

## Generalversammlung 2006

*Referat von James J. Schiro*

*Chief Executive Officer*

*20. April 2006*

Herr Präsident

Sehr geehrte Aktionäre, meine Damen und Herren

Meine Kollegen und ich sind stolz, Ihnen für 2005 ein operatives Rekordergebnis präsentieren zu können. Der Gewinn belief sich auf USD 3,2 Mrd., ein Anstieg von 30%, und der Business Operating Profit nahm um 32% auf USD 4 Mrd. zu. Mit einer Eigenkapitalrendite von 15,5% gehören wir zu den Besten der Branche und haben unser Renditeziel von 12% zum zweiten Mal in der Folge überschritten.

Unsere Leistung spiegelt sich auch an den Aktienmärkten. Ende 2005 belief sich unsere Börsenkaptalisierung auf CHF 40,3 Mrd. Im Vergleich zum Vorjahr entspricht dies einer Zunahme von 48% und verglichen mit Ende 2002 mehr als einer Verdoppelung. Wir sind auf Kurs. Die Ertragsqualität der Zurich und unsere klare Strategie bilden eine solide Grundlage für die nachhaltige Schaffung von wirtschaftlichen Werten.

Patrick O'Sullivan, unser Konzern-Finanzchef, wird die Ergebnisse später im Detail erläutern. Ich selbst möchte mich auf die grundlegenden Stärken der Zurich konzentrieren. Diese Stärken, die in allen Kernkompetenzen der Zurich zum Ausdruck kommen, werden von unseren 55 000 Mitarbeitern gelebt. Dank ihrem Einsatz und ihren Fähigkeiten konnten die nötigen Veränderungen umgesetzt werden. Sei es in der Schweiz, im restlichen Europa, in Nord- und Südamerika, Afrika oder Asien, die Mitarbeiter, mit denen ich über diese Änderungen gesprochen habe, haben mich alle

sehr beeindruckt. Wir dürfen stolz auf sie sein. Wir schätzen ihr Engagement für die Gruppe und wir danken ihnen für den unermüdlichen Einsatz.

Ein eindrückliches Beispiel für unsere fundamentale Stärke und Widerstandsfähigkeit war das trotz Rekordkatastrophen erfreuliche Ergebnis des Jahres 2005. Ich erinnere an die schweren Überschwemmungen in Grossbritannien und der Schweiz, an die Waldbrände in Spanien und Portugal und natürlich auch an die aussergewöhnliche Serie von Wirbelstürmen, welche die Golfküste der USA sowie die Karibik heimsuchten. Allein die Überschwemmungen in Europa und die Wirbelstürme in den Vereinigten Staaten trugen zu einem Katastrophenaufwand von USD 1,3 Mrd. nach Abzug der Rückversicherung bei.

In diesem Zusammenhang ist bemerkenswert, dass sieben der zehn teuersten Wirbelstürme in der Geschichte der USA in den 14 Monaten zwischen August 2004 und Oktober 2005 auftraten. Die Zahl der Wirbelstürme war letztes Jahr fast dreimal höher als im langjährigen Mittel. Und nach einer ersten Prognose dürfte die Sturmaktivität in diesem Jahr fast doppelt so hoch sein wie der Durchschnitt.

Selbst angesichts dieser aussergewöhnlichen Belastung sollte unsere Widerstandsfähigkeit eigentlich nicht überraschen. Vor dem Hintergrund der zunehmenden Häufigkeit von Wirbelstürmen begannen wir schon früh, Modellannahmen zu hinterfragen, strengere Underwriting-Standards für katastrophenanfällige Regionen einzuführen und robuste Rückversicherungsprogramme zusammenzustellen. Unsere Underwriter verfügen über neue Instrumente, mit denen sie die Auswirkungen künftiger Risiken auf das Gesamtportfolio schon vor der Annahme eines Risikos bewerten und so die erwartete Gesamtbelastung reduzieren können.

