

Ein kundenorientierter Wandel



Inhalt

Konzernüberblick

Brief des Verwaltungsratspräsidenten	2
Brief des Group CEO	4
Unser Geschäftsmodell	8
Unser Geschäftsumfeld	10
Unsere Strategie	12
Stakeholder Report 2018	14
Nicht-finanzielle Berichterstattung	22

Governance

Mitteilung des Verwaltungsratspräsidenten zur Corporate Governance	30
Bericht über die Corporate Governance	32
Mitteilung des Vorsitzenden des Vergütungsausschusses	78
Vergütungsbericht	80

Risk review

Message from our Group Chief Risk Officer	118
Risk review	120

Financial review

Message from our Group Chief Financial Officer	152
Financial review	154
Message from our Group Chief Investment Officer	164
Consolidated financial statements	166
Holding company	282
Glossar	298
Kontakt	300

Über uns

Zurich Insurance Group (Zurich) ist eine führende Mehrspartenversicherung, die Dienstleistungen für Kunden in globalen und lokalen Märkten erbringt. Mit rund 54'000 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 4,6 Mrd.

Betriebsgewinn (BOP)¹

USD 3,7 Mrd.

Den Aktionären zurechenbarer Reingewinn (NIAS)

12,1%

Eigenkapitalrendite, basierend auf dem Betriebsgewinn nach Steuern (BOPAT ROE)²

USD 3,8 Mrd.

Mittelzuflüsse⁴

USD 51,6 Mrd.

Gesamtertrag³

USD 195 Mrd.

Investment-Portfolio⁵

CHF 44,4 Mrd.

Marktkapitalisierung per 31. Dezember 2018

Z-ECM 125%

Z-ECM-Quote (Schätzung per 31. Dezember 2018)⁶

AA-/stabil

Standard & Poor's Finanzstärke-Rating für die Zurich Versicherungs-Gesellschaft AG (31. Dezember 2018)

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

² 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-Hedgés bereinigt.

³ Gesamterträge ohne Nettokapitalertrag aus fondsgebundenen Kapitalanlagen.

⁴ Mittelzuflüsse für das Gesamtjahr 2018.

⁵ Weitere Informationen finden Sie auf Seite 164.

⁶ 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.

⁷ Impact Investments 2018 bestanden aus grünen Anleihen (USD 2,68 Mrd.), sozialen und nachhaltigen Anleihen (USD 425 Mio.), Investitionen in Private-Equity-Fonds (USD 145 Mio., davon 45% ausgeschüttet) und privaten Krediten zugunsten Impact-Infrastrukturprojekte (USD 540 Mio.).

⁸ Zahl per 2017; Daten für 2018 werden im zweiten Quartal 2019 verfügbar sein.

⁹ 2018 befragte Zurich über 760'000 Kunden (inklusive Zurich Santander) in mehr als 20 Ländern durch das NPS-Programm (Net Promoter Score).



Lesen Sie mehr über unsere finanzielle Performance von unserem Group Chief Financial Officer auf den Seiten 152–153.

Mehr zur nicht-finanziellen Performance finden Sie auf den Seiten 22–27.

USD 3,8 Mrd.

Gesamtbetrag «Impact Investments»⁷

2,1 Tonnen

CO2e-Emissionen pro Mitarbeiter
(Tonnen pro FTE)⁸

22%

Frauenanteil im Leadership Team

>760'000

Anzahl Kunden, die durch das NPS-
Programm von Zurich befragt wurden⁹

Titelbild:

Phyllis Bayley, National Trust Senior Building Surveyor, und Gary Howe, Brandschutzingenieur bei Zurich, vor Ort in der historischen Mühle bei Quarry Bank in Styal, Cheshire, bei Manchester in Grossbritannien



Unsere Branche befindet sich mitten in einem tiefgreifenden Wandel. Von den Bedürfnissen und Erwartungen der Kunden angeregt und durch digitale Technologien unterstützt, sind wir sehr gut aufgestellt, um uns diesen Veränderungen anzupassen, die unser Geschäft nicht nur heute, sondern auch in Zukunft definieren werden.»

Mario Greco

Group Chief Executive Officer

Unsere Berichte 2018

Der Geschäftsbericht bietet umfassende Informationen über unsere Geschäftstätigkeit im Jahr 2018. Der Bericht zur Geschäftsentwicklung liefert ähnliche Informationen in einem kürzeren visuellern Format. Beide Berichte sind online und in gedruckter Form erhältlich.



Brief des Verwaltungsratspräsidenten

Auf dem Weg zum Erfolg



Wir haben die richtigen Prioritäten gesetzt und verzeichnen bereits erste Erfolge auf unserem Weg.»

Michel M. Liès

Präsident des Verwaltungsrats

Wir befinden uns auf einem anspruchsvollen, aber lohnenswerten Weg, um ein Versicherer zu werden, der sich von den Erwartungen der Kunden leiten lässt. Unser Ziel, auch in Bezug auf Nachhaltigkeit führend zu sein, baut auf unseren Stärken und unserer Kompetenz auf, unterstreicht diese und ergänzt unsere Strategie.



Erste Eindrücke

Das vergangene Jahr war vom Wandel geprägt – sowohl für Zurich als auch für mich persönlich. In diesen ersten Monaten als Verwaltungsratspräsident habe ich mir Zeit genommen, meine Kenntnisse über dieses grossartige Unternehmen zu vertiefen. Nach intensiven Einblicken und umfassenden Reflexionen bin ich sehr zuversichtlich, dass der Wandel bei Zurich auf Erfolgskurs ist. Zurich verfügt über die Kompetenz und Erfahrung, um die gesteckten Ziele zu erreichen. Was uns auszeichnet, sind unsere Mitarbeitenden, die sich jeden Tag dafür engagieren, den Wandel voranzutreiben. Sie sind die treibende Kraft unseres Erfolgs: von einem vielfältigen und erfahrenen Managementteam über eine leidenschaftliche und qualifizierte Belegschaft bis hin zu Nachwuchskräften, die am Anfang ihrer Karriere stehen. Ich hatte die Gelegenheit, diesen Prozess live mitzuerleben – auch durch unser Programm «Make the Difference» und Besuche verschiedener Länder –, und freue mich, auch in Zukunft viele weitere Beispiele zu sehen.

Unsere Strategie schafft Vertrauen

Unsere Strategie, einer der ersten Versicherer zu werden, die sich von den Erwartungen der Kunden leiten lassen, bringt uns auf den richtigen Kurs. Sie zeigt ein klares Verständnis der sich heute rasch verändernden Welt und zeigt uns, welche Massnahmen zu ergreifen sind.

Die technischen Möglichkeiten haben die Erwartungen unserer Kunden erhöht. Wenn Zurich sie dabei unterstützen kann, ihr Leben und ihre Aktivitäten durch unsere Produkte und Dienstleistungen zu verbessern, verfügen wir über enormes Potenzial, unseren Wert und unsere Bedeutung für alle Anspruchsgruppen zu steigern. Dass unsere Strategie greift, zeigen unsere stabilen Erträge und ein starkes Anlegervertrauen. Wir können den Erwartungen der Anleger entsprechen und unsere finanziellen Ziele erreichen. Angesichts der starken und nachhaltigen Ergebnisse im Jahr 2018 werden wir den Aktionären eine Erhöhung der Dividende auf CHF 19 je Aktie vorschlagen.

Wir werden unserer Marke gerecht

Seit rund 150 Jahren steht die Marke Zurich für technische Exzellenz, einen offenen, gemeinschaftlichen Ansatz und globale wie auch lokale Kompetenz. Heute stärken wir diese Identität, indem wir als Versicherer und Risikomanager eine umfassendere Rolle spielen – im Leben der Menschen, beim Schutz von Unternehmen, bei der Stärkung von Gemeinschaften sowie dem Umgang mit den dringlichsten Herausforderungen der Gesellschaft. Risiko ist unsere Fachkompetenz, und dieses Verständnis ist so gefragt wie nie zuvor. Vom Übergang zu einer neuen, auf CO₂-Emissionen sensibilisierten Wirtschaft, zur Anpassung an eine neue digitale Arbeits-

weise, werden die Auswirkungen dieser auf der Makroebene spielenden Kräfte, auf die Menschen, Gemeinschaften und die Welt enorm sein. Zurich ist überzeugt, dass ihre Kernkompetenzen sich positiv auf die Sicherstellung einer integrativen und widerstandsfähigen Zukunft auswirken können. Wir sind stolz auf unsere bisherigen Leistungen; noch mehr freue ich mich aber über die Möglichkeiten, die wir uns für die Zukunft vorstellen können.

Blick in die Zukunft

In Zukunft wird unser Fokus auf dem Vollzug des Wandels liegen. Der Verwaltungsrat hat eine wichtige Überwachungsfunktion und stellt sicher, dass langfristiges Denken in den Prozess integriert ist. Um dies zu unterstützen, Sorge ich dafür, dass das Management von den zahlreichen und vielfältigen Perspektiven profitiert, die unter meinen Kolleginnen und Kollegen im Verwaltungsrat vertreten sind, und dass wir gemeinsam sowohl die Herausforderungen als auch die Chancen erkennen, die vor uns liegen. Das Ziel von Zurich ist ehrgeizig, aber wir verfügen über alle erforderlichen Faktoren für den Erfolg. Ich freue mich darauf, auch künftig meinen Beitrag zu leisten, und werde Sie auf dem Laufenden halten.



Michel M. Liès

Präsident des Verwaltungsrats

Unsere Geschäftseinheiten

Schaden- und Unfallversicherung (P&C)


Produkte und Dienstleistungen im Bereich Schaden- und Unfallversicherung, Risikoanalysen

USD 2,1 Mrd.

Betriebsgewinn

USD 33,5 Mrd.

Bruttoprämien und Policengebühren

 Lesen Sie mehr auf den Seiten 156–157.

Lebensversicherung (Life)


Lebensversicherungen, Kapitalanlagen, Spar- und Vorsorgelösungen

USD 1,6 Mrd.

Betriebsgewinn

USD 33,4 Mrd.

Bruttoprämien, Policengebühren und Beiträge mit Anlagecharakter

 Lesen Sie mehr auf den Seiten 158–159.

Farmers

Managementdienstleistungen in Bezug auf Schaden- und Unfallversicherung

USD 1,6 Mrd.

Betriebsgewinn

USD 3,2 Mrd.

Managementgebühren und verbundene Erträge

 Lesen Sie mehr auf der Seite 160.

Brief des Group CEO

Unsere Versprechen einlösen



Nach der Neuausrichtung unseres Geschäfts ist Zurich bestens aufgestellt, um diesen Wandel aus einer Position der Stärke heraus zu bewältigen.»

Mario Greco
Group Chief Executive Officer

Eine Welt im Wandel erfordert eine klare Fokussierung und eine genaue Vorstellung, wie wir Mehrwert schaffen können. Zurich wird beiden Ansprüchen gerecht und bereitet sich auf das digitale Zeitalter vor.



Wandel, der vom Kunden ausgeht

In einer Welt, in der sich ein fundamentaler Wandel vollzieht, müssen Unternehmen ihren Weg bewusst wählen, klar festlegen, wie sie diesen gehen wollen, und regelmässig ihr Geschäftsumfeld prüfen, um sicherzustellen, dass Fortschritte erzielt worden sind. Wir haben uns bei Zurich entschieden, uns der digitalen Revolution nicht zu entziehen und nicht an Altem festzuhalten. Wir unterstützen einen technologieorientierten und von den Kunden getriebenen Wandel, der die Wertschöpfung für unsere Kunden, Aktionäre, Mitarbeitenden und die Gesellschaft breiter definiert.

Auf Erfolg ausgerichtet

Nach zwei Jahren der Neuausrichtung unseres Geschäfts ist Zurich bestens aufgestellt, um diesen Wandel aus einer Position der Stärke heraus zu bewältigen. Unser Geschäftsportfolio beinhaltet einen besseren Risikomix bei gleichzeitiger Reduktion der Volatilität und Erweiterung unseres Kundenstamms.

Das Underwriting ist disziplinierter und unsere Kostenbasis effizienter gestaltet. Wir erreichen oder übertreffen unsere Finanzziele für 2017 bis 2019, einschliesslich Rentabilität, Kapital-

stärke und Mittelzuflüssen. Und wir erwirtschaften eine der besten Gesamtrenditen für die Aktionäre in der Versicherungsbranche.

Zudem erzielen wir ein profitables Wachstum durch gezielte Akquisitionen, die auf unserer geografischen Präsenz aufbauen und uns von den Mitbewerbern abgrenzen. In Lateinamerika sind wir dadurch zum grössten Allspartenversicherer in Argentinien, zum grössten Lebensversicherer in Chile und zum viertgrössten Versicherer der Region geworden. In der Region Asien-Pazifik erwerben wir 80% von Adira. Diese Übernahme macht uns zum grössten ausländischen Schaden- und Unfallversicherer in Indonesien. Zudem haben wir das Reiseassistance-Geschäft von Cover-More, das wir erst vor zwei Jahren erworben hatten, globalisiert. Dies haben wir durch eine Reihe von ergänzenden Akquisitionen in Lateinamerika und Europa erreicht, welche Zurich zum zweitgrössten Anbieter weltweit in diesem schnell wachsenden Markt machen.

Unser Wachstum beschränkte sich jedoch nicht nur auf Akquisitionen. Wir sind auch eine Reihe von Kooperationen eingegangen, die unser Leistungsangebot erweitern und uns neue Wege zu den Kunden eröffnen: von neuen

Mobilitätslösungen durch Bright Box über Smart-Home-Leistungen in Zusammenarbeit mit Vodafone bis hin zu Know-how zum Schutz vor Cyberrisiken mit Cyence. Darüber hinaus entwickelten wir intern neue Angebote, darunter eine On-Demand-Geräteversicherung für Millennials in Spanien und ein innovatives Software-as-a-Service-Tool für Autohändler in den USA. Diese zukunftsweisenden neuen Ansätze im Umgang mit Kundenrisiken werden die traditionellen Produktkonzepte und Vertriebsmodelle in Frage stellen.

Die Kunden bestimmen, wohin der Weg führt

Da sich das Gleichgewicht zugunsten der Kunden verschiebt, besteht ein wichtiger Teil unseres Weges darin, die Kundenzufriedenheit laufend zu messen und zu verbessern. Denn unsere Kunden sollen unsere grössten Promotoren werden. Wir wollen aus jeder Interaktion mit unseren Millionen von Kunden lernen. Deshalb haben wir die Messung der Kundenzufriedenheit im gesamten Unternehmen eingeführt. Zufriedene Kunden sind loyaler und pflegen ten-

Chronologie der Ereignisse 2018

Januar 2018

Zurich lanciert die Initiative «Make the Difference», die alle Mitarbeitenden dazu einlädt, Vorschläge zur Verbesserung unserer Arbeit zu machen.

Februar 2018

Zurich liefert starke Ergebnisse für 2017.



April 2018

Zurich ernannt Amanda Blanc per 1. Oktober 2018 zum neuen CEO EMEA (Europa, Naher Osten und Afrika).

April 2018

Zurich übernimmt das Lebensversicherungsgeschäft von EuroAmerica in Chile.

August 2018

Zurich lanciert einen globalen Wettbewerb für Startups, um erstklassige Kundenlösungen zu finden.

November 2018

Zurich verstärkt ihr Engagement im Bereich Cyber-Sicherheit und wird Partner des Global Centre for Cybersecurity des Weltwirtschaftsforums.

März 2018

Zurich beschleunigt das Wachstum ihres Cover-More-Geschäfts durch eine Akquisition in Lateinamerika.

Cover-More

Februar 2018

Zurich erwirbt Lateinamerikageschäft von QBE und wird damit führender Versicherer in Argentinien.

April 2018

Die Aktionäre wählen Michel M. Liès zum neuen Verwaltungsratspräsidenten und genehmigen eine Dividende von CHF 18 pro Aktie.



Juli 2018

Zurich verlängert ihr preisgekröntes Hochwasserschutzprogramm um weitere fünf Jahre.

September 2018

Zurich übernimmt 80% der Adira Insurance in Indonesien.

Brief des Group CEO (fortgesetzt)

denziell eine längere und umfassendere Beziehung zu Zurich. Wir setzen uns ein und hören unseren Kunden zu. Als Folge stellen wir bereits Veränderungen fest und beobachten eine Verbesserung der Net Promoter Scores (NPS). Dies ist uns wichtig und deshalb haben wir auch bei der Festlegung der Incentive-Pläne für Führungskräfte NPS-Kennzahlen als Messgrössen eingeführt.

Um die Kundenorientierung noch rascher umzusetzen, schaffen wir globale Kapazitäten zur Unterstützung unserer lokalen Geschäftseinheiten. Dazu gehören Zurich Insurance Mobile Services, welche digitale Plattformen entwickelt, die in jedem Markt verwendet werden können, und das Zurich Customer Active Management, welches analytische Unterstützung zum besseren Verständnis von Kundenbedürfnissen, -präferenzen und -erwartungen bereitstellt. Beide Bereiche erzielen qualitative und quantitative Wirkungen und schaffen schon heute in der gesamten Gruppe Mehrwert.

Einbeziehen der Mitarbeitenden

Unser Wandel wird vor allem von unseren Mitarbeitenden getragen, die zunehmend eine neue Zielstrebigkeit unter Beweis stellen, welche durch mehr Beweglichkeit, Gemeinschaftsdenken und Unternehmergeist geprägt ist. Unsere Kampagne «Make the Difference» ist ein Weg, den wir in diesem Zusammenhang gehen. Darüber hinaus hören wir unseren Mitarbeitenden besser zu und nutzen die Messgrösse «NPS für Mitarbeitende, ENPS», um die Bedürfnisse der Mitarbeitenden besser zu verstehen.

Wir erhalten immer mehr Anerkennung für unsere Bemühungen, die Diversität innerhalb des gesamten Unternehmens zu fördern und gleichzeitig all unseren Mitarbeitenden die Chance zu bieten, ihren Fähigkeiten entsprechend zu arbeiten und ihre Karriere weiterzuentwickeln.

In der Welt unseren Beitrag leisten

Unsere Wirkung geht indes über unsere Kunden, Aktionäre und Mitarbeitenden hinaus. Wir setzen alles daran, unser Wissen, unsere Ideen und unsere Energie mit Gemeinschaften auf der ganzen Welt zu teilen. Dieses Engagement beginnt in der Schweiz, wo wir rund 4'600 Menschen erfüllende und vielversprechende Karrieremöglichkeiten anbieten. Wir fördern den Vita Parcours, das Musikfestival «Lucerne Sommer-Festival», das Europa-Institut und Kinder in den Bereichen Computerprogrammierung und Finanzkompetenz.

Darüber hinaus unterstützen wir zahlreiche gemeinnützige Organisationen, deren Ziel darin besteht, das Leben vieler Menschen und Gruppen zu verbessern. Ausserhalb der Schweiz haben wir das preisgekrönte globale Hochwasserschutzprogramm erweitert, das bereits in 110 zumeist einkommensschwachen Gemeinschaften die Schutzmassnahmen verbessert hat. Wir haben das lokale Subventionsprogramm der Z Zurich Foundation auf mehr als 20 Länder ausgeweitet und einen wichtigen Beitrag bei den Diskussionen über die Zukunft der Arbeit, Klimawandel, Cybersicherheit und andere wichtige Risikothemen geleistet. Wir sind stolz auf diese und zahlreiche andere Bemühungen unserer Mitarbeitenden zur Verbesserung der Lebensbedingungen in unserem Umfeld und wollen in den nächsten Jahren noch mehr tun, um eine alle einbeziehende und widerstandsfähige Zukunft zu fördern.

Fazit

Zurich ist offen für diese von den Kunden bestimmte Welt. Wir haben bewiesen, dass wir in der Lage sind, unser Kerngeschäft zu verbessern und gleichzeitig neue Chancen zu eröffnen. Wir haben das Kundenfeedback zum Schlüssel unseres Lernprozesses gemacht und unsere Mitarbeitenden für ein klares Ziel motiviert. Ebenso haben wir die gesellschaftlichen Auswirkungen erkannt, die wir haben können und müssen, um allen Anspruchsgruppen eine nachhaltige Wertschöpfung zu bieten. Dies ist der Weg, den wir gewählt haben und von dem wir überzeugt sind, dass er uns nicht nur im heutigen Versicherungsumfeld, sondern auch in Zukunft stärken wird.



Mario Greco
Group Chief Executive Officer

Für Mitarbeitende, von Mitarbeitenden



«Die Erwartungen der Kunden ändern sich schnell. Im Rahmen unserer «Make the Difference»-Initiative möchten wir die Kundenerfahrung deutlich vereinfachen.»

Marina Cardoso

Customer Proposition and Services Manager bei Zurich Insurance Mobile Solutions



Bürokratie abbauen

Eines unserer strategischen Ziele ist es, unser Geschäft einfacher zu machen. Um dies zu erreichen, hat Zurich 2018 «Make the Difference» eingeführt, eine konzernweite Initiative, die Mitarbeitende motiviert, Ideen einzubringen, wie wir die notwendigen Veränderungen effizienter, einfacher und schneller vorantreiben können.

Durch die Förderung einer unternehmerischen Denkweise können diejenigen, die unser Geschäft am besten kennen – unsere Mitarbeitenden –, ungehindert daran arbeiten, Bürokratie infrage zu stellen sowie verhärtete Strukturen aufzubrechen.

Unsere vielfältige Belegschaft hat uns unterschiedlichste Perspektiven vermittelt, durch die wir praktikable Lösungen finden können: Zum Beispiel waren unter 22 Mitarbeitenden, die eine Arbeitsgruppe von «Make the Difference» führten, 16 Nationalitäten vertreten.

Ideen aufgreifen

Durch die Kampagne «Make the Difference» haben wir bereits wichtige Veränderungen eingeleitet, um Zurich flexibler, agiler und schneller zu machen. Aufgrund einiger der mehr als 400 von den Mitarbeitenden im Jahr 2018 eingereichten Empfehlungen haben wir interne Prozesse erheblich vereinfacht. Zudem arbeiten wir unter anderem daran, die Sprache in unseren Policen kundenfreundlicher zu machen.

Ein weiteres Beispiel für den sichtbaren Erfolg der Initiative «Make the Difference» ist eine globale Plattform, um Ideen und Lösungen über den «Zurich Store» zu teilen.

Überdies reagieren wir auf schnelle Änderungen der Kundenerwartungen. «Im Rahmen unserer «Make the Difference»-Initiative möchten wir die Kundenerfahrung deutlich vereinfachen und diese schneller, leichter und intuitiver machen», sagt Marina Cardoso, Customer Proposition and Services Manager bei Zurich Insurance Mobile Solutions.

Oben:

Über die Initiative «Make the Difference» treiben Mitarbeitende wie Marina Cardoso unseren Wandel zu einem einfacheren, agileren Unternehmen voran

Unser Geschäftsmodell

Nachhaltige Wertschöpfung

Unsere Ressourcen



Finanzielle

Unsere Investoren stellen das Finanzkapital zur Verfügung, das wir für unser Geschäft brauchen.



Geistige

Unsere Kompetenz, auch in den Bereichen Risikomanagement und Anlagen, ist ein wichtiger Erfolgsfaktor.



Personelle

Zu unseren rund 54'000 Mitarbeitenden zählen einige der talentiertesten Fachleute der Versicherungsbranche.



Soziale und Beziehungen

Wir haben starke soziale Bindungen und Beziehungen zu Kunden, Vermittlern, Regulierungsbehörden, politischen Entscheidungsträgern und anderen Personen, auf lokaler sowie globaler Ebene.



Natürliche

In unserem Tagesgeschäft nutzen wir natürliche Ressourcen als Teil unserer Geschäftstätigkeit. Wir schützen sie und setzen sie vernünftig ein.

Was wir tun

Unsere **Mitarbeitenden** helfen unseren Privat- und Unternehmens-**Kunden**, Risiken zu verstehen und sich vor diesen zu schützen.

Schutz, Spar- und Vorsorgelösungen

Life ▶

Property & Casualty ▶

Versicherung, Dienstleistungen und Risikoanalysen



Schadenmanagement

Wir haben im Jahr 2018 Schäden in Höhe von mehr als USD 22 Mrd. bezahlt.

Um sicherzustellen, dass wir unseren Kunden positive Erfahrungen bieten, schenken wir ihnen über unser NPS-System (Net Promoter Score) konsequent Gehör – nicht nur im Rahmen unseres Schadenabwicklungsprozesses, sondern an allen Kundenschnittstellen.

Kundenbetreuung und Vertrieb über zahlreiche Kanäle

Unsere Produkte und Lösungen stehen den Kunden – mit einer klaren Ausrichtung auf hervorragenden Kundenservice – über zahlreiche Kanäle zur Verfügung: direkt oder indirekt über Makler, über Vorsorgeberater und in Kooperation mit Dritten, einschliesslich Banken, Reiseanbietern, Einzelhändlern, Autovermietern und -händlern.



Risiken übernehmen und verwalten

Die Versicherung und das Management von Risiken sind für unsere Geschäftstätigkeit von zentraler Bedeutung. Risiken zu verstehen, zu messen und zu modellieren, hilft uns, den Risiken angemessene Preise zuzuordnen und unseren Kunden, die auch auf unsere Kompetenz zur Risikominderung setzen, wettbewerbsfähige Prämien anzubieten.



Kapital anlegen und Erträge erzielen

Unsere Einnahmen beinhalten Erträge aus investierten Prämien, Policengebühren und Einlagen. Unser Geschäftserfolg ist sowohl für diejenigen wichtig, die darauf vertrauen, dass wir Schäden zuverlässig bezahlen, als auch für Anleger, die von uns erwarten, dass wir Erträge auf Sparguthaben erzielen und unser Geschäft verantwortungsbewusst führen.



Rückstellungen verwalten

Unsere konzernweite Richtlinie, die «Zurich Way of Reserving» für die Bildung von Rückstellungen mit genau definierten konservativen Normen, bildet die Grundlage für unsere Berechnungen der Verbindlichkeiten aus dem Versicherungsgeschäft. Die Bildung von Rückstellungen wird bei uns durch eine starke Governance unterstützt, zu der auch umfangreiche interne und externe Überprüfungen gehören.

So profitieren unsere Anspruchsgruppen



Wir schaffen Mehrwert für unsere Kunden,

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



Lesen Sie mehr darüber auf den Seiten 14–15.



Wir schaffen Mehrwert für unsere Mitarbeitenden,

indem wir allen die Möglichkeit geben, ihr Potenzial voll auszuschöpfen.



Lesen Sie mehr darüber auf den Seiten 16–17.



Wir schaffen Mehrwert für Gemeinschaften und die Gesellschaft,

indem wir unter anderem Risiken mindern und unser Wissen und unsere Erfahrung teilen.



Lesen Sie mehr darüber auf den Seiten 18–19.



Wir schaffen Mehrwert für unsere Investoren,

indem wir eine attraktive und nachhaltige Dividende ausschütten und über eine starke Bilanz verfügen.



Lesen Sie mehr darüber auf den Seiten 20–21.

Unser Geschäftsumfeld

Anpassung an eine Welt im Wandel

Zurich wurde 1872 als Reaktion auf die Kräfte der Industrialisierung gegründet, die die Weltwirtschaft revolutionierten. Wir sind gut aufgestellt, um unseren Kunden bei der Bewältigung der Risiken zu helfen, die mit dem aktuellen Wandel verbunden sind.

«Unser Geschäft steht vor einer Revolution. Der digitale Fortschritt verändert die Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden, und neue Akteure in unserer Branche konkurrieren mit den etablierten Anbietern um die Einführung neuer und innovativer Produkte und Dienstleistungen. Technologien wie künstliche Intelligenz machen nicht nur neue Ideen umsetzbar, sondern ermöglichen auch stärker personalisierte Dienstleistungen und die exaktere und schnellere Ausführung alltäglicher Routineaufgaben. Hohe Vernetzung bringt das Potenzial für verbesserte Sicherheit mit sich, setzt die Menschen aber auch neuen Risiken aus.

Zu unserer Kundenbasis gehören heute digitale Nomaden, Freelancer, Unternehmen, die auf Shared Services angewiesen sind, und Kunden, die bereit sind, online mit Fremden zu chatten, grossen Konzernen aber misstrauen. Gleichzeitig erwarten multinationale Unternehmen Echtzeitinformationen über Policen, Schadenfälle und Risiken. Wir begrüssen diese Veränderungen, die letztendlich unseren Kunden zugutekommen, und sind uns bewusst, dass die Technologien von heute die Kunden stärker unterstützen, als dies im Versicherungswesen bisher möglich war. Um diesen Veränderungen gerecht zu werden, passen wir unsere Kultur, unsere Arbeitsweise und die bereitgestellten Lösungen an, damit wir in vollem Umfang an dieser neuen Welt voller Chancen teilhaben können.»

Giovanni Giuliani
Group Chief Strategy,
Innovation & Business Development Officer



Veränderte Marktdynamik

Prämien erhöhungen stellen in etablierten Märkten eine Herausforderung dar. Neue Akteure in den traditionellen Versicherungsmärkten stellen konventionelle Marktstrategien und herkömmliche Versicherungsmodelle auf die Probe.

Der Ansatz von Zurich

Zur Ausweitung unseres Geschäfts in potenziellen Wachstumsmärkten haben wir Unternehmen in Lateinamerika, Australien und Indonesien übernommen, unsere Cover-More-Plattform für Reiseassistance-Leistungen erweitert und neue Vertriebsvereinbarungen mit Banken abgeschlossen. Zudem haben wir einige innovative Lösungen für Privat- und Unternehmenskunden eingeführt.

Versicherungen im digitalen Zeitalter

Bessere Vernetzung, allgegenwärtige mobile Geräte und neue Datenkapazitäten steigern die Kundenerwartungen an Komfort, Flexibilität und massgeschneiderte Lösungen.

Der Ansatz von Zurich

Wir haben mit Zurich Insurance Mobile Solutions ein eigenes Unternehmen gegründet, um schnell neue digitale Plattformen im kommerziellen Massstab zu entwickeln und einzuführen. Zudem haben wir das Zurich Customer Active Management eingerichtet, um Daten zu analysieren und Erkenntnisse zu gewinnen. Neben der Nutzung unserer internen Fachkompetenz arbeiten wir auch mit externen Technologieunternehmen zusammen und erweitern unser Know-how durch gezielte Akquisitionen.

Entwicklung der Kundenerwartungen

Das digitale Kundenerlebnis in anderen kundenorientierten Branchen lässt auch die Kundenerwartungen an Versicherungsgesellschaften steigen.

Der Ansatz von Zurich

Wir haben unseren systematischen Ansatz zur Messung der Kundenzufriedenheit und zur Reaktion auf Feedback durch das «Net Promoter Score»-System (NPS) erweitert. Es wird inzwischen in über 20 Ländern bei mehr als 90% unseres Geschäfts eingesetzt. Basierend auf dem Feedback, das wir über die gesamte «Customer Journey» erhalten, identifizieren und implementieren wir Massnahmen und messen deren Wirkung. Auch bei der Festlegung der Incentive-Pläne für Führungskräfte wurden NPS-Kennzahlen als Messgrössen aufgenommen.

Neuer regulatorischer Fokus

Neue Vorschriften zum Schutz der Kunden machen Compliance noch wichtiger als bisher. Zudem bereiten die Versicherer sich auf die Einführung der ersten grösseren Überarbeitung der globalen Rechnungslegungsstandards für das Versicherungswesen seit 20 Jahren vor. IFRS 17 wird die Art und Weise verändern, wie Versicherer ihre Rentabilität messen und kommunizieren.

Der Ansatz von Zurich

Wir wenden in unserem gesamten Unternehmen solide Corporate Governance an, um die Einhaltung der Vorschriften zu gewährleisten. Wir haben unsere Pläne für die Einführung des neuen Standards IFRS 17 weiterentwickelt und bereiten uns auf einen Probelauf im Jahr 2019 vor, um für die vollständige Umsetzung bereit zu sein.

Neue Risiken

Die Vernetzung hat uns in ein Zeitalter neuer Risiken geführt, von denen Cyberangriffe in den grössten Wirtschaftsnationen der Welt als die gefährlichsten angesehen werden.

Der Ansatz von Zurich

Wir haben unsere globale Cyber-Versicherungspolice aktualisiert und Dienstleistungen eingeführt, um die Kunden bei der Begrenzung des Cyberrisikos zu unterstützen. Weiter haben wir ein neues Cyber Fusion Center in den USA eröffnet und unterstützen verstärkt die öffentlichen und privaten Massnahmen zur Bekämpfung der Cyberkriminalität, unter anderem über das World Economic Forum.

Wettbewerb um Talente

Der Bedarf an Talenten nimmt zu, da die Versicherer im Wettbewerb um heute und zukünftig benötigte Fähigkeiten stehen. Zudem muss die Diversität der Belegschaft gewährleistet sein, um durch unterschiedliche Perspektiven und Ansätze die Diversität der Kunden widerzuspiegeln.

Der Ansatz von Zurich

Als globales Unternehmen profitieren wir von unserer Diversität, mit über 100 Nationalitäten in unserer Belegschaft. Unsere flexible Arbeitsweise hilft uns, Talente zu gewinnen, und unsere Kultur der Inklusion findet Anerkennung bei führenden Organisationen zur Förderung von Diversität. Durch den «Employee Net Promoter Score» (ENPS) können wir den Mitarbeitenden noch besser zuhören. Wir arbeiten aktiv mit Mitarbeitenden zusammen, um durch die Initiative «Make the Difference» Verbesserungen zu erzielen.

Herausforderungen in den Finanzmärkten

Staats- und Unternehmensanleihen sind ein wesentlicher Bestandteil der Anlageportfolios von Versicherungsgesellschaften. Die Zinssätze, die in den grossen Märkten historische Tiefstände erreicht haben oder nicht weit davon entfernt sind, werden weiter die Renditen belasten.

Der Ansatz von Zurich

Unser Ziel ist es, mit Blick auf die Versicherungsverpflichtungen von Zurich höhere Renditen zu erwirtschaften. Ein systematischer und disziplinierter Investmentansatz ist entscheidend. Im Jahr 2018 blieb unser disziplinierter Ansatz zur Risikoübernahme und Verwaltung von Anlagen im Vergleich zu den Verbindlichkeiten unverändert. Wir wendeten weiterhin eine stabile Risikoallokation an, die deutlich innerhalb der für Anlagerisiken gesetzten Grenzen liegt. Unsere Quellen für Anlagerisiken und Renditen blieben ausgewogen. Darüber hinaus haben wir den Fokus auf weniger liquide Vermögenswerte weiter erhöht, um eine Liquiditätsprämie zu erzielen.

Klimawandel

Die Bedrohungen durch extreme Wetterlagen steigen durch den Klimawandel. Veränderungen der Wettermuster können das Risiko von Überschwemmungen verstärken.

Der Ansatz von Zurich

Wir arbeiten mit Kunden und anderen Akteuren zusammen, um die Schutzmassnahmen zu verbessern und die CO₂-Emissionen, zum Beispiel durch Kraftwerkskohle, zu senken. Wir haben uns klare Ziele für Impact Investments und die Reduzierung von CO₂-Emissionen gesetzt. Im Jahr 2018 verlängerte Zurich ihre preisgekrönte Kooperation zum Hochwasserschutz (Flood Resilience Alliance) um weitere fünf Jahre.

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 sind auf gutem Weg, unsere Ziele für 2017–2019 zu erreichen. Wir blicken mit grosser Zuversicht auf die nächste Phase unserer Entwicklung.»

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.



Erfahren Sie mehr über unsere Strategie
www.zurich.com/strategy

Finanzziele

Langfristige Ziele

Der Fokus unserer neuen, auf den langfristigen Wettbewerbsvorteil ausgerichteten Strategie liegt auf der Erhöhung der Rentabilität. Dadurch wird unsere Position als führender globaler Versicherer im Bereich 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 Exchanges¹ werden ihr Augenmerk weiterhin auf die Erhöhung der Kundenzufriedenheit und die Stärkung der Kundenbindung richten.

Ziele 2017–2019

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

¹ 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), Managementdienstleistungen und Zusatzleistungen für die Farmers Exchanges und erhält hierfür eine Gebühr.

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

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

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

Unsere Stärken

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.

Ausgewogenes Geschäft

Unser Geschäft ist zwischen Europa und Nordamerika ausgeglichen. Lateinamerika leistet einen stetig wachsenden Beitrag zum Geschäft, und unsere Präsenz in Asien-Pazifik nimmt zu. Wir verfügen über ein robustes und ausgewogenes Portfolio aus Schaden- und Unfallversicherungen sowie Lebensversicherungen. Beide Geschäftssparten sind nachhaltig und profitabel. Farmers liefert stabile Erträge. Diese breite Diversifikation schützt unser Geschäft vor Konjunktur- und Marktschwankungen und sichert uns eine starke Präsenz in allen Kundensegmenten und Produktlinien.

Verlässliche Marke, talentierte Mitarbeitende

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. Dank unserer globalen Marke und unserer Reputation ziehen wir nach wie vor die grössten Talente der Branche an.

Umsetzung unserer Strategie im Jahr 2018

Kundenorientierung

- ▶ Wir haben mit dem «Transactional Net Promoter Score» (TNPS) verstärkt das Kundenfeedback genutzt und konnten unseren TNPS in allen vier Geschäftsregionen verbessern.
- ▶ Wir haben durch Akquisitionen in Lateinamerika, Australien und Indonesien Zugang zu neuen Kunden erhalten und unsere Reiseassistance-Plattform Cover-More weltweit ausgebaut.
- ▶ Wir haben Vertriebsvereinbarungen abgeschlossen, die uns Zugang zu fast 30 Millionen neuen potenziellen Kunden verschaffen.

Vereinfachung

- ▶ Wir haben unser Geschäft weiter verschlankt, indem wir Rechenzentren zusammengelegt und Hunderte von IT- und Geschäftsanwendungen ausser Betrieb genommen haben.
- ▶ Mit «Make the Difference» haben wir ein globales Programm für alle Mitarbeitenden ins Leben gerufen, mit dem wir unsere Arbeitsweise vereinfachen und verbessern wollen. Im ersten Jahr haben wir über 400 Vorschläge erhalten.
- ▶ Wir haben unsere erste konzernweite interne Social-Media-Plattform eingeführt, auf der Mitarbeitende über alle Geschäftsbereiche hinweg Ideen austauschen und zusammenarbeiten können.

Innovation

- ▶ Wir haben mit Zurich Insurance Mobile Solutions ein eigenes Unternehmen gegründet, um digitale Plattformen in kommerziellem Umfang schnell zu entwickeln und einzuführen.
- ▶ Mit Zurich Customer Active Management haben wir eine neue Einheit eingerichtet, um aus den Daten, die wir sammeln, Erkenntnisse zu gewinnen und so den Kunden bessere Lösungen anbieten zu können.
- ▶ Wir haben Vereinbarungen mit etablierten und neu gegründeten Technologieunternehmen getroffen, um neue Kundenlösungen zu entwickeln.

Stakeholder Report 2018

Mehrwert für unsere Kunden schaffen

Unser Geschäft befindet sich in einer Revolution. Die Erwartungen der Kunden ändern sich. Ihre Meinung ist wichtiger denn je. Zudem erwarten sie mehr von uns. Wir wollen sicherstellen, dass wir die Anforderungen all unserer Kunden erfüllen. Dies hat für uns oberste Priorität.

«Unserer Ansicht nach können Brandschutz und Wahrung der Ursprünglichkeit bei historischen Gebäuden Hand in Hand gehen, sofern dies sensibel und clever durchgeführt wird.»

