

Es gilt das gesprochene Wort.



Sperrfrist bis 15.30 Uhr

Generalversammlung 2007

Referat von James J. Schiro

Chief Executive Officer

3. April 2007

Sehr geehrte Aktionäre, sehr geehrte Damen und Herren

Ich begrüße Sie zur ordentlichen Generalversammlung 2007 von Zurich Financial Services. Als wir diese Reise 2002 gemeinsam antraten, wussten wir, dass der Weg lang und steinig sein würde. Unser Gewinn und unsere Eigenkapitalrendite waren negativ. Unser Aktienkurs und unsere Marktkapitalisierung waren gefährlich niedrig, und unser strategischer Kurs war unklar. Um diese Situation zu ändern, stellten wir Ihnen im September 2002 einen Massnahmenplan mit vier Hauptpunkten vor: Beschränkung des strategischen Fokus auf das Wesentliche, Steigerung des Ergebnisses, Stärkung der Bilanz der Gruppe sowie Verbesserung von Kapitalbasis und Finanzmanagement. Zusätzlich verpflichteten wir uns, lieber mehr zu liefern als zu viel zu versprechen, indem wir eine Leistungskultur etablierten, die für sich selber spricht.

Wir haben, das können wir Ihnen heute stolz berichten, jedes dieser hochgesteckten Ziele erreicht oder gar übertroffen und haben gleichzeitig Zurich wieder als einen der weltweit führenden Versicherer positioniert. Unser Jahresergebnis 2006 ist ein Rekordergebnis mit einem Gewinn von 4,5 Milliarden Dollar sowie mit einem Business Operating Profit von 5,9 Milliarden Dollar. Und mit einer Eigenkapitalrendite von 19 Prozent platzierten wir uns im Vergleich mit den Wettbewerbern im Spitzenfeld.

Diese Ergebnisse sind beeindruckend, doch es sind die grundlegenden Stärken, die wir in den letzten vier Jahren entwickelt haben, die das Management zuversichtlich in die Zukunft blicken lassen.

Die Dividendenerhöhung, über die Sie heute abstimmen werden, sowie der Aktienrückkauf, der im Februar angekündigt wurde, zeugen von dieser Zuversicht. Zurich gibt insgesamt 51 Prozent des Jahresgewinns 2006 an die Aktionäre zurück.

Heute möchte ich allerdings die gemeinsamen Massnahmen hervorheben, die diese Zuversicht untermauern, und Ihnen eine Wegbeschreibung der weiteren Reise geben.

Wie auf jeder Reise mündet die bereits zurückgelegte Strecke direkt in jene, die vor uns liegt. Operative Leistung, Finanzdisziplin, eine gesunde Bilanz sowie ein differenziertes Kapitalmanagement werden auch in Zukunft unser Vorgehen und die Art bestimmen, wie wir Geschäfte tätigen. Um diese Ziele zu erreichen, haben wir die verschiedenen, über die ganze Welt verstreuten Aktivitäten systematisch zu einer echten globalen Plattform mit zentralisierten Kernfunktionen, neuen Organisationsstrukturen und einer darauf ausgerichteten Berichtsstruktur umgebaut.

Kurz gesagt: Wir haben eine Zurich geschaffen, die in der Lage ist, kollektiv zu denken und zu handeln. Bis zu einem gewissen Grad sehen Sie heute das Ergebnis in Form unserer globalen Marke vor sich. Noch vor fünf Jahren waren wir ein Konglomerat von Identitäten, Strategien und taktischen Plänen. Heute stellen wir uns der Konkurrenz in den wichtigsten Märkten mit einer einzigen Marke und mit einer weltweiten Mitarbeiterbasis, in der sich jede und jeder Einzelne bewusst ist, wie wichtig es ist, die Veränderungen, mit denen unsere Kunden auf der ganzen Welt konfrontiert sind, zu erkennen und anzugehen.

Diese gemeinsame Haltung – die Mentalität einer Zurich – bedeutet jedoch mehr als ein zentrales Management. Dank starken lokalen, regionalen und globalen Strukturen können wir weltweit die jeweils besten Produkte, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Prozesse unserer globalen Präsenz schnell und effektiv überall dort einsetzen, wo wir aktiv sind. Diese Fähigkeit ist nicht nur ein einfacher Wissensaustausch, sondern verhilft uns zu einem wirklich kooperativen Vorgehen bei Produktentwicklung, Strategieumsetzung und operativer Führung. Gute Beispiele für die Schlagkraft dieser Struktur sind unter anderem die Kundensegmentierungstechniken, die wir anwenden, um das Umsatzwachstum und die Ertragskraft in Europa, den USA und anderen Märkten zu steigern, oder

die erfolgreiche Einführung internationaler Produkte und Plattformen bei Global Life sowie die Nutzung bestehender Kompetenzen in unseren International Businesses in Lateinamerika, südliches Afrika, China oder Australien.

