

Generalversammlung 2003

Referat von James J. Schiro

Chief Executive Officer

30. April 2003

Sehr geehrte Damen und Herren
Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre

Als ich vor einem Jahr zum ersten Mal zu Ihnen sprechen durfte, sagte ich, es sei klar, dass unser Unternehmen restrukturiert werden müsse. Es werde darum gehen, die Ertragskraft und die Bilanz zu stärken, das Eigenkapital aufzustocken, uns durch ein gesundes technisches Geschäft auf das Kerngeschäft zu konzentrieren und die Glaubwürdigkeit wieder herzustellen.

Genau daran haben wir gearbeitet.

Am 5. September 2002 gaben wir unseren Massnahmenplan bekannt. Dabei handelt es sich in erster Linie um ein Programm zur Stärkung der finanziellen und operativen Disziplin. Aber es erstreckt sich auch auf die Förderung des effizienten Kapitaleinsatzes, die Positionierung des Unternehmens als versicherungsbasierter Anbieter von Finanzdienstleistungen und die Kostenreduktion. Im laufenden Jahr wollen wir den operativen Ertrag um USD 1 Mrd. steigern. Die dafür notwendigen Strukturen und Betriebsabläufe haben wir geschaffen. Wir befinden uns auf Kurs, und nun müssen wir zeigen, dass wir unsere Leistung auch erbringen.

Ein Eckpfeiler des Programms war die Kapitalerhöhung um USD 2,5 Mrd., der Sie im Oktober zugestimmt haben. Damit kamen wir einer Reihe von Unternehmen zuvor, die seither ebenfalls Kapital aufgenommen haben oder dies noch tun werden. Dieses Kapital stützt unsere Expansion im ertragreichen Nichtlebensgeschäft. Wir danken Ihnen für diese Unterstützung.

Die Umsetzung des Programms erfordert viele schwierige Entscheidungen. Meine Kollegen in der Konzernleitung und ich haben strategische Prioritäten gesetzt; wir kündeten Veräusserungen an und wir entschieden uns, Personal abzubauen, eine der wohl schwierigsten Entscheidungen, die es zu treffen galt. Ich kann Ihnen jedoch versichern, dass uns diese Entscheidungen nicht leicht gefallen sind. Aber sie sind unumgänglich, um das Unternehmen wieder auf den Pfad des nachhaltigen und profitablen Wachstums zu führen. Es führt kein Königsweg zur Schaffung von Werten für alle „Stakeholders“ des Unternehmens: für unsere Mitarbeiter, Kunden und Aktionäre.

Lassen Sie mich einen Überblick über den Stand unseres Programms zur Restrukturierung der Gesellschaft geben.

- Das globale Programm zur Stärkung der Ertragskraft, das auf eine nachhaltige Erhöhung des Gewinns um USD 1 Mrd. im Jahr 2003 abzielt, verläuft nach Plan. Dabei geht es um mehr als nur um Massnahmen zur Kostensenkung. Unter der Leitung von Peter Eckert wurden vielmehr Instrumente entwickelt, die auf der Basis von nachhaltigen Veränderungen der Organisation sowie der Strukturen und Geschäftsabläufe langfristige Effizienzsteigerungen erzielen. Sie umfassen die Schadenbearbeitung, das technische Geschäft sowie alle unterstützenden Funktionen. Im nordamerikanischen Unternehmensgeschäft berechnen wir beispielsweise die Rendite auf dem eingesetzten Kapital auf Stufe der einzelnen Policen. Die Rückversicherer gewähren uns deshalb günstigere Prämien, weil sie mit detaillierten und transparenten Kundeninformationen versorgt werden.
- Das Programm zur Veräusserung von Geschäften und Länderaktivitäten, die entweder nicht mehr länger zu den Kernaktivitäten zählen oder die ihre Gewinnvorgaben nicht mehr erfüllen, ist ebenfalls auf dem richtigen Weg. Wir führen aber keinen Ausverkauf durch. Vielmehr wollen wir den Unternehmenswert maximieren, selbst unter den derzeit schwierigen Marktbedingungen. Darüber hinaus darf der Rückzug etwa aus einzelnen Ländern auch nicht als Abschied vom globalen Geschäft interpretiert werden. Tatsächlich verleiht uns die Präsenz in den globalen Schlüsselmärkten eine solide Stütze. Wir sind der einzige grosse Versicherer mit einer weltweit ausgewogenen Präsenz, und wir werden diesen geografischen Vorteil auch nutzen, um nachhaltige Werte zu schaffen.
- Bis Ende 2003 haben wir uns zum Ziel gesetzt, das Risikokapital um USD 5 Mrd. zu erhöhen. Unter den üblichen Vorbehalten bin ich zuversichtlich, dass wir dies auch erreichen werden. Dieses zusätzliche Risikokapital setzt sich zusammen aus Kapitalerhöhungen (unter Einschluss der Bezugsrechtmission), einer verbesserten Nutzung der Rückversicherung, Veräusserungen sowie einer Restrukturierung von Bereichen mit dem Ziel, den Bedarf an Kapital zu reduzieren.

