

# Unsere Kunden: im Zentrum unseres Handelns



## Inhalt

Brief des Verwaltungsratspräsidenten	2
Brief des Group CEO	4
Unser Geschäftsmodell	8
Unser Geschäftsumfeld	10
Unsere Strategie	12
Bericht über die Geschäftsentwicklung 2017	14
Mitteilung des Group Chief Financial Officer	30
Finanzergebnis im Überblick	33
Weitere Informationen	38

### Titelbild

Unsere Innovationskraft schafft Mehrwert für unsere Kunden. Weitere Informationen darüber, wie wir den Wandel vorantreiben, finden Sie auf Seite 14.

## Über uns

Zurich Insurance Group (Zurich) ist eine führende Mehrspartenversicherung, die Dienstleistungen für Kunden in globalen und lokalen Märkten erbringt. Mit rund 53'000 Mitarbeitenden bietet Zurich eine umfassende Palette von Produkten und Dienstleistungen im Schaden- und Unfall- sowie im Lebensversicherungsbereich. Zu ihren Kunden gehören Einzelpersonen, kleine, mittlere und grosse Unternehmen sowie multinationale Konzerne in mehr als 210 Ländern und Gebieten. Die Gruppe hat ihren Hauptsitz in Zürich, Schweiz, wo sie 1872 gegründet wurde.

## Kennzahlen

# USD 3,8 Mrd.

Betriebsgewinn (BOP)<sup>1</sup>

# USD 4,8 Mrd.

Zugrundeliegender Betriebsgewinn<sup>1,2</sup>

# 9,2%

Eigenkapitalrendite, basierend auf dem Betriebsgewinn nach Steuern (BOPAT ROE)<sup>3</sup>

# 12,1%

Zugrundeliegende Eigenkapitalrendite, basierend auf dem Betriebsgewinn nach Steuern<sup>2,3</sup>

# USD 64,0 Mrd.

Gesamtertrag

# Z-ECM 132%

Z-ECM-Quote (Schätzung per 31. Dezember 2017)<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Der Betriebsgewinn zeigt die zugrunde liegende Leistung der Geschäftseinheiten der Gruppe an, bereinigt um den Einfluss der Finanzmarktvolatilität und anderer nichtoperativer Variablen.

<sup>2</sup> Bereinigt um den Einfluss der Wirbelstürme Harvey, Irma und Maria, Massnahmen im Zusammenhang mit der im Betriebsgewinn erfassten Umstrukturierung der Gruppe und den Einfluss der Änderungen bei der Entlastung von der Kapitalertragsteuer in Grossbritannien.



Unsere Branche befindet sich in einem tiefgreifenden Wandel. Wenn wir die veränderten Anforderungen unserer Kunden erfüllen wollen, müssen auch wir uns ändern. Wir haben unsere Fähigkeit, stabile Erträge zu erwirtschaften, wieder gefestigt und haben nun allen Grund, optimistisch in die Zukunft zu blicken.»

**Mario Greco**  
Group Chief Executive Officer

**USD 3,0 Mrd.**

Den Aktionären zurechenbarer Reingewinn (NIAS)

**USD 3,7 Mrd.**

Mittelzuflüsse

**USD 207 Mrd.**

Investment-Portfolio

**AA-/stabil**

Standard & Poor's Finanzstärke-Rating für die Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG (31. Dezember 2017)

**USD 2,8 Mrd.**

Gesamtbetrag «Impact Investments»<sup>5</sup>

**über 550'000**

Anzahl Kunden, die durch das NPS-Programm von Zurich befragt wurden<sup>6</sup>

**2,1 Tonnen**

CO<sub>2</sub>e-Emissionen pro Mitarbeiter (Tonnen pro FTE)<sup>7</sup>

**21,0%**

Frauenanteil im Leadership Team

### Umstellung auf integrierte Berichterstattung

Dieser Bericht ist für Zurich ein weiterer Schritt auf dem Weg zu einer integrierten Berichterstattung. Er soll zeigen, wie wir für unsere Anspruchsgruppen Mehrwert schaffen, und vereint Angaben zu unserer Geschäftstätigkeit, Strategie, Governance und Leistung, unseren Aussichten und unserem externen Umfeld. Dabei soll er den verschiedenen Interessen und Blickwinkeln aller Anspruchsgruppen von Zurich Rechnung tragen und ein ganzheitliches Bild unserer Performance zeichnen.

<sup>3</sup> Das den Aktionären zurechenbare Eigenkapital zur Bestimmung von ROE und BOPAT ROE wird um nicht realisierte Gewinne/(Verluste) aus zur Veräußerung verfügbaren finanziellen Vermögenswerten sowie um Cash-Flow-Hedges bereinigt.

<sup>4</sup> Das Zurich Economic Capital Model (Z-ECM) liefert die interne Kennzahl für eine angemessene Kapitalausstattung und entspricht einer Mittelpunktsschätzung mit einer Fehlertoleranz von +/-5 Prozentpunkten.

<sup>5</sup> Impact Investments 2017 bestanden aus grünen Anleihen (USD 2,41 Mrd.), Investitionen in Private-Equity-Fonds (USD 116 Mio., davon 38% ausgeschüttet) und anderen Investitionen (USD 303 Mio.)

<sup>6</sup> 2017 befragte Zurich über 550'000 Kunden (inklusive Zurich Santander) in mehr als 20 Ländern durch das NPS-Programm (Net Promoter Score).

<sup>7</sup> Zahl per 2016; Daten für 2017 werden im zweiten Quartal 2018 verfügbar sein.

Brief des Verwaltungsratspräsidenten

# Umsetzung unserer Kundenorientierungsstrategie



Wir bleiben auf Kurs, unsere strategischen Ziele zu erreichen und nachhaltige Leistung zu erbringen. Ich bin fest davon überzeugt, dass Zurich auch in Zukunft erfolgreich sein und florieren wird.»

**Tom de Swaan**  
Präsident des Verwaltungsrats



2017 war für Zurich ein Jahr der Tat. Unsere Strategie, Vereinfachung und Innovation weiter voranzutreiben, um unsere Kunden besser betreuen zu können, beginnt zu greifen, und wir sehen erste Ergebnisse.

## USD 33,1 Mrd.

Den Aktionären zurechenbares Eigenkapital

## CHF 18.00

Vorgeschlagene Dividende je Aktie

### Von der Planung zur Umsetzung

Die Entschlossenheit, mit der wir unsere Kundenorientierung vorantreiben, ist grösser denn je. Ein Beispiel hierfür ist die Arbeit unserer herausragenden Group Strategy Task Force. Auf Basis der Strategie von Zurich definierte die Task Force 2017 im Auftrag unserer Konzernleitung die Ziele und Werte von Zurich. Dadurch erfahren unsere Kunden auf einfache und klare Weise, warum wir für ihr Leben relevant sind und was wir für sie erreichen wollen.

Im Jahr 2017 hat Zurich auch eine Reihe von Akquisitionen abgeschlossen. Unsere Dienstleistungen werden in der Folge um eine noch breitere Palette an Angeboten ergänzt. Hierzu zählt die geplante Übernahme von OnePath Life, dem australischen Lebensversicherungsgeschäft von ANZ (vorbehaltlich der Genehmigung durch die Behörden). Zurich wird damit zum grössten Lebensversicherer im Privatkundengeschäft in Australien und sichert 1,5 Millionen Australier ab. Dabei konzentrieren wir uns weiterhin auf wenig kapitalintensive Vorsorgeprodukte und fondsgebundene Lösungen. Als Teil der Transaktion mit ANZ in Australien hat Zurich eine 20-jährige Vereinbarung über den Bankenvertrieb von Lebensversicherungsprodukten abgeschlossen.

Ausserdem haben wir den führenden Anbieter von Reiseversicherungs- und Assistance-Lösungen Cover-More übernommen. Zurich wird dadurch zum drittgrössten globalen Reiseversicherungsanbieter.

Durch den ausgeprägten kundenorientierten Ansatz ist Cover-More für Zurich eine optimale Ergänzung. So war Cover-More beispielsweise der einzige Reiseversicherungsanbieter, der im Jahr 2015 ein Team und ein Flugzeug nach Nepal schickte, um vom Erdbeben betroffene Kunden sicher nach Hause zu bringen.

Die Digitalisierung wirkt sich auf unsere Wertschöpfungskette und die Kundenerwartungen aus – eine Herausforderung, die Zurich annimmt. In diesem Zusammenhang wurde die Übernahme von Bright Box getätigt, eines globalen Anbieters für Telematiklösungen. Zudem bauen wir eine neue Einheit auf, die sich auf die Entwicklung modernster mobiler Versicherungslösungen für die gesamte Gruppe konzentriert.

Diese Massnahmen werden von einer starken finanziellen Performance begleitet und wir sind wir weiterhin auf Kurs, unsere strategischen Ziele zu erreichen. Im Schaden- und Unfallversicherungsgeschäft, im Lebensversicherungsgeschäft und bei Farmers wurden Rentabilitätsfortschritte gemacht. Zudem ist es uns im dritten Quartal gelungen, die negativen Folgen der Naturkatastrophen auf unser finanzielles Ergebnis in Grenzen zu halten.

Angesichts der starken Leistung der Gruppe im Jahr 2017 und erwarteter weiterer Verbesserung für 2018 schlägt der Verwaltungsrat vor, die Dividende auf CHF 18 je Aktie zu erhöhen.

Zudem planen wir einen Aktienrückkauf im Umfang von etwa USD 1 Mrd., dies in Übereinstimmung mit dem Ansatz der Gruppe, eine Verwässerung der Kapitalbasis zu vermeiden.

### Nachhaltigkeit

Unsere Kunden erwarten von uns, dass wir nachhaltige Leistungen erbringen. Zurichs anhaltende Fokussierung auf Corporate Responsibility stellt sicher, dass wir diesen Erwartungen gerecht werden. Wir haben uns zu weiteren Massnahmen in Bezug auf unser Hochwasserschutzprogramm, die Veräusserung, den Rückzug und den Dialog über Kraftwerkskohle und die Reduzierung unseres eigenen CO<sub>2</sub>-Fussabdrucks verpflichtet. Auch unser Programm zum verantwortungsvollen Investieren möchten wir weiter fortsetzen und unsere Impact Investments auf USD 5 Mrd. erhöhen. Wir sind äusserst stolz darauf, dass Zurich 2017 als eines von nur sechs Unternehmen weltweit mit der renommierten «Move»-Zertifizierung von EDGE für die Gleichstellung von Mann und Frau – sowohl in der Schweiz als auch in Österreich – ausgezeichnet wurde.

### Abschied und Zukunft

Meine zwölf Jahre in diesem wunderbaren Unternehmen, fünf davon als Verwaltungsratspräsident, nähern sich dem Ende. Ich bin absolut sicher, dass Zurich auch in Zukunft erfolgreich sein wird. Die deutlich stärkere Ausrichtung auf den Kunden zusammen mit der unternehmerischen Kultur sind die wichtigsten Zutaten für diesen Erfolg. Das Unternehmen

bringt die erforderliche Anpassungsfähigkeit mit, um sich trotz des raschen Wandels in seinem Tätigkeitsbereich weiterentwickeln zu können.

Der Verwaltungsrat wird den Aktionären anlässlich der ordentlichen Generalversammlung vorschlagen, Michel Liès als meinen Nachfolger zu wählen. Ich freue mich sehr, dass Michel Liès zur Wahl steht. Ich bin überzeugt, dass er ein ausgezeichnete Verwaltungsratspräsident wäre.

Zum Schluss möchte ich mich bei allen für die Unterstützung bedanken, die mir in den vergangenen zwölf Jahren zuteilwurde. Meinen besonderen Dank möchte ich dabei unseren rund 53'000 Mitarbeitenden weltweit für ihren unermüdlichen Einsatz für Zurich aussprechen.

Es war mir eine Ehre, für Sie alle zu arbeiten.



**Tom de Swaan**  
Präsident des Verwaltungsrats

## Unsere Geschäftseinheiten



### Schaden- und Unfallversicherung (P&C)

Produkte und Dienstleistungen im Bereich Schaden- und Unfallversicherung, Risikoanalysen

**USD 1,5 Mrd.**

Betriebsgewinn

**USD 33,0 Mrd.**

Bruttoprämien und Policengebühren



### Lebensversicherung (Life)

Lebensversicherungen, Kapitalanlagen, Spar- und Vorsorgelösungen

**USD 1,3 Mrd.**

Betriebsgewinn

**USD 33,2 Mrd.**

Bruttoprämien, Policengebühren und Beiträge mit Anlagecharakter



### Farmers

Managementdienstleistungen in Bezug auf Schaden- und Unfallversicherung

**USD 1,7 Mrd.**

Betriebsgewinn

**USD 2,9 Mrd.**

Managementgebühren und verbundene Erträge

Brief des Group CEO

# Wandel, der vom Kunden ausgeht



Wir sind mitten in einer Revolution, die jeden Aspekt unseres Geschäfts erfasst. Daran müssen wir uns anpassen. Wir haben das Glück, diese Zeit des Wandels aus einer starken, wettbewerbsfähigen Position heraus anzugehen.»

**Mario Greco**  
Group Chief Executive Officer



Unsere Branche ist mit beispiellosen Umwälzungen konfrontiert. Unsere Arbeitsweise, unsere Wertschöpfung und vor allem die Erwartungen unserer Kunden verändern sich radikal. Um Erfolg zu haben, müssen wir sicherstellen, dass wir die Herausforderungen der Zukunft bestehen.

Wir erleben eine Revolution, die jeden Aspekt unseres Geschäfts erfasst. Neue Wettbewerber treten in den Markt ein, die digitale Technologie verändert selbst die einfachsten Aufgaben, und technologische Fortschritte ermöglichen innovative neue Serviceangebote.

Hinter dem Wandel in unserer Branche stehen unterschiedliche Kräfte. Entscheidend ist für uns die neue Macht, welche dieser grundlegende Wandel dem Kunden verleiht. Denn es handelt sich hier um eine Revolution, die in erster Linie von den Kunden ausgeht. Diese können heute problemlos Versicherungsprodukte und -anbieter vergleichen, Kollegen fragen und letztlich selbst entscheiden, wie sie sich gegen Risiken absichern wollen. Sie können sogar ganz ohne herkömmliche Versicherung auskommen.

### Für die Zukunft gerüstet

Wie unser Leistungsausweis für das Jahr 2017 zeigt, haben wir das Glück, in einer starken, wettbewerbsfähigen Position zu sein. Trotz wetterbedingter Ereignisse von historischem Ausmass führten unser Fokus und unsere Disziplin zu besserem Underwriting, niedrigeren Kosten und höherem Prämienvolumen. Dies eröffnet uns enorme Chancen für 2018 und darüber hinaus.

Unser zuversichtlicher Ausblick stützt sich auf klare Stärken: unseren einzigartigen Business-Mix mit einer ausgewogenen Verteilung von Produkten und Regionen, talentierten Mitarbeitenden mit traditionellem Fokus auf innovative Kundenorientierung, eine starke Bilanz und eine hoch angesehene Marke. Nun konzentrieren wir uns darauf, alle unsere Fähigkeiten, Kenntnisse, Kompetenzen und Ressourcen zu nutzen, um auch künftig die Bedürfnisse unserer Kunden zu erfüllen und ihnen die bestmögliche Erfahrung zu bieten.

