

Es gilt das gesprochene Wort.



## **Jahresberichterstattung 2002**

### **Medienpräsentation**

*Einleitung von James J. Schiro*

*Chief Executive Officer*

*27. Februar 2003*

Sehr geehrte Damen und Herren, ich begrüße Sie zur Präsentation der Jahresergebnisse 2002 der Zurich Financial Services.

Seit wir uns im vergangenen September getroffen haben, hat sich in unserem Unternehmen einiges bewegt. Wir haben nicht nur das Kapital der Zürich um USD 2,5 Mrd. erhöht, wir haben auch mit der Umsetzung unserer Strategie begonnen. Beides mit dem Ziel, ein scharf fokussierter und rentabler Finanzdienstleistungsanbieter im Versicherungsbereich zu werden.

Nebst der Besprechung der Ergebnisse des Geschäftsjahres 2002 möchten meine Kollegen und ich auch einen Überblick darüber geben, was wir alles unternommen haben, um die im letzten September eingegangenen Verpflichtungen zu erfüllen. Ich habe jeden grösseren Standort unserer Gruppe besucht und mit Mitarbeitern, Kunden, Agenten und Maklern gesprochen. Ich überprüfte die erzielten Fortschritte, versicherte mich, dass früher eingegangene Verpflichtungen eingehalten werden und forderte unsere Geschäftsleiter zu weiteren Verbesserungen auf. Ich fragte immer: Können Sie die vereinbarten Ziele erreichen? Läuft alles gut? In ihren Antworten war das Engagement zu spüren. Sie können erste Erfolge sehen, und sie wissen, dass sich dies im Laufe der Zeit im Ergebnis niederschlagen wird.

Meine Aufgabe ist es sicherzustellen, dass die geplante Restrukturierung umgesetzt wird. Damit alle auf dem richtigen Weg bleiben, muss ich den Fuss gleichzeitig auf dem Gas- und dem Bremspedal haben. Ich binde auch meine Kollegen in der Konzernleitung in die Verantwortung ein, denn das Einlösen unserer Versprechen ist für unser Unternehmen genauso wichtig wie es für mich Verpflichtung ist. Darin liegt der Schlüssel zum Wiederaufbau des Vertrauens bei Aktionären, Kunden und Mitarbeitern.

Lassen Sie mich nun zuerst etwas zum Umfeld sagen, in dem unser Unternehmen derzeit tätig ist.

Wir profitieren von den besten Marktbedingungen seit 15 Jahren. Dies gilt besonders für unser Nichtlebensgeschäft in den USA. Andere Regionen weisen einen ähnlichen Trend auf.

Der sogenannte „harte“ Markt hält nun schon seit drei Jahren an und ist auf einen drastischen Rückgang der Versicherungskapazitäten zurückzuführen.

Auf Grund von ausserordentlichen Verlusten und der geschrumpften Kapitalbasis der Versicherungsunternehmen ist die Kapazität im Nichtlebensbereich seit dem Jahr 2000 um 25% oder um rund USD 180 Mrd. zurückgegangen. Da nur ein Bruchteil dieser Versicherungskapazität ersetzt wurde, rechnen wir für die kommenden Jahre weiterhin mit einem günstigen Marktumfeld.

Das sind gute Nachrichten für eine Branche, die immer noch unter den schlechten Preiskonditionen des vergangenen Jahrzehnts leidet und eher auf den Erfolg am Aktienmarkt als auf das eigentliche Versicherungsgeschäft abstellt. Das Prämienwachstum gibt uns den nötigen Schub, während wir die Faktoren in den Griff bekommen, die zuvor die Kosten und Aufwendungen in die Höhe getrieben haben.

Unsere Branche wird jedoch mit zahlreichen Herausforderungen konfrontiert.

Seit 2001 befindet sich die Weltwirtschaft in einer Schwächephase, und geopolitische Unsicherheiten überschatten den kurzfristigen wirtschaftlichen Ausblick.

Die Aktienmärkte waren im dritten Jahr in Folge rückläufig. Gleichzeitig sehen wir die niedrigsten Zinsen seit langem. Unter diesen Vorzeichen wurden einige Produkte im Lebensversicherungsbereich unrentabel, die während der Börsenhausse der neunziger Jahre unter Konkurrenzdruck geschaffen worden waren, um das Prämienwachstum zu stützen. Dieses Problem betrifft die ganze Branche.

