

*Es gilt das gesprochene Wort.*



## **Sperrfrist bis 15.30 Uhr**

### **Generalversammlung 2008**

*Referat von James J. Schiro*

*Chief Executive Officer*

*3. April 2008*

Sehr geehrter Herr Präsident

Sehr geehrte Aktionäre, meine Damen und Herren

Guten Tag und herzlich willkommen zu Zurich's Generalversammlung 2008.

Wie unser Präsident Dr. Gentz bereits erwähnt hat, ist es mir eine besondere Freude, Ihnen ein weiteres Rekordergebnis für Zurich Financial Services mitteilen zu können. Damit haben wir unsere Rentabilität das fünfte Jahr in Folge gesteigert.

In diesem Zeitraum waren viele unserer wichtigsten Märkte von schweren Naturkatastrophen betroffen. Wir haben gesehen, dass sich durch demografische Entwicklungen strukturelle Veränderungen in den Lebensversicherungsmärkten abzuzeichnen beginnen. Wir haben im Schadenversicherungsbereich einen steigenden Druck auf die Prämien beobachtet, während die Preise im Unternehmensversicherungsbereich in den USA und in Grossbritannien zunehmend konkurrenzbetonter geworden sind. Und natürlich haben wir die Ausbildung einer Kreditkrise mitverfolgt, die grundlegende Praktiken des Risikomanagements vor neue Herausforderungen gestellt und uns wieder einmal vor Augen geführt hat, wie eng vernetzt die heutige globale Wirtschaft tatsächlich ist.

Trotz dieser Herausforderungen erbringt Zurich weiterhin eine solide Leistung.

Für das Jahr 2007 bedeutete dies einen Rekordgewinn von USD 5,6 Milliarden. Es bedeutete auch einen Business Operating Profit (BOP) in Rekordhöhe von USD 6,6 Milliarden. Und es bedeutete eine Eigenkapitalrendite von 21 Prozent.

Noch wichtiger als diese finanziellen sind jedoch die strategischen Erfolge, die wir erzielen konnten. Diese bestätigen die Nachhaltigkeit dieser Ergebnisse, unabhängig davon, welchen Herausforderungen wir ausgesetzt sind.

Zunächst erzielten wir Wachstum genau dort, wo wir es prognostiziert hatten; wobei unsere Schwellenmärkte, Farmers und unsere europäischen Geschäftseinheiten eine führende Rolle spielten. Dieses Wachstum wurde sowohl organisch als auch durch Übernahmen erzielt, stets mit Blick auf die Erweiterung unserer Kundenbasis, Produktpalette und Vertriebskapazitäten. Das Wachstum war gezielt, diszipliniert und nachhaltig, und es spiegelte sowohl unser Ziel, unsere Marktpositionen auszubauen als auch weiterhin eine herausragende Rentabilität zu erzielen.

Wir haben diese Wachstumsstruktur auch im Jahr 2008 mit der Einführung neuer Produkte, der Erweiterung unserer Vertriebskapazitäten und der kürzlichen Übernahmen in der Türkei und in Spanien umgesetzt.

Wir werden weiterhin in gewinnbringende Wachstumsinitiativen investieren, und ich bin zuversichtlich, dass die von uns erarbeiteten Instrumente und Ansätze unseren Aktionären grossen Nutzen bringen werden, wenn wir die besten Wachstumschancen in unseren Märkten mit unserem disziplinierten Ansatz verfolgen und umsetzen.

Auch bei der Optimierung unserer operativen Plattformen haben wir ähnlich signifikante Fortschritte erzielt. Wir richten unser Augenmerk verstärkt auf den Kunden und schaffen effektivere und effizientere Ansätze, wie wir unser Geschäft betreiben.