Gary Howe
Brandschutzingenieur bei Zurich



Geschichte schreiben

Wir freuen uns, dass wir seit nahezu 150 Jahren den Kunden helfen können, sich an ein sich veränderndes Umfeld anzupassen und Erfolg zu haben. Wir sind stolz, dass wir 2018 die ersten modernen Brandschutz-Sprinkleranlagen in einem Gebäude des National Trust installieren konnten. Unser Ziel ist es, jedem Kunden bei der Absicherung gegen Risiken zu helfen. Wir suchen zudem gemeinsam nach Lösungen, um Kunden bei der Risikominde- rung zu unterstützen, zum Beispiel durch Gefahrenanalyse-Workshops und Schulungen vor Ort. Darüber hinaus ermöglichen wir unseren Kunden, eigene Risikobeurteilungen über die Zurich Risk Advisor App durchzuführen.



Weitere Informationen finden Sie im Bericht zur Geschäftsentwicklung
<https://annualreports.zurich.com/de/riskoschutz>

- ▶ Wir hören unseren Kunden über unser NPS-Programm zu und greifen ihre Anregungen auf.
- ▶ Wir entwickeln innovative Risikolösungen für Privat- und Unternehmenskunden.
- ▶ Wir expandieren durch gezielte Akquisitionen in vielversprechende Märkte.

Wir betreuen Einzelpersonen, kleine, mittlere und grosse Unternehmen sowie multinationale Konzerne in unseren vier Regionen – Europa, Naher Osten und Afrika (EMEA), Nordamerika, Lateinamerika und Asien-Pazifik.

Wir hören unseren Kunden zu

Um all unsere Kunden bestmöglich betreuen zu können, müssen wir ihnen noch besser zuhören. Dafür nutzen wir den Net Promoter Score (NPS). Wir haben bereits zahlreiche Verbesserungen auf der Grundlage des über das NPS-Programm erhaltenen Feedbacks eingeführt. 2018 haben wir dieses Programm auf mehr als 20 Länder erweitert, die 90% unseres Geschäfts ausmachen. Um die Bedeutung der Kundenzufriedenheit zu unterstreichen, haben wir 2018 den NPS auch als Teil der Leistungsanreize für Führungskräfte eingeführt. Auf der Grundlage dieses Kundenfeedbacks haben wir bereits einige kritische Punkte in Angriff genommen: In Spanien haben wir zum Beispiel unseren Pannenservice für Autofahrer verbessert, und in Hongkong haben wir die Abwicklung von Hausversicherungsfällen vereinfacht. Dieser Ansatz wird hauptsächlich für Privatkunden genutzt; wir werden ihn nun aber auch für Unternehmenskunden weiterentwickeln.

Wir helfen, Unternehmen zu schützen

Wir versichern Unternehmen unterschiedlichster Branchen. Dabei werden wir von über 9'600 Schadenexperten und rund 1'350 Risikoingenieuren unterstützt, die ihr Fachwissen für ein besseres Verständnis der Risiken einbringen. Wir entwickeln laufend neue Ansätze, um Unternehmenskunden besser betreuen zu können. So haben wir beispielsweise 2018 ein Pilotprojekt gestartet, um die Programmierschnittstellentechnologie (API) zu testen, die es multinationalen Unternehmen ermöglichen wird, in Echtzeit auf ihre Daten in unseren Systemen zuzugreifen.

2018 haben wir zudem ein Angebot von Zurich International Programs speziell für mittlere Unternehmen in Grossbritannien eingeführt. Zurich International Programs ist ein massgeschneidertes Komplettangebot, das es multinationalen Unternehmen ermöglicht, Schaden- und Unfallversicherungsrisiken zu steuern. So wird es einfacher, in neue Märkte auf der ganzen Welt einzutreten und dort Erfolg zu haben.

Wir verbessern unseren Service für Privatkunden

Wir betreuen Einzelpersonen und Kleinunternehmen auf lokaler Ebene und entwickeln Lösungen, die sich an den Bedürfnissen der Kunden orientieren. In Italien entwickeln wir zum Beispiel «Smart Home»-Lösungen. Damit können Nutzer über Mobilgeräte ihr Zuhause überwachen – dies ist nutzerfreundlich und sorgt für mehr Sicherheit. In Lateinamerika, wo wir eine Vereinbarung mit Via Varejo, dem grössten Einzelhändler des Landes, geschlossen haben, bieten wir neue Produkte und Garantieverlängerungen an. In Spanien haben wir ein «On Demand»-Versicherungsprodukt eingeführt, das jüngere Kunden anspricht, und in Indonesien haben wir beim grössten Online-Händler des Landes ein Reiseversicherungsangebot in die Flugticketbuchung integriert.

Akquisitionen zur Stärkung unseres Kundenangebots

Als Teil unserer Strategie haben wir unser Geschäft in vielversprechenden Märkten weiter ausgebaut. In Lateinamerika haben wir die Übernahme des Geschäfts von QBE abgeschlossen. Dadurch sind wir zum viertgrössten Versicherer dieser Region und zum grössten Versicherer in Argentinien geworden. Ebenso erhöhten wir unsere Geschäftsvolumen in Brasilien, Kolumbien, Mexiko und Ecuador. In Chile haben wir das Einzel-, Kollektivlebens- und langfristige Spargeschäft von EuroAmerica erworben. In Australien erwarben wir das Lebensversicherungs- und Verbraucherkreditgeschäft von ANZ, OnePath Life. Diese Übernahme machte uns zum grössten Lebensversicherer im Privatkundengeschäft Australiens. In Indonesien erwarben wir 80% von Adira Insurance und wurden zum grössten ausländischen Schaden- und Unfallversicherer in diesem Markt.

Die Transaktionen in Lateinamerika, Australien und Indonesien ergänzen die mehr als 70 Vereinbarungen, die wir auf der ganzen Welt bereits geschlossen haben und durch die wir unsere Produkte über Banken und andere Vertriebskanäle verkaufen können. Die umfangreichsten Vereinbarungen sind die sepa-

raten Joint Ventures mit Banco Santander S.A. in Lateinamerika und mit Banco Sabadell S.A. in Spanien.

Globale Führung im Reisegeschäft

Wir möchten für unsere Kunden da sein, wo auch immer ihre Reise hingeht. Im Jahr 2018 haben wir erfolgreich das Cover-More-Geschäft erweitert, wodurch wir der zweitgrösste Reiseassistance-Anbieter weltweit geworden sind. Durch gezielte Akquisitionen in Lateinamerika, Grossbritannien und Irland sowie eine exklusive Fünf-Jahres-Vertriebsvereinbarung mit der Commonwealth Bank in Australien haben wir das Kundenpotenzial für innovative Cover-More-Angebote deutlich erhöht und begonnen, Skaleneffekte und Effizienzgewinne auf dieser globalen Plattform zu erzielen.

Farmers¹ Insurance lancierte Millennials-Marke

Im Jahr 2018 lancierte Farmers Toggle, eine innovative Marke für digital aktive Konsumenten in Illinois und Wisconsin, die mittels «Gamedesign»-Techniken massgeschneiderte Versicherungen und Dienstleistungen anbietet. Mit dem neuen Angebot für Mieter können Abonnenten verschiedene Optionen wählen. Zum Beispiel eine, die den Schaden deckt, der in ihrer Wohnung durch ihr Haustier verursacht wurde, oder die Dinge versichert, welche die Mitglieder verwenden, um zusätzliches Geld zu verdienen – die Kamera für einen Food-Blogger oder den Laptop und die Tonausrüstung eines DJ.



«Das Wichtigste ist, den Kunden zuzuhören.»

Felix Pfister

Eigentümer eines Gartenbaubetriebs in Zürich

Ein langfristiger Ansatz

Seit mehr als 30 Jahren ist Felix Pfister Kunde von Zurich. Er ist Eigentümer eines Gartenbaubetriebs und stolz darauf, einen engen Kontakt zu seinen Kunden zu pflegen. Geschäftsbeziehungen müssen wachsen. Wir bei Zurich helfen grossen und kleinen Unternehmen, sich gegen Risiken abzusichern. Damit die Unternehmen ihren Kunden jetzt und in Zukunft die besten Dienstleistungen anbieten können.



Weitere Informationen finden Sie im Bericht zur Geschäftsentwicklung

<https://annualreports.zurich.com/de/gartenbau>



Film online anschauen

www.zurich.com/en/knowledge/articles/2018/12/real-customers-real-lives-swiss-gardeners-who-grow-happiness

Unsere Kunden

Im Jahr 2018 behandelten unsere Schaden- und Unfall- sowie Lebensversicherungsbereiche 6,6 Millionen Schadenfälle für unsere Kunden und zahlten Versicherungsleistungen in Höhe von über USD 22 Mrd. aus. Jede Schadensmeldung ist eine Möglichkeit für uns, mit unseren Kunden in Kontakt zu kommen und von ihnen zu lernen. Dies ist einer von vielen Berührungspunkten, anhand derer wir wertvolles Feedback bekommen können. Wir verwenden den Net Promoter Score (NPS), um auf eine systematische Art und Weise verstehen zu können, wo wir uns über die gesamte «Customer Journey» verbessern können.

Net Promoter Score

(Anzahl Kommentare)

>760'000

individuelle Kommentare, die über NPS generiert wurden.

2018 760'000

2017 570'000



Weitere Stakeholder-Kennzahlen finden Sie auf den Seiten 23–24.

¹ Farmers Group, Inc. erbringt bestimmte administrative Dienstleistungen (ohne Schadenbearbeitung), Managementdienstleistungen und Zusatzleistungen für die Farmers Exchanges als deren Bevollmächtigte. 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.

Stakeholder Report 2018 (fortgesetzt)

Mehrwert für unsere Mitarbeitenden schaffen

Dies ist eine aufregende Zeit für Zurich. Wir setzen auf einen Kulturwandel, der an unseren Zielen und Werten ausgerichtet ist. Wir wollen ein Unternehmen sein, das sich von den Erwartungen der Kunden leiten lässt. Wir werden als führender globaler Arbeitgeber anerkannt und können Talente gewinnen, halten und motivieren. Dies ermöglicht uns, auch in einer Zeit der radikalen Veränderung in unserer Branche erfolgreich zu bleiben.



Einen wichtigen Beitrag leisten, um die Veränderung voranzutreiben

Um eine flexiblere und agilere Denkweise zu fördern, hat Zurich 2018 die Initiative «Make the Difference» ins Leben gerufen. Damit sollen Mitarbeitende die Chance erhalten, Althergebrachtes infrage zu stellen und Änderungen an Prozessen, Richtlinien oder Verfahren vorzuschlagen, ganz gleich, wie festgefahren diese auch sein sollten. Die Mitarbeitenden der gesamten Gruppe haben 2018 mehr als 400 Ideen eingebracht, um uns zu einem besseren Unternehmen zu machen. Dieser Ansatz ist ein gutes Beispiel dafür, wie wir Bürokratie abbauen, um unsere Mitarbeitenden über die Prozesse zu stellen.

Weitere Informationen finden Sie im Bericht zur Geschäftsentwicklung
<https://annualreports.zurich.com/de/mitarbeitende>

«Die Initiative «Make the Difference» von Zurich bildet einen Wendepunkt in unserer Kultur.»

Cecilia Parnell
Strategiespezialistin, Zurich North America

- Wir verbessern unseren Talentmanagementprozess und führen einen integrierten Performance- und Entwicklungszyklus-Ansatz ein.
- Wir haben Messungen der Kundenzufriedenheit in unser Incentive-System für Führungskräfte aufgenommen, um den Fokus auf die Kundenorientierung zu lenken.
- Wir nutzen NPS für Mitarbeitende (ENPS), um die Mitarbeiterzufriedenheit systematisch zu ermitteln, Feedback zu erhalten und entsprechende Massnahmen ergreifen zu können.
- Wir werden von unabhängigen Organisationen als führender Arbeitgeber und wegweisend in der Förderung von Diversität und Inklusion anerkannt.

Unsere Branche befindet sich mitten in einer Revolution. Fortschritte in der digitalen Technologie verändern die Bedürfnisse unserer Kunden und ihre Erwartungen an uns. Die Erwartungen der Kunden, was Versicherer anbieten sollten, wie sie dies anbieten und was einen Versicherer überhaupt ausmacht, ändern sich ebenfalls. In diesem anspruchsvollen Umfeld müssen alle Mitarbeitenden unsere Ziele kennen. Sie müssen verstehen, welchen wichtigen Beitrag jeder Einzelne für unser Unternehmen leistet, damit wir auf die sich wandelnden Bedürfnisse unserer Kunden eingehen können.

Aus diesem Grund führen wir eine vereinfachte, stärker kundenorientierte Organisation und ein Betriebsmodell ein, die unsere regionalen und lokalen Unternehmen stärken. Wir setzen ein disziplinierteres Talentmanagement und einen integrierten Performance- und Entwicklungszyklus-Ansatz um. Dazu gehört auch, neue Mitarbeitende schneller zur Mitgestaltung zu bewegen und gleichzeitig den Managern zu ermöglichen, mehr Zeit mit Coaching als mit administrativen Tätigkeiten zu verbringen.

Kundenorientierung vorantreiben, unseren Mitarbeitenden zuhören

Wir wissen, dass unsere Kunden rund um die Uhr und bei allem, was wir tun, im Mittelpunkt stehen müssen. Daher konzentrieren wir uns zunehmend darauf, wie wir mit Kunden interagieren. So nutzen wir verstärkt das NPS-Programm (Net Promoter Score), um die Kundenzufriedenheit zu messen, Kundenfeedback zu erhalten und den Kreis durch anschliessende Gespräche mit den Kunden zu schliessen. 2018 haben wir dadurch mehr als 760'000 Antworten von Kunden erhalten, beispielsweise durch zahlreiche Anrufe bei Kunden durch das Senior Management. Zudem verwenden wir nun auch NPS-Kennzahlen als Teil der Leistungsanreize für unsere Führungskräfte.

Eine Möglichkeit, die besten Talente zu gewinnen und zu halten, besteht darin, unseren Mitarbeitenden zuzuhören. Wir messen Mitarbeiterzufriedenheit anhand des «Employee Net Promoter Score» (ENPS).

So wie wir unseren Kunden mittels NPS zuhören, hilft ENPS uns, zufriedener, fähigere Teams zusammenzustellen, die gut gerüstet sind, die Kundenerfahrung zu verbessern. Wir hören zu und reagieren auf die Erkenntnisse aus dem ENPS-Feedback. Und wenn gleich unser Streben nach vollem Mitarbeiterengagement nie aufhört, versichern uns unsere ENPS-Ergebnisse im Jahr 2018, dass wir auf dem richtigen Weg sind.

Die Vorteile der Diversität

Unsere geografische Präsenz teilt sich in vier wichtige Regionen auf – Nordamerika, Europa, Naher Osten und Afrika (EMEA), Lateinamerika und Asien-Pazifik. Eine Vielzahl verschiedener Nationalitäten ist in unserer Belegschaft vertreten; damit spiegeln wir die Vielfalt unserer Kunden wider, profitieren vom lokalen Know-how, dem kulturellen Bewusstsein und verschiedenen Perspektiven. Ein weiteres Element der Diversität ist die steigende Anzahl von «Millennials», das heisst Mitarbeitenden im Alter von 20 bis Mitte 30. Unsere Bemühungen, all unseren Mitarbeitenden zu ermöglichen, ihre volle Leistungsfähigkeit zu entfalten, zeigen sich in unserer EDGE-Zertifizierung (führende globale Beurteilungsmethodik und Zertifizierungsstandard für Geschlechtergleichstellung). Unser Einsatz bei der Förderung von Diversität am Arbeitsplatz wurde auch von Stonewall, der grössten europäischen Stiftung Homo-, Bi- und Transsexueller (LGBT), anerkannt, die uns 2018 als ersten Versicherer in ihre Liste der Top Global Employers aufnahm.

Die richtigen Fähigkeiten finden

Mit dem Eintritt in das digitale Zeitalter müssen wir die Fähigkeiten unserer Mitarbeitenden weiterentwickeln, um in einer für Versicherer anspruchsvolleren Welt erfolgreich zu sein. Das kann bedeuten, bestehende Talente neu auszubilden oder weiterzubilden, damit sie durch die Technologie befähigt und nicht abgeschreckt werden.

Daneben erweitern und vertiefen wir unsere eigenen Kenntnisse und Fähigkeiten durch Akquisitionen, unter anderem des innovativen Reiseassistance-Anbieters Cover-More,

von dem wir neue Möglichkeiten kennenlernen, kundenorientierte Dienstleistungen zu entwickeln, die wir in Zukunft auf zahlreiche Kundenbedürfnisse anwenden können.

Wissenslücken in unserer Branche schliessen

Wir glauben, dass wir in der Verantwortung stehen, die Versicherer von morgen auszubilden. Dies bringt unseren Mitarbeitenden frisches Denken und neue Ideen. Unsere Berufsausbildung nach Schweizer Vorbild, die vom William Rainey Harper College in Illinois angeboten wird, ist die erste dieser Art für Versicherungsexperten in den USA. Das Ausbildungsprogramm nahm 2018 auch das Thema Cybersicherheit in sein Angebot auf. Darüber hinaus unterstützen wir aktiv «Hackathons»: Veranstaltungen, wo sich die weltbesten jungen Programmier Talente treffen und darum wetteifern, Lösungen für spezifische Probleme zu finden. Wir arbeiten daran, Branchenexperten auszubilden. Diese Bemühungen wurden 2018 gewürdigt: Unsere Zurich Broker Academy erhielt bei den European Risk Management Awards 2018 die höchste Auszeichnung für Innovation, was die hervorragende Arbeit von Zurich bei der Maklerausbildung in internationalen Programmen unterstreicht.

Unsere Branche steht an einem wichtigen Wendepunkt. Unsere Mitarbeitenden sind eine unserer grössten Stärken, und wir wollen sicherstellen, dass wir auch weiterhin über die richtigen Mitarbeitenden mit den richtigen Fertigkeiten und der richtigen Denkweise für dieses sich wandelnde Umfeld verfügen. Wenn wir agil handeln, schneller sind und jeden Mitarbeitenden für seinen Erfolg verantwortlich machen, können wir eine Kultur fördern, die unser Ziel unterstützt, ein Versicherer zu sein, der sich von Erwartungen der Kunden leiten lässt. Wir sind überzeugt, dass wir mit unseren Zielen und Werten auf dem richtigen Weg sind, um sicherzustellen, dass unsere Mitarbeitenden gewappnet sind, die Herausforderungen der Zukunft zu meistern.

Unsere Mitarbeitenden

Unsere Branche befindet sich an einem Wendepunkt. Unsere Mitarbeitenden sind eine unserer grössten Stärken. Sie treiben einen Wandel voran, der uns zu einem Versicherer machen soll, der sich von Erwartungen der Kunden leiten lässt. Wir wollen sicherstellen, dass wir die richtigen Mitarbeitenden haben, um die Herausforderungen der Zukunft zu meistern.

Gesamtzahl der Mitarbeitenden Headcount



Gesamtzahl der Mitarbeitenden Vollzeitäquivalente (FTE)



Talentbindung

Mitarbeiterfluktuationsrate¹



Talentbindung

Freiwillige Fluktuation
technische Funktionen^{1,2}



Unternehmensgesundheit und Diversität

Frauenanteil im Leadership Team



Unternehmensgesundheit und Diversität³

Mitarbeiterbeteiligung auf
gruppenweiten Feedback-Kanälen



Weitere Stakeholder-Kennzahlen finden Sie auf den Seiten 23–24.

¹ Die Fluktuationszahlen beziehen sich nur auf reguläre und inpatrierte Mitarbeiter.

² Die technischen Funktionen umfassen die Schadenbearbeitung, das Underwriting und das Risk Engineering.

³ Neuer KPI im Jahr 2018. Zu den konzernweiten Feedback-Kanälen gehören Organizational Health Surveys, Employee Net Promoter Score (ENPS) und andere konzernweite Feedback-Kanäle. Konkret bezieht sich dieser KPI im Jahr 2018 auf die durchschnittliche Teilnahmequote an zwei Employee Net Promoter Score Surveys.



Talente gewinnen für heute und morgen

Wir wollen Talente gewinnen und das Bewusstsein für Chancen im Versicherungsbereich stärken. Dazu zählt auch, künftige Mitarbeitende bei Veranstaltungen wie «Hackathons» zu treffen. Wir sind uns bewusst, dass Fähigkeiten und Talente, auch in neuen Kompetenzbereichen, nicht nur heute, sondern auch in Zukunft unser Geschäft bestimmen werden.



Weitere Informationen finden Sie im Bericht zur Geschäftsentwicklung
<https://annualreports.zurich.com/de/mitarbeitende>

Mehr zum Thema Karriere
<https://careers.zurich.com>

«Unsere künftigen Mitarbeitenden könnten an diesen Veranstaltungen teilnehmen.»

Mélina Carnal

Recruiting Consultant bei Zurich, die «Hackathons» besucht, um dort mögliche neue Mitarbeitende kennenzulernen

Stakeholder Report 2018 (fortgesetzt)

Mehrwert schaffen für Gemeinschaften und die Gesellschaft

Unsere langjährige Arbeit für unsere Kunden, Gemeinschaften und die Gesellschaft zeigt positive Ergebnisse. Mit unserer Fachkompetenz, unseren Fähigkeiten und unserer Leidenschaft können wir sogar noch mehr beitragen.

- ▶ Wir sind weltweit tätig, unter anderem über unsere preisgekrönte Kooperation zum Hochwasserschutz (Flood Resilience Alliance), in der verschiedene Organisationen zusammenarbeiten. Im Jahr 2018 haben wir das Programm um weitere fünf Jahre verlängert.
- ▶ Unsere zahlreichen Programme für lokale Gemeinschaften umfassen Angebote für psychisches Wohlbefinden in Irland und Australien, die verbesserte Ernährung von Kindern und die Bekämpfung von Fettleibigkeit im Kindesalter in Malaysia sowie die Förderung junger Menschen, vor allem in Regionen mit hoher Jugendarbeitslosigkeit.
- ▶ Bei unseren Zielen, die CO₂-Emissionen zu reduzieren und unser Impact-Investment-Portfolio auszubauen, wovon fünf Millionen Menschen jährlich profitieren, haben wir weitere Fortschritte gemacht.

Angesichts der Komplexität und der Herausforderungen, denen unsere Welt sich stellen muss, reicht es nicht mehr aus, ein «verantwortungsbewusstes» Unternehmen zu sein. Deshalb haben wir gemeinsam mit der von Zurich gegründeten Z Zurich Foundation bekannt gegeben, dass wir eines der nachhaltigsten Unternehmen der Welt werden wollen.

Weltweite Kooperation für Hochwasserschutz

Wir leisten bereits einen erheblichen Beitrag, indem wir Kunden und Gemeinschaften helfen, die verheerenden Folgen von Hochwasser zu reduzieren. Als globaler Versicherer können wir aufgrund unserer Risikokompetenz schon vor dem Auftreten einer Überschwemmung sinnvolle Vorkehrungen treffen. Die Fähigkeit, sich vor dem Eintreten von Ereignissen an Risiken anzupassen und entsprechende Massnahmen zu treffen, kann von grossem Nutzen sein, besonders wenn es um die Folgen von Hochwasser geht.

Mehr als 225'000 Menschen profitierten bereits direkt von der Arbeit der Flood Resilience Alliance, die seit ihrer Entstehung im Jahr 2013 in neun Ländern 13 Programme eingerichtet hat. In der zweiten Fünfjahresphase des Programms, die im Juli 2018 begann, werden wir versuchen, gemeinsam mit den Mitgliedern der Flood Resilience Alliance USD 1 Mrd. für Investitionen in den weltweiten Hochwasserschutz aufzubringen, um Leben zu retten. Vorbeugung ist wesentlich kostengünstiger als die Schadenbehebung nach einem Ereignis.

Wir wissen bereits, dass jeder in den Hochwasserschutz investierte US-Dollar durchschnittlich fünf US-Dollar an zukünftigen Verlusten einspart. Wir möchten weitere Beweise dafür erbringen, dass unser Ansatz beim Hochwasserschutz funktioniert. Deshalb dokumentieren wir die erzielten Erfolge, um unsere Argumentation für Investitionen in Hochwasserschutz



«Mit unserer Arbeit im Hochwasserschutz tragen wir zur Verhinderung von Katastrophen bei, schützen Gemeinschaften und halten sie zusammen.»

Gary Shaughnessy
Vorsitzender des Stiftungsrats, Z Zurich Foundation

Gemeinschaften trotz wiederholten Hochwassers helfen, zu überleben und erfolgreich zu sein

Hochwasser betrifft weltweit mehr Menschen als alle anderen Arten von Naturkatastrophen und ist für einige der grössten sozialen, humanitären und wirtschaftlichen Verluste verantwortlich. Damit Gemeinschaften auch wiederholte Überschwemmungen überstehen, haben wir die Zurich Flood Resilience Alliance gegründet. Diese preisgekrönte Kooperation bringt Organisationen aus der Forschung und aus dem humanitären Sektor zusammen. Zurich steuert als Gründerin der Kooperation Fachkompetenz und finanzielle Mittel bei und koordiniert unsere Vorgehensweise.



Weitere Informationen finden Sie im Bericht zur Geschäftsentwicklung
<https://annualreports.zurich.com/de/hochwasserschutz>

Weitere Informationen zum Hochwasserschutz finden Sie unter
www.zurich.com/en/sustainability/flood-resilience

Von unserer Kooperation für Hochwasserschutz profitieren mehr als

225'000

Menschen in unseren

13

Programmen in

9

Ländern



zu untermauern und öffentliche Stellen sowie öffentliche und private Spender zu Investitionen zu bewegen.



Erfahren Sie mehr über die Sustainability-Initiativen der Zurich in den «Sustainability Highlights 2018»
www.zurich.com/en/sustainability

Fokus auf psychische Gesundheit in Gemeinschaften

Depressionen sind nach Angaben der Weltgesundheitsorganisation weltweit der häufigste Grund für schlechte Gesundheit und Erwerbsunfähigkeit. Aus diesem Grund konzentrieren wir uns auf die körperliche und psychische Gesundheit und unterstützen viele lokale Programme rund um die Welt, unter anderem in Irland und Australien, wo wir uns an Programmen zur Förderung der psychischen Gesundheit beteiligten. Zudem unterstützen wir eine Initiative zur Bekämpfung von Fettleibigkeit und Fehlernährung bei Kindern, die wir gemeinsam mit One Goal/World Vision Malaysia ins Leben gerufen haben. Sie soll Kindern und Eltern die Bedeutung einer gesunden Ernährung bewusst machen. Zurich Malaysia hat Fussballdemonstrationen organisiert und kostenlos gesunde Getränke und Ernährungsinformationen bereitgestellt. Zudem wurden für das Programm 67 neue Gemeindeberater und 312 unterstützende Freiwillige rekrutiert.

Verantwortungsvoll investieren

Wir haben weitere Fortschritte bei unseren Impact-Investment-Zielen gemacht, die darin bestehen, ein Impact-Investment-Portfolio in Höhe von bis zu USD 5 Mrd. aufzubauen und dabei 5 Mio. Tonnen an CO₂-äquivalenten Emissionen einzusparen. Davon sollen 5 Mio. Menschen jährlich profitieren. Durch Investitionen in zusätzliche grüne, soziale und nachhaltige Anleihen und das Engagement in zwei zusätzlichen Impact-Private-Equity-Fonds wuchs unser Impact-Investment-Portfolio von USD 2,8 Mrd. im Jahr 2017 auf USD 3,8 Mrd. im Jahr 2018. Um die Bandbreite unseres Impact-Investment-Portfolios zu erweitern, haben wir 2018 erstmals private Kredite zugunsten Impact-Infrastrukturprojekte – wie Investitionen in Krankenhäuser, Schulen oder Wind- und Solarstromanlagen – ins Portfolio aufgenommen. Im Jahr 2018 entwickelten wir ausserdem eine Methode, um die vermiedenen CO₂-Emissionen und die Anzahl der davon profitierenden Menschen systematisch zu ermitteln und auszuweisen.



Weitere Details finden Sie online unter
www.zurich.com/en/sustainability/responsible-investment



«Wenn ich Menschen helfen kann, ihre Gefühle auszudrücken, ohne Angst vor einer Verurteilung zu haben, habe ich meinen Job getan.»

Hannah Tyrrell

Mitglied der irischen Rugby World Cup Sevens Mannschaft 2018 und Botschafterin von «Tackle Your Feelings»

Leben bereichern und Tabus brechen

In Irland arbeitet Zurich eng mit der Profisportorganisation Rugby Players Ireland zusammen, um die Kampagne «Tackle Your Feelings» zu unterstützen, die das offene Gespräch über die psychische Gesundheit fördert. Fast ein Drittel aller professionellen Rugbyspieler in Irland unterstützen die Kampagne, die anderen helfen kann, ein häufig tabuisiertes Thema zu verstehen und damit umzugehen.

In Australien arbeitet Zurich über die Organisation Beyond Empathy mit indigenen australischen Künstlern zusammen. Beyond Empathy möchte mit unterschiedlichen Kunstformen das Leben benachteiligter Menschen und ihrer Gemeinschaften bereichern.



Weitere Informationen finden Sie im Bericht zur Geschäftsentwicklung
<https://annualreports.zurich.com/de/tackle-your-feelings>

Weitere Informationen zur Z Zurich Foundation finden Sie unter
www.zurich.com/zfoundation

Unsere Gemeinschaften und die Gesellschaft

Wir wollen ein Vorreiter im Bereich Nachhaltigkeit sein. Wir unterstützen dies durch unsere gezielten Impact Investments, zu denen grüne, soziale und nachhaltige Anleihen, Beteiligungen an Private-Equity-Fonds und private Kredite zugunsten Impact-Infrastrukturprojekte gehören.

Total Impact Investments¹ (USD Mrd.)



Alle unsere Sustainability-Kennzahlen finden Sie auf den Seiten 23–24.

¹ Impact Investments 2018 bestanden aus grünen Anleihen (USD 2,68 Mrd.), sozialen und nachhaltigen Anleihen (USD 425 Mio.), Investitionen in Private-Equity-Fonds (USD 145 Mio., davon 45% ausgeschüttet) und privaten Krediten zugunsten Impact-Infrastrukturprojekte (USD 540 Mio.).

Stakeholder Report 2018 (fortgesetzt)

Nachhaltigen Mehrwert für die Aktionäre schaffen

Das Geschäftsmodell von Zurich generiert hohe Mittelzuflüsse. Das Unternehmen legt Wert auf die Zahlung einer attraktiven und steigenden Dividende sowie ein konsistentes und konservatives Verhalten der Bilanz.

Unser Angebot an die Anleger

- ▶ Ausgewogenes und vielfältiges globales Geschäftsmodell
- ▶ Branchenführende Kapitalausstattung
- ▶ Konsistente und konservativ verwaltete Bilanz
- ▶ Stabiles Wachstum mit Spielraum zur Renditestigerung durch Kapitalumschichtung

Zurich ist ein führender globaler Versicherer, zu dessen Kunden Einzelpersonen, kleine, mittlere und grosse Unternehmen sowie multinationale Konzerne gehören. Zurich besitzt einen erheblichen Marktanteil in Nordamerika und Europa, eine führende Position in Lateinamerika und eine wachsende Präsenz in der Region Asien-Pazifik. Mit rund 54'000 Mitarbeitenden bietet Zurich eine umfassende Palette von Produkten und Dienstleistungen im Schaden- und Unfall- sowie im Lebensversicherungsbereich in mehr als 210 Ländern und Gebieten an. Das Unternehmen erbringt administrative Leistungen, Managementdienstleistungen und Zusatzleistungen für die Farmers Exchanges¹, einen der führenden Versicherer für Privatkunden in den USA.


Zurich wird von drei international anerkannten Ratingagenturen mit einem Rating im Bereich «AA» bewertet. Die geschätzte Quote des Zurich Economic Capital Model (Z-ECM) lag bei sehr starken 125% (auf AA kalibriert). Zurich verfügt über eine hohe finanzielle Flexibilität mit einer konservativen Fremdkapitalquote von «Aa» gemäss Moody's.

Die konsistente und konservativ verwaltete Bilanz der Gruppe basiert auf einem disziplinierten Risikomanagement und einem stabilen Cashflow. Ein Schlüsselement der Kapitalmanagement-Strategie ist die Maximierung der Kapitalverfügbarkeit durch möglichst zentrale Bündelung von Risiken, Kapital und Liquidität. Das Anlageportfolio von Zurich ist grundsätzlich konservativ; es umfasst vor allem festverzinsliche Anlagen und kleinere Anteile in anderen Anlagenklassen.

Die Gruppe ist bestrebt, etwa 75% des Reingewinns als Dividende auszuzahlen, wobei die Dividende des vergangenen Jahres die Untergrenze bildet und Dividendenerhöhungen ein nachhaltiges Gewinnwachstum voraussetzen.

Auf Kurs zur Erreichung der Finanzziele

Am Investorentag im November 2018 hat die Gruppe verschiedene Beispiele aufgezeigt, wie sie die gesetzte Strategie umsetzt und die Finanzziele erreichen will. Ausführliche Informationen sind im Financial Review des Geschäftsberichts und in der Präsentation zum Investorentag 2018 zu finden.

 **Weitere Details finden Sie online unter**
www.zurich.com/en/investor-relations/presentations

Corporate Governance und Nachhaltigkeit

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 proaktive 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 CO₂-Emissionen und die Unterstützung der Gemeinschaften, in denen wir tätig sind. Den guten ESG-Leistungsausweis von Zurich belegen ein AA-Rating von MSCI und die Auszeichnung «Bronze Class» in den Dow Jones Sustainability Indizes (DJSI).

 **Weitere Details finden Sie online unter**
www.zurich.com/en/sustainability

Bereitstellung von Finanzinformationen

Die Jahresergebnisse von Zurich erscheinen in gedruckter und elektronischer Form. Detaillierte Informationen für die Gruppe und die wichtigsten Segmente werden für das Halbjahr und für das Gesamtjahr veröffentlicht. Für



Im Dialog mit den Investoren

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

¹ 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), Managementdienstleistungen und Zusatzleistungen für die Farmers Exchanges und erhält hierfür eine Gebühr.

² Entspricht einer Mittelpunktsschätzung per 31. Dezember 2018 mit einer Fehlertoleranz von +/-5 Prozentpunkten.

das erste und dritte Quartal publiziert die Gruppe jeweils einen Bericht mit den wichtigsten Ereignissen und Entwicklungen sowie qualitativen Anmerkungen zu Markttrends. In jedem Quartal führt die Geschäftsleitung von Zurich eine Telefonkonferenz für Analysten durch.



Vierteljährliche Updates und aktuelle Publikationstermine finden Sie online unter
www.zurich.com/en/investor-relations/results-and-reports

Aktien von Zurich

Die Zurich-Aktien sind an der SIX Swiss Exchange kotiert und werden im Blue-Chip-Segment von SIX Swiss Exchange gehandelt, mit dem Ticker-Symbol ZURN; die Schweizer Wertpapiernummer (Valorennummer) ist 1107539. Der Handel der Aktien der Zurich Insurance Group AG im Blue-Chip-Segment erfolgt in Schweizer Franken.

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.



Weitere Details finden Sie online unter
www.zurich.com/en/investor-relations/our-shares/registered-share-data

Wichtige Daten

Ordentliche Generalversammlung 2019

3. April 2019

Ex-Dividendtag

5. April, 2019

Zahlung der Dividende ab dem

9. April 2019

Update für die per 31. März 2019 abgeschlossenen drei Monate

9. Mai 2019

Halbjahresergebnisse 2019

8. August 2019

Update für die per 30. September 2019 abgeschlossenen neun Monate

7. November 2019

Investorentag

14. November 2019

Hinweis: Alle Termine können sich ändern.



Weitere Details finden sich online unter
www.zurich.com/en/investor-relations/calendar

Vorgeschlagene Gesamtdividende je Aktie für 2018

CHF 19.00¹

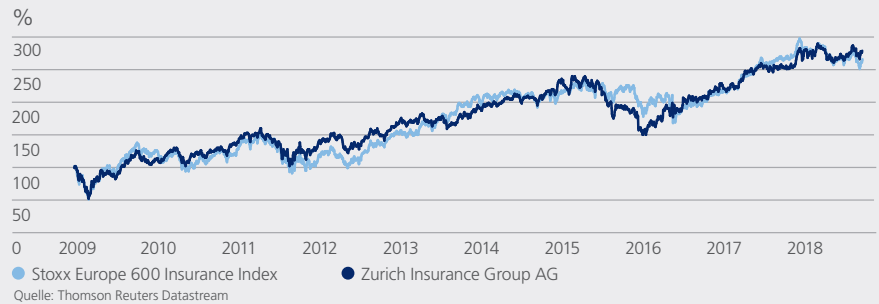
(CHF 18.00 im Jahr 2017)



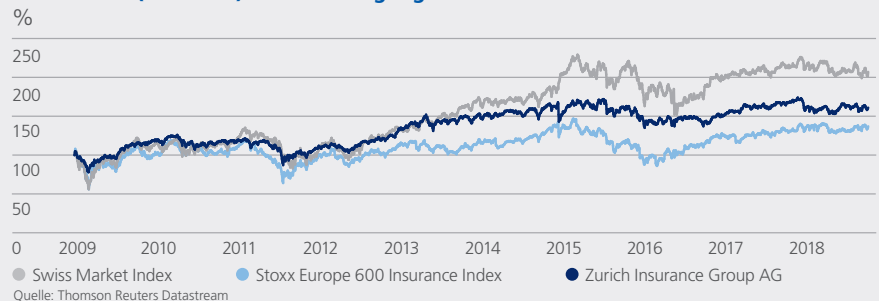
Weitere Informationen zu den Dividenden finden Sie online unter
www.zurich.com/en/investor-relations/our-shares/dividends

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

Gesamtrendite für die Aktionäre in USD



Kursverlauf (indexiert) über die vergangenen zehn Jahre



Angaben zur Aktie (CHF)

Per 31. Dezember

	2018	2017
Dividende je Aktie	19.00 ¹	18.00
Aktienkurs am Ende der Berichtsperiode	293.10	296.60
Höchster Aktienkurs während der Berichtsperiode	320.00	306.00
Tiefster Aktienkurs während der Berichtsperiode	284.10	262.20
Börsenkapitalisierung (CHF Mio.)	44'360	44'670

¹ Vorgeschlagene Gesamtdividende, vorbehaltlich der Genehmigung durch die Aktionäre an der ordentlichen Generalversammlung; die Auszahlung erfolgt voraussichtlich ab dem 9. April 2019. Die Bruttodividende unterliegt der Schweizer Verrechnungssteuer von 35%.

Nicht-finanzielle Berichterstattung

Unser Geschäftsbericht enthält 2018 erstmals Informationen zu einer umfassenden Reihe «nicht-finanzieller» Kennzahlen, die wir verwenden, um Informationen zu unseren vier wichtigsten Anspruchsgruppen zu überwachen und zu veröffentlichen. Diese Informationen basieren auf den Anforderungen, die einige unserer Tochtergesellschaften und Niederlassungen gemäss der Richtlinie im Hinblick auf die Angabe nichtfinanzieller und die Diversität betreffender Informationen durch bestimmte grosse Unternehmen und Gruppen (Richtlinie 2014/95/EU) seit 2017 erfüllen müssen. Unserer Ansicht nach ermöglichen diese Kennzahlen einen besseren Überblick über unser Geschäft und zeigen, wie wir unsere Effektivität in den Bereichen Sozialinformationen und Mitarbeitende, Kunden, verantwortungsvolles Investieren, Umwelt und Steuerbeiträge überwachen. Wir haben auch Verweise auf die Global Reporting Initiative (GRI) als Index verwendet, um unseren Anspruchsgruppen zu helfen, die für sie relevanten Informationen im Geschäftsbericht und auf der Website unserer Gruppe zu finden, ohne sämtliche Standards, die im Index aufgelistet sind, einzuhalten. PricewaterhouseCoopers AG hat eine Prüfung zur Erlangung einer begrenzten Sicherheit bezüglich der Sozial- und Umweltindikatoren sowie der Indikatoren für verantwortungsvolles Investieren durchgeführt. Der entsprechende unabhängige Prüfbericht ist am Ende dieses Abschnitts zu finden.