Im Hinblick darauf hat sich Zurich proaktiv neu positioniert, um diese Chancen zu nutzen. Wir haben unsere nicht zum Kerngeschäft gehörenden Bereiche veräussert, Wachstumsfelder zur weiteren Diversifizierung unseres Portfolios definiert und uns auf eine Strategie fokussiert, die uns ein klares Mandat gibt. Wir haben unsere Struktur vereinfacht und unser Geschäft vereinheitlicht, um unsere Kunden klarer im Blick zu haben. Zudem haben wir mit der Erweiterung unserer Serviceangebote, unseres Vertriebsnetzes und unserer Kundenbindungsplattformen systematisch an unsere Kernkompetenzen angeknüpft.

Veränderung braucht Führung. Entsprechend haben wir Änderungen in der Konzernleitung vorgenommen, um unsere Transformation voranzutreiben.

Seit 2018 ist Kathleen Savio, die für einen sehr bedeutenden Teil des Geschäfts von Zurich North America verantwortlich war, CEO von Zurich North America.

Überdies haben wir Alison Martin zum Group Chief Risk Officer ernannt. Mit ihrer weitreichenden Erfahrung im Lebens- und Krankenversicherungsgeschäft weiss sie, was Kunden brauchen und wie unsere geschäftlichen Prioritäten mit den vor uns liegenden Veränderungen in Einklang zu bringen sind.

Vor uns liegt noch viel Arbeit. Wir werden unsere Kostenbasis weiter reduzieren und unsere Leistung im technischen Underwriting verbessern. Ausserdem werden wir Änderungen vornehmen, die uns erlauben, mehr Zeit und Ressourcen für die Interaktion mit den Kunden aufzuwenden.

### Von unseren Kunden lernen

Kein Unternehmen kann es sich heute noch leisten, Kundenbeziehungen als selbstverständlich zu betrachten. Um Kundenbedürfnisse frühzeitig zu erkennen und auf sie zu reagieren, hören wir erst einmal zu. Hierzu nutzen wir unter anderem den Net Promoter Score (NPS), mit dem wir die Kundenzufriedenheit messen. Der NPS hat bereits den Farmers Exchanges<sup>1</sup> geholfen, Kundenfeedback weiterzugeben und Verbesserungen vorzunehmen. Nun werden wir NPS-Kennzahlen im ganzen Konzern nutzen, um bei der Überwachung, Steuerung und Verbesserung der Kundenzufriedenheit konsistenter zu werden.

### Ein persönlicherer Ansatz

Mit gezielten Akquisitionen gewinnen wir Wissen und Know-how. Mit der Akquisition von Cover-More festigte Zurich 2017 ihre Stellung als ein führender globaler Reisedienstleistungsanbieter. Die ausgeklügelte Online-Plattform und die digitale Reichweite von Cover-More machen es möglich, Millionen von Kunden in Echtzeit massgeschneiderte Dienstleistungen anzubieten. Ausserdem übernahmen wir Bright Box HK Limited, einen Anbieter von Telematiklösungen, die Fahrzeuge, Fahrer, Händler und Hersteller verbinden. Beide Akquisitionen vermitteln uns ein tieferes Verständnis künftiger Kundenbedürfnisse und geben Zurich wichtige neue Instrumente an die Hand, mit denen wir diesen Bedürfnissen besser gerecht werden können.

Angesichts unseres wachsenden Serviceangebots suchen wir auch nach Möglichkeiten, Kunden über verschiedene Vertriebswege zu erreichen. Darum setzen wir die Erweiterung unserer Vertriebsvereinbarungen mit Banken, Einzelhändlern und anderen Branchen fort. Banken eignen sich besonders für den Vertrieb von Lebensversicherungen, und die Kunden profitieren von der Flexibilität und den personalisierten Dienstleistungen, die Banken zu bieten haben.

<sup>1</sup> Die Farmers Exchanges sind Eigentum ihrer Versicherungsnehmer. Farmers Group, Inc., eine 100-prozentige Tochtergesellschaft der Gruppe, erbringt als Bevollmächtigte bestimmte administrative Dienstleistungen (abgesehen von der Schadenbearbeitung) sowie Managementdienstleistungen für die Farmers Exchanges und erhält hierfür eine Gebühr.

## Chronologie der Ereignisse



## Brief des Group CEO (fortgesetzt)

Zusätzlich zu unseren weltweit mehr als 70 bestehenden Vereinbarungen zum Vertrieb unserer Produkte über Banken gaben wir im Dezember 2017 Pläne zur Übernahme des Lebensversicherungsgeschäfts der Australia and New Zealand Banking Group (ANZ) in Australien bekannt. Die Vereinbarung, die noch von den Aufsichtsbehörden zu genehmigen ist, wird uns zum führenden Lebensversicherer für Privatkunden in diesem Land machen. Die ANZ-Transaktion enthält auch eine Vereinbarung mit 20-jähriger Laufzeit über den Vertrieb von Lebensversicherungsprodukten in Australien über das Netzwerk der Bank, die uns den Zugang zu den sechs Millionen Kunden von ANZ ermöglicht.

Ausserdem vereinbarten wir 2017 mit Porsche, Amateurrennfahrer zu versichern, die für einen Tag ihr Können auf dem Nürburgring testen wollen. Darüber hinaus schlossen wir Vereinbarungen mit Europas grösstem Vielfliegerprogramm (Miles & More) und mit Payback in Italien, einem Kundenbindungsprogramm mit 110 Millionen Kunden weltweit.

Von unseren Reiseangeboten ausgehend bieten wir nun auch Reiseversicherungslösungen für Kunden der Fluggesellschaft easyJet an, die 2017 mehr als 80 Millionen Passagiere befördert hat. Daneben gibt es noch viele andere Bereiche zu erkunden. Hier sehen wir grosses, bisher noch ungenutztes Potenzial.

### Die Bedeutung unserer Mitarbeitenden

Ein Unternehmen kann nur Erfolg haben, wenn es in der Lage ist, talentierte, qualifizierte und motivierte Mitarbeitende zu gewinnen und zu halten. Allen unseren Mitarbeitenden bin ich für ihr Engagement, ihre Ideen und ihre harte Arbeit dankbar. Um sicherzustellen, dass bei uns auch in Zukunft die richtigen Personen am richtigen Platz sind, und um ihnen zu helfen, sich weiterzuentwickeln, suchen wir laufend nach Möglichkeiten, sie zu unterstützen. Weitere Informationen dazu finden Sie auf Seite 24.

### Kulturwandel

Unsere Strategie verlangt von uns Kundenorientierung, Vereinfachung und Innovation. Um für unsere Kunden einen Mehrwert zu schaffen, müssen wir die Art und Weise, wie wir Geschäfte machen, komplett neu überdenken. Dabei ist Erfolg auch eine Frage der Einstellung. Es muss uns noch besser gelingen, die Kunden an die erste Stelle unserer Bemühungen zu setzen. Um dies zu ermöglichen, setzen wir auf einen Kulturwandel. Durch die Formulierung klarerer Ziele und Werte (siehe nächste Seite) können wir besser verstehen, was wir für unsere Kunden und alle unsere Anspruchsgruppen bedeuten.

Unsere Strategie, unsere Unternehmenskultur und die Stärken unseres Geschäfts versetzen uns in eine beneidenswerte Lage. Sie helfen uns, flüssige Mittel für die Aktionäre zu erwirtschaften und zugleich für diejenigen da zu sein, die Jahr für Jahr darauf angewiesen sind, dass wir ihr Leben, ihre Existenz und ihre Zukunft sichern.

Dank unserer Leistung im Jahr 2017 haben wir allen Grund, zuversichtlich zu sein: Wir haben die richtige Vorgehensweise, Einstellung und Kultur, um in dieser spannenden, neuen, kundenzentrierten Welt zu bestehen.



**Mario Greco**  
Group Chief Executive Officer



## Eine klare Zielvorstellung in einer Zeit des Umbruchs



«  
Wir haben einen neuen,  
vereinfachten Ansatz  
eingeführt, unsere Ziele  
und Werte zu vermit-  
teln.»

**Mario Greco**  
Group Chief Executive Officer

Wir haben eine grosse Verantwortung für Millionen von Kunden weltweit, gerade am Beginn dieses neuen Zeitalters der digitalen Möglichkeiten. Darum müssen wir wissen, wer wir sind, wofür wir stehen und welchen wesentlichen Mehrwert wir unseren Kunden bieten. Nur wenn wir unsere zentralen Überzeugungen verstehen, werden wir auch wirklich begreifen, wie wir das Leben unserer Kunden verbessern können.

Im Dezember 2017 haben wir einen neuen, vereinfachten Ansatz eingeführt, unsere Ziele und Werte zu vermitteln. Diese werden uns ständig daran erinnern, wofür wir stehen, wohin auch immer uns die Transformation führen wird, die unsere Branche erfasst hat.

Wir wissen aber auch, dass unsere Verpflichtungen über das Tagesgeschäft hinausgehen: Auch in der Gesellschaft spielen wir eine wichtige Rolle. Um dieser Verantwortung gerecht zu werden, stellen wir sicher, dass wir hinter den Zielen und Werten stehen, die unser Geschäft und unsere Rolle in der Welt definieren.

Eines von vielen Beispielen dafür, wie wir uns für Gemeinschaften engagieren, ist unser preisgekröntes Hochwasserschutzprogramm. Dieses Programm mindert Überschwemmungsrisiken auf kommunaler Ebene mit einem innovativen Risikokonzept, das die Entscheidungsfindung verbessert.

Ein weiteres Beispiel sind die vielen Qualifizierungs- und Schulungsinitiativen, die wir in allen unseren Märkten unterstützen. Hierzu zählt auch unser innovatives Ausbildungskonzept, das in der Schweiz schon lange im Einsatz ist und in den USA zurzeit erprobt wird. Ein drittes Beispiel ist unsere führende Rolle bei der Entwicklung eines Markts für grüne Anleihen (Green Bonds) und andere umweltbewusste Finanzinstrumente.

Im Kern leben wir unsere Werte zum Wohle aller unserer Anspruchsgruppen und helfen damit der Gesellschaft, ihr Potenzial voll auszuschöpfen. Weitere Informationen zum «Warum, Wie und Was», das uns erlaubt, unsere Möglichkeiten zu nutzen, um allen unseren Anspruchsgruppen gerecht zu werden, finden Sie auf Seite 12.



Mehr zum Thema Corporate Responsibility finden Sie hier:  
[www.zurich.com/corporate-responsibility](http://www.zurich.com/corporate-responsibility)

Unser Geschäftsmodell

# Nachhaltige Wertschöpfung

Wir sind bestrebt, nachhaltigen Mehrwert für all unsere Anspruchsgruppen zu schaffen: unsere Kunden, Mitarbeitenden, Aktionäre und die Gemeinschaften, in denen wir leben und arbeiten.

## Unsere Ressourcen

### Finanzielle

Unsere Aktionäre und die Inhaber unserer Anleihen stellen das Finanzkapital zur Verfügung, das wir für unser Geschäft brauchen. Die Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG erhielt von Standard & Poor's per 31. Dezember 2017 das Finanzstärke-Rating AA-.

### Geistige

Der Wettbewerbsvorteil von Zurich beruht auf unserem Wissen, unserem Können und unserer Fachkompetenz. Wichtige Komponenten unseres Geschäftsmodells sind dabei Kundenservice und Schadenbearbeitung, Underwriting, Risk Engineering und Investment Management.

### Personelle

Zu unseren rund 53'000 Mitarbeitenden zählen einige der talentiertesten Fachleute der Versicherungsbranche. Um über den geeigneten Mix an Talenten verfügen zu können, legen wir besonderen Wert auf einen leistungsorientierten Ansatz sowie Diversität und Inklusion der Mitarbeitenden.

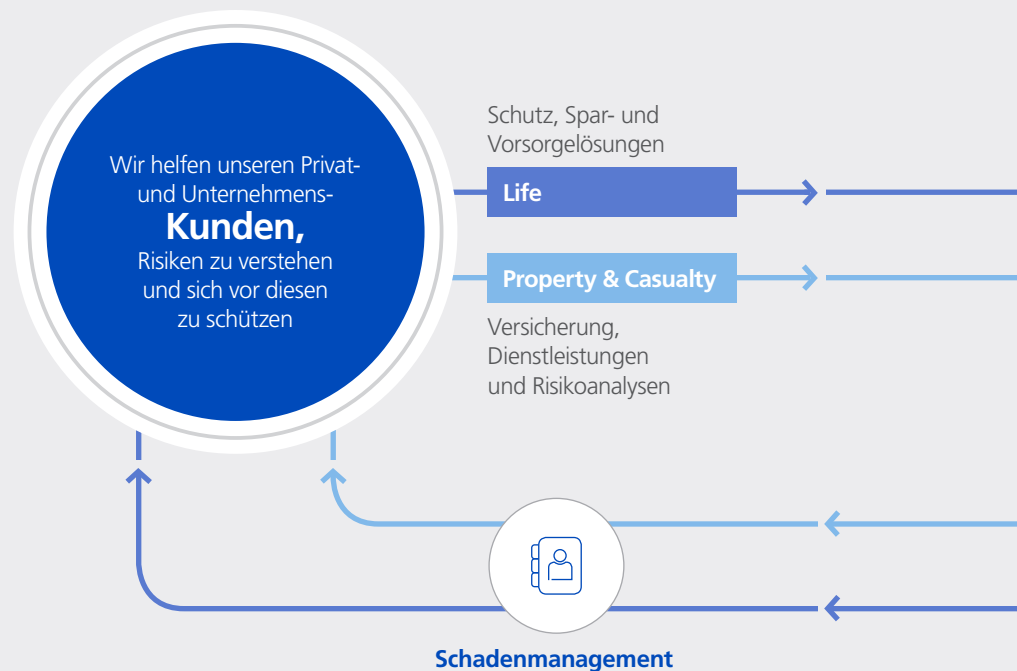
### Soziale

Unser Unternehmen beruht auf den Beziehungen, die wir zu unseren Anspruchsgruppen aufgebaut haben. Dazu gehören unsere Kunden und Lieferanten, die Agenten, Banken, Makler und andere, die unser Vertriebsnetz bilden, sowie Finanzmärkte, Regulierungsbehörden, staatliche Stellen und Organisationen der Zivilgesellschaft.

### Natürliche

Wir sind uns des Risikos bewusst, das Probleme wie der Klimawandel für unsere Anspruchsgruppen, aber auch für unseren Geschäftserfolg darstellen. Unsere Herangehensweise besteht im Management ökologischer Risiken und Chancen durch die schrittweise Einbeziehung von Umweltbelangen in unsere Kerngeschäftsprozesse, Anlageentscheidungen und Betriebsabläufe.

## Was wir tun



### Die Funktion der Versicherung

Zurich bietet Schaden- und Unfallversicherungen, Lebensversicherungsprodukte sowie Spar- und Vorsorgelösungen in mehr als 210 Ländern und Gebieten an.

