

Es gilt das gesprochene Wort.



Generalversammlung 2002

Referat von Rolf Hüppi

Präsident des Verwaltungsrats und der Konzernleitung

16. Mai 2002

Sehr geehrte Damen und Herren,
Liebe Aktionärinnen und Aktionäre,

Lassen Sie mich vorweg eingestehen, dass mir die Vorbereitung dieser Rede nicht leichtgefallen ist.

Kein Chef eines grossen Versicherungskonzerns wird gerne über den Abschluss des Geschäftsjahres 2001 berichten. Da mache ich keine Ausnahme. Der Rückblick auf das schlimmste Jahr unserer Branche und das unerfreulichste Ergebnis Ihres Konzerns ist ernüchternd. Wäre da nicht die Gewissheit, dass wir über solide Positionen in unseren Schlüsselmärkten verfügen und dass wir für die Zukunft wichtige Weichen gestellt haben, würde ich heute nicht gerne vor Sie treten.

Bleiben wir aber zunächst beim vergangenen Geschäftsjahr. Es steht nicht nur im Zeichen des 11. September. Richtig ist aber, dass die terroristischen Anschläge die Branche bis zu USD 70 Milliarden gekostet haben dürften. Die Schreckenstat hat die Einstellung der Versicherungswirtschaft gegenüber unerwarteten Risiken und die Natur unserer Geschäftstätigkeit verändert. Und dies in einem Jahr, das bereits von einem schlechten Finanzmarktumfeld geprägt war, von schwachen Aktienmärkten und niedrigen Zinsen, welche die Schadenbelastungen des Versicherungsgeschäfts noch deutlicher hervortreten liessen. Die Versicherungswirtschaft wurde unbarmherzig daran erinnert, dass Jahre mit scheinbar garantiert hohen Finanzerträgen der Vergangenheit angehören. Und mit Blick auf unverändert schwache Börsen und niedrige Zinsen ist zu befürchten, dass die Ergebnisse unserer Branche in diesem Jahr erneut belastet werden.

Die Entwicklungen in unserem Marktumfeld haben unsere Branche in der Tat in einem hohen Masse geprägt. Darüber hinaus muss ich aber auch einräumen, dass das Ergebnis der Zürich 2001 durch eine Reihe von hausgemachten Faktoren belastet wurde. Vor allem im versicherungstechnischen Bereich mussten wir schlechte Ergebnisse hinnehmen. Der Schaden-Kosten-Satz – die sogenannte „Combined Ratio“ – verschlechterte sich von 104,2% auf 111%. Und selbst nach Abzug der mit dem 11. September verbundenen Sondereinflüsse bleibt die bereinigte „Combined Ratio“ unakzeptabel hoch. Massnahmen zur Verbesserung wurden bereits im Berichtsjahr getroffen.

In den Zeiträumen dieser negativen Entwicklung fiel auch die bereits im Vorjahr eingeleitete, wohl umfassendste Reorganisation unserer Geschäftstätigkeit und unserer Organisations-Strukturen in der jüngeren Vergangenheit. Kein Zweifel, diese Transformation hat uns belastet, wie die verschiedenen Gewinnwarnungen nach aussen schmerzlich dokumentierten. Und dennoch konnte im letzten Jahr eine solide Plattform für die künftige Entwicklung gelegt werden. Das Erneuerungsprogramm mit den Zielen „Fokus, Wachstum und Effizienz“ wurde gegen widrige Umstände konsequent in Angriff genommen und tatkräftig umgesetzt. Das Programm ist für Ihr Unternehmen so wichtig, dass ich Sie darüber näher informieren möchte.

* * *

Bitte begleiten Sie mich auf eine kurze Zeitreise. Nicht ganz zufällig möchte ich mit 1963 beginnen. Als ich damals zum Unternehmen kam, war die Zürich eine schweizerische Versicherungsgesellschaft, die auch in einer Reihe von andern Ländern tätig war. Heimatmarkt war unbestritten die Schweiz, wo wir die gesamte Palette der Dienstleistungen anboten. Demgegenüber verfügte das Auslandsgeschäft nicht in allen Regionen über eine ausreichend kritische Masse. Dem kurzen Jahresbericht für 1963 war zwar zu entnehmen, dass die Zürich in Europa, Afrika, Asien, Australien und Nordamerika vertreten war, aber eine detaillierte regionale Berichterstattung fehlte. Dem Leser blieb darum verborgen, welcher Anteil des Prämienvolumens von CHF 983 Millionen im Ausland generiert worden war.

