

Es gilt das gesprochene Wort.



Generalversammlung 2009

Referat von James J. Schiro

Chief Executive Officer

2. April 2009

Vielen Dank, Herr Verwaltungsratspräsident, für diese freundlichen Worte und für das weitere Vertrauen in unser Team und unsere Strategie. Wie Sie jedoch bereits gesagt haben, bleibt im Jahr 2009 noch viel zu tun, und ich kann Ihnen und allen Aktionären versichern, dass wir uns weiterhin auf die vor uns liegenden Aufgaben konzentrieren werden.

Wir durchleben derzeit wahrlich schwierige Zeiten. Vielleicht stehen wir sogar vor der grössten Herausforderung der modernen Finanzära. Die globalen Kreditmärkte sind nahezu zusammengebrochen. Emotionen und Panik haben die bislang gültigen Grundlagen der Aktienmärkte als die primären Antriebskräfte ersetzt. Und die Auswirkungen einer tiefen globalen Rezession verstärken einen Teufelskreis aus Kapitalknappheit, grösserem Arbeitsplatzabbau und fallenden Verbraucherausgaben.

Inmitten dieser finanziellen Turbulenzen versammeln sich die führenden Politiker der Welt diese Woche, um zu versuchen, das Vertrauen in das globale Finanzsystem wiederherzustellen. Dies indem sie sich an Unternehmen, die das grösste systemische Risiko darstellen, beteiligen und beispiellose geldpolitische Massnahmen ergreifen, um Wachstum zu fördern.

Wir wünschen ihnen natürlich raschen Erfolg zum Wohl von uns allen. Aber die Auseinandersetzung mit den unmittelbaren Nachwirkungen dieser Krise reicht ebenso wenig aus wie die Beschränkung von Reformen auf den Bankensektor. Banken und Versicherungen haben zwar sehr unterschiedliche Geschäftsmodelle, aber die erkannten Auswirkungen der derzeitigen Finanzkrise auf den Versicherungssektor verlangen, dass wir unsere aktuellen Modelle der Aufsicht und Rechnungslegung neu bewerten. Wir brauchen eine grössere Angleichung der nationalen und regionalen Aufsichtsbehörden. Wir benötigen mehr Konsistenz und Transparenz über verschiedene Rechnungslegungssysteme hinweg. Und wir müssen unternehmensweite Risiken ganzheitlich

betrachten mit entsprechenden aufsichtsrechtlichen Ansätzen, die auf die zugrunde liegenden Risiken zugeschnitten sind.

Auf dem Weg zu diesen Zielen sollten Führungspersönlichkeiten drei sehr grundlegende Prinzipien befolgen:

Zunächst sollten sie es vermeiden, noch mehr Schaden anzurichten, als durch leichtfertiges, schlechtes Risikomanagement bereits verursacht wurde. Dies bedeutet, dass direkte staatliche Eingriffe auf die allerkritischsten Situationen beschränkt werden müssen, sowohl im Umfang als auch in der Dauer, um eine Verzerrung der Marktkräfte durch unbeabsichtigte Konsequenzen zu verhindern.

Zweitens sollten aufsichtsrechtliche Strukturen starke Anreize für ein unternehmensweit solides Risiko- und Kapitalmanagement schaffen. Der Swiss Solvency Test und die europäischen Aufsichts- und Eigenkapitalregeln Solvency II verfolgen zwar diesen Ansatz, aber wir müssen ihre schnelle Umsetzung bei allen wichtigen Handelspartnern konsequent angehen.

Und zu diesem Zweck lautet das dritte Grundprinzip, das für den Erfolg ausschlaggebend sein wird, dass nationale Aufsichtsbehörden enger zusammenarbeiten. Dies bedeutet weder eine einheitliche globale Aufsichtsbehörde noch eine Abtretung nationaler Souveränität, sondern in erster Linie eine tiefer gehende Wertschätzung des globalen Charakters unserer Märkte und der sich daraus ergebenden Vernetzung der Risiken.

