Rück-)Versicherungsverträge mit den weltweiten Top Ten der emissionsintensivsten Öl- und Gasfirmen bis 2023 auslaufen zu lassen. Bis 2030 steigt die Swiss Re zudem ganz aus dem (Rück-)Versicherungsgeschäft mit Kohleunternehmen in der OECD aus, bis 2040 weltweit.

Die betroffenen Kunden reagieren natürlich nicht begeistert, wenn ihnen ihr Versicherer den Dienst quittiert. Das komme, betont Schnarwiler, für sie jedoch nicht überraschend. Zudem passiere ein solcher Ausstieg nicht von heute auf morgen. Es gebe Übergangsfristen und einen intensiven Dialog. «Gerade in den Entwicklungsländern funktioniert es nicht, in den kommenden zwei,



Pascal Zbinden  
Co-Leiter Asset-  
Allokation und Märkte

drei Jahren aus der Kohle auszustiegen. Aber wenn wir sehen, dass die Unternehmen bemüht sind, diesen Übergang hinzubekommen, und in neue Technologien, in erneuerbare Energie investieren, dann möchten wir das so gut wie möglich weiterhin unterstützen. Aber es braucht einen glaubwürdigen Plan der Kunden, den sie dann auch durchziehen», unterstreicht Schnarwiler.

Das Thema Nachhaltigkeit eröffnet der Rückversicherungsbranche aber auch zahlreiche Chancen, in neue Geschäftsfelder zu investieren und gemeinsam mit Kunden neue Versicherungslösungen zu entwickeln. So rechnet die Swiss Re damit, dass die «Carbon Capture and Storage»-Industrie, die Lösungen anbietet, CO<sub>2</sub> zu binden und zu lagern, in zwanzig bis dreissig Jahren die Grösse der heutigen Öl- und Gasbranche erreicht. Voraussetzung ist allerdings gemäss dem Risikomanager Schnarwiler, dass CO<sub>2</sub>-Emissionen zuerst so weit wie möglich reduziert werden, da sich höchstens 20% des CO<sub>2</sub>-Problems mit «Capture and Storage» lösen lassen.

### Ein strategisches Thema

Anderen Unternehmen geben die drei Swiss-Re-Experten folgenden Rat: Wichtig sei, Nachhaltigkeit und Klima strategisch anzugehen statt aus der Hüfte zu schiessen: «Was bedeutet das Thema für die eigene Firma, für die Branche, und wie will man sich positionieren?» Dann gelte es, Transparenz herzustellen, sich Ziele zu setzen. Das helfe Mitarbeitern und Kunden, weil man es konsistent erklären könne.

Dieses Jahr hat die Swiss Re intern eine CO<sub>2</sub>-Steuer eingeführt auf alle Emissionen der Mitarbeiter, nicht nur auf Geschäftsreisen: 100 \$ pro Tonne CO<sub>2</sub> werden dieses Jahr fällig; bis 2030 erhöht sich die Steuer schrittweise bis auf 200 \$ pro Tonne. Diese Steuer wird dem Budget des jeweiligen Teams belastet. Das zeigt Wirkung. «Wenn wir selber nicht klarmachen, dass wir netto null erreichen wollen, wie können wir es dann von unseren Kunden verlangen?», fragt der Umweltexperte Eckert rhetorisch.

VORSORGEN FÜR EINE NEUE WELT

# Beim Jobabbau beginnt für «Ü 50» das grosse Zittern

«Früher aufhören» ist in der Realität oft ein Albtraum – ein Stellenverlust kurz vor dem Ruhestand bringt Einbussen in der Vorsorge

WERNER GRUNDLEHNER

Frühpensionierung, Selbständigkeit, Kündigung, Altersarbeitslosigkeit – es gibt viele Szenarien für Arbeitnehmer kurz vor dem Pensionsalter. Doch Erwartung und Realität passen selten zusammen. Eine Frühpensionierung kommt nur für Gutsituierte infrage. Wer wegen Personalabbaus oder aus gesundheitlichen Gründen vorzeitig in den Ruhestand geschickt wird, sieht sich vor grosse finanzielle Herausforderungen gestellt. Angesichts des finanziellen Zustandes der Vorsorgeeinrichtungen sowie der gestiegenen Lebenserwartung herrscht die Meinung vor, dass Schweizer Arbeitnehmer sogar über das reguläre Pensionsalter von 65 Jahren (beziehungsweise 64 für Frauen) hinaus arbeiten eine Herausforderung, bis zum gesetzlichen Ruhestand arbeitsfähig zu bleiben.