Zwanzig Jahre später war vieles anders. Die Bruttoprämien hatten sich auf CHF 3,9 Milliarden beinahe vervierfacht. Und der nunmehr etwas umfangreichere Jahresbericht 1983 enthielt auch eine geographische Gliederung. Danach war Nordamerika mit einem Anteil von 32% die grösste Region. Es folgten die Schweiz mit 23% und Kontinentaleuropa mit 22%. Obwohl Nordamerika schon lange eine wichtige Region gewesen war, verfügte die Zürich als die etwa 30. grösste

Versicherungsgesellschaft auf diesem Markt noch immer nicht über kritische Masse. Und ähnlich schwach war unsere Marktposition auch in den übrigen ausländischen Märkten.

Nun springen wir nochmals um zwei Dekaden nach vorne. Wenn Sie den informationsreichen Jahresbericht 2001 zur Hand nehmen, werden Sie erneut ein völlig verändertes Bild erkennen. Die Zurich Financial Services Group ist nun global etabliert. Wir sind in drei Schlüsselmärkten verankert, und das Prämienvolumen ist um den Faktor 25 auf CHF 96 Milliarden gewachsen. Und in diesen drei Märkten sind wir nicht bloss präsent; wir treten vielmehr als ernstzunehmender Konkurrent auf. Im amerikanischen Nichtleben-Markt sind wir zur Nummer 2 oder 3 aufgerückt, je nachdem, ob wir uns in Brutto- oder Nettoprämien messen. In Grossbritannien nehmen wir die Plätze 3 im Nichtleben und 4 insgesamt ein, während wir auf dem europäischen Kontinent in diesem Jahr auf Rang 5 vorstossen werden. Allein in den letzten sieben Jahren haben wir den Marktanteil in den USA um den Faktor vier auf 4,8% erhöht. In Grossbritannien verdreifachten wir den Marktanteil auf 4,4%, und unter Einschluss des Deutschen Herolds wird der Marktanteil in Kontinentaleuropa in diesem Jahr um einen halben Prozentpunkt auf 2,7% klettern.

Wir haben in der Tat viel erreicht. Wir sind zu einem führenden versicherungsgestützten Finanzdienstleistungs-Unternehmen geworden, das mit den Besten im Wettbewerb steht. Heute ist die Zürich der einzige unabhängige schweizerische Erstversicherer, der weltweit eine Rolle spielt.

Bevor ich jedoch zur Position der Zürich als globales Finanzdienstleistungs-Unternehmen komme, möchte ich ein anderes Thema aufgreifen, das schon bei unserer kurzen Reise durch die Geschichte angesprochen wurde. Ich meine den Umfang unserer Berichterstattung und was man daraus über die Offenlegungspraxis der Zürich ableiten könnte.

Zu diesem Thema ist im letzten Jahr viel Tinte geflossen – nicht nur in der Schweiz. Der spektakuläre Zusammenbruch des grossen Energie-Handelsunternehmens Enron hat auf die unterschiedlichen Bilanzierungsvorschriften auf den beiden Seiten des Atlantiks aufmerksam gemacht. Selbst in den USA scheint nun eine Mehrheit der Kommentatoren die Vorteile der in Europa benutzten International Accounting Standards (IAS) anzuerkennen. Der Nutzen einer fairen und sachgerechten Offenlegung – oder Publizität – im Interesse der Aktionäre sowie weiterer Kreise ist allen bewusst geworden.

