

Es gilt das gesprochene Wort.

Ausserordentliche Generalversammlung 2002

Ansprache von James J. Schiro

Chief Executive Officer

11. Oktober 2002

Sehr geehrte Damen und Herren,
geschätzte Aktionärinnen und Aktionäre

Ich möchte Sie herzlich zu dieser ausserordentlichen Generalversammlung begrüssen und Ihnen für Ihre Teilnahme sowie Ihr Interesse am Wohlergehen unserer Gesellschaft danken.

Kurz nach meiner Ernennung zum Chief Executive Officer sagte ich Ihnen im vergangenen Mai, dass wir die Zürich in einem neuen Licht sehen müssten. Wir standen vor der Aufgabe, die Rentabilität der Gruppe wiederherzustellen und die Bilanz zu stärken. Ich betonte, dass die Konzernleitung alle Probleme aufnehmen und keine Lösung ausschliessen würde.

Am Dialog mit Ihnen liegt mir viel, ganz besonders an diesem wichtigen Tag für die Zukunft unseres Unternehmens.

Heute möchte ich Sie nämlich über das Ergebnis unserer Überprüfung von Strategie und Geschäftsaktivitäten der Gruppe informieren, die wir seit meiner Ernennung durchgeführt haben. Wir haben uns viel vorgenommen, und es gibt auch einiges zu berichten. Ein Eckpfeiler unseres Programms bildet die Aufnahme von neuem Kapital, das nachhaltiges und profitables Wachstum finanzieren soll. Daher bitte ich Sie, dem Antrag des Verwaltungsrats zur Aufstockung des Eigenkapitals um rund 2,5 Milliarden USD zuzustimmen.

Beurteilung

Als ich mich vor einem Jahr für eine Position bei Zurich Financial Services entschied, war mir klar, dass die Zürich ein führendes Unternehmen ihrer Branche ist und bei Kunden wie auch Konkurrenten über ein hohes Ansehen verfügt.

Mittlerweile bin ich in dieser Ansicht bestärkt worden. Ich habe mit den Führungskräften unseres Unternehmens gesprochen, aber auch mit Brokern, Agenten und – vor allem – mit Kunden. Was ich hörte, hat mich zuversichtlich gestimmt. Die Zürich zählt nach wie vor zu den führenden Anbietern von innovativen Lösungen für die Risikoprobleme ihrer Kunden.

Diese Einschätzung lässt sich auch statistisch erhärten, rangiert doch die Zürich unter den Top-Unternehmen der Branche. Rund 80 Prozent des gesamten Prämienvolumens erzielen wir in den drei grössten Märkten, Nordamerika, Grossbritannien sowie Kontinentaleuropa, bestehend aus Schweiz, Deutschland, Italien und Spanien. Unser Geschäft ist weltweit gut diversifiziert, und das Unternehmen verfügt neben starken Positionen auch über ausgezeichnete Kenntnisse seiner Märkte. Kurz: Unser Geschäft ist gut positioniert.

Doch wir wollen und müssen mehr erreichen.

Lassen Sie mich auf die wichtigen Problemfelder eingehen:

- Wir haben erkannt, dass wir Finanzdisziplin einhalten und unser Geschäft auf die Erreichung der operativen Ziele verpflichten müssen.
- Um dies zu tun, haben wir uns das Ziel einer Eigenkapitalrendite von 12% gesetzt, was heisst, dass wir den Ertrag um mindestens 1 Milliarde USD verbessern müssen.
- Schliesslich sahen wir uns in der Auffassung bestätigt, Bilanz und Rückstellungen stärken zu müssen.

Wie werden wir diese Probleme nun angehen?

Massnahmenplan

Vor etwas mehr als einem Monat haben meine Kollegen vom Group Executive Committee und ich ein Programm präsentiert, um die Stellung der Zürich im Markt zu stärken.

Rückbesinnung auf das Kerngeschäft

Dieser Plan beinhaltet eine fundamentale Refokussierung unserer Geschäftstätigkeit. In den neunziger Jahren standen schnelles Wachstum sowie die Vision eines internetbasierten Finanzdienstleisters im Vordergrund. Heute betrachten wir die Technologie jedoch nicht mehr als eigenständige Vertriebslösung, sondern als Mittel, das mit gebotener Umsicht zur Steigerung der betrieblichen Effizienz und des Kundenservice eingesetzt werden kann. Daher sehen wir die Zürich heute als einen im Versicherungsgeschäft verankerten Anbieter von Finanzdienstleistungen mit einem internationalen Netzwerk, der sich auf ausgewählte Märkte konzentriert.

Das hat unmittelbare Konsequenzen.

Wir sind überzeugt, dass überall dort profitables Wachstum erzielt werden kann, wo wir über beste Marktstellungen sowie ausreichende Kenntnisse der lokalen Gegebenheiten verfügen und Vorteile in Bezug auf Grösse und Reichweite ausspielen können. Rund 90 Prozent des Umsatzes wird von einem guten Dutzend der weltweit gegenwärtig 300 Geschäfte erwirtschaftet. Daraus folgt, dass wir die Ressourcen in die auf dem Versicherungsgeschäft basierten Kernbereichen schleusen müssen. Die Nachfrage nach anderen Dienstleistungen decken wir mit Produkten von Dritten ab.

Geschäftsbereiche und Märkte, die nicht zu unserer Kernkompetenz gehören, müssen das Ziel einer operativen Eigenkapitalrendite von 12% nach Steuern mittelfristig erreichen. Die finanzielle Disziplin verlangt, dass wir uns aus den Märkten zurückziehen, die diese Vorgabe verfehlen. Das so freigesetzte Kapital wird dann ertragreicheren Kerngeschäften zugeführt.