Die Angestellten im Vorpensionsalter weisen nicht das grösste Kündigungsrisiko auf. Laut dem Outplacement-Berater Von Rundstedt tragen es vielmehr die 40- bis 50-Jährigen, die 25% der Beschäftigten ausmachen und 42% der Kündigungen erhalten. Im Gegenzug entsprechen die Kündigungsquote für die «50+» etwa dem demografischen Beschäftigungsanteil der Altersgruppe. Doch die Ü 50 gelten als teuer und schwer vermittelbar, und daher ist es für sie am schwierigsten, in den Arbeitsmarkt zurückzufinden. Fast die Hälfte der Gruppe, die in der Schweiz seit mehr als einem Jahr arbeitslos ist, besteht aus 50-Jährigen und Älteren.

### Was heisst freiwilliger Rückzug?

«Ältere Mitarbeiter können mit der Geschwindigkeit und dem Wandel in der Arbeitswelt nicht immer mithalten», sagt Michael Weiss vom Beratungsunternehmen Neuorientierung50Plus.

## NZZ LIVE

DISKUTIEREN SIE MIT

Neue Lebens- und Arbeitsmodelle:  
Wie richtig vorsorgen?

Teilzeit, Patchwork, Sabbatical, Konkubinat, neue Selbständigkeit – das Leben verläuft heute weniger standardisiert als früher, aber die Altersvorsorge hält nicht Schritt. Wo gibt es im System Reformbedarf? Wie sorgt man unter diesen Umständen richtig vor?

Montag, 10. Mai 2021, 18.30 Uhr,  
Online-Veranstaltung.

Anmeldung unter [nzz.ch/live](https://nzz.ch/live)



Zwar sind die ältesten Mitarbeiter nicht am häufigsten von Entlassungen betroffen, doch bleiben sie am längsten arbeitslos. JUDANA KELEN

Manche ziehen sich freiwillig zurück, oft in eine vermeintliche «Selbständigkeit», die unter dem Strich kaum etwas einbringt. Nicht wenige Ü 50 sind aussteuert, erscheinen nicht mehr in der Arbeitslosenstatistik und drohen in die Altersarmut abzugleiten.

Der grösste Fehler ist laut Weiss, dass die von einer Entlassung Betroffenen zu lange warten. Wer erst nach der Kündigung oder längerer Arbeitslosigkeit reagiert, sei definitiv zu spät daran. Es gelte, aktiv zu bleiben und zu beobachten, wie spruchreif der Personalabbau sei und welche Alternativen sich eröffnen. Dies könne man aber schwer allein lösen, besser solle man Hilfe im Unternehmen oder von einem Berater holen. Zudem gilt es, die finanzielle Situation der eigenen Vorsorge zu analysieren, um den eigenen Spielraum abschätzen zu können. «Das tönt banal, wird aber von den wenigsten wirklich gemacht», sagt Weiss.

### Umwandlungssatz wächst mit

Eine Frühpensionierung sollte man laut Weiss wenn immer möglich nicht in Betracht ziehen. Pro Jahr dürfte der Arbeitnehmer dadurch rund 100 000 Fr. verlieren. Allein bei Vorbezug der AHV um ein Jahr beträgt die lebenslange Einbusse 6.8%, bei zwei Jahren sind es 13.6%. Eine Lösung ist eine

Teilpensionierung, bei der ein Teil der Rente bezogen wird, oder noch besser ist eine Teilzeitbeschäftigung von 50%. Bei Ersterer wird das Vorsorgeguthaben allerdings bereits strapaziert, bei Letzterer noch etwas aufgebaut. «Je länger man im Arbeitsleben bleibt, desto höher wird der Umwandlungssatz», sagt Mark Huber von Pensexpert. Bei einzelnen Kassen, die beabsichtigen, den Umwandlungssatz in den kommenden Jahren anzupassen, könne es jedoch sinnvoll sein, die Rente frühzeitig zu beziehen, um diese Reduzierung zu umgehen.

«Leider sind die Zeiten üppiger Sozialpläne vorbei, so bedeutet eine vorzeitige Pensionierung meist eine erhebliche Einkommenseinbusse», sagt Reto Spring von Academix Consult und Präsident des Finanzplanerverbands Schweiz. Was sollte ein Arbeitnehmer tun, wenn er auswählen kann zwischen Frühpensionierung oder Entlassung? Man könne nicht Tagelder der Arbeitslosenversicherung beziehen und schon Schritte Richtung Frühpensionierung unternehmen – also Pensionskassengelder beziehen und sich mit ALV-Bezügen «ein schönes Leben machen», sagt Spring. Steht man zwei Jahre vor der Pensionierung, ist eine Entlassung vorteilhafter, weil man dann über die ALV noch 70% seines Einkommens abgesichert hat. Auch die AHV-Beiträge

werden von der Arbeitslosenversicherung (ALV) übernommen.