Wir unterstützen unsere Privat- und Unternehmenskunden dabei, sich vor Risiken zu schützen. So können Einzelpersonen und Familien ihr Leben freier gestalten, und Unternehmen können wachsen und gedeihen. Unsere Kunden übertragen Risiken auf uns und zahlen im Gegenzug Prämien, Policengebühren und Einlagen. Ausserdem erzielen wir zunehmend Erträge aus Tätigkeiten und Dienstleistungen, die darauf abzielen, die Risiken unserer Kunden zu mindern.

Wir investieren die verfügbaren, von den Kunden einbezahlten Mittel in hochwertige Anlagen, damit wir Schäden begleichen und finanzielle Erträge auf Sparguthaben und Anlagepläne zahlen können. Darüber hinaus bieten wir speziell für unsere Unternehmenskunden Risikoberatungen an, damit sie Risiken vorhersehen und Schutzmassnahmen ergreifen können.



### Kundenbetreuung und Vertrieb über zahlreiche Kanäle

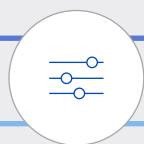
Wir erreichen unsere Kunden über eine Vielzahl von Kanälen, sowohl direkt als auch über Vertriebspartner wie Agenten, Banken, Makler, unabhängige Finanzberater, Einzelhändler, Autohändler und Vorsorgeberater. Wir verzeichnen eine stetig steigende Nachfrage im digitalen Vertrieb – einem Kanal, der unsere Branche grundlegend verändern wird. Unabhängig vom Vertriebskanal sind wir bestrebt, einen hervorragenden Kundenservice zu bieten.



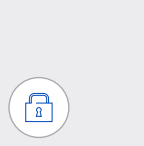
### Risiken übernehmen und verwalten

Unsere Kernkompetenzen sind Versicherung und Risikomanagement. Angesichts des historischen Tiefstands der Renditen festverzinslicher Anlagen ist die zentrale Fähigkeit Underwriting als Bestandteil unseres Geschäftsmodells wichtiger denn je. Wir können Risiken verstehen, messen und modellieren und ihnen daher faire und korrekte Preise zuordnen. Daraus ergeben sich wettbewerbsfähige Prämien, die für unsere Kunden einen Mehrwert darstellen.

### Kundenbetreuung und Vertrieb über zahlreiche Kanäle



### Kapital anlegen und Erträge für unsere Anspruchsgruppen erzielen



#### Rückstellungen

Zurich stützt sich bei der Berechnung der Verbindlichkeiten aus dem Versicherungsgeschäft auf den «Zurich Way» für die Bildung von Rückstellungen, eine konzernweite Richtlinie mit genau definierten konservativen Normen, die von den Aktuarien der Gruppe in allen Regionen angewandt werden. Dieser Prozess wird durch eine starke Governance unterstützt, zu der auch umfangreiche Branchenvergleiche und regelmässige externe Bewertungen gehören.



#### Kapital anlegen und Erträge für unsere Anspruchsgruppen erzielen

Wir investieren Prämien, Policengebühren und Einlagen, die wir von unseren Kunden erhalten, in verschiedene hochwertige Anlagen, darunter Staats- und Unternehmensanleihen, Aktien und Immobilien. Wir verwalten unsere Anlagen mit Blick auf die Verbindlichkeiten und sichern damit unsere Verpflichtungen gegenüber den Versicherungsnehmern ab. Anschliessend konzentrieren wir uns darauf, konsistente und nachhaltige Überschüsse für unsere Versicherungsnehmer und Aktionäre zu erzielen.

### Rückstellungen



### Risiken übernehmen und verwalten



## So profitieren unsere Anspruchsgruppen

### Wir schaffen Mehrwert für unsere Kunden,

indem wir ihnen dabei helfen, Risiken zu verstehen und sich vor ihnen zu schützen.

+ Seiten 14–23

### Wir schaffen Mehrwert für unsere Mitarbeitenden,

indem wir in ihre Fähigkeiten und Kenntnisse investieren, sodass alle ihr Potenzial entfalten können.

+ Seiten 24–25

### Wir schaffen Mehrwert für Gemeinschaften und die Gesellschaft,

sowohl durch unser Kerngeschäft als Versicherer, welches das Wirtschaftswachstum unterstützt und positive soziale Auswirkungen hat, als auch durch stets verantwortungsvolles Handeln.

+ Seiten 26–27

### Wir schaffen Mehrwert für unsere Anleger,

indem wir eine attraktive und nachhaltige Dividende ausschütten und uns bemühen, den Wert des Unternehmens durch die Umsetzung unserer Strategie zu erhöhen.

+ Seiten 28–29

Im Bericht über die Geschäftsentwicklung zeigen wir, wie wir für unsere Anspruchsgruppen Mehrwert schaffen

Unser Geschäftsumfeld

# Eine neue, kundenorientierte Welt

Versicherer sind mit zahlreichen Herausforderungen konfrontiert. Diese umfassen geschäftliche Risiken, Märkte und Volkswirtschaften bis hin zu neuartigen Gefahren mit systemischen Auswirkungen. Neue Technologien haben den Markt für neue Mitbewerber geöffnet. Am wichtigsten sind jedoch die Veränderungen mit Auswirkungen darauf, wie Kunden uns ansprechen, wie wir mit ihnen interagieren und was sie von unserer Branche erwarten.



## Geopolitik und Makroökonomie

Die wachsende Zahl geopolitischer Krisenherde bringt grosse Herausforderungen bei geschäftlichen Entscheidungen mit sich.

Zugleich verharren die Zinsen, eine entscheidende Komponente unserer Kapitalerträge, in vielen wichtigen Märkten auf oder nahe ihren historischen Tiefstständen. Weitere Kommentare zu den makroökonomischen Aussichten finden Sie im Kasten rechts.



## Regulierung und Staat

Eine erweiterte und teilweise fragmentierte Aufsicht sowie neue Verbraucherschutzgesetze unterstreichen die Bedeutung der Kundenorientierung. Zugleich beeinflussen sie die Interaktion der Versicherer mit Agenten, Maklern und Kunden.

Regierungen können eine direktere Aufsicht fordern und versuchen, die heimischen Industrien zu fördern. Versicherer müssen diese Entwicklungen aufmerksam verfolgen, denn sie können Auswirkungen darauf haben, wie und wo das Geschäft weiterentwickelt wird.



## Technologie und Analytik

Grosse Datenpools verändern die Art und Weise, wie Versicherer Risiken analysieren, und das Internet der Dinge bringt neue Chancen und Risiken. Diese Entwicklungen haben Einfluss nicht nur auf das Produktangebot der Versicherer, sondern vor allem auch darauf, wie die Kunden Risiken verstehen und mindern.

Telematik und selbstfahrende Autos sind Beispiele für die zahlreichen Entwicklungen, die unser Geschäft verändern. Fahrzeuge werden zunehmend mit ihrer Umgebung vernetzt. Das erhöht die Sicherheit für den Fahrer und andere Autos und liefert Daten, die auch unser Verständnis von Mobilitätsrisiken vertieft werden.

## Konjunkturentwicklung



Die weltwirtschaftlichen Rahmenbedingungen haben sich 2017 verbessert. Die Arbeitslosigkeit ging insgesamt zurück, und Produktionsüberkapazitäten wurden langsam absorbiert. Die USA und in geringerem Ausmass auch die Länder der Eurozone waren im Wachstumszyklus schon recht weit, während einige wichtige Schwellenländer wie Brasilien und Russland in die Frühphase des Wachstums eingetreten sind. Diese Entwicklungen haben dazu beigetragen, die globale Expansion auszuweiten und die Inflation unter Kontrolle zu halten, was eine weiterhin akkommodative Geldpolitik ermöglichte. Die wirtschaftlichen Bedingungen dürften günstig bleiben, auch wenn das Wachstum nicht weiter zunimmt. Die Inflation wird voraussichtlich steigen, allerdings in moderatem Tempo. Die hohe Verschuldung des privaten wie auch des öffentlichen Sektors verlangt von den Zentralbanken grosses Geschick, damit das Wachstum erhalten bleibt, während Exzesse eingedämmt werden.

Der immer kräftiger werdende Aufschwung führte 2017 zu neuen Rekordständen bei vielen Aktienindizes weltweit, und dies bei extrem geringer Volatilität. Obwohl die Märkte für Unternehmensanleihen im zweiten Halbjahr hinter die Aktien zurückzufallen begannen, sanken die Spreads auf den tiefsten Stand dieses Zyklus.

Und während die US-Notenbank die Geldpolitik zu normalisieren begann, profitierten Staatsanleihen weiterhin vom günstigen Inflationsumfeld und den Wertpapierkaufprogrammen der Zentralbanken.

Die Zinsstrukturkurve des US-Finanzministeriums hat sich deutlich verflacht, da die Renditen kürzerer Laufzeiten im Vergleich zu den längerfristigen Renditen gestiegen sind. Der weltweite Konjunkturverlauf dürfte weiterhin Unterstützung bieten, mit fortschreitendem Zyklus aber vermehrt zugunsten der Aktienrenditen im Vergleich zu Unternehmens- und Staatsanleihen.

**Guy Miller**  
Chief Market Strategist und  
Head of Macroeconomics



### Umfeld und neuartige Risiken

Absicherung gegen Cyberverbrechen wird bereits als neue Feuerversicherung bezeichnet; trotz seines enormen Potenzials steckt dieses Geschäft noch in den Kinderschuhen. Cyberangriffe und Vermögensschäden sind grundsätzlich schlecht, doch noch heimtückischer ist der eingebettete und oft systemische Charakter solcher Risiken.

Verstärkt wird die Verletzbarkeit der Kunden durch die Vernetzung. Ein Feuer kann ein einzelnes Kraftwerk zerstören. Ein Cyberangriff auf ein Stromversorgungsnetz dagegen kann Unternehmen und ganze Gemeinden lahmlegen.



### Dynamik im Versicherungsmarkt

Eine wachsende Zahl von neuen Akteuren im Versicherungsmarkt und innovative Geschäftsmodelle haben tiefgreifende Auswirkungen auf die Versicherungsbranche.

Der Wandel wird durch technologische Fortschritte und das reichlich vorhandene Kapital vorangetrieben, aber auch durch die veränderte Art und Weise, wie Kunden Versicherer wahrnehmen und mit ihnen interagieren und wie sie Produkte und Anbieter auswählen. Die Konsolidierung bei den Versicherungsmaklern und die neuen Fähigkeiten grosser, weltweit tätiger Makler, etwa im Bereich Datenanalyse, verändern traditionelle Rollen.



### Demografie und Kundenverhalten

Versicherer und ihre Kunden müssen berücksichtigen, dass die Menschen immer länger leben und länger arbeiten und dass sich ihr Vorsorgebedarf entsprechend verändert.

Unsere Firmenkunden müssen sich mit angemessenen Vorsorgeprogrammen auf die Bedürfnisse einer alternden Belegschaft einstellen. Gleichzeitig erwarten die Kunden heute auch «Hyper-Komfort»: Um erfolgreich zu sein, müssen Versicherer ihre Geschäftsmodelle an dieses extreme Komfortbedürfnis anpassen.

Unsere Strategie

# Strategie im Überblick

Unsere Strategie wird Zurich langfristig erfolgreich positionieren. Sie fusst auf unserer einzigartigen Marktpräsenz, der soliden Finanzlage, unserem ausgewogenen Portfolio, unserer verlässlichen Marke sowie den Fähigkeiten, Stärken und der Fachkompetenz unserer Mitarbeitenden.



Wir haben einen neuen, vereinfachten Ansatz eingeführt, um zu verdeutlichen, warum wir relevant sind und wie wir der Transformation gerecht werden, die unsere Branche erfasst hat – wohin auch immer sie uns führen wird.»

**Mario Greco**  
Group Chief Executive Officer

## Unsere Ziele, Werte und Strategie

### Unsere Ziele

Warum

**Um Sie zu  
schützen**

**Um Vertrauen  
zu schaffen**

**Um Ihnen zu helfen,  
Ihr volles Potenzial  
auszuschöpfen**

### Unsere Werte

Wie

Wir sind ein Team und schätzen die Besonderheit und das Potenzial jedes Einzelnen.

Wir sind offen für neue Ideen, um die Erwartungen unserer Kunden zu übertreffen.

Wir halten unsere Versprechen und stehen ein für das, was richtig ist.

### Unsere Strategie

Was

**Kundenorientierung**  
Servicequalität und Kundenerfahrung verbessern

**Vereinfachung**  
Als Unternehmen agiler und schneller werden

**Innovation**  
Bessere Produkte, Dienstleistungen und Kundenbetreuung

## Finanzziele

### Auf lange Sicht

Der Fokus unserer neuen, auf den langfristigen Wettbewerbsvorteil ausgerichteten Strategie liegt auf der Erhöhung der Rentabilität. Dadurch wird unsere Position als führender globaler Versicherer von Schaden-, Unfall- und Lebensversicherungen gefestigt. Die Gruppe hat sich zum Ziel gesetzt, ihre Kundenbeziehungen auszubauen, das Geschäft zu vereinfachen und die Kosten deutlich zu senken. Auf operativer Ebene wird Zurich fortfahren, Komplexität zu reduzieren und Verantwortlichkeiten klar zu regeln. Im Bereich Firmenkunden wird Zurich ihre technische Kompetenz weiter erhöhen und die Vermarktungsstrategie stärken. Im Bereich Privatkunden ist Zurich zudem bestrebt, ihr Angebot durch Messung zu verbessern und die Kundenzufriedenheit sowie die Kundenbindung zu stärken. Die Farmers Exchanges<sup>1</sup> werden ihr Augenmerk weiterhin auf die Erhöhung der Kundenzufriedenheit und die Stärkung der Kundenbindung richten.

### 2017–2019

BOPAT ROE <sup>2</sup>	>12% Tendenz steigend
Z-ECM <sup>3</sup>	100–120%
Nettomittelzuflüsse <sup>4</sup>	>USD 9,5 Mrd. (kumulativ)
Nettoeinsparungen	USD 1,5 Mrd. bis 2019 gegenüber 2015

<sup>1</sup> Die Farmers Exchanges sind Eigentum ihrer Versicherungsnehmer. Farmers Group, Inc., eine 100-prozentige Tochtergesellschaft der Gruppe, erbringt als Bevollmächtigte bestimmte administrative Dienstleistungen (abgesehen von der Schadenbearbeitung) sowie Managementdienstleistungen für die Farmers Exchanges und erhält hierfür eine Gebühr.

<sup>2</sup> Den Aktionären zurechenbare Eigenkapitalrendite (ROE), basierend auf dem Betriebsgewinn (Business Operating Profit, BOP) nach Steuern, ohne nicht realisierte Gewinne und Verluste.

<sup>3</sup> Das Zurich Economic Capital Model (Z-ECM) ist eine interne Kennzahl für die Kapitaladäquanz.

<sup>4</sup> Kumulative Nettomittelzuflüsse an die Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG nach Abzug der zentralen Kosten für den Zeitraum 2017 bis 2019.