Damit komme ich zu den Massnahmen zur Verbesserung unseres Geschäftsergebnisses und zugleich zur grössten strategischen Herausforderung.

Verbesserung der Ertragslage

Lassen Sie mich mit einigen Bemerkungen über das veränderte Marktumfeld in der Versicherungsbranche beginnen. Es ist ein Gemeinplatz, dass die Finanzmärkte schwach und turbulent sind, und dass der Konjunkturmotor ins Stottern geraten ist. Der Bullenmarkt der neunziger Jahre ist vorbei, und der Konsensus geht davon aus, dass die Baisse noch einige Zeit anhalten wird.

Operative Schwächen können nicht mehr länger durch Kapitalgewinne ausgeglichen werden. Wir müssen vielmehr auf Finanzdisziplin und auf die Erreichung unserer operativen Ziele setzen. Mittelfristig werden wir unsere Leistung an einer operativen Eigenkapitalrendite von 12% nach Steuern und ohne Kapitalgewinne messen. Dieses Ziel haben wir auf Grund einer Analyse unserer Konkurrenten und unter Nutzung des Know-hows sowie der Erfahrung der produktivsten Geschäftseinheiten ermittelt. Gestützt auf diese Analyse wurden Massnahmen zur Erhöhung des Gewinns nach Steuern bis Ende 2003 um mindestens 1 Milliarde USD definiert, die wir am 5. September vorgestellt haben.

Eine stärkere Bilanz

Lassen Sie mich nun auf die Massnahmen zur Stärkung der Bilanz eingehen.

Um uns ein zuverlässiges Bild über die Rückstellungen zu verschaffen, haben wir den Chefaktuar sowie unseren Konzernprüfer und einen angesehenen externen Berater konsultiert. Auf Grund dieser Konsultationen wurden die technischen Rückstellungen um 2 Milliarden USD vor Steuern erhöht. Das bringt uns auf ein Niveau, das über dem Mittelwert einer angemessenen Bandbreite liegt. Darüber hinaus wurden spezielle Rückstellungen in Höhe von 954 Millionen USD für Abschreibungen von Goodwill und aktivierter Software gebildet.

Ertragreiches Wachstum ist aber nur auf einer starken Kapitalbasis möglich. Damit komme ich zum eigentlichen Grund unserer ausserordentlichen Generalversammlung.

Mehr Kapital und eine straffere finanzielle Disziplin

Das Positive vorweg: Die Bedingungen für ertragreiches Wachstum im Nichtlebensgeschäft unserer Kernmärkte sind heute besser als in den letzten zehn Jahren. Nahezu das gesamte Unternehmenskundengeschäft in Nordamerika, Grossbritannien und Kontinentaleuropa verzeichnet starke, zweistellige Prämienerrhöhungen. Ausserdem sind erste Anzeichen von Preiserhöhungen im Privatversicherungsgeschäft auszumachen. Marktbeobachter erwarten, dass diese „harten“ Marktbedingungen noch eine Weile anhalten werden. Um an diesem Markt partizipieren und Werte für unsere Aktionäre schaffen zu können, brauchen wir jedoch zusätzliches Kapital.

Die Zürich hat deshalb ein Programm zur Verstärkung des Risikokapitals bis Ende 2003 um 5 Milliarden USD lanciert. Die Ihnen heute vorgeschlagene Eigenkapitalerhöhung von 2,5 Milliarden USD unter Wahrung der Bezugsrechte der Aktionäre bildet den Eckpfeiler dieses Programms.

Mit diesen Massnahmen zur Stärkung der Kapitalbasis verfolgen wir zwei Ziele: Zum einen wollen wir ausreichend stark sein, um das Wachstumspotenzial auf dem derzeit günstigen Markt voll ausschöpfen zu können. Und zum anderen wollen wir das „AA“-Rating wieder erlangen.

Wie wir unsere Versprechungen erfüllen wollen

Wir haben uns zweifellos auf ein ehrgeiziges Programm verpflichtet. Die vorgeschlagene Kapitalerhöhung ist allerdings nur ein Teil, wenngleich ein gewichtiger. Wir setzen uns zum Ziel, die Zürich zu einem starken Unternehmen zu machen, das in den wichtigsten Märkten bestehen und für alle "Stakeholders" nachhaltig Wert schaffen kann.

Wie ich am 5. September ausgeführt habe, sind die leichteren Aufgaben erledigt. Rückstellungen und Wertberichtigungen sind verbucht. Nun kommt der schwierigere Teil: die Umsetzung.

Wir haben unsere Geschäftsbereiche refokussiert, und wir sind finanziell diszipliniert auf die Einhaltung unserer operativen Ziele verpflichtet. Wir werden unsere Ressourcen sorgfältig bewirtschaften, um den Wert des Unternehmens für unsere Aktionäre zu maximieren.

Gegenwärtig operieren wir in einem schwierigen Umfeld. Die Finanzmärkte sind fragil, und die Versicherungswirtschaft steht in einer paradoxen Situation. Während das Nichtlebensgeschäft von Marktbedingungen profitiert, die wir seit einem Jahrzehnt nicht mehr gesehen haben, steht unser Lebensbereich unter dem Druck der schwachen Finanzmärkte. Wir wissen, dass Status quo und alte Geschäftsmodelle in diesem Marktumfeld nicht mehr taugen. Darum haben wir unser Programm zur Ertragssteigerung und Stärkung der Kapitalbasis vorgelegt. Nun hoffe ich, dass Sie unser Programm unterstützen und der vorgeschlagenen Kapitalerhöhung zustimmen.