

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 CO₂-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 CO₂-Fussabdruck verändert.

Den grössten Einfluss auf den CO₂-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 CO₂-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 Anlagengelder nur noch in Unternehmen an, welche die ökologischen («envi-



Vincent Eckert
Verantwortlicher für
Umweltmanagement
bei der Swiss Re

ronment») und sozialen («social») Vorgaben des Rückversicherers ebenso erfüllen wie das Kriterium der guten Unternehmensführung («governance»). Diese sogenannten ESG- oder Nachhaltigkeitskriterien, die den Kampf gegen den Klimawandel einschliessen, gelten für das gesamte Anlageportfolio.

Wie dringlich es ist, den Klimawandel zu stoppen, spürt der Rückversicherer unmittelbar: Wenn Naturkatastrophen wie Überschwemmungen, Dürren oder Stürme durch die Erderwärmung zunehmen, schlägt sich dies direkt in den Zahlungen nieder, die die Swiss Re an ihre Versicherungskunden für versicherte Schäden leisten muss. Es ist also im ureigenen Geschäftsinteresse eines Rückversicherers, mit diesen Risiken so vorausschauend umzugehen, dass die Schäden möglichst gering ausfallen. «Für uns ist klar: Die Kosten des Zögerns oder gar des Nichtstuns übersteigen bei weitem den Investitionsbedarf für unseren Weg zu netto null», sagt der Swiss-Re-Chef Christian Mumenthaler.

Sich mit dem Klimawandel und den ESG-Kriterien insgesamt auseinanderzusetzen, ist also in allererster Linie Risikomanagement. «Es gibt einen direkten Zusammenhang zwischen dem Klimawandel und den Naturkatastrophenschäden in unserem Portfolio», sagt Reto Schnarwiler gegenüber der NZZ. Schnarwiler ist Head Group Sustainability; dieser Bereich gehört zum Risikomanagement des Konzerns. «Unsere Mitarbeiter benötigen keine Aufklärungskampagne, um diesen Zusammenhang zu begreifen. Da sind wir im Vorteil gegenüber anderen Branchen. Deshalb verstanden die Mitarbeiter auch



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

PETER KLÄNZLER/KEYSTONE

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

Konzerninterne Massnahmen

Investment-Sparte: Sie soll ESG-Kriterien im gesamten Investment-Prozess integrieren, bis 2024 den Anteil der Kredite für erneuerbare Energien und soziale Infrastrukturprojekte um 750 Mio. \$ erhöhen und bis 2025 die CO₂-Intensität des Portfolios um 35% gegenüber 2018 reduzieren.

Versicherungssparte: Sie wird bis 2023 (Rück-)Versicherungsverträge mit den weltweit kohlenstoffintensivsten Öl- und Gasunternehmen (top 10%) auslaufen lassen, bis 2030 jene mit allen Kohleunternehmen der OECD und bis 2040 jene mit allen solchen Firmen weltweit.

Innerbetrieblich: Bis Ende 2021 sollen verglichen mit 2018 30% der CO₂-Emissionen durch weniger Flugreisen eingespart werden. Bis 2030 gilt das Ziel netto null CO₂-Emissionen. Der Energieverbrauch im Vergleich zu 2018 soll um 2% pro Jahr sinken, das bei gleichzeitiger Nutzung von 100% erneuerbarem Strom.

NZZ LIVE

DISKUTIEREN SIE MIT.

Klimarealität – versagt die Politik?

Luisa Neubauer ist das bekannteste Gesicht der «Fridays for Future»-Bewegung in Deutschland. Im persönlichen Gespräch mit Peer Teuwsen, Leiter Kultur «NZZ am Sonntag», geht es um die aus ihrer Sicht drängendsten Fragen unserer Zeit.

6. Juni 2021, Kaufleuten und online

Anmeldung unter nzz.ch/live

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 CO₂-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 CO₂-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 CO₂-Limit, alarmiert das Cockpit auch den Vorgesetzten und zwingt die gesamte Organisationseinheit zu Einsparungen, sprich: 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 Bonusopf, 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 CO₂-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 Portfoliomanagement 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 auch mitverantwortlich dafür, dass die rund 125 Mrd. \$ Anlagengelder 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 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 bestbewerteten Firmen weltweit die besten 50%. Bei Unternehmensanleihen ist die Auswahl grösser. Dort setzt die Swiss Re auf 75% der besten Unternehmen, da 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 CO₂-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-Jahres-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 finden 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 auszusteigen. 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, CO₂ 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 CO₂-Emissionen zuerst so weit wie möglich reduziert werden, da sich höchstens 20% des CO₂-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 CO₂-Steuer eingeführt auf alle Emissionen der Mitarbeiter, nicht nur auf Geschäftsreisen: 100 \$ pro Tonne CO₂ 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.