Dazu kommt, dass die Rahmenbedingungen in einigen Ländern, vor allem aber das Schadenersatzsystem in den Vereinigten Staaten, die Geschäftskosten zusätzlich in die Höhe getrieben haben, ohne dass dies der Öffentlichkeit Vorteile gebracht hätte. Einige reden deshalb schon von einer eigentlichen „Schadensteuer“.

In der Schweiz, als weiteres Beispiel, sind wir gesetzlich verpflichtet, im Lebensgeschäft einen garantierten Mindestzinssatz von 3,25% für das Kollektivgeschäft zu gewähren. Dieser liegt um 110 Basispunkte über dem aktuellen Satz für risikofreie Schweizer Bundesobligationen mit 10 Jahren Laufzeit. Unser Standpunkt ist klar: Der garantierte Mindestzinssatz soll entweder abgeschafft oder eng an den risikolosen Zinssatz gebunden werden.

In den USA wird die Versicherungsbranche mit dem weltweit aggressivsten Schadenersatzsystem konfrontiert. Die bezahlten Schadenersatzsummen belaufen sich auf 2,2% des Bruttoinlandsprodukts, was USD 900 pro Kopf der Bevölkerung entspricht, etwa zweieinhalb Mal soviel wie der Durchschnitt der Belastung der OECD-Länder. Weiter haben die Versicherungsgesellschaften und andere Branchen die schwere Last der Asbestklagen zu tragen. Ein Ende ist noch nicht absehbar.

Bitte verstehen Sie mich nicht falsch: Wir haben bereits im vergangenen September Rückstellungen im Zusammenhang mit Asbestklagen vorgenommen. Wir überprüften unsere Rückstellungen gründlich im vergangenen Frühling und ergriffen in der ersten Jahreshälfte die notwendigen Massnahmen – lange bevor andere Unternehmen dieses Problem ins öffentliche Bewusstsein brachten. Was ich sagen will ist, dass wir – und ich meine nicht nur unsere Branche – dringend ein ausgewogenes Schadenersatzsystem benötigen, und zwar vor allem in den USA. Reformen müssen die Rechte jener beachten, die wirklich zu Schaden kamen und gleichzeitig übertriebene Forderungen verhindern. Die „Schadensteuer“ grenzt langsam an reinen Wucher.

Jeder einzelne dieser Faktoren könnte gravierende Auswirkungen auf unsere Branche haben. In der Summe ergaben sie, was einige als „The Perfect Storm“ bezeichnen. Wir blicken jedoch nach vorne.

Wir haben unsere Geschäftsgrundlagen gestärkt und auf dem Weg zu betrieblichen Verbesserungen wichtige Meilensteine bereits passiert.

Patrick O'Sullivan und Thomas Buess werden Ihnen weitere Angaben zu den Messgrössen liefern, die wir zur Überwachung unserer Leistungen anwenden, und eine detaillierte Analyse über die Ergebnisse im Jahr 2002 präsentieren.

Hier einige der wichtigsten Eckwerte:

- Die Bruttoprämien, einschliesslich Farmers Exchanges – die wir verwalten, die aber nicht in unserem Besitz sind – stiegen um 11% auf USD 62,2 Mrd.
- Der Business Operating Profit – die interne Messgrösse zur Bewertung der Leistungen beim Zeichnen ertragbringender Versicherungsgeschäfte – erhöhte sich von USD 217 Mio. auf USD 1,1 Mrd.
- Der Schaden-Kosten-Satz im Nichtlebensbereich vor Sonderrückstellungen verbesserte sich um 5,6 Prozentpunkte auf 103,6%.
- Die Marge im Lebens-Neugeschäft erhöhte sich um 2 Prozentpunkte auf 6,1%. Ich werde noch auf unsere Strategie für die Entwicklung des Lebensgeschäfts zurückkommen.

Ich möchte jedoch daran erinnern, dass wir uns in einer Restrukturierungsphase befinden und dass es keine geradlinige Erholung geben kann. Wir verzeichneten einen Verlust von USD 3,4 Mrd. und buchten Sonderaufwendungen in Höhe von USD 3,5 Mrd. Dies war einerseits notwendig, um die Bilanz zu stärken, das Unternehmen stärker zu fokussieren und ihm für die Zukunft ein grösseres Gewinnpotenzial zu verleihen. Andererseits lässt sich nicht leugnen, dass die Rückstellungen höher ausgefallen sind, als ich mir dies in der jetzigen Phase des Restrukturierungsprozesses gewünscht hätte.