## Unsere Stärken

### Unsere einzigartige Marktpräsenz

Wir verfügen über eine einzigartige Marktpräsenz sowohl in Europa als auch in Nordamerika, mit einer ausgewogenen Ausrichtung auf Firmen- und Privatkunden im Schaden- und Unfallversicherungs- sowie Lebensversicherungsgeschäft. Auch Lateinamerika leistet einen starken und stetig wachsenden Beitrag zum Geschäft, und unsere Präsenz in Asien-Pazifik gewinnt an Grösse und Bedeutung. Diese breite Diversifikation schützt unser Geschäft vor Konjunktur- und Marktschwankungen und sichert uns eine starke Präsenz in allen Kundensegmenten und Produktlinien.

### Unsere solide Finanzlage

Wir verfügen über eine solide Finanzlage. Damit haben unsere Kunden die Gewissheit, dass wir imstande sind, ihre Schadenansprüche jederzeit zu erfüllen, unsere Aktionäre, dass wir über die notwendige finanzielle Stabilität verfügen, und unsere Mitarbeitenden, dass wir zu Recht über eine hohe Reputation als Unternehmen und Arbeitgeber verfügen.

### Unser ausgewogenes Portfolio

Wir verfügen über ein robustes und ausgewogenes Portfolio aus Schaden- und Unfallversicherungen sowie Lebensversicherungen. Beide Geschäftssparten sind nachhaltig und profitabel. Farmers zeigt eine gute Performance und erfüllt die Erwartungen mit soliden Erträgen.

### Unsere vertrauenswürdige Marke

Unsere Marke ist stark und unterstreicht unsere Reputation als ein Unternehmen, das die Risiken seiner Kunden versteht und ihnen Lösungen anbietet, die ihren individuellen Bedürfnissen entsprechen.

### Unsere talentierten Mitarbeitenden

Wir ziehen nach wie vor die grössten Talente der Branche an.



Mehr über unsere Strategie unter  
[www.zurich.com/strategy](http://www.zurich.com/strategy)

Bericht über die Geschäftsentwicklung 2017

# Veränderte Kundenbedürfnisse erfüllen

Eine Revolution prägt unser Geschäft. Unsere Kunden werden anspruchsvoller, und ihre Bedürfnisse ändern sich. Im folgenden Abschnitt schildern wir einige der zahlreichen Beispiele, die uns in unserer Branche auszeichnen und die aufzeigen, wie wir uns erfolgreich auf das anspruchsvolle neue Umfeld einstellen.

## Vorreiter in der Versicherung von Elektroautos

Zurich hat als eines der ersten Unternehmen in Europa Versicherungen für Elektroautos eingeführt. In Irland lancierten wir 2011 die wohl weltweit erste massgeschneiderte E-Fahrzeugversicherung. In Deutschland, Spanien und Österreich haben wir als erste Versicherungsgesellschaft spezialisierte E-Fahrzeugversicherungen angeboten, in der Schweiz als eine der ersten. Zurich war zudem der erste Versicherer, der eine Initiative für globale E-Fahrzeugversicherungen entwickelt hat.

«Die Versicherung von Elektrofahrzeugen nutzt der Umwelt und ist auch aus wirtschaftlicher Sicht absolut sinnvoll.»

Mark O'Leary  
Zurich's Sustainable Mobility Manager

### «E-motionale» Bedürfnisse der Kunden befriedigen

E-Fahrzeuge verändern die Art, wie wir über Autos denken. Hohe Leistung und niedrige Emissionen müssen sich nicht mehr gegenseitig ausschliessen. Stephan Schwarz (Bild rechts), Präsident des Swiss Tesla Owners Club, vertraut bei der Versicherung seines Tesla Roadster und seines Tesla Model S auf Zurich. Als Versicherer möchten wir sicherstellen, dass Elektroautobesitzer mobil bleiben, wo immer sie unterwegs sind.



Sehen Sie im Video, wie wir Fahrer von Elektroautos unterstützen:  
[www.zurich.com/e-motional-driving](http://www.zurich.com/e-motional-driving)



## Globale Präsenz

Bei Versicherung und Schutz bedeutender Bau- und Infrastrukturprojekte nimmt Zurich für einige der grössten Bauunternehmen und Projektverantwortlichen der Welt eine führende Rolle ein. Mit der Unterstützung unserer Underwriter in grossen Städten haben wir 2017 geholfen, über 600 solcher Projekte zu versichern. Unser umfassender Ansatz ermöglicht uns, Deckungen für Bauprojekte anzubieten, und er hilft Unternehmen, sich finanziell so abzusichern, dass die Fertigstellung ihrer Projekte gewährleistet ist und mögliche Schäden versichert sind.

### Einblicke aus grosser Höhe für Zurich-Kunden

75 Meter über dem Boden über einen 64 Meter langen Ausleger zu gehen, ist für einen technischen Sachverständigen von Zurich Alltag. Auch für Trevor Shaw (Bild unten), der auf der Baustelle unseres Kunden Balfour Beatty einen Kran überprüft. Zu seinen Aufgaben gehört es, eine gründliche Bestandsaufnahme durchzuführen und sicherzustellen, dass der Kunde den Bericht darüber rechtzeitig erhält.

«In grosser Höhe zu arbeiten, macht mir nichts aus, solange die Risiken unter Kontrolle sind. Ich mag meine Arbeit und freue mich, dass ich unseren Kunden helfen kann.»

**Trevor Shaw**  
Zurich Engineer Surveyor



## Bericht über die Geschäftsentwicklung 2017 (fortgesetzt) Veränderte Kundenbedürfnisse erfüllen: Intelligenter individuelle Lösungen

# Innovationen im Sinne der Kunden

Eine technologische Revolution erfasst alles, was wir tun. Insbesondere verändert sie auch die Erwartungen und Bedürfnisse unserer Kunden. Um diese in möglichst vielseitiger Hinsicht zu erfüllen, blicken wir über den reinen Risikotransfer hinaus. Digitale Technologie leistet hierbei einen wichtigen Beitrag.



### Haben Sie ein Smartphone? Holen Sie ein Angebot für eine Lebensversicherung ein.

Viele Menschen haben keine Lebensversicherung und keinen Schutz vor Einkommensverlust, weil sie den dafür zu zahlenden Preis überschätzen. Die Smartphone-App FaceQuote, die Zurich 2017 in Grossbritannien eingeführt hat, schätzt das Alter des Benutzers anhand eines Fotos und berechnet die Prämie für eine Lebensversicherung oder Einkommensabsicherung. So denken die Kunden nicht nur über die Versicherung nach, sondern stellen vielleicht auch fest, dass sie kostengünstiger ist als angenommen.

«Mit der Selfie-App können wir ernsthafte Themen auf spielerische und ansprechende Weise angehen.»

**Chris Atkinson**  
Head of Consumer Distribution in Grossbritannien



### Schnellere, bessere Reaktion im Schadenfall

Wir arbeiten gemeinsam mit Technologieunternehmen daran, unsere Schadenabwicklung schneller und besser zu machen. So können wir dank künstlicher Intelligenz Schäden besser verstehen und abwickeln. In Grossbritannien konnten wir die Reaktionszeit bei Personenschäden verkürzen – in einigen Fällen von über einer Stunde auf wenige Sekunden. Durch die Verringerung des routinemässigen Verwaltungsaufwands können wir uns zudem besser auf die Bedürfnisse der Kunden konzentrieren. In den USA haben wir die Bewertung von Schäden verbessert, um den Kundenservice effektiver und effizienter zu gestalten.



Sehen Sie im Video, wie wir mit jungen Tech-Start-ups zusammenarbeiten, um die Welt für alle sicherer zu machen: [www.zurich.com/safer-lives](http://www.zurich.com/safer-lives)

### Programmierer helfen Leben retten

Wir möchten die in unserer Branche hinsichtlich Technologie bestehende Qualifikationslücke angehen und neue Möglichkeiten erkunden, um «digitale Talente» zu finden. So arbeiten wir etwa mit CoderDojo zusammen, um Jugendlichen Programmiersprachen beizubringen – ein wichtiges Werkzeug, das in der modernen Welt nach Auffassung von CoderDojo für jeden überall zugänglich sein sollte. Auch bei «Hackathons» sind wir aktiv. An diesen Wochenendveranstaltungen konkurrieren die weltweit besten Programmierer darum, Technologien für die Lösung konkreter Probleme zu entwickeln. Am HackZurich im September 2017 nahmen 550 talentierte Programmierer und Softwareentwickler aus 55 Ländern teil. Zu einer Aufgabe, die von Zurich gestellt wurde, entwickelten HoloBrigade (unten), die Gewinner des Hauptpreises, eine Lösung, mit der Rettungskräfte Gefahrenquellen und Menschen in gefährlichen Situationen «sehen» können. In Deutschland sponserte Zurich InsurHack, eine ähnliche Veranstaltung.

«Wir möchten Möglichkeiten finden und entwickeln, um neue digitale Talente zu ermutigen und zu fördern.»

**Giovanni Giuliani**

Group Chief Strategy, Innovation and Business Development Officer



Bericht über die Geschäftsentwicklung 2017 (fortgesetzt)

Veränderte Kundenbedürfnisse erfüllen: Wo immer wir helfen können, sind wir da

## Viele Kanäle, um Kunden zu erreichen

**Dank Zusammenarbeit mit verschiedenen Anbietern und Unternehmen erhalten wir Zugang zu über 100 Millionen potenziellen Kunden, zum Beispiel über den Detailhandel, Reisebüros und Banken.**

Wussten Sie schon, dass Zurich weltweit über 70 Vereinbarungen zum Vertrieb unserer Produkte über Banken hat? Banken haben in der Regel eine enge Beziehung zu ihren Kunden. Sie können Produkte und Dienstleistungen – auch Versicherungen – über sichere digitale Plattformen anbieten. Zu unseren wichtigsten Beziehungen gehören Joint Ventures mit Banco Santander S.A. in Lateinamerika und Banco Sabadell S.A. in Spanien sowie eine strategische Kooperation mit der Deutschen Bank in Deutschland, Italien und Spanien. Diese drei wichtigen Vereinbarungen trugen 2017 über Life und P&C hinweg mit mehr als USD 500 Mio. zum Betriebsgewinn von Zurich bei. Im Dezember 2017 kündigten wir an, dass wir das Lebensversicherungsgeschäft von ANZ in Australien kaufen werden, sofern die Behörden die Transaktion genehmigen. Dieser Vertrag umfasst eine langfristige Vertriebsvereinbarung, die Zurich den Zugang zu den sechs Millionen Kunden von ANZ ermöglicht.

### Kunden aus der Sicht eines Bankberaters

In einigen Ländern, darunter Spanien, sind Banken ein wichtiger Vertriebsweg für Versicherungen. Unser Partner in Spanien, Banco Sabadell S.A., geht über den traditionellen Service hinaus. Im Jahr 2017 führte Sabadell ein System ein, das dabei hilft, die für den Kunden richtigen Versicherungen mit den richtigen Versicherungssummen aufzuzeigen. Cristina García Villamor (Bild rechts), Beraterin in der Banco Sabadell S.A. Filiale Cerdanyola del Vallès, berichtet von begeisterten Reaktionen der Kunden. Ein Bankkunde war von ihrer Hilfe so beeindruckt, dass er nach kurzer Zeit mit seiner Frau wiederkam, um sicherzustellen, dass auch sie richtig versichert ist.



## Näher bei Reisenden

Zurich zählt zu den drei weltweit führenden Anbietern von Reiseversicherungen. 2017 haben wir die australische Cover-More Group übernommen und damit unsere Entschlossenheit bekräftigt, den Kundenservice in den Mittelpunkt zu stellen. Cover-More bietet spezialisierte Reiseversicherungsleistungen und medizinische Assistance und hat Niederlassungen in 14 Ländern mit führenden Marktpositionen in Australien, Indien und in den USA. Das Unternehmen beteiligte sich 2017 an der Bereitstellung von Deckungen für mehr als sieben Millionen Reisende und sorgte dafür, dass Tausende Hilfe und Unterstützung bekamen. Cover-More leistet mehr, als Prämien einzunehmen und Schäden zu bezahlen: Cover-More findet Lösungen.

### Weltweit, jederzeit

Mit über 1'500 Mitarbeitern weltweit kann Cover-More Menschen fast überall kontaktieren und unterstützen. Mit seiner Ortungstechnologie kann das Unternehmen Kunden innerhalb von Minuten kontaktieren, so auch solche, die möglicherweise in Gefahr sind. Wenn Kunden unmittelbar betroffen sind, kann Cover-More die Versorgung in die Wege leiten, also etwa einen Krankenhausaufenthalt für Verletzte organisieren und Familienmitglieder und Verwandte einfliegen. Der Notarzt Dr. Stephen Rashford, Chief Medical Officer von Cover-More (Bild unten), hat über 25 Jahren Erfahrung in der Traumabehandlung und überwacht die Versorgung aller kritischen Fälle.

Das Leistungsversprechen von Cover-More an seine Kunden bedeutet im Grunde einfach da zu sein, wenn es darauf ankommt.



Eine wahre Kundengeschichte finden Sie unter:  
[www.youtube.com/watch?v=gGN5xhQABPo](https://www.youtube.com/watch?v=gGN5xhQABPo)



Bericht über die Geschäftsentwicklung 2017 (fortgesetzt)  
Veränderte Kundenbedürfnisse erfüllen: Erfahrung, Vertrauen, Know-how

## Leidenschaft für Kundenrisiken

Als globaler Versicherer mit starker lokaler Präsenz möchte Zurich sicherstellen, dass Kunden Risiken reduzieren, bevor etwas passiert. Dazu arbeiten wir mit Risikoingenieuren, Schadenexperten und anderen zusammen, die unseren Kunden helfen, Schwachstellen zu erkennen und Notfallpläne zu erstellen.

«Wir prüfen ständig, was wir aus früheren Ereignissen gelernt haben, und setzen es in die Praxis um. So verbessern wir unsere Prozesse und steigern letztlich die Kundenzufriedenheit.»

**John Parvin**  
Global Head of Catastrophe Claims, Zurich

Zu den bedeutendsten Ereignissen des Jahres 2017 gehörten ein schweres Erdbeben in Zentralmexiko und Waldbrände in Kalifornien. Aber es war auch ein Jahr mit starken Stürmen. Im März 2017 traf der Zyklon Debbie auf die Nordostküste Australiens. Es gab verheerende Stürme und Taifune in Südostasien und schwere Stürme in Mexiko, Lateinamerika und Europa. Im Atlantikbecken war die Zahl der mit Namen bezeichneten Stürme, darunter auch Wirbelstürme, mit 16 überdurchschnittlich hoch.



### Wir sind da, wenn es darauf ankommt

Zurich North America verzeichnete 2017 im Zusammenhang mit den Wirbelstürmen Harvey, Irma und Maria rund 4'000 Schäden bei Unternehmen. Zu denen, die aus erster Hand wissen, welche Zerstörungen Stürme verursachen können, gehört Steve Sherin (Bild unten), Executive General Adjuster bei Zurich North America. Er hilft Unternehmen, den Betrieb nach Sturm-, Hochwasser- und anderen Schäden wieder aufzunehmen. Er verbringt viele Tage bei Kunden und legt jedes Jahr tausende Kilometer zurück. Welche Tipps hat Steve für Unternehmen? Legen Sie Aufzüge vor einer Überschwemmung still und fahren Sie sie in die oberen Etagen. Vergessen Sie nicht, dass Hochwasser verunreinigt sein kann und sich darin spannungsführende Kabel, Schlangen und sogar Alligatoren verbergen können. Und kontrollieren Sie die Strassen, bevor Sie Mitarbeiter ins Büro schicken. Mit unseren Kunden mitdenken, um bei der Minderung von Risiken zu helfen. Alltag für einen Experten wie Steve.