Aber umfangreichere Publizität ist nicht zwingend besser. Wichtig ist vielmehr, wozu die Informationen gesammelt werden. Verschiedene Nutzer haben unterschiedliche Bedürfnisse. Darum

bieten wir Ihnen zum Beginn des Jahresberichts eine kurze Zusammenfassung an. Und wir hielten es für nützlich, diese Informationen nochmals auf eine Seite zu verdichten und Ihnen heute vor diesem Saal aufzulegen. Für alle weitergehenden Bedürfnisse dient selbstverständlich die Langfassung des Jahresberichts auf Grund der IAS-Regeln. Die Zürich hält sich schon seit einer Reihe von Jahren an diese Regeln. Sie war das erste Unternehmen der Schweizer Versicherungswirtschaft, das seine Bücher nach IAS offen legte.

Ähnliches gilt für den Bereich der Corporate Governance. Nach der 1998 erfolgten Fusion mit dem Finanzdienstleistungsbereich der B.A.T Industries hat unsere Gruppe die in Grossbritannien geltenden Vorschriften für Transparenz und Corporate Governance übernommen. Die Zürich gehört somit zu den wenigen in der Schweiz kotierten Gesellschaften, die seit längerem international anerkannten Standards verpflichtet sind. So kennen wir im Verwaltungsrat nun schon seit einer Reihe von Jahren Revisions-, Kompensations- und Nominations-Ausschüsse. Selbst die neuen, ab 2003 geltenden Vorschriften der Schweizer Börse über die Offenlegung der Bezüge der Konzernleitung und des Verwaltungsrats erfordern bei uns materiell keine substantiellen Änderungen. Seit einer Reihe von Jahren machen wir zudem weitreichende Angaben über die Bezüge des Verwaltungsrats und des Top-Managements der Zürich in unserem Geschäftsbericht.

* * *

Lassen Sie mich nun zum Geschäft Ihrer Gesellschaft zurückkehren. Viele unter Ihnen sind schon seit langer Zeit treue Aktionäre, und Sie haben das schnelle Wachstum der letzten Jahre miterlebt. Seit 1990, und beschleunigt nach 1995, hat die Zürich ein ehrgeiziges Expansionstempo vorgelegt. Das Bruttoprämienvolumen ist heute dreimal grösser als 1994, und die Gruppe ist in drei Heimmärkten verankert. Ein Wachstum in dieser Grössenordnung kommt nicht von ungefähr. Es gründet vielmehr auf bewussten Entscheidungen und konzentriertem Einsatz. Konkret entschieden wir uns, auf den wichtigsten Finanzdienstleistungs-Märkten eine führende Position zu erobern und die dafür nötigen Ressourcen zu mobilisieren.

Natürlich ist jede Expansion mit neuen Geschäftsrisiken und Unwägbarkeiten verbunden, und es wäre unredlich behaupten zu wollen, wir hätten keine Fehler gemacht. Die Konzentration auf den Schweizer Markt war jedoch nie eine ernsthafte Option. Der Entscheid zur Expansion beruhte vielmehr auf einer nüchternen Lagebeurteilung, deren Kernpunkte ich Ihnen heute vorstellen möchte.

Obwohl die Zürich anfangs der neunziger Jahre eine finanzstarke Gesellschaft war, begannen uns andere Konzerne umsatzmässig den Rang abzulaufen. Rund einen Viertel der Prämien erzielten wir in der Schweiz. Das ist zwar ein gewinnträchtiger Markt, aber sein Wachstumspotenzial bleibt limitiert. Zur gleichen Zeit begann sich die Versicherungsbranche zu konsolidieren. Konkurrenten wurden entweder unfreiwillig übernommen oder sie schlossen sich mit anderen aus freien Stücken zusammen. Entsprechend stieg das Volumen der Fusionen und Übernahmen. Wenn wir nichts unternommen hätten, wären wir entweder marginalisiert worden oder wir hätten die Unabhängigkeit verloren. Darum entschloss sich der Verwaltungsrat zur Expansion – im längerfristigen Interesse der Gruppe und der Aktionäre.