Starke globale Infrastrukturen, die das Bewusstsein für die gemeinsame Aufgabe stärken, gewährleisten auch ein konsequentes und kontinuierliches Engagement für Finanz- und Underwritingdisziplin. So zum Beispiel haben wir erfolgreich einen konservativen Ansatz für die weltweiten Rückstellungen eingeführt und mittels differenzierter Risikoabbildung, -modellierung und -analyse systematisch unsere Sturmrisiken in Florida um 40 Prozent sowie unsere Erdbebenrisiken in Kalifornien um 15 Prozent senken können. Diese grundlegenden Änderungen unseres Risikoprofils wären ohne ein gemeinsames Verständnis von Disziplin und darüber, wie sie erreicht werden kann, nicht möglich.

Genau dieses Verständnis ist es, das den Erfolg des The Zurich Way ermöglicht. The Zurich Way wird auch in Zukunft die Art, wie wir unser Geschäft betreiben, grundlegend bestimmen. Allein im Jahr 2006 hat The Zurich Way Verbesserungen von weit mehr als 500 Millionen Dollar nach Steuern generiert, darunter Verbesserungen in Höhe von über 250 Millionen Dollar bei Underwritingprozessen, 157 Millionen Dollar bei der Schadenabwicklung und nahezu 100 Millionen Dollar beim Vertriebsmanagement. Die überwiegende Mehrheit dieser Ergebnisfortschritte ist auf grundlegende Prozessverbesserungen und nicht auf einmalige Kostensenkungsmassnahmen zurückzuführen, weshalb sie auch die Grundlage für künftige anhaltende und dauerhafte Verbesserungen bilden. Aus diesem Grund haben wir unsere Ziele für The Zurich Way angehoben. Für die kommenden drei Jahre streben wir Verbesserungen von 2 Milliarden Dollar nach Steuern an. Allein im Jahr 2007 sollen 700 Millionen Dollar erzielt werden.

Ein letzter Bereich, den ich erwähnen möchte, um unser gemeinsames Bestreben zu veranschaulichen, ist das Kapitalmanagement auf Gruppenebene und auf Ebene der Geschäftseinheiten. Der Aktienrückkauf, den wir im Februar angekündigt hatten, umfasste am Freitag ein Volumen von über einer halben Milliarde Schweizerfranken. Dies zeigt deutlich, dass wir unser Kapital effizient nutzen und für unsere Aktionäre Mehrwert schaffen. Allerdings war der Rückkauf nur durch eine tief greifende und systematische Restrukturierung unserer Geschäftstätigkeiten möglich, durch die Kapital freigesetzt werden konnte, sowie durch einen disziplinierten Prozess, durch den wir unseren rentableren Geschäftsfeldern Kapital zuweisen konnten.

Die grundlegenden Stärken, die auf einer gemeinsamen Verpflichtung zur Leistung beruhen, sind indes nur ein Teil. Um wirklich Marktführer zu werden, müssen ein Unternehmen und seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter operative Effizienz und Finanzdisziplin bei gezielten Marktstrategien systematisch anwenden.

Für Zurich ist dieser strategische Fokus einfach: Weiterführung eines ausgezeichneten Kundendienstes, erstklassiger Produkte und eines hervorragenden Vertriebs mit demselben gemeinsamen Engagement, das den Turnaround kennzeichnete. Diese Trendwende begann 2006, und die Ergebnisse belegen unseren Erfolg.

Auf der Kundenseite haben wir innovative Ansätze eingeführt, wie das Farmers Mobile Command Center: Hier verbessern wir unsere Fähigkeit, nach einer Katastrophe wieder Ordnung in das Leben unserer Kunden zu bringen. Wir erhielten begehrte Preise für Kundenfreundlichkeit, da wir erprobte kundenorientierte Ansätze weiterverfolgen, wie zum Beispiel den schweizerischen HelpPoint, den wir unter anderem in Länder wie die USA exportiert haben. Und wir sind uns bewusst, dass unsere Kunden täglich mit Veränderungen konfrontiert sind: Deshalb wenden wir ein erfolgreiches Cross-Selling an und haben ein multinationales Versicherungsprodukt lanciert, das weltweit den unterschiedlichen lokalen rechtlichen Bestimmungen Rechnung trägt.