Veräusserungen werden nach Plan rund USD 1 Mrd. beisteuern. Sodann haben wir unsere Aktienquote verringert und jene Bereiche durchforstet, die einen besonders hohen Kapitalbedarf ausweisen. Der Grossteil der Massnahmen zur effizienten Steuerung der Kapitalbasis wurde umgesetzt. Unter der Kontrolle des Group Finance Director, Patrick O'Sullivan, werden wir auch weiterhin bei all unseren Tätigkeiten auf finanzielle Disziplin achten.

Es wäre allerdings falsch, die Restrukturierung unseres Unternehmens nur im Zusammenhang mit Kostensenkungen und Veräusserungen zu sehen. Der künftige Erfolg hängt auch von den Kernstärken der Gesellschaft ab. Beim Besuch unserer Geschäftsstellen und im Gespräch mit Kunden und Maklern bin ich immer wieder erstaunt über den Einfallsreichtum unserer Mitarbeiter. Das im nordamerikanischen Unternehmensgeschäft entwickelte Customer's Risk Intelligence System bietet unseren Kunden entscheidende Wettbewerbsvorteile an, was denn auch mehrere grosse Kunden zur Zürich brachte. Ich bin zuversichtlich, dass John Amore als CEO von North America Corporate sein Team auch weiterhin zu vielen neuen innovativen Lösungen anspornen wird.

Ein weiteres Beispiel liefert Kontinentaleuropa, wo erfolgreich ein Internet gestütztes Instrument zur Überwachung der Vertragserneuerungen eingeführt wurde. Es liefert Informationen über die Erneuerung von Policen auf Kundenbasis und erfasst alle grossen Kunden, die 50% des gesamten Prämienvolumens ausmachen. Auf Grund der monatlichen Berichte verfügen wir über genaue Daten über den Stand der Erneuerungen, und das Instrument dient zudem als Frühwarnsystem für alle Länderchefs. Solche Instrumente erleichtern die Aufgabe, der sich Axel Lehmann bei der Integration der Länder des Geschäftsbereichs Kontinentaleuropa in ein wettbewerbsfähiges „Powerhouse“ konfrontiert sieht.

Meine Damen und Herren, wir müssen unser Geschäft gewissermassen neu erfinden, um den Herausforderungen der sich schnell verändernden Märkte gerecht werden zu können. Besuche an der Front haben mich überzeugt, dass dies beinahe täglich geschieht. Wir freuen uns auch, dass innovative Ideen gar den Sprung über den Atlantik schaffen. Unter Martin Feinstein hat Farmers in weiten Bereichen Amerikas die bei uns längst bekannten HelpPoints entstehen lassen.