Wir sollten diese Ereignisse aber auch in einem grösseren Zusammenhang sehen. Zahlungen auf Grund von Katastrophen machen nur einen Bruchteil der Zahlungen für versicherte Schäden aus. Unsere Aufgabe ist es, den Kunden zu helfen. Sie zählen auf uns, wenn etwas schief geht. Deshalb ist die operative und finanzielle Stärke unserer Gruppe so wichtig. Ohne die in den letzten Jahren erzielten Ergebnisse wären wir nicht in der Lage, unsere Rolle als Versicherer wahrzunehmen. Diese Ergebnisse sind das Resultat tief greifender Veränderungen.

Die Veränderungen gehören heute zum Verhalten der Mitarbeiter bei der Umsetzung von Best-Practice-Ansätzen zur Verbesserung unserer Kernkompetenzen. Ich möchte die nächsten Minuten dafür verwenden, Ihnen diese Veränderungen etwas näher zu bringen.

Als ich vor drei Jahren begann, die Tochtergesellschaften zu besuchen, fiel mir vor allem auf, wie fragmentiert sie waren. Natürlich gehörten alle zur Zurich. Aber es war schwierig, zwei Einheiten zu finden, die ihre Geschäfte gleich führten. Wir wissen aber, dass ein global tätiges Unternehmen unserer Grösse und mit Niederlassungen in mehr als 50 Ländern sich den Luxus nicht leisten kann, das Kerngeschäft uneinheitlich zu betreiben.

Darum haben wir "The Zurich Way" geschaffen. Er ist unser Ansatz zur Einführung einer gemeinsamen Sprache und von standardisierten Prozessen im ganzen Unternehmen. Das soll sicherstellen, dass die Verbesserungen auch nachhaltig sind.

In den drei letzten Jahren haben wir buchstäblich mehrere hundert Prozessverbesserungen im operativen Bereich umgesetzt. Es ist wichtig zu verstehen, wie "The Zurich Way" gewirkt hat. Im Jahr 2003 ging mehr als die Hälfte der betrieblichen Verbesserungen in der Höhe von USD 1 Mrd. auf das Konto von Kostensenkungen. Dieses Verhältnis betrug 2005 noch 20%. Fast drei Viertel der Effizienzsteigerungen gründen nun auf Prozessverbesserungen in den Bereichen Underwriting und Schadenmanagement. Insgesamt kamen dabei deutlich mehr als die ursprünglich anvisierten USD 500 Mio. an wirtschaftlichen Wertverbesserungen zusammen.

"The Zurich Way" ist mehr als eine einmalige Kostensenkungsmassnahme. Der wahre Wert liegt im Willen, herausragende Leistungen zu erbringen – und zwar in allen Tätigkeiten. Die veränderte Einstellung hat sich nachhaltig auf die Zurich ausgewirkt und sie dürfte in den kommenden Jahren weitere Effizienzsteigerungen bringen. In den Jahren 2006 und 2007 planen wir weitere operative Verbesserungen in der Höhe von insgesamt USD 1 Mrd. Ich bin stolz sagen zu können, dass wir in der Branche als erste solche Programme umsetzten. Die nachhaltigen Verbesserungen werden uns erlauben, alle Eventualitäten unseres Geschäfts zu meistern.

Lassen Sie mich zum Schluss dieses Abschnitts zeigen, wie sich der Übergang zu operativen Höchstleistungen in den Ergebnissen niedergeschlagen hat. Die Gesamtleistung – gemessen am Business Operating Profit und an der auf dem Business Operating Profit basierenden Eigenkapitalrendite – hat sich kontinuierlich verbessert. Das Gleiche gilt für die Gewinnmarge aus Neugeschäft in der Lebensversicherung. Unter Berücksichtigung der Tatsache, dass die letzten zwei Jahre von grossen Katastrophen, versicherungstechnischen Rückstellungen und einer konservativeren Rückstellungspolitik geprägt waren, können wir auch eine Verbesserung des Schaden-Kosten-Satzes in der Schadenversicherung feststellen.

Ein Grossteil des Erfolgs unserer Programme ist der sorgfältigen Überwachung bei deren Umsetzung zu verdanken. Es mag abgedroschen klingen, und ich habe es schon oft gesagt: „Was gemessen wird, wird auch erledigt.“ Mit "The Zurich Way" leben wir eine Kultur, die sich anhand messbarer Fortschritte sowie eines nachhaltigen Engagements für operative Höchstleistungen definiert.