Nun könnte man uns vorhalten, die Zürich habe sich lediglich dem Strukturwandel angepasst. In der Tat hat die Deregulierung den Wettbewerbsdruck erhöht und damit die Entstehung von grossen Unternehmen gefördert. Gleichzeitig begann sich der Markt zu ändern. Besser informierte Kunden begannen breit abgestützte Lösungen nachzufragen, die auf hohen Wertleistungen basierten. Dabei erwarteten sie von ihrem Versicherer nicht nur qualitativ hochstehende Dienstleistungen, sondern auch ein breites Spektrum von Wahlmöglichkeiten. Im Bereich Leben etwa mussten wir standardisierte Policen durch besser verzinst und transparentere Anlage- und Kapitalmarktprodukte ergänzen.

Aber es wäre allzu einfach zu sagen, wir hätten lediglich auf äussere Umstände reagiert. Unser Handeln gründete vielmehr auf einer klaren Vision. Mit der konsistenten Umsetzung dieser Vision veränderten wir nicht nur die Gruppe, in vielen Fällen erbrachten unsere Mitarbeiter sogar Pionierleistungen. Dabei ging es nie um bloss kurzfristige Vorteile. Im Vordergrund stand und steht vielmehr die Schaffung von nachhaltigen Werten – darf ich das einmal auf neudeutsch sagen – für Shareholders und Stakeholders zugleich. Lassen Sie mich das an einigen Beispielen zeigen.

- Die Übernahmen von Kemper und Scudder zählten zu den wichtigen Vorstössen in die Vermögensverwaltung. Zusammen mit der späteren Fusion mit B.A.T Financial Services waren dies zugleich die ersten grösseren transnationalen und die engen Grenzen der Branche sprengenden Zusammenschlüsse. Angesichts der nach wie vor fragmentierten nationalen Versicherungsmärkte glaube ich, dass der Trend zur Konsolidierung bestehen bleibt.
- Die Zürich gehörte nicht nur zu jenen Gesellschaften, die den Prozess der Konvergenz und Globalisierung innerhalb der Finanzdienstleistungs-Branche diagnostizierten und entsprechend handelten, unsere Gruppe erkannte auch die Zusammenhänge und das Potenzial für Synergien

zwischen der Lebensversicherung und der Vermögensverwaltung. Die Konvergenz von Bank- und Versicherungsgeschäften – oft als Bankassurance bezeichnet – dürfte ebenfalls weitergehen. Zu vermuten ist allerdings, dass das Tempo weniger hoch ausfallen wird, als dies prognostiziert wurde, und ich rechne damit, dass die Konvergenz die Bereiche Nichtlebensversicherung und Bank nicht erfassen wird. Aber die wirtschaftlichen Argumente für das Zusammenführen von Dienstleistungen zur finanziellen Absicherung und Vermögensbildung sind einleuchtend. Konvergenz wird darum die Struktur unserer Branche weiterhin prägen.

- Wir begannen ebenfalls früh, die Anwendung der Computer über den administrativen Bereich hinaus zu erweitern und sie zur Unterstützung unserer Agenten und Makler auch im Vertrieb einzusetzen. Das ist mit dem Anbruch des Internet-Zeitalters noch wichtiger geworden. Frühe Voraussagen, unsere Branche werde ganze Geschäftssegmente an reine Internet-Anbieter verlieren, sind allerdings nicht eingetroffen. Vor allem im B2C-Bereich – also im direkten Verkehr zwischen Unternehmen und Konsumenten – sind die Volumen klar unter den Erwartungen geblieben. Besser schneidet dagegen das Direktgeschäft zwischen Unternehmen (B2B) ab. Bei der Zurich North America werden beispielsweise heute schon 94% von rund USD 1,5 Milliarden Prämien im Geschäft im kleineren Unternehmen über das Web abgewickelt, und seit 1999 konnten wir die Produktivität, gemessen als Bruttoprämien je Mitarbeiter, von USD 1,8 Millionen auf 4,5 Millionen mehr als verdoppeln.
- Neue Technologien haben zugleich eine Neugliederung der Wertschöpfungskette ermöglicht. Produktion und Vertrieb müssen nicht mehr zwingend unter ein- und demselben Dach oder sogar innerhalb desselben Unternehmens angesiedelt werden. Wir können Skalenvorteile nutzen, indem wir Doppelspurigkeiten ausschalten und die Produktion von standardisierten Policen auf einen Standort konzentrieren. Oder wir können unseren Kunden bessere Wahlmöglichkeiten anbieten, indem wir Fremdprodukte aufnehmen. Die Möglichkeiten der offenen Architektur haben mit zum Entschluss geführt, der Deutschen Bank unsere Zurich Scudder Investments – was wir als Anlagenprodukte Fabrik bezeichnen – zu verkaufen und dafür den Deutschen Herold zu erwerben.
- Schliesslich sind wir in den letzten Jahre auch zu einem weltweit führenden Anbieter im Risiko-Management geworden. Dabei offerieren wir vor allem unseren Unternehmenskunden Lösungen, die unter dem Einschluss von strukturierten Finanzprodukten und mit Hilfe von spezialisierten Kapitalmarktprodukten den traditionellen Versicherungsbereich sprengen.