Man macht es sich jedoch zu einfach, wenn man sich während dieser Krisenperiode hilflos an die Regierungen wendet. Dies legt nämlich nahe, dass nicht wir uns mit den Problemen auseinandersetzen müssen, sondern dass die Verantwortung für Massnahmen an andere übertragen werden kann. Weitaus schwieriger ist es, sich auf harte Zeiten vorzubereiten und sich gleichzeitig in eine Position zu versetzen, von der aus man die Chancen nutzen kann, die sich in solchen Zeiten unweigerlich ergeben. Denn, eine Krise erfolgreich in eine Chance umzuwandeln verlangt Weitblick, Disziplin und Konzentration ebenso wie eine motivierte Gruppe von Menschen, die alle an einem Strang ziehen.

Genau in dieser Position befindet sich Zürich heute.

Wir stehen heute den Turbulenzen dieser komplexen Märkte mit einer solide verankerten Kultur der finanziellen Disziplin und des unternehmensweiten Risikomanagements gegenüber. Diese Kultur zeigt sich in allen unseren betrieblichen Aktivitäten – sei es in der positiven einprozentigen Kapitalrendite des Jahres 2008, sei es in der rigorosen Preisgestaltung und in der Art, wie wir Risiken

wählen, oder sei es im persönlichen Engagement unseres Führungsteams bei der wöchentlichen Beurteilung unserer Kapitallage und unserer Risikobereitschaft.

Wir beurteilen heute unsere Möglichkeiten und fällen unsere Entscheidungen im Wissen, dass wir die Denkweise des The Zurich Way verinnerlicht haben, welche die konsequente Umsetzung unserer Strategie in allen unseren betrieblichen Plattformen fördert. The Zurich Way übertraf für 2008 die gesetzte Zielvorgabe von 800 Millionen Dollar und hat seit der Einführung des Programms wirtschaftliche Werte von über 3 Milliarden Dollar geschaffen. Dieser bewährten Umsetzungsfähigkeit haben wir es zu verdanken, dass wir auf Eventualitäten überlegt reagieren können und in der Lage sind, Schritte wie eine weitere Senkung unserer Kostenbasis um 400 Millionen Dollar im Jahr 2009 zeitgerecht und mit handfesten Ergebnissen zu ergreifen.

Unser Führungsstil stellt heute sicher, dass wir alle auf ein gemeinsames Ziel hin arbeiten. Er schafft in Zeiten der Unsicherheit Klarheit und bindet zunehmend unsere wertvollste Ressource ein: unsere Mitarbeitenden. Ob es sich um ein Entlohnungssystem auf Basis langfristiger Finanzindikatoren und Renditen für Aktionäre handelt oder um Schulungs- und Entwicklungsprogramme, die das Potenzial jedes Einzelnen optimal fördern – wir wählen einen ganzheitlichen Ansatz, um unsere Mitarbeitenden sowohl auf die heutigen Herausforderungen als auch die künftigen Chancen vorzubereiten.

Im Gegensatz zu 2002, als wir mit unseren eigenen, internen Mängeln in eine Zeit der finanziellen Turbulenzen traten, sehen wir der jetzigen Krisenzeit aus einer Position der Stärke entgegen. Unsere Bilanz ist robust, und unsere aufsichtsrechtliche Solvabilitäts-Kennzahl ist solid. Unsere Liquiditätsposition bleibt flexibel, so dass wir jederzeit handeln können, wenn sich Chancen bieten. Schliesslich bleibt auch unsere operative Basis mit einem globalen Portfolio im Schaden- und Lebensversicherungsgeschäft sowie bei Farmers robust und liefert immer attraktivere Produkte und Dienstleistungen für Kunden, die sich immer besser auskennen.

Wir sind jedoch nicht selbstzufrieden, sondern bleiben uns der Herausforderungen sehr wohl bewusst, die das aktuelle wirtschaftliche Umfeld für unsere Unternehmenseinheiten darstellt. Zu diesen Herausforderungen gehören verminderte Vermögenswerte und langfristig niedrige Zinssätze, die sich auf die Renditen unseres 180 Milliarden Dollar umfassenden Anlagenportfolios auswirken, was wiederum die Prämien beeinflusst, die wir unseren Kunden berechnen. Genau deshalb sind wir in unserer Planung auf alle Eventualitäten vorbereitet und das ist auch der Grund, warum wir bei der Preisgestaltung besonders aufmerksam sind.