Die operativen Verbesserungen gingen einher mit der Stärkung der Bilanz. Seit Anfang 2003 sind die Netto-Schadenrückstellungen um mehr als 50% auf USD 46,2 Mrd. gestiegen, und im gleichen Zeitraum ist das Eigenkapital um mehr als ein Drittel auf USD 22,4 Mrd. gewachsen. Die Stärke der Bilanz spiegelt sich auch in einer signifikanten Erhöhung der Rückstellungen. Sie ist das Ergebnis einer verbesserten Governance, der Harmonisierung aktuarieller Methoden und konservativerer Annahmen. Während der letzten Jahre haben wir nahezu USD 6 Mrd. für negative Entwicklungen in früheren Jahren aufgewendet, und wir sind zuversichtlich, dass die Altlasten der Vergangenheit damit ausgeräumt worden sind.

Sehr geehrte Damen und Herren, während "The Zurich Way" den Geschäftsansatz verändert und die Umsetzung der Strategie ermöglicht, trägt unsere Markenkampagne die Botschaft unserer Fähigkeiten nach aussen. Für den Fall, dass Sie die Kampagne nicht gesehen haben sollten, haben wir die Poster in der Halle aufgehängt; Sie dürften sie beim Eintreten bemerkt haben.

Der Aufbau einer starken Marke ist faszinierend und wir sind mit der Reaktion, die diese Kampagne ausgelöst hat, zufrieden. Wir sind eine Zurich – weltweit. Der Aufbau einer führenden Marke ist integraler Bestandteil unserer Strategie, zum führenden Versicherer in ausgewählten Märkten aufzurücken. Marktforschungen haben gezeigt, dass das Image unserer Marke extrem gering ist – und das für ein Unternehmen, das beinahe USD 50 Mrd. Prämien zeichnet. Stellen Sie sich das Potenzial vor, das durch eine Verdoppelung des Markenwerts freigesetzt würde. Wir sind sicher, dass dies zu einer steigenden Nachfrage nach Produkten und Dienstleistungen der Zurich führen wird, und wir sind entschlossen, die Stärke unserer Marke zur Erzielung eines rentablen Wachstums einzusetzen. In der Zukunft wollen wir auf dem Erreichten und unseren Stärken aufbauen. Die leicht greifbaren Ziele haben wir erreicht; nun müssen wir die Ansprüche etwas höher setzen. Das beinhaltet auch Anpassungen und Korrekturen an unserem Geschäftsmodell. Lassen Sie mich näher darauf eingehen.

Als ich zur Zurich stiess, war ich überrascht, wie sehr sich unsere Branche an einem Geschäftsmodell des späten 19. Jahrhunderts orientierte. Damals sagte ich, dass wir ein neues Geschäftsmodell finden müssten. Die wahrscheinlich grösste Herausforderung war die Lebensversicherung. Hier waren wir auf Grund niedriger Finanzmarkt-Renditen und aufsichtsrechtlicher Einschränkungen nicht nur gezwungen, neue Produkte zu lancieren, wir mussten auch bei der Produktion und im Vertrieb neue

Wege beschreiten. Die Ergebnisse des Geschäftsjahrs 2005 zeigen den Fortschritt bei der Umsetzung dieser Vorhaben. Aber auch im Schadenversicherungsgeschäft stehen wir vor Herausforderungen. Lassen Sie mich drei Punkte aufgreifen.