Soweit ein paar Beispiele. Zweifelsohne haben wir nicht mit allen Investitionen im Technologiebereich eine glückliche Hand gehabt. Es wäre aber auch vermessen zu erwarten, jede Investition müsse von Erfolg gekrönt sein. Per saldo hat sich jedoch gezeigt, dass wir den richtigen Weg eingeschlagen haben. Unsere lokalen Technologieplattformen sind ein Attest für die Innovationskraft Ihrer Zürich.

* * *

Gegen Ende 2000, und nach der Fusion der beiden Holdinggesellschaften Zurich Allied und Allied Zurich, war der Zeitpunkt gekommen, um die Phase der Neupositionierung mit einer Konsolidierung der neu gewonnenen Plattform abzuschliessen. Refokussierung war angesagt. Es galt, auf der neuen und breiter abgestützten Basis die attraktiven Wachstumsfelder zu identifizieren und die mit der Expansion angefallene Kostenentwicklung wieder in den Griff zu bekommen. Wir beschlossen, uns von Bereichen zu trennen, denen wir nur mehr geringere strategische Bedeutung zumassen.

Dies traf vor allem auf die ehemalige Zurich Re zu, die heute unter dem Namen Converium an der Schweizer Börse und in New York als eigenständiges Unternehmen gehandelt wird. Im Falle von Converium mussten wir uns nicht zuletzt eingestehen, dass potenzielle Rückversicherungskunden nicht bereit waren, mit der Tochter eines ihrer inzwischen grössten und schärfsten Konkurrenten in der Erstversicherung eine Geschäftsbeziehung aufzunehmen.

Auch der erfolgreiche Verkauf von Zurich Scudder zählt zu den Konsolidierungs-Massnahmen. Diese Transaktion war allerdings etwas anders gelagert. Wir konnten dieses Unternehmen gleichsam als Hebel zum Vorstoss in Kontinentaleuropa einsetzen, wo wir uns vom Lebensversicherungsgeschäft ein erhebliches Potenzial versprechen. Da die staatliche Altersvorsorge allein mit Steuergeldern langfristig nicht finanzierbar ist, hat die deutsche Regierung entschieden, privat finanzierte Pensionslösungen zu fördern. Das wird langfristig zu einer erheblichen Ausweitung des Pensionsgeschäfts führen, und wir wollen auf diesem Wachstumsmarkt eine bedeutende Rolle einnehmen. So gesehen bot die Transaktion mit der Deutschen Bank eine Chance, den US-Vermögensverwalter Zurich Scudder, der für uns mit der Entwicklung zu offenen Anlageplattformen an strategischer Bedeutung verloren hatte, für den Deutschen Herold einzutauschen. Damit erhielten wir den seit langem gesuchten Zugang zum Lebensversicherungsgeschäft in Deutschland, Italien, Spanien und Portugal. Zugleich konnten wir ein exklusives Vertriebsabkommen mit dem grössten Banknetzwerk in Europa abschliessen.

Ein wichtiger Aspekt der Expansion sind die Folgen für unsere Kapitalbasis. Zum einen Teil finanzierten wir das Wachstum aus erarbeiteten Gewinnen und den Desinvestitionen des vergangenen Jahres; zu einem wesentlichen Teil aber aus fremden Mitteln. Dank unserer neuen Marktstellung und den Preiserhöhungen in verschiedenen Märkten ist bereits im vergangenen Jahr das Prämienvolumen kräftig gestiegen, und wir gehen davon aus, dass der günstige Branchenzklus vorerst anhalten wird.