Wir befinden uns in einem schwierigen Marktumfeld, und Zurich spürt die Belastungen durch diese historischen, finanziellen Turbulenzen. Aber wir sehen 2009 nicht als ein Jahr des Abbaus. Nein, wir sehen diese Verwerfungen als Chance. Eine historische Chance. Eine Chance, unseren Kunden – und uns selbst – zu zeigen, welche innere Stärke wir in den vergangenen sieben Jahren geschaffen haben. Eine Chance zu zeigen, dass The Zurich Way nicht am Rande unserer Gruppe ansetzt, sondern in ihrem Herzen. Und eine Chance, auf der Basis einer umsichtig verwalteten Bilanz, nicht aus einer Position der Angst, sondern aus einer Position der Stärke heraus zu handeln.

Denn Zurich präsentiert sich Ihnen heute als einer der grössten, finanziell sichersten Versicherer der Welt. Mit unserer Marktkapitalisierung zählen wir nun zu den fünf Spitzenversicherern weltweit. Unser Gewinn von 3 Milliarden Dollar war der höchste der wichtigsten globalen Versicherer im Jahr 2008. Unsere Bruttoprämien aus dem Schadenversicherungsgeschäft, insbesondere unter Mitberücksichtigung der Farmers Exchanges, die Zurich nicht besitzt, für die sie aber Managementdienstleistungen erbringt, positionieren uns unter den drei führenden Versicherern der Welt. Unser Lebensversicherungsgeschäft wächst und steigert unseren Unternehmenswert in einer Zeit, in der viele Mitbewerber wanken. Unser Markenwert steigt stetig in unseren Märkten. Unser Kundestamm wächst weiter und ist längst nicht mehr auf Europa und die USA begrenzt, sondern erstreckt sich nun auch auf die Märkte der Zukunft, darunter China, Brasilien, Russland, die Türkei und andere Schwellenländer.

Wir haben diese beneidenswerte Position nicht durch Glück oder Zufall erreicht, sondern weil unsere Mitarbeitenden unsere vier strategischen Säulen der betrieblichen Transformation, des profitablen Wachstums, der Ausrichtung auf den Kunden und der Mitarbeiterförderung konsequent umsetzen.

In Anbetracht dieser positiven Leistungsbilanz können wir getrost zuversichtlich sein. Wir haben während unserer besten Zeiten Eigenkapitalrenditen von 20 Prozent und mehr erzielt, und wir sind auch während der schwierigsten Zeiten belastbar und erwirtschaften weiterhin Gewinne. Mit anderen Worten: Unsere Strategie funktioniert.

Unsere betrieblichen Verbesserungen stellen orthodoxes Denken weiterhin in Frage und schaffen tief greifende Veränderungen in unserer Organisation, die auch in der Zukunft nachhaltige Wettbewerbsvorteile darstellen sollen. Die Globalisierung kommt nicht einfach zu einem Stillstand, weil nachlässiges Risikomanagement in den heutigen Kreditmärkten Schwächen des Systems offen gelegt hat. Nein, die Kraft der Globalisierung wird weiter wirken, jedoch unter einer grösseren Berücksichtigung von Risiken. Wir sind zuversichtlich, dass die heutigen Anstrengungen Zurich zum Vorteil unserer Kunden, Mitarbeitenden und Aktionäre ganz vorne positionieren, wenn es

darum geht, diese Kraft zu nutzen. Zu diesen Bemühungen zählen heute der Aufbau regionaler Produktionszentren für unser Lebensversicherungsgeschäft in ganz Europa ebenso wie die Zentralisierung der Datenerhebung oder die Einführung einer konzernweiten Punktekarte mit 80 gemeinsamen Leistungskennzahlen für die Schadenabwicklung. Im Lauf der Zeit werden diese tiefer in der Organisation verankert, jeweils mit dem Ziel, die Kosten pro Einheit zu senken und die Relevanz für den Kunden zu steigern.