Lassen Sie mich nun einige der Plus- und Minuspunkte erläutern. Ich möchte mit der unerfreulichen Entwicklung bei Centre und Zurich Capital Markets (ZCM) beginnen. Für diese zwei wichtigen Geschäftsbereiche innerhalb von Zurich Global Assets (ZGA) mussten wir über USD 350 Mio. an Sonderaufwendungen, Rückstellungen und Verlusten buchen. Ich möchte Ihnen den Hintergrund zu den strategischen Entscheidungen geben, die wir am Jahresende für diese Geschäftseinheiten getroffen haben.

Hinter den Ereignissen bei ZGA steht eine Reihe von zeitgleichen Entwicklungen. Nachdem wir im letzten Frühjahr die Geschäftsleitung bei ZCM ausgewechselt hatten, nahmen wir eine strategische Überprüfung des gesamten Geschäfts vor. Mit der Entscheidung, unser Unternehmen stärker zu fokussieren, wuchs auch der Handlungsbedarf. Wie ich bereits im September erwähnte, verknüpfen wir die Kapitalzuteilung an unsere Geschäftsbereiche mit hohen Renditezielen. Erreichen die Geschäftsbereiche die interne Zielvorgabe nicht, so überprüfen wir alle Möglichkeiten, um den langfristigen Shareholder-Value zu maximieren.

Die Weltwirtschaft blieb weiterhin schwach und die Finanzmärkte krisenanfällig, eine Situation, die sich im vierten Quartal noch verschlechterte. Darüber hinaus wurde das Rating der Zurich Financial Services im Sommer zurückgestuft. Die Summe der Auswirkungen dieser Faktoren beeinflusste unser Denken. Angesichts des damals negativen wirtschaftlichen und finanziellen Umfelds, mussten wir mit Verlusten bei einigen Geschäften der Centre und ZCM rechnen. Daher haben wir auf Grund der im letzten September eingeführten Prinzipien der Kapitalzuteilung das Geschäftsmodell für Centre und ZCM geändert, und wir nahmen aus Vorsichtsgründen Rückstellungen für die erwarteten Verluste vor. Des Weiteren trennten wir uns von denjenigen Teilen des Geschäfts, die nicht zum Kerngeschäft gehörten und stärker vom Rating abhängig waren, indem wir die Geschäftstätigkeiten konsolidierten, Risiken reduzierten und uns auf rein versicherungsbasierte Aktivitäten konzentrierten.

Anfang November gaben wir bekannt, dass sich ZCM aus den nicht zum Kerngeschäft gehörenden Bereichen, einschliesslich der strukturierten Finanzprodukte und gewisser Aktivitäten in Australien, zurückziehen würde. Kurz danach teilten wir mit, dass Centre keine neuen Geschäfte auf Kreditabsicherung mehr zeichnen werde und dass die strukturierte Risikoversicherung (finite risk P&C insurance) sowie das Rückversicherungsgeschäft, das jetzt ebenfalls unter neuer Führung steht, in den Geschäftsbereich North America integriert werden. Ich möchte hier jedoch betonen, dass Centre nach wie vor eine starke Marke ist und für unser Unternehmen weiterhin von strategischer Bedeutung sein wird.

Die Neupositionierung von Zurich Global Assets illustriert, wie wir das Ergebnis des Unternehmens verbessern wollen. Schliessungen und Veräusserungen von Geschäftsbereichen sind ein Teil dieses Vorgehens. Da ich jedoch unsere Pläne nicht offen legen kann, werde ich nun zusammenfassen, was wir seit letztem September bereits unternommen haben.

- Wir haben die Zurich Bank in Grossbritannien geschlossen.
- Wir kündigten die Vereinbarung über den Verkauf der Bank Rüd, Blass & Cie an.
- Wir haben uns aus mehreren kleineren Versicherungsmärkten in Nord- und Mitteleuropa zurückgezogen.

In diese Richtung ist von unserer Seite noch mehr zu erwarten.

