

Generalversammlung 2005

Referat von James J. Schiro

Chief Executive Officer

19. April 2005

Herr Präsident

Sehr geehrte Damen und Herren; sehr geehrte Aktionäre

Die Ergebnisse 2004 zeigen, dass die Zurich wieder auf Kurs ist. Vor drei Jahren, als der Verwaltungsrat mich mit der Leitung dieses grossen Unternehmens betraute, war es kein Geheimnis, dass der Zurich zahlreiche Herausforderungen bevorstanden. Wir mussten die Rentabilität der Gruppe wiederherstellen, unsere Bilanz stärken und uns erneut auf Kerngeschäfte mit bewährten Underwriting-Grundsätzen konzentrieren. Aber eine Herausforderung stach hervor. Unsere primäre Aufgabe bestand darin, die Glaubwürdigkeit auf den Finanzmärkten zurückzugewinnen. Wir wollten uns erneut an der Erfüllung unserer Versprechen messen lassen.

Heute bewegen wir uns wieder auf einem festen Fundament, das auf rentables Wachstum ausgerichtet ist. Die Grundlagen unserer Geschäfte sind gesund. Dies hat uns im vergangenen Jahr in die Lage versetzt, sowohl Ertragsrückgänge in einigen Bereichen zu absorbieren als auch eine Reihe von Altlasten zu entsorgen. Gerne möchte ich Ihnen heute aufzeigen, was wir in den letzten drei Jahren erreicht haben. Danach wird Ihnen Herr Patrick O'Sullivan, unser Group Finance Director, die Leistungen im Geschäftsjahr 2004 im Einzelnen erläutern.

Im September 2002 präsentierten wir einen umfassenden Plan zur Stärkung der Gruppe. Er war auf operative und finanzielle Disziplin ausgerichtet. Unsere Messgrösse ist der Business Operating Profit. Wir sehen mit Genugtuung, dass dieser Wert seit 2002 um 150% auf mehr als USD 3,1 Milliarden im letzten Jahr gewachsen ist. Dies schlug sich in einer markanten Verbesserung der Eigenkapitalrendite, basierend auf dem Business Operating Profit nach Steuern, nieder. Sie hat sich von 5,1% auf 11,5% mehr als verdoppelt und erreichte beinahe unser mittelfristiges Ziel von 12%. Im gleichen Zeitraum hat sich auch unsere Ertragslage deutlich verbessert, von einem Verlust von USD 3,4 Milliarden im Jahr 2002 in einen Gewinn von USD 2,6 Milliarden. Das entspricht einer Eigenkapitalrendite von 13,3%.

Der Eckpfeiler für den Plan zur Stärkung der Bilanz war die Bezugsrechtsemission in Höhe von USD 2,5 Milliarden, der Sie im Oktober 2002 zustimmten. Wir sind dankbar für Ihre frühzeitige Unterstützung. Dies gab uns gegenüber vielen anderen in der Branche, die später ebenfalls Kapital aufnehmen mussten, einen Vorsprung. Dadurch konnten wir unsere starke Marktposition beim Zeichnen von profitablen Versicherungsgeschäft besser ausspielen. Bis Ende des letzten Jahres konnten wir das Eigenkapital auf USD 22,2 Milliarden erhöhen, was einem Anstieg von mehr als einem Drittel gegenüber dem Stand von Ende 2002 entspricht.

Die wieder gewonnene Stärke unserer Bilanz spiegelt sich auch in den Rückstellungen. Die netto Schadenrückstellungen kletterten von USD 30,4 Milliarden Ende 2002 auf USD 43,5 Milliarden Ende 2004. Gestützt auf unsere vorsichtigeren versicherungsmathematischen Annahmen, und nach Abschluss einer umfassenden Prüfung, haben wir die Rückstellungen 2004 um USD 2,0 Milliarden verstärkt. Daraus ergibt sich für die beiden letzten Jahre insgesamt eine Stärkung für Vorjahresentwicklungen von beinahe USD 4 Milliarden.