Die Angaben zur nicht-finanziellen Berichterstattung beruhen auf den konsolidierten Ergebnissen der Gruppe für die am 31. Dezember 2018 und 2017 endenden Geschäftsjahre. Sofern nicht anders vermerkt, sind die Beträge auf die nächste Million gerundet. Dies hat zur Folge, dass die Summe der gerundeten Beträge nicht immer dem gerundeten Gesamtbetrag entspricht. Die Berechnung von Quoten und Abweichungen erfolgt in der Regel auf der Basis der zugrunde liegenden und nicht der gerundeten Beträge. Dieses Dokument sollte in Verbindung mit dem Stakeholder Report im Abschnitt «Konzernüberblick» dieses Geschäftsberichts und dem Bericht «Sustainability Highlights 2018» der Gruppe gelesen werden, der unter www.zurich.com verfügbar ist.

Inhalt

Nicht-finanzielle Berichterstattung	22
– Kundenfeedback	23
– Sozialindikatoren	23
– Verantwortungsvolles Investieren	24
– Umweltperformance	24
– Total Tax Contribution 2017	24
GRI-Index	25
Bericht des unabhängigen Wirtschaftsprüfers	27

Kundenfeedback

	2018	2017	Veränderung
Anzahl Kunden, die durch das NPS-Programm von Zurich befragt wurden ¹	763'000	573'000	33%
Anzahl «Close-the-Loop» Feedbackanrufe	52'000	26'000	100%

¹ 2018 befragte Zurich über 760'000 Kunden (inklusive Zurich Santander) in mehr als 20 Ländern durch das NPS-Programm (Net Promoter Score).

Wir befinden uns auf gutem Weg, Zurich zu einem Versicherer zu machen, der sich von den Erwartungen der Kunden leiten lässt. Unser globales NPS-Programm (Net Promoter Score) gibt uns Aufschluss darüber, wie wir Kunden halten und neue Kunden gewinnen können. Letztlich besteht das Ziel darin, den Anteil der Befürworter unter unseren Kunden zu erhöhen. NPS liefert uns nicht nur zusätzliche Daten und Erkenntnisse zu Kunden, sondern dient uns auch als leitender Indikator, um die Bedürfnisse unserer Kunden besser zu verstehen. Ausserdem dient er uns als Messgrundlage, wie gut es uns gelingt, unseren Kunden über die gesamte «Customer Journey» hervorragende Erfahrungen zu bieten.

Wir haben den Anwendungsbereich der NPS-Methode stark ausgeweitet und decken zurzeit (am Ertrag gemessen) 90 Prozent unseres Geschäfts ab, um ganzheitlich analysieren zu können, wie Kunden die Zusammenarbeit mit uns erleben. Wir holen Rückmeldungen zur gesamten «Customer Journey» ein: vom Offert-, Kauf- und Onboarding-Prozess bis zur Schadenbearbeitung und zu Vertragsverlängerungen, einschliesslich zahlreicher Dienstleistungsinteraktionen. Wir fragen stets bei unseren Kritikern nach – ein Prozess, in den auch all unsere Führungskräfte involviert sind. Vor allem aber konzipieren wir auf Anregung von Kunden Initiativen, die wir strikt umsetzen, und messen deren Wirkung auf die allgemeine Kundenbindung.

Sozialindikatoren

	2018	2017	Veränderung
Gesamtzahl der Mitarbeitenden – Headcount	53'535	53'146	1%
Gesamtzahl der Mitarbeitenden – FTE (Vollzeitäquivalente)	52'267	51'633	1%
Mitarbeiterfluktuationsrate (%) ¹	14%	15%	(1 pts)
Durchschnittliche Betriebszugehörigkeit (Jahre)	10	10	(1%)
Freiwillige Fluktuation auf Gruppenebene (%) ¹	7%	7%	0 pts
Freiwillige Fluktuation in technischen Funktionen (%) ^{1,2}	7%	7%	(0 pts)
Frauenanteil in der Belegschaft (%)	51%	51%	0 pts
Frauenanteil im Leadership Team (%)	22%	21%	1 pts
Mitarbeiterbeteiligung auf gruppenweiten Feedback-Kanälen (%) ³	70%	–	–
Employee Net Promoter Score (ENPS) ⁴	+7	–	–
Aktive Lernende (%) ⁵	94%	95%	(1 pts)

Anmerkungen: Bolivien und die Farmers Exchanges, die im Besitz ihrer Versicherungsnehmer sind, sind von den oben genannten Leistungskennzahlen (KPIs) ausgeschlossen.

¹ Die Fluktuationszahlen beziehen sich nur auf reguläre und in-patrierte Mitarbeiter.

² Die technischen Funktionen umfassen die Schadenbearbeitung, das Underwriting und das Risk Engineering.

³ Neuer KPI im Jahr 2018 mit einem grösseren Geltungsbereich als in früheren Jahren: Zu den konzernweiten Feedback-Kanälen gehören Organizational Health Surveys, Employee Net Promoter Score (ENPS) und andere konzernweite Feedback-Kanäle. Konkret bezieht sich dieser KPI im Jahr 2018 auf die durchschnittliche Teilnahmequote an zwei Employee Net Promoter Score Surveys.

⁴ ENPS ist ein neuer, 2018 eingeführter KPI. Er errechnet sich aus dem Durchschnitt der beiden während des Jahres durchgeführten Umfragen und misst die Mitarbeiterbindung anhand der Wahrscheinlichkeit, mit der sie das Unternehmen als Arbeitgeber empfehlen. ENPS basiert auf der Messung und Verbesserung der Kundenzufriedenheit und -bindung (Transaktions-NPS und Beziehungs-NPS), die Zurich erfolgreich als Methode zur Kundenbindung einsetzt.

⁵ Mitarbeitende, die während des Berichtsjahres mindestens einen Kurs belegt haben. Farmers Management Services ist aus dem Anwendungsbereich der KPI ausgeschlossen.

Nicht-finanzielle Berichterstattung (fortgesetzt)

Verantwortungsvolles Investieren

	2018	2017	Veränderung
Externe Vermögensverwalter, die die PRI unterzeichnet haben (%) ¹	74%	71%	3 pts
Konzernaktiven verwaltet von PRI-Unterzeichnern (%) ²	97%	97%	(0 pts)
Gesamtbetrag «Impact Investments» (USD Mio.) ³	3'790	2'830	34%
Investment-Portfolio (USD Mio.) ⁴	195'472	207'261	(6%)

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

² Einschliesslich von Zurich verwalteter Aktiven.

³ Impact Investments 2018 bestanden aus grünen Anleihen (USD 2,68 Mrd.), sozialen und nachhaltigen Anleihen (USD 425 Mio.), Investitionen in Private-Equity-Fonds (USD 145 Mio., davon 45% ausgeschüttet) und privaten Krediten zugunsten Impact-Infrastrukturprojekte (USD 540 Mio.).

⁴ Das Investment-Portfolio wird 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.

Umweltperformance

	2017	2016	Veränderung
Auswirkungen Immobilieninvestitionen: Energieverbrauch (kWh pro m ²) ^{1, 2}	114	117	(2%)
Auswirkungen Immobilieninvestitionen: CO ₂ -Emissionen (kg pro m ²) ^{1, 2}	28	29	(3%)
CO ₂ e-Emissionen pro Mitarbeiter (Tonnen pro FTE) ²	2,1	2,1	(1%)

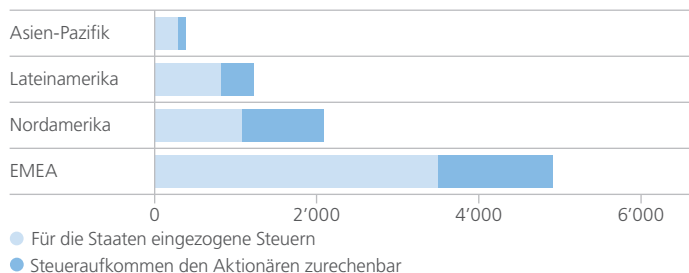
¹ Einschliesslich Immobilieninvestitionen in der Schweiz (44% des Wertes der weltweiten direkten Immobilieninvestitionen). Die Liegenschaften des Immobilien-Investment-Portfolios werden weitgehend nicht von Zurich genutzt. Die Daten basieren auf Zählerständen und Informationen von Energieversorgern und sind heizgradbereinigt.

² Die Daten zu den CO₂e-Emissionen pro Mitarbeiter im Jahr 2018 werden im 2. Quartal 2019 verfügbar sein, jene zu den Auswirkungen der Immobilieninvestitionen im Jahr 2018 im 1. Quartal 2020.

Total Tax Contribution¹ 2017²

Total Tax Contributions 2017 nach Region

in Mio. USD



¹ Gesamtsteueraufkommen

² Zahlen basieren auf IFRS ohne latente Ertragsteuern.

³ Die Steuerbeiträge für 2018 werden im zweiten Quartal 2019 verfügbar sein.
















Die zehn Länder mit der höchsten Total Tax Contribution im Jahr 2017

Land (in Mio. USD)	Total Tax Contribution	Für die Staaten eingezogene Steuern	Steueraufkommen den Aktionären zurechenbar
USA	2'054	1'050	1'004
Schweiz	1'195	806	388
Deutschland	1'004	704	300
Grossbritannien	938	799	140
Brasilien	528	326	202
Spanien	519	197	322
Italien	475	372	103
Mexiko	348	250	98
Österreich	311	279	33
Australien	263	213	49

Das Verhältnis zwischen den eingezogenen Steuern und den Aktionären zurechenbaren Steuern variiert je nach Region und Land. Die Gründe dafür sind die Volumen der lokalen Geschäftseinheiten der Zurich, aber auch die unterschiedlichen Gegebenheiten der verschiedenen Steuerrechtssysteme, in denen Zurich tätig ist.

GRI-Index


GRI ist eine internationale, unabhängige Organisation, die Unternehmen, Staaten und andere Organisationen dabei unterstützt, die Auswirkungen der Geschäftstätigkeit auf wichtige Nachhaltigkeitsthemen wie Klimawandel, Menschenrechte, Korruption und viele andere zu verstehen und zu kommunizieren. Nachstehend finden sich Verweise auf den Index der Global Reporting Initiative (GRI), um unseren Anspruchsgruppen zu helfen, die für sie relevanten Informationen im Geschäftsbericht und auf der Website der Gruppe zu finden, ohne sämtliche Standards, die im Index aufgelistet sind, einzuhalten. In der Tabelle sind die Berichte und Website der Organisation sowie die Verweise auf die folgenden GRI-Standards aufgelistet.

Nummer	Name des Standards	Verweis und Seitenzahl	Nummer	Name des Standards	Verweis und Seitenzahl
Allgemeine Angaben					
102-1	Name der Organisation	AR zweite Umschlagseite (U2)	102-24	Nominierungs- und Auswahlverfahren für das höchste Kontrollorgan	AR 44
102-2	Aktivitäten, Marken, Produkte und Dienstleistungen	 AR U2 und 8 bis 15; SR 10 bis 12	102-25	Interessenkonflikte	AR 49 und 72 bis 77
102-3	Hauptsitz der Organisation	AR U2	102-26	Rolle des höchsten Kontrollorgans bei der Festlegung von Zielen, Werten und Strategien.	AR 57
102-4	Betriebsstätten	 AR 13, 256 und 269 bis 273	102-27	Gesammeltes Wissen des höchsten Kontrollorgans	AR 57
102-5	Eigentumsverhältnisse und Rechtsform	AR 176 und 285	102-28	Bewertung der Leistung des höchsten Kontrollorgans	AR 51 bis 52
102-6	Belieferte Märkte		102-29	Identifizierung und Umgang mit ökonomischen, ökologischen und sozialen Auswirkungen	 AR 56
102-7	Grösse der Organisation	AR U2	102-30	Wirksamkeit der Verfahren zum Risikomanagement	AR 147
102-8	Information zu Angestellten und sonstigen Mitarbeitern	AR 16 bis 17 und 23	102-31	Überprüfung der ökonomischen, ökologischen und sozialen Themen	
102-9	Lieferkette	 SR 13; CDP	102-32	Rolle des höchsten Kontrollorgans bei der Nachhaltigkeitsberichterstattung	 CDP
102-10	Signifikante Änderungen in der Organisation und ihrer Lieferkette	AR 5 bis 6, 10 bis 11 und 163	102-33	Übermittlung kritischer Anliegen	 AR 65; CDP
102-11	Vorsorgeansatz und Vorsorgeprinzip	AR dritte Umschlagseite	102-35	Vergütungspolitik	AR 85 bis 86
102-12	Externe Initiativen	 AR 14 bis 21; SR 9, 29 und 30	102-36	Verfahren zur Festlegung der Vergütung	AR 90 bis 98
102-13	Mitgliedschaft in Verbänden und Interessengruppen	 CDP	102-37	Einbindung der Stakeholder bei Entscheidungen zur Vergütung	AR 85 und 89
102-14	Erklärung des höchsten Entscheidungsträgers	 AR 2 bis 6, 30 bis 31, 78 bis 79, 118 bis 119, 152 bis 153 und 164 bis 165; SR 5	102-40	Liste der Stakeholder-Gruppen	   AR 9; SR 6; CDP
102-15	Wichtige Auswirkungen, Risiken und Chancen	 AR 10 bis 11 und 118 bis 119; CDP; SR 6 bis 8	102-41	Tarifverträge	
102-16	Werte, Grundsätze, Standards und Verhaltensnormen	 AR 6 bis 7 und 12 bis 13	102-42	Ermittlung und Auswahl der Stakeholder	 SR 6
102-17	Verfahren zu Beratung und Bedenken in Bezug auf die Ethik	  AR 77	102-43	Ansatz für die Einbindung von Stakeholdern	 AR 8 bis 9; SR 6
102-18	Führungsstruktur	 AR 33 bis 35; SR 9; CDP	102-44	Wichtige Themen und hervorgebrachte Anliegen	 SR 6 und 7
102-19	Delegation von Befugnissen	 SR 9; CDP	102-45	Im Konzernabschluss enthaltene Entitäten	AR 269 bis 273
102-20	Zuständigkeit auf Vorstandsebene für ökonomische, ökologische und soziale Themen	  AR 53; SR 9	102-46	Vorgehen zur Bestimmung des Berichtsinhalts und der Abgrenzung der Themen	AR 176 bis 180 und 285
102-21	Dialog mit Stakeholdern zu ökonomischen, ökologischen und sozialen Themen	 SR 6 und 7	102-47	Liste der wesentlichen Themen	 SR 6 bis 8
102-22	Zusammensetzung des höchsten Kontrollorgans und seiner Gremien	 AR 42 bis 58	102-48	Neudarstellung von Information	AR 177
102-23	Vorsitzender des höchsten Kontrollorgans	 AR 30 bis 31 und 44; SR 9	102-49	Änderungen bei der Berichterstattung	AR 178 bis 180
			102-50	Berichtszeitraum	AR 176 bis 177 und 285
			102-51	Datum des letzten Berichts	 SR 1; CDP



Legende: **AR:** Geschäftsbericht 2018 **SR:** Sustainability Highlights 2018* **CDP:** CDP Bericht 2018 : Link zur Website der Zurich Insurance Group

*Der Bericht zu den Sustainability Highlights 2018 umfasst die «Communication on Progress» des United Nations Global Compact sowie unsere Fortschritte bei der Umsetzung der Prinzipien für nachhaltige Versicherung (Principles for Sustainable Insurance) der Finanzinitiative des Umweltprogramms der Vereinten Nationen. Weitere Informationen finden Sie auf www.zurich.com/en/sustainability

GRI-Index (fortgesetzt)

Nummer	Name des Standards	Verweis und Seitenzahl
102-52	Berichtszyklus	AR 167; SR 4; CDP
102-53	Ansprechpartner bei Fragen zum Bericht	 AR 300
102-55	GRI-Inhaltsindex	 AR 25 bis 26; SR 35
102-56	Externe Prüfung	AR 27, 74 bis 75, 114, 276 bis 281 und 292 bis 296; SR 33






Managementansatz

103-1	Erläuterung des wesentlichen Themas und seiner Abgrenzung	 SR 6 bis 8
103-3	Beurteilung des Managementansatzes	 AR 57; SR 6 bis 8


Wirtschaftliche Leistung

201-1	Unmittelbar erzeugter und ausgeschütteter wirtschaftlicher Wert	AR 167 bis 175
201-2	Finanzielle Folgen des Klimawandels für die Organisation und andere mit dem Klimawandel verbundene Risiken und Chancen	AR 149; CDP
201-3	Verbindlichkeiten für leistungsorientierte Pensionspläne und sonstige Vorsorgepläne	AR 228 bis 235
201-4	Finanzielle Unterstützung durch die öffentliche Hand	AR 220



Indirekte ökonomische Auswirkungen



203-1	Infrastrukturinvestitionen und geförderte Dienstleistungen	  SR 15 und 21 bis 23; CDP
203-2	Erhebliche indirekte ökonomische Auswirkungen	   SR 12, 21, 22 und 25; CDP

Materialien

301-2	Eingesetzte recycelte Ausgangsstoffe	
-------	--------------------------------------	---

Energie


302-1	Energieverbrauch innerhalb der Organisation	 CDP
302-3	Energieintensität	CDP
302-4	Verringerung des Energieverbrauchs	 SR 26 bis 27; CDP

Nummer	Name des Standards	Verweis und Seitenzahl
Emissionen		
305-1	Direkte THG-Emissionen (Scope 1)	 AR 1 und 24; SR 26; CDP
305-2	Indirekte energiebedingte THG-Emissionen (Scope 2)	CDP
305-3	Sonstige indirekte THG-Emissionen (Scope 3)	CDP
305-4	Intensität der THG-Emissionen	CDP
305-5	Senkung der THG-Emissionen	 SR 26; CDP

Umweltbewertung der Lieferanten

308-1	Neue Lieferanten, die anhand von Umweltkriterien überprüft wurden	CDP
-------	---	------------


Beschäftigung

401-1	Neu eingestellte Angestellte und Angestelltenfluktuation	 AR 23; SR 18
-------	--	--


Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz

403-1	Managementsystem für Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz	 SR 20
403-6	Förderung der Gesundheit der Mitarbeiter	 SR 19 bis 20

Diversität und Chancengleichheit

405-1	Diversität in Kontrollorganen und unter Angestellten	 AR 45
-------	--	---

Politische Einflussnahme

415-1	Parteispenden	
-------	---------------	---

Legende: **AR:** Geschäftsbericht 2018 **SR:** Sustainability Highlights 2018* **CDP:** CDP Bericht 2018 : Link zur Website der Zurich Insurance Group

*Der Bericht zu den Sustainability Highlights 2018 umfasst die «Communication on Progress» des United Nations Global Compact sowie unsere Fortschritte bei der Umsetzung der Prinzipien für nachhaltige Versicherung (Principles for Sustainable Insurance) der Finanzinitiative des Umweltprogramms der Vereinten Nationen. Weitere Informationen finden Sie auf www.zurich.com/en/sustainability

Bericht des unabhängigen Wirtschaftsprüfers

Bericht an die Konzernleitung der Zurich Insurance Group AG Zürich

Wir wurden beauftragt, eine betriebswirtschaftliche Prüfung zur Erlangung einer begrenzten Sicherheit (limited assurance) im Zusammenhang mit der nicht-finanziellen Berichterstattung der Zurich Insurance Group AG und ihrer konsolidierten Tochtergesellschaften („ZIG“) für das am 31. Dezember 2018 abgeschlossene Geschäftsjahr durchzuführen.

Umfang und Prüfungsgegenstand

Unsere betriebswirtschaftliche Prüfung zur Erlangung einer begrenzten Sicherheit fokussierte sich auf ausgewählte nicht-finanzielle Kennzahlen im Geschäftsbericht 2018 der ZIG:

- a) Die «Sozialindikatoren» 2018 auf Seite 23, die 2018 Indikatoren zu «Verantwortungsvollem Investieren» auf Seite 24 sowie die 2017 Indikatoren zur «Umweltperformance» auf Seite 24 («die nicht-finanziellen Kennzahlen»); und
- b) Die Führungs- und Berichterstattungsprozesse für die Erhebung und Konsolidierung der Daten sowie das Kontrollumfeld im Bereich der Aggregation dieser Daten.

Kriterien

Die von ZIG benutzten Kriterien sind in den internen Richtlinien zur Berichterstattung beschrieben und definieren jene Verfahren, mit welchen die nicht-finanziellen Kennzahlen intern erhoben, verarbeitet und konsolidiert werden.

Inhärente Grenzen

Die Genauigkeit und Vollständigkeit von Daten im Bereich der nicht-finanziellen Berichterstattung unterliegen inhärent vorhandenen Grenzen, welche aus der Art und Weise der Datenerhebung, -berechnung und -schätzung resultieren. Unser Prüfungsbericht sollte deshalb im Zusammenhang mit den ZIG Richtlinien und Verfahren sowie den Definitionen zur internen nicht-finanziellen Berichterstattung gelesen werden. Ferner ist die Quantifizierung der CO₂ Emissionen aufgrund unvollständiger wissenschaftlicher Methoden zur Bestimmung von Emissionsfaktoren und den notwendigen Werten für verbundene Emissionen für verschiedene Gase beschränkt.

Verantwortung von ZIG

Die Konzernleitung der ZIG ist für den Prüfungsgegenstand und die Kriterien sowie für die Auswahl, Aufbereitung und Darstellung der Informationen in Übereinstimmung mit den Kriterien verantwortlich. Diese Verantwortung beinhaltet die Ausgestaltung, Implementierung und Aufrechterhaltung eines entsprechenden internen

Kontrollsystems mit Bezug auf diesen Berichterstattungsprozess, der frei von wesentlichen falschen Angaben als Folge von Verstössen oder Irrtümern ist.

Unsere Verantwortung

Unsere Verantwortung ist es, eine betriebswirtschaftliche Prüfung zur Erlangung einer begrenzten Sicherheit durchzuführen und auf der Grundlage unserer Prüfung eine Schlussfolgerung zu ziehen, ob wir auf Sachverhalte gestossen sind, aus denen wir schliessen müssten, dass die nicht-finanziellen Kennzahlen nicht in allen wesentlichen Aspekten gemäss den Kriterien erstellt worden sind.

Wir haben unsere Prüfung in Übereinstimmung mit dem International Standard on Assurance Engagements (ISAE) 3000 (revised) «Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information» und ISAE 3410 «Assurance Engagements on Greenhouse Gas Statements» vorgenommen. Nach diesen Standards haben wir unsere Prüfungshandlungen so zu planen und durchzuführen, um eine begrenzte Sicherheit über die ausgewählten nicht-finanziellen Kennzahlen in allen wesentlichen Belangen zu erlangen.

Unter Berücksichtigung von Risiko- und Wichtigkeitsüberlegungen haben wir Prüfungshandlungen durchgeführt, um ausreichende geeignete Prüfungsnachweise zu erlangen. Die Auswahl der Prüfungshandlungen liegt im pflichtgemässen Ermessen des unabhängigen Prüfers. Bei einer betriebswirtschaftlichen Prüfung zur Erlangung einer begrenzten Sicherheit sind die durchgeführten Prüfungshandlungen im Vergleich zu einer betriebswirtschaftlichen Prüfung zur Erlangung einer hinreichenden Sicherheit weniger umfangreich, so dass dementsprechend eine geringere Sicherheit gewonnen wird.

Unabhängigkeit und Qualitätskontrolle

Bei der Durchführung des Auftrags haben wir ausserdem die Vorschriften zur Unabhängigkeit und Ethik des Code of Ethics for Professional Accountants, publiziert vom International Ethics Standards Board for Accountants, eingehalten. Dieser Code basiert auf den Prinzipien der Integrität, Objektivität, professionellen Kompetenz und Verhalten, Vertraulichkeit sowie der Sorgfaltspflicht.

PricewaterhouseCoopers setzt den International Standard on Quality Control 1 um und unterhält entsprechend ein umfassendes System zur Qualitätskontrolle einschliesslich schriftlicher Leitlinien und Prozesse bezüglich der Compliance über ethische Ansprüche, berufliche Verhaltensanforderungen und den anwendbaren rechtlichen und regulatorischen Vorschriften.

Vorgehensweise

Im Wesentlichen haben wir folgende Arbeiten durchgeführt:

- Prüferische Durchsicht der Anwendung der ZIG internen Richtlinien stichprobenweise in Tochtergesellschaften in der Schweiz, dem Vereinigten Königreich, den USA, Deutschland, Australien, Chile sowie Malaysia
- Befragung von ZIG Vertretern auf Gruppenebene, welche für die Erhebung und Verarbeitung der nicht-finanziellen Kennzahlen zuständig sind
- Stichprobenweise Überprüfung einer Auswahl von nicht-finanziellen Kennzahlen bezüglich Vollständigkeit, Richtigkeit, Angemessenheit und Konsistenz
- Prüferische Durchsicht der relevanten Dokumentation auf Stichprobenbasis
- Prüferische Durchsicht und Beurteilung der Prozesse und der entsprechenden Kontrollen betreffend Konsolidierung und nicht-finanzieller Berichterstattung

Wir haben keine anderen Daten geprüft als jene, welche im Abschnitt zum Umfang und Prüfungsgegenstand beschrieben sind. Wir sind der Auffassung, dass die von uns erlangten Prüfungsnachweise ausreichend und geeignet sind, um als Grundlage für unsere Schlussfolgerung zu dienen.

Schlussfolgerung aus der betriebswirtschaftlichen Prüfung zur Erlangung einer begrenzten Sicherheit

Gestützt auf unsere in diesem Bericht beschriebenen Arbeitsschritte sind wir nicht auf Sachverhalte gestossen, aus denen wir schliessen müssten, dass

- a) Die im Abschnitt zum Umfang und Prüfungsgegenstand definierten ausgewählten nicht-finanziellen Kennzahlen nicht in allen wesentlichen Aspekten gemäss den internen ZIG Richtlinien und Verfahren aufbereitet und offengelegt wurden; und
- b) Die Führungs- und Berichterstattungsprozesse für die Erhebung und Konsolidierung der Daten sowie das Kontrollumfeld im Bereich der Aggregation dieser Daten nicht funktionieren.

PricewaterhouseCoopers AG

Peter Eberli

Raphael Rutishauser

Zürich, 13. Februar 2019

32

Bericht über
die Corporate
Governance

80

Vergütungs-
bericht

Governance

Mitteilung des Verwaltungsratspräsidenten zur Corporate Governance

Durch unser Geschäft nachhaltigen Mehrwert schaffen



Angesichts massiver Veränderungen ist die Rolle der Versicherer bei der Bewältigung der Herausforderungen, vor denen die Gesellschaft steht, so wichtig wie nie. Zurich zeigt dies immer wieder eindrücklich.»

Michel M. Liès
Präsident des Verwaltungsrats

Unseren Beitrag zu einer nachhaltigen Zukunft zu leisten, ist für uns Versicherer mehr als eine Chance – es ist unsere Verantwortung. Dieser Verantwortung müssen wir mit unserem Handeln gerecht werden, und genau das tut Zurich. Durch gute Corporate Governance schafft Zurich nachhaltigen Mehrwert für ihre Anspruchsgruppen.

Sehr geehrte Aktionärin, sehr geehrter Aktionär

Gute Unternehmensentscheidungen sind für unsere Organisation von grösster Bedeutung. Wir haben unsere Führungsstruktur 2018 weiter gestärkt. Klar im Mittelpunkt stand dabei die Schaffung von nachhaltigem Mehrwert.



Vielfalt fördert die Nachhaltigkeit

Um als nachhaltiger globaler Versicherer erfolgreich zu sein, muss Zurich talentierte Mitarbeitende, die die Vielfalt unserer globalen Kunden widerspiegeln, anziehen, entwickeln und halten. Ein Arbeitsplatz, der bei allen das Beste zum Vorschein bringt und an dem sich die Menschen willkommen, geschätzt und einbezogen fühlen, ermöglicht es den Mitarbeitenden, ihr Potenzial voll auszuschöpfen und ihre bestmögliche Leistung zu zeigen.

Ich bin stolz auf die vielfältige Zusammensetzung unseres Verwaltungsrats und unserer Konzernleitung. Sie bestehen aus Personen mit einer grossen Vielfalt an Erfahrung und beruflichen Werdegängen, die aus den unterschiedlichsten Ländern stammen – und spiegeln darin unsere Kundenbasis wider. Dies ermöglicht ihnen, die gesamte Palette an geschäftlichen Anforderungen anzugehen und die notwendige Expertise einzubringen.

Wenn wir Unterschiede begrüssen, fördern wir Innovationen, steigern die Produktivität und liefern bessere Ergebnisse.

Veränderungen im Verwaltungsrat und in der Konzernleitung

An der ordentlichen Generalversammlung vom 4. April 2018 wurde ich als Präsident in den Verwaltungsrat gewählt. Susan Bies, Tom de Swaan und Fred Kindle hatten sich nicht zur Wiederwahl gestellt.

Wie am 14. Dezember 2018 und am 6. Februar 2019 angekündigt, wird der Verwaltungsrat den Aktionärinnen und Aktionären an der nächsten ordentlichen Generalversammlung am 3. April 2019 Jasmin Staiblin, Michael Halbherr und Barry Stowe als neue Mitglieder zur Wahl in den Verwaltungsrat vorschlagen. David Nish wird sich nicht mehr zur Wiederwahl stellen. Alle anderen derzeitigen Verwaltungsratsmitglieder schlägt

der Verwaltungsrat den Aktionärinnen und Aktionären zur Wiederwahl vor.

Am 5. Oktober 2018 übernahm Amanda Blanc die Funktion der CEO EMEA (Europe, Middle East & Africa) und wurde Mitglied der Konzernleitung. Gary Shaughnessy, ehemaliger CEO EMEA, entschloss sich, am selben Tag von seiner Funktion zurückzutreten. Um einen reibungslosen Übergang zu gewährleisten, trat Gary Shaughnessy per 31. Dezember 2018 aus der Konzernleitung zurück.

Anspruchsgruppen von Zurich

Zurich legt Wert darauf, mit allen Anspruchsgruppen im Gespräch zu bleiben. Vielen Dank für Ihr anhaltendes Vertrauen, Ihre Unterstützung und Ihr Engagement.



Michel M. Liès
Präsident des Verwaltungsrats

Unser Nachhaltigkeitsansatz

Nachhaltigkeit bedeutet, so zu wirtschaften, dass die Zukunft unseres Unternehmens und der Gesellschaft gesichert ist. Es geht darum, was für Lösungen wir unseren Kunden anbieten, wie wir unsere Vermögenswerte investieren und wie wir im Alltag mit Umwelt-, Sozial- und Governancefragen umgehen. Der Versicherungswirtschaft kommt eine wichtige Rolle zu, und Zurich zeigt dies immer wieder eindrücklich.

Wir engagieren uns gegen den **Klimawandel** und für den **Übergang zu einer kohlenstoffarmen Welt**:

- ▶ Zurich hilft Kunden, ihre Gefährdung durch Klimarisiken besser zu verstehen.
- ▶ Mit unserer preisgekrönten Kooperation zum Hochwasserschutz helfen wir Gemeinschaften weltweit.
- ▶ Wir wollen keine Dienstleistungen mehr für neue Bergwerke erbringen, die Kraftwerkskohle fördern, ebenso wie für mögliche Kunden, die mehr als die Hälfte ihres Umsatzes durch die Förderung von Kraftwerkskohle erzielen, und für Versorgungsunternehmen, in denen mehr als die Hälfte der Energie aus Kohle erzeugt wird.
- ▶ Wir streben nach mehr Nachhaltigkeit bei unseren Kapitalanlagen, wobei wir

unser Impact-Investment-Portfolio auf USD 5 Mrd. verdoppeln wollen. Ziel ist es, die Emission von 5 Millionen Tonnen CO₂-Äquivalenten jährlich zu vermeiden und jedes Jahr das Leben von 5 Millionen Menschen zu verbessern.

 **Finden Sie mehr zu unseren Fortschritten**
www.zurich.com/en/sustainability/responsible-investment/impact-investment

Wir unterstützen **Arbeitnehmer im Wandel**:

- ▶ Mit ihren Lebensversicherungs-, Spar- und Einkommensabsicherungsprodukten hilft Zurich Arbeitnehmern, ihr Einkommen abzusichern und einen längeren Ruhestand zu finanzieren.
- ▶ Wir stärken die Vermittelbarkeit unserer Mitarbeitenden auf dem Arbeitsmarkt, die digitalen Kompetenzen unserer Arbeitneh-

mer und der Gemeinschaft und helfen ihnen dabei, diesen Wandel zu bewältigen.

- ▶ Wir nehmen eine Vordenkerposition ein, unter anderem im Bereich agiler Absicherungslösungen für sich verändernde Bedürfnisse und Verwundbarkeiten der Arbeitnehmer.
- ▶ Wir arbeiten weiterhin daran, dass Zurich ein vielfältiger, fairer und inklusiver Arbeitsort ist.

Darüber hinaus wollen wir **Datenschützer** sein, um **im digitalen Zeitalter** Vertrauen aufzubauen. Das bedeutet, dass wir mit Daten verantwortungsbewusst arbeiten und umgehen. Es bedeutet auch, die Widerstandsfähigkeit gegen Cyberrisiken durch Risikobewusstsein, Risikominderung und Versicherungsprogramme zu erhöhen.

Klimawandel

Zur Unterstützung des Übergangs zu einer kohlenstoffarmen Wirtschaft stellen wir Erkenntnisse, Schutz und Transparenz zur Verfügung.



Belegschaft im Übergang

Vorbereitung auf neue Arbeitsweisen, Fähigkeiten, Lösungen und Initiativen.



Vertrauensbildung in einer digitalen Gesellschaft

Förderung der Widerstandsfähigkeit von Menschen und Organisationen, indem Vertrauen in einer digitalen Gesellschaft ermöglicht und erweckt wird.



Bericht über die Corporate Governance

Inhalt

Einführung	33
Konzernstruktur und Aktionäre	36
Kapitalstruktur	39
Verwaltungsrat	44
Group Management	62
Mitwirkungsrechte der Aktionäre	70
Informationspolitik	71
Mitarbeitende	71
Kontrollwechsel und Abwehrmassnahmen	71
Governance, Kontrollen und Assurance bei Zurich Insurance Group	73
Externe Revision	74
Group Audit	76
Group Compliance	76
Risikomanagement und internes Kontrollsystem	77
Unternehmensfortführung	77

Einführung

Die Zürich Versicherungs-Gruppe, die aus der Zurich Insurance Group AG und deren Tochtergesellschaften besteht (die «Gruppe» oder «Zurich»), ist bestrebt, zum Wohl ihrer Aktionäre, Kunden, Mitarbeitenden und weiterer Anspruchsgruppen eine effiziente Governance zu gewährleisten, die auf Fairness, Transparenz und Übernahme von Verantwortung basiert. Die Strukturen, Regeln und Betriebsabläufe schaffen die Grundlagen für ein angemessenes Geschäftsverhalten sowie klare Befugnisse und Verantwortlichkeiten der Organe und Mitarbeitenden der Gruppe.

Der vorliegende Bericht beschreibt die Praxis der Gruppe in Bezug auf die für Zurich wichtigsten Elemente der Corporate Governance. Er enthält die erforderlichen Angaben gemäss den folgenden Vorschriften, die Zurich einhält:

- ▶ Richtlinie betreffend Informationen zur Corporate Governance der SIX Exchange Regulation (Stand 20. März 2018).
- ▶ Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance (Swiss Code of Best Practice), der von economiesuisse 2002 veröffentlicht und im Oktober 2007 sowie im August 2014 angepasst wurde.

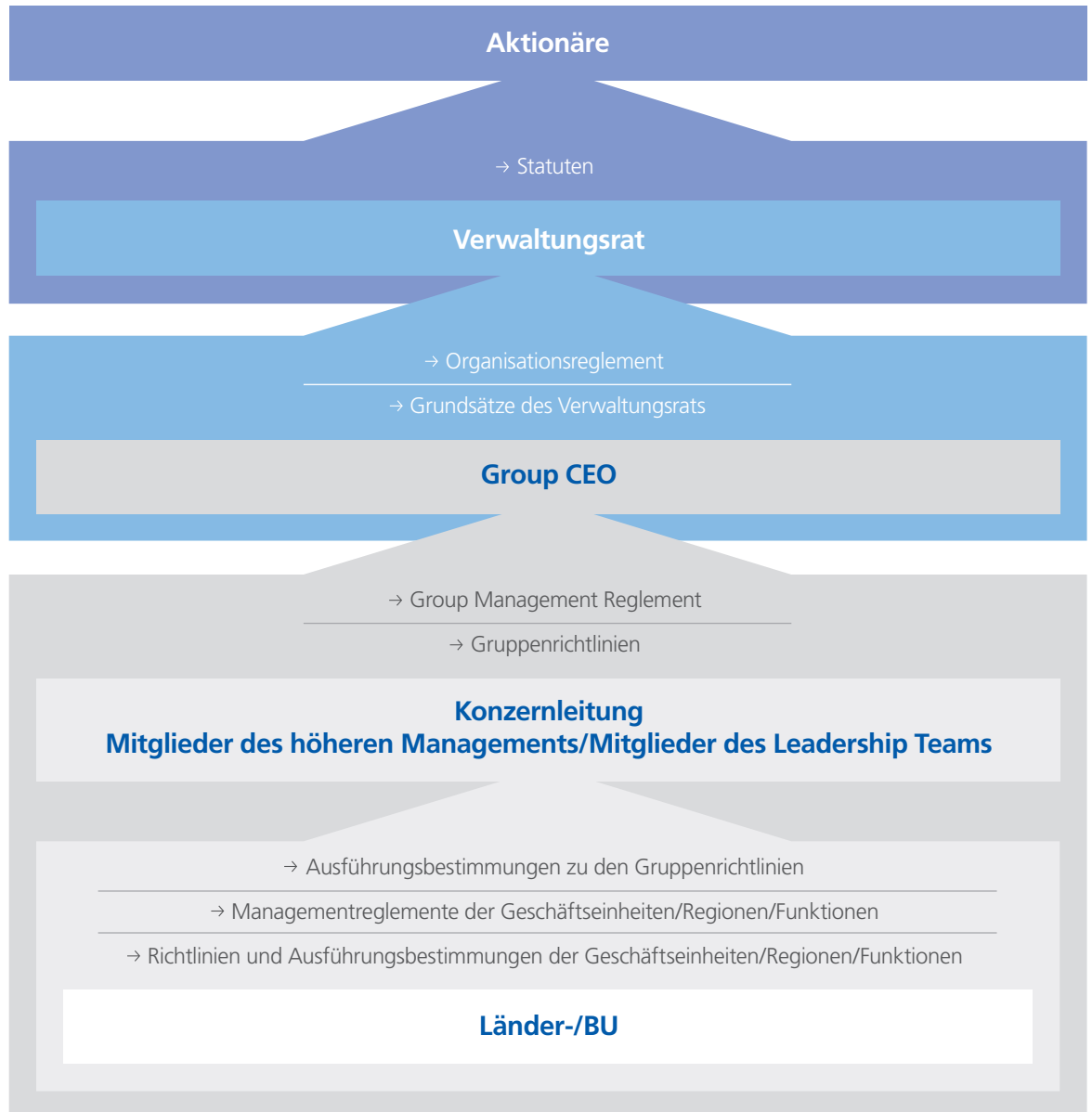
Die Aktien der Zurich Insurance Group AG sind an der Schweizer Börse SIX Swiss Exchange kotiert. Des Weiteren sind Schuldverschreibungen im Rahmen des Euro-Medium-Term-Note-Programms und andere Finanzinstrumente verschiedener Gruppengesellschaften kotiert.