Wir nutzten Technologien, um den Vertrieb effizienter abzuwickeln und die Kundensegmentierung weiter zu verfeinern. Wir haben nicht mehr zeitgemässe Strukturen in unserem Unternehmen modernisiert, um bessere Dienstleistungen sowohl im Vertrieb als auch in der internen Verarbeitung bieten zu können. Und wir blieben weiterhin hervorragenden Leistungen verpflichtet, wie dies unser Modell The Zurich Way klar veranschaulicht, das sich inzwischen zum Branchenstandard entwickelt hat. Dies alles sind bedeutende Errungenschaften, die mehr darstellen als reine Effizienzsteigerungen. Durch sie bereiten wir uns auf künftige Marktbedingungen vor – wie immer diese sich auch darstellen mögen.

Und schliesslich hat sich Zurich 2007 durch ihr konsequentes Kapitalmanagement, das auch ein rigoroses Risikomanagement beinhaltet, positiv von vielen Konkurrenten abgehoben. Wir hegen keinerlei Absichten, von diesem Fokus abzurücken.

Unser Investment Management zeigte deutlich, wie wertvoll ein disziplinierter Ansatz sein kann, um Risiken in einer schwierigen Marktlage zu verstehen.

Die Einführung eines Risikoausschusses auf Verwaltungsratsebene und die Aufwertung der Risikofunktion signalisieren deutlich, dass wir Risiken nach einem integrierten Ansatz beurteilen.

Unser besonnener Kapitaleinsatz, mit dem wir Renditen maximieren und jeden einzelnen Franken optimal nutzen, stellte sicher, dass Zurich erneut eine höhere Dividende bieten und einen umfassenden Aktienrückkauf finanzieren konnte. Damit ermöglichen wir unseren Aktionären, direkt am Erfolg der Gruppe teilzuhaben.

Wie die Bilder in der Halle heute deutlich zeigen, waren diese finanziellen und strategischen Errungenschaften nicht auf glückliche Marktumstände oder freundliche Witterungsbedingungen zurückzuführen. In den vergangenen Jahren hat sich Zurich systematisch auf die Entwicklung von Kernkompetenzen und Fähigkeiten konzentriert, die sich als treibende Kräfte unseres Erfolgs erweisen.

Unsere finanzielle Stärke und Disziplin zeigt sich zum Beispiel nicht nur in der höheren Bewertung durch Rating Agenturen, sondern auch in der gezielten Art und Weise wie wir die Preis- und Produktgestaltung angehen oder mit dem häufigen Auftreten von Katastrophen umgehen. Unsere gesunde Bilanz ermöglicht es uns, in attraktiven Märkten als aktive Käuferin aufzutreten, und uns gegen steigende Kreditkosten abzusichern. Ausserdem hatte unser konservativer Rückstellungsansatz positive Auswirkungen auf unseren Gewinn, da sich die im Rahmen von The Zurich Way umgesetzten Verbesserungen in der Schadenabwicklung und im Underwriting jetzt positiv im Gesamtergebnis niederschlagen.

In vergleichbarer Weise schafft die Verschiebung vom blossen Daten- und Informationensammeln hin zu Wissen und Verständnis die Basis für eine vertiefte Kundenbindung und für die Entwicklung relevanterer Produkte. Ob bei der Expansion unseres Geschäftszweigs Kredit- und Kautionsversicherungen in Europa, bei der stärkeren Marktdurchdringung im Bereich Lebensversicherungen für im Ausland lebende Personen in Asien, im Nahen Osten oder in anderen Schwellenländern oder beim gezielten Ansprechen wachsender Bevölkerungsgruppen in den USA durch Verkaufs- und

Vertriebsmaterialien in ihrer eigenen Sprache – wir nutzen unser Wissen und unsere Einblicke und setzen sie in greifbares Wachstum um.

Ebenso stellen wir die globalen Fähigkeiten, über die nur ein in 170 Ländern operierendes Unternehmen verfügen kann, unseren Kunden zur Verfügung, wo und wann immer sie diese benötigen. Dies ist ein immenser Wettbewerbsvorteil. Nachdem ich mich vom praktischen Nutzen dieses Vorteils persönlich überzeugen konnte, versichere ich Ihnen, dass wir ihn auch in Zukunft intensiv nutzen werden.