Mit diesen Massnahmen dürften wir den grössten Teil der Altlasten beseitigt haben, die sich aus der Zeichnungspraxis der späten neunziger Jahre ergeben hatten. Davon war mit der Zurich auch die gesamte Versicherungsbranche betroffen. Aber wir konnten die Probleme aus einer Position der Stärke lösen. Künftig rechnen wir mit einem gegenüber den Vorjahren geringeren Nachholbedarf bei der Bildung von Rückstellungen für Vorjahresentwicklungen. Wir verfügen heute über eine ausreichende Elastizität und Widerstandskraft, um die unserem Geschäft innewohnenden Ereignisse zu absorbieren.

Wir haben aber auch die Geschäftsorganisation verbessert. Unser Fokus liegt auf einem Portfolio in der Schaden- und Lebensversicherung, das in attraktiven Märkten auf beiden Seiten des Atlantiks fest verankert ist. Als grösster Schweizer Versicherer betreiben wir das Geschäft mit einer globalen Perspektive, ohne jedoch lokale Märkte zu vernachlässigen. Gemessen am Prämienvolumen lagen wir im letzten Jahr unter den in Europa ansässigen Schadenversicherern auf dem zweiten Rang und unser Geschäft für grosse Unternehmenskunden kam weltweit auf Rang zwei. Unser Betriebskapital wird zentral koordiniert den besten Renditeprofilen in unserem weltweiten Portfolio zugewiesen.

Sehr geehrte Damen und Herren, das Geschäftsjahr 2004 hat gezeigt, dass wir unser Geschäft auf einer starken Grundlage betreiben. Der Zukunft blicken wir zuversichtlich entgegen, wohl wissend, dass der normale Geschäftsgang immer Herausforderungen mit sich bringt. Wir werden weiter an uns arbeiten.

Unsere Aufgabe ist und war stets, das Leistungsniveau zu steigern und ein Gleichgewicht zwischen Wachstum und Rentabilität zu finden. Das ist der Grund für die Einführung eines einheitlichen und konsistenten „Zurich Way“. Damit schaffen wir verbindliche Methoden für unsere Geschäftsbereiche, vom Underwriting über die Schadenbearbeitung bis hin zum Vertrieb, den Finanzen und zur Entwicklung von Führungskräften. Diese Methoden können unter dem Slogan zusammengefasst werden: „was gemessen wird, wird auch erledigt“. Sie entspringen derselben Disziplin, die hinter der Dynamik der Erholung stand; sie müssen Teil unserer Kultur werden. Wir wollen sicherstellen, dass die Leistungen der drei letzten Jahre in allen Geschäftseinheiten der Gruppe wiederholbar bleiben.

Alle erfolgreichen Unternehmen verfügen über eine starke, leistungsorientierte Kultur, die auf gemeinsamen Prozessen und Werten baut. Die Entwicklung der Zurich zu einer führenden Marktteilnehmerin war hier keine Ausnahme. Ein Blick in unser Archiv zeigt, dass einheitliche versicherungsmathematische Methoden und Rechnungslegungsprinzipien schon zu Beginn des 20. Jahrhunderts eingeführt wurden. Damals wuchs unsere Gesellschaft rasch im Ausland mit einem starken Akzent auf Deutschland und Frankreich und einem ersten Vorstoss nach Amerika. Ohne eine starke Ausrichtung auf die Rentabilität sowie auf allgemein geltende Geschäftsprinzipien hätte die Expansion nie so erfolgreich abgewickelt werden können.

Heute sind wir eine globale Gesellschaft, die Dienstleistungen für Kunden auf der ganzen Welt erbringt, und unsere Stärke basiert auf dem Angebot integrierter Lösungen. Vom globalen Ansatz

der Zurich profitieren in erster Linie unsere Unternehmenskunden. Grosse multinationale Unternehmen fordern einheitliche Standards für Dienstleistungen, und zwar unabhängig davon, wo sich ihre Betriebe befinden. Daraus ergeben sich hohe Anforderungen an unsere interne Organisation und an die Fähigkeit unserer Mitarbeiter, über die Grenzen hinweg zusammenzuarbeiten. Unsere Mitarbeiter arbeiten eng mit ihren Kollegen zusammen, und sie wissen wohl, was man an anderen Orten zu leisten fähig ist. Der „Zurich Way“ definiert diese Zusammenarbeit; wir sehen erste Ergebnisse in einer gestiegenen Kundenzufriedenheit und dem Zustrom von neuen Kunden.