Zurich untersteht der Versicherungsgruppenaufsicht der Eidgenössischen Finanzmarktaufsicht FINMA (FINMA). Auch der Gemeinsame Ausschuss der Europäischen Aufsichtsbehörden hat die Gruppe angesichts ihrer geringen nicht-versicherungsbezogenen Aktivitäten von einem Versicherungskonglomerat in eine Versicherungsgruppe umklassifiziert. Das Versicherungsaufsichtsgesetz (VAG) verpflichtet schweizerische Versicherungsgesellschaften und -gruppen zur Einrichtung und Aufrechterhaltung von robusten Governance- und Risikomanagementsystemen sowie wirksamer interner Kontrollsysteme, die im Hinblick auf die Geschäftsaktivitäten angemessen sind. Ausserdem muss gemäss VAG eine risikobasierte Solvabilität sowohl konzernweit als auch auf Ebene der einzelnen Gesellschaften gemäss dem Swiss Solvency Test (SST) ausgewiesen werden. Alle wichtigen gruppeninternen Transaktionen sind der FINMA zu melden. Neben der von der FINMA durchgeführten Gruppenaufsicht sowie der Versicherungsaufsicht über die juristischen Einheiten Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG, Zürich Lebensversicherungs-Gesellschaft AG, Zürich Rückversicherungs-Gesellschaft AG und Orion Rechtsschutz-Versicherung AG werden die Versicherungstochtergesellschaften und die weiteren Finanzdienstleistungseinheiten der Gruppe von den jeweils zuständigen lokalen Finanzmarktaufsichtsbehörden beaufsichtigt.

Die oben beschriebenen Standards und Prinzipien der Corporate Governance finden sich in zahlreichen Dokumenten, insbesondere in den Statuten, dem Organisationsreglement und den internen Richtlinien der Verwaltungsratsausschüsse der Zurich Insurance Group AG (www.zurich.com/de-de/about-us/corporate-governance/corporate-documents). Der Governance-, Nominierungs- und Nachhaltigkeitsausschuss des Verwaltungsrats der Zurich Insurance Group AG vergleicht die Corporate Governance der Gruppe regelmässig mit Best-Practice-Standards und stellt die Einhaltung der Corporate-Governance-Bestimmungen sicher.

Bericht über die Corporate Governance (fortgesetzt)

Struktur der Governance-Dokumente



Es besteht eine gut funktionierende Unternehmensstruktur, die die Zusammenarbeit zwischen dem Verwaltungsrat der Zurich Insurance Group AG, dem Management und den internen Kontrollorganen unterstützt. Diese Struktur gewährleistet Kontrollmechanismen und zugleich die institutionelle Unabhängigkeit des Verwaltungsrats vom Group Chief Executive Officer (Group CEO) und von der Konzernleitung, die zusammen für die Führung der Gruppe im täglichen Geschäft verantwortlich sind. Im Verwaltungsrat der Zurich Insurance Group AG sind nur Mitglieder vertreten, die vom Management unabhängig und nicht mit der Geschäftsführung betraut sind.

Dieser Bericht folgt im Wesentlichen der in der Richtlinie für Informationen zur Corporate Governance der SIX Exchange Regulation empfohlenen Struktur. Angaben zu den Vergütungen, Beteiligungen und Darlehen der Verwaltungsräte und der Mitglieder der Konzernleitung sind in einem eigenen Bericht zusammengefasst, der als «Vergütungsbericht» (siehe Seiten 81 bis 113) den Bericht über die Corporate Governance ergänzt. Dieser Bericht enthält auch die Angaben, die laut dem von der FINMA am 21. Oktober 2009 veröffentlichten und am 1. Juni 2012, 3. Dezember 2015 und 22. September 2016 geänderten Rundschreiben 2010/1 «Mindeststandards für Vergütungssysteme bei Finanzinstituten» sowie der Verordnung gegen übermässige Vergütungen bei börsenkotierten Aktiengesellschaften (VegüV) vom 20. November 2013 erforderlich sind.

Wichtige Änderungen in der Corporate Governance im Jahr 2018 – auf einen Blick

per 31. Dezember 2018

Verwaltungsrat

Neuwahlen

→ Michel M. Liès, neuer Verwaltungsratspräsident
(per 4. April 2018)

Konzernleitung

Neuernennungen

→ Amanda Blanc, CEO EMEA (Europe, Middle East & Africa) (per 5. Oktober 2018)

Rücktritte

→ Gary Shaughnessy, vormaliger CEO EMEA
(per 31. Dezember 2018)

Bericht über die Corporate Governance (fortgesetzt)

Konzernstruktur und Aktionäre

Operative Konzernstruktur

Zurich Insurance Group AG ist die Holdinggesellschaft der Gruppe und eine Aktiengesellschaft nach schweizerischem Recht. Im Mittelpunkt der Geschäftstätigkeit von Zurich steht die Bereitstellung erstklassiger Produkte und Dienstleistungen im Bereich der Schaden- und Unfallversicherung sowie der Lebensversicherung für Privatpersonen sowie kleine, mittlere und grosse Unternehmen.

Die nachfolgende Grafik zeigt die per 31. Dezember 2018 geltende operative Konzernstruktur.

Operative Konzernstruktur

per 31. Dezember 2018



Die Gruppe verfolgt eine kundenorientierte Strategie und wird nach Regionen geführt; hinzu kommen das Farmers-Geschäft in den USA und das globale Commercial-Insurance-Geschäft. An der Spitze der Konzernleitung steht der Group CEO. Sechs Mitglieder der Konzernleitung vertreten die Geschäfte der Gruppe: die CEOs der Regionen (CEO North America, CEO Europe, Middle East & Africa (EMEA), CEO Latin America, CEO Asia Pacific), der CEO Farmers und der CEO Commercial Insurance. Vier Konzernleitungsmitglieder nehmen Konzernfunktionen wahr: der Group Chief Financial Officer (Group CFO), der Group Chief Investment Officer (Group CIO), der Group Chief Risk Officer (Group CRO) und der Group Chief Operating Officer (Group COO). Die Funktion des Group COO vereint die Verantwortung für Operations und Technologie mit der Verantwortung für Vertragsabschlüsse (Underwriting), Schadenregulierung und Preisgestaltung und schafft damit ein Gefühl der Entschlossenheit und Verantwortung für technische Exzellenz, Effizienz und Business Transformation in allen Teilen des Geschäfts. Der Group CFO ist verantwortlich für das Rückversicherungsgeschäft. Weitere Informationen zur Konzernleitung finden Sie auf den Seiten 60 bis 70.

Die operative Struktur der Gruppe spiegelt die von der Gruppe betriebenen Geschäftsbereiche und deren strategische Ausrichtung, durch welche verschiedene Produkte und Dienstleistungen bestimmten Kundengruppen angeboten werden, wider. Die berichtspflichtigen Segmente der Gruppe für 2018 sind folgende:

- ▶ **Regionen (EMEA, Nordamerika, Lateinamerika und Asien-Pazifik):** Durch diese Segmente bietet die Gruppe eine Vielzahl von Produkten der Schaden- und Unfallversicherung sowie Lebensversicherung für Privat- und Firmenkunden sowie Rückversicherungsangebote an. **Commercial Insurance** fasst die weltweite Expertise in den Bereichen Gross- und Firmenkundengeschäft unter einem Dach zusammen.
 - Durch den Geschäftsbereich **Schaden- und Unfallversicherung (Property & Casualty, P&C)** bietet die Gruppe Privatpersonen sowie kleinen, mittleren und grossen Unternehmen eine Vielzahl von Produkten und Dienstleistungen in den Bereichen Motorfahrzeug-, Haushalts- und gewerbliche Versicherungen an.
 - Das **Lebensversicherungsgeschäft (Life)**, das auf drei globalen Säulen (Bank Distribution, Corporate Life & Pensions und Other Retail) beruht, verfolgt eine Strategie mit marktführenden Lösungen in den Bereichen Unit-linked-, Vorsorge- und gebührenbasierte Produkte, um führende Positionen in den ausgewählten Zielmärkten aufzubauen.
- ▶ **Farmers** erbringt über Farmers Group, Inc. (FGI) und ihre Tochtergesellschaften nicht-schadenbezogene Verwaltungs-, Management- und Zusatzdienstleistungen für die Farmers Exchanges. FGI, eine hundertprozentige Tochtergesellschaft der Gruppe, erzielt als Bevollmächtigte Einnahmen durch die Erbringung von Dienstleistungen für die Farmers Exchanges, die Eigentum ihrer Policeninhaber sind und von FGI verwaltet werden. Farmers umfasst auch alle Rückversicherungen, die die Gruppe von den Farmers Exchanges übernommen hat. Farmers Exchanges zeichnen vor allem Versicherungsverträge für Privatkunden und kleine Firmenkunden in den Vereinigten Staaten.
- ▶ **Gruppenfunktionen und Operations** bestehen primär aus dem Hauptsitz der Gruppe und den Holding- und Financing-Aktivitäten der Gruppe. Bestimmte alternative Anlagepositionen, die nicht dem operativen Kernbereich zugeordnet sind, werden bei den Holding- und Financing-Aktivitäten geführt. Zusätzlich umfasst der Bereich Gruppenfunktionen und Operations operative, technische Governance-Aktivitäten in den Gebieten Technologie, Vertragsabschlüsse (Underwriting), Schadenregulierung, Versicherungsmathematik und Preisgestaltung.
- ▶ **Non-Core Businesses** umfasst Versicherungs- und Rückversicherungsgeschäfte, welche die Gruppe als nicht zum Kerngeschäft gehörend betrachtet und die vor allem im Hinblick auf eine rentable Abwicklung verwaltet werden. Das Non-Core Business ist hauptsächlich in den Vereinigten Staaten, Bermuda und Grossbritannien angesiedelt.

Ein detaillierter Bericht zu den Ergebnissen der Geschäftsbereiche im Jahr 2018 befindet sich im Financial Review der Gruppe ab Seite 155. Darüber hinaus ist ein Überblick über die Aktivitäten der Gruppe im Bericht zur Geschäftsentwicklung enthalten; dieser ist abrufbar auf der Website von Zurich unter www.zurich.com/en/investor-relations/results-and-reports.

Eine Aufstellung der wichtigsten Tochterunternehmen der Gruppe findet sich auf den Seiten 271 bis 273. Weitere Informationen über die Kotierungen der Aktien der Zurich Insurance Group AG sind den Informationen für Anleger auf den Seiten 20 bis 21 zu entnehmen.

Bedeutende Aktionäre

Gemäss den Richtlinien zur Offenlegung bedeutender Beteiligungen an Schweizer Unternehmen mit Börsenkotierung in der Schweiz hat eine Offenlegung zu erfolgen, wenn gewisse Prozentwerte – beginnend mit der 3%-Schwelle – erreicht werden oder wenn die Beteiligung anschliessend diese Schwelle unterschreitet. Die Offenlegung für Kaufpositionen (inkl. Aktien, Long-Call-Optionen und Short-Put-Optionen) und Verkaufspositionen (inkl. Long-Put-Optionen und Short-Call-Optionen) hat separat zu erfolgen. Die Prozentschwellen berechnen sich ausgehend von den Stimmrechten gemäss der Anzahl ausgegebener und im Handelsregister eingetragener Aktien.

Zurich Insurance Group AG ist verpflichtet, Aktienbeteiligungen Dritter zu melden, sobald die entsprechende Drittpartei mitteilt, dass ein bestimmter Schwellenwert erreicht wurde. 2018 erhielt die Gruppe zwei Meldungen von Drittparteien, dass diese einen massgeblichen Schwellenwert über- oder unterschritten hatten.

Zurich Insurance Group AG war per 31. Dezember 2018 ausser BlackRock, Inc., New York (> 5%) und The Capital Group Companies, Inc., Los Angeles (> 3%), keine Person oder Institution bekannt, die als wirtschaftlich Berechtigte direkt oder indirekt Aktien, Optionsrechte und/oder Umwandlungsrechte in Zusammenhang mit Aktien von Zurich Insurance Group AG hielt, die über den jeweiligen gesetzlich vorgeschriebenen Schwellenwerten lagen.

Bericht über die Corporate Governance (fortgesetzt)

Die mit diesen Benachrichtigungen verbundenen Veröffentlichungen sind über die Suchfunktion auf der Plattform der Offenlegungsstelle der SIX Swiss Exchange abrufbar: www.six-exchange-regulation.com/de/home/publications/significant-shareholders.html.

Ferner sind Zurich Insurance Group AG per 31. Dezember 2018 keine Personen oder Institutionen bekannt, die direkt oder indirekt, gemeinsam oder allein Kontrolle über Zurich Insurance Group AG ausübten oder aufgrund einer Vereinbarung ausüben konnten.

Übersicht über die Aktionärsstruktur

Anzahl gehaltener Aktien	per 31. Dezember 2018	Anzahl	
		eingetragener Aktionäre	% des eingetragenen Aktienkapitals
1–500		119'408	13,5
501–1'000		5'354	4,1
1'001–10'000		4'168	10,6
10'001–100'000		410	11,6
100'001+		69	60,2
Gesamtzahl Namenaktien¹		129'409	100,0

¹ von im Aktienregister eingetragenen Aktionären.

Eingetragene Aktionäre nach Typ	per 31. Dezember 2018	Eingetragene	
		Aktionäre in %	Namenaktien in % ¹
Private Aktionäre		95,9	26,1
Juristische Personen		3,9	30,3
Nominees, Treuhänder		0,2	43,6
Total		100,0	100,0

¹ von im Aktienregister eingetragenen Aktionären.

Eingetragene Aktionäre nach Region	per 31. Dezember 2018	Eingetragene	
		Aktionäre in %	Namenaktien in % ¹
Schweiz		93,9	51,5
Grossbritannien		0,5	28,9
Nordamerika		0,7	11,4
Asien		0,2	0,8
Lateinamerika		0,1	0,0
Rest der Welt		4,6	7,4

¹ von im Aktienregister eingetragenen Aktionären.

Kreuzbeteiligungen

Zurich Insurance Group AG verfügt über keinerlei Kreuzbeteiligungen, die 5% der Stimmrechte auf beiden Seiten übersteigen.

Kapitalstruktur

Aktienkapital

Per 31. Dezember 2018 betrug das ordentliche Aktienkapital der Zurich Insurance Group AG CHF 15'134'802.70, aufgeteilt in 151'348'027 voll liberierte Namenaktien mit einem Nennwert von je CHF 0.10. Der Verwaltungsrat wird den Aktionären anlässlich der ordentlichen Generalversammlung vom 3. April 2019 eine Dividende von CHF 19 je Aktie vorschlagen. Die diesjährige Dividendenzahlung soll aus dem verfügbaren Gewinn abzüglich 35% Schweizer Verrechnungssteuer geleistet werden.

Genehmigtes und bedingtes Aktienkapital per 31. Dezember 2018

An der ordentlichen Generalversammlung am 4. April 2018 genehmigten die Aktionäre die Verlängerung der Gültigkeitsdauer des genehmigten Aktienkapitals und der kombinierten Verwässerungsbeschränkungen für das genehmigte und bedingte Aktienkapital gemäss Artikel 5^{bis} bzw. Artikel 5^{ter} der Statuten.

Bis spätestens 4. April 2020 ist der Verwaltungsrat von Zurich Insurance Group AG berechtigt, das genehmigte Aktienkapital (Artikel 5^{bis}) durch Ausgabe von höchstens 45'000'000 voll zu liberierenden Namenaktien im Nennwert von je CHF 0.10 um höchstens CHF 4'500'000 zu erhöhen. Dieses genehmigte Aktienkapital entspricht etwa 30% der per 31. Dezember 2018 insgesamt ausgegebenen Namenaktien. Aktienemissionen aus dem genehmigten Aktienkapital, bei denen die Zeichnungsrechte der Aktionäre eingeschränkt oder ausgeschlossen sind, sind auf 15'000'000 Aktien begrenzt (also weniger als 10% der gesamten per 31. Dezember 2018 ausgegebenen Namenaktien).

Zurich Insurance Group AG kann überdies das bedingte Aktienkapital (Artikel 5^{ter} 1a) durch die Ausgabe von höchstens 30'000'000 voll zu liberierenden Namenaktien im Nennwert von je CHF 0.10 um höchstens CHF 3'000'000 erhöhen durch freiwillige oder zwangsweise Ausübung von Wandel- und/oder Optionsrechten, welche in Verbindung mit Darlehen, Anleihe- oder ähnlichen Schuldinstrumenten, aktiengebundenen Finanzinstrumenten oder anderen Finanzmarktinstrumenten (zusammen nachfolgend «Finanzinstrumente») von Zurich Insurance Group AG oder einer ihrer Konzerngesellschaften eingeräumt werden, oder durch zwangsweise Wandlung von Finanzinstrumenten von Zurich Insurance Group AG oder einer ihrer Konzerngesellschaften, welche eine bedingte zwangsweise Umwandlung in Aktien der Gesellschaft erlauben, oder durch Ausübung von Optionsrechten, welche den Aktionären eingeräumt werden. Dieses bedingte Aktienkapital entspricht etwa 20% der per 31. Dezember 2018 insgesamt ausgegebenen Namenaktien.

Bis zum 4. April 2020 darf die Gesamtzahl der neuen Aktien, welche (i) aus genehmigtem Aktienkapital gemäss Art 5^{bis} der Statuten unter Beschränkung oder Aufhebung der Bezugsrechte und (ii) aus bedingtem Aktienkapital gemäss Art. 5^{ter} 1a unter Beschränkung oder Aufhebung der Vorwegzeichnungsrechte ausgegeben werden, 30'000'000 neue Aktien nicht überschreiten (also weniger als 20% der per 31. Dezember 2018 insgesamt ausgegebenen Namenaktien).

Das Unternehmen verfügt über weiteres bedingtes Aktienkapital (Artikel 5^{ter} 2a) in Höhe von CHF 494'723.20 bzw. über 4'947'232 voll zu liberierende Namenaktien mit einem Nennwert von je CHF 0.10, die an Mitarbeitende von Zurich Insurance Group AG oder einer ihrer Konzerngesellschaften ausgegeben werden können. Weitere Informationen über die Kapitalstruktur sowie über das genehmigte und bedingte Aktienkapital finden Sie in Note 19 auf den Seiten 225 bis 227 des geprüften konsolidierten Konzernabschlusses. Dieses bedingte Aktienkapital entspricht etwa 3,3% der derzeit per 31. Dezember 2018 insgesamt ausgegebenen Namenaktien.

Weitere Informationen finden Sie in Artikel 5^{bis} und 5^{ter} der Statuten unter dem folgenden Link: www.zurich.com/de-de/investor-relations/our-shares/articles-of-association.

Änderungen des Aktienkapitals im Verlauf des Jahres 2018

2018 wurden insgesamt 8'176 Aktien aus dem bedingten Aktienkapital an Mitarbeitende ausgegeben. Somit betrug das Aktienkapital am 31. Dezember 2018 CHF 15'134'802.70 (151'348'027 Aktien). Das genehmigte Aktienkapital (Artikel 5^{bis} 1) belief sich auf CHF 4'500'000 (45'000'000 Aktien). Das bedingte Aktienkapital für Finanzinstrumente (Artikel 5^{ter} 1a) betrug CHF 3'000'000 (30'000'000 Aktien), und das bedingte Aktienkapital für Mitarbeitende (Artikel 5^{ter} 2a) belief sich auf CHF 494'723.20 (4'947'232 Aktien).

Am 11. April 2018 lancierte der Verwaltungsrat ein öffentliches Aktienrückkaufprogramm für 1'740'000 eigene Aktien von Zurich Insurance Group AG mit dem Ziel, die erworbenen Aktien zu vernichten. Das Programm wurde am 18. Mai 2018 abgeschlossen. Der Kaufwert der zurückgekauften eigenen Aktien entsprach CHF 548'167'352. Weitere Informationen finden Sie in Note 19 auf den Seiten 225 bis 227 des geprüften konsolidierten Konzernabschlusses.

Bericht über die Corporate Governance (fortgesetzt)

Änderungen des Aktienkapitals im Verlauf des Jahres 2017

2017 wurden insgesamt 732'445 Aktien aus dem bedingten Aktienkapital an Mitarbeitende ausgegeben. Somit betrug das Aktienkapital am 31. Dezember 2018 CHF 15'133'985.10 (151'339'851 Aktien) und das genehmigte Aktienkapital (Artikel 5^{bis} 1) belief sich auf CHF 4'500'000 (45'000'000 Aktien). Das bedingte Aktienkapital für Finanzinstrumente (Artikel 5^{ter} 1a) betrug CHF 3'000'000 (30'000'000 Aktien), und das weitere bedingte Aktienkapital für Mitarbeitende (Artikel 5 ter2a) belief sich auf CHF 495'540.80 (4'955'408 Aktien).

**Veränderungen
des ordentlichen
Aktienkapitals
während der
letzten zwei Jahre**

	Aktienkapital in CHF	Anzahl Aktien	Nennwert in CHF
Per 31. Dezember 2016	15'060'740,60	150'607'406	0.10
Neu ausgegebene Aktien aus bedingtem Kapital	73'244,50	732'445	0.10
Per 31. Dezember 2017	15'133'985,10	151'339'851	0.10
Neu ausgegebene Aktien aus bedingtem Kapital	817,60	8'176	0.10
Per 31. Dezember 2018	15'134'802,70	151'348'027	0.10

Informationen zu Aktienkapitalveränderungen im Jahr 2016 sind im Geschäftsbericht 2016 der Zurich Insurance Group, Seite 35, 174 bis 175 und 224 bis 225 enthalten (<https://www.zurich.com/en/investor-relations/results-and-reports>).

Aktien und Partizipationsscheine

Bei den Aktien der Zurich Insurance Group AG handelt es sich um Namenaktien mit einem Nennwert von je CHF 0.10. Die Aktien sind voll liberiert. Gemäss Artikel 14 der Statuten gewährt jede Aktie das Recht auf eine Stimme an der Generalversammlung, verleiht den Aktionären einen Anspruch auf Dividendenzahlungen (mit Ausnahme von eigenen Aktien) und ermöglicht es dem im Aktienregister eingetragenen Aktionär, alle übrigen mit einer solchen Aktie verbundenen Gesellschaftsrechte auszuüben.

Einige Beteiligungsrechte werden von den Anlegern in Form von American Depositary Receipts (ADRs)¹ gehalten. Per 31. Dezember 2018 hielten Anleger 23'893'050 ADRs (dies entspricht 2'389'305 Aktien der Zurich Insurance Group AG).

Genussscheine

Zurich Insurance Group AG hat keine Genussscheine emittiert.

¹ Zurich Insurance Group AG hat ein American Depositary Share (ADS) Level-1-Programm in den Vereinigten Staaten eingeführt. Im Rahmen des Programms gibt die Bank of New York Mellon die ADSs aus. Jede ADS repräsentiert das Recht auf den Erhalt eines Zehntels einer Aktie der Zurich Insurance Group AG. Jede ADS steht darüber hinaus auch für Wertpapiere, flüssige Mittel oder sonstige Vermögenswerte, die bei der Bank of New York Mellon hinterlegt sind, jedoch nicht an ADS-Inhaber ausgeschüttet werden. Zurich ADSs werden ausserbörslich (OTC) gehandelt und durch American Depositary Receipts (ADRs) nachgewiesen. Seit dem 1. Juli 2010 werden Zurich ADRs unter dem Kürzel ZURVY an der «OTCQX», einer elektronischen Plattform, die von OTC Markets Group, Inc. betrieben wird, gehandelt. ADS-Inhaber werden nicht als Aktionäre der Zurich Insurance Group AG behandelt und sind nicht in der Lage, Aktionärsrechte direkt durchzusetzen oder auszuüben. Nur die Bank of New York Mellon als Depotstelle kann Stimmrechte gemäss Weisungen ausüben, die sie von den wirtschaftlich Berechtigten der ADRs erhält.

Übertragungsbeschränkungen und Nominee-Registrierungen

Mit Ausnahme des Folgenden sehen die Statuten keine Übertragungsbeschränkungen vor:

Die Registrierung als Aktionär erfordert eine Erklärung, dass der Aktionär die Aktien in eigenem Namen und für eigene Rechnung erworben hat. Nominees, die Aktien der Zurich Insurance Group AG halten, können zugunsten von oder als Nominee für eine andere Person für bis zu 200'000 Aktien mit Stimmrecht registriert werden, auch wenn sie die Identität des wirtschaftlich Berechtigten nicht offenlegen. Halten sie mehr als 200'000 Aktien, können sie nur als Aktionär mit Stimmrecht registriert werden, wenn sie die Identität jedes wirtschaftlich Berechtigten offenlegen und die wirtschaftlich Berechtigten über das gemeinsame Vorgehen informieren, Instruktionen zur Ausübung der Stimmrechte und der Bezugsrechte einholen, Dividenden übertragen und im Interesse sowie in Übereinstimmung mit den Anweisungen des wirtschaftlich Berechtigten handeln.

Spezielle Vorschriften gelten für die Registrierung und Ausübung von Rechten an Aktien durch die Bank of New York Mellon Corporation in Zusammenhang mit dem ADR-Programm der Zurich Insurance Group AG.

Wandelanleihen und Optionen

Zurich Insurance Group AG verfügte per 31. Dezember 2018 über keine ausstehenden öffentlich gehandelten Wandelanleihen oder Optionen. Informationen über die Aktienpläne für Mitarbeitende finden Sie in Note 21 auf den Seiten 236 bis 237 des geprüften konsolidierten Konzernabschlusses.

Verwaltungsrat

Ein vielfältiger Verwaltungsrat, der nachhaltigen Mehrwert schafft

Mit ihrer Führungsstruktur, die das Verhältnis zwischen Verwaltungsrat und Management bestimmt, und der vielfältigen Zusammensetzung des Verwaltungsrats schafft Zurich nachhaltigen Mehrwert für ihre Aktionäre, Kunden, Mitarbeitenden und weitere Anspruchsgruppen.

**Michel M. Liès**

Präsident des Verwaltungsrats

Nationalität: Luxemburg**Jahrgang:** 1954**Mitgliedschaft in Ausschüssen:**

Governance-, Nominierungs- und Nachhaltigkeitsausschuss (Vorsitzender), Vergütungsausschuss

Sonstige Mandate innerhalb der Gruppe:

Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG

**Christoph Franz**

Vizepräsident des Verwaltungsrats

Nationalität: Schweiz und Deutschland**Jahrgang:** 1960**Mitgliedschaft in Ausschüssen:**

Vergütungsausschuss (Vorsitzender), Governance-, Nominierungs- und Nachhaltigkeitsausschuss

Sonstige Mandate innerhalb der Gruppe: Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG

**Joan Amble**

Mitglied des Verwaltungsrats

Nationalität: USA**Jahrgang:** 1953**Mitgliedschaft in Ausschüssen:**

Risiko- und Investmentausschuss

Sonstige Mandate innerhalb der Gruppe:

Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG



Catherine Bessant

Mitglied des Verwaltungsrats

Nationalität: USA

Jahrgang: 1960



47

Mitgliedschaft in Ausschüssen:

Vergütungsausschuss, Prüfungsausschuss

Sonstige Mandate innerhalb der Gruppe:

Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG



Monica Mächler

Mitglied des Verwaltungsrats

Nationalität: Schweiz

Jahrgang: 1956



48

Mitgliedschaft in Ausschüssen:

Governance-, Nominierungs- und Nachhaltigkeitsausschuss, Prüfungsausschuss

Sonstige Mandate innerhalb der Gruppe:

Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG



Dame Alison Carnwath

Mitglied des Verwaltungsrats

Nationalität: Grossbritannien

Jahrgang: 1953



47

Mitgliedschaft in Ausschüssen:

Prüfungsausschuss (Vorsitzende), Governance-, Nominierungs- und Nachhaltigkeitsausschuss, Risiko- und Investmentausschuss

Sonstige Mandate innerhalb der Gruppe:

Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG



Kishore Mahbubani

Mitglied des Verwaltungsrats

Nationalität: Singapur

Jahrgang: 1948



48

Mitgliedschaft in Ausschüssen:

Vergütungsausschuss, Risiko- und Investmentausschuss

Sonstige Mandate innerhalb der Gruppe:

Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG



Jeffrey Hayman

Mitglied des Verwaltungsrats

Nationalität: USA

Jahrgang: 1960



47

Mitgliedschaft in Ausschüssen:

Risiko- und Investmentausschuss (Vorsitzender), Governance-, Nominierungs- und Nachhaltigkeitsausschuss

Sonstige Mandate innerhalb der Gruppe:

Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG



David Nish

Mitglied des Verwaltungsrats

Nationalität: Grossbritannien

Jahrgang: 1960



48

Mitgliedschaft in Ausschüssen:

Prüfungsausschuss, Risiko- und Investmentausschuss

Sonstige Mandate innerhalb der Gruppe:

Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG

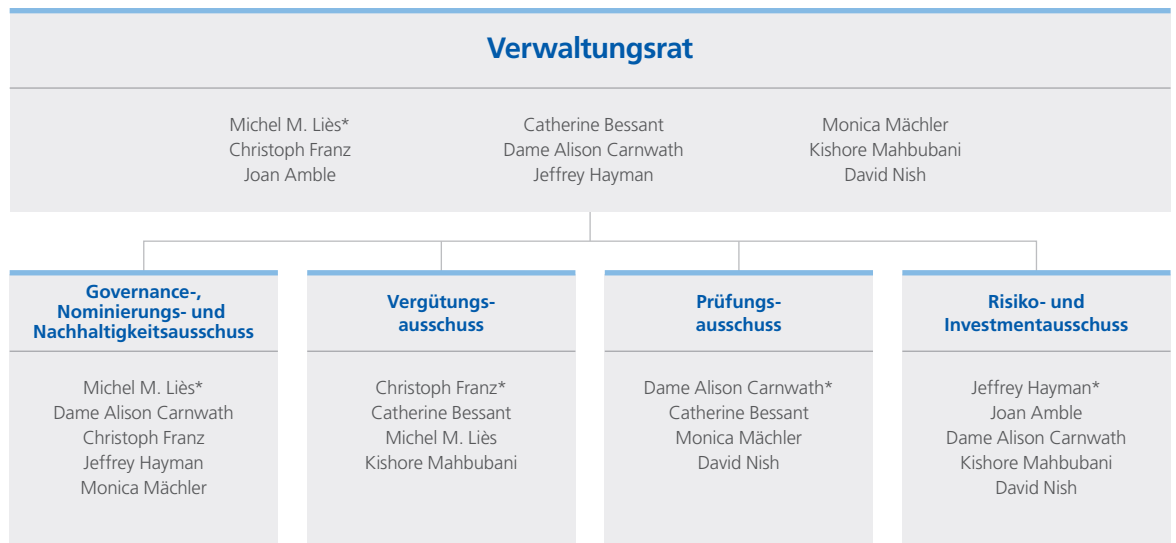
Bericht über die Corporate Governance (fortgesetzt)

Verwaltungsrat

Der Verwaltungsrat ist – unter der Führung des Präsidenten – für die Festlegung der Gesamtstrategie der Gruppe und die Überwachung des Managements verantwortlich. Er verfügt über die endgültige Entscheidungsbefugnis für Zurich Insurance Group AG, mit Ausnahme der den Aktionären vorbehaltenen Entscheidungen.

Der Verwaltungsrat und seine Ausschüsse

per 31. Dezember 2018



* Präsident des Verwaltungsrats bzw. Vorsitzende(r) des Verwaltungsratsausschusses.

Die Mitglieder des Verwaltungsrats werden von den Aktionären an der ordentlichen Generalversammlung gewählt. Der Verwaltungsrat konstituiert sich in seiner ersten Sitzung nach der Generalversammlung selbst, mit Ausnahme des Präsidenten und der Mitglieder des Vergütungsausschusses, die, wie von der Verordnung gegen übermässige Vergütungen bei börsenkotierten Aktiengesellschaften (VegüV), die am 1. Januar 2014 in Kraft trat, vorgesehen, von den Aktionären gewählt werden.

Die Amtsdauer der Mitglieder des Verwaltungsrats endet mit dem Abschluss der nächsten ordentlichen Generalversammlung. Infolgedessen müssen sich die Mitglieder des Verwaltungsrats jedes Jahr an der Generalversammlung neu zur Wahl stellen.

Alle Verwaltungsräte der Zurich Insurance Group AG sind auch Mitglieder des Verwaltungsrats der Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG. Herr Liès ist ebenfalls Präsident des Verwaltungsrats dieser Gesellschaft. Kein Mitglied des Verwaltungsrats nimmt weitere Verwaltungsratsmandate innerhalb der Gruppe wahr.

Fritz Gerber ist Ehrenpräsident der Zurich Insurance Group AG und der Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG. Er war Präsident des Verwaltungsrats der Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG von 1977 bis 1995 und Chief Executive Officer von 1977 bis 1991. In Anerkennung seiner Leistungen und Verdienste für diese Unternehmen wurde er zum Ehrenpräsidenten ernannt. Dieses Amt verleiht weder das Recht auf eine Mitgliedschaft im Verwaltungsrat oder Rechte und Pflichten eines Verwaltungsratsmitglieds noch den Anspruch auf ein Verwaltungsrats honorar.

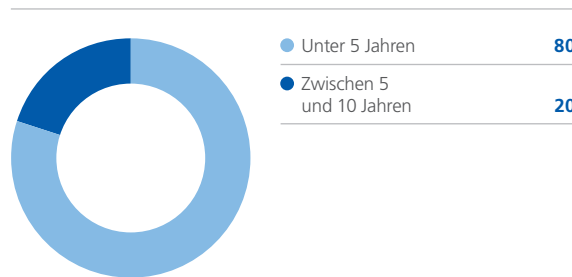
Zusammensetzung des Verwaltungsrats

Im aktuellen, sich rasch verändernden globalen Umfeld ist Diversität ein entscheidender Erfolgsfaktor. Der Verwaltungsrat von Zurich setzt sich aus Personen unterschiedlicher Herkunft, mit unterschiedlichen Erfahrungen sowie vielfältigen Fähigkeiten und Kenntnissen zusammen. Dank der Vielfalt seiner Mitglieder kann der Verwaltungsrat seine Aufgaben und Verantwortlichkeiten unter Berücksichtigung aller aktuellen geschäftlichen Anforderungen wahrnehmen.

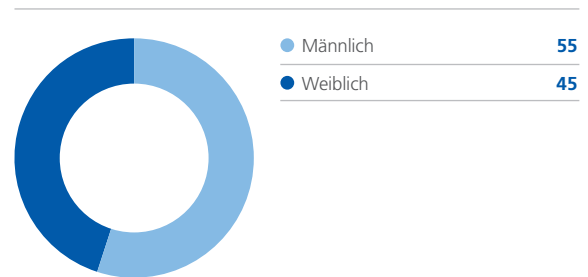
Per Ende Dezember 2018 sassen im Verwaltungsrat Mitglieder sechs verschiedener Nationalitäten. Die Mitglieder des Verwaltungsrats haben ihre Berufserfahrung in den unterschiedlichsten Ländern erworben, sodass sie als Gruppe über eine umfassende Kenntnis internationaler Geschäftspraktiken verfügen. Ferner profitiert der Verwaltungsrat von der breit gefächerten kulturellen Herkunft, den unterschiedlichen Ausbildungen und beruflichen Hintergründen seiner Mitglieder etwa in den Bereichen Finanzdienstleistungen, Industrie und Technik, aber auch in rechtlichen und regulatorischen Belangen.

Die Zusammensetzung des Verwaltungsrats per 31. Dezember 2018 in Bezug auf Länge der Amtszeit, Geschlechterverhältnis, Werdegang, Erfahrung, Fähigkeiten und Kenntnisse sowie Nationalität stellt sich wie folgt dar, wobei die durchschnittliche Länge der Amtszeit 3,5 Jahre betrug:

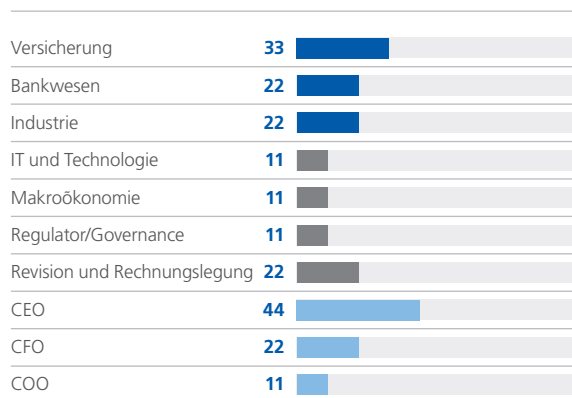
Verwaltungsrat nach Länge der Amtszeit
in %, per 31. Dezember 2018



Verwaltungsrat nach Geschlecht
in %, per 31. Dezember 2018

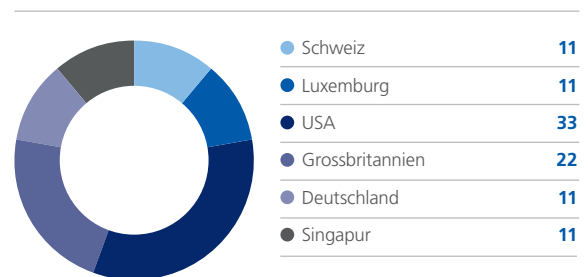


Verwaltungsrat nach Werdegang, Erfahrung, Fähigkeiten und Kenntnissen
in %, per 31. Dezember 2018



● Sektor ● Spezialisierung ● Rolle

Verwaltungsrat nach Nationalität
in %, per 31. Dezember 2018



Bericht über die Corporate Governance (fortgesetzt)

Biografien

Michel M. Liès

Präsident des Verwaltungsrats

Fähigkeiten und Erfahrung

Michel Liès verfügt über eine 40-jährige Erfahrung im weltweiten Versicherungs-, Rückversicherungs-, Lebensversicherungs-, Schaden- und Unfallversicherungsgeschäft. Er hat eine Vielzahl von Positionen in der Versicherungsindustrie bekleidet, darunter die des Group Chief Executive Officer von Swiss Re. Er begann seine Karriere beim Rückversicherer im Jahr 1978, wobei er zunächst für den Bereich Leben in Lateinamerika tätig war und 1983 nach Europa wechselte. Hier hatte er eine Reihe von leitenden Positionen im Lebensversicherungsgeschäft von Swiss Re inne. Im Jahr 1994 trat er in den Nichtlebenbereich von Swiss Re ein, wo er für Südeuropa und Lateinamerika verantwortlich war. Von 1998 bis 2000 fungierte Michel Liès als Leiter der Division Lateinamerika. Er wurde 2000 Leiter der Division Europa für das Schaden- und Unfallversicherungsgeschäft der Gruppe. 2005 wurde Michel Liès Head Client Markets von Swiss Re, wo er für die weltweiten Kundenbeziehungen verantwortlich war. Ausserdem wurde er zum Mitglied der Konzernleitung des Rückversicherers ernannt. Von 2011 bis 2012 war Michel Liès Chairman of Global Partnerships von Swiss Re. Dieses Gremium arbeitet mit Regierungen, internationalen Entwicklungseinrichtungen und Nichtregierungsorganisationen zusammen, um globale Risiken anzugehen, einzudämmen und die Widerstandsfähigkeit zu verbessern. Im Februar 2012 wurde Michel Liès zum Group CEO von Swiss Re ernannt und bekleidete diese Position bis zu seiner Pensionierung im Jahr 2016. Seit April 2018 ist er Verwaltungsratspräsident der Zurich Insurance Group AG und der Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG.

Mitgliedschaft in Ausschüssen

Governance-, Nominierungs- und Nachhaltigkeitsausschuss (Vorsitzender), Vergütungsausschuss

Sonstige Mandate innerhalb der Gruppe
Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG**Externe Ernennungen**

Michel Liès ist Mitglied des Verwaltungsrats des Institute of International Finance (IIF), sitzt im Beirat Zukunft Finanzplatz und ist Mitglied des Stiftungsrats von Avenir Suisse und des Schweizerischen Instituts für Auslandsforschung. Des Weiteren ist er Mitglied des European Financial Services Round Table.