Unser Streben nach profitabilem Wachstum ist ungebrochen, und wir sehen die Verwerfungen in unseren Märkten als Chance für langfristiges, sinnvolles Wachstum. Indem wir weiterhin nach hervorragenden Leistungen für unsere Kunden, bei unseren Produkten und in unserem Vertrieb streben, bieten wir immer bessere Leistungsangebote an eine steigende Zahl von Kunden – darunter auch an viele ehemalige Kunden von notleidenden Unternehmen in unseren Märkten. Und unsere Übernahmestrategie, die mit mittlerweile 15 Transaktionen in den vergangenen zwei Jahren zu Buche schlägt, profitiert von gezielten Auswahlkriterien, einem disziplinierten Bewertungsansatz und einer effektiven Integration der neuen Unternehmenseinheiten basierend auf The Zurich Way. Dieses systematische Ergreifen von Wachstumschancen ist der Grund, weshalb wir neue Wege erschliessen können, um in unseren Kernmärkten zu wachsen, weshalb wir 2008 in Spanien zum zweitgrössten Schaden- und Lebensversicherungsunternehmen aufgestiegen sind und weshalb wir das Versicherungsgeschäft weiterhin als einen Wachstumsmarkt mit beträchtlichem Potenzial betrachten.

Nach wie vor liegt uns viel an der Verwirklichung eines tiefer gehenden kundenzentrierten Ansatzes in unserem Geschäftsgebaren, und wir arbeiten systematisch daran, all unser Handeln an den Kundenwünschen auszurichten. Dazu gehört auch, dass wir Kennzahlen über Kundenzufriedenheit und -treue einbeziehen, wenn wir unseren Erfolg messen. Weiter positionieren wir das Zurich-HelpPoint-Konzept, das seine Wurzeln in der Schweiz hat, mittlerweile jedoch weltweit eingesetzt wird, nicht nur als einen reinen, wenn auch zeitgemässen Werbeslogan, sondern vielmehr als zentrale Differenzierung. Wir sehen bereits Hinweise, dass diese neue Ausrichtung zu tiefer gehenden Kundendialogen, weiter entwickelten Leistungsangeboten und robusteren Einsichten zu Risikofaktoren führt.

Schliesslich darf die Kundenausrichtung kein blosses Schlag- oder Marketingwort sein. Sie muss letztendlich instinktiv steuern, wie wir Chancen und Herausforderungen wahrnehmen. So erreichen die besten Unternehmen den Gipfel des Erfolgs, und so wird Zurich ihre Position als eines der führenden globalen Versicherungsunternehmen der Welt konsolidieren.

Und schliesslich ist unser Engagement für unsere Mitarbeitenden grösser als je zuvor. Wir sehen in diesen Zeiten, wie das Treffen richtiger Entscheidungen durch geeignete Leute Zurich in den Augen unserer Kunden von unseren Konkurrenten differenziert. Wir offerieren weiterhin neue Schulungs- und Entwicklungsprogramme, neue Anwerbungsstrategien und verbesserte Instrumente des Leistungsmanagements mit dem gemeinsamen Ziel sicherzustellen, dass wir die motivierteste, engagierteste und sachkundigste Belegschaft des Versicherungssektors beschäftigen.

Doch trotz der erfolgreichen Umsetzung dieser Strategien verändert sich unsere Umgebung stetig weiter. Wie die letzten paar Monate gezeigt haben, können wir nicht vorhersagen, wie sich die Wettbewerbssituation in zehn oder fünf Jahren oder sogar nur in einem Jahr darstellen wird.

Und während ich – und mit mir die gesamte Zurich-Organisation – voller Zuversicht vor Ihnen stehe, dass wir die von uns geschaffene Position in diesen Zeiten der Chancen nutzen können, ist es gleichzeitig entscheidend, dass Zurich glaubwürdig zeigen kann, dass sie in guten wie auch in schlechten Zeiten zuversichtlich bleibt. Wir dürfen niemals unterschätzen, wie wichtig Bescheidenheit ist und niemals unsere Verpflichtung aufgeben, mehr zu leisten als wir versprochen haben.