«Ich bin sehr stolz darauf, bei Zurich zu sein. Wie wir Kunden unterstützen, hat Einfluss auf die Reputation von Zurich, aber auch auf meine eigene Reputation und die meiner Kollegen.»

**Steve Sherin**

General Adjuster, Zurich North America



Weitere Informationen unter  
[www.zurichna.com](http://www.zurichna.com)



Bericht über die Geschäftsentwicklung 2017 (fortgesetzt)  
Veränderte Kundenbedürfnisse erfüllen: Einkommen schützen

# Die Zukunft von Arbeitskräften versichern

Im Rahmen der Arbeitnehmer-Vorsorgelösungen von Zurich sind weltweit mehr als vier Millionen Menschen versichert. Unser Bereich Corporate Life & Pensions (CLP) hilft nationalen und internationalen Unternehmen bei der Absicherung ihrer Mitarbeiter mit Leistungspaketen, die kollektive Risiko- und Sparlösungen umfassen. Zudem sorgen wir aktiv dafür, dass Arbeitgeber und Politiker die Risiken von Lücken der Einkommensabsicherung angehen. Solche Lücken bestehen, wenn bei Erwerbsunfähigkeit oder Krankheit weniger Geld zur Verfügung steht, als benötigt wird. Mit dem Anstieg der Lebenserwartung und dem Druck auf die sozialen Sicherungsnetze können Lücken der Einkommensabsicherung für jedes Mitglied der Gesellschaft zu einem Problem werden.

## Wichtig für Kunden und ihre Mitarbeiter

Einer unserer Kunden ist L'Oréal. Das Unternehmen bietet für seine Mitarbeitenden Vorsorgeleistungen in über 60 Ländern. Die Vorsorgeleistungen im Rahmen des Programms «Share & Care» von L'Oréal leisten einen wichtigen Beitrag dazu, Talente zu gewinnen und zu halten, darunter auch junge Erwachsene («Millennials»), erklärt Sonia Rossi, Social Relations Specialist bei L'Oréal.



Um mehr darüber zu erfahren, wie Zurich L'Oréal unterstützt, besuchen Sie: [www.zurich.com/ipg-prevention](http://www.zurich.com/ipg-prevention)

Wussten Sie schon,  
dass einer von zehn  
Arbeitnehmern im Laufe  
seines Arbeitslebens  
erwerbsunfähig wird?



Zurich bemüht sich mit  
Arbeitgebern und anderen,  
das Bewusstsein für Lücken  
der Einkommensabsicherung  
zu schärfen





## Farmers Exchanges: Kunden an erster Stelle – seit 1928

Farmers Group, Inc. erbringt als Bevollmächtigte bestimmte administrative Dienstleistungen (abgesehen von der Schadenbearbeitung) sowie Managementdienstleistungen für die Farmers Exchanges. Die Farmers Exchanges sind Eigentum ihrer Versicherungsnehmer.

Direkt oder über ihre Tochtergesellschaften bieten die Farmers Exchanges Haushalts- und Autoversicherungen, gewerbliche Versicherungen und Finanzdienstleistungen in den gesamten USA an. Sie versichern Kleinunternehmen und Einzelpersonen. Farmers wurde 1928 gegründet und ist heute stolz darauf, mehr als zehn Millionen Haushalte in allen 50 Staaten der USA mit mehr als 19 Millionen Policen zu betreuen.

### Farmers Exchanges fördert Sicherheit im Strassenverkehr

Eine neue mobile Anwendung, die Farmers Exchanges 2017 vorgestellt hat, hilft Kunden, die Strasse im Blick zu behalten. Sie soll für mehr Verkehrssicherheit sorgen, indem sie Ablenkungen beim Autofahren verringert. Die neue App «Signal» kontrolliert, ob der Fahrer abgelenkt ist, und gibt ihm laufend Feedback, sodass er sehen kann, wann und wo er abgelenkt wird. «Signal» wurde 2017 in fünf Bundesstaaten eingeführt. Farmers Exchanges bezieht als erster Versicherer die Nutzung von Mobiltelefonen in die Bewertung der Fahrweise ein, was sich auf die Höhe eines allfälligen Prämienrabattes auswirken kann. Dadurch können sichere Fahrgewohnheiten belohnt werden. Wenn Autofahrer ihre Fahrgewohnheiten kennen, können sie besser über ihr Verhalten am Steuer entscheiden.



Bericht über die Geschäftsentwicklung 2017 (fortgesetzt)

# Mitarbeitenden helfen, ihr Potenzial voll auszuschöpfen

Ein Unternehmen ist nur so stark und so gut wie seine Mitarbeitenden. Wir legen weiterhin grössten Wert darauf, zur richtigen Zeit die richtigen Leute für die richtigen Aufgaben zu finden und ihnen durch gezielte Förderung zu helfen, ihr Potenzial voll auszuschöpfen. Davon profitieren unsere Mitarbeitenden und unsere Kunden.

## Talente gewinnen und halten

Talente im Unternehmen zu halten, ist eine wichtige Voraussetzung, um Kontinuität sicherzustellen. Diese trägt dazu bei, dass die Kunden immer gut abgesichert sind und ihre Unternehmen erfolgreich führen können. Langfristige Kundenbeziehungen ermöglichen uns zudem bessere Einblicke in die Wünsche und Bedürfnisse der Kunden.

Besonders wichtig ist die Talentbindung in den – wie wir sie nennen – «technischen Funktionen»: Underwriting, Schadenbearbeitung und Risk Engineering. Wir sind sehr stolz darauf, dass sich die Mitarbeiterbindung 2017 auch in diesen Schlüsselbereichen verbessert hat (siehe Tabelle auf dieser Seite).

Wir sind bestrebt, die Bindung an unser Unternehmen weiter zu verbessern. Dabei setzen wir im Talentmanagement auf eine integrierte Betrachtungsweise. Wir haben die Erkennung und Förderung von Leistungsträgern vereinfacht und stellen sicher, dass alle unsere professionellen Talente zur Unterstützung ihrer Karriereziele Zugang zu den richtigen Entwicklungsmassnahmen erhalten. Wir haben strategische Talentbeurteilungen eingeführt, um besonders fähigen Mitarbeitenden bei

der Erreichung ihrer Ziele zu helfen. Und wir haben ein Konzept für wichtige Positionen und Entwicklungspositionen erarbeitet, um Talente zu entwickeln und einzusetzen.

Darüber hinaus haben wir unsere Entwicklungsbemühungen durch gezielte Planung ausgeweitet. Ein Beispiel hierfür sind die «Länder-CEO-Kompetenzzentren» für die aktive Beurteilung und Entwicklung unseres Pools wichtiger Talente. Das für den weltweiten Einsatz konzipierte Programm startete 2017 mit einem Pilotversuch in Lateinamerika. Ein weiteres Beispiel ist das «Leadership Discovery»-Programm, das Führungskräften die zur Umsetzung unserer Strategie nötigen Fähigkeiten und Erfahrungen vermittelt und 2017 in allen Regionen angeboten wurde.

Diese Bemühungen helfen uns, Talente zu fördern und zu motivieren. Genauso wie diese vielen Personen zu unserem Erfolg beitragen. Das Beispiel von Michael Richards zeigt, wie interessant und bereichernd die Arbeit in der Versicherungsbranche sein kann.



[careers.zurich.com](https://careers.zurich.com)

## KPIs

### Unsere Mitarbeitenden – Operative KPIs

	2017	2016	Veränderung
Gesamtzahl der Mitarbeitenden – Headcount	<b>53'146</b>	53'894	(1,4%)
Mitarbeitende – Vollzeitäquivalente (FTE)	<b>51'633</b>	52'473	(1,6%)
Mitarbeiter-Fluktuationsrate (%) <sup>1</sup>	<b>14,7%</b>	16,5%	(1,7 pts)
Durchschnittliche Betriebszugehörigkeit (Jahre)	<b>9,8</b>	9,9	(1,0%)

### KPIs Talentbindung

	2017	2016	Veränderung
Freiwillige Fluktuation Gruppe (%)	<b>7,5%</b>	8,2%	(0,7 pts)
Freiwillige Fluktuation technische Funktionen (%) <sup>2</sup>	<b>7,1%</b>	8,7%	(1,5 pts)

Anmerkungen: Farmers Exchanges und Bolivien sind von oben genannten KPIs ausgeschlossen.

<sup>1</sup> Aussendienstmitarbeiter in Chile sind davon ausgeschlossen.

<sup>2</sup> Die technischen Funktionen umfassen die Schadenbearbeitung, das Underwriting und das Risk Engineering.



### Ein Job für einen motivierten Versicherungsdetektiv

Versicherungsbetrug ist ein schweres Verbrechen, das Unternehmen, Kunden und die Gesellschaft Millionen kostet und sogar Menschenleben gefährdet. Michael Richards (Bild unten) ist einer der Zurich-Experten für Betrugsbekämpfung. Als Gründe für seinen Erfolg nennt er seine Ausbildung mit einem Abschluss in Rechtswissenschaft von der Universität Birmingham und die Schulung und Betreuung, die er bei Zurich erhielt. Im Jahr 2017 gewann er die renommierte Auszeichnung «Young Investigator of the Year» der britischen Insurance Post. Glückwunsch, Michael!

«Das Beste an meiner Arbeit ist die Möglichkeit, den Null-Toleranz-Ansatz und das Können von Zurich in der Betrugserkennung einzusetzen.»

**Michael Richards**  
Senior Claims Handler



Bericht über die Geschäftsentwicklung 2017 (fortgesetzt)

# Mehrwert schaffen für Gemeinschaften und die Gesellschaft

Ziel unserer Corporate-Responsibility-Strategie ist es, für unser Unternehmen und für die Gesellschaft als Ganzes Mehrwert zu schaffen. Mit unseren Kernkompetenzen, dem Know-how im Risikomanagement und in der Anlagenverwaltung (siehe Tabelle) gehen wir Probleme an und messen, wenn möglich, die Ergebnisse. Davon profitieren unsere Kunden, unser Geschäft und die Gesellschaft insgesamt.

## Eine widerstandsfähigere Zukunft gestalten

### Unsere Jahresziele



### Emissionen und Energieverbrauch schneller senken als geplant

Entsprechend unserer Verpflichtung, unseren ökologischen Fussabdruck zu minimieren, haben wir im Jahr 2016 im Vergleich zu 2007 die CO<sub>2</sub>-Emissionen pro Mitarbeiter um 53% und den Energieverbrauch pro Mitarbeiter um 43% gesenkt. Damit sind wir unserem Zeitplan voraus. Im Jahr 2017 haben wir neue Reduktionsziele festgelegt, um bis 2025 eine Verringerung von Energieverbrauch und CO<sub>2</sub>-Emissionen um mindestens 20% gegenüber 2015 zu erreichen und beizubehalten.

### Unser Engagement für Impact Investments steigern und Ziele festlegen

Zurich ist wohl der erste private Investor, der Impact-Ziele für sein Anlageportfolio einführt. Nachdem wir das auf mehrere Jahre angelegte Ziel erreicht haben, USD 2 Mrd. in grüne Anleihen (Green Bonds) zu investieren, streben wir nun für unser gesamtes Impact-Investment-Portfolio die Marke von USD 5 Mrd. an. Zudem werden wir Strukturen schaffen, um die Auswirkungen dieser Investitionen zu messen und zu verfolgen. Ziel ist es, die Emission von fünf Millionen Tonnen CO<sub>2</sub>-Äquivalenten jährlich zu vermeiden und jedes Jahr das Leben von fünf Millionen Menschen zu verbessern.

## Kampf gegen psychische Erkrankungen in Irland

Jeder Mensch hat Gefühle, selbst die härtesten Rugbyspieler. Trotzdem ist das Sprechen über psychische Erkrankungen mit einem Stigma behaftet. Mit der Kampagne «Tackle your Feelings» (Stell dich deinen Gefühlen) in Irland, einem Land mit einer der höchsten Selbstmordraten unter Jugendlichen in Europa, hilft Zurich Menschen, mit dem Thema psychische Erkrankungen offener umzugehen. Zurich Irland führt gemeinsam mit Rugby Players Ireland eine dreijährige Kampagne durch, die eine Million Euro kostet und deren Ziel es ist, Einstellungen zu verändern und die Stigmatisierung psychischer Erkrankungen zu überwinden. Die Zurich Foundation hilft Zurich-Niederlassungen mit Unterstützung und Geldmitteln, dieses Projekt gemeinsam mit lokalen Organisationen zu fördern.

## Auf dem Weg in eine kohlenstoffarme Welt

Als führender Anbieter gewerblicher Versicherungen glauben wir, auf dem Weg in eine kohlenstoffarme Welt eine Rolle spielen zu können. Im Jahr 2017 beschloss Zurich, bei Investitionen in Kohlekraftwerksunternehmen erweiterte Kriterien für die Untersuchung ökologischer, sozialer und Governance-bezogener (ESG) Risiken zu definieren und unsere bestehenden Kriterien für diese Risiken im Geschäftsprozess auf diesen Sektor anzuwenden.

Zurich wird einen Dialog (begrenzt auf 24 Monate) mit bestehenden Kunden führen, die mehr als die Hälfte ihres Umsatzes durch die Förderung von Kraftwerkskohle erzielen, oder, im Fall von Versorgungsunternehmen, mehr als die Hälfte der Energie aus Kohle erzeugen. Ziel dabei ist, ihnen den Wechsel zu einem anderen Versicherer zu erleichtern oder zu prüfen, ob im Underwriting aufgrund ihrer Strategie und Einstellung zu Klimarisiken eine Ausnahme gemacht werden kann. Zudem werden wir Aktien von Unternehmen veräussern, die mehr als die Hälfte ihres Umsatzes durch die Förderung von Kraftwerkskohle erzielen, oder von Versorgungsunternehmen, in denen mehr als die Hälfte der Energie daraus erzeugt wird.



Weitere Informationen finden Sie unter:  
[www.zurich.com/low-carbon](http://www.zurich.com/low-carbon)



Weitere Informationen zu unseren Corporate-Responsibility-Initiativen finden Sie unter:  
[www.zurich.com/corporate-responsibility](http://www.zurich.com/corporate-responsibility)

## Anhaltend starke Performance-Indizes und Ratings

Bei der Überprüfung der Dow Jones Sustainability Indizes im Jahr 2017 erreichte Zurich 83 Punkte und übertraf damit 98% der anderen Unternehmen aus der Versicherungsbranche. Darüber hinaus stellen wir über CDP jedes Jahr Informationen zu unseren Treibhausgasemissionen, unserem Energieverbrauch und den Risiken und Chancen des Klimawandels zur Verfügung. In den jährlichen Klimaschutz-Ranglisten von CDP verbesserte sich Zurich 2017 gegenüber dem Vorjahr von «B» (Management) auf «A-» (Leadership). Im Oktober 2017 unterzeichnete Zurich auch die Prinzipien für nachhaltige Versicherung (Principles for Sustainable Insurance) der Finanzinitiative des Umweltprogramms der Vereinten Nationen.