Auf der Produktseite haben wir unser Angebot in zentralen Zielmarktsegmenten ausgeweitet. Wir haben Produktneuerungen eingeführt wie den ersten Sondertarif für Hybridfahrzeuge in den USA oder Versicherungskarten mit Versicherungsschutz für eine frei wählbare Zeit in Mexiko. Hier in der Schweiz haben wir die deutsche Plattform für fondsgebundene Produkte eingeführt, um unsere lokale Produktpalette zu verbessern, und die Schadenversicherungs-IT-Systeme durch bessere, effizientere Systeme ersetzt, die Zurich Spanien entwickelt hatte. Und mit der vermutlich grössten Akquisition seit Beginn des Turnarounds sind wir zurzeit daran, die bestens eingeführte Vertriebsplattform von Farmers um Produktangebote aus dem Bereich Motorfahrzeug-Spezialversicherungen zu ergänzen.

Auf der Vertriebsseite haben wir unseren Stamm fester Agenten in den USA und in Europa um mehr als 10 Prozent erhöht. Wir haben innovative Partnerschaften mit Banken und Einzelhändlern angekündigt. Dem Schulungsprogramm für Agenten von Farmers wurde ein begehrter Preis für

Weiterbildung in Unternehmen verliehen, der die Produktivitäts- und Professionalitätssteigerung durch unsere Fortbildungsmassnahmen für Agenten würdigt. Zudem haben wir auf der Akquisitionseite unsere Position im Markt für britische Studenten ausgebaut und uns eine landesweite Plattform für den Vertrieb der gesamten Palette an Zurich-Produkten in Russland gesichert mit einem Wachstumspotenzial, das weit über jenem unserer gesättigten europäischen Märkte liegt.

Dank all dieser Massnahmen hat Zurich inzwischen mehr Produkte für mehr Kunden an mehr Vertriebsstellen im Angebot als je in der 135-jährigen Geschichte der Gruppe. Somit konnten wir ein zweistelliges Neuprämien-Wachstum in unserem Lebensversicherungsgeschäft verzeichnen, bei Farmers über dem Markttrend expandieren sowie ein kluges selektives Wachstum unseres Schadenversicherungsgeschäfts demonstrieren – gleichzeitig aber auch die notwendige Finanz- und Kapitaldisziplin aufrechterhalten, um einen beträchtlichen Mehrwert für unsere Aktionäre zu schaffen.

Kunden-, Produkt- und Vertriebsstrategien sind alle dank effizienten globalen Infrastrukturen und einem gemeinsamen Bekenntnis zu einer Zurich aufeinander abgestimmt und bauen auf unseren grundlegenden Stärken der operativen Leistung, auf Finanz- und Underwriting-Disziplin sowie auf differenziertes Kapitalmanagement. Das ist unser Weg zur Marktführerschaft in unseren ausgewählten Märkten.

Auch in Zukunft werden wir die in den letzten vier Jahren entwickelte Disziplin beibehalten und die geschaffenen Grundlagen nutzen, um profitabel zu wachsen, die Gewinnmargen zu maximieren und das Kapital effektiv einzusetzen. Auf diese Weise werden wir unabhängig von den Herausforderungen des Marktes oder der Umwelt finanzielle Spitzenergebnisse und einen nachhaltigen Wert für unsere Aktionäre schaffen.

Die Umsetzung setzt allerdings massgeblich das Mitwirken unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter voraus. Deshalb arbeiten wir weiter daran, die Personalentwicklung und Mitarbeiterförderung als zentrale Wettbewerbsvorteile zu positionieren. Sei es durch unser Lehrlingsausbildungsprogramm in der Schweiz, sei es durch unser internationales Global Associates Program oder durch andere innovative Ansätze – wir werden auch in Zukunft Programme und Prozesse entwickeln, um sicherzustellen, dass wir die talentiertesten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus den

verschiedenen Märkten für uns gewinnen können. Dank weltweiten Performance-Management-Systemen und einem konsistenten Bemühen um eine Mitarbeiterbindung können wir individuelle Ziele mit lokalen, regionalen und globalen Geschäftszielen in Einklang bringen. Und mit einem durchdachten Mitarbeiterförderungsprogramm, das die Nachfolgeplanung, die Weiterbildung von Führungskräften sowie eine echte internationale Mobilität in sich vereint, werden wir ein motiviertes, erfahrenes und fähiges Führungsteam pflegen.