Ausbildung

Michel Liès hat einen Master in Mathematik der Eidgenössischen Technischen Hochschule (ETH) in Zürich.

Christoph Franz

Vizepräsident des Verwaltungsrats

Fähigkeiten und Erfahrung

Christoph Franz begann seine berufliche Karriere 1990 bei der Deutschen Lufthansa AG. Von 1994 bis 2003 übte er verschiedene Führungsfunktionen bei der Deutschen Bahn AG aus, u.a. als Vorstandsmitglied und als CEO der Division Personenverkehr. 2004 übernahm er die CEO-Position bei Swiss International Air Lines AG. 2009 wurde er zum Stellvertreter des Vorstandsvorsitzenden der Deutschen Lufthansa AG und zum CEO Passenger Airlines befördert. Von 2011 bis 2014 war er Vorstandsvorsitzender und CEO der Deutschen Lufthansa AG. Seit April 2014 ist er Mitglied der Verwaltungsräte der Zurich Insurance Group AG und der Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG. Im April 2018 wurde er zum Vizepräsidenten des Verwaltungsrats gewählt.

Mitgliedschaft in Ausschüssen

Vergütungsausschuss (Vorsitzender), Governance-, Nominierungs- und Nachhaltigkeitsausschuss

Sonstige Mandate innerhalb der Gruppe
Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG**Externe Ernennungen**

Im März 2014 wurde Herr Franz zum Verwaltungsratspräsidenten von Roche Holding AG gewählt. Er ist darüber hinaus Mitglied des Verwaltungsrats von Chugai Pharmaceuticals Ltd sowie von Stadler Rail AG. Des Weiteren ist Herr Franz Mitglied der Stiftungsräte der Ernst-Goehner Stiftung, von Avenir Suisse, der Schweizerischen Studienstiftung und des Lucerne Festivals sowie Mitglied des Beirats der Universität St. Gallen (HSG). Er wurde im Mai 2017 zum Honorarprofessor für Betriebswirtschaftslehre an der Universität St. Gallen ernannt. Im September 2017 wurde Herr Franz zum Mitglied der Versammlung des Internationalen Komitees vom Roten Kreuz (IKRK) gewählt, dem übergeordneten Organ der Organisation, zusätzlich wurde er im Mai 2018 in den Rat der Versammlung gewählt.

Ausbildung

Herr Franz studierte Wirtschaftsingenieurwesen an der Technischen Universität Darmstadt und schloss sein Studium, ebenfalls an dieser Universität, mit einem Doktor der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften (Dr. rer. pol.) ab. Weiter studierte er an der École Centrale de Lyon und absolvierte einen Forschungsaufenthalt (post-doctorate) an der University of California, Berkeley.

Joan Amble

Mitglied des Verwaltungsrats

Fähigkeiten und Erfahrung

Joan Amble verfügt über umfangreiche Erfahrungen in der Finanzbranche. Sie begann ihre Karriere 1977 als Buchhalterin bei Ernst & Ernst (heute Ernst & Young). Von 1984 bis 1989 arbeitete sie beim Financial Accounting Standards Board (FASB) und war spezialisiert auf Renten, Derivate und andere Finanzinstrumente. Danach war sie während 14 Jahren in verschiedenen Führungspositionen bei General Electric Company (GE) tätig. Dazu gehörten unter anderem: Chief Financial Officer (CFO) GE Real Estate, Chief Operating Officer und CFO GE Capital Markets sowie Vice President und Chief Accounting Officer von GE Financial Services. Von 2004 bis Mai 2011 war Frau Amble Executive Vice President und Principle Accounting Officer, anschliessend bis Ende 2011 Executive Vice President, Finance, bei American Express Company. Im Dezember 2011 schloss Frau Amble eine vierjährige Amtsdauer als Mitglied des Financial Accounting Standards Advisory Council (FASAC) ab. Seit April 2015 ist sie Mitglied des Verwaltungsrats der Zurich Insurance Group AG und der Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG.

Mitgliedschaft in Ausschüssen

Risiko- und Investmentausschuss

Sonstige Mandate innerhalb der Gruppe
Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG**Externe Ernennungen**

Frau Amble ist Mitglied im Verwaltungsrat von Sirius XM Satellite Radio, bei dem sie ebenfalls dem Prüfungsausschuss vorsteht. Sie ist ausserdem Mitglied des Verwaltungsrats und des Prüfungsausschusses von Booz Allen Hamilton. Im Januar 2015 wurde sie in die Standing Advisory Group des Public Company Accounting Oversight Board gewählt, welches bei der Entwicklung von Standards in der Rechnungsprüfung und der beruflichen Praxis beratend tätig ist. Seit Oktober 2016 ist sie unabhängige Beraterin des Kontroll- und Risikoausschusses der Geschäftsleitung der amerikanischen Tochtergesellschaft von Société Générale S.A., einer französischen multinationalen Bank und Finanzgesellschaft. Frau Amble engagiert sich ausserdem für die Förderung von Frauen im Berufsleben, unter anderem als emeritierte Präsidentin und Mitbegründerin der W.O.M.E.N. in America LLC, und hält verschiedene Vorträge dazu. Frau Amble nimmt ebenfalls an Foren teil und referiert zum Thema Corporate Governance.

Ausbildung

Frau Amble schloss ihr Studium an der Pennsylvania State University mit einem Bachelor in Buchhaltung ab. Später erwarb sie einen Abschluss als Certified Public Accountant (derzeit inaktiv).

Catherine Bessant

Mitglied des Verwaltungsrats

Fähigkeiten und Erfahrung

Catherine Bessant ist Chief Operations and Technology Officer und Mitglied der Geschäftsleitung der Bank of America. Seit sie 1982 ihre Tätigkeit im Corporate Banking der Bank of America aufnahm, bekleidete sie verschiedene Führungspositionen innerhalb des Unternehmens: President of Global Product Solutions and Global Treasury Services, Chief Marketing Officer, President of Consumer Real Estate and Community Development Banking, National Small Business Segment Executive und Market President der Bank of America, Florida. Bevor sie ihre heutige Position übernahm, war Frau Bessant als President of Global Corporate Banking tätig. Sie leitet den Bereich Global Technology and Operations der Bank of America seit 2010. In dieser Funktion ist sie unternehmensweit verantwortlich für End-to-End-Technologie und operative Dienstleistungen für die fast 95'000 Mitarbeitenden und Auftragnehmer in über 35 Ländern. Seit März 2017 ist sie Mitglied des Verwaltungsrats der Zurich Insurance Group AG und der Zürich Versicherungsgesellschaft AG.

Mitgliedschaft in Ausschüssen

Vergütungsausschuss, Prüfungsausschuss

Sonstige Mandate innerhalb der Gruppe

Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG

Externe Ernennungen

Frau Bessant ist Mitglied des Advisory Board der Ross School of Business an der University of Michigan. Sie war 16 Jahre Mitglied des Verwaltungsrats von Florida Blue, früher Blue Cross and Blue Shield of Florida, und war dort zudem Lead Independent Director.

Ausbildung

Frau Bessant schloss ihr Studium an der Ross School of Business der University of Michigan mit einem Bachelor of Business Administration ab.

Dame Alison Carnwath

Mitglied des Verwaltungsrats

Fähigkeiten und Erfahrung

Dame Alison Carnwath verfügt über umfangreiche Erfahrungen in der Finanzbranche. Sie begann ihre Karriere 1975 bei Peat Marwick Mitchell, jetzt KPMG, wo sie bis 1980 als Wirtschaftsprüferin arbeitete. Von 1980 bis 1982 arbeitete sie bei Lloyds Bank International als Finanzberaterin in Corporate Finance. Von 1982 bis 1993 war sie als Assistant Director und später Director bei J. Henry Schroder Wagg & Co in London und New York tätig. Von 1993 bis 1997 war Frau Carnwath Senior Partner beim Finanzberater Phoenix Partnership. Nachdem das Unternehmen Ende 1997 von Donaldson Lufkin Jenrette (DLJ) übernommen worden war, arbeitete sie bis 2000 weiter für DLJ. Sie übte verschiedene Verwaltungsratsmandate aus. Von 2000 bis 2005 war sie Präsidentin des Verwaltungsrats von Vitec Group plc und von 2001 bis 2006 Mitglied des Verwaltungsrats von Welsh Water. Von 2004 bis 2007 war sie Mitglied des Verwaltungsrats von Friends Provident plc. Frau Carnwath war zudem von 2004 bis 2007 Mitglied des Verwaltungsrats von Gallaher Group und von 2007 bis 2010 unabhängige Verwaltungsratspräsidentin von MF Global Inc. Weiter war sie von 2010 bis 2012 Mitglied des Verwaltungsrats von Barclays sowie von 2001 bis 2013 Mitglied des Verwaltungsrats von Man Group plc. Von 2008 bis Juli 2018 war sie Verwaltungsratspräsidentin von Land Securities Group plc. Seit März 2012 ist sie Mitglied des Verwaltungsrats der Zurich Insurance Group AG und der Zürich Versicherungsgesellschaft AG.

Mitgliedschaft in Ausschüssen

Prüfungsausschuss (Vorsitzende), Governance-, Nominierungs- und Nachhaltigkeitsausschuss, Risiko- und Investmентаusschuss

Sonstige Mandate innerhalb der Gruppe

Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG

Externe Ernennungen

Frau Carnwath ist seit 2011 Senior Advisor bei Evercore Partners. Sie ist seit 2005 Mitglied des Verwaltungsrats von PACCAR Inc. und seit September 2013 Mitglied des Beirats der St. George's Society in New York. Seit Mai 2014 ist sie Mitglied im Aufsichtsrat der BASF SE sowie Vorsitzende des Prüfungsausschusses der BASF SE. Im Mai 2018 wurde sie zum unabhängigen Mitglied des Verwaltungsrats sowie zum Mitglied des Prüfungsausschusses von BP plc. ernannt.

Ausbildung

Frau Carnwath schloss ihr Studium in Wirtschaft und Deutsch an der Universität von Reading ab. Sie hält zudem einen Ehrendokortitel (LLB) von der Universität von Reading und der Universität von Exeter.

Jeffrey Hayman

Mitglied des Verwaltungsrats

Fähigkeiten und Erfahrung

Jeffrey Hayman begann seine Karriere 1983 als Schadensachbearbeiter im Sachversicherungsgeschäft von Travelers Companies in den USA, wo er später verschiedene Positionen innehatte. 1998 trat er als Regional Vice President Personal Lines bei AIU Far East in Japan in die AIG ein. Danach war er ab 2003 in verschiedenen leitenden Positionen tätig, unter anderem als Chairman von AIU Insurance Company in Japan sowie President und CEO von AIU Far East Holdings, Japan und Korea. Von 2009 bis 2011 war Jeffrey Hayman Senior Vice President und Chief Administrative Officer und von 2011 bis 2013 Executive Vice President und CEO Global Consumer Insurance bei AIG. 2013 war er President International Insurance bei Starr Companies. Seither ist er als unabhängiger Berater tätig. Seit März 2016 ist er Mitglied der Verwaltungsräte der Zurich Insurance Group AG und der Zürich Versicherungsgesellschaft AG.

Mitgliedschaft in Ausschüssen

Risiko- und Investmентаusschuss (Vorsitzender), Governance-, Nominierungs- und Nachhaltigkeitsausschuss

Sonstige Mandate innerhalb der Gruppe

Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG

Externe Ernennungen

Keine

Ausbildung

Jeffrey Hayman hat einen MBA in Finance der University of Hartford, Barney School of Business and Public Administration, West Hartford, USA, und einen Bachelor in Arts, Economics and Political Science des Saint Olaf College, Northfield, USA. Er ist ein Chartered Life Underwriter und ein Chartered Financial Consultant.

Bericht über die Corporate Governance (fortgesetzt)

Biografien
(fortgesetzt)**Monica Mächler**

Mitglied des Verwaltungsrats

Fähigkeiten und Erfahrung

Monica Mächler verfügt über fundierte Fachkenntnisse in den Bereichen Recht, Finanzmarktregulierung und Governance im nationalen und internationalen Umfeld. Sie war von 2009 bis 2012 als Vizepräsidentin des Verwaltungsrats der integrierten Eidgenössischen Finanzmarktaufsicht (FINMA) tätig, nachdem sie zuvor von 2007 bis 2008 das schweizerische Bundesamt für Privatversicherungen geleitet hatte. Von 2010 bis 2012 leitete Frau Mächler zudem das Technical Committee der International Association of Insurance Supervisors (IAIS). Von 1999 bis 2006 war sie als Group General Counsel der Zurich Insurance Group tätig und führte das Verwaltungsratssekretariat. Sie stiess 1990 zur Zurich Insurance Group und wurde 2001 zum Mitglied des Group Management Board ernannt. Zwischen 1985 und 1990 war sie in einer Rechtsanwaltskanzlei mit Schwerpunkt Bank- und Wirtschaftsrecht tätig. Frau Mächler war Mitglied verschiedener eidgenössischer Expertenkommissionen zu regulatorischen Projekten. Sie hält regelmässig Vorlesungen sowie Vorträge und publiziert in den Bereichen internationales Wirtschaftsrecht sowie Regulierung und deren Auswirkungen. Sie war von Mai 2012 bis Mai 2018 Mitglied des Aufsichtsrats der Deutsche Börse AG. Seit April 2013 ist sie Mitglied der Verwaltungsräte der Zurich Insurance Group AG und der Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG.

Mitgliedschaft in Ausschüssen

Governance-, Nominierungs- und Nachhaltigkeitsausschuss, Prüfungsausschuss

Sonstige Mandate innerhalb der Gruppe
Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG**Externe Ernennungen**

Frau Mächler ist seit April 2015 Mitglied des Verwaltungsrats der Cembra Money Bank AG. Im April 2018 wurde sie in den Verwaltungsrat der GAM Holding AG gewählt. Sie ist auch Vorsitzende des Advisory Board des International Center for Insurance Regulation der Goethe Universität Frankfurt am Main sowie Mitglied des Stiftungsrats der Stiftung für schweizerische Rechtspflege und des Vorstands des Europa Instituts an der Universität Zürich.

Ausbildung

Nachdem Frau Mächler in Rechtswissenschaften an der Universität Zürich promoviert und ihre Studien mit Programmen zu britischem, US-amerikanischem und internationalem Privatrecht ergänzt hatte, erwarb sie das Anwaltspatent des Kantons Zürich.

Kishore Mahbubani

Mitglied des Verwaltungsrats

Fähigkeiten und Erfahrung

Kishore Mahbubani begann seine Karriere 1971 als Diplomat beim Aussenministerium in Singapur. Dort war er bis 2004 tätig und wurde in dieser Zeit nach Kambodscha, Malaysia, Washington D.C. und New York entsandt. Er repräsentierte Singapur im Januar 2001 und im Mai 2002 als Botschafter in den Vereinten Nationen und als Präsident des UNO-Sicherheitsrats. Von 1993 bis 1998 war Herr Mahbubani Staatssekretär im Aussenministerium von Singapur. Seit ihrer Gründung im Jahre 2004 bis Ende 2017 war Herr Mahbubani Dekan an der Lee Kuan Yew School of Public Policy der National University of Singapore (NUS). Er ist weiterhin als Professor für Public Policy an der NUS tätig. Er tritt öffentlich auf und publiziert zu geopolitischen und wirtschaftlichen Themen. Die Financial Times hat sein Buch, «The Great Convergence: Asia, the West, and the Logic of One World», zu einem der besten Wirtschaftsbücher des Jahres 2013 gewählt. Sein neuestes Buch «Has the West Lost it?» wurde im April 2018 in London veröffentlicht und von Martin Wolf als «a compelling warning» beschrieben. Seit April 2015 ist er Mitglied der Verwaltungsräte der Zurich Insurance Group AG und der Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG.

Mitgliedschaft in Ausschüssen

Vergütungsausschuss, Risiko- und Investmentausschuss

Sonstige Mandate innerhalb der Gruppe
Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG**Externe Ernennungen**

Im September 2017 wurde er zum Verwaltungsratspräsidenten von Aggregate Asset Management gewählt. Seit Januar 2016 ist er ein unabhängiges Mitglied des Verwaltungsrats von Wilmar International Limited, Singapur. Zudem nahm er Einsitz in den Verwaltungsräten und Beiräten verschiedener Institutionen in Singapur, Europa und Nordamerika. Momentan ist er Mitglied des Yale President's Council on International Activities (PCIA), des Global Agenda Council on Geo-Economics des World Economic Forums und des Singapore Social Science Research Council.

Ausbildung

Herr Mahbubani schloss sein Studium der Philosophie an der University of Singapore mit Auszeichnung ab. Weiter erwarb er einen Master of Arts in Philosophie der Dalhousie University, Kanada, die ihm ausserdem die Ehrendoktorwürde verlieh.

David Nish

Mitglied des Verwaltungsrats

Fähigkeiten und Erfahrung

David Nish begann seine berufliche Karriere 1981 bei Price Waterhouse in Grossbritannien wo er von 1993 bis 1997 als Audit und Transaction Partner tätig war. 1997 stiess er als Deputy Finance Director zu Scottish Power plc. Zwei Jahre später wurde er zum Group Finance Director befördert. Diese Position hatte er bis 2005 inne, als er zum Executive Director derjenigen Abteilung ernannt wurde, die für das Geschäft mit den regulierten Übertragungs- und Verteilnetzen von Scottish Power verantwortlich zeichnet. 2006 wurde Herr Nish Group Finance Director bei der globalen Investment Management und Lebensversicherungs-Gruppe Standard Life plc in Grossbritannien. 2010 wurde er zum Group Chief Executive Officer von Standard Life plc befördert, eine Position, die er bis 2015 innehatte. Er war auch stellvertretender Vorsitzender der Association of British Insurers, Mitglied des CityUK Board Advisory Committee, Mitglied des Financial Services Advisory Board der schottischen Regierung sowie Ratsmitglied des Institute of Chartered Accountants of Scotland. Seit März 2016 ist er Mitglied des Verwaltungsrats der Zurich Insurance Group AG und der Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG.

Mitgliedschaft in Ausschüssen

Prüfungsausschuss, Risiko- und Investmentausschuss

Sonstige Mandate innerhalb der Gruppe
Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG**Externe Ernennungen**

Herr Nish ist Mitglied des Aufsichtsrats von HSBC Holdings plc und der Vodafone Group plc. Er war früher unter anderem Mitglied des Verwaltungsrats von UK Green Investment Bank plc, HDFC Life (India), Northern Foods plc, Thus plc, dem Royal Scottish National Orchestra und der London Stock Exchange Group plc.

Ausbildung

David Nish hat einen Bachelor of Arts in Accountancy der University of Glasgow und ist ein Chartered Accountant des Institute of Chartered Accountants of Scotland.

Die Geschäftsadresse aller Verwaltungsratsmitglieder lautet: Mythenquai 2, 8002 Zürich, Schweiz.

Unabhängigkeit der Verwaltungsratsmitglieder

Für Zurich ist die Unabhängigkeit der Verwaltungsratsmitglieder ein wesentliches Merkmal einer guten Corporate Governance. Die Unabhängigkeitskriterien von Zurich entsprechen den geltenden gesetzlichen Bestimmungen und richten sich nach den Best-Practice-Standards wie der Richtlinie betreffend Informationen zur Corporate Governance der SIX Exchange Regulation und dem Swiss Code of Best Practice. Per 31. Dezember 2018 bestand der Verwaltungsrat ausschliesslich aus Mitgliedern, die nicht mit der Geschäftsführung betraut waren, unabhängig vom Management waren und – mit Ausnahme von Frau Mächler – nie eine Managementfunktion in der Gruppe innehatten. Frau Mächler war bis 2006 in einer Managementposition tätig und wurde 2013 als Mitglied, das nicht mit der Geschäftsführung betraut ist, in den Verwaltungsrat gewählt. Nach den Leitlinien des Swiss Code of Best Practice gilt sie daher als unabhängig. Weitere Informationen zu den Unabhängigkeitsgrundsätzen der Gruppe finden Sie in Art. 16.6 des Anhangs des Organisationsreglements (www.zurich.com/de-de/about-us/corporate-governance/corporate-documents).

Der Governance-, Nominierungs- und Nachhaltigkeitsausschuss überprüft jährlich die Unabhängigkeit der Verwaltungsratsmitglieder und teilt seine Erkenntnisse dem Verwaltungsrat mit, der für die definitiven Entscheidungen zuständig ist. Für die Verwaltungsratsmitglieder gelten zudem die Vorschriften und Regeln zur Vermeidung von Interessenkonflikten und zur Verhinderung des Missbrauchs von Insiderinformationen.

Externe Mandate

Gemäss der Verordnung gegen übermässige Vergütungen bei börsenkotierten Aktiengesellschaften (VegüV) enthalten die Statuten von Zurich in Artikel 33 Bestimmungen zur Anzahl der externen Mandate, die ein Mitglied des Verwaltungsrats oder der Konzernleitung wahrnehmen darf.

Diese sind in der folgenden Tabelle dargestellt. Nach Art. 33 Abs. 1 sind in den Statuten folgende allgemein verbindliche Obergrenzen festgelegt:

	Verwaltungsrat	Konzernleitung
Zusätzliche Mandate bei börsenkotierten Gesellschaften	höchstens 3	höchstens 1
Mandate bei nicht börsenkotierten Gesellschaften	höchstens 5	höchstens 3

Ausgenommen von diesen allgemein verbindlichen Obergrenzen sind folgende Mandate (Art. 33 Abs. 2 der Statuten):

	Verwaltungsrat	Konzernleitung
Mandate bei Konzerngesellschaften	Keine Begrenzung	
Mandate im Auftrag des Konzerns	höchstens 5	höchstens 5
Mandate bei Vereinen, gemeinnützigen Organisationen, Stiftungen und Personalvorsorgestiftungen	höchstens 5	höchstens 5

Mehrfachmandate bei unterschiedlichen Gesellschaften, die unter einheitlicher Leitung stehen, gelten als ein Mandat. Durch die in den Statuten festgelegten Obergrenzen werden die Mitglieder des Verwaltungsrats und der Konzernleitung nicht von ihrer generell geltenden Sorgfaltspflicht oder von ihrer Pflicht zur Wahrung der Konzerninteressen entbunden. Wie schon in der Vergangenheit dürfen zusätzliche Mandate nur dann übernommen werden, wenn mit deren Übernahme noch ausreichend Zeit und Ressourcen für die Ausübung der im Konzern übernommenen Ämter verfügbar sind.

Bericht über die Corporate Governance (fortgesetzt)

Grösse des Verwaltungsrats und Amtszeit

Gemäss Art. 21 der Statuten besteht der Verwaltungsrat aus mindestens sieben und maximal dreizehn Mitgliedern. Nach dem Organisationsreglement (Art. 4.4) der Gruppe darf die Amtszeit der Mitglieder des Verwaltungsrats im Allgemeinen die Dauer von zwölf Jahren nicht übersteigen, und keine Person, die älter als 72 Jahre ist, darf in den Verwaltungsrat gewählt werden oder als Verwaltungsrat tätig sein. Ausnahmen sind unter besonderen Umständen möglich (www.zurich.com/de-de/about-us/corporate-governance/corporate-documents).

Wahlen

Gemäss den gesetzlichen Bestimmungen in der Schweiz erfolgt die Wahl der Verwaltungsratsmitglieder und der Mitglieder des Vergütungsausschusses jährlich. Die Verwaltungsratsmitglieder werden einzeln mit der absoluten Mehrheit der vertretenen Stimmen gewählt (Art. 17 und 21 der Statuten).

Tom de Swaan, Fred Kindle und Susan Bies stellten sich an der ordentlichen Generalversammlung am 4. April 2018 nicht zur Wiederwahl. Alle anderen Verwaltungsratsmitglieder wurden für ein weiteres Jahr wiedergewählt. Michel M. Liès wurde neu zum Präsidenten gewählt. Als Mitglieder des Vergütungsausschusses wurden Catherine Bessant, Christoph Franz, Michel M. Liès und Kishore Mahbubani gewählt. Als unabhängigen Stimmrechtsvertreter wählten die Aktionäre Herrn RA lic. iur. Andreas G. Keller.

Wie am 14. Dezember 2018 und am 6. Februar 2019 angekündigt, wird der Verwaltungsrat den Aktionärinnen und Aktionären an der nächsten ordentlichen Generalversammlung am 3. April 2019 Jasmin Staiblin, Michael Halbherr und Barry Stowe als neue Mitglieder zur Wahl in den Verwaltungsrat vorschlagen. David Nish wird sich nicht mehr zur Wiederwahl stellen.

Für die Wahlen an der ordentlichen Generalversammlung, die am 3. April 2019 stattfinden wird, schlägt der Verwaltungsrat den Aktionärinnen und Aktionären die Wiederwahl aller anderen derzeitigen Verwaltungsratsmitglieder sowie die Wahl von Jasmin Staiblin, Michael Halbherr und Barry Stowe als neue Mitglieder des Verwaltungsrats vor.

Der Verwaltungsrat unterbreitet den Aktionären folgenden Wahl- bzw. Wiederwahlvorschlag:

-
- ▶ Als Mitglieder: Michel M. Liès, Joan Amble, Catherine Bessant, Alison Carnwath, Christoph Franz, Jeffrey Hayman, Monica Mächler, Kishore Mahbubani, Jasmin Staiblin, Michael Halbherr und Barry Stowe

 - ▶ Als Präsident des Verwaltungsrats: Michel M. Liès

 - ▶ Als Mitglieder des Vergütungsausschusses: Catherine Bessant, Christoph Franz, Michel M. Liès, Kishore Mahbubani und Jasmin Staiblin

 - ▶ Als unabhängiger Stimmrechtsvertreter: Herr RA lic. iur. Andreas G. Keller
-

Interne Organisationsstruktur

Der Verwaltungsratspräsident ist Vorsitzender des Verwaltungsrats. Falls er diese Funktion nicht ausüben kann, übernimmt der Vizepräsident den Vorsitz. Der Vizepräsident wird vom Verwaltungsrat ernannt. Des Weiteren bestellt der Verwaltungsrat eine(n) Sekretär(in). Der Verwaltungsrat verfügt über eine Liste von Themen, die im Laufe des Jahres bei den Sitzungen behandelt werden. Damit er seine in Artikel 717 des Schweizerischen Obligationenrechts statuierte Sorgfaltspflicht erfüllen kann, wird er regelmässig, rechtzeitig und in angemessener Art und Weise über die für die Gruppe relevanten Entwicklungen informiert.

Der Group CEO nimmt ex officio an den Verwaltungsratssitzungen teil. Mitglieder der Konzernleitung nehmen regelmässig auf Einladung an den Verwaltungsratssitzungen teil. Andere Führungskräfte sind gelegentlich auf Einladung des Verwaltungsrats ebenfalls bei dessen Sitzungen anwesend. Die meisten Verwaltungsratssitzungen umfassen private Beratungen, bei denen die Geschäftsleitung nicht anwesend ist.

Der Verwaltungsrat ist verpflichtet, mindestens sechsmal pro Jahr zu tagen. Im Jahr 2018 wurden zwölf Sitzungen abgehalten (bei sieben dieser Sitzungen waren einzelne Teilnehmer per Telefon-/Videokonferenz zugeschaltet; fünf Sitzungen erstreckten sich über einen Zeitraum von zwei Tagen). Eine Sitzung war ausschliesslich strategischen Themen gewidmet. Fünf Sitzungen dauerten vier oder mehr Stunden an einem Tag, und sieben Sitzungen dauerten weniger als drei Stunden im Durchschnitt. Darüber hinaus hat der Verwaltungsrat einen Zirkulationsbeschluss gefasst.

2018 nahmen durchschnittlich 94% der Verwaltungsratsmitglieder an den Sitzungen teil. Um ihre Pflichten zu erfüllen, wendeten die Verwaltungsratsmitglieder zusätzlich Zeit für die Teilnahme an Sitzungen der Verwaltungsratsausschüsse und für die Vorbereitung der Sitzungen auf.

Überblick über die Teilnahme an den Sitzungen

Überblick über die Teilnahme an den Sitzungen

per 31. Dezember 2018

	Verwaltungsrat	Governance-, Nominierungs- und Nachhaltigkeitsaus- schuss	Vergütungs- ausschuss	Risiko- und In- vestmentaus- schuss	Prüfungsaus- schuss
Anzahl der Sitzungen	12	5	5	8	8
Anzahl der Mitglieder ¹	9	5	4	5	4
Sitzungsteilnahme in %	94	84	100	93	97

Personenbezogene Sitzungsteilnahme

Joan Amble	12/12	–	–	7/7 ⁴	1/1 ⁵
Catherine Bessant	12/12	–	4/4 ⁴	–	8/8
Susan Bies ²	2/4	–	–	1/1 ⁵	1/1 ⁵
Dame Alison Carnwath	11/12	2/5	–	6/8	8/8
Tom de Swaan ²	4/4	2/2 ⁵	1/1 ⁵	–	–
Christoph Franz	11/12	4/5	5/5	–	–
Jeffrey Hayman	12/12	5/5	–	8/8	–
Fred Kindle ²	4/4	2/2 ⁵	1/1 ⁵	–	–
Michel M. Liès ³	9/9	3/3 ⁴	4/4 ⁴	–	–
Monica Mächler	12/12	3/3 ⁴	–	1/1 ⁵	8/8
Kishore Mahbubani	12/12	–	5/5	8/8	–
David Nish	9/12	–	–	6/7 ⁴	7/8

¹ Bis 4. April 2018 hatte der Verwaltungsrat elf, der Governance-, Nominierungs- und Nachhaltigkeitsausschuss fünf, der Prüfungsausschuss sechs, der Vergütungsausschuss vier und der Risiko- und Investmentausschuss fünf Mitglieder.

² An der Generalversammlung am 4. April 2018 nicht mehr zur Wiederwahl gestellt.

³ An der Generalversammlung am 4. April 2018 gewählt.

⁴ Am 4. April 2018 dem Ausschuss beigetreten.

⁵ Am 4. April 2018 aus dem Ausschuss ausgeschieden.

Bericht über die Corporate Governance (fortgesetzt)

Verantwortlichkeiten des Verwaltungsrats

Der Verwaltungsrat ist für das endgültige Management der Zurich Insurance Group AG und der gesamten Gruppe sowie für die Überwachung der Geschäftsführung zuständig. Insbesondere ist er für die Ergreifung von Massnahmen in folgenden Bereichen zuständig:

- ▶ **Konzernstrategie:** Der Verwaltungsrat prüft und bespricht regelmässig insbesondere das Geschäftsportfolio der Gruppe, einschliesslich ihrer Strategie im Hinblick auf Zielmärkte, Akquisitionen, Veräusserungen, Kunden und Versicherungsvermittler und Personalstrategie.
- ▶ **Finanzen:** Der Verwaltungsrat genehmigt jährlich den Finanz- und operativen Plan und erstellt Richtlinien für die Eigenkapitalzuteilung und Finanzplanung. Darüber hinaus prüft und genehmigt der Verwaltungsrat den Geschäftsbericht und die halbjährliche Finanzberichterstattung der Gruppe sowie die Zwischenberichte am Ende des ersten und dritten Quartals. Der Verwaltungsrat genehmigt wichtige Transaktionen der Kreditaufnahme und Kreditgewährung, die bestimmte Schwellenwerte übersteigen.
- ▶ **Struktur und Organisation der Gruppe:** Der Verwaltungsrat bestimmt und prüft regelmässig die Grundsätze der Konzernstruktur und wichtige Veränderungen an der Managementorganisation der Gruppe, einschliesslich wichtiger Veränderungen an Konzernfunktionen. In diesem Zusammenhang bespricht der Verwaltungsrat insbesondere die Struktur der Corporate Governance und das Vergütungssystem der Gruppe. Der Verwaltungsrat beschliesst und prüft ausserdem regelmässig die grundlegenden Verhaltensgrundsätze, die Compliance und das Risikomanagement der Gruppe. Im Rahmen seiner Pflicht, die Generalversammlung einzuberufen und dieser Vorschläge zu unterbreiten, bespricht der Verwaltungsrat darüber hinaus die Dividendenpolitik und den Vorschlag des Verwaltungsrats bezüglich Dividendenzahlung. Innerhalb seiner Befugnisse beschliesst der Verwaltungsrat zudem Kapitalerhöhungen und die Zertifizierung von Kapitalerhöhungen sowie die entsprechenden Änderungen an den Statuten.
- ▶ **Geschäftsentwicklung:** Über bestimmten Schwellenwerten bespricht und genehmigt der Verwaltungsrat regelmässig Akquisitionen oder Veräusserungen von Geschäften oder Aktiven, Kapitalanlagen, Neugeschäft, Fusionen, Joint Ventures, Kooperationen und die Umstrukturierung von Geschäftseinheiten oder Geschäftsportfolios.

Aktivitäten 2018: Im Jahr 2018 konzentrierte sich der Verwaltungsrat insbesondere auf Folgendes:

- ▶ Nachfolgeplanung für die Verwaltungsratsmitglieder;
- ▶ Nachfolgeplanung für die Konzernleitung;
- ▶ Umsetzung der Strategie;
- ▶ Kundentrends, Strukturwandel in der Branche und neue Technologien;
- ▶ Fusions- und Übernahmetransaktionen;
- ▶ Selbstbeurteilung des Verwaltungsrats mit entsprechenden Empfehlungen.

Der Verwaltungsrat kann Ausschüsse für spezifische Bereiche bilden und Regeln hinsichtlich der delegierten Aufgaben und Verantwortlichkeiten sowie der Berichterstattung dieser Ausschüsse festlegen. Mit Ausnahme des Vergütungsausschusses bildet der Verwaltungsrat solche Ausschüsse nach eigenem Ermessen aus seinen Mitgliedern. Die Mitglieder des Vergütungsausschusses werden von der Generalversammlung gewählt. Die Ausschüsse unterstützen den Verwaltungsrat bei der Erfüllung seiner Aufgaben und Pflichten. Sie diskutieren die betreffenden Angelegenheiten und unterbreiten dem Verwaltungsrat Vorschläge, damit dieser geeignete Massnahmen treffen und Beschlüsse fassen kann, sofern sie nicht in bestimmten Bereichen zur eigenen Beschlussfassung ermächtigt sind. Im Durchschnitt dauerten die Sitzungen der Ausschüsse im Jahr 2018 länger als eineinhalb Stunden.

Selbstbeurteilung

Der gesamte Verwaltungsrat und seine Ausschüsse erstellen einmal jährlich eine Selbstbeurteilung. 2018 wurden folgende wesentliche Aspekte der Effektivität des Verwaltungsrats und seiner Ausschüsse berücksichtigt: a) Rahmenbedingungen (Grösse, Kultur und Zusammensetzung, vertretene Fähigkeiten und Qualifikationen), b) Arbeit des Verwaltungsrats und seiner Ausschüsse (Strategie, Governance, Wettbewerb, Vergleich mit der Konkurrenz und Performancemanagement) und c) Zeitaufwand und Verfahren (Planungsqualität und Zuordnung). Anschliessend wurde ein Bericht mit den wesentlichen Stärken und Herausforderungen erstellt und vom Verwaltungsrat beraten. Derzeit setzt der Verwaltungsrat einen Massnahmenplan um, der diese Aspekte berücksichtigt.

Verwaltungsratsausschüsse

Der Verwaltungsrat verfügt über die nachfolgend erwähnten ständigen Ausschüsse, die regelmässig Bericht erstatten und dem Verwaltungsrat Anträge zur Entscheidung vorlegen:

Governance-, Nominierungs- und Nachhaltigkeitsausschuss

Zusammensetzung und Mitgliedschaft: Der Governance-, Nominierungs- und Nachhaltigkeitsausschuss besteht mindestens aus vier Verwaltungsratsmitgliedern. Aktuell wirken Michel M. Liès (Vorsitzender), Alison Carnwath, Christoph Franz, Jeffrey Hayman und Monica Mächler in diesem Ausschuss mit.

Hauptaufgaben und Verantwortlichkeiten: Im Allgemeinen ist der Governance-, Nominierungs- und Nachhaltigkeitsausschuss für Folgendes zuständig:

- ▶ Im Einklang mit dem Bekenntnis der Gruppe zu guter Corporate Governance, nachhaltigem Geschäftsgebaren und Wertschöpfung unterstützt er den Verwaltungsrat durch die Einführung von Best Practices in der Corporate Governance in der gesamten Gruppe, wobei sichergestellt wird, dass die Rechte der Aktionäre und anderer wichtiger Anspruchsgruppen in vollem Umfang geschützt werden.
- ▶ Er unterstützt den Verwaltungsrat dabei, an der Spitze einen angemessenen Ton zu setzen, um wichtige Werte und Verhaltensweisen zu fördern und eine solide und offene Kultur im gesamten Unternehmen zu gewährleisten.
- ▶ Er entwickelt Richtlinien für die Corporate Governance, schlägt diese dem Verwaltungsrat vor und überprüft sie.
- ▶ Er stellt die Einhaltung der Offenlegungsanforderungen zur Corporate Governance sowie der gesetzlichen und regulatorischen Anforderungen sicher.
- ▶ Er ist mit der Nachfolgeplanung für den Verwaltungsrat, den Group CEO und die Mitglieder der Konzernleitung betraut. Er schlägt die Grundsätze für die Nominierung und die kontinuierliche Qualifikation der Verwaltungsratsmitglieder vor und unterbreitet dem Verwaltungsrat Vorschläge zu dessen Zusammensetzung und zur Ernennung des Präsidenten und Vizepräsidenten des Verwaltungsrats sowie des Group CEO und der Mitglieder der Konzernleitung. Abschliessende Entscheidungen über Nominierungen und Ernennungen werden vom Verwaltungsrat getroffen, unter dem Vorbehalt der Zustimmung der Aktionäre, sofern diese erforderlich ist. Wenn Kandidaten gesucht und als neue Verwaltungsratsmitglieder vorgeschlagen werden, ist die Wahrung und Verbesserung der im Verwaltungsrat vertretenen Diversität ein wesentlicher Faktor. Dabei ist Diversität in vielerlei Hinsicht zu verstehen: Diese umfasst nebst Geschlecht auch Kultur, fachliche und soziale Kompetenz, Ausbildung und Standpunkte, Erfahrung, Nationalität sowie einen vielfältigen sonstigen Werdegang. Diese Diversität soll den Verwaltungsrat dabei unterstützen, die aktuellen und künftigen Herausforderungen des Konzerns zu meistern. Ungeachtet des jeweiligen konkreten Anforderungsprofils sollte jede(r) einzelne Kandidat(in) persönliche Integrität besitzen, einen guten persönlichen Ruf geniessen und zeitlich wie auch den Fähigkeiten nach in der Lage sein, seine oder ihre Sorgfaltspflicht wahrzunehmen, indem er oder sie in enger Zusammenarbeit mit den anderen Verwaltungsratsmitgliedern sein oder ihr Amt im besten Interesse der verschiedenen Anspruchsgruppen des Konzerns ausübt.
- ▶ Er überwacht die Ausbildung des Führungsnachwuchses und überprüft die erzielten Fortschritte bei der Nachfolgeplanung.
- ▶ Er prüft und genehmigt die Nachhaltigkeitsstrategie und -ziele des Konzerns.
- ▶ Er prüft Ziele für Themen im Bereich Umwelt, Soziales und Governance (ESG), die einen wesentlichen Einfluss auf die Geschäftsstrategie, das Underwriting oder die Geschäftsperformance haben, und unterbreitet dem Verwaltungsrat entsprechende Vorschläge.

Aktivitäten 2018: Im Jahr 2018 wurden insbesondere folgende Themen behandelt:

- ▶ Nachfolgeplanung für die Verwaltungsratsmitglieder;
- ▶ Zusammensetzung der Verwaltungsratsausschüsse und Nachfolgeplanung;
- ▶ Nachfolgeplanung für die Konzernleitung;
- ▶ Entwicklungen im Zusammenhang mit der Corporate Governance, einschliesslich Änderungen von Gesetzen und Vorschriften in der Schweiz und auf internationaler Ebene;
- ▶ Nachhaltigkeitsstrategie und damit verbundene Initiativen;
- ▶ halbjährlich aktualisierte Informationen über Zurichs Bemühungen um Nachhaltigkeit und Erörterung des neuen Ansatzes für nachhaltiges Wirtschaften, einschliesslich des Klimawandels als Schwerpunktthema, im Rahmen der letzten Sitzung.