### KPIs

#### KPIs Verantwortungsbewusstes Investieren

	2017	2016	Veränderung
Externe Vermögensverwalter, die die PRI unterzeichnet haben (%) <sup>1</sup>	<b>71,0%</b>	74,1%	(3,1 pts)
Konzernaktiven verwaltet von PRI-Unterzeichnern (%) <sup>2</sup>	<b>97,2%</b>	97,7%	(0,5 pts)
Gesamtbetrag «Impact Investments» (USD Mio.) <sup>3</sup>	<b>2'830</b>	1'704	66%
Investment-Portfolio (USD Mio.) <sup>4</sup>	<b>207'261</b>	195'852	6%

<sup>1</sup> Die von den Vereinten Nationen unterstützten «Principles for Responsible Investment» (PRI).

<sup>2</sup> Einschliesslich von Zurich verwalteter Aktiven.

<sup>3</sup> Impact Investments 2017 bestanden aus grünen Anleihen (USD 2,41 Mrd.), Investitionen in Private-Equity-Fonds (USD 116 Mio., davon 38% ausgeschüttet) und anderen Investitionen (USD 303 Mio.).

<sup>4</sup> Ab 2017 wird das Investment-Portfolio, auf Marktbasis berechnet und unterscheidet sich von den gesamten Kapitalanlagen der Gruppe, die in der konsolidierten Jahresrechnung ausgewiesen werden, die auf Buchhaltungsbasis berechnet werden und keine liquiden Mittel enthalten.



## Traumretter

Als Versicherer sind wir auch bestrebt, Gemeinschaften bei der Reduzierung von Überschwemmungsrisiken zu helfen. Im Rahmen unserer Hochwasserschutzkooperation können wir Menschenleben retten und Existenzgrundlagen sichern, damit Hoffnungen, Ambitionen und Zukunftspläne trotz Hochwasser fortbestehen.

### Hochwasserschutz als Frage der Einstellung

Auch 2017 haben wir im Rahmen unserer Kooperation zum Hochwasserschutz wieder Gemeinschaften geholfen. Ein Beispiel hierfür ist unsere Arbeit mit dem Bündnispartner Practical Action im Flussbecken des Río Rímac in Peru. Dabei geht es um Hochwasser-Frühwarnsysteme zur Überwachung der Risiken gefährlicher Murgänge, der sogenannten «Huaycos». Auf diesem Foto richtet der Hochwasserspezialist Michael Szoenyi, Leiter des Zurich Flood Resilience Program, eine Kamera des Warnsystems ein, während Miguel Arestegui von Practical Action, der die einfache, kostengünstige Technologie entwickelt hat, das Kamerabild auf seinem Mobiltelefon kontrolliert.

Bericht über die Geschäftsentwicklung 2017 (fortgesetzt)

# Mehrwert für unsere Investoren schaffen

Zurich hat ein erhebliche Mittelzuflüsse generierendes Geschäftsmodell und legt Wert auf attraktive, zunehmende Dividendenausschüttungen und ein diszipliniertes Kapitalmanagement.

## Ausgewogenes und vielfältiges globales Geschäft

Zurich ist ein grosser und diversifizierter Versicherer mit globaler Ausrichtung und ein führender grenzüberschreitender Versicherer für multinationale Unternehmen. Wir haben einen hohen Marktanteil in Nordamerika und Europa und eine wachsende Präsenz in Schwellenländern. Zurich profitiert zudem von berechenbaren Gebührenerträgen, welche Farmers Management Services für Dienstleistungen zugunsten der Farmers Exchanges<sup>1</sup> erzielt.

Das ausgewogene Geschäftsprofil von Zurich wird durch die Best Practice im Bereich Corporate Governance unterstützt. Der Verwaltungsrat ist unabhängig und in Bezug auf Geschlecht und Qualifikationen bemerkenswert vielfältig. Die Vergütungsgrundsätze sehen eine leistungsgerechte Entlohnung vor und sind ein wichtiges Element des Risikomanagementkonzepts der Gruppe.

Die Berücksichtigung von ökologischen, sozialen und Governance-Faktoren (ESG) gehört bei Zurich zum Geschäftsalltag. Dies umfasst verantwortungsvolles Investieren, Corporate Responsibility bei geschäftlichen Transaktionen, die Minimierung der CO<sub>2</sub>-Emissionen und die Unterstützung der Gemeinschaften, in denen wir tätig sind. Den hervorragenden ESG-Leistungsausweis von Zurich belegen ein AA-Ra-

ting von MSCI und die Auszeichnung «Silver Class» in den Dow Jones Sustainability Indizes (DJSI). Darüber hinaus stieg Zurich in den jährlichen Klimaschutz-Ranglisten von CDP in die Kategorie «Leadership» auf.



[www.zurich.com/CR-external-commitments](http://www.zurich.com/CR-external-commitments)

## Branchenführende Kapitalausstattung

Zurich wird von drei international anerkannten Ratingagenturen mit einem Rating im Bereich «AA» bewertet. Das geschätzte Zurich Economic Capital Model<sup>2</sup> lag bei sehr starken 132% (auf AA kalibriert). Zurich verfügt über eine hohe finanzielle Flexibilität mit einer konservativen Fremdkapitalaufnahme Stufe «Aa» gemäss Moody's.

## Stabile, konsistente und konservativ bewirtschaftete Bilanz

basierend auf diszipliniertem Risikomanagement und stabilen Cashflows. Ein zentrales Element der Kapitalmanagement-Strategie der Gruppe ist die Minimierung des Risikos einer begrenzten Fungibilität des Kapitals durch möglichst zentrale Bündelung von Risiko, Kapital und Liquidität. Das Anlageportfolio von Zurich ist grundsätzlich konservativ; es umfasst vor allem festverzinsliche Anlagen (79%) und einen kleinen Aktienanteil (5%).

## Möglichkeiten zur Steigerung und Optimierung von Renditen durch die Kapitalallokation

Die Gruppe beabsichtigt, ihre aktuelle attraktive Dividendenpolitik beizubehalten, und schlägt als Ziel eine Ausschüttungsquote von rund 75% des den Aktionären zurechenbaren Reingewinns nach Steuern (NIAS) vor. Die Dividende soll dabei mindestens CHF 17 je Aktie betragen, wobei Dividendenerhöhungen ein nachhaltiges Gewinnwachstum voraussetzen.

## Auf gutem Weg zur Erreichung der Finanzziele

Am Investorentag im November 2017 haben wir verschiedene Beispiele dafür genannt, wie wir unsere Pläne umsetzen. Die ausführliche Präsentation ist im Kapitel Financial Review des Geschäftsberichts von Zurich oder in der Präsentation zum Investorentag auf [zurich.com](http://zurich.com) zu finden:



[www.zurich.com/IR-presentations](http://www.zurich.com/IR-presentations)

<sup>1</sup> Die Farmers Exchanges sind Eigentum ihrer Versicherungsnehmer. Farmers Group, Inc., eine 100-prozentige Tochtergesellschaft der Gruppe, erbringt als Bevollmächtigte bestimmte administrative Dienstleistungen (abgesehen von der Schadenbearbeitung) sowie Managementdienstleistungen für die Farmers Exchanges und erhält hierfür eine Gebühr.

<sup>2</sup> Entspricht einer Mittelpunktschätzung per 31. Dezember 2017 mit einer Fehlertoleranz von +/-5 Prozentpunkten.

## Vorgeschlagene Brutto-dividende je Aktie für 2017

CHF 18.00 (2016: CHF 17.00).

Weitere Informationen über frühere Dividenden sind auf unserer Website zu finden.



[www.zurich.com/en/investor-relations/our-shares/dividends](http://www.zurich.com/en/investor-relations/our-shares/dividends)

## Dividende als wichtiger Bestandteil des Total Shareholder Return (TSR)

### Gesamtrendite für die Aktionäre (TSR) in USD



● Stoxx Europe 600 Insurance Index

● Zurich Insurance Group AG

Quelle: Thomson Reuters Datastream

## Dialog mit Anlegern

Zurich steht regelmässig im Dialog mit Aktionären und Stimmrechtsberatern, um die Sicht der Anleger zu verstehen und sich über die Strategie der Gruppe, ihre finanzielle Performance, ihre Corporate Governance, ihre Vergütungsgrundsätze und andere Themen auszutauschen, die für die Gruppe oder ihre Aktionäre wichtig sind. Für die Überwachung dieser Kommunikation ist Investor Relations verantwortlich.

Die Jahresergebnisse von Zurich erscheinen in gedruckter und elektronischer Form. Detaillierte Informationen werden für das erste Halbjahr und das Gesamtjahr veröffentlicht. Für das erste und dritte Quartal publiziert die Gruppe jeweils einen Bericht über die wichtigsten Ereignisse und Entwicklungen und qualitative Anmerkungen zu Handels- und Markttrends sowie zum Kapital und zu nennenswerten Sonderaspekten. In jedem Quartal führt die Geschäftsleitung von Zurich eine Telefonkonferenz für Analysten durch. Vierteljährliche Statusberichte und aktuelle Publikationstermine sind auch online zu finden.

[www.zurich.com/en/investor-relations](http://www.zurich.com/en/investor-relations)

## Wichtige Daten

### Ordentliche Generalversammlung 2018

4. April 2018

### Ex-Dividendentag

6. April 2018

### Zahlung der Dividende ab dem

10. April 2018

### Update für die per 31. März 2018 abgeschlossenen drei Monate

9. Mai 2018

### Halbjahresergebnisse 2018

9. August 2018

### Update für die per 30. September 2018 abgeschlossenen neun Monate

8. November 2018

### Jahresergebnisse 2018

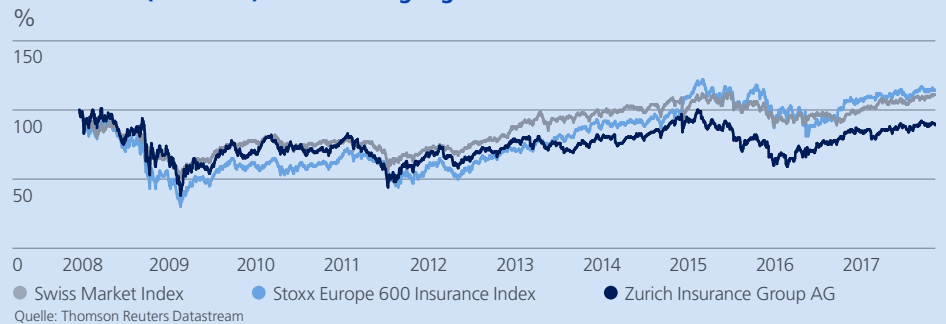
7. Februar 2019

## Aktien von Zurich

Die Zurich-Aktien sind an der SIX Swiss Exchange kotiert. Der Handel erfolgt in Schweizer Franken im Blue-Chip-Segment von SIX Swiss Exchange mit dem Ticker-Symbol: ZURN; die Schweizer Wertpapiernummer (Valorenummer) ist 1107539. Zurich verfügt über ein Level-1-American Depositary-Receipt-Programm (ZURVY), das ausserbörslich an der OTCQX gehandelt wird. Weitere Informationen über die Aktionäre oder die Kapitalstruktur finden Sie im Bericht über die Corporate Governance oder unter

[www.zurich.com/en/investor-relations/our-shares/registered-share-data](http://www.zurich.com/en/investor-relations/our-shares/registered-share-data)

## Kursverlauf (indexiert) über die vergangenen zehn Jahre



## Angaben zur Aktie (CHF) (per 31. Dezember)

### Zurich Insurance Group AG

	2017	2016
Dividende je Aktie	18.00 <sup>1</sup>	17.00
Aktienkurs am Ende der Berichtsperiode	296.60	280.40
Höchster Aktienkurs während der Berichtsperiode	306.00	281.50
Tiefster Aktienkurs während der Berichtsperiode	262.20	196.00
Börsenkapitalisierung (CHF Mio.)	44'670	42'000

<sup>1</sup> Vorgeschlagene Bruttodividende, vorbehaltlich der Genehmigung durch die Aktionäre bei der ordentlichen Generalversammlung; die Auszahlung erfolgt voraussichtlich ab dem 10. April 2018.

## Ratings (per 31. Dezember 2017)

### Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG

Ratingagentur	Finanzstärke- Rating	vorrangige Anleihen	nachrangige Anleihen
Standard & Poor's	AA-	A+	A
Moody's	Aa3	A1	A2
A.M. Best	A+	-	-

Mitteilung des Group Chief Financial Officer

# Neue Impulse



Das Ergebnis spiegelt insgesamt starke Fortschritte in allen Geschäftsbereichen wider und stellt die Gruppe zusammen mit der verbesserten Effizienz hervorragend auf, um ein weiteres Gewinnwachstum zu erzielen und von einem verbesserten Marktumfeld zu profitieren.»

**George Quinn**  
Group Chief Financial Officer



---

Im Jahr 2017 machte Zurich erneut Fortschritte. Die Gruppe erhöhte den Betriebsgewinn<sup>1</sup> und optimierte ihre Fokussierung weiter. Angesichts dieses Ergebnisses und der vom Management erwarteten weiteren Verbesserungen im Jahr 2018 schlägt der Verwaltungsrat eine Dividende von CHF 18 je Aktie für 2017 vor.



## Finanzziele 2017–2019

**Umsetzung wichtiger strategischer Prioritäten**

2017 zeigten wir eine starke zugrunde liegende Leistung. So stieg der Betriebsgewinn (BOP) gegenüber dem Vorjahr um 6% – nach Bereinigung um die Auswirkungen der Wirbelstürme Harvey, Irma und Maria, die Kosten im Zusammenhang mit der im Betriebsgewinn erfassten Restrukturierung der Gruppe sowie den Einfluss der Änderungen bei der Entlastung von der Kapitalertragsteuer in Grossbritannien (im Budget 2017 angekündigt).

Die Gruppe reduzierte die Kosten weiter und erzielte seit Beginn des Programms Einsparungen von USD 700 Mio. Im Jahr 2018 sind weitere Einsparungen zu erwarten. Dies stellt einen erfreulichen Fortschritt im Hinblick auf unser Ziel dar, die Kosten gegenüber dem Ausgangsjahr 2015 um USD 1,5 Mrd. zu senken, ein weiterer Beleg für die Umsetzung der Gruppenziele.

**Eine robuste Kapitalbasis**

Im Jahresverlauf verbesserte die Gruppe den Fokus und die Optimierung des Kapitaleinsatzes weiter. Zurich hat erhebliche Fortschritte bei der Neuausrichtung auf das Kerngeschäft und der Aufgabe leistungsschwacher oder nicht strategischer Geschäftsbereiche gemacht und gleichzeitig durch gezielte Akquisitionen von insgesamt USD 2,7 Mrd. im Jahr 2017 Kompetenzen in ausgewählten Wachstumsmärkten aufgebaut.

Das Unternehmen festigte mit der Übernahme der Cover-More Group Limited und der Halo Insurance Limited seine Position als einer der drei weltweit grössten Anbieter von Reiseleistungen.