Wenn wir indessen vom heutigen attraktiven Marktumfeld weiterhin profitieren wollen, müssen wir die Eigenmittel gelegentlich aufstocken. Die Faustformel ist relativ einfach: Um die Bonitätsbewertung auf der Stufe „AA“ erhalten zu können, muss jeder Prämienfranken im Nichtlebensgeschäft mit 50 bis 60 Rappen an Eigenkapital unterlegt werden. Selbstverständlich gibt es eine Reihe von Optionen, um die eigenen Mittel zu stärken. Ich kann Ihnen versichern, dass wir sämtliche Alternativen sorgfältig prüfen. Um einen möglichst grossen Spielraum ausschöpfen zu können, schlagen wir Ihnen darum heute vor, die Frist für die Emission von genehmigtem Aktienkapital zu verlängern und das bedingte Kapital zu erhöhen. Eine gestärkte Kapitalbasis wird uns erlauben, im Gleichschritt mit dem gegenwärtig äusserst dynamischen Markt zu wachsen und die starke Position in entscheidenden Märkten zu festigen.

* * *

Eine weitere Folge der erreichten Marktstellung betrifft die Organisation. Es gibt keine ideale Organisationsform für ein Unternehmen; es gibt immer nur Varianten mit Vor- und Nachteilen. Wenn ein Unternehmen wächst, verändern sich eingespielte Gleichgewichte, und es muss seine Organisation entsprechend anpassen. Diese Notwendigkeit war bei der Zürich schon länger absehbar. Wir wussten, dass wir früher oder später die globale Organisation straffen mussten, und wir haben uns schliesslich im letzten Jahr dazu entschlossen, die Geschäftsbereiche in fünf Divisionen zusammenzufassen und eine weltweit vernetzte Organisation zu schaffen.

Leider war 2001 alles andere als ein ideales Jahr, um eine derart weitreichende Transformation reibungslos umsetzen zu können. Unsere Branche durchlief ein *annus horribilis* mit Ereignissen und Entwicklungen, die für sich genommen schon als aussergewöhnlich charakterisiert werden können. Sicherlich litten dabei alle Versicherer und Finanzdienstleister unter der schlechten Performance der Finanzmärkte. Und viele wurden durch ausserordentliche Schadenentwicklungen belastet, seien dies die tragischen Ereignisse vom 11. September, die weitverbreitete Schadeninflation wie etwa in bezug

auf alte Verbindlichkeiten aus Asbest- und Umweltschäden, oder schlimmstenfalls eine Kombination aller Ereignisse, wie dies bei der Zürich in diesem ausserordentlichen Jahr der Fall war.

Aber die Abwicklung von Schadenfällen gehört nun einmal zu unserem Geschäft. Hier von der unerfreulichen Kehrseite der Branche zu reden, wäre falsch. Wer als grosser Versicherer in bedeutender Markstellung eine Vielzahl von Risiken absichert, wird zuweilen auch mit grossen Belastungen konfrontiert. Und lassen Sie mich noch einen wichtigen Punkt festhalten. Unser Geschäft basiert nicht nur auf dem Prinzip, dass Risiken breit gestreut und so überhaupt versicherbar werden, wir bauen auch darauf, dass sich die Risiken über die Zeit hinweg ausgleichen. Das bedeutet zugleich, dass Jahren mit hohen Schadenbelastungen und negativen Konsequenzen für die Erfolgsrechnung der Versicherer in der Regel bessere Jahre folgen. So erkennen wir bereits heute, dass höhere Prämienätze in bedeutenden Marktsegmenten eine wichtige Voraussetzung für die Erholung unserer Branche geschaffen haben. Auch die Zürich muss von den verbesserten Marktbedingungen profitieren. Dabei wird es vor allem darum gehen, das versicherungstechnische Ergebnis und den zuletzt unbefriedigenden Schaden-Kosten-Satz zu verbessern.