Wir müssen jedoch berücksichtigen, dass die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen für die Finanzdienstleistungsunternehmen nach wie vor schwierig sind. Die Zinsen liegen auf dem tiefsten Stand der letzten 40 Jahre, und der US-Aktienmarkt ist nun drei Jahre hintereinander eingebrochen. Das war zum letzten Mal während der Weltwirtschaftskrise in den dreissiger Jahren der Fall. Obwohl der Krieg in Irak nur kurz war, wird der weltwirtschaftliche Ausblick von Risiken und

Schwächen überschattet. Japan hat die nun mehr als 10 Jahre dauernde Stagnation noch immer nicht überwunden, und der europäische Kontinent steht am Rande einer Rezession. Einzig die USA scheinen sich zu erholen. Aber auch dort dürfte der Aufschwung – wenn überhaupt – atypisch schwach bleiben. Dem Gegenwind zum Trotz arbeiten wir hart, um unsere Versprechen einzulösen. Zwar können wir die Unwägbarkeiten der Finanzmärkte weder vorhersagen noch kontrollieren, aber unsere Massnahmen zielen darauf ab, unsere Kerngeschäfte so gut wie möglich abzuschirmen.

Das Lebengeschäft ist von den schwachen Finanzmärkten zweifellos am stärksten beeinflusst worden. Heute wissen wir, dass die auf einer nie abbrechenden Aktien-Hausse basierenden Modelle der neunziger Jahre falsch waren. Die Risiken dieser Modelle treten klar zu Tage. Wenn wir auch künftig Lebensversicherungen anbieten wollen, müssen wir für diese Sparte als erstes einen neuen Plan entwickeln, der unter allen Marktbedingungen attraktive Renditen zulässt. Sandy Leitch leitet eine umfassende Analyse unserer Strategien und Angebote, welche die gesamte Bandbreite von Lebensversicherungs- und Vorsorgeprodukten in Betracht zieht.

In der Zwischenzeit treiben wir die Stärkung unseres Lebengeschäfts kräftig voran. Bereits schliessen wir in Grossbritannien keine neuen Versicherungen im kapitalintensiven Versicherungsgeschäft mit Überschussbeteiligung mehr ab. Bonuszahlungen in den Hauptmärkten Kontinentaleuropas spiegeln die tieferen Finanzmarkterträge. Neuerdings bieten wir attraktive Produkte ohne Garantien an, während wir uns bei den Produkten mit Garantien finanziell noch besser absichern. Effizienz und Massnahmen zur Ertragssteigerung sowie der flexiblen Kapitalbewirtschaftung und verbesserten Bewirtschaftung der Aktiven und Passiven der Bilanz stehen ganz oben. Unter der Leitung von Chief Investment Officer David Wasserman werden wir auch im laufenden Jahr Aktien entweder absichern oder verkaufen, um so die Relationen zwischen Lebensversicherungsprodukten mit Garantien und der Entwicklung der Aktienmärkte besser ausgleichen zu können.

Unsere Anstrengungen können allerdings nur erfolgreich bleiben, wenn sie von gesunden regulatorischen Rahmenbedingungen unterstützt werden. In der Schweiz ist das Kollektivgeschäft auf Grund eines zu hohen Mindestzinssatzes unter Druck geraten. Obwohl der Satz Anfang Jahr auf 3,25% gesenkt wurde, ist er immer noch höher als der risikolose Zinssatz, den wir auf dem Markt erzielen können. Das Prinzip ist einfach: Der garantierte Mindestzins sollte entweder abgeschafft oder eng an den risikolosen Zinssatz gebunden und auf jeden Fall der politischen Einflussphäre entzogen werden.

Wird dieses Problem nicht innert nützlicher Frist gelöst, müssen wir all unsere strategischen Optionen für das Kollektivgeschäft neu überprüfen. Hans-Jürg Bernet, der Chef der Zürich Schweiz, und sein Team erbringen glänzende Leistungen in einem schwierigen Umfeld. Aber auch er kann die finanziellen Fakten am Ende nicht ignorieren. Wir sind nicht bereit, einem Geschäft Kapital zuzuweisen, das keinen Ertrag abwirft. Dies schulden wir vor allem Ihnen, unseren Aktionären. Aber wir schulden dies auch den schweizerischen Rentnern. Die meisten Pensionskassen halten nämlich eine beträchtliche Anzahl an Zürich-Aktien, und diese Kassen sind zwingend auf einen positiven Ertrag auf dem angelegten Kapital angewiesen.