**Auf Kurs zur Erreichung unserer Finanzziele für 2017 bis 2019**

Diese starke Kapitalposition widerspiegelt sich in einer geschätzten Z-ECM-Quote (Zurich Economic Capital Model) von 132% per 31. Dezember 2017, mit einer Fehlertoleranz von +/-5 Prozentpunkten. Sie liegt damit über dem angestrebten Zielbereich von 100% bis 120%. Darüber hinaus generierte die Gruppe 2017 Nettomittelzuflüsse von USD 3,7 Mrd., entsprechend unserem Ziel, im Zeitraum von 2017 bis 2019 mehr als USD 9,5 Mrd. zu erreichen.

Die Eigenkapitalrendite basierend auf dem Betriebsgewinn nach Steuern (BOPAT ROE) belief sich 2017 auf 12,1%<sup>1,2</sup> und entsprach damit dem angestrebten Wert von 12% mit steigender Tendenz über die Periode 2017–2019.

Die Gruppe setzte ihre Kostenziele mit bislang kumulierten Nettoeinsparungen von USD 700 Mio. weiter um und ist auf Kurs, bis 2019 Einsparungen von USD 1,5 Mrd. zu realisieren.

<sup>1</sup> Gesamtjahr 2017 bereinigt um die Auswirkung der US-Wirbelstürme, der Änderungen bei der Entlastung von der Kapitalertragssteuer in Grossbritannien und der Massnahmen im Zusammenhang mit der Umstrukturierung der Gruppe.

<sup>2</sup> Ohne nicht realisierte Gewinne und Verluste.

## Mitteilung des Group Chief Financial Officer (fortgesetzt)

**Fortschritte in allen Geschäftseinheiten**

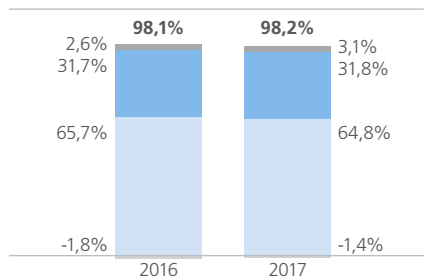
Die Ergebnisse der Schaden- und Unfallversicherung (P&C) belegen, dass die Massnahmen des Managements greifen. Das Umsatzwachstum stabilisierte sich im Jahresverlauf und kehrte in der zweiten Jahreshälfte zu Wachstum zurück. Der Schadensatz ohne Katastrophen verringerte sich um rund einen Prozentpunkt, was einem verbesserten Underwriting und Kosteneinsparungen zuzuschreiben war. Die Gruppe erwartet weitere Verbesserungen im Ergebnis des Underwriting, da sich die Fokussierung auf das technische Ergebnis und die Neuausrichtung des Portfolios weiterhin positiv auswirkt, insbesondere in der Geschäftseinheit Commercial Insurance.

Das Lebensversicherungsgeschäft setzte seine fondsgebundene und auf Vorsorgeprodukte ausgerichtete Strategie fort. Die Kombination von Portfoliowachstum, verbessertem Produktmix und Kostenverbesserungen führte zu einem kräftigen Anstieg des Betriebsgewinns um 22%<sup>1</sup> sowie einem Wachstum von 28% des Neugeschäfts.

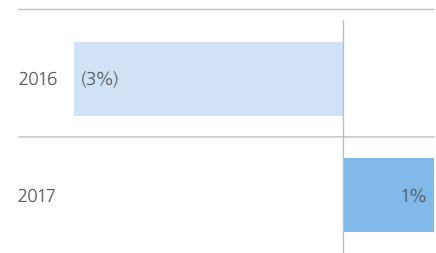
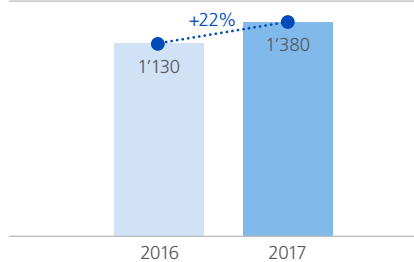
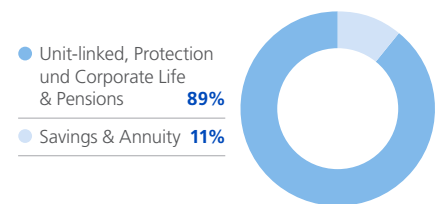
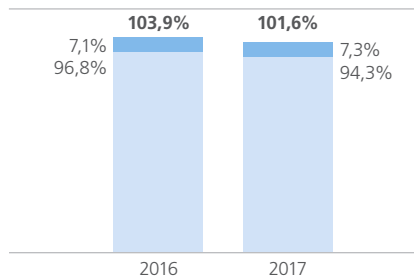
Die Farmers Exchanges<sup>2</sup> verzeichneten weiter ein konstantes Wachstum und verbesserten das Ergebnis des Underwriting sowie die wichtigen kundenbezogenen Messgrößen. Das Wachstum bei den Farmers Exchanges beflügelte auch das Umsatzwachstum von Farmers Management Services, während Farmers Life die ausgeprägten positiven Trends innerhalb des Lebensversicherungsgeschäfts der Gruppe mit einem soliden Gewinnwachstum sowie erhöhten Margen beim Neugeschäft untermauerte.



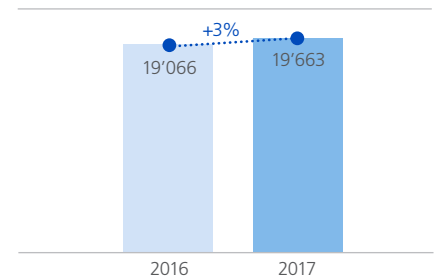
**George Quinn**  
Group Chief Financial Officer

**Kontinuierliche Strategieumsetzung über alle Geschäftseinheiten hinweg****Schaden- und Unfallversicherung (P&C)****Schaden-Kosten-Satz<sup>1</sup> (%)**

● Katastrophen ● Kostensatz  
● Schadensatz ohne Abwicklung und ohne Katastrophen  
● Abwicklung aus Vorjahresreserven

**Wachstum Bruttoprämien auf vergleichbarer Basis (%)****Lebensversicherung****Wachstum operativer Betriebsgewinn<sup>1</sup> (USD Mio.)****Jahresprämienäquivalent-Anteil von nicht-traditionellen Produkten 2017 (%)****Farmers Exchanges<sup>2</sup>****Schaden-Kosten-Satz (%)**

● Katastrophen ● Schaden-Kosten-Satz ohne Katastrophen

**Wachstum Bruttoprämien weitergeführtes Geschäft (USD Mio.)**

<sup>1</sup> Gesamtjahr 2017 bereinigt um die Auswirkung der US-Wirbelstürme, der Änderungen bei der Entlastung von der Kapitalertragssteuer in Grossbritannien und der Massnahmen im Zusammenhang mit der Umstrukturierung der Gruppe.

<sup>2</sup> Die Farmers Exchanges sind Eigentum ihrer Versicherungsnehmer. Farmers Group, Inc., eine 100-prozentige Tochtergesellschaft der Gruppe, erbringt als Bevollmächtigte bestimmte administrative Dienstleistungen (abgesehen von der Schadenbearbeitung) sowie Managementdienstleistungen für die Farmers Exchanges und erhält hierfür eine Gebühr.

## Finanzergebnis im Überblick

**Konsolidierte Erfolgsrechnung (ungeprüft)**

in Millionen USD, für die per 31. Dezember abgeschlossenen Geschäftsjahre

	2017	2016
<b>Erträge</b>		
Bruttoprämien	46'685	48'208
Policengebühren	2'429	2'407
Bruttoprämien und Policengebühren	49'114	50'615
Abzüglich: an die Rückversicherer zedierte Prämien	(7'977)	(7'843)
Prämien und Policengebühren für eigene Rechnung	41'136	42'772
Veränderung des Prämienübertrags	(79)	(150)
Verdiente Prämien und Policengebühren für eigene Rechnung, netto	41'057	42'622
Farmers Managementgebühren und verbundene Erträge	2'892	2'867
Erträge aus den Kapitalanlagen der Gruppe, netto	5'215	5'474
Realisierte Gewinne/(Verluste) und Wertminderungen aus Kapitalanlagen	2'034	1'560
Ergebnis aus Kapitalanlagen der Gruppe, netto	7'249	7'034
Erträge aus Kapitalanlagen für Rechnung und Risiko Dritter, netto	11'664	13'613
Gewinne/(Verluste) aus Veräusserung von Geschäftsbereichen	(84)	(89)
Übrige Erträge	1'183	1'199
<b>Gesamtertrag</b>	<b>63'961</b>	<b>67'245</b>
<b>Aufwendungen</b>		
Gesamtaufwand für Versicherungsleistungen (inkl. Rückversicherung)	34'894	35'123
Abzüglich: an Rückversicherer zedierte Versicherungsleistungen	(6'252)	(4'682)
Gesamtaufwand für Versicherungsleistungen für eigene Rechnung	28'643	30'441
Überschuss- und Gewinnanteile der Versicherten, netto	12'984	14'519
Abschlussaufwand	9'039	8'538
Übriger Betriebs- und Verwaltungsaufwand	7'212	7'478
Zinsaufwand auf Darlehen und Anleihen	411	423
Zinsgutschriften an Versicherungsnehmer und übriger Zinsaufwand	546	525
<b>Gesamtaufwand</b>	<b>58'835</b>	<b>61'924</b>
<b>Gewinn vor Ertragssteuern</b>	<b>5'125</b>	<b>5'321</b>
davon: den Minderheitsanteilen zurechenbar	459	408
Ertragssteuern	(1'816)	(1'843)
den Versicherungsnehmern zurechenbar	(171)	(304)
den Aktionären zurechenbar	(1'645)	(1'539)
davon: den Minderheitsanteilen zurechenbar	(154)	(140)
<b>Reingewinn nach Steuern</b>	<b>3'309</b>	<b>3'478</b>
den Minderheitsanteilen zurechenbar	305	268
den Aktionären zurechenbar	3'004	3'211
in USD		
Basis-Gewinn je Aktie	20.02	21.51
Verwässerter Gewinn je Aktie	19.90	21.36
in CHF		
Basis-Gewinn je Aktie	19.71	21.18
Verwässerter Gewinn je Aktie	19.58	21.04

## Finanzergebnis im Überblick (fortgesetzt)

## Betriebsgewinn (BOP) nach Geschäftseinheiten (ungeprüft)

in Millionen USD, für die per 31. Dezember abgeschlossenen Geschäftsjahre	Property & Casualty		Life		Farmers	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016
<b>Erträge</b>						
Prämien aus direktem Geschäft	31'681	31'770	11'857	12'642	566	552
Prämien aus übernommenem Geschäft	1'343	1'352	177	208	995	1'597
Bruttoprämien	33'024	33'122	12'034	12'851	1'561	2'149
Policengebühren	–	–	2'036	1'806	310	311
Bruttoprämien und Policengebühren	33'024	33'122	14'070	14'657	1'871	2'459
Abzüglich: an die Rückversicherer zedierte Prämien	(6'492)	(7'014)	(1'128)	(684)	(195)	(189)
Prämien und Policengebühren für eigene Rechnung	26'532	26'108	12'942	13'973	1'676	2'270
Veränderung des Prämienübertrags	(499)	(6)	(132)	(119)	546	(65)
Verdiente Prämien und Policengebühren für eigene Rechnung, netto	26'033	26'102	12'810	13'854	2'223	2'205
Farmers Managementgebühren und verbundene Erträge	–	–	–	–	2'892	2'867
Erträge aus Kapitalanlagen der Gruppe, netto	1'847	1'891	2'925	2'993	215	262
Realisierte Gewinne/(Verluste) und Wertminderungen aus Kapitalanlagen	191	67	649	640	1	–
Ergebnis aus Kapitalanlagen der Gruppe, netto	2'038	1'958	3'574	3'633	216	262
Erträge aus Kapitalanlagen für Rechnung und Risiko Dritter, netto	–	–	10'892	13'259	136	39
Übrige Erträge	751	708	641	716	153	177
<b>Gesamterträge BOP</b>	<b>28'822</b>	<b>28'768</b>	<b>27'918</b>	<b>31'461</b>	<b>5'619</b>	<b>5'550</b>
davon Erträge der Geschäftssegmente untereinander	(238)	(283)	(215)	(263)	(37)	(35)
<b>Aufwendungen</b>						
Aufwand für Schäden und Schadensregulierungen, netto	17'997	17'346	–	–	1'044	1'085
Lebensversicherungen, Todesfall- und andere Leistungen, netto <sup>1</sup>	(1)	(2)	9'258	11'130	389	380
Gesamtaufwand für Versicherungsleistungen, netto	17'996	17'345	9'259	11'130	1'434	1'465
Überschuss- und Gewinnanteile der Versicherten, netto	7	7	12'095	14'067	144	47
Einkommenssteueraufwand/(-ertrag), den Versicherungsnehmern zurechenbar	–	–	171	304	–	–
Abschlussaufwand, netto	5'970	5'765	2'489	2'155	582	614
Übriger Betriebs- und Verwaltungsaufwand (ohne Abschreibungen)	2'727	2'878	1'959	2'203	1'521	1'408
Zinsgutschriften an Versicherungsnehmer und übriger Zinsaufwand	218	153	315	307	109	148
Restrukturierungsrückstellungen und übrige nicht im BOP enthaltene Positionen	(185)	(304)	(104)	(221)	(22)	(8)
Gesamtaufwendungen (BOP) (vor Zinsen, Abschreibungen und Wertminderungen)	26'733	25'844	26'185	29'945	3'769	3'674
<b>Betriebsgewinn (BOP) (vor Zinsen, Abschreibungen und Wertminderungen)</b>	<b>2'088</b>	<b>2'924</b>	<b>1'733</b>	<b>1'516</b>	<b>1'850</b>	<b>1'876</b>
Abschreibungen und Wertminderungen auf Liegenschaften und Sachanlagen	89	109	15	21	34	35
Abschreibungen und Wertminderungen auf immaterielle Aktiven	228	148	161	100	125	119
Zinsaufwand auf Darlehen und Anleihen	100	97	9	10	–	–
Betriebsgewinn (BOP) vor Minderheitsanteilen	1'670	2'570	1'548	1'385	1'691	1'722
Minderheitsanteile	124	133	289	255	–	–
<b>Betriebsgewinn (BOP)</b>	<b>1'546</b>	<b>2'437</b>	<b>1'258</b>	<b>1'130</b>	<b>1'691</b>	<b>1'722</b>