- Erstens werden wir in Zukunft noch stärker auf unsere Kunden eingehen. Obwohl ich die Rolle der Makler nicht schmälern möchte, müssen wir die Verantwortung für den Kunden einfordern. Schliesslich betreuen Makler und Versicherer die gleichen Kunden. Deshalb glaube ich, dass es im Interesse aller Beteiligten liegen muss, auf mehreren Ebenen starke Beziehungen aufzubauen. Gleichzeitig ist festzuhalten, dass die Geschäfte zu Lasten unserer Bilanz gezeichnet werden. Wir können darum die Verantwortung nicht delegieren und müssen bei der Auswahl der Kunden und den daraus folgenden Transaktionen aktiv involviert bleiben.
- Zweitens, und das geht Hand in Hand mit meiner ersten Feststellung, wird es zu einer grösseren Markttransparenz kommen. Die Zurich American Insurance Group wird im US-Markt für die Schadenversicherung neue Offenlegungsstandards bereits bei Unterbreitung von Offerten einführen. Makler und Agenten werden die Kunden über unsere Provisionen informieren – etwas völlig Neues für die Branche. Das ist fair und im Interesse aller Kunden. Wir glauben zudem, einen neuen Standard gesetzt zu haben, den die Branche bald übernehmen dürfte.
- Drittens haben wir die Compliance weiter verbessert. Dabei geht es um mehr als das Abhaken von Kästchen oder das Ausfüllen von Formularen in festgelegten Intervallen. Die Compliance muss unsere Grundwerte spiegeln – das Richtige tun und vertrauensvolle Beziehungen aufbauen, um Werte im Interesse unserer Aktionäre, Kunden und Mitarbeiter erhalten zu können. Indem wir die Compliance laufend überwachen, reduzieren wir auch die Compliance-Risiken unserer Geschäftsprozesse.

Diese drei Elemente fliessen in unsere Strategie ein. Weil wir die Notwendigkeit für Veränderungen früh erkannt hatten, konnten wir die Herausforderungen im Zusammenhang mit branchenweiten Untersuchungen in den Vereinigten Staaten aktiv angehen. Die Zurich war denn auch das erste Unternehmen, das mit den US-Aufsichtsbehörden umfassende Vereinbarungen abgeschlossen hat. Die von den Justiz- und Versicherungsaufsichtsbehörden aufgeworfenen Fragen wurden in mehreren Gliedstaaten beigelegt; das gilt auch für die Sammelklage, die am US-Bezirksgericht von New Jersey gegen mehrere Versicherer und Makler eingereicht worden war.

Viele strategische Herausforderungen verlangen, dass wir die unsere Gruppe konfrontierenden Risiken auch beherrschen. Ich habe früher schon erwähnt, dass ein globaler Finanzdienstleister unserer Bedeutung und Grösse fähig sein muss, Risiken umfassend zu kontrollieren. Gewiss, die

Risiken, die unsere Finanzvermögen beeinflussen, sind in vielerlei Hinsicht anders als die auf der Passivseite bilanzierten Versicherungsrisiken. Letztlich müssen wir aber zu einer Gesamtschau kommen. Diese Ansicht teilen wir mit Rating-Agenturen und Aufsichtsbehörden, zwei wichtigen Partnern im Risikodialog. So fordern sowohl der Swiss Solvency Test als auch Solvency II auf europäischer Ebene von der Versicherungsbranche grundlegende Veränderungen im Risiko-Management.

Um diesen Herausforderungen gerecht zu werden, haben wir das Risiko-Management weiter verstärkt und ein unternehmensweites Konzept entwickelt. Vom Präsidenten haben Sie gehört, dass der Verwaltungsrat einen neuen Risikoausschuss gebildet hat. Darin spiegelt sich unsere interne Entwicklung. In den letzten Jahren haben wir die Überwachung der Kredit- und Anlagerisiken zentral koordiniert und wir verfügen auch über ein integriertes Kapital- und Risiko-Management. Schon früh hat die Zurich einen Chief Risk Officer eingesetzt, dessen Mandat im Laufe der Zeit an Bedeutung gewonnen hat. Er ist weiterhin mir unterstellt und steht im laufenden Dialog mit den entsprechenden Ausschüssen des Verwaltungsrats.

Nun zu den Geschäftseinheiten. Die vor zwei Jahren angekündigte, am Markt orientierte Struktur unseres Unternehmens ist nun vollständig umgesetzt. Früher verfügten wir über mehr als 300 halbautonome, strategische Geschäftseinheiten, die nur lose miteinander verbunden waren und häufig dezentral geleitet wurden. Heute sehen Sie ein Unternehmen, in dem sich sowohl unsere starke Ausrichtung auf die Kunden wie auch unsere globale Wettbewerbsposition spiegelt. Wir sind in attraktiven Märkten auf beiden Seiten des Atlantiks stark vertreten, und wir haben viel versprechende Stützpunkte in der Region Asien/Pazifik, in Lateinamerika sowie in anderen wichtigen Märkten.