Diese Überlegungen sollten jedoch nicht vom Gesamtbild ablenken. Unsere Kerngeschäfte sind gesund, und die Aussichten für ein starkes Prämienwachstum im Nichtlebenbereich sind gut. Nach einem Jahrzehnt mit nachgebenden Prämiensätzen und steigenden Schadenaufwendungen können die Versicherer derzeit starke Preiserhöhungen durchsetzen. Dieser „harte Markt“ dürfte noch bis 2004 dauern, obwohl sich in einzelnen Segmenten bereits der nächste Abwärtszyklus abzuzeichnen scheint. Die mögliche Marktaufweichung unterstreicht die Notwendigkeit einer disziplinierten Abwicklung des technischen Geschäfts, soll das Ziel der Ertragsverbesserung nicht aus den Augen verloren werden. Schliesslich bieten die älter werdende Bevölkerung und der Wechsel vom Umlageverfahren in der Sozialversicherung hin zum Kapitaldeckungsverfahren langfristig gute Aussichten für die Versicherungswirtschaft.

In vielerlei Hinsicht ist unser Unternehmen viel besser gerüstet als noch vor einem Jahr, um die Unberechenbarkeiten und die vielfältigen Herausforderungen des globalen Marktes zu meistern. Wir haben in der Tat viel erreicht. Aber es gilt noch mehr zu tun.

Die Konzentration auf die Umsetzung des Plans wird durch bessere finanzielle Disziplin, gutes Prozessmanagement und zentrale Entscheidungsprozesse unterstützt. Unter Führung unseres Chief Financial Officer Thomas Buess straffen wir unsere Buchhaltungs- und Finanzkontrollsysteme. In diesem Jahr haben wir den Abschluss früher veröffentlicht als bisher üblich, und in drei Wochen werden wir erstmals Quartalsresultate bekannt geben.

Aber Erholungen sind noch nie linear verlaufen; selbst die besten Restrukturierungs- und Wiederaufbaupläne stossen auf Hindernisse. Darum entwickeln wir Alternativszenarien, die unerwartet negativen Einflüssen Rechnung tragen. Wir wollen uns in der Umsetzung des Plans nicht beirren lassen.

Das vergangene Jahr hat mich in der Überzeugung bestärkt, dass die Zürich ein grossartiges Unternehmen mit einer reichen Geschichte und einer stark verankerten Marke ist. Lassen Sie mich einen Text zitieren, der kürzlich auf meinem Pult landete. Zu den Stärken unseres Unternehmens heisst es darin:

- „Wir verfügen über gutes Know-how und ausgedehnte Erfahrungen aus mehr als 100 Jahren im Versicherungsgeschäft.
- Wir sind in allen wichtigen Versicherungsmärkten tätig.
- Unser professionelles Auftreten wird geschätzt, und wir sind willkommene Partner.
- Wir geniessen den Ruf, stetig und verlässlich zu sein.
- Unsere Risiken innerhalb des Versicherungsportefeuilles sind ausgewogen, und das gilt auch für unsere Vermögensanlagen“. Und der Autor schloss:
- „Wir verfügen über die personellen und finanziellen Ressourcen, um unsere Konkurrenten in den Schatten zu stellen, und unsere Aufgabe besteht darin, dies zu verwirklichen.“

Meine Damen und Herren, unser Ehrenpräsident Fritz Gerber schrieb dies im Jahr 1989. Ich meine, er habe den Nagel auf den Kopf getroffen. Das sind auch meine Ziele für unser Unternehmen. Wir können uns glücklich schätzen: Die Leistungen der Zürich, ihre Werte und Zielvorstellungen haben sich nicht verändert. Ja, ich bin fest überzeugt, dass wir über die personellen und finanziellen Ressourcen verfügen, um ein grossartiges Unternehmen zu sein. Darum ist es für mich so spannend, zusammen mit meinen Kollegen in der Konzernleitung und unseren engagierten Mitarbeitern, hier arbeiten zu dürfen. Ich bin sicher, dass Sie ihnen mit mir für die harte Arbeit bei der Umstrukturierung unserer Gesellschaft zum weltweit führenden schweizerischen Direktversicherer danken möchten.

Ich freue mich, zusammen mit Ihnen im Jahr 2004 erneut auf die Fortschritte der Zürich zurückzublicken.