Group Functions and Operations		Non-Core Businesses		Eliminations		Total	
2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016
–	–	41	59	–	–	44'145	45'024
48	48	79	80	(102)	(101)	2'539	3'184
48	48	120	139	(102)	(101)	46'685	48'208
–	–	83	290	–	–	2'429	2'407
48	48	202	429	(102)	(101)	49'114	50'615
(42)	(43)	(222)	(13)	102	101	(7'977)	(7'843)
6	6	(19)	416	–	–	41'136	42'772
–	–	5	40	–	–	(79)	(150)
6	6	(14)	456	–	–	41'057	42'622
–	–	–	–	–	–	2'892	2'867
170	228	233	281	(175)	(180)	5'215	5'474
–	–	(8)	(11)	–	–	833	697
170	228	225	270	(175)	(180)	6'048	6'171
–	–	636	315	–	–	11'664	13'613
243	1'135	42	64	(648)	(1'601)	1'183	1'199
419	1'368	889	1'105	(823)	(1'781)	62'844	66'471
(318)	(1'196)	(15)	(5)	823	1'781	–	–
–	–	52	53	–	–	19'094	18'484
–	–	(97)	448	–	–	9'548	11'957
–	–	(45)	501	–	–	28'643	30'441
–	–	737	398	–	–	12'984	14'519
–	–	–	–	–	–	171	304
1	–	4	11	(7)	(7)	9'039	8'538
321	1'348	87	122	(126)	(1'072)	6'490	6'888
119	120	54	79	(269)	(281)	546	525
(66)	(100)	(1)	(1)	–	–	(377)	(634)
374	1'369	837	1'110	(402)	(1'360)	57'496	60'581
<b>45</b>	<b>–</b>	<b>52</b>	<b>(4)</b>	<b>(420)</b>	<b>(421)</b>	<b>5'348</b>	<b>5'890</b>
12	9	–	–	–	–	152	174
56	49	–	–	–	–	570	416
710	727	13	10	(420)	(421)	411	423
(733)	(785)	39	(15)	–	–	4'215	4'877
(2)	(6)	–	–	–	–	411	382
<b>(731)</b>	<b>(779)</b>	<b>39</b>	<b>(15)</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>3'803</b>	<b>4'495</b>

## Finanzergebnis im Überblick (fortgesetzt)

**Konsolidierte Bilanz (ungeprüft)**

Aktiven		
in Millionen USD, per 31. Dezember		
	<b>2017</b>	2016
<b>Aktiven:</b>		
Flüssige Mittel	8'228	7'197
Total Kapitalanlagen der Gruppe	194'084	182'611
Aktien	17'787	15'908
Obligationen	148'261	140'181
Liegenschaften für Anlagezwecke	12'238	10'562
Hypotheken	7'047	6'794
Übrige Darlehen	8'730	9'146
Anteile an assoziierten Unternehmen und Gemeinschaftsunternehmen	21	20
Kapitalanlagen für Rechnung und Risiko Dritter	120'699	125'907
Total Kapitalanlagen	314'782	308'518
Anteil der Rückversicherer an den versicherungstechnischen Rückstellungen	20'918	18'347
Depotforderungen aus übernommener Rückversicherung	1'269	1'764
Aktivierte Abschlussaufwendungen für Versicherungsverträge (DAC)	18'663	17'796
Aktivierte Abschlussaufwendungen für Investmentverträge (DOC)	460	426
Forderungen und übrige Aktiven	18'195	17'755
Latente Steuerguthaben	1'076	1'448
Aktiva aus zur Veräußerung gehaltenen Geschäftsbereichen <sup>1</sup>	29'371	530
Liegenschaften und Sachanlagen	961	953
Bevollmächtigungsverträge	1'025	1'025
Goodwill	2'353	1'795
Übrige immaterielle Aktiven	4'762	4'795
<b>Total Aktiven</b>	<b>422'065</b>	<b>382'348</b>

<sup>1</sup> Im Jahr 2017 buchte die Gruppe zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte von USD 29 Mrd. um aufgrund von Vereinbarungen zum Verkauf von Unternehmen in Grossbritannien (siehe Anhang 5 der Consolidated Financial Statements). Zudem enthalten die zur Veräußerung gehaltenen Vermögenswerte Grundstücke und Bauten, die zuvor als Liegenschaften zu Anlagezwecken und Eigennutzung in Höhe von USD 41 Mio. bzw. USD 9 Mio. klassifiziert waren. Im Jahr 2016 buchte die Gruppe zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte von USD 456 Mio. um aufgrund von Vereinbarungen zum Verkauf von Unternehmen in Taiwan und dem Nahen Osten (siehe Anhang 5 der Consolidated Financial Statements). Zudem enthalten die zur Veräußerung gehaltenen Vermögenswerte Grundstücke und Bauten, die zuvor als Liegenschaften zu Anlagezwecken und Eigennutzung in Höhe von USD 67 Mio. bzw. USD 7 Mio. klassifiziert waren.

Passiven		
in Millionen USD, per 31. Dezember	<b>2017</b>	2016
<b>Verbindlichkeiten</b>		
Verbindlichkeiten aus Investmentverträgen	55'627	69'113
Depotverpflichtungen aus abgegebener Rückversicherung	512	568
Abgegrenzte Abschlussgebühren (DFEF)	5'429	4'872
Verbindlichkeiten aus Versicherungsverträgen	261'335	239'369
Verpflichtungen zum Rückkauf von Wertschriften	1'394	1'280
Übrige Verbindlichkeiten	18'463	18'609
Latente Steuerverbindlichkeiten	4'357	4'562
Verbindlichkeiten aus zur Veräußerung gehaltenen Geschäftsbereichen <sup>1</sup>	29'271	290
Vorrangige Darlehen und Anleihen	3'846	4'162
Nachrangige Darlehen und Anleihen	6'938	7'050
<b>Total Verbindlichkeiten</b>	<b>387'172</b>	<b>349'875</b>
<b>Eigenkapital</b>		
Aktienkapital	11	11
Kapitalreserven	1'162	1'348
Nicht realisierte Gewinne/(Verluste) auf zur Veräußerung verfügbaren Kapitalanlagen, netto	3'078	2'809
Cashflow Hedges	410	418
Währungsumrechnungsdifferenzen	(8'762)	(9'973)
Neubewertungsreserven	228	235
Gewinnreserven	36'936	35'812
Den Aktionären zurechenbares Eigenkapital	33'062	30'660
Minderheitsanteile	1'831	1'813
<b>Total Eigenkapital</b>	<b>34'893</b>	<b>32'473</b>
<b>Total Passiven</b>	<b>422'065</b>	<b>382'348</b>

<sup>1</sup> Im Jahr 2017 buchte die Gruppe zur Veräußerung gehaltene Verbindlichkeiten von USD 29 Mrd. um aufgrund von Vereinbarungen zum Verkauf von Unternehmen in Grossbritannien (siehe Anhang 5 der Consolidated Financial Statements). Im Jahr 2016 buchte die Gruppe zur Veräußerung gehaltene Verbindlichkeiten von USD 290 Mio. um aufgrund von Vereinbarungen zum Verkauf von Unternehmen in Taiwan und dem Nahen Osten (siehe Anhang 5 der Consolidated Financial Statements).

## Weitere Informationen

### Kontakt

Für weitere Informationen wenden Sie sich bitte an die zuständige Kontaktstelle oder besuchen Sie unsere Website unter [www.zurich.com](http://www.zurich.com).

#### Sitz

Zurich Insurance Group AG  
Mythenquai 2  
8002 Zürich, Schweiz

#### Media Relations

Zurich Insurance Group AG, Schweiz  
Telefon: +41 (0)44 625 21 00  
E-Mail: [media@zurich.com](mailto:media@zurich.com)

#### Investor Relations

Zurich Insurance Group AG, Schweiz  
Telefon: +41 (0)44 625 22 99  
E-Mail: [investor.relations@zurich.com](mailto:investor.relations@zurich.com)

#### Aktienregister

Zurich Insurance Group AG, Schweiz  
Telefon: +41 (0)44 625 22 55  
E-Mail: [shareholder.services@zurich.com](mailto:shareholder.services@zurich.com)  
Website:  
[www.zurich.com/de-de/aktionaersbereich](http://www.zurich.com/de-de/aktionaersbereich)

#### Corporate Responsibility

Zurich Insurance Group AG, Schweiz  
E-Mail: [corporate.responsibility@zurich.com](mailto:corporate.responsibility@zurich.com)

## Finanzkalender

Siehe Seite 29 in diesem Report oder auf der Website:  
[www.zurich.com/en/investor-relations/calendar](http://www.zurich.com/en/investor-relations/calendar)

## Unsere Berichte 2017



#### Geschäftsentwicklung 2017

Der Bericht Geschäftsentwicklung enthält Informationen zu Zurich's Geschäft, Strategie und Performance im Jahr 2017. Er ist in Englisch und Deutsch erhältlich.



#### Geschäftsbericht 2017

Der Geschäftsbericht enthält ausführliche Informationen zur finanziellen Performance von Zurich, zu den Exekutivorganen, zum Risikomanagement, zur Corporate Governance sowie zu den Vergütungen im Jahr 2017 und zur Strategie. Er ist in Englisch und Deutsch erhältlich (der Abschnitt Finanzen ist nur in englischer Sprache erhältlich).



## Disclaimer und Cautionary Statement

Diese Publikation enthält gewisse zukunftsgerichtete Aussagen, die u. a. Voraussagen von zukunftsgerichteten Ereignissen, Trends, Massnahmen oder Zielen der Zurich Insurance Group AG oder Zurich Insurance Group (die Gruppe) beschreiben. Zukunftsgerichtete Aussagen enthalten Meinungen zur angestrebten Gewinnentwicklung, zur Eigenkapitalrendite, zu Kosten, zu Preisbedingungen, zur Dividendenpolitik, zu den Ergebnissen in den Bereichen Underwriting und Schadenbearbeitung sowie Aussagen bezüglich des Verständnisses der Gruppe über die allgemeine Wirtschaftslage, die Finanz- und Versicherungsmärkte und die zu erwartenden Entwicklungen. Solche zukunftsgerichteten Aussagen sind mit der gebotenen Vorsicht zur Kenntnis zu nehmen, da sie naturgemäss bekannte und unbekannt Risiken beinhalten, Unsicherheiten bergen und von anderen Faktoren beeinträchtigt werden können. Dies könnte dazu führen, dass die Ergebnisse sowie die Pläne und Ziele von Zurich Insurance Group AG oder der Gruppe deutlich (von früheren Ergebnissen oder) von denjenigen abweichen, die explizit oder implizit in diesen zukunftsgerichteten Aussagen beschrieben werden. Faktoren wie (i) die allgemeine Wirtschaftslage und Wettbewerbsfaktoren, insbesondere in Schlüsselmärkten; (ii) die Risiken des globalen Wirtschaftsabschwungs; (iii) die Performance der Finanzmärkte; (iv) Zinshöhe und Wechselkurse; (v) Häufigkeit, Schwere und Entwicklung von Versicherungsschäden; (vi) Sterblichkeit und Erkrankungshäufigkeit; (vii) Policen-Erneuerungen und Storno-Raten; und (viii) veränderte gesetzliche und regulatorische Bedingungen und veränderte Richtlinien der Aufsichtsbehörden können das Ergebnis von Zurich Insurance Group AG und der Gruppe sowie die Erreichung der Ziele unmittelbar beeinflussen. Zurich Insurance Group AG ist nicht verpflichtet, diese zukunftsgerichteten Aussagen zu aktualisieren oder zu revidieren, um neuen Informationen, künftigen Ereignissen oder Umständen etc. Rechnung zu tragen.

Sämtliche Verweise auf «Farmers Exchanges» beziehen sich auf Farmers Insurance Exchange, Fire Insurance Exchange, Truck Insurance Exchange sowie deren Tochtergesellschaften und verbundenen Unternehmen. Die drei Exchanges sind genossenschaftlich organisierte Versicherungen mit Sitz in Kalifornien. Sie sind Eigentum ihrer Versicherungsnehmer und stehen unter der Oberleitung ihrer Boards of Governors. Farmers Group, Inc. und ihre Tochtergesellschaften sind Bevollmächtigte der Farmers Exchanges und erbringen in dieser Funktion bestimmte nicht-schadenabwicklungsbezogene administrative und Managementdienstleistungen für die Farmers Exchanges. Weder Farmers Group, Inc. noch ihre Muttergesellschaften Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG und Zurich Insurance Group AG sind an den Farmers Exchanges beteiligt. Finanzinformationen zu den Farmers Exchanges sind Eigentum der Farmers Exchanges, werden aber zur Verfügung gestellt, um ein besseres Verständnis für die Leistung von Farmers Group, Inc. und Farmers Reinsurance Company zu vermitteln.

Zurich weist darauf hin, dass die Wertentwicklung in der Vergangenheit nicht aussagekräftig bezüglich zukünftiger Ergebnisse ist. Weiterhin indizieren Zwischenergebnisse nicht die Ergebnisse des Gesamtjahres.

Personen, die hinsichtlich einer Anlage im Zweifel sind, sollten sich an einen unabhängigen Finanzberater wenden.

Die vorliegende Mitteilung ist weder ein Angebot noch eine Aufforderung zum Verkauf oder Kauf von Wertschriften.

THIS COMMUNICATION DOES NOT CONTAIN AN OFFER OF SECURITIES FOR SALE IN THE UNITED STATES; SECURITIES MAY NOT BE OFFERED OR SOLD IN THE UNITED STATES ABSENT REGISTRATION OR EXEMPTION FROM REGISTRATION, AND ANY PUBLIC OFFERING OF SECURITIES TO BE MADE IN THE UNITED STATES WILL BE MADE BY MEANS OF A PROSPECTUS THAT MAY BE OBTAINED FROM THE ISSUER AND THAT WILL CONTAIN DETAILED INFORMATION ABOUT THE COMPANY AND MANAGEMENT, AS WELL AS FINANCIAL STATEMENTS.

Der Bericht Geschäftsentwicklung wird in Englisch und Deutsch publiziert. Sollte die deutsche Übersetzung gegenüber dem englischen Originaltext abweichen, ist die englische Version verbindlich.

Gestaltung: Radley Yeldar, [www.ry.com](http://www.ry.com)

Übersetzung: CLS Communication AG, Glattbrugg-Zürich, Schweiz

Fotografien: Elisabeth Real (Titelbild, 10, 14/15, 18/19), Ivan Stefania (2, 17, 30), Andreas Guntli (4, 11), Theo Solnik/Haikai Photo (7), Lee Mawdsley (15, 24/25), Bill Watson (19), Andy Wilson (20/21), Practical Action Peru (27).

Layout: NeidhartSchön AG, Zürich, [www.neidhartschoen.ch](http://www.neidhartschoen.ch)

Publishingsystem: ns.publish von mms solutions AG, Zürich, [www.mmssolutions.io](http://www.mmssolutions.io)

Das Deckblatt ist gedruckt auf Heaven 42, einem umweltfreundlichen Papier aus nachhaltig bewirtschafteten und nach den Richtlinien des Forest Stewardship Council® (FSC) zertifizierten Wäldern.

Der Inhalt ist gedruckt auf Superset, einem umweltfreundlichen Papier aus chlorfreiem Zellstoff, der ebenfalls aus nachhaltig bewirtschafteten und nach den Richtlinien des Forest Stewardship Council® (FSC) zertifizierten Wäldern stammt.

Klimaneutral gedruckt mit ClimatePartner unter Verwendung von grünem Strom Ende Februar 2018 durch Neidhart + Schön Print AG, Schwerzenbach, [www.nsprint.ch](http://www.nsprint.ch). Zertifiziert nach ISO 14001.



gedruckt in der  
**schweiz**



ClimatePartner®  
klimaneutral

Druck | ID 53232-1711-1012

**Zurich Insurance Group**  
Mythenquai 2  
8002 Zürich, Schweiz  
Telefon +41 (0)44 625 25 25  
[www.zurich.com](http://www.zurich.com)

48555-1802