Dies bedeutet wesentlich mehr als nur überragende finanzielle Leistungen, denn unsere Zuversicht ist nur so stark wie unsere Glaubwürdigkeit, und unsere Glaubwürdigkeit ist nur so stark wie das moralische und ethische Fundament unseres Verhaltens. Ein grosser Teil der Krise, vor der wir heute stehen, spiegelt falsch gesetzte Prioritäten und mangelhafte Entscheidungen. Aber ich kann Ihnen heute versichern, dass Zurich in diesem Bereich weiterhin mit gutem Beispiel vorangehen wird indem wir unsere Zurich Basics leben, damit Sie als Aktionär auf unser Unternehmen stolz sein können.

Darüber hinaus wird Zurich diese Glaubwürdigkeit strategisch einsetzen, um sich zu Fragen zu äussern, welche die operative Tätigkeit des Unternehmens, seine Aktionäre und seine Kunden betreffen. Sei es, dass wir ein tieferes Verständnis der mit dem Klimawandel verbundenen Risiken fördern, die Vorteile guten Risikomanagements auf neue Bevölkerungsgruppen erweitern oder die schweizerischen Aufsichtsregeln als Grundlage engerer globaler Zusammenarbeit befürworten – wir haben uns das Recht verdient, dass unsere Meinungen zählen, und wir werden weiterhin unsere Erkenntnisse und unser Wissen mit Interessenvertretern aus aller Welt teilen.

Ich spreche diese Verpflichtungen nicht leichtfertig aus. Jede von ihnen beruht auf der Fähigkeit von 60'000 stolzen Menschen, Prioritäten zu setzen und Ablenkungen zu vermeiden. Ich anerkenne auch, dass die Einlösung dieser Verpflichtungen ein Engagement und eine Unternehmensführung verlangen, die über meine Amtszeit bei Zurich weit hinausgehen.

Aber ich gebe diese Versprechen im Wissen um den Charakter und das Engagement der Menschen, die diese grossartige Organisation ausmachen. Es ist mir eine Ehre, an ihrer Seite zu arbeiten und ihre Freuden und Frustrationen ebenso zu teilen wie ihre Enttäuschungen und Erfolge. Es ist mir eine Ehre, mit diesem hervorragenden Führungsteam zu arbeiten, das eine gemeinsame Vision des Erfolgs verfolgt und sich gemeinsam für praktische Resultate engagiert. Ich möchte ganz besonders Patrick O'Sullivan und Paul van de Geijn danken für alles, was sie zu Zurichs Erfolg beigetragen haben. Patrick wird bald in den Ruhestand treten, und Paul ging Ende des letzten Jahres in Pension. Aber das Erbe von beiden wird weiter leben. Vielen Dank Patrick und Paul für ihren Einsatz für Zurich.

Aber der wichtigste Test für jede Führungsperson ist es, eine Situation zu hinterlassen, die besser ist als jene, die man angetroffen hatte. Ein Team aufzubauen, das noch mehr erreichen kann als man selber erreicht hat. Ich bin zuversichtlich, dass ich diesen Test bestanden habe, und ich bin ebenfalls zuversichtlich, dass mein Nachfolger dies ebenfalls tun wird.

Auf persönlicher Ebene ist es mir eine Ehre, in der Schweiz leben zu dürfen und hier eine tiefere Wertschätzung der einzigartigen Kultur, des Erbes und der Lebensperspektiven gewinnen zu können, die dieses kleine Land zu einem so grossen globalen Akteur machen.

Ich danke Ihnen für Ihre kontinuierliche Unterstützung, und insbesondere danke ich Ihnen, dass Sie mir das Privileg gewährt haben, an der Rückkehr Zurichs zu einer weltweit führenden Marktposition mitwirken zu dürfen.

Trotz der Herausforderungen, vor denen der globale Markt heute steht, sind wir zuversichtlich, was unsere Fähigkeit zum Erfolg angeht. Wir konzentrieren uns weiterhin auf die Herausforderungen, die sich uns in diesem Jahr stellen. Aber, was für Sie als Aktionäre wichtiger ist, wir besitzen vor allem die Glaubwürdigkeit zu solcher Zuversicht. Ich hoffe, dass Sie mit mir diese Zuversicht ebenso teilen wie den Stolz, den ich auf meine Verbindung zu diesem grossartigen Unternehmen spüre.

Dieter Wemmer wird jetzt einen detaillierteren Überblick über die Finanzergebnisse bieten, auf die sich diese Zuversicht stützt. Vielen Dank.