Lassen Sie mich nun zu einigen besonderen Herausforderungen zurückkehren, und zwar zuerst zu den Aufgaben in der Schadenversicherung.

Unter Prognostikern gibt das derzeit offenkundig schwache Preisumfeld in den Schadenversicherungsmärkten viel zu reden. Aber was Mark Twain sagte, nachdem er seinen Nachruf gelesen hatte, gilt auch für die derzeitigen Bedingungen: Berichte über allgemein zurückgehende Tarife sind stark übertrieben. Sicher, in einigen Versicherungsklassen mögen die Preise zurückgehen, aber die derzeit gültigen Tarife erlauben nach wie vor den Abschluss von gewinnbringenden Geschäften. Unsere Vorgaben sind klar. Wo die Prämiensätze unseren Zielsetzungen nicht entsprechen, zeichnen wir entweder weniger Geschäfte oder wir ziehen uns vollkommen zurück. Obwohl wir wachsen wollen, gehen wir in punkto Rentabilität keine Kompromisse ein.

Beim Blick auf das Lebensversicherungsgeschäft freue ich mich, über Fortschritte bei allen wichtigen Kennzahlen berichten zu können. Wir haben das Geschäft auf gewinnbringende Marktsegmente ausgerichtet. Wir führten neue Produkte ein, die dem Finanzmarktumfeld von heute besser gerecht werden. Zusammen mit starken Partnern bauen wir ein Vertriebssystem der Weltklasse auf. Dabei kommen uns die gemeinsame Stärke und das globale Fachwissen zu Gute, um Reichweite und Präsenz in unseren Schlüsselmärkten auszubauen.

Obwohl wir gut vorangekommen sind, bleibt noch viel zu tun. Dies ist besonders in Grossbritannien der Fall, wo die Leistung noch hinter den Zielvorgaben liegt. Anfang dieses Jahres haben wir die Vertriebsstrategie in Grossbritannien überprüft und das Produktionsmodell reorganisiert. Der ausgezeichnete Leistungsausweis von Farmers inspiriert uns für das ganze Lebensgeschäft. Farmers New World Life, ein Geschäft, das wir konsolidieren, wächst schnell und mit Gewinn. Wir werden

uns die in den USA gemachten Erfahrungen zunutze machen und diese in geeigneter Form in Europa umsetzen.

Es wird allerdings noch eine Weile dauern, bis unsere Bemühungen Früchte tragen. In der Zwischenzeit halten wir es für wichtig, Sie über Fortschritte zu informieren. Dazu haben wir unsere Finanzmarktinformationen vor kurzem mit einer Reihe von Investorentagen erweitert. Der erste zum Thema Underwriting wurde im Januar abgehalten; der zweite über die Lebensversicherung folgte vor wenigen Wochen. Zusätzliche Workshops zu anderen Themen sind später in diesem Jahr geplant. Damit informieren wir über Aktivitäten, die im Rahmen der Finanzberichterstattung in der Regel nicht behandelt werden. Das erweiterte Informationsangebot entspricht unseren Grundsätzen von Transparenz und Rechenschaftsablage.

Bevor ich schliesse, möchte ich mich externen Herausforderungen widmen, die womöglich das Geschäftsmodell zwischen Versicherern, Maklern und Kunden fundamental ändern könnten.

Im Jahr 2004 wurde die Versicherungsbranche einschliesslich der Zurich von den Aufsichtsbehörden einer verstärkten Prüfung unterzogen. Ihre Untersuchungen konzentrierten sich auf drei Bereiche. Sie betrafen Geschäftspraktiken bei Versicherern und Maklern, den Einsatz nicht-traditioneller Produkte sowie gewisse Rückversicherungsverträge. Wir nahmen pro-aktiv interne Prüfungen vor und haben, wo angezeigt, entsprechende Massnahmen ergriffen. Darüber hinaus wurden einzelne Transaktionen den zuständigen Aufsichtsbehörden gemeldet, und wir kooperieren bei allen Auskunftsbegehren mit den Behörden.