Der Governance-, Nominierungs- und Nachhaltigkeitsausschuss tagt mindestens zweimal pro Jahr. Im Jahr 2018 hielt er fünf Sitzungen ab.

Bericht über die Corporate Governance (fortgesetzt)

Vergütungsausschuss

Zusammensetzung und Mitgliedschaft: Das Organisationsreglement der Zurich Insurance Group AG verlangt, dass der Vergütungsausschuss aus mindestens drei unabhängigen, nicht geschäftsführenden Verwaltungsratsmitgliedern besteht. Aktuell wirken Christoph Franz (Vorsitzender), Catherine Bessant, Michel M. Liès und Kishore Mahbubani in diesem Ausschuss mit.

Hauptaufgaben und Verantwortlichkeiten: Im Allgemeinen ist der Vergütungsausschuss für Folgendes zuständig:

- ▶ Er bewertet regelmässig die Vergütungsarchitektur der Gruppe sowie das Vergütungsreglement von Zurich und schlägt dem Verwaltungsrat entsprechende Änderungen vor. Der Verwaltungsrat ist für die Entwicklung, die Umsetzung und Überwachung der Vergütungsstruktur der Gruppe verantwortlich (weitere Einzelheiten zur Vergütungsstruktur der Gruppe, einschliesslich der Vergütungsphilosophie und -governance, finden Sie im Vergütungsbericht auf den Seiten 81 bis 113).
- ▶ Er prüft jährlich die Vergütungskonditionen für die Mitglieder des Verwaltungsrats und unterbreitet dem Verwaltungsrat diesbezügliche Vorschläge.
- ▶ Er prüft, gestützt auf das Vergütungsreglement von Zurich, die Anstellungsbedingungen des Group CEO und unterbreitet dem Verwaltungsrat entsprechende Vorschläge. Ebenso prüft er die Anstellungsbedingungen der anderen Mitglieder der Konzernleitung, die durch den Group CEO vorgeschlagen werden, einschliesslich der jährlichen Überprüfung der Leistungsziele und der Zielerreichung, bevor er sie dem Verwaltungsrat zur Genehmigung unterbreitet.
- ▶ Er arbeitet mit dem Group CEO bei sonstigen wichtigen Fragen bezüglich Anstellung, Entlohnung und Zusatzleistungen zusammen.
- ▶ Er prüft die Höhe des Gesamtpools der variablen Vergütung und unterbreitet dem Verwaltungsrat diesbezüglich Vorschläge. Ebenso überprüft er die Performance im Zusammenhang mit den kurz- und langfristigen Incentive-Programmen (STIP und LTIP) und nimmt darüber hinaus eine qualitative Performance-Beurteilung vor.
- ▶ Er prüft und macht dem Verwaltungsrat Vorschläge zur Vorlage an die Generalversammlung für die Genehmigung der Vergütung von Verwaltungsrat und Konzernleitung.
- ▶ Er erörtert Aspekte des aufsichtsrechtlichen Umfelds und des Risikomanagements bezüglich Vergütung und erstellt jährlich gemäss den geltenden gesetzlichen Bestimmungen und Regularien den Vergütungsbericht.

Aktivitäten 2018: Im Jahr 2018 wurden insbesondere folgende Themen behandelt:

- ▶ Performance der Gruppe, der Länder und der Konzernleitung sowie Genehmigung der Werte für die STIP- und LTIP-Zuteilungen für den per 31. Dezember 2017 endenden Zeitraum;
- ▶ Genehmigung des Gesamtpools der variablen Vergütungen für 2017;
- ▶ aufsichtsrechtliches Umfeld bezüglich Vergütung sowie externe Entwicklungen und die Auswirkungen auf Zurich;
- ▶ die Verordnung gegen übermässige Vergütungen bei börsenkotierten Aktiengesellschaften (VegÜV) einschliesslich der Gesamtvergütung von Verwaltungsrat und Konzernleitung im Hinblick auf die Abstimmungen der Aktionäre an der Generalversammlung vom 4. April 2018 und anschliessend die Ergebnisse dieser Abstimmungen;
- ▶ an der jährlichen gemeinsamen Tagung mit dem Risiko- und Investmentausschuss wurden Aspekte des Risikomanagements der Vergütungsstruktur der Gruppe sowie wesentliche Aktivitäten mit Blick auf Positionen von bekannten Risikoträgern («Key Risk Takers»), wie beispielsweise deren risikobezogene Beurteilung, besprochen;
- ▶ der Vergütungsbericht und der Bericht des Verwaltungsrats zur Genehmigung der Vergütung des Verwaltungsrats und der Konzernleitung;
- ▶ das Vergütungsreglement von Zurich sowie die internen Ausschussrichtlinien wurden vom Verwaltungsrat geprüft und genehmigt;
- ▶ die jährliche Corporate Governance Roadshow;
- ▶ die Vergütung von Verwaltungsrat und Konzernleitung einschliesslich des Aktienbesitzes gemäss den Richtlinien;
- ▶ Aktivitäten des Group Pensions Committee;
- ▶ Prüfung der Leistungs- und Incentive-Architektur für 2019.

Zur Unterstützung bei der Überprüfung der Vergütungsstrukturen und der Vorgehensweisen hat der Vergütungsausschuss mit Meridian Compensation Partners, LLC und New Bridge Street eigene unabhängige Berater beigezogen.

Der Vergütungsausschuss tagt mindestens zweimal pro Jahr. Im Jahr 2018 hielt er fünf Sitzungen ab.

Prüfungsausschuss

Zusammensetzung und Mitgliedschaft: Das Organisationsreglement der Zurich Insurance Group AG verlangt, dass der Prüfungsausschuss aus mindestens vier nicht geschäftsführenden Verwaltungsratsmitgliedern besteht, die von der Geschäftsführung unabhängig sind. Aktuell wirken Alison Carnwath (Vorsitzende), Catherine Bessant, Monica Mächler und David Nish – die jeweils die erforderlichen Voraussetzungen zur Unabhängigkeit und Qualifikation erfüllen – in diesem Ausschuss mit.

Gemäss den internen Richtlinien für die Ausschüsse des Verwaltungsrats der Zurich Insurance Group AG (interne Richtlinien der Ausschüsse) muss der Prüfungsausschuss als Gremium: (i) die International Financial Reporting Standards (IFRS) und die Jahresrechnungen verstehen, (ii) über die Fähigkeit verfügen, die allgemeine Anwendung dieser Standards im Hinblick auf Schätzungen, Rückstellungen und Reserven zu beurteilen, (iii) Erfahrung in der Vorbereitung, Prüfung, Analyse und Bewertung von Jahresrechnungen aufweisen, die bezüglich Umfang und Komplexität der Rechnungslegungsfragen mit denjenigen der Zurich Insurance Group AG und der Gruppe vergleichbar sind, oder Erfahrung besitzen in der aktiven Überwachung einer oder mehrerer Personen, die in diesen Bereichen tätig sind, (iv) die internen Kontrollmechanismen und Verfahren im Rahmen der Finanzberichterstattung sowie (v) die Funktionen des Prüfungsausschusses verstehen.

Um den reibungslosen Informationsaustausch zwischen dem Risiko- und Investmentausschuss und dem Prüfungsausschuss zu erleichtern, ist der Vorsitzende des Prüfungsausschusses gleichzeitig Mitglied des Risiko- und Investmentausschusses, und mindestens ein Mitglied des Risiko- und Investmentausschusses ist Mitglied des Prüfungsausschusses. Der Verwaltungsratspräsident nimmt regelmässig als Gast an den Sitzungen des Prüfungsausschusses sowie des Risiko- und Investmentausschusses teil.

Die externen Revisoren, die Vertreter der internen Revision, Mitglieder der Konzernleitung sowie weitere Führungskräfte nehmen an den Sitzungen des Prüfungsausschusses unter anderem zur Besprechung der Revisionsberichte, zur Überprüfung und Auswertung des Prüfungskonzepts sowie des Prüfungsablaufs und zur Beurteilung der Tätigkeiten von externen und internen Revisoren teil. An den meisten Sitzungen des Prüfungsausschusses sind separate Treffen mit externen und internen Revisoren vorgesehen, um Gespräche in Abwesenheit des Managements zu ermöglichen.

Weitere Informationen zur Überwachung und Kontrolle des externen Prüfungsprozesses finden sich auf Seite 75.

Hauptaufgaben und Verantwortlichkeiten: Im Allgemeinen ist der Prüfungsausschuss für Folgendes zuständig:

- ▶ Er dient als zentrale Anlaufstelle für die Kommunikation und Beaufsichtigung in Bezug auf Rechnungslegung und Berichterstattung, interne Kontrolle, Versicherungsmathematik und die finanzielle und aufsichtsrechtliche Compliance.
- ▶ Er kontrolliert den Prüfungsprozess der Gruppe (einschliesslich der Festlegung der Grundsätze und der Unterbreitung von Vorschlägen für die Rechnungsprüfung von Zurich Insurance Group AG und der Gruppe).
- ▶ Mindestens einmal im Jahr überprüft er die internen Kontrollstandards, einschliesslich der Tätigkeit, Planung, Organisation und Qualität von Group Audit und Group Compliance.
- ▶ Er prüft die konsolidierten Jahres- und Halbjahresabschlüsse der Gruppe, die Zwischenberichte am Ende des ersten und dritten Quartals sowie den Bericht zur Finanzlage der Gruppe.

Aktivitäten 2018: Im Jahr 2018 wurden insbesondere folgende Themen behandelt:

- ▶ Jahres- und Halbjahresabschlüsse mit deutlichem Schwerpunkt auf Rechnungslegung und Rückstellungen sowie Zwischenberichte am Ende des ersten und dritten Quartals;
- ▶ Effektivität des internen Kontrollsystems, einschliesslich des internen Kontrollsystems für die Finanzberichterstattung (ICFR);
- ▶ Arbeitspläne von Group Audit, Ergebnisse von Group Audit und Umsetzung der Abhilfemassnahmen durch die Geschäftsführung;
- ▶ Arbeit der externen Revisoren, deren Auftragsbedingungen und die Ergebnisse des externen Revisors zu wichtigen Beurteilungen und Schätzungen in den Abschlüssen;
- ▶ jährlicher Group Compliance Plan, anhand dessen er den Fortschritt während des Jahres überwacht, und Themen und Trends der Compliance, wie z.B. die sich verändernden Erwartungen von Seiten der Aufsichtsbehörden;
- ▶ Ausschreibungsprozess für den Wechsel der externen Revisionsstelle.

Der Prüfungsausschuss tagt mindestens viermal pro Jahr. Im Jahr 2018 hielt er acht Sitzungen ab.

Bericht über die Corporate Governance (fortgesetzt)

Risiko- und Investmentausschuss

Zusammensetzung und Mitgliedschaft: Das Organisationsreglement der Zurich Insurance Group AG verlangt, dass der Risiko- und Investmentausschuss aus mindestens vier nicht geschäftsführenden Verwaltungsratsmitgliedern besteht, die von der Geschäftsführung unabhängig sind. Aktuell gehören diesem Ausschuss Jeffrey Hayman (Vorsitzender), Joan Amble, Alison Carnwath, Kishore Mahbubani und David Nish an.

Um den reibungslosen Informationsaustausch zwischen dem Risiko- und Investmentausschuss und dem Prüfungsausschuss zu erleichtern, ist der Vorsitzende des Prüfungsausschusses gleichzeitig Mitglied des Risiko- und Investmentausschusses, und ein Mitglied des Risiko- und Investmentausschusses ist Mitglied des Prüfungsausschusses.

Hauptaufgaben und Verantwortlichkeiten: Im Allgemeinen ist der Risiko- und Investmentausschuss für Folgendes zuständig:

- ▶ Er unterstützt den Verwaltungsrat bei der Gewährleistung der Solidität von Risikomanagement und Anlagenverwaltung der Gruppe.
- ▶ Er überwacht das Risikoportfolio der Gruppe, insbesondere deren Risikotoleranz. Dazu gehören festgelegte Obergrenzen, die vom Verwaltungsrat als für Zurich tragbar erachtet werden, ebenso wie die Aggregation festgelegter Obergrenzen auf Gruppenebene, die Überwachung der Einhaltung festgesetzter Risikogrenzen sowie die Risikotoleranz der Gruppe in Bezug auf die erwartete Höhe des Kapitals.
- ▶ Darüber hinaus prüft er die unternehmensweite Governance in diesem Bereich, einschliesslich Risikomanagement und Risikokontrolle, Risikopolitik und deren Umsetzung sowie die Risikostrategie und die Überwachung operativer Risiken, insbesondere von IT- und Cyberrisiken.
- ▶ Er kontrolliert die bei der Risikoidentifikation angewendeten Methoden.
- ▶ Er überwacht die Auswirkungen verschiedener Risikotypen auf das wirtschaftliche und regulatorische Kapital.
- ▶ Er prüft zusammen mit der Konzernleitung und dem Group Risk Management die allgemeinen Richtlinien und Vorgehensweisen der Gruppe und überzeugt sich davon, dass ein funktionierendes Risikomanagementsystem besteht und aufrechterhalten wird.
- ▶ Er wird regelmässig von der Risikomanagement-Funktion der Gruppe informiert und beurteilt, ob wichtige Risiko- und Kontrollfragen vom Management angemessen und rechtzeitig behandelt werden.
- ▶ Er prüft Transaktionen oberhalb des vordefinierten Schwellenwerts.
- ▶ Er erhält Statusberichte über die jährliche strategische Asset Allocation der Gruppe, den Marktrisikoverbrauch im Verhältnis zum zugewiesenen Marktrisikokapital und Marktrisikolimit und die wichtigsten Marktrisikotreiber, Berichte über das Anlageergebnis, die wirtschaftliche Anlagerendite im Verhältnis zu den Verbindlichkeiten sowie Statusberichte über die Performance der Vermögensverwalter.
- ▶ Er bewertet die Unabhängigkeit und Objektivität der Risikomanagement-Funktion und prüft Aktivitäten, Pläne, Organisation und Qualität der Risikomanagement- und der Investment-Management-Funktionen.
- ▶ Er überwacht das gesamte Risikomanagement-Framework und den Investmentprozess von Zurich.

Aktivitäten 2018: Aus Sicht des Enterprise Risk Management (ERM) wurden 2018 vom Risiko- und Investmentausschuss insbesondere folgende Themen behandelt:

- ▶ Effektivität des ERM-Ansatzes, einschliesslich der jährlichen Überprüfung der Risikobereitschaft der Gruppe;
- ▶ das optimierte Ziel und die überarbeitete Strategie von Group Risk Management und die erzielten Fortschritte bei deren Umsetzung sowie ein Zwischenbericht zur integrierten Assurance;
- ▶ Ergebnisse der gesamten Risikoprofilbeurteilung (Total Risk Profiling™) der Gruppe, einschliesslich der Risikoverantwortung und der Massnahmen zur Risikominderung;
- ▶ die eigene Risiko- und Solvabilitätsbeurteilung der Gruppe für 2018;
- ▶ der Sanierungsplan der Gruppe für 2018, einschliesslich einer Sanierungssimulation unter Stressbedingungen;
- ▶ das Risikoprofil der Gruppe sowie das wirtschaftliche und regulatorische Kapital, einschliesslich Entwicklung des internen Kapitalmodells und der risikobasierten Kapitallimiten;
- ▶ Revision der Zurich Risk Policy (ZRP);
- ▶ Programm zur Genehmigung des internen SST-Modells;
- ▶ operative Risikostruktur;
- ▶ regulatorische Risiken;
- ▶ Aspekte des Risikomanagements der Vergütungsstruktur der Gruppe, die an der jährlichen gemeinsamen Tagung mit dem Vergütungsausschuss besprochen wurden;
- ▶ makroökonomische Entwicklungen; Anlagen und Asset/Liability Management, Markt- und Kreditrisiken sowie Kontrollen, einschliesslich Berichten zu derivativen Finanzinstrumenten und Performance der Vermögensverwalter;
- ▶ Ansatz von Zurich für die Modellierung des Risikomanagements;
- ▶ erzielte Fortschritte im Umgang mit der Informationssicherheit;
- ▶ Immobilienanlagestrategie von Zurich;
- ▶ Risiken im Zusammenhang mit dem Klimawandel;

Weitere Informationen zur Risk Governance finden Sie in der Risk Review auf den Seiten 121 bis 149.

Der Risiko- und Investmentausschuss tagt mindestens viermal pro Jahr. Im Jahr 2018 hielt er acht Sitzungen ab.

Verantwortungsbereiche von Verwaltungsrat und Management

Der Verwaltungsrat entscheidet über die Strategie der Gruppe und ist für die Überwachung des Managements und für bedeutende Fragestellungen im Zusammenhang mit Strategie, Finanzen und Organisation zuständig. Der Verwaltungsrat genehmigt insbesondere den strategischen Plan der Gruppe sowie die vom Management erarbeiteten jährlichen Finanzpläne. Er prüft und genehmigt den Geschäftsbericht und die halbjährliche Finanzberichterstattung der Gruppe sowie die Zwischenberichte am Ende des ersten und dritten Quartals und den Jahresabschluss der Zurich Insurance Group AG. Einzelheiten zu den Verantwortlichkeiten des Verwaltungsrats finden sich auf Seite 52.

Abgesehen von den oben erwähnten Kompetenzen hat der Verwaltungsrat dem Group CEO und – unter dessen Aufsicht – der Konzernleitung und deren Mitgliedern die Leitung der Gruppe übertragen. Der Group CEO ist das höchste Geschäftsleitungsmitglied der Gruppe mit Verantwortung und Rechenschaftspflicht für das Management und die Performance der Gruppe. Er vertritt die Gesamtinteressen der Gruppe gegenüber Dritten, sofern diese Interessen nicht vom Verwaltungsrat vertreten werden. Der Group CEO ist verantwortlich für die Entwicklung und Umsetzung der vom Verwaltungsrat genehmigten Strategie- und Finanzpläne. Ihm obliegen spezifische Aufgaben und Pflichten hinsichtlich strategischer, finanzieller und organisatorischer Angelegenheiten, und er leitet, überwacht und koordiniert die Aktivitäten der Mitglieder der Konzernleitung und seiner anderen direkt unterstellten Mitarbeitenden.

Bericht über die Corporate Governance (fortgesetzt)

Informations- und Kontrollinstrumente gegenüber der Konzernleitung

Der Verwaltungsrat beaufsichtigt die Konzernleitung und überwacht ihre Leistungen mit einem entsprechenden Berichtswesen und mit entsprechenden Controlling-Prozessen. Die regelmässige Berichterstattung durch den Group CEO und andere Führungskräfte an den Verwaltungsrat liefert Informationen und Statusberichte. Dazu gehören Berichte zu wichtigen Leistungskennzahlen und anderen relevanten Finanzinformationen der Gruppe, Informationen über bestehende und drohende Risiken, Entwicklungen in wichtigen Märkten und bei Konkurrenten sowie Informationen über andere bedeutende Ereignisse. Der Verwaltungsratspräsident traf sich im Jahr 2018 regelmässig mit dem Group CEO. Er trifft sich ausserhalb der regulären Sitzungen gelegentlich mit anderen Mitgliedern der Konzernleitung und dem Management. Ebenso verfahren auch die anderen Mitglieder des Verwaltungsrats; sie treffen sich vor allem mit dem Group CFO und dem Group CRO.

Die Gruppe besitzt ein Informations- und Finanzberichtssystem. Die Jahresplanung der Gruppe, zu der eine Übersicht der finanziellen und operativen Kennzahlen gehört, wird von der Konzernleitung detailliert überprüft und vom Verwaltungsrat genehmigt. Die Prognosen für das Gesamtjahr werden bei Bedarf angepasst, um veränderte Sensitivitäten und Risiken zu berücksichtigen, die sich auf die Ergebnisse der Gruppe auswirken können. Beim Auftreten von Abweichungen werden gegebenenfalls geeignete Massnahmen ergriffen. Diese Informationen werden von Konzernleitung und Verwaltungsrat regelmässig überprüft.

Die Gruppe hat ein koordiniertes, formalisiertes und einheitliches Konzept für das Risikomanagement und die Risikokontrolle eingeführt und umgesetzt. Informationen zum Risikomanagement und den internen Kontrollprozessen der Gruppe finden Sie in der Risk Review ab Seite 121. Die interne Revision, die externen Revisoren und die Compliance-Funktion unterstützen den Verwaltungsrat bei der Wahrnehmung seiner Kontroll- und Überwachungsaufgaben. Informationen zu den wichtigsten Tätigkeiten dieser Funktionen finden sich auf den Seiten 74 bis 77.

DIESE SEITE WURDE ABSICHTLICH FREI GELASSEN

Konzernleitung

Eine kundenorientierte Konzernleitung, die Veränderungen vorantreibt

Unsere Konzernleitung ist dank ihrer Erfahrung und Vielfalt gut gerüstet für den von der Kundenseite ausgehenden Wandel und die Herausforderungen durch schnelllebige technologische Entwicklungen.

**Mario Greco**

Group Chief Executive Officer

Nationalität: Italien

Jahrgang: 1959

**Urban Angehrn**

Group Chief Investment Officer

Nationalität: Schweiz

Jahrgang: 1965

**Amanda Blanc**

CEO EMEA (Europe, Middle East & Africa)

Nationalität: Grossbritannien

Jahrgang: 1967

**Jeff Dailey**

CEO of Farmers Group, Inc.

Nationalität: USA

Jahrgang: 1957





Claudia Dill

CEO Latin America

Nationalität: Schweiz

Jahrgang: 1966



Kathleen Savio

CEO North America

Nationalität: USA

Jahrgang: 1965



Jack Howell

CEO Asia Pacific

Nationalität: USA

Jahrgang: 1970



Gary Shaughnessy

Senior Advisor

Nationalität: Grossbritannien

Jahrgang: 1966

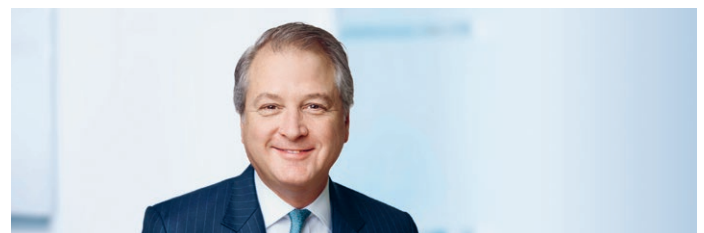


Alison Martin

Group Chief Risk Officer

Nationalität: Grossbritannien

Jahrgang: 1974



James Shea

CEO Commercial Insurance

Nationalität: Kanada

Jahrgang: 1965



George Quinn

Group Chief Financial Officer

Nationalität: Grossbritannien

Jahrgang: 1966



Kristof Terryn

Group Chief Operating Officer

Nationalität: Belgien

Jahrgang: 1967



Bericht über die Corporate Governance (fortgesetzt)

Group Management

Konzernleitung

Group Management
per 31. Dezember 2018



Jene Bereiche des Managements, die nicht in den Zuständigkeitsbereich des Verwaltungsrats fallen, werden dem Group CEO übertragen. Der Group CEO hat die Gesamtverantwortung und Rechenschaftspflicht für das Management und die Performance der Gruppe. Die Konzernleitung fungiert als das Kern-Managementteam des Group CEO im Hinblick auf strategische, finanzielle und unternehmenspolitische Aspekte von gruppenweiter Relevanz. Dazu zählen auch die konsolidierte Performance, Eigenkapitalzuteilung sowie Fusionen und Akquisitionen.

An der Spitze der Konzernleitung steht der Group CEO. Um in der Konzernleitung sowohl die Geschäftsbereiche als auch die Regionen zu berücksichtigen, gehörten ihr per 31. Dezember 2018 der CEO EMEA (Europe, Middle East & Africa), der CEO North America, der CEO Latin America, der CEO Asia Pacific, der CEO von Farmers Group, Inc. und der CEO Commercial Insurance an. Der Group CFO, Group CIO, Group COO, Group CRO und Gary Shaughnessy als ehemaliger CEO EMEA waren per 31. Dezember 2018 ebenfalls Mitglieder der Konzernleitung.

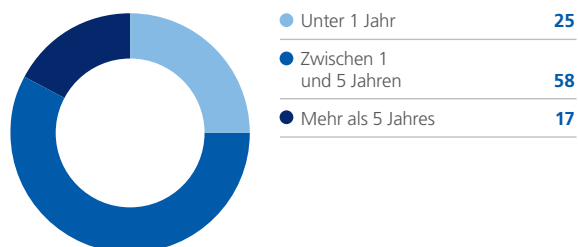
Zusammensetzung der Konzernleitung

Per Ende Dezember 2018 sassen in der Konzernleitung Mitglieder sechs verschiedener Nationalitäten. Die Mitglieder der Konzernleitung haben ihre Berufserfahrung in den unterschiedlichsten Ländern erworben, sodass sie als Gruppe über eine umfassende Kenntnis internationaler Geschäftspraktiken verfügen.

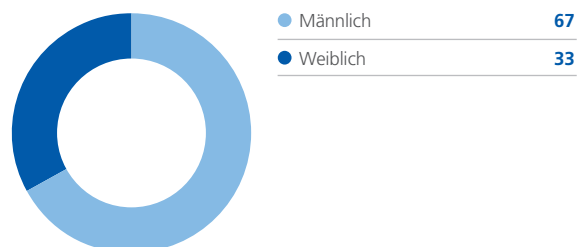
Die Zusammensetzung der Konzernleitung per 31. Dezember 2018 in Bezug auf Länge der Amtszeit, Geschlechterverhältnis und Nationalität stellt sich wie folgt dar, wobei die durchschnittliche Länge der Amtszeit drei Jahre betrug:

Konzernleitung nach Länge der Amtszeit

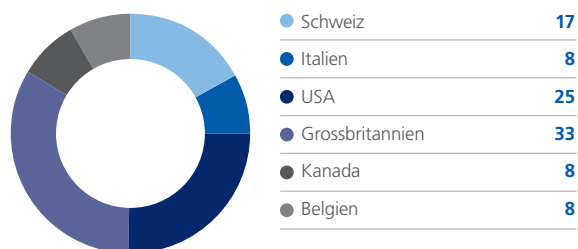
in %, per 31. Dezember 2018

**Konzernleitung nach Geschlecht**

in %, per 31. Dezember 2018

**Konzernleitung nach Nationalität**

in %, per 31. Dezember 2018

**Veränderungen in der Konzernleitung**

Am 5. Oktober 2018 wurde Amanda Blanc zum CEO EMEA ernannt und wurde Mitglied der Konzernleitung. Gary Shaughnessy, ehemaliger CEO EMEA, entschloss sich, ab demselben Datum von seiner Funktion zurückzutreten. Um einen reibungslosen Übergang zu gewährleisten, schied Gary Shaughnessy per 31. Dezember 2018 aus der Konzernleitung aus.

Zur Vereinfachung der Koordination und Abstimmung der dem Group CEO zur Genehmigung vorzulegenden Empfehlungen zu spezifischen Themen wurden für Schlüsselbereiche die folgenden funktionsübergreifenden Ausschüsse eingerichtet.

Bericht über die Corporate Governance (fortgesetzt)

Management-Ausschüsse**Das Group Balance Sheet Committee (GBSC)**

Mitglieder: Group CFO (Vorsitzender), Group CEO, Group CRO, Group CIO. Der Group General Counsel nimmt ex officio an den Sitzungen teil, ist aber kein stimmberechtigtes Mitglied.

Hauptaufgaben und Verantwortlichkeiten: Das GBSC dient als funktionsübergreifendes Beratungsgremium für Angelegenheiten, die die Finanzlage der gesamten Gruppe wesentlich beeinflussen könnten. Der Ausschuss legt dem Group CEO Empfehlungen vor. Zentrale Themen sind:

- ▶ Kapitalmanagement bei Eigenkapitalzuteilungen und Entscheidungen zur Kreditaufnahme und Kreditgewährung;
- ▶ Bilanzplanung bezüglich Strategien zu Liquidität, Solvabilität, Anlagen und Asset/Liability Management und der damit verbundenen Eigenkapitalzuteilung, einschliesslich Änderungen bei der Anlagestrategie;
- ▶ Fragen der Geschäftsentwicklung bei Unternehmenstransaktionen mit Dritten, interne Umstrukturierung, Anlagen einschliesslich Immobilien und Einstieg in neue Arten von Geschäften und Märkten;
- ▶ wesentliche Rückversicherungsstrategien und Rückversicherungsprogramme der Gruppe;
- ▶ andere vom Vorsitzenden festgelegte Themen und Angelegenheiten, die einen wesentlichen Einfluss auf die Bilanz der Gruppe haben.

Das Group Risk Committee (GRC)

Mitglieder: Group CRO (Vorsitzender), Group CFO, Group CIO, Group COO, Group General Counsel. Der Leiter von Group Audit wird ex officio zu den Sitzungen eingeladen, ist aber kein stimmberechtigtes Mitglied.

Hauptaufgaben und Verantwortlichkeiten: Die wichtigste Aufgabe des Group Risk Committee ist, hinsichtlich der Aktivitäten im Zusammenhang mit dem Gesamtrisikoprofil der Gruppe, einschliesslich Versicherungs-, Finanzmarkt-, Kredit- sowie operativer und strategischer Risiken, Empfehlungen zu überprüfen und gegenüber dem Group CEO auszusprechen.

Das GRC überprüft und spricht Empfehlungen zu Themen aus wie:

- ▶ die Gesamtrisikobereitschaft, -toleranz und -limiten der Gruppe, einschliesslich der Ausnahmen von Limiten über bestimmten Schwellenwerten;
- ▶ Anfragen für den Vorstoss in neue Sparten des Versicherungsgeschäfts oder neue Arten der Versicherungsdeckung, die sich erheblich auf das Risikoprofil der Gruppe auswirken würde;
- ▶ Änderungen an den Richtlinien der Gruppe (Group Policy Framework) und der Zurich Risk Policy (ZRP);
- ▶ regulatorische Entwicklungen, die das Risikomanagement und die regulatorische Berichterstattung der Gruppe betreffen;
- ▶ die gesamte Risikoprofilbeurteilung (Total Risk Profiling) der Gruppe und damit verbundene Massnahmen;
- ▶ zukünftige Änderungen an den Kapitalmodellen und den Kapitalansätzen, die erhebliche Auswirkungen auf die ökonomischen Solvabilitätsquoten haben;
- ▶ die Politik der Gruppe hinsichtlich der Modellvalidierung und Validierungsergebnisse in Bezug auf die Kapitalmodelle und bedeutende Bewertungsmodelle, einschliesslich Abhilfemassnahmen;
- ▶ internes Markt- und Kreditrisikomodell, Kapitalverbrauch im Verhältnis zur Eigenkapitalzuteilung der Gruppe, einschliesslich Abhilfemassnahmen;
- ▶ deutliche Abweichungen von festgelegten Solvabilitätszielen durch Tochtergesellschaften; bei Bedarf werden Abhilfemassnahmen vorgeschlagen.

Mit technischen Fragen befasste Ausschüsse

Neben Management-Ausschüssen sieht die Führungsstruktur der Gruppe auch mit Fragen technischer Art befasste Ausschüsse vor, die sich mit weiteren Aspekten der Geschäftstätigkeit von Zurich beschäftigen wie etwa den folgenden:

Das Asset/Liability Management Investment Committee unter der Leitung des Group CIO ist als bereichsübergreifendes Organ in erster Linie für die Überwachung und Prüfung des Asset/Liability Management der Gruppe und die strategische Asset Allocation der angelegten Aktiven von Zurich zuständig.

Das Group Pensions Committee unter der Leitung von Gary Shaughnessy ist für die Entwicklung, Überprüfung und beratende Betreuung der Governance-Struktur der Gruppe (einschliesslich entsprechender Richtlinien und Verfahren) für Angelegenheiten im Zusammenhang mit Altersvorsorgevereinbarungen und anderen Vorsorgeleistungen zuständig. Es ist für die Aufsicht und Ausrichtung der wichtigsten Altersvorsorgevereinbarungen der Gruppe und deren Leistungen für pensionierte Mitarbeitende in Bezug auf die Ausgestaltung und Finanzierung der Leistungen sowie Investitionen und Rechnungswesen zuständig und gibt dem GBSC Empfehlungen in pensionsbezogenen Angelegenheiten.

Das Disclosure Committee unter der Leitung des Head of Group Financial Accounting and Reporting (FAR) ist für die Prüfung sämtlicher externer Kommunikation und Offenlegung von Informationen verantwortlich, die für die Finanzposition und/oder die Ertragskraft der Gruppe von wesentlicher Bedeutung sind. Es prüft insbesondere die Halbjahres- und Jahresergebnisse nach IFRS sowie die Zwischenberichte am Ende des ersten und dritten Quartals und die damit zusammenhängenden Dokumente, wie diesbezügliche Pressemitteilungen und Analysteninformationen. Es prüft sonstige externe Kommunikation mit wesentlichen Informationen zur Finanzlage und Ertragskraft der Gruppe, Vorschläge von Group Compliance zu Projekten, die Auswirkungen auf die Gruppe haben, und entsprechende Handelsbeschränkungen sowie Kontrollen und Verfahren bezüglich der Wirksamkeit der internen Kontrollen der Gruppe in Bezug auf die Finanzberichterstattung. Es legt dem Group CFO Empfehlungen vor.

Gremien

Die Gruppe legt Wert auf die Meinung externer Experten, um mögliche Herausforderungen und Risiken besser verstehen und beurteilen zu können. Per 31. Dezember 2018 konnte die Gruppe auf das Feedback und die Erkenntnisse eines Gremiums mit führenden Akademikern sowie Unternehmens- und Branchenexperten zugreifen. Bei Gremien handelt es sich nicht um Organe der Gruppe. Ebenso verfügen sie über keinerlei Entscheidungsbefugnisse. Sie stehen der Geschäftsleitung oder gewissen Funktionen der Gruppe lediglich mit Know-how oder beratend zur Seite. Der Advisory Council for Catastrophes (vormals Natural Catastrophe Advisory Council) liefert Erkenntnisse zu Häufigkeit, Vorhersehbarkeit und Zerstörungskraft von Katastrophen und gibt Feedback zu den von Zurich in diesem Bereich getroffenen Massnahmen zur Verbesserung der Effizienz des Underwriting und des Erwerbs von Rückversicherungsdeckung.

Bericht über die Corporate Governance (fortgesetzt)

Biografien

Mario Greco

Group Chief Executive Officer

Fähigkeiten und Erfahrung

Mario Greco stiess im März 2016 als Group Chief Executive Officer und Mitglied der Konzernleitung zu Zurich.

Herr Greco begann seine berufliche Laufbahn im Bereich Management Consulting. Von 1986 bis 1994 war er für McKinsey & Company in Mailand tätig, wo er 1992 Partner und später Partner Leader im Bereich Versicherungen wurde. 1995 stiess er als Leiter der Schadenabteilung zur RAS (Allianz Gruppe) in Mailand. Im darauffolgenden Jahr wurde er zum General Manager für das Versicherungsgeschäft und 1998 zu dessen Managing Director ernannt. Im Jahre 2000 wurde er CEO des Unternehmens. Ende 2004 berief man ihn in die Geschäftsleitung der Allianz AG, wo er für das Geschäft in Frankreich, Italien, Spanien, Portugal, Griechenland und der Türkei verantwortlich zeichnete. Im April 2005 wechselte Mario Greco zur Sanpaolo IMI Group in Mailand, wo er als CEO von Eurizon Vita tätig war. Im Oktober 2005 wurde er zum CEO der Eurizon Financial Group ernannt. Von 2007 bis 2012 war er bei Zurich tätig. Zuerst als CEO Global Life und von 2010 als CEO General Insurance. 2012 wurde er zum CEO von Generali ernannt.

Externe Ernennungen

Mario Greco ist Verwaltungsratsmitglied der Geneva Association, Stiftungsratsmitglied des Lucerne Festivals und Mitglied des International Advisory Council der Bocconi Universität.

Ausbildung

Mario Greco hat einen Bachelorabschluss in Wirtschaftswissenschaften der Universität Rom sowie einen Master in International Economics and Monetary Theory der Universität Rochester im Bundesstaat New York (USA).

Urban Angehrn

Group Chief Investment Officer

Fähigkeiten und Erfahrung

Urban Angehrn wurde im Juli 2015 als Group Chief Investment Officer in die Konzernleitung berufen. Bevor er diese Rolle übernahm, war er Head of Alternative Investments und von 2010 bis 2012 Head of Strategy Implementation im Investment Management. Er stiess 2007 als Regional Investment Manager Europa zu Zurich. Davor hielt Herr Angehrn verschiedene kapitalmarktbezogene Positionen bei Versicherungen und im Investment Banking, unter anderem als Head of Allocation & Strategy im Asset Management der Winterthur Gruppe. Davor beriet er institutionelle Kunden in der Schweiz über den Einsatz von Derivaten und besetzte Positionen im Derivatives Marketing und Fixed Income Sales bei Credit Suisse und J.P. Morgan.

Externe Ernennungen

Herr Angehrn ist Präsident des Stiftungsrats der Pensionskasse der Zürich Versicherungs-Gruppe. Er ist zudem Mitglied des Beirats des Instituts für Banking und Finance an der Universität Zürich.

Ausbildung

Herr Angehrn hält einen Dokortitel in Mathematik der Harvard University und einen Master in Theoretischer Physik der ETH Zürich.

Amanda Blanc

CEO EMEA

(Europe, Middle East & Africa)

Fähigkeiten und Erfahrung

Amanda Blanc verfügt über nahezu 30 Jahre Erfahrung in verschiedenen Versicherungsmärkten. Als qualifizierte Versicherungsexpertin (Qualified Chartered Insurer) bekleidete sie eine Reihe von höheren Führungspositionen innerhalb der Branche. Im Oktober 2018 kam sie als Chief Executive Officer for Europe, Middle East & Africa (EMEA) mit zusätzlicher Verantwortung für die globalen Bankpartnerschaften zu Zurich. Gleichzeitig wurde sie in die Konzernleitung berufen. Vor ihrem Wechsel zu Zurich war Frau Blanc von 2016 bis 2018 als Group CEO von AXA UK & Ireland tätig. Zuvor trat sie 2011 als CEO AXA Insurance, Commercial Lines in die Geschäftsleitung von AXA UK ein. Von 2006 bis 2010 hatte sie höhere Führungspositionen beim britischen Versicherungsmakler Towergate Partnership Ltd. inne. Zuvor war sie von 2003 bis 2006 Mitglied der Geschäftsleitung von Groupama Insurance Co Ltd. und von 1999 bis 2003 war sie als Regional Director erstmals bei AXA Insurance UK tätig. Frau Blanc begann ihre Karriere 1989 als Trainee bei Commercial Union Assurance Company Ltd. (heute Aviva plc) und wurde 1998 Unternehmensberaterin bei Ernst & Young im Bereich Transformation. Sie war zudem Präsidentin des Chartered Insurance Institute (2013) und des UK Insurance Fraud Bureau.

Externe Ernennungen

Frau Blanc ist Verwaltungsratspräsidentin der Association of British Insurers. Sie ist Mitglied des britischen Panel on Takeovers and Mergers und Mitglied des Hearings Committee des Panel.

Ausbildung

Frau Blanc schloss ihr Studium an der University of Liverpool 1989 mit einem Bachelor in Geschichte mit Auszeichnung ab. Seit 1993 ist sie Associate des Chartered Insurance Institute (ACII). Sie verfügt zudem über einen MBA der Leeds University Business School (1999).

Jeff Dailey

CEO of Farmers Group, Inc.