Lassen Sie mich meine kurze Tour durch die Geschäftsbereiche mit der Schadenversicherung beginnen, und zwar mit Global Corporate. In diesem Markt liegt die Zurich weltweit auf Rang zwei. Gemäss unseren eigenen Analysen übertreffen wir regelmässig die Leistungen der Konkurrenz, und mit einer starken Marktausrichtung sind wir ein Hauptanbieter für unsere Vertriebspartner. Gestützt auf die Qualität unserer Dienstleistungen und den einheitlichen Geschäftsansatz werden wir weiterhin nachhaltige Leistungen erzielen.

Zweitens sind wir auch im amerikanischen KMU-Segment gut positioniert, das zum Bereich North America Commercial gehört. Dieser Markt besteht aus Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitern und ist das grösste Firmenkundensegment in den USA. Farmers und Zurich gehören zusammen zu den grössten Anbietern, die über die stärkste Vertriebskapazität sowie ergänzende Netzwerke aus

exklusiven und unabhängigen Agenten verfügen. Das kombinierte Prämienvolumen beläuft sich auf USD 4 Mrd. Durch den engagierten Vertrieb und neue Produktangebote dürfte das rentable Wachstum in diesem Marktsegment zunehmen.

Ich möchte die Vereinigten Staaten nicht verlassen, ohne die Farmers Management Services zu erwähnen. Dahinter steht das Geschäft der Farmers Exchanges, die wir, wie Sie wissen, nicht besitzen. Farmers ist ein einzigartiges Modell, mit dem zuverlässig Gebühreneinnahmen und Ertragswachstum für die Zurich erzielt wurden und auch in Zukunft erzielt werden dürften. Entscheidend ist natürlich der Erfolg der Exchanges. Ich freue mich, Ihnen mitteilen zu können, dass sie ihr Ziel, die Eigenmittel um USD 1 Mrd. zu steigern, beinahe ein Jahr früher als geplant erreicht haben. Dank des höheren Kapitals können sie künftig wachsen. Unterstützt wird die Dynamik durch die starke Franchise und die beste je erzielte Ertragsperformance. Die Exchanges bauen das Netz eigener Agenten rasch aus und die Produktivität ihrer Agenten hat sich in den letzten drei Jahren mehr als verdoppelt. Farmers ist bestens positioniert, das Vertriebspotential freizusetzen, und auf Grund der bisherigen Ergebnisse gehen wir davon aus, dass sie ihr Ziel auch erreichen wird.

Wenden wir uns Europa zu. Das Schadenversicherungsgeschäft ist ebenfalls gut gerüstet, um auf den Vorjahresergebnissen aufbauen zu können. In ausgewählten Märkten Europas sind wir der grösste Versicherer im Privatkundengeschäft. Dieses Geschäft zeigt vergleichsweise geringe Schwankungen und ein stabiles Gewinnwachstum, und wir sind der Meinung, dass es weiterhin einen gesunden Cash-flow und Gewinn abwerfen wird. Wir werden von Synergien gemeinsamer Plattformen profitieren. Sie haben uns zu einem konkurrenzfähigen Anbieter vor allem in der Motorfahrzeugversicherung gemacht. Unsere Teams in Europa sind entschlossen, die Kostenführerschaft zu erreichen. Das wird ihnen erlauben, den Marktanteil zu verteidigen und ihn ohne Verlust der Ertragsqualität noch auszubauen.

Kommen wir schliesslich zur Lebensversicherung. Es freut mich, Ihnen mitteilen zu können, dass die Trendwende in Grossbritannien und der Schweiz auf Kurs ist und Ende 2006 abgeschlossen werden sollte. Nun, da sich die Margen verbessern, möchten wir uns wieder auf Wachstum konzentrieren. Wir haben nicht die Absicht, allen alles anzubieten, in unserem Geschäft streben wir vielmehr die Marktführerschaft in ausgewählten Nischen an. Vertriebspartnerschaften haben den Umsätzen in Italien und Spanien bereits zu einem überdurchschnittlichen Wachstum verholfen, während wir in den meisten anderen Ländern Marktanteile gewannen. Wir wollen nachhaltige Verbesserungen erhalten und streben ein rentables Wachstum an. Die Leistungen unserer Leben-Teams erfüllen uns

mit Stolz. Sie wollen die Dynamik aufrechterhalten, und ich bin überzeugt, dass sie es auch schaffen werden.