Nun möchte ich noch ein paar Worte zum Lebensgeschäft an Sie richten. Ein tiefes Zinsniveau und der Einbruch an den Aktienmärkten lasteten schwer auf der gesamten Lebensversicherungsindustrie. Es gibt keinen Zweifel: Innerhalb der gesamten Branche wie auch in unserem Unternehmen muss radikal gehandelt werden, damit die operativen Ziele wieder erreicht werden können.

Wir haben dieses Geschäft gründlich analysiert und dabei sowohl die derzeit schlechten Marktbedingungen wie auch die grundlegend positiven langfristigen Aussichten in die Betrachtungen einbezogen. Obwohl unsere Überprüfungen noch nicht abgeschlossen sind, haben wir bereits die folgenden Schritte unternommen:

- Wir schliessen in Grossbritannien im kapitalintensiven Versicherungsgeschäft mit Überschussbeteiligung keine neuen Versicherungen mehr ab.
- In der Schweiz haben wir im Kollektivgeschäft Leben die Belastungen für den administrativen Aufwand um 50% angehoben.
- In unseren Schlüsselmärkten wurden die Kosten gesenkt.
- Die Überschussbeteiligungen in den wichtigsten Märkten Deutschland, Grossbritannien und der Schweiz wurden reduziert.
- Garantien bei neuen Produkten wurden reduziert, und wir bieten vermehrt fondsgebundene Policen an.
- Wir verbessern weiterhin das Verhältnis von Anlagen und Verpflichtungen in Grossbritannien, Deutschland und der Schweiz. Das heisst, wir werden auch in diesem Jahr Aktien verkaufen oder hedgen, um die Inkongruenz zwischen Garantien im Lebensversicherungsgeschäft und dem Ertrag auf Aktienanlagen abzubauen.
- Schliesslich habe ich intern und extern mit der Suche nach dem ersten operativen Leiter für unser Lebensgeschäft begonnen, der die Aufgabe haben wird, das Programm zur Ertragsverbesserung in diesem Bereich umzusetzen.

Im Zentrum unserer Bestrebungen steht die Umsetzung. Dabei beschränken wir uns nicht nur auf das Schliessen und Veräussern von Geschäftseinheiten. Wir haben vielmehr auch Mitarbeiter, Prozesse und Strukturen eingesetzt, die es uns erlauben, die betrieblichen und finanziellen Kontrollen zu verbessern. Wir stehen in der Verpflichtung, unsere Ziele umzusetzen und Resultate zu erbringen. Das bedeutet:

- Finanzielle Disziplin
- Besseres Prozessmanagement
- Laser-scharfe Fokussierung
- Zentralisierte Beschlussfassung und
- Planung für das Unvorhergesehene

Patrick O'Sullivan wird Ihnen erläutern, wie wir die finanzielle Disziplin sicherstellen werden.

Unser Programm zur Ertragsverbesserung liegt auf Kurs. Dabei geht es um mehr als um reine Kostensenkungsübungen und Effizienzsteigerungen. Dieses Projekt soll die Leistung nachhaltig steigern und grundlegende Veränderungen der betrieblichen und finanziellen Abläufe im gesamten Unternehmen erlauben.

Wir fokussieren auf diejenigen Elemente, die für ein rentables Versicherungsunternehmen von zentraler Bedeutung sind: solides technisches Geschäft und zielorientiertes Schadenmanagement.

Die zentralisierte Beschlussfassung stellt den zeitgerechten Informationsfluss und eine schnelle Anpassung an Veränderungen sicher. Beschlüsse über die Zuteilung von Kapital sowie über die Finanzanlagen werden systematisch vom Corporate Center getroffen. Neben dem Finanzbereich haben wir auch die Kommunikation und IT zentralisiert.

Frühwarnsysteme, basierend auf monatlichen Kontrollen und Quartalsberichten wurden aufgebaut. Sie erlauben eine bessere Planung für Unvorhergesehenes. Drohen wir in einem Bereich die Ziele zu verfehlen, aktivieren wir Alternativen, um einen möglichen Verlust wettzumachen.

Kurz gesagt: Wir werden eine strengere Kontrolle und Leistungsbewertung anwenden. Was gemessen werden kann, wird auch umgesetzt. Danach können sich alle richten, und wir sehen auch bereits die ersten Resultate.