Unsere Branche unterliegt zahlreichen Einflüssen. Dazu zählen Marktkräfte, Abklärungen der Staatsanwaltschaft, aufsichtsrechtliche Interventionen und gesetzgeberische Aktivitäten. Nehmen Sie beispielsweise das amerikanische System im Umgang mit Haftungsklagen. Allen guten Absichten zum Trotz, erfüllt es die Erwartungen nicht. Unter dem Einfluss von Rechtsanwälten ist es zu einer grossen Umverteilungsmaschine geworden, die Verbraucher, Versicherer und die Wirtschaft gleichermassen belastet, während tatsächlich Geschädigte selten angemessen entschädigt werden. Vor kurzem konnte in der politischen Debatte ein gewisser Fortschritt verzeichnet werden, der einige Exzesse zurückbinden könnte. Aber in der Zwischenzeit lastet dieses System weiter auf unserem Geschäft, und wir müssen damit zurechtkommen.

Meiner Meinung nach täten die Versicherer gut daran, sich künftig pro-aktiv auf Veränderungen einzustellen. Die branchenweiten Untersuchungen in den Vereinigten Staaten sind Anlass, unsere Geschäftsmodelle zu hinterfragen und zu verbessern. Dienst am Kunden ist oberstes Ziel, und unsere Handlungen müssen Rechtens sein. Es darf keine Güterabwägung zwischen gesetzmässigem Handeln einerseits und geschäftlichem Erfolg andererseits geben. Wir müssen uns dem Wettbewerb stellen, aber wir müssen immer fair handeln und auf dem Boden des Gesetzes bleiben. Nur so können wir das Vertrauen der Kunden erhalten und dem Markt einen Mehrwert liefern.

Unsere Gruppe ist gut gerüstet, die aktuellen Herausforderungen anzunehmen. Während der drei letzten Jahre haben wir unsere Geschäftsmodelle und Verfahren noch wettbewerbsfähiger und effizienter gestaltet. Wir haben unsere Finanzdisziplin und internen Kontrollen verbessert und wir sind transparenter geworden. Wir haben hart gearbeitet, um das Vertrauen und die Glaubwürdigkeit auf den Märkten zu stärken, und wir streben nach hoher betrieblicher Effizienz und beruflicher Integrität. Unsere Handlungen richten sich nach den ethischen Grundsätzen, die in den „Zurich Basics“, den Grundwerten unserer Gesellschaft, festgehalten sind.

Sehr geehrte Damen und Herren, heute leitet unser Präsident Lodewijk van Wachem seine letzte Generalversammlung. Vor drei Jahren übernahm er das Präsidium in einer kritischen Phase der Gesellschaft, und seither konnte er eine spannende Transformation begleiten. Sehr geehrter Herr Präsident, im Namen der Konzernleitung möchte ich Ihnen für den stets hilfreichen Rat, die klugen Impulse und die grosse Unterstützung bei der Erreichung der Trendwende herzlich danken. Sie verlassen ein gut bestelltes Haus, und wir wünschen Ihnen für den aktiven Ruhestand alles Gute.

Wir möchten auch unseren Mitarbeitern für ihre Tatkraft und Unterstützung danken. Die Erholung wäre ohne den engagierten Einsatz der Mitarbeiter nicht möglich gewesen. Wir sind stolz, dass unsere Organisation über eine breite Basis an qualifizierten Nachwuchskräften verfügt. Zur Sicherung des Wohlergehens der Gruppe werden wir alles tun, um auch weiterhin die Besten und Klügsten zur Zurich zu bringen und zu halten.

Sehr geehrte Damen und Herren, die drei letzten Jahre haben bemerkenswerte Veränderungen gebracht, die wohl kaum einfach zu akzeptieren gewesen sein dürften. Aktivitäten, die für den Erfolg unseres Geschäfts entscheidend sind, werden nun zentral koordiniert, und wir steuern unsere Risiken global. Wir sind mehr fokussiert; wir haben die Ertragskraft verbessert, die Bilanz gestärkt

und Altlasten beseitigt. Unsere „Fundamentals“ sind gesund. Meine Kollegen und ich sind überzeugt, dass die Gruppe auf der Basis eines nachhaltigen, rentablen Wachstums den Aktionären weiterhin attraktive Renditen und den Mitarbeitern interessante Entwicklungsperspektiven bieten kann.

Ich freue mich, im Jahr 2006 erneut über den Fortschritt der Zurich berichten zu dürfen.

Vielen Dank.