Lassen Sie mich zusammenfassen: Die starke Präsenz in den weltweit wichtigsten Versicherungsmärkten sowie unsere Finanzstärke und Widerstandskraft versetzen uns in eine ausgezeichnete Position. Unser Ziel und Fokus ist rentables Wachstum in allen Bereichen. Wir wissen, dass unsere Aktionäre an einem Unternehmen partizipieren, das stark genug ist, einen eigenständigen Kurs zu fahren und sowohl organisch wie auch über Akquisitionen wachsen will, die das Portfolio strategisch ergänzen.

Ich möchte aber übertriebene Erwartungen gleich unterbinden. Akquisitionen sind keine Strategie. Sie sind bestenfalls ein Mittel zur Ergänzung unseres Portfolios. Die Regeln sind klar: Wir werden uns nicht auf Abenteuer einlassen. Jede potentielle Akquisition muss zur Strategie passen, den Zielvorgaben entsprechen und zum wirtschaftlichen Wert des Unternehmens beitragen. Sehr geehrte Damen und Herren, ohne die richtigen Mitarbeiter könnten wir unsere Ziele nicht erreichen. Unsere Branche unterliegt einem raschen Wandel. Der Markt verlangt neue Produkte, und wir müssen uns ständig auf neue aufsichtsrechtliche Regeln und Kapitalvorschriften einstellen. Dies erfordert Mitarbeiter mit hervorragenden Fähigkeiten. Deshalb kommt der Rekrutierung und Bindung von Nachwuchskräften ans Unternehmen höchste Priorität zu. Meine Kollegen und ich investieren viel Zeit in die Identifizierung und Förderung künftiger Führungskräfte, und ich habe es mir zum persönlichen Ziel gemacht, diese Herausforderung auch wirklich zu meistern.

Zum Beginn dieses Monats hat David Wasserman seine Aufgaben als Mitglied der Konzernleitung niedergelegt, um die Leitung von Zurich Alternative Asset Management, unserer neuen internen Geschäftseinheit für das Management alternativer Kapitalanlagen, zu übernehmen. In seiner Funktion als Chief Investment Officer hat Herr Wasserman den Übergang unserer Anlagefunktion erfolgreich geleitet. David Wasserman und sein Team haben das Portfolio erfolgreich neu ausgerichtet, um in einem schwierigen Marktumfeld weiterhin vorteilhafte Renditen zu erzielen. Der Erfolg unseres Anlageportfolios ist integraler Bestandteil unseres Ergebnisses, und wir danken David Wasserman ganz herzlich für seine Leistungen in der Konzernleitung.

Ich freue mich, Ihnen als Nachfolger von David Wasserman Herrn Martin Senn vorzustellen, der auf den 1. April zum Chief Investment Officer ernannt wurde. Bitte heissen Sie mit mir Martin Senn willkommen; wir sind glücklich, ihn in unserem Team zu haben.

Sehr geehrte Damen und Herren, im Geschäftsjahr 2005 haben wir gute Ergebnisse in einem äusserst anspruchsvollen Marktumfeld erzielt. Unsere Widerstandskraft gründet auf dem Engagement für operative Qualität und finanzielle Disziplin, was sich auch in der finanziellen Leistung spiegelt. Es freut mich festzustellen, dass Ihre Gesellschaft heute in einer besseren Verfassung ist als vor einem Jahr, und dass sie weiterhin an Kraft gewinnt. Wir sind in der glücklichen Lage, von einem Team hoch motivierter und talentierter Mitarbeiter unterstützt zu werden.

Zweifellos werden wir auch im laufenden Jahr mit neuen Herausforderungen konfrontiert. Aber wir sind bestens gerüstet. Unser Team bietet die beste Garantie, dass wir am Kurs hin zu nachhaltigen und erfolgreichen Leistungen festhalten und dass wir das Ziel, der führende globale Versicherer zu werden, auch erreichen werden.

Ich freue mich, im Jahr 2007 erneut über den Fortschritt der Zurich berichten zu dürfen.