### Progression brechen

Wie bei der regulären stellt sich auch bei der vorzeitigen Pensionierung die Frage, ob man das Vorsorgevermögen als Rente oder einmalige Kapitalauszahlung bezieht. Für die Rente spricht ein lebenslang gesichertes Einkommen, ohne das man sich um Anlagethemen kümmern muss, und es gibt Hinterbliebenenleistungen. Für den Kapitalbezug sprechen Flexibilität sowie Vorteile beim Vererben und bei den Steuern. Faktoren wie Lebenserwartung, Gesundheit, Zivilstand, Investment-Erfahrung und übrige Vermögenswerte spielen ebenfalls eine wichtige Rolle.

«Oft ist ein Mix eine gute Lösung, so dass ein existenzielles Grundeinkommen gesichert ist», sagt Spring. Um das Abrutschen in Armut und Sozialhilfe für ältere Arbeitslose (Ausgesteuerte ab Alter 60) zu verhindern, tritt per 1. Juni 2021 das neue Bundesgesetz über Überbrückungsleistungen für ältere Arbeitslose in Kraft und kommt frühestens für 58-Jährige zum Tragen, die keine Anstellung mehr finden, mindestens 20 Jahre in der Schweiz erwerbstätig waren und nicht zu vermögend sind.

Es muss berücksichtigt werden, dass Pensionskassenguthaben erst ab 58 als

Rente oder Kapitalleistung vorbezogen werden können. Vorher muss das Vorsorgevermögen auf ein Freizügigkeitskonto überwiesen werden. «Nur wenige Freizügigkeitseinrichtungen offerieren später die Möglichkeit, das Guthaben als Rente zu beziehen», sagt Huber. Wichtig sei es, dass die Gelder auf zwei verschiedene Freizügigkeitsstiftungen gesplittet einbezahlt würden, so dass später ein zeitlich verschobener Bezug möglich sei und die Steuerprogression gebrochen werden könne.

Auch die Beiträge an die berufliche Vorsorge (Pensionskassen) werden häufig von der ALV übernommen, sofern man sich innert 90 Tagen bei der Aufgangeinrichtung BVG anmeldet. Statt dieser minimalen Weiterführung kann man sich als Arbeitsloser aber auch vom BVG befreien lassen, kann seit dem 1. Januar 2021 in der angestammten Pensionskasse bleiben und sich so den Rentenanspruch sichern.

### Entlassungswelle steht an

Spring fügt an, dass es empfehlenswert sei, den Versicherungsschutz zu überprüfen. Bei der Krankenkasse ist der Unfallzusatz im Obligatorium wieder einzuschliessen. Und spätestens 30 Tage nach dem Zahlungseingang des letzten Salärs sollte die Abredeversicherung abgeschlossen werden. Diese sichert bei Unfallfolgen die Einkommenseinbussen wenigstens während eines halben Jahres zu vorteilhaften Konditionen (Kollektivvertrag). Danach kann man ohne Gesundheitsprüfung in den Einzeltarif wechseln, was zwar teurer wird, aber für gesundheitlich vorbelastete Personen oft die einzige Möglichkeit darstellt.

«Die Corona-bedingte Entlassungswelle steht wohl erst noch bevor», sagt Weiss. Er erwartet diese auf Ende Jahr und für 2022. Die Unternehmen hätten bis anhin staatliche Unterstützung erhalten. Weiss macht den Arbeitnehmern aber Mut. Wer offen sei, auch neue Wege und Ideen zu prüfen, finde wieder einen Job – dazu brauche es aber oft die Unterstützung von Dritten.

## VORSORGEN FÜR EINE NEUE WELT

Dies ist der siebte Teil einer zwölfteiligen Serie zum Thema «Vorsorgen für eine neue Welt», die jeweils am Montag erscheint. Nächste Woche folgt ein Artikel zum Thema «Gefahr Altersarmut – wer ist davon bedroht, und was kann man dagegen tun?».

NZZ [nzz.ch/finanzen](https://nzz.ch/finanzen)

ANZEIGE

VORSORGE AUF DEN PUNKT GEBRACHT

# Pax

## DIE ZUKUNFT SIEHT SCHÖNER AUS WENN MAN REALIST IST.

Vorsorge muss vernünftig durchdacht sein. Deswegen arbeitet Pax mit unabhängigen Vertriebspartnern zusammen, die ausgewiesene Experten für Vorsorge sind. Dank ihrer Erfahrung und ihrem Wissen machen sie sich ein realistisches Bild von den Wünschen und Möglichkeiten unserer Kunden. Und erst dann bieten wir die passenden Lösungen an. Für uns ist das der Weg in eine schöne Zukunft: Die richtige Vorsorge beginnt mit dem richtigen Partner. [www.pax.ch/Vertriebspartner](https://www.pax.ch/Vertriebspartner)