Fähigkeiten und Erfahrung

Jeff Dailey begann seine Karriere 1980 bei der Mutual Service Insurance Company und war bald auch für die Progressive Insurance Company tätig. Er gründete später die Reliant Insurance Company, ein Start-up-Unternehmen im Bereich Autoversicherungen, das sich im Besitz der Reliance Group Holdings befand und 2001 an Bristol West Holdings, Inc. verkauft wurde. Von 2001 bis 2003 war Herr Dailey Chief Operating Officer (COO) von Bristol West Holdings, Inc. Im Jahr 2003 wurde er im Zuge des erfolgreichen Börsengangs des Unternehmens an der New Yorker Börse zum Präsidenten und COO und 2006 zum CEO von Bristol West Holdings, Inc. ernannt. Herr Dailey kam 2007 als Vizepräsident zu Farmers Group, Inc., als Farmers Bristol West Holdings, Inc. übernahm, und wurde 2008 zum Executive Vice President des Privatkundengeschäfts befördert. Im Januar 2011 wurde er zum Präsidenten und COO von Farmers Group, Inc. ernannt. Im Februar 2011 wurde er Mitglied des Verwaltungsrats der Farmers Group, Inc. und ist seit Oktober 2015 deren Verwaltungsratspräsident. Per Januar 2012 wurde er in seine aktuelle Funktion als CEO von Farmers Group, Inc. sowie in die Konzernleitung berufen.

Externe Ernennungen

Herr Dailey ist Mitglied des Stiftungsrats von The Institutes und des Beirats von Team Rubicon, einer Katastrophenhilfeorganisation, die Militär-veteranen, Ersthelfer, medizinische Fachkräfte und Technologieexperten zusammenbringt.

Ausbildung

Herr Dailey besitzt einen Bachelor der University of Wisconsin-Madison in Volkswirtschaft und einen Master der University of Wisconsin-Milwaukee in Betriebswirtschaft.

Claudia Dill

CEO Latin America

Fähigkeiten und Erfahrung

Claudia Dill verfügt über mehr als 25 Jahre Berufserfahrung im Bank- und Versicherungswesen, wo sie diverse leitende Positionen in unterschiedlichen Ländern innehatte. Sie begann ihre berufliche Laufbahn 1990 als Internal Auditor bei Credit Suisse. Im Jahr 1992 zog sie nach Japan, wo sie als Revisorin für die Deutsche Bank und die Commerzbank arbeitete. Den Grossteil des Jahres 1994 war sie als Wirtschaftsprüferin für Coopers & Lybrand in Moskau tätig, bevor sie in die Schweiz zurückkehrte. Von Ende 1994 bis 1999 arbeitete sie erneut bei Credit Suisse und hatte verschiedene Positionen im Bereich Credit Risk Management inne. 1999 kam Frau Dill als Financial Controller für Group Reinsurance zu Zurich und wurde 2001 zum Chief Financial Officer (CFO) für Group Reinsurance befördert. Im Jahr 2003 wurde sie zum CFO für die Business Division Continental Europe ernannt und 2004 dann zum CFO für die Region Europa und das Segment Europe General Insurance. Im Jahr 2007 wurde sie zum Chief Operating Officer (COO) für denselben Geschäftsbereich ernannt. Frau Dill übernahm 2009 die Position des CEO und der Präsidentin für die North America Shared Services Plattform (ZFUS) und wurde 2010 zum Head of Global Business Services befördert; beide Rollen übte sie in den USA aus. 2012 kehrte sie als COO für das globale Schadenversicherungsgeschäft (General Insurance) in die Schweiz zurück. 2015 wurde sie zum CEO General Insurance Latin America und 2016 zum CEO Latin America ernannt und ist gegenwärtig in Brasilien tätig. Im Oktober 2016 wurde sie in die Konzernleitung berufen.

Externe Ernennungen

Keine.

Ausbildung

Frau Dill verfügt über einen MBA der Universitäten Rochester (USA) und Bern (Schweiz) sowie über einen Master-Abschluss in Wirtschaftswissenschaften der Universität St. Gallen (Schweiz).

Jack Howell

CEO Asia Pacific

Fähigkeiten und Erfahrung

Jack Howell hat über 20 Jahre Berufserfahrung im Finanzdienstleistungsbereich. Gut die Hälfte dieser Zeit hatte er verschiedene Führungspositionen bei Versicherungsgesellschaften in Asien inne. Vor seiner Berufung zu Zurich war Herr Howell Regional Officer für Asien für Assicurazioni Generali mit Sitz in Hongkong. Davor war er bei Prudential plc Group tätig; zuerst für kurze Zeit als CEO und President Director für PT Prudential Life Assurance Indonesia und dann fast sechs Jahre als CEO von Prudential Vietnam Assurance. Vor seiner Tätigkeit bei Prudential hatte er verschiedene Positionen bei AIG auf den Philippinen, in Hongkong und New York inne. Daneben war er einer der Gründer einer Investmentbank-Boutique namens TwentyTen und arbeitete mehrere Jahre als Berater, unter anderem für The Boston Consulting Group. Herr Howell kam im September 2016 als CEO Asia Pacific zu Zurich und gehört seit Oktober 2016 der Konzernleitung an.

Externe Ernennungen

Keine.

Ausbildung

Herr Howell verfügt über einen MBA der Universität Chicago sowie einen Bachelor of Science in quantitativer Ökonomie der Tufts University in Massachusetts.

Bericht über die Corporate Governance (fortgesetzt)

Biografien
(fortgesetzt)**Alison Martin**

Group Chief Risk Officer

Fähigkeiten und Erfahrung

Alison Martin verfügt über eine umfangreiche Management-, Finanz- und Geschäftserfahrung in der Versicherungsbranche. Sie kam im Oktober 2017 als designierter Group Chief Risk Officer zu Zurich und gehört seitdem der Konzernleitung an. Im Januar 2018 übernahm sie die Funktion des Group Chief Risk Officer. Alison Martin begann ihre Karriere als zertifizierte Wirtschaftsprüferin bei PwC, wo sie von 1995 bis 2003 mit Versicherungskunden in Prüfungs- und Beratungsfunktionen zusammenarbeitete. Anschliessend hatte sie Führungspositionen bei Swiss Re inne, wo sie 2003 als Finance Director Life & Health eintrat. Im Jahr 2005 wurde sie zum Chief Financial Officer (CFO) der Geschäftseinheit UK Life & Health ernannt. Von 2006 bis 2010 leitete sie das Team Global Life & Health Risk Transformation von Swiss Re. Ab Januar 2011 arbeitete sie als Group Managing Director der Life & Health Products Division. Im Jahr 2013 wurde sie zum Head of Life & Health Business Management von Swiss Re ernannt. In dieser Position war sie tätig, bis sie 2017 zu Zurich stiess.

Externe Ernennungen

Seit September 2018 ist Alison Martin Mitglied des Beirats des ETH Risk Center Advisory Board.

Ausbildung

Frau Martin schloss 1995 die University of Birmingham mit einem Bachelor in Rechtswissenschaften mit Auszeichnung ab. Seit 1998 ist sie Associate Member des Institute of Chartered Accountants in England and Wales. 2010 erlangte sie das Chartered Financial Analyst Investment Management Certificate.

George Quinn

Group Chief Financial Officer

Fähigkeiten und Erfahrung

George Quinn begann seine Karriere 1988 bei KPMG in London, wo er verschiedene Positionen in Zusammenarbeit mit der Versicherungs- und Rückversicherungswirtschaft bekleidete. Im Jahr 1999 stiess er als Group Chief Accounting Officer zu Swiss Re in Zürich und wurde später Chief Financial Officer (CFO) für die Geschäftseinheit Financial Services der Swiss Re Group. 2005 wurde er Regional Chief Financial Officer von Swiss Re Americas in New York. Von März 2007 bis 2014 amtierte er als Chief Financial Officer für Swiss Re Group. Im Mai 2014 stiess er als Group CFO und Mitglied der Konzernleitung zu Zurich.

Externe Ernennungen

Herr Quinn ist Mitglied des Finance Chapter der Schweizerisch-Amerikanischen Handelskammer.

Ausbildung

Herr Quinn verfügt über einen Abschluss der Universität Strathclyde in Ingenieurwissenschaften. Er ist Mitglied des Institute of Chartered Accountants in England und Wales.

Kathleen Savio

CEO North America

Fähigkeiten und Erfahrung

Kathleen Savio ist Chief Executive Officer für Zurich North America, eine Position, die sie seit Januar 2018 innehat. Sie verfügt über mehr als 25 Jahre Berufserfahrung, die sie in verschiedenen Geschäftsbereichen von Zurich erwarb. Im Oktober 2017 wurde sie in die Funktion als designierter Chief Executive Officer für Zurich North America berufen und zum Mitglied der Konzernleitung ernannt. Von 2012 bis 2017 hatte sie die Position des Head of Alternative Markets bei Zurich North America inne, wo Produkte und Dienstleistungen über verschiedene Kanäle zum Kunden gebracht werden. Zu den Kanälen zählen Direktvertrieb, Programmadministration, Crop Agents, Captive Consultants und Makler. Vor dieser Ernennung war Frau Savio bei North America Commercial als Chief Administrative Officer tätig. Davor stand sie Corporate and Marketing Communications bei North America Commercial vor und leitete den Bereich Strategic Initiatives for Marketing and Distribution. Darüber hinaus bekleidete sie Funktionen im Product Underwriting, im Corporate Marketing und in weiteren bedeutenden Geschäftseinheiten. Sie stiess 1991 zu Zurich.

Externe Ernennungen

Kathleen Savio ist stellvertretende Vorsitzende des Executive Committee der America Insurance Association (AIA). Sie ist Mitglied von «The Chicago Network», einer Vereinigung führender Geschäftsfrauen aus Chicago. Sie ist zudem Verwaltungsratsmitglied der St. John's University School of Risk Management.

Ausbildung

Frau Savio erwarb einen Master in Communication und einen Bachelor in Speech Communication der Illinois State University. Ferner schloss sie das Harvard Business School Advanced Management Program ab und nahm an Schulungsprogrammen für Führungskräfte der Kellogg School of Management an der Northwestern University teil.

Gary Shaughnessy

Senior Advisor

Fähigkeiten und Erfahrung

Gary Shaughnessy wurde im Januar 2018 zum Vorsitzenden der Stiftung Z Zurich Foundation ernannt. Er übt auch andere Aufgaben in der Gruppe aus, unter anderem als strategischer Berater, und war bis zum 31. Dezember 2018 Mitglied der Konzernleitung. Vor seiner Ernennung zum CEO Global Life und Konzernleitungsmitglied im Januar 2016 und zum CEO EMEA im Juli 2016 (eine Position, von der er Anfang Oktober 2018 zurückgetreten ist) war er seit Juni 2012 CEO von Zurich UK Life. Im Jahr 2014 übernahm er zusätzlich die Funktion des Länderscheffs von Zurich in Grossbritannien. Vor seinem Wechsel zu Zurich war Herr Shaughnessy als Managing Director bei Fidelity Worldwide Investment verantwortlich für den Bereich UK Defined Contribution and Retail Business. Davor bekleidete er während fast eines Jahrzehnts eine Reihe von Führungspositionen innerhalb der Prudential Group, unter anderem als UK Managing Director im Bereich Einzel- und Kollektivleben sowie als Leiter Privatkunden bei M&G Investments in Grossbritannien. Herr Shaughnessy hat einen Marketing- und Vertriebs hintergrund. Seine früheren Anstellungen bei AXA, der Automobile Association in Grossbritannien und der Bank of Scotland decken ein breites Spektrum im Finanzdienstleistungsreich ab.

Externe Ernennungen

Herr Shaughnessy wurde im Juni 2017 zum Ratsmitglied der Britisch-Schweizerischen Handelskammer und im August 2018 zum Stiftungsrat von Parkinson's UK ernannt.

Ausbildung

Herr Shaughnessy hat Sportwissenschaften an der Universität Liverpool John Moores in Grossbritannien studiert.

James Shea

CEO Commercial Insurance

Fähigkeiten und Erfahrung

James Shea begann seine Laufbahn in der Versicherungsbranche 1994 als Financial Lines Underwriter bei AIG in New York. Ab 1996 hatte er bei AIGs Tochtergesellschaft American International Underwriters (AIU) diverse Führungspositionen im Underwriting und in der Geschäftsleitung inne. Unter anderem war er Senior Vice President für International Financial Lines, Regional President für Mitteleuropa und die Gemeinschaft Unabhängiger Staaten sowie Managing Director von AIG UK. Im Jahr 2011 wurde er zum Präsidenten des Bereichs Global Specialty Lines und später zum CEO Commercial Insurance für AIG im asiatisch-pazifischen Raum ernannt. Zuletzt war er Präsident des Bereichs Global Financial Lines mit Sitz in New York. Im Laufe seiner Karriere war er in Kanada, den USA, in Grossbritannien, Frankreich, Japan und Singapur tätig. Herr Shea kam im September 2016 als CEO Commercial Insurance zu Zurich und gehört seit Oktober 2016 der Konzernleitung an.

Externe Ernennungen

Keine.

Ausbildung

Herr Shea verfügt über einen Bachelor-Abschluss in Politikwissenschaften der McGill University (Kanada).

Kristof Terryn

Group Chief Operating Officer

Fähigkeiten und Erfahrung

Kristof Terryn begann seine berufliche Laufbahn 1993 im Bankgeschäft, wo er im Bereich Kapitalmärkte tätig war. 1997 wechselte er zu McKinsey & Company und war dort in unterschiedlichen Positionen im Finanzdienstleistungsbereich in Brüssel und Chicago tätig. 2004 begann er seine Tätigkeit für Zurich in der Finanzabteilung. Im Jahr 2007 wurde er Chief Operating Officer für den Geschäftsbereich Global Corporate und übernahm im Januar 2009 die Position des Chief Operating Officer für das Segment General Insurance. Herr Terryn wurde 2010, anlässlich seiner Ernennung zum Group Head Operations, Mitglied der Konzernleitung. Er wurde im September 2013 zum CEO Global Life ernannt und im Oktober 2015 zum CEO General Insurance, blieb jedoch CEO Global Life ad interim bis Ende Dezember 2015. Im Juli 2016 wurde er zum Group Chief Operating Officer ernannt.

Externe Ernennungen

Keine.

Ausbildung

Kristof Terryn schloss sein Rechts- und Wirtschaftsstudium an der Universität von Leuven, Belgien, ab und erwarb einen MBA an der Universität von Michigan.

Bericht über die Corporate Governance (fortgesetzt)

Veränderungen in der Konzernleitung nach dem 1. Januar 2019

Es gab keine Veränderungen in der Konzernleitung nach dem 1. Januar 2019.

Managementverträge

Zurich Insurance Group AG hat keine wichtigen Teile der Konzernleitung vertraglich an andere Unternehmen (oder Einzelpersonen), die nicht zur Gruppe gehören (oder von ihr beschäftigt werden), übertragen.

Mitwirkungsrechte der Aktionäre

Stimmrechtsbeschränkungen und -vertretungen

Jede in das Aktienbuch eingetragene Aktie berechtigt den Inhaber zur Abgabe einer Stimme. Es gibt keine Stimmrechtsbeschränkungen.

Stimmberechtigte Aktionäre sind zur persönlichen Teilnahme an der Generalversammlung der Zurich Insurance Group AG berechtigt. Ebenfalls dürfen sie durch schriftliche Vollmachtserteilung ihr Stimmrecht auf einen anderen stimmberechtigten Aktionär oder eine andere gemäss den Statuten und einer ausführlicheren Richtlinie des Verwaltungsrats zulässige Person übertragen, damit diese sie an der Generalversammlung vertritt. Nach Massgabe der Statuten können unmündige und bevormundete Personen durch ihre gesetzlichen Vertreter, verheiratete Aktionäre durch den Ehegatten und juristische Personen durch Zeichnungsberechtigte oder andere befugte Vertreter vertreten werden, auch wenn diese Personen selbst keine Aktionäre sind.

Gemäss der Verordnung gegen übermässige Vergütungen bei börsenkotierten Aktiengesellschaften (VegüV) dürfen Vollmachten auch an den unabhängigen Stimmrechtsvertreter erteilt werden; dies entspricht Art. 13 der Statuten. Die Generalversammlung wählt den unabhängigen Stimmrechtsvertreter. Seine Amtsdauer endet mit dem Abschluss der nächsten ordentlichen Generalversammlung. Eine Wiederwahl ist möglich. Die Aktionäre können dem unabhängigen Stimmrechtsvertreter entweder schriftlich oder über die Online-Plattform der Computershare Schweiz AG Weisungen zum Abstimmungsverhalten erteilen.

Unter bestimmten Umständen kann Zurich Insurance Group AG die wirtschaftlichen Eigentümer der Namenaktien, die von professionellen Dienstleistern als Nominees verwahrt werden (z.B. Treuhandgesellschaften, Banken, professionelle Vermögensverwalter, Clearingstellen, Investmentfonds und andere von der Zurich Insurance Group AG anerkannte Organisationen), zur Teilnahme an Generalversammlungen und zur Ausübung des Stimmrechts als Vertreter des jeweiligen Nominee bevollmächtigen. Weitere Einzelheiten finden Sie auf Seite 41 dieses Berichts.

In Übereinstimmung mit schweizerischem Recht und der in der Schweiz üblichen Praxis informiert die Zurich Insurance Group AG zu Beginn der Generalversammlung alle Aktionäre über die Gesamtzahl der durch Aktionäre vertretenen Aktien und die Gesamtzahl der durch den unabhängigen Stimmrechtsvertreter vertretenen Aktien. Die Zurich Insurance Group AG stellte den Aktionären für sämtliche Beschlüsse, die an der ordentlichen Generalversammlung am 4. April 2018 zu fassen waren, Geräte für das elektronische Abstimmungsverfahren zur Verfügung.

Statutarische Quoren

Gemäss den Statuten (www.zurich.com/de-de/about-us/corporate-governance/corporate-documents) ist die Generalversammlung unabhängig von der Anzahl der anwesenden Aktionäre und der vertretenen Aktien beschlussfähig. Beschlüsse und Wahlen erfordern die Zustimmung einer absoluten Mehrheit der vertretenen Stimmen, es sei denn, die Statuten (was jedoch nicht der Fall ist) oder zwingende gesetzliche Bestimmungen sähen eine andere Regelung vor. Gemäss Artikel 704 des Schweizerischen Obligationenrechts sind zwei Drittel der vertretenen Stimmen und die absolute Mehrheit der vertretenen Aktiennennwerte für bestimmte wichtige Beschlüsse erforderlich, wie beispielsweise eine Änderung des Gesellschaftszwecks oder des Gesellschaftssitzes, die Auflösung der Gesellschaft sowie gewisse Anträge im Zusammenhang mit Kapitalerhöhungen.

Einberufung der Generalversammlung

Generalversammlungen werden vom Verwaltungsrat einberufen oder, falls erforderlich, von Revisoren und anderen Organen nach Massgabe der Artikel 699 und 700 des Schweizerischen Obligationenrechts. Aktionäre mit Stimmrecht, die zusammen mindestens 10% des Aktienkapitals halten, können, unter Angabe der Verhandlungsgegenstände und der damit zusammenhängenden Anträge, eine Generalversammlung einberufen. Die Einladung an die Aktionäre erfolgt mindestens 20 Kalendertage vor der Generalversammlung per Post und wird zusätzlich im Schweizerischen Handelsamtsblatt veröffentlicht.

Traktandenliste

Der Verwaltungsrat ist für die Festlegung der Traktandenliste und deren Versand an Aktionäre verantwortlich. Aktionäre mit Stimmrecht, die zusammen Aktien im Nennwert von mindestens CHF 10'000 vertreten, können schriftlich bis spätestens 45 Tage vor der Generalversammlung die Traktandierung bestimmter Themen verlangen.

Eintragungen in das Aktienbuch

Im Hinblick auf ein ordnungsgemässes Verfahren legt der Verwaltungsrat einen Stichtag fest, an dem die Aktionäre im Aktienbuch eingetragen sein müssen, um ihre Mitwirkungsrechte bei der Teilnahme an der Generalversammlung ausüben zu können. Der Stichtag wird zusammen mit der Einladung zur Generalversammlung im Schweizerischen Handelsamtsblatt veröffentlicht.

Informationspolitik

Per 31. Dezember 2018 hatte die Zurich Insurance Group AG 129'409 im Aktienbuch eingetragene Aktionäre – von privaten Aktionären bis zu grossen institutionellen Anlegern. Jeder eingetragene Aktionär erhält eine Einladung zur Generalversammlung. Briefe an die Aktionäre geben einen Überblick über die Geschäftstätigkeit der Gruppe im Jahresfortschritt und legen die finanzielle Performance dar. Ein umfassenderer Bericht über die Geschäftsentwicklung, der Geschäftsbericht und die Halbjahresberichte sind auf der Website von Zurich abrufbar, und der Bericht über die Geschäftsentwicklung und der Geschäftsbericht sind auf Anfrage auch in gedruckter Form erhältlich. Informationen über die Zwischenberichte am Ende des ersten und dritten Quartals stehen ebenfalls auf der Website von Zurich zur Verfügung (www.zurich.com/en/investor-relations/results-and-reports). Pressemitteilungen werden gemäss der Richtlinie betreffend Ad-hoc-Publizität verteilt und sind auf der Website von Zurich unter www.zurich.com (www.zurich.com/de-de/media/news-releases) abrufbar.

Die nächste ordentliche Generalversammlung der Zurich Insurance Group AG findet am 3. April 2019 im Hallenstadion in Zürich-Oerlikon statt. Die entsprechende Einladung mit der Traktandenliste und den Erläuterungen zu den Anträgen wird den Aktionären mindestens 20 Kalendertage vor der Generalversammlung zugestellt.

Adressen finden Sie auf Seite 300 und weitere wichtige Daten unter den Informationen für Anleger ab Seite 20 (siehe insbesondere «Wichtige Daten» auf Seite 21).

Mitarbeitende

Die Anstellungs- und Förderungspolitik der Gruppe ist darauf ausgerichtet, den Mitarbeitenden Chancengleichheit zu bieten, wobei Fähigkeiten, Erfahrung, Kenntnisse, Know-how, Integrität und Diversität im Mittelpunkt stehen. Die Gruppe fördert die Einbeziehung der Mitarbeitenden in die Unternehmensprozesse, unter anderem durch Print- und Online-Publikationen, Teamsitzungen und regelmässige Treffen mit den Mitarbeitervertretern. Die Gruppe ist Vertragspartnerin einer Vereinbarung mit Mitarbeitervertretern der Gruppengesellschaften in Europa. Weitere Informationen zu Aktivitäten der Gruppe im Bereich Mitarbeiterführung finden Sie im Geschäftsbericht auf den Seiten 16 und 17.

In einigen Ländern besitzt die Gruppe breit abgestützte Aktienbeteiligungs- und Incentive-Programme, in deren Rahmen die Mitarbeiterbeteiligung im Unternehmen gefördert werden soll.

Kontrollwechsel und Abwehrmassnahmen

Pflicht zur Unterbreitung eines Angebots

Die Statuten der Zurich Insurance Group AG sehen keine Opting-out- oder Opting-up-Bestimmung im Sinne von Artikel 125 und 135 des Bundesgesetzes über die Finanzmarktinfrastrukturen und das Marktverhalten im Effekten- und Derivatehandel vor. Daher sind Aktionäre bzw. in gemeinsamer Absprache handelnde Gruppen von Aktionären dazu verpflichtet, ein Angebot zu unterbreiten, wenn sie mehr als 33 1/3% des ausgegebenen Aktienkapitals der Zurich Insurance Group AG als Eigentümer halten.

Bericht über die Corporate Governance (fortgesetzt)

Change-of-Control-Klauseln

Mit Mitgliedern der Konzernleitung wurden Arbeitsverträge abgeschlossen, die die Anstellungsbedingungen regeln. Die längste Kündigungsfrist für Mitglieder der Konzernleitung beträgt zwölf Monate. Im Falle eines Kontrollwechsels sind keine zusätzlichen Abfindungen vorgesehen.

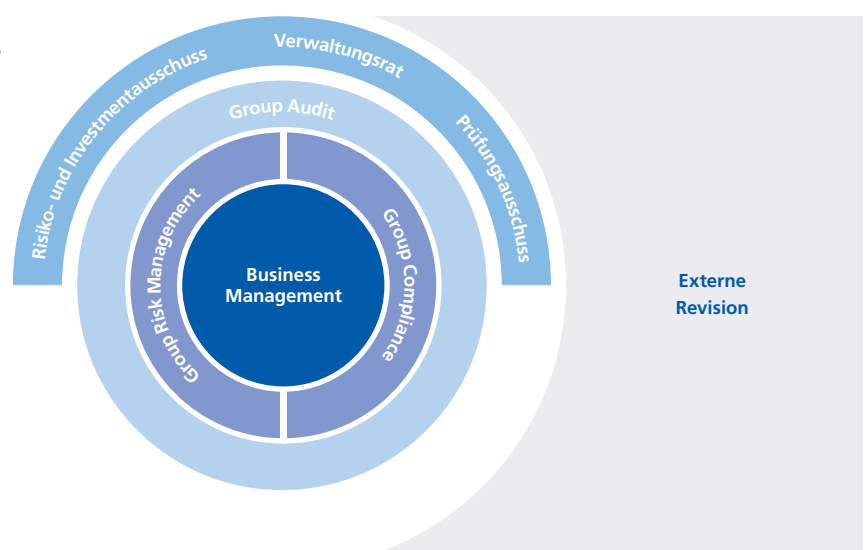
In den Aktienbeteiligungsplänen der Gruppe sind Vorschriften zu den Auswirkungen veränderter Eigentumsverhältnisse enthalten. Diese sehen vor, dass der Plan-Administrator (entweder der Vergütungsausschuss oder der Group CEO) im Falle veränderter Eigentumsverhältnisse das Recht hat, bestehende Ansprüche auf Aktien in neue Rechte auf Aktien umzuwandeln oder eine Gegenleistung für nicht übertragene Ansprüche zu erbringen. Mitarbeitende, die an diesem Plan partizipieren und infolge veränderter Eigentumsverhältnisse ihre Arbeitsstelle verlieren, haben das Recht auf eine definitive Zuteilung. Im Fall eines Kontrollwechsels sind für Mitglieder der Konzernleitung der Gruppe keine zusätzlichen Abfindungen vorgesehen.

Für die Mitglieder des Verwaltungsrats sind im Falle eines Kontrollwechsels keine Abfindungen vorgesehen.

Governance, Kontrollen und Assurance bei Zurich Insurance Group

Bei Zurich tragen verschiedene Governance- und Kontrollfunktionen dazu bei sicherzustellen, dass Risiken identifiziert und angemessen verwaltet werden und dass interne Kontrollen vorhanden sind und effektiv eingesetzt werden. Der Verwaltungsrat ist letztlich für die Überwachung dieser Aktivitäten verantwortlich. Obwohl jede Governance- und Kontrollfunktion über ihr eigenes Mandat und ihre eigenen Verantwortlichkeiten verfügt, sind die Funktionen eng aufeinander abgestimmt und arbeiten mittels regelmässigen Austauschs von Informationen, Planung und sonstigen Aktivitäten zusammen. Dieser Ansatz unterstützt das Management bei seinen Verantwortlichkeiten und schafft Vertrauen, dass Risiken angemessen angegangen werden und dass die entsprechenden Massnahmen zur Risikominderung umgesetzt werden.

Das Modell der drei Verteidigungslinien bei der Zurich Insurance Group per 31. Dezember 2018



Der Ansatz von Zurich hinsichtlich Governance und Enterprise Risk Management basiert auf dem Modell der drei Verteidigungslinien. Dieser Ansatz der drei Verteidigungslinien durchzieht die gesamte Governance-Struktur von Zurich, sodass die Risiken klar identifiziert, bewertet, der verantwortlichen Person zugeordnet, verwaltet und überwacht werden.

- **Erste Linie: Business Management**
Die erste Verteidigungslinie besteht aus dem operativen Management und allen Funktionen ausser Group Risk Management, Group Compliance und Group Audit.
Die erste Linie geht Risiken ein und ist für das tägliche Risikomanagement verantwortlich (d.h. die Risiken werden identifiziert und überwacht, es werden Massnahmen zur Risikominimierung implementiert, und es sind effektive interne Kontrollen vorhanden).
- **Zweite Linie: Group Risk Management und Group Compliance**
Die zweite Verteidigungslinie besteht aus den beiden Kontrollfunktionen, Group Risk Management und Group Compliance.
Das Group Risk Management ist für das unternehmensweite Risikomanagement-Rahmenwerk von Zurich verantwortlich. Der Group CRO berichtet regelmässig über Risikoangelegenheiten an den Group CEO, die Ausschüsse des oberen Managements sowie den Risiko- und Investmentausschuss des Verwaltungsrats.
Group Compliance ist dafür verantwortlich, dem Management Sicherheit zu geben, dass die Compliance-Risiken innerhalb seines Mandats angemessen identifiziert und bewirtschaftet werden. Der Group Chief Compliance Officer berichtet regelmässig an den Prüfungsausschuss und verfügt über eine zusätzliche Berichtslinie zum/zur Vorsitzenden des Prüfungsausschusses und einen angemessenen Zugang zum Verwaltungsratspräsidenten.
- **Dritte Linie: Group Audit**
Die dritte Verteidigungslinie besteht aus der Assurance-Funktion Group Audit.
Group Audit ist für die Prüfung der Risikomanagement-, Kontroll- und Governance-Prozesse zuständig. Der Leiter von Group Audit berichtet funktional dem/der Vorsitzenden des Prüfungsausschusses und administrativ dem Group CEO, trifft sich regelmässig mit dem Verwaltungsratspräsidenten und dem/der Vorsitzenden des Prüfungsausschusses und nimmt an allen Sitzungen des Prüfungsausschusses teil.
- **Verwaltungsrat – Prüfungsausschuss sowie Risiko- und Investmentausschuss**
Der Verwaltungsrat ist letztlich für die Überwachung der Kontroll- und Assurance-Aktivitäten verantwortlich. Sein Prüfungs- sowie sein Risiko- und Investmentausschuss erhalten im Laufe des Jahres regelmässige Updates von Group Risk Management, Group Compliance, Group Audit und der externen Revisionsstelle.
- **Externe Revision**
Die externe Revision ist für die Prüfung der Jahresrechnungen der Gruppe und der Compliance von Zurich mit spezifischen regulatorischen Anforderungen verantwortlich.
Der Prüfungsausschuss trifft sich regelmässig mit den externen Revisoren.

Bericht über die Corporate Governance (fortgesetzt)

Externe Revision

Dauer des Mandats und Amtszeit des leitenden Revisors

PricewaterhouseCoopers AG (PwC), Birchstrasse 160, in 8050 Zürich, ist die externe Revisionsstelle der Zurich Insurance Group AG.

PwC übernimmt sämtliche Prüfungen, die vom Gesetz und von den Statuten der Zurich Insurance Group AG vorgeschrieben sind. Die externe Revisionsstelle wird von den Aktionären der Zurich Insurance Group AG jährlich neu ernannt. An der ordentlichen Generalversammlung vom 4. April 2018 wurde PwC von den Aktionären der Zurich Insurance Group AG wiedergewählt. Der Verwaltungsrat beantragt an der ordentlichen Generalversammlung am 3. April 2019, PwC als externe Revisionsstelle für das Geschäftsjahr 2019 wiederzuwählen. PwC erfüllt alle Anforderungen des Bundesgesetzes über die Zulassung und Beaufsichtigung der Revisorinnen und Revisoren (Revisionsaufsichtsgesetz – RAG) und wurde von der Schweizerischen Revisionsaufsichtsbehörde als eingetragenes Revisionsunternehmen zugelassen.

PwC bzw. seine Vorgängerunternehmen Coopers & Lybrand und Schweizerische Treuhandgesellschaft AG sind seit dem 11. Mai 1983 als externe Revisionsstelle für die Zurich Insurance Group AG und deren Vorgängerunternehmen tätig. 2000 und 2007 fanden Ausschreibungen statt, bei denen die grössten Wirtschaftsprüfungsunternehmen aufgefördert wurden, ihre Arbeitsprogramme und Angebote zu unterbreiten. Nach genauer Prüfung befand die Gruppe in beiden Fällen, dass das Arbeitsprogramm sowie das Angebot von PwC das beste sei, und schlug deshalb die Wiederwahl von PwC vor.

Alex Finn von PwC ist seit dem Geschäftsjahr 2018 Global Relationship Partner, leitender Revisor und verantwortlich für die gesetzliche Prüfung. Mark Humphreys hat als Audit Engagement Partner den Revisionsbericht für 2018 mitunterzeichnet. Ray Kunz ist seit 2017 verantwortlicher Revisor für die regulatorische Prüfung.

In diesem Jahr hat die Gruppe ihre Richtlinie über den Wechsel der externen Revisionsstelle aktualisiert, um von der Europäischen Union beschlossene Best Practices zu übernehmen, und wird daher ihre externe Revisionsstelle im Jahr 2021 wechseln. Danach wird die Gruppe ihr Mandat für die externe Revisionsstelle alle zehn Jahre ausschreiben. Die bestehende Revisionsgesellschaft kann zur Teilnahme an dieser Ausschreibung eingeladen werden und das Mandat für eine zweite zehnjährige Laufzeit erhalten, solange die Gesamtdauer der Beauftragung zwanzig Jahre nicht überschreitet.

Um maximale Flexibilität und ausreichend Zeit für einen reibungslosen Übergang zur ausgewählten Revisionsgesellschaft zu gewährleisten, hat die Gruppe 2018 zur Auswahl einer neuen Gesellschaft als Ersatz für PwC in Übereinstimmung mit der neuen Richtlinie ein wettbewerbsorientiertes, transparentes und faires Ausschreibungsverfahren durchgeführt. Der Prüfungsausschuss war während der gesamten Zeit aktiv beteiligt. An der ordentlichen Generalversammlung 2021 wird Ernst & Young als externe Revisionsstelle für das Geschäftsjahr 2021 vorgeschlagen.

Revisionshonorar

Insgesamt beliefen sich die vom Konzernprüfer PwC im Jahr 2018 in Rechnung gestellten Revisionshonorare (einschliesslich Auslagen und Mehrwertsteuer) auf USD 45,3 Mio. (USD 46,3 Mio. im Jahr 2017).

Die Honorare für die externe Revision werden gemeinsam mit dem Prüfungsausschuss der Gruppe geprüft. Nachdem die Honorare vereinbart sind, werden sie den Ländern und Berichtseinheiten mittels eines globalen Zuordnungsprozesses zugewiesen, und die Zuordnungen werden den lokalen CFOs und FAR Controllern mitgeteilt. Am Jahresende wird das tatsächlich in Rechnung gestellte Honorar geprüft und mit den lokalen CFOs vereinbart. Die Grundlagen für das diesjährige Honorar einschliesslich der Auswirkungen von Veränderungen im Umfang oder anderer Faktoren stehen für alle Ebenen fest (Gruppe und lokal). Ungeplante Überschreitungen werden geprüft und mit der Geschäftseinheit (dem verantwortlichen CFO oder Ansprechpartner des Revisors) vereinbart.

Zusätzliche Honorare

Insgesamt beliefen sich die Honorare (einschliesslich Auslagen und Mehrwertsteuer) für zusätzliche Dienstleistungen wie Steuerberatung und revisionsbezogene Dienstleistungen (insbesondere für den MCEV Review, Kontrollberichte und versicherungsmathematische regulatorische Reviews) und andere Dienstleistungen (primär IFRS 17/9 Projekte und Strategie) auf USD 16,2 Mio. (USD 8,9 Mio. im Jahr 2017).

Die Gruppe besitzt eine umfassende Richtlinie für zusätzliche Leistungen. Die Gruppenrichtlinie enthält Definitionen von zulässigen und nicht zulässigen Zusatzleistungen sowie Genehmigungsgrenzen für Zusatzleistungsmandate auf lokaler und Gruppenebene. Der externe Revisor der Gruppe verfolgt die Zusatzleistungen und berichtet den Umfang der weltweit erbrachten Zusatzleistungen halbjährlich an den Head of Group FAR und den Prüfungsausschuss.

Die zusätzlichen Honorare waren folgende:

Revisionshonorar und zusätzliche Honorare	in USD Mio. für die per 31. Dezember abgeschlossenen Geschäftsjahre	
	2018	2017
Total Revisionshonorare	45,3	46,3
Total zusätzliche Honorare	16,2	8,9
– Beratung in Steuerangelegenheiten	0,9	0,9
– Revisionsbezogen, inklusive MCEV	5,0	7,0
– Sonstige, primär bezogen auf IFRS 17/9 Projekte	10,3	1,0

Überwachung und Kontrolle des externen Prüfungsprozesses

Der Prüfungsausschuss des Verwaltungsrats trifft sich regelmässig mit den externen Revisoren. Im Jahr 2018 fanden acht solche Treffen statt. Die externen Revisoren treffen sich regelmässig mit dem Prüfungsausschuss ohne Beisein der Konzernleitung. Auf der Grundlage schriftlicher Berichte erörtert der Prüfungsausschuss mit den externen Revisoren die Qualität des Finanz- und Rechnungswesens der Gruppe und nimmt Vorschläge der externen Revisoren entgegen. Diskutiert werden dabei unter anderem eine Verstärkung der internen Finanzkontrollen, die massgeblichen Rechnungslegungsgrundsätze und die Management-Reporting-Systeme. Im Zusammenhang mit der Rechnungsprüfung erhält der Prüfungsausschuss von den externen Revisoren rechtzeitig einen Bericht zur geprüften Jahresrechnung der Zurich Insurance Group AG und der Gruppe.

Der Prüfungsausschuss überwacht die Arbeit der externen Revisoren. Mindestens einmal jährlich überprüft er Qualifikation, Leistung und Unabhängigkeit der externen Revisoren sowie alle Umstände, die ihre Objektivität und Unabhängigkeit belasten könnten, und zwar auf der Grundlage eines von den externen Revisoren erstellten schriftlichen Berichts, in dem ihre internen Qualitätskontrollprozesse, wichtige auftretende Fragen und Anliegen sowie sämtliche Beziehungen zwischen den externen Revisoren und der Gruppe und/oder ihren Mitarbeitenden, welche die Unabhängigkeit der externen Revisoren beeinträchtigen könnten, erläutert werden. Der Prüfungsausschuss bewertet die Leistung der externen Revisoren im Zuge der Revision. Er eruiert die Einschätzungen des Managements bezüglich der Leistung (basierend auf Kriterien wie dem Verständnis des Geschäfts von Zurich, dem technischen Know-how, der Erfahrung etc.) und der Qualität der Arbeitsbeziehung (Ansprechbarkeit und Antwortverhalten seitens der externen Revisoren in Bezug auf die Bedürfnisse der Zurich Insurance Group AG und der Gruppe, Klarheit der Kommunikation). Vor Beginn der jährlichen Revision kontrolliert der Prüfungsausschuss den Umfang und das Ausmass der externen Prüfung und weist auf Bereiche hin, die besonderer Aufmerksamkeit bedürfen.

Der Prüfungsausschuss schlägt dem Verwaltungsrat die von den Aktionären zu ernennenden externen Revisoren vor und ist für die Genehmigung ihres Honorars verantwortlich. Die externen Revisoren unterbreiten der Konzernleitung einen Kostenvoranschlag, der geprüft und dann dem Prüfungsausschuss zur Genehmigung vorgelegt wird. Der Voranschlag berücksichtigt die Anzahl der Berichtseinheiten innerhalb der Gruppe und die erwarteten Veränderungen der rechtlichen und operativen Struktur im Laufe des Jahres.

Der Prüfungsausschuss hat für den Einsatz der externen Revisoren für nicht mit ihrer Prüfungstätigkeit in Zusammenhang stehende Dienstleistungen sowie für ähnliche Belange (einschliesslich einer Liste nicht gestatteter Dienstleistungen) eine Richtlinie genehmigt. Nicht mit der Revision in Zusammenhang stehende zulässige Dienstleistungen können Steuerberatung, Comfort/Consent Letters, Beglaubigungen und Bestätigungen sowie Due-Diligence- und Audit-Support im Rahmen von geplanten Transaktionen umfassen, sofern solche Tätigkeiten im Einklang mit den geltenden gesetzlichen und regulatorischen Bestimmungen stehen und nicht die Unabhängigkeit und Objektivität der externen Revisoren beeinträchtigen. Alle nicht mit der Revision in Zusammenhang stehenden zulässigen Dienstleistungen müssen je nach Umfang der zu erwartenden Entschädigung zuvor vom Prüfungsausschuss (der/dem Vorsitzenden), dem Group CFO oder dem lokalen CFO genehmigt werden, damit Interessenkonflikte vermieden werden. Ferner erfordert diese Richtlinie unter anderem einen schriftlichen Auftrag, in welchem die zu erbringenden Dienstleistungen festgehalten werden müssen.

Bericht über die Corporate Governance (fortgesetzt)

Group Audit

Aufgabe der internen Revision der Gruppe (Group Audit) ist es, für den Verwaltungsrat, den Prüfungsausschuss, den Group CEO und das Management sowie für die Verwaltungsräte und Prüfungsausschüsse der Tochtergesellschaften eine unabhängige und objektive Beurteilung vorzunehmen. Dies erfolgt mittels Erstellung eines risikobasierten Plans, der fortlaufend aktualisiert wird, um die sich verändernden Risiken, denen das Geschäft ausgesetzt ist, zu berücksichtigen. Dieser Plan basiert auf dem Gesamtspektrum der Geschäftsrisiken der Gruppe und umfasst unter anderem die Fragen und Anliegen des Prüfungsausschusses, des Managements und anderer Anspruchsgruppen. Group Audit setzt den Plan in Übereinstimmung mit definierten Betriebsstandards um, welche die vom Institute of Internal Auditors (IIA) erlassenen «Internationalen Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision» beinhalten und mit diesen übereinstimmen. Wichtige, von Group Audit aufgeworfene Fragen werden mithilfe von verschiedenen Reportingmassnahmen dem verantwortlichen Management, dem Group CEO und dem Prüfungsausschuss zur Kenntnis gebracht.

Der Prüfungsausschuss, die Verwaltungsräte und Prüfungsausschüsse der Tochtergesellschaften und der Group CEO werden regelmässig über wesentliche Revisionsergebnisse informiert, einschliesslich über negative Prüfvermerke, entsprechende Korrekturmassnahmen und deren Umsetzung durch das verantwortliche Management. Group Audit stellt sicher, dass von ihm erkannte Fragen, welche die Geschäftstätigkeit der Gruppe beeinflussen könnten, dem Prüfungsausschuss und den entsprechenden Managementebenen zur Kenntnis gebracht werden und dass rechtzeitig Follow-up-Aktivitäten erfolgen. Unterstützt wird dies durch die Teilnahme des Leiters von Group Audit an jeder Sitzung des Prüfungsausschusses. Zudem trifft sich der Head of Audit monatlich mit dem Vorsitzenden des Prüfungsausschusses.

Group Audit ist befugt, alle Bereiche der Gruppe zu prüfen, und hat uneingeschränkten Zugang zu allen Gruppenaktivitäten, Zahlen, Aufzeichnungen, Vermögenswerten und Personen, die für die Erfüllung seiner Pflichten erforderlich sind. Bei seiner Arbeit berücksichtigt Group Audit auch die Arbeit der anderen Assurance-Funktionen. Group Audit koordiniert seine Aktivitäten insbesondere mit den externen Revisoren und tauscht mit diesen Risikobeurteilungen, Arbeitspläne, Revisionsberichte und Fortschritte bei der Umsetzung von Korrekturmassnahmen aus. Group Audit und die externe Revision treffen sich regelmässig auf allen Organisationsebenen, um die Bereitstellung von Assurance-Aktivitäten und deren Effizienz zu optimieren.

Der Prüfungsausschuss kontrolliert die Unabhängigkeit von Group Audit und überprüft seine Aktivitäten, Pläne und Organisation sowie die Qualität seiner Arbeit und seine Zusammenarbeit mit den externen Revisoren. Gemäss den Anforderungen der Internationalen Standards des Institute of Internal Auditors (IIA) wird die interne Audit-Funktion mindestens alle fünf Jahre einer Qualitätsprüfung durch einen unabhängigen qualifizierten Sachverständigen unterzogen. Diese Prüfung wurde zuletzt 2016 und 2017 durchgeführt und dem Prüfungsausschuss im Februar 2017 gemeldet. Der Bericht ergab, dass Prozesse und Abläufe von Group Audit allen IIA-Standards entsprechen.

Der Prüfungsausschuss genehmigt jährlich den Group Audit Plan und prüft mindestens dreimal im Jahr Berichte von Group Audit zu seinen Tätigkeiten und zu signifikanten Risiko-, Kontroll- und Governance-Themen. Der Leiter von Group Audit berichtet funktional dem Vorsitzenden des Prüfungsausschusses und administrativ dem Group CEO und trifft sich regelmässig mit dem Verwaltungsratspräsidenten und dem Vorsitzenden des Prüfungsausschusses. Group Audit trägt keine operative Verantwortung in den von ihm geprüften Bereichen, und um Unabhängigkeit zu gewährleisten, berichten alle Mitarbeitenden von Group Audit (über Audit Manager) an den Leiter von Group Audit. In einigen Fällen haben die Country Audit Manager auch eine Berichtslinie zum lokalen CEO, um die regulatorischen Anforderungen zu erfüllen.

Group Compliance

Die Gruppe ist bestrebt, alle geltenden Gesetze, Vorschriften und internen Anforderungen, Berufs- und Branchenstandards sowie ihre erklärten Unternehmenswerte einzuhalten.

Group Compliance ist als Kontrollfunktion dafür verantwortlich,

- ▶ dem Geschäft zu ermöglichen, seine Compliance-Risiken zu steuern;
- ▶ ein vertrauenswürdiger Berater zu sein;
- ▶ eine unabhängige Hinterfragung, Überwachung und Beurteilung vorzunehmen;
- ▶ das Management zu unterstützen, um die Compliance-Kultur und -Ethik zu fördern.

Group Compliance ist vertikal integriert, um eine globale Struktur zu unterstützen, und wird vom Group Chief Compliance Officer geleitet.

Group Compliance erfüllt seine Aufgaben im Rahmen des Global Annual Compliance Plan und berichtet dem Management, dem Prüfungsausschuss des Verwaltungsrats oder dem entsprechenden regionalen und lokalen Organ über Fortschritte bei der Planerfüllung, Ergebnisse und Erkenntnisse.

Jeder Annual Compliance Plan (Global, Regional, Local) ist ein risikobasierter Plan und muss auf der Grundlage einer unabhängigen zukunftsgerichteten Beurteilung der Compliance-Risiken erstellt werden, wobei die massgeblichen Risikotreiber aus dem internen wie auch dem externen Umfeld zu berücksichtigen sind.

Group Compliance bietet eine unabhängige Compliance-Sicht auf die massgeblichen Compliance-Risiken für das Geschäft, führt unabhängige risikobasierte Überwachungs- und Beurteilungsaktivitäten durch und hinterfragt das Geschäft. Darüber hinaus vermittelt Group Compliance durch seine relevante und gezielte Berichterstattung Erkenntnisse zu Compliance-Risiken.

Der Group Chief Compliance Officer gibt Compliance-Richtlinien heraus, die für die Gruppe relevant sind, und legt geeignete Prozesse und Vorgaben fest.

Group Compliance unterstützt die gruppenweite Verankerung einer starken Compliance-Kultur in einem sich verändernden regulatorischen Umfeld durch Schulungs- und Aufklärungsinitiativen.

Der Group Chief Compliance Officer hat direkten Zugang zum Group CEO und zum Vorsitzenden des Prüfungsausschusses des Verwaltungsrats sowie angemessenen Zugang zum Verwaltungsratspräsidenten. Der Group Chief Compliance Officer verfügt über eine zusätzliche Berichtslinie zum Vorsitzenden des Prüfungsausschusses, wobei er als zweite Verteidigungslinie seine funktionale Unabhängigkeit wahrt.

Zurich ermutigt ihre Mitarbeitenden, sich gegen regelwidriges Verhalten, das nach ihrer Einschätzung gesetzeswidrig oder unethisch ist oder gegen den Verhaltenskodex von Zurich oder gegen die Richtlinien der Gruppe verstösst, zu wehren und es zu melden. Die Mitarbeitenden können sich dazu an das Management oder die Personalabteilung, die Rechtsabteilung der Gruppe, die Compliance-Funktion oder die «Zurich Ethics Line» (oder entsprechende lokale Stellen) wenden. Die «Zurich Ethics Line» ist telefonisch oder per Internet zu erreichen und wird von einem spezialisierten externen Unternehmen betrieben. Zurich duldet keinerlei Vergeltungsmassnahmen gegenüber Mitarbeitenden, die ihre Bedenken in gutem Glauben äussern.

Risikomanagement und internes Kontrollsystem

Informationen zum Risikomanagement und zum internen Kontrollsystem der Gruppe finden Sie in der Risk Review dieses Geschäftsberichts auf den Seiten 121 bis 149. Die Gruppe hat beschlossen, die internen Kontroll- und Risikomanagementprozesse nicht mehr gesondert im Corporate Governance Report zu beschreiben.

Unternehmensfortführung

Aufgrund der Prüfung des Geschäftsergebnisses der Gruppe für das Berichtsjahr sowie der Prognosen für das kommende Jahr ist der Verwaltungsrat davon überzeugt, dass die Gruppe über die notwendigen Mittel verfügt, um ihre Tätigkeit in der nächsten Zeit fortzuführen. Der Verwaltungsrat ist daher bei der Aufstellung der konsolidierten Jahresrechnung vom Grundsatz der Unternehmensfortführung ausgegangen.

Mitteilung des Vorsitzenden des Vergütungsausschusses

Einbeziehung von Kundenerfahrung in Incentives



Die Vergütungsergebnisse für 2018 spiegeln die guten Fortschritte von Zurich bei der Erreichung der strategischen und finanziellen Ziele sowie die starke Leistung wider.»

Christoph Franz

Vorsitzender des Vergütungsausschusses

Zurich hat ein ausgeglichenes und effektiv gestaltetes Vergütungssystem. Der Vergütungsbericht enthält hierzu nähere Einzelheiten wie auch zum Zusammenhang zwischen Unternehmenserfolg und Entscheidungen über die Zahlung variabler Vergütungen für 2018.



Sehr geehrte Aktionärin, sehr geehrter Aktionär

Im Namen des Vergütungsausschusses des Verwaltungsrats freue ich mich, Ihnen unseren Vergütungsbericht für das Jahr 2018 vorzustellen. Corporate Governance im Bereich der Vergütung bleibt ein zentraler Punkt für Aufsichtsbehörden, Beratungsgremien und Investoren auf der ganzen Welt. Somit werden wir die Entwicklungen und Best Practices weiter beobachten und den Vergütungsansatz von Zurich überprüfen, um sicherzustellen, dass er den regulatorischen Anforderungen entspricht, unsere strategischen Ziele unterstützt, zu richtigem Verhalten anregt und den Interessen unserer Kunden, Aktionären und Mitarbeitenden gleichermaßen gerecht wird. Wir schätzen Ihre kontinuierliche Unterstützung und Ihr Engagement.

Vergütung 2018

Die in diesem Bericht dargestellten Vergütungsergebnisse spiegeln die erzielten Leistungen von Zurich sowie die Fortschritte der Konzernleitung mit Blick auf die strategischen Ziele wider. Zurich setzte ihre vier externen Ziele 2018 kontinuierlich um. Dazu zählten: eine Eigenkapitalrendite, basierend auf dem Betriebsgewinn nach Steuern, von 12.1%, Kosteneinsparungen von mehr als

USD 1,1 Mrd. sowie Mittelzuflüsse, die die Erwartungen übertreffen. Gleichzeitig blieb die Kapitalbasis sehr stark. Der Betriebsgewinn (BOP) für 2018 ist um 20% gegenüber dem Vorjahr gestiegen und entspricht dem zugrunde liegenden BOP des Vorjahres, der die Auswirkungen der US-Wirbelstürme Harvey, Irma und Maria berücksichtigt.

Erfolge im Jahr 2018 und Ausblick

Um unseren kundenorientierten Wandel weiter zu fördern, wurden erstmals quantitative Kundendaten zur Beurteilung der gesamten Geschäftsperformance und der daraus resultierenden Zuteilungshöhe des STIP-Plans in bestimmten wichtigen Märkten für unsere Führungskräfte einbezogen. Darüber hinaus setzten wir das überarbeitete Target-Card-Konzept für die Konzernleitung und das erweiterte Leadership Team um. Die Targets (Ziele) umfassen sowohl quantitative Massnahmen als auch relevante strategische Projekte in den drei Kategorien finanzielle Messgrößen, Kunden und Mitarbeitende.

Im Abschnitt Ausblick dieses Berichts wird unser Plan vorgestellt, die Nutzung von Kundemessgrößen für STIP-Zwecke 2019 auf andere Märkte der Gruppe zu erweitern. Informationen über vorgeschlagene Verbesserungen für die Performance- und Incentive-Struktur sind ebenfalls enthalten.

Ordentliche Generalversammlung 2019

Ich möchte Ihnen für Ihre Unterstützung bei der ordentlichen Generalversammlung im letzten Jahr sowie für das wertvolle Feedback danken, das wir erhalten haben, insbesondere bei der Corporate Governance Roadshow vor unserer ordentlichen Generalversammlung 2019.

Einzelheiten zu den verbindlichen Abstimmungen über die Vergütung des Verwaltungsrats und der Konzernleitung finden Sie im Bericht des Verwaltungsrats für 2019 der Zurich Insurance Group AG (Bericht des Verwaltungsrats), welcher der Einladung zur Generalversammlung 2019 beiliegt (www.zurich.com/de-de/investor-relations/shareholder-area/annual-general-meeting). Wir freuen uns über Ihre Rückmeldung zu diesem Bericht.

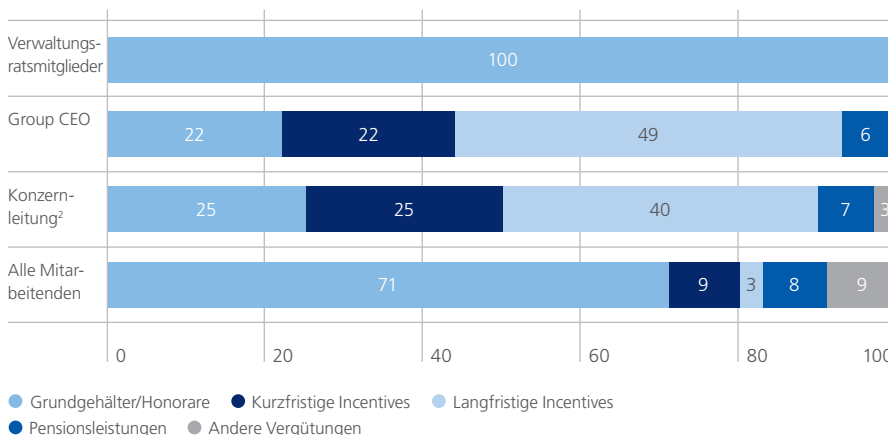


Christoph Franz
Vorsitzender des Vergütungsausschusses

Vergütungsstruktur

Die Vergütungsarchitektur von Zurich legt mehr Gewicht auf die Elemente der variablen Vergütung und bei unseren obersten Führungskräften auf die langfristige Komponente. Die variable Vergütung wird weitgehend durch die erzielten Ergebnisse bestimmt, gemessen an vorab festgelegten Kennzahlen, die an der Strategie und den finanziellen Zielen der Gruppe ausgerichtet sind.

Vergütungsstruktur 2018 und Gewichtung von Bestandteilen¹ %



¹ Zielwert, als Prozentsatz der Gesamtvergütung.

² Einschliesslich Group CEO.

Kurzfristiger Incentive-Plan (STIP)

109%

Durchschnittliche Zuteilung als Prozentsatz der Zielzuteilung unter Berücksichtigung der relevanten Ergebnisse des Betriebsgewinns sowie der Kundemessgrößen in bestimmten wichtigen Märkten, zusammen mit einer Beurteilung der gesamten qualitativen Performance für 2018 (2017: 106%).

Langfristiger Incentive-Plan (LTIP)

149%

Definitive Zuteilung 2019 als Prozentsatz der Zielzuteilung basierend auf den tatsächlichen Leistungen in Bezug auf die relative Gesamtrendite für die Aktionäre (TSR), die den Aktionären zurechenbare Eigenkapitalrendite basierend auf dem den Aktionären zurechenbaren Reingewinn nach Steuern (NIAS ROE) und den Mittelzuflüssen für den Leistungszeitraum 2016 bis 2018 (2018: 83%).

Variable Vergütung gesamt

USD 693 Mio.

Die Gesamtsumme der variablen Vergütungen für 2018 für die gesamte Gruppe, die anhand des langfristigen wirtschaftlichen Erfolgs der Gruppe bewertet wird (2017: USD 669 Mio.).

Vergütungsbericht

Inhalt

Zusammenfassung der Vergütungen 2018	81
Vergütungsarchitektur	85
– Gesetzliche und regulatorische Anforderungen	85
– Vergütungsphilosophie	86
– Governance-Struktur	87
– Vergütungselemente	90
Vergütungen und Aktienbesitz 2018	99
– Verwaltungsrat	99
– Konzernleitung	103
– Alle Mitarbeitenden	111
Ausblick 2019	113
Bericht der Revisionsstelle	114

Zusammenfassung der Vergütungen 2018

Diese Zusammenfassung verschafft einen Überblick über die Vergütungen bei der Zurich Insurance Group AG und den mit ihr verbundenen Unternehmen (Gruppe oder Zurich) im Jahr 2018 und enthält Einzelheiten über den Zusammenhang zwischen Unternehmenserfolg und Entscheidungen über die Zahlung variabler Vergütungen für 2018.

Vergütung bei Zurich

Zurich hat ein ausgeglichenes und effektiv gestaltetes Vergütungssystem, das eine wettbewerbsfähige Gesamtvergütung gewährleistet, bei dem die resultierenden Zuteilungen in Abhängigkeit von den erzielten Ergebnissen angepasst werden. Es ist zudem ein wichtiger Bestandteil der Risikomanagementstrukturen der Gruppe und so gestaltet, dass keine Anreize zum Eingehen unangemessener Risiken geschaffen werden.

Die Mitglieder des Verwaltungsrats erhalten als Jahreshonorar eine fixe Vergütung. Dieses Grundhonorar wird zur Hälfte in bar ausbezahlt und zur Hälfte in Aktien mit einer Veräusserungsbeschränkung für fünf Jahre zugeteilt. Diese veräusserungsbeschränkten Aktien sind nicht von der Erreichung spezifischer Leistungsziele abhängig. Die Gesamtvergütung der Mitarbeitenden einschliesslich der Mitglieder der Konzernleitung umfasst jeweils eine fixe Vergütung bestehend aus Grundgehältern, Pensionsansparungen und Nebenleistungen sowie eine variable Vergütung bestehend aus kurz- und langfristigen Incentives. Der kurzfristige Incentive-Plan (STIP) und der langfristige Incentive-Plan (LTIP) der Gruppe zielen darauf ab, die Vergütungsstruktur an der Erreichung der wesentlichen finanziellen Ziele der Gruppe, der Umsetzung der Geschäftsstrategie, der Risikomanagementstruktur und der operativen Pläne auszurichten (weitere Einzelheiten zu den Bestandteilen der Vergütung von Zurich finden Sie in dem Abschnitt Vergütungsarchitektur).

Vergütung 2018 im Verhältnis zu den Geschäftsergebnissen

Der Vergütungsaufwand wird im Kontext der Gesamterträge, der Kapitalbasis und der Rentabilität von Zurich betrachtet. Die Zahlen in der nachstehenden Tabelle zeigen, dass der Aufwand für variable Vergütungskomponenten im Verhältnis zu den gesamten Erträgen von Zurich und dem Eigenkapital, das den Aktionären zurechenbar ist, nach wie vor relativ gering ist, auch im Verhältnis zur Höhe der Dividenden für die Aktionäre. Die wesentlichen Finanzkennzahlen spiegeln die Daten für 2018 und 2017 wider und zeigen, dass der Gesamtpool der variablen Vergütungen 2018 leicht höher ist als im Vorjahr.

Wesentliche Finanzkennzahlen

In USD Mio. für die per 31. Dezember abgeschlossenen Geschäftsjahre	2018	2017
Bruttoprämien und Policengebühren ¹	52'689	52'005
Betriebsgewinn (BOP) ²	4'566	3'803
Zugrunde liegender Betriebsgewinn ²	4'566	4'762
Den Aktionären zurechenbarer Reingewinn (NIAS)	3'716	3'004
Den Aktionären zurechenbares Eigenkapital	30'189	33'062
Den Aktionären zurechenbare Eigenkapitalrendite ohne Vorzugspapiere (ROE)	13,1%	10,9%
An Aktionäre gezahlte Dividenden ³	2'805	2'639
Gesamtpool der variablen Vergütungen für alle Mitarbeitenden vor Steuern	693	669
– als Prozentsatz der Bruttoprämien und Policengebühren	1%	1%
– als Prozentsatz des den Aktionären zurechenbaren Eigenkapitals	2%	2%
– als Prozentsatz der an die Aktionäre gezahlten Dividenden	25%	25%

¹ Beinhaltet USD 49'485 Mio. an Bruttoprämien und Policengebühren sowie USD 3'204 Mio. an Farmers Managementgebühren und damit verbundenen Erträgen von 2018. 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. Die Farmers Exchanges sind Eigentum ihrer Versicherungsnehmer.

² Bereinigt im Jahr 2017 um den Einfluss der Hurrikane 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.

³ Dividende basierend auf dem Wechselkurs am Transaktionstag im Jahr 2018 bzw. 2017.

Vergütungsbericht (fortgesetzt)

Die folgende Tabelle enthält Angaben zu den gesamten STIP-Zuteilungen und definitiven LTIP-Zuteilungen in Bezug auf die erzielten Leistungen für jeden entsprechenden Plan sowie zum Gesamtbetrag der variablen Vergütung für die gesamte Gruppe. Weitere Informationen zum STIP und LTIP finden Sie bei den Vergütungselementen, die im weiteren Verlauf dieses Berichts beschrieben sind.

Vergütung im Verhältnis zu den Geschäftsergebnissen	Durchschnittliche Zuteilung als Prozentsatz der Zielzuteilung	
	2018	2017
Kurzfristige Incentives		
Kontext		
Die individuelle Zuteilung für 2018 hängt primär von folgenden Faktoren ab:	109%	106%
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Betriebsgewinn (BOP) der Gruppe und kundenbezogene Messgrößen für Mitglieder des Leadership Teams, Kontrollfunktionen und Mitarbeitende auf Konzern- und Regionalebene. ▶ Die relevanten BOP-Kennzahlen oder andere an die Rentabilität gekoppelte Messgrößen für Länder, Geschäftseinheiten und Commercial Insurance sowie kundenbezogene Messgrößen in bestimmten wichtigen Märkten. ▶ Anlageergebnisse für Investment Management. ▶ Spezifische wachstums-, rentabilitäts- und kundenbezogene Massnahmen für Farmers. 		
Basierend auf den jeweiligen BOP-Kennzahlen, der Analyse der kundenbezogenen Kennzahlen (die mit dem Plan übereinstimmende Gesamtergebnisse widerspiegelte) und einer qualitativen Beurteilung ist die durchschnittliche Zuteilung für Planteilnehmer im gesamten Konzern (mehr als 39'000 Mitarbeitende) im Vergleich zu 2017 etwas höher.		
	Höhe der definitiven Zuteilung in Prozent der Zielzuteilung	
Langfristige Incentives		
Kontext		
Die Höhe der definitiven Zuteilung im Jahr 2019 für den dreijährigen Leistungszeitraum von 2016 bis 2018 hängt primär von folgenden Faktoren ab:	149%	83%
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Relative TSR der Gruppe gegenüber einer internationalen Vergleichsgruppe von Versicherungsunternehmen ▶ NIAS ROE ▶ Mittelzuflüsse 		
Jedes Leistungskriterium hat die gleiche Gewichtung, und es wurde keine diskretionäre Anpassung an der berechneten definitiven Zuteilung vorgenommen. Auf der Grundlage der erzielten Leistungen im Rahmen der festgelegten Leistungskriterien ist die berechnete definitive Zuteilung höher als im Jahr 2018.		
	Gesamtsumme der variablen Vergütungen für die gesamte Gruppe	
Gesamtpool der variablen Vergütung		
Kontext		
Bei der Festsetzung des Betrags für den Gesamtpool der variablen Vergütung für alle Mitarbeitenden berücksichtigt der Verwaltungsrat den langfristigen wirtschaftlichen Erfolg der Gruppe und andere relevante Faktoren. Der durchschnittliche ökonomische Gewinn wird durch Abzug der erforderlichen Kapitalrendite, basierend auf den gewichteten Durchschnittskapitalkosten, vom bereinigten Betriebsgewinn (BOP) ¹ nach Steuern berechnet. In dieser Hinsicht generiert die Gruppe nach wie vor langfristig ökonomischen Gewinn, der den tatsächlichen Aufwand für die variablen Vergütungen übersteigt.	693	669

¹ Der bereinigte BOP ist der Betrag vor Zinsen und variablen Vergütungen.

Der Gesamtpool der variablen Vergütungen setzt sich aus den folgenden Bestandteilen zusammen:

- ▶ Dem Gesamtaufwand der leistungsbezogenen Barvergütungen für das Jahr, was dem Gesamtbetrag sämtlicher Finanzierungspools für den STIP sowie den lokalen kurzfristigen Incentive-Pläne entspricht.
- ▶ Dem Wert der 2018 erfolgten Zielzuteilungen, wobei der Wert basierend auf der Annahme berechnet wurde, dass die Zielzuteilungen über den dreijährigen Zeitraum von 2018 bis 2020 zu 100% des Zielwerts für 2021 definitiv zugeteilt werden.
- ▶ Dem Gesamtbetrag der 2018 zugesagten Antrittszahlungen¹ für Mitarbeitende, die ihre Beschäftigung im Unternehmen im Jahr 2018 aufnahmen, unabhängig davon, wann die Zahlungen fällig sind.
- ▶ Dem Gesamtbetrag der 2018 zugesagten Abgangsentschädigungen², unabhängig davon, wann die Zahlungen fällig sind.

Provisionszahlungen an angestellte Versicherungsagenten sind nicht im Pool der variablen Vergütungen enthalten.

Die Vergütungsbeträge setzten sich 2018 wie folgt zusammen:

Vergütungsbeträge

In USD Mio. für die per 31. Dezember
abgeschlossenen Geschäftsjahre

	Grundgehalt/ Honorare ¹	Kurzfristige Incentives ²	Langfristige Incentives ³	Andere Vergütungen ⁴	Gesamt- vergütung 2018 ⁵	Gesamt- vergütung 2017 ⁵
Verwaltungsratsmitglieder	4,4	–	–	–	4,4	4,9
Konzernleitung	11,1	16,2	18,6	4,7	50,6	47,1
Alle Mitarbeitenden ⁶	3'739	534	136	939	5'348	5'287

¹ Beinhaltet den in Aktien mit Veräusserungsbeschränkung an die Verwaltungsratsmitglieder ausgerichteten Teil.

² Die leistungsbezogenen Barvergütungen für das Jahr für alle Mitarbeitenden, die die Beträge aus dem STIP umfassen, sowie Zahlungen aus lokalen Incentive-Plänen, die der Genehmigung durch die zuständigen lokalen Verwaltungsräte bedürfen.

³ Entspricht dem Zielwert der im Jahr 2018 zugeteilten Aktien, basierend auf der Annahme, dass die Zielzuteilungen 2021 zu 100% definitiv zugeteilt werden.

⁴ Kann Mitarbeitervergünstigungen beinhalten, wie z. B. Nebenleistungen und Sachleistungen, Aufwandszahlungen im Zusammenhang mit Auslandsentsendungen, Service Costs für Pensionsanwartschaften und andere Leistungen, die gemäss Arbeitsverträgen geschuldet sind.

⁵ Effektiv, brutto und für Barbeträge, basierend auf dem Accrual-Prinzip.

⁶ Beinhaltet die Vergütung für Mitglieder der Konzernleitung. Die «anderen Vergütungen» aller Mitarbeitenden beinhalten – zum Zwecke der Vergleichbarkeit – ebenfalls zugesagte Antrittszahlungen und Abgangsentschädigungen in bar und/oder in Aktien.

¹ Zurich definiert Zahlungen (ob sofort oder über eine bestimmte Zeitspanne entrichtet), die bei der Ausfertigung eines Arbeitsvertrags vereinbart werden. Antrittszahlungen können Vergütungen beinhalten, die eine Person vor dem Eintritt ins Unternehmen und der Erbringung von Leistungen erhält (Vergütung im Voraus) oder Entschädigungen für entgangene Leistungen eines früheren Arbeitgebers (Antrittsprämien). An Mitglieder des Verwaltungsrats und der Konzernleitung (ExCo) werden keine Vergütungen im Voraus geleistet.

² Zurich definiert Zahlungen, die im Zusammenhang mit der Beendigung eines Beschäftigungs-/Anstellungsverhältnisses geleistet werden. Zurich schliesst in den Begriff Abgangsentschädigungen keine bezahlten Freistellungen oder ähnliche Zahlungen für Mitarbeitende in Rechtssystemen ein, in denen solche Zahlungen laut geltendem Recht erforderlich sind oder in denen sie auf der Grundlage vertraglicher Kündigungsfristen geleistet werden, die gängiger Marktpraxis entsprechen, oder in denen sie zwar nicht auf der Grundlage eines Vertrags erfolgen, aber gängiger Marktpraxis entsprechen. Bezahlte Freistellungen oder ähnliche Zahlungen, die über die anerkannte Marktpraxis hinausgehen, unabhängig davon, ob diese auf der Grundlage eines Vertrags oder aus Kulanz erfolgen, sind jedoch eingeschlossen. An Mitglieder des Verwaltungsrats und der Konzernleitung werden keine Abgangsentschädigungen gezahlt.

Vergütungsbericht (fortgesetzt)

Zusammenfassender Ausblick auf 2019

► **Leistungs- und Incentive-Architektur:** Anpassungen werden nach Engagement und Syndizierung im gesamten Konzern vorgeschlagen, einschliesslich Gesprächen mit der Konzernleitung, dem Vergütungsausschuss und dem Verwaltungsrat. Mit Blick auf Mitarbeitererfahrung, Einfachheit und Flexibilität werden bestimmte Änderungen für die Leistungsbeurteilung und die Incentive-Struktur für 2019 vorgeschlagen. Die Verbesserungen, die im Abschnitt Ausblick dieses Berichts näher erläutert werden, stellen sicher, dass die wichtigsten Grundsätze der Differenzierung und Leistungsgesellschaft beibehalten werden und nach wie vor zum Erreichen der strategischen Ziele der Gruppe beitragen und die Interessen der Aktionäre, Kunden, Mitarbeitenden und sonstigen Anspruchsgruppen berücksichtigen.



113

► **Kundendaten:** Die Anwendung kundenbezogener Kennzahlen für die STIP-Zuteilungen wird 2019 auf zusätzliche Märkte ausgeweitet. Der Transactional Net Promoter Score (TNPS) wurde erstmals als Teil der Beurteilung der Geschäftsperformance für die STIP-Zuteilungen in bestimmten wichtigen Märkten für 2018 genutzt. Im Jahr 2019 erfolgt die Expansion in zusätzliche Märkte.



113

► **Verwaltungsrat:** Es wird keine Änderung der Honorarstruktur des Verwaltungsrats für den Zeitraum von der ordentlichen Generalversammlung 2019 bis zur ordentlichen Generalversammlung 2020 vorgeschlagen. Die Honorare des Verwaltungsrats entsprechen nach wie vor der Honorarstruktur, die seit der ordentlichen Generalversammlung 2015 in Kraft ist; im Jahresverlauf 2019 ist eine weitere Vergleichsanalyse geplant.



99

► **Konzernleitung:** Es wird 2019 keine Änderung der Vergütungsstruktur der Konzernleitung vorgeschlagen. Eine Vergleichsanalyse einschliesslich einer Prüfung der Best Practices, der Marktdaten, der internen Relativität und der Ausrichtung an der Strategie wird 2019 wieder durchgeführt.



103

Vergütungsarchitektur

Gesetzliche und regulatorische Anforderungen

Der vorliegende Vergütungsbericht enthält alle erforderlichen Angaben gemäss den folgenden Vorschriften, die Zurich einhält:

- ▶ Kapitel 5 der Richtlinie betreffend Informationen zur Corporate Governance der SIX Exchange Regulation (Stand 20. März 2018).
- ▶ Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance (Swiss Code of Best Practice), der von economiesuisse 2002 veröffentlicht und im Oktober 2007 sowie im August 2014 angepasst wurde.
- ▶ Artikel 14 bis 16 der Verordnung gegen übermässige Vergütungen bei börsenkotierten Aktiengesellschaften (VegüV) (diese ersetzen die Informationen im Anhang zur konsolidierten Jahresrechnung gemäss Artikel 663bbis des Schweizerischen Obligationenrechts).
- ▶ Informationen, die gemäss Artikel 663c Absatz 3 des Schweizerischen Obligationenrechts vorgeschrieben sind.
- ▶ Anforderungen des am 21. Oktober 2009 veröffentlichten und mit Wirkung vom 1. Juni 2012, 3. Dezember 2015 und 22. September 2016 geänderten Rundschreibens 2010/1 der Eidgenössischen Finanzmarktaufsicht FINMA zu den Mindeststandards für Vergütungssysteme bei Finanzinstituten sowie der weiteren am 19. Januar 2011 dazu veröffentlichten Informationen (FINMA-Rundschreiben zu den Vergütungssystemen)

Vorgehensweise von Zurich zur Umsetzung der VegüV

Die VegüV trat am 1. Januar 2014 mit einem zweijährigen Übergangszeitraum in Kraft. Während dieser Zeit hat Zurich ihre Statuten – wie von den Aktionären an der Generalversammlung 2014 genehmigt – geändert. Seit der Generalversammlung 2015 sind die Aktionäre berechtigt, den maximalen Gesamtbetrag der Vergütung des Verwaltungsrats im einjährigen Zeitraum bis zur nächsten Generalversammlung sowie den maximalen Gesamtbetrag der Vergütung der Konzernleitung für das folgende Geschäftsjahr nach Abstimmung zu genehmigen (Artikel 18 Absatz 1 der Statuten: www.zurich.com/de-de/investor-relations/our-shares/articles-of-association). Einzelheiten zu den Abstimmungen sind im Bericht des Verwaltungsrats zu finden, welcher der Einladung zur Generalversammlung 2019 beiliegt (www.zurich.com/de-de/investor-relations/shareholder-area/annual-general-meeting).

Gemäss der VegüV und Artikel 18 Absatz 4 der Statuten sind die Gruppe bzw. ihre Tochtergesellschaften berechtigt, jedem Mitglied, das während eines Zeitraums, für den die Generalversammlung bereits die Vergütung der Konzernleitung genehmigt hat, in die Konzernleitung eintritt, einen ergänzenden Betrag für den betreffenden Zeitraum bzw. die betreffenden Zeiträume zu zahlen, wenn der für diese Vergütung bereits genehmigte Gesamtbetrag nicht ausreicht. Die Summe aller ergänzenden Beträge darf während eines Vergütungszeitraums 30% des betreffenden Gesamtbetrags der genehmigten maximalen Vergütung der Konzernleitung nicht übersteigen. Einzelheiten zu den Abstimmungen über Gehälter, zur leistungsbezogenen Vergütung der Konzernleitung, zur Zuteilung von Aktien und zur Vorgehensweise in Bezug auf Darlehen und Kredite finden Sie in den Artikeln 18, 28 und 34 der Statuten (www.zurich.com/de-de/investor-relations/our-shares/articles-of-association).

Zudem sind die im Vergütungsbericht enthaltenen Informationen, die gemäss den Artikeln 14 bis 16 der VegüV bereitgestellt werden, entsprechend den Prüfvorschriften der VegüV (Artikel 13 Absatz 1 und Artikel 17 der VegüV) extern geprüft worden. Die Informationen, die einer solchen Revision unterliegen, sind in den betreffenden Abschnitten des Vergütungsberichts gekennzeichnet.

Vergütungsbericht (fortgesetzt)

Vergütungsphilosophie

Die Vergütungsphilosophie ist ein integraler Bestandteil des gesamten Anstellungsangebots an die Mitarbeitenden. Basierend auf etablierten Vergütungsgrundsätzen hat die Gruppe ein ausgeglichenes und effektiv verwaltetes Vergütungssystem, das eine wettbewerbsfähige Gesamtvergütung gewährleistet, um Mitarbeitende zu gewinnen, zu halten, zu motivieren und dafür zu entlohnen, dass sie hervorragende Leistungen erbringen. Das Vergütungssystem und die Vergütungspraktiken sind in das Risikomanagement-Rahmenwerk der Gruppe eingebettet und berücksichtigen gesetzliche und aufsichtsrechtliche Anforderungen sowie Marktentwicklungen.

Die Gesamtvergütung eines einzelnen Mitarbeitenden und ihre Zusammensetzung hängen von verschiedenen Faktoren ab, wie zum Beispiel dem Umfang und der Komplexität der Rolle, dem Ausmass der Verantwortung, der Risikexposition, dem Geschäftsverlauf der Gruppe und der wirtschaftlichen Tragfähigkeit, der persönlichen Leistung, den internen Relativitäten, der externen Wettbewerbsfähigkeit, dem geografischen Standort sowie rechtlichen Anforderungen. Die angestrebte Vergütung orientiert sich an den Medianwerten in klar definierten Märkten und berücksichtigt interne Vergütungsstrukturen. Abhängig von der Funktion kann der relevante Markt global, regional oder lokal sein und Praktiken in der Versicherungsbranche, der Finanzdienstleistungsbranche oder sonstigen Branchen widerspiegeln. Die Vergütung erfolgt über ein System, das vom Vergütungsausschuss und vom Verwaltungsrat überprüft wird.

Zurich verfügt zudem über einen klar definierten weltweiten Prozess hinsichtlich des Performancemanagements, der die Erreichung der Gesamtstrategie und der operativen Pläne des Unternehmens unterstützt und die individuelle Vergütung an die Unternehmensleistung und die persönliche Leistung koppelt. Die Handlungen der Mitarbeitenden von Zurich orientieren sich weiterhin am Verhaltenskodex der Gruppe und dessen Zweck sowie an den Werten von Zurich (www.zurich.com/en/about-us/corporate-governance/code-of-conduct). Die Ziele des Performancemanagements werden nicht nur dahingehend bewertet, was erreicht wurde, sondern auch dahingehend, wie sie unter Berücksichtigung der Verhaltensweisen erreicht werden, die dem Verhaltenskodex der Gruppe und seinem Zweck und seinen Werten zugrunde liegen.

Leitsätze der Vergütungsphilosophie

Die im Vergütungsreglement von Zurich dargelegten Leitsätze der Vergütungsphilosophie lauten wie folgt:

- ▶ Die Vergütungsarchitektur ist einfach, transparent und praktisch umsetzbar.

- ▶ Die Vergütung ist bei Mitarbeitenden, die wesentlichen Einfluss auf das Risikoprofil der Gruppe nehmen, an langfristige Ergebnisse geknüpft.

- ▶ Struktur und Höhe der Gesamtvergütung sind auf die Risikopolitik der Gruppe und auf ihre Kapazität zur Risikoübernahme abgestimmt.

- ▶ Eