

**Den Versicherungszyklus durchbrechen –
Managing Risk – The Zurich Way**

James J. Schiro
Chief Executive Officer, Zurich Financial Services

Zurich Event "THE NEXT THREE YEARS"
für Industriekunden und Makler
Frankfurt, 11. März 2004

Sehr geehrte Damen und Herren, geschätzte Gäste, ich begrüße Sie zu diesem speziellen Event mit dem Thema „THE NEXT THREE YEARS“ – die nächsten drei Jahre. Wir laden Sie heute Nachmittag ein, mit unabhängigen Experten einen Blick in die Zukunft zu werfen, und ich freue mich schon jetzt auf die Diskussion mit unseren Referenten im anschließenden Panel-Gespräch.

Besonders aber freue ich mich, dass am Event hier in Frankfurt so viele unserer Kunden, Makler, Partner und Gäste teilnehmen. Ich danke allen Anwesenden, und ich danke Ihnen auch für das Vertrauen, dass Sie unserem Unternehmen in den letzten Jahren entgegengebracht haben. Als Geschäftsführer eines globalen Unternehmens bin ich viel unterwegs, und ich nutze jede Gelegenheit, um unsere Kunden zu besuchen und deren Meinung zu hören. Auf Grund der Vielzahl der Teilnehmer bei dieser Veranstaltung dürfte es kaum möglich sein, alle Ihre Meinungen anzuhören. Stattdessen möchte ich die Gelegenheit nutzen, Ihnen etwas über uns zu erzählen und wie wir in den kommenden Jahren noch mehr für Sie tun wollen.

Unser Geschäft steht und fällt mit persönlichen Beziehungen. Unser Erfolg hängt davon ab, ob wir mehr können als nur Standardprodukte zu verkaufen, sondern speziell auf Ihre Anforderungen hin zugeschnittene Lösungen. Dazu müssen wir wissen, wer Sie sind. Wir

müssen Ihre Anforderungen kennen und Ihr Vertrauen besitzen, denn nur dann können wir Ihnen ein gutes Angebot machen. Im Versicherungsgeschäft spielen Vertrauen und Glaubwürdigkeit eine größere Rolle als in jeder anderen Branche. Wir können nur dann erfolgreich sein, wenn Sie uns Vertrauen schenken und uns in die Lage versetzen, im entscheidenden Fall unsere Leistungsversprechen zu erfüllen. Dieses Vertrauen muss jeden Tag neu erworben werden. Ich darf Ihnen versichern, dass bei der Zürich der Kunde immer an erster Stelle steht. In den vergangenen zwei Jahren haben wir bewiesen, dass für die Zürich der Dienst am Kunden oberste Priorität hat und wir bemühen uns, dieses Ziel auch niemals aus den Augen zu verlieren.

Meine Kollegen und ich erinnern uns sehr gut an die Zeit vor etwas mehr als zwei Jahren, als die Zurich Continental Europe Corporate – oder kurz CEC – gegründet wurde. Damals gab es Zweifel, ob wir ausreichend Kraft und Stehvermögen besitzen würden, um uns im Markt durchzusetzen. Der Erfolg dieses Geschäftsbereiches hat die Zweifler jedoch zum Verstummen gebracht.

Heute betreuen mehr als 1'200 hoch qualifizierte Mitarbeiter unsere Unternehmenskunden in ganz Europa. Lokales Know-how wird ergänzt durch ein starkes, weltumspannendes Netz. Unsere Lösungen für das Risikomanagement und die Industrierversicherung stützen sich auf engagierte Teams von Kundenbetreuern, die Fachwissen und Erfahrung aus den verschiedensten Versicherungs-, Finanzierungs- und anderen Bereichen einbringen. Für die Zürich ist dies ein Kerngeschäft. Wir wissen, dass Glaubwürdigkeit und Beständigkeit entscheidende Faktoren für den Aufbau erfolgreicher Beziehungen mit Ihnen sind.

Ich bin überzeugt, dass der Auftritt auf dem deutschen Markt, der eine wichtige Rolle in unserer globalen Industriekundenstrategie spielt, unsere Glaubwürdigkeit verstärkt hat. Die Zürich ist die Nummer 1 im internationalen Programmgeschäft und die Nummer 2 als Anbieterin von Versicherungslösungen im europäischen Industriekundengeschäft (gemäss Angaben von Brokern). Wir betreuen Kunden in 128 Ländern. Unsere Kapazität im internationalen Programmgeschäft und die Fähigkeit, kombinierte Programme zusammenzustellen, sind unbestritten. Der Aufbau dieser starken Position war nur dank

Ihrer Unterstützung möglich. Wir werden diese gewonnene Position nutzen, um Ihnen in Zukunft einen noch besseren Zugang zu unserem weltweiten Netz anzubieten.

Der Ausbruch aus dem Versicherungszyklus

Heute möchte ich Ihnen kurz erläutern, wie wir aus dem gewohnten Branchenzyklus ausbrechen können. Versicherungen, das wissen Sie, sind ein typisch zyklisches Geschäft. Es wäre darum unrealistisch, das Ende der zyklischen Entwicklung ankünden zu wollen; und das ist auch nicht meine Absicht. Aber ich möchte Ihnen zeigen, wie wir die zyklische Entwicklung gemeinsam besser managen können und warum dies sowohl den Versicherern als auch den Kunden zum Vorteil gereichen würde.

Die zyklische Entwicklung in der Versicherungsbranche steht in Relation zum Angebot an Kapital. In den letzten drei Jahren haben wir erlebt, wie der plötzliche Verlust von Kapital als Folge von einbrechenden Aktienmärkten, Terrorismus sowie großen Naturkatastrophen die Preise in die Höhe getrieben hat. Und wir sehen heute wieder, wie neues Kapital in bestimmte Geschäftssparten strömt und den Preisanstieg bremst. Das wird die Versicherer zweifellos veranlassen, ihr Risikokapital in andere Sparten zu verlagern. Weil solche Schwankungen charakteristisch für jeden Markt sind, wäre es auch falsch, behaupten zu wollen, irgendjemand könne diese Gleichung außer Kraft setzen.

Dennoch suchen wir nach Wegen, um Schwankungen des Versicherungszyklus' zu dämpfen. Wenn es uns gelänge, die Schwankungen zu mindern, entfielen möglicherweise solch drastische und problematische Preisänderungen, wie dies viele von Ihnen in den letzten zwei Jahren erlebt haben. Ein milderer Branchenzyklus könnte auch die Notwendigkeit für plötzliche und radikale Änderungen der Geschäftsbedingungen mildern, was wiederum Ihnen als Kunde zugute kommen dürfte. Ich meine, dass Sie bereit wären, für die Übernahme ihrer Risiken einen fairen Preis zu bezahlen. Im Gegenzug könnten Sie mit geringeren Preisschwankungen und einer einheitlichen Handhabung der Geschäftsbedingungen über den gesamten Branchenzyklus hinweg rechnen.

Eine gedämpfte zyklische Entwicklung würde auch die Notwendigkeit reduzieren, Kapazitäten für bestimmte Geschäftsbereiche zu erweitern oder zu verringern. Dies hängt direkt mit unserer Rolle als Versicherer zusammen. Ich möchte dies mit zwei Beobachtungen unterstreichen.

- Wenn Versicherungszyklen durch große Kapitalfluktuationen bedingt sind, müssten Versicherer mit hoher Kapitalausstattung eigentlich einen Wettbewerbsvorteil haben. Tatsächlich ist die Finanzkraft aus der Sicht der Industriekunden wohl ein zentraler Punkt, zumal in einer Welt, in der ein immer ausgeprägteres Risikobewusstsein vorherrscht. Darum entscheiden sich denn auch immer mehr Unternehmen auf Grund unserer Finanzkraft und unseres Engagements zur langfristigen Rückgewinnung des AA-Ratings für die Zürich. Die Kunden suchen einen Versicherer, der fähig ist, seine Zusagen zu erfüllen. Unsere Finanzkraft bildet dafür eine solide Basis.
- Die Finanzkraft muss jedoch flankiert werden durch Maßnahmen zur Stabilisierung der Erträge. Um den Einfluss der Schwankungen auf den Finanzmärkten auf den Gewinn zu dämpfen, haben wir die Anlagestrategie überprüft und den Aktienanteil an den Vermögensanlagen reduziert. In Zukunft wird sich die Anlagestrategie der Zürich in erster Linie darauf konzentrieren, stabile Erträge zu erwirtschaften und vor allem die komplexen Anforderungen auf Grund unserer Leistungsverpflichtungen als Versicherer zu berücksichtigen.

Finanzkraft ist jedoch nur eine Variable in dieser Gleichung. Wir müssen ein glaubwürdiges Engagement für exzellente Leistungen im Tagesgeschäft zeigen. Wir müssen bei unserer Arbeit stets die Besten sein, bei unserem Kontakt mit Kunden und Maklern, bei der Gestaltung unserer internen Abläufe und beim Umgang mit unseren Mitarbeitern. Wir müssen die Facetten unserer Geschäftstätigkeit verfeinern, die uns von den Wettbewerbern unterscheiden und dazu beitragen, dass wir Kunden gewinnen und halten. Dazu wollen wir mit Ihnen partnerschaftlich zusammenarbeiten, Sie beim Risikomanagement durch eine optimale Mischung von Versicherungsprodukten und Dienstleistungen unterstützen und strategische Kundenbeziehungen aufbauen. Nur wenn wir als Unternehmen andere und bessere Lösungen für die Risikodeckung und Schadenregulierung anbieten, werden wir in

der Lage sein, Ihnen stets einen Zusatznutzen zu bieten und Ihr Risiko in jeder Phase des Branchenzyklus effektiv zu bewirtschaften.

Die im Februar vorgelegten Geschäftszahlen für das Jahr 2003 haben gute Fortschritte bei der Wiederherstellung der Finanzdisziplin und der operativen Disziplin gezeigt. Der Erfolg ist vor allem der Tatsache zu verdanken, dass wichtige Entscheidungen konsistent getroffen werden. Die Umsetzung strategischer und taktischer Entscheidungen sowie die Erfüllung unserer Leistungsziele kontrollieren wir sehr genau vom Zentrum her. Wir arbeiten zunehmend als Team, das mit einer Stimme spricht und eine Zürich vertritt.

Perspektiven

In Zukunft wollen wir unser Geschäft gewinnbringend erweitern und für die wichtigsten Abläufe die Arbeitsmethoden weiter verfeinern, nicht nur für Vertragsabschluss und Schadensmanagement, sondern auch bei der Entwicklung unserer eigenen Talente. Wir werden uns weiter auf Kostensenkung und Finanzdisziplin konzentrieren und dabei auf dem Erfolg des vergangenen Jahres aufbauen. Neben der stärkeren Konzentration auf unternehmensweite Strategien werden wir auch entsprechende Strukturen zur Unterstützung der strategischen Ziele einführen. Beispiele dafür sind die Berufung eines neuen Leiters für unser globales Lebensversicherungsgeschäft im vergangenen Oktober und die Gründung des übergreifenden Geschäftsbereichs Europa im Januar. Mit besser koordinierten und schlankeren Organisationen wollen wir unsere Ressourcen noch wirkungsvoller nutzen.

Im Jahr 2003 haben wir unser Geschäftsportfolio optimiert und besser auf nachhaltige Erträge ausgerichtet. Vor allem haben wir uns auf das Kerngeschäft und die Schlüsselmärkte konzentriert. Wir sind nach wie vor entschlossen, einer der führenden Versicherer in der Welt zu werden – wenn nicht weltweiter Branchenleader. Wir werden das Unternehmen sein, mit dem Industriekunden ihre Risiken über den gesamten Versicherungszyklus hinweg erfolgreich managen können.

Die Zürich soll sich zu einem Unternehmen entwickeln, das sich durch Bestleistungen auszeichnet. Hier fallen unsere und Ihre Interessen zusammen. Der Volatilität in der Versicherungsbranche und den Schwankungen der Finanzmärkte zum Trotz wollen wir unsere Erträge verstetigen. Zweifellos wird dies zum Vorteil unserer Aktionäre sein. Aber wenn wir Prozesse und Strukturen einrichten, mit denen unser Unternehmen aus dem Branchenzyklus ausbrechen kann, dann schaffen wir auch eine solide Basis für gegenseitig vorteilhafte Beziehungen zwischen Anbieter und Kunde. Sie suchen einen zuverlässigen und finanzstarken Partner, während wir die Volatilität im Versicherungsgeschäft reduzieren wollen. Der Preis allein dürfte also in Zukunft kaum mehr der entscheidende Faktor bei der Prüfung von Versicherungsangeboten sein.