Darüber hinaus machen wir die Bedürfnisse unserer Kunden systematisch zum Dreh- und Angelpunkt der Weiterentwicklung unserer Produkte, Dienstleistungen und Vertriebsansätze. Dieser neue Fokus zeigt sich nicht nur in unseren Reaktionen auf Katastrophen, sondern auch darin, dass wir unsere Lebensversicherungsprodukte immer wieder neu beurteilen und mit denjenigen unserer Konkurrenten vergleichen. Hier streben wir kontinuierlich nach Verbesserungen oder Innovationen, um den sich wandelnden Bedürfnissen unserer Kunden gerecht zu werden.

Die treibende Kraft hinter all diesen Erfolgsfaktoren ist unsere Belegschaft. Es sind unsere 60'000 Mitarbeitenden, die all diese Veränderungen umsetzen und auf deren Einsatz wir zählen, um eine Reihe von Finanzergebnissen zu erzielen, wie Sie sie in den vergangenen fünf Jahren gesehen habe. Die Rolle eines Versicherungsunternehmens besteht schliesslich im Wesentlichen darin, das erforderliche finanzielle Kapital anzusammeln, um damit die Entscheidungen ihrer Mitarbeitenden im Risikomanagement zu unterlegen.

Wir stellen die Instrumente, den Rahmen und die Best-Practice-Ansätze zur Verfügung. Es sind aber unsere Mitarbeitenden, die uns Einblick in sich abzeichnende Risiken geben, innovative Ideen zur Umgestaltung existierender Produkte präsentieren oder die Kreativität besitzen, Finanzsysteme zu entwickeln, mit denen wir ein Portefeuille globaler Risiken so verwalten können, dass wir Kapitalrenditen von 20 Prozent und mehr erzielen.

Aus diesem Grund haben wir 2007 begonnen, über unsere gesamte Gruppe hinweg Personalplattformen von internationaler Güte einzuführen. Wir vereinen die Fähigkeiten aller unserer Mitarbeitenden auf eine Art und Weise wie nie zuvor. Wir zeigen Managern, wie sie ihre Teams besser motivieren und führen können. Und insbesondere ermöglichen wir jedem einzelnen Mitarbeitenden, sich sowohl als Fachperson als auch als Mensch den persönlichen Bedürfnissen entsprechend weiterzuentwickeln.

Bei Zurich herrscht eine Atmosphäre der freudigen Spannung, des Stolzes und des Miteinander, die man auf dem Weg durch unsere Büros förmlich spürt. Genau diese Art der positiven Spannung brauchen wir, um solche Ergebnisse zu erzielen – und deshalb bleiben wir der Förderung unserer Mitarbeitenden derart verpflichtet.

Schliesslich ist jedoch der entscheidende Massstab des Erfolgs, wie diese Fähigkeiten zusammenwirken, um die Erwartungen unserer verschiedenen Stakeholder zu erfüllen oder – besser noch – zu übertreffen.

Unseren Aktionären gegenüber verpflichten wir uns zur Rentabilität und zu einer Strategie des besonnenen Kapitalmanagements, um so konsequent herausragende Renditen zu erzielen. Darüber hinaus bedeutet es, dass wir innerhalb einer Führungsstruktur tätig sind, in der die Interessen des Verwaltungsrats, der Konzernleitung und aller Mitarbeitenden mit denen der Inhaber der Gruppe – das heisst mit den Ihren – übereinstimmen. Und es bedeutet, ein Markenversprechen und einen Ruf zu bewahren, der Sie stolz macht, zu den Zurich-Aktionären zu gehören.

Die Erwartungen der Mitarbeitenden zu erfüllen bedeutet, eine Kultur zu schaffen, die in jedem Einzelnen das Beste fördert und anerkennt. Weiter heisst das, erfüllende Herausforderungen am Arbeitsplatz zu ermöglichen, die kontinuierliches Lernen unterstützen und das Selbstwertgefühl stärken. Und es bedeutet ebenfalls, Chancen für neue Erfahrungen und unterschiedliche Perspektiven zu bieten, wie es nur ein wahrhaft globales Unternehmen zu leisten vermag.