Wenn ich an unsere Standorte auf der ganzen Welt reise – sei es nach Oerlikon oder nach Peking –, erlebe ich aus eigener Erfahrung, wie sehr sich unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über unser Engagement für ihre berufliche Weiterentwicklung freuen. Sie sind nicht nur von ihren eigenen Zukunftsmöglichkeiten, sondern auch von den Zukunftsmöglichkeiten von Zurich als einem Unternehmen begeistert. Gute Ergebnisse haben eine solche Wirkung; doch dieselbe Wirkung entfaltet auch ein Gefühl der Marktführerschaft, das auf einer gemeinsamen Wertestruktur und erprobten Marktstrategien basiert.

Während sich unser Augenmerk von einem intern-operativen zu einem externen mehr kundenorientierten Fokus verschiebt, ist ein weiterer Aspekt der Marktführerschaft stärker ins Blickfeld von Zurich gerückt. Dies ist unsere Rolle, die wir in den Gemeinschaften einnehmen, in denen wir leben und arbeiten. Im wirtschaftlichen, demografischen und sozialen Bereich finden heute in der Welt grundlegende Veränderungen statt, die einen Einfluss darauf haben, wie wir miteinander umgehen, mit wem wir umgehen und über welche Themen wir miteinander sprechen. Zurich kann auf eine stolze Tradition zurückblicken, in der das Unternehmen Gemeinden und Interessengruppen bei der Bewältigung solcher Veränderungen unterstützt hat und dabei ihr in 135 Jahren zusammengetragenes weltweites Know-how zur Entwicklung von Lösungen eingesetzt hat, welche die Gemeinschaften handlungsfähig machen und einen Beitrag zur Gesellschaft leisten.

Nehmen wir das Beispiel Mikroversicherung: Im Rahmen unserer Partnerschaft mit der Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit haben wir begonnen, Versicherungsprodukte für Bevölkerungsgruppen in Südafrika auf den Markt zu bringen, die sich erst seit kurzem mit den elementaren Prinzipien des Risikomanagements vertraut machen. Im Bereich Klimawandel führen wir eine Reihe konstruktiver Dialoge mit Kunden, Gesetzgebern und anderen Interessengruppen über die Folgen des Klimawandels und die Schritte, welche die Gesellschaft unternehmen muss, um sich auf zunehmend in Veränderung begriffene Wetterverhältnisse einzustellen bzw. ihre

Auswirkungen einzudämmen. Und in den dynamischen aufstrebenden Volkswirtschaften in Asien, Afrika und Lateinamerika fördern wir den Wissenstransfer sowohl bezüglich Produktentwicklung, Risikomanagement und Vertriebssysteme als auch betreffend Corporate Governance, Best-Practice-Regulierungen und nachhaltigen Finanzmarktstrukturen. Dies alles mit dem Ziel, auch diese aufstrebenden Kräfte der Weltwirtschaft an den Vorteilen funktionierender Mechanismen der Risikoübernahme teilhaben zu lassen.

Dies sind die Schritte, die Zurich unternimmt, um sich an der Spitze zu behaupten. Nicht nur in ihren Versicherungskernmärkten, sondern auch auf einer breiteren globalen Bühne. Mit der gemeinsamen Einstellung von einer Zurich, in deren Mittelpunkt die Nutzung unserer Kernstärken mittels fokussierter kundenorientierter Strategien steht, wollen wir über den gesamten Versicherungszyklus hinweg finanzielle Spitzenergebnisse sowie einen nachhaltigen Mehrwert für unsere Aktionäre schaffen.

Wenn ich die Strecke betrachte, die wir bereits zurückgelegt haben, und mir gewahr werde, welche Schritte uns dorthin geführt haben, wo wir heute stehen, bin ich zuversichtlich, dass der Weg, den wir für unsere Zukunft vorgezeichnet haben, der richtige ist, und dass wir über die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die Fähigkeiten und das Engagement verfügen, die uns ans Ziel bringen.

Lassen Sie mich zum Schluss den 55'000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern von Zurich danken, welche das Ergebnis des vergangenen Jahres überhaupt erst ermöglichten. Sie bilden die Grundlage unseres Erfolgs und sie sind der Grund, warum ich optimistisch in die Zukunft von Zurich schaue.

Ich möchte Ihnen nochmals für Ihre Teilnahme an der heutigen ordentlichen Generalversammlung danken und wünsche Ihnen einen guten Tag und einen angenehmen Nachmittag.