Versicherer und Kunden müssen gemeinsam versuchen, aus diesem Zyklus auszubrechen und langfristige Partnerbeziehungen aufzubauen. Wir wollen Risiken künftig gemeinsam bewältigen und nicht bloß auf andere Schultern verlagern. Wir wollen ein Geschäftsumfeld aufbauen, in dem Unsicherheit im Rahmen eines umfassenden Risikomanagementprozesses behandelt und nachhaltige Wertschöpfung zum Vorteil aller erzielt wird.

Um dies zu erreichen, müssen wir jedoch in verschiedenen Bereichen zusammenarbeiten:

- **Austausch von Informationen:** Um einen exakten und umfassenden Versicherungsschutz zu erreichen, müssen die Versicherer Zugang zu den relevanten Informationen haben und die Fähigkeit zu deren Analyse entwickeln. Dazu sind wir bereit, mit unseren Kunden in einen ständigen Dialog zu treten.
- **Identifikation und Lokalisierung neuer Risiken:** Bessere Risiko- und Verlustprognosen sind auf Grund der verfügbaren qualitativen wie quantitativen Instrumente grundsätzlich möglich. Die besten Werkzeuge genügen jedoch nicht, wenn wir nicht verstehen, wie neue Risiken in der Öffentlichkeit wahrgenommen werden. Aus diesem Grund engagieren wir uns in
- **Partnerschaften mit der öffentlichen Hand:** Die Gesellschaft muss Risiken frühzeitig erkennen und sich in offenen Diskussionen auf Gegenmaßnahmen einigen. Die Politik darf aber keine falschen Hoffnungen in Bezug auf die Belastbarkeit der Versicherungsbranche wecken. Die jüngsten Entwicklungen im amerikanischen Haftungsrecht geben

Anlass zur Sorge. Wir müssen sicherstellen, dass unsere Fähigkeit, Risiken effektiv zu lindern, nicht durch unbegrenzte und oft unbegründete Haftungsklagen beeinträchtigt wird.

- **Risikomanagement:** Erfolgreiches Risikomanagement erfordert eine umfassende Strategie. Wir müssen zusammenarbeiten, damit wir über ausreichende Kapazitäten verfügen, um Preisschwankungen auszugleichen und um entsprechende Gesetze und Vorschriften zu entwickeln, die den Unternehmen helfen, Risiken kostengünstig zu managen.

Nicht zuletzt müssen wir jedoch Instrumente für das Risikomanagement sowie Konzepte entwickeln, die der Geschäftswelt gerecht werden. Diese Konzepte müssen auf Vertrauen aufbauen und die Erkenntnisse von Fachleuten berücksichtigen, denn nur sie besitzen das Wissen, um die komplexen Zusammenhänge in einer immer stärker technisierten Welt zu beurteilen. Ob wir wollen oder nicht, Entscheidungsträger und Führungskräfte werden zunehmend auf das Fachwissen solcher Berater angewiesen sein.

Ich schlage daher vor, bei unserem Streben zum Ausbruch aus dem Versicherungszyklus partnerschaftlich zusammenzuarbeiten. Von unserer Seite werden wir Know-how, Engagement und unsere Finanzkraft einbringen, und ich bin sicher, dass wir vereint Ihre Bedürfnisse erfüllen können.

Jetzt bin ich gespannt, was die Experten zu den Entwicklungen in unserer Branche und Gesellschaft in den nächsten drei Jahren zu sagen haben. Ich hoffe, dass die Einschätzungen dieser Fachleute Ihnen Anregung zu interessanten Gesprächen sein werden, und wünsche Ihnen nebst relevanten Erkenntnissen auch viel Vergnügen mit der so genannten „Bluebox“.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.