* * *

Sehr geehrte Aktionäre, meine Damen und Herren. Den widrigen Umständen zum Trotz ist es uns im vergangenen Jahr gelungen, die Zürich für die Zukunft zu wappnen.

- Wir haben die Gruppe insbesondere mit dem Börsengang der Converium und dem Verkauf der Zurich Scudder fokussiert und neu positioniert. Zusammen mit dem Erwerb des Deutschen Herolds haben diese Schritte unser Geschäftsportfolio geographisch ausgewogener gemacht. Die USA, Grossbritannien und Kontinentaleuropa, gegenwärtig ausgesprochen dynamische Märkte im Bereich Nichtleben, tragen mehr als 90% zum gesamten Prämienvolumen bei. Darüber hinaus ist es uns gelungen, im Rahmen von strategischen Allianzen die Kundenreichweite zu vergrössern.
- Ein Nebeneffekt des Börsengangs der Converium und des Verkaufs der Zurich Scudder besteht in einer flexibleren Bilanz. Die Verbindlichkeiten wurden um mehr als eine Milliarde Dollar abgebaut, was zu einer entsprechenden und notwendigen Verbesserung der Kapitalrelationen führte.
- Wir haben die Geschäftsbereiche in fünf starken Divisionen zusammengefasst, die sich auf ihre Marktsegmente konzentrieren. Gleichzeitig wurde die Führungsstruktur vereinfacht, indem wir die traditionellen Führungseinheiten mit gruppenweiten Fachausschüssen ergänzten, die vor allem als Träger von Know-how und unterstützend in besonderen Entwicklungsaufgaben tätig

sind. Das Management konzentriert sich nun auf die zügige und nachhaltige Umsetzung der Pläne innerhalb der neuen Strukturen.

- Wir haben Massnahmen zur Stärkung der Management-Informationssysteme eingeführt. Das Ziel ist mehr Transparenz – auch für unsere Aktionäre und Investoren – sowie ein korrekt und rechtzeitig informierendes Rechnungswesen.
- Und schliesslich haben wir Fortschritte beim Kostensatz gemacht. Im Nichtleben gelang es, diesen innerhalb der letzten zwei Jahre um 4,5 Prozentpunkte zu reduzieren. Die global koordinierte Beschaffung sowie gezielte Massnahmen im Bereich der IT-Prozesse gestatten ebenfalls erhebliche Kosteneinsparungen. Und am Hauptsitz wurden die Kosten um USD 140 Millionen abgebaut.

Die Aufgaben, die wir uns im Geschäftsjahr 2001 stellten, waren intensiv und anforderungsreich. Ohne den grossen Beitrag unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wären sie nicht zu lösen gewesen. Ihre Erfahrung und ihr unermüdlicher Einsatz für die Zürich bilden den Grundstein für unseren Erfolg. Wir schätzen ihre im vergangenen Jahr erbrachten Leistungen hoch ein, und ich möchte auch in Ihrem Namen allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unsere Anerkennung und Dank aussprechen.

Im Blick nach vorn bin ich der Meinung, dass die Zürich auf den wichtigsten Märkten gut positioniert ist und dass unsere Mitarbeiter über ein enormes Potenzial an Fähigkeiten verfügen. Auch in Zukunft wird die Ausrichtung auf kundenorientierte Lösungen und die Konzentration auf die wichtigsten Wachstumsmärkte eine entscheidende Rolle spielen. Dabei wird die Zürich selbstverständlich ihren angestammten Heimmarkt in der Schweiz pflegen und die Positionen auch hier ausbauen. Obwohl sich im versicherungstechnischen Bereich die Voraussetzungen tendenziell verbessert haben, dürfen wir nicht vergessen, dass die anhaltend labile Verfassung der Finanzmärkte unsere Ergebnisse weiterhin belasten könnte.

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre, Marktanteile und Wachstum sind allerdings nur Mittel zum Zweck. Ich bin überzeugt, dass Sie die Zukunft Ihrer Zürich auf der Basis eines gewinnträchtigen Wachstums gesichert sehen wollen, und ich weiss, dass Ihr Verwaltungsrat und das zukünftige Management ihren vollen Einsatz dafür leisten werden.