Die Erwartungen der Kunden zu übertreffen heisst, genau die Dienstleistungen bereitzustellen, die sie zu einem gewissen Zeitpunkt und in einer gewünschten Art benötigen. Es bedeutet weiter, unser Risikoverständnis mit den von uns entwickelten globalen Fähigkeiten zu kombinieren, um jedem einzelnen Kunden das Bestmögliche zu bieten. Und es bedeutet, jahrhundertealte Geschäftsmodelle in Frage zu stellen, die den Interessen der Kunden keine Priorität eingeräumt haben.

Schliesslich bedeutet die Erfüllung von Erwartungen der Gesellschaft, dass wir unsere Rolle als letztendliche Risikoträgerin ernst nehmen und die neuen Risikoansätze fördern, die unserem modernen Lebensstil entsprechen.

Es bedeutet Partnerschaften mit Experten, um sich abzeichnende Risiken im Zusammenhang mit dem Klimawandel zu identifizieren und anzugehen. Dies haben wir in diesem Jahr bereits angekündigt. Wir haben inzwischen Mitarbeitende eingestellt, um diese Bemühungen weiter voranzutreiben, und wir haben bereits bahnbrechende Ideen entwickelt, die sich abzeichnende

Risiken im Zusammenhang mit dem Klimawandel reflektieren. Wir werden die CO<sub>2</sub>-Bilanz unseres eigenen Unternehmens ebenso ernst nehmen, und wir erwarten, diesbezüglich konkrete Schritte auf globaler Ebene ankündigen zu können.

Ähnlich bedeutet die Erfüllung von Erwartungen der Gesellschaft, dass das fundamentale Konzept des Risikomanagements in bislang unbeachteten Sektoren unserer Gemeinschaft eingeführt wird. Der Bereich Mikroversicherung ist mittlerweile voll in unsere operative Struktur integriert. Wir haben in Zusammenarbeit mit Institutionen im staatlichen wie auch privaten Sektor in China, Lateinamerika, Südafrika und anderen Schwellenländern eine echte Vordenkerrolle übernommen.

Diese Bemühungen sind nicht nur Ausdruck unseres verantwortungsbewussten Handelns, sondern sie bauen auch auf unser Selbstverständnis als grundsätzliche Risikoträgerin der Gesellschaft und positionieren Zurich als Vorreiterin in der Entwicklung neuer Ansätze für künftige Risiken.

Zurich befand sich nicht immer in einer Position, eine derart initiative und auf mehrere Stakeholder ausgerichtete Perspektive vertreten zu können. In der Vergangenheit mussten wir uns auf interne Unternehmensangelegenheiten konzentrieren und die notwendigen Änderungen vornehmen, um unsere Glaubwürdigkeit wiederherzustellen und unsere Ressourcen auf einen wahrhaft globalen Markt auszurichten. Wir haben dies verwirklicht. Zurich steht heute für ein äusserst profitables, operativ leistungsfähiges Unternehmen.

Wir werden weiterhin operative Verbesserungen anstreben, um Zurich als effizientestes und effektivstes Unternehmen in unseren Versicherungsmärkten zu positionieren. Wir werden weiterhin profitables Wachstum sowohl organisch als auch durch Akquisitionen anstreben, indem wir unsere Kunden-, Produkt- und Vertriebsstrategien konsequent umsetzen. Und wir werden weiterhin alles was wir tun mit der gleichen finanziellen und operativen Disziplin angehen, für die Zurich bekannt geworden ist. Dadurch bleiben wir widerstandsfähig und schaffen beständigen Wert.

Schliesslich werden wir auf Kurs bleiben, unsere starke Bilanz und unseren strategischen Fokus einsetzen, auch in turbulenten Zeiten wie diesen, um von den Chancen zu profitieren, die das heutige Marktumfeld bietet. Wir sind gut positioniert, um erfolgreich zu sein. Und ich bin überzeugt, dass Zurich weiterhin einen Mehrwert schafft für all ihre Stakeholder, und zwar in diesem Jahr und darüber hinaus.

Vielen Dank für Ihre Teilnahme an der diesjährigen Generalversammlung und für Ihre anhaltende Treue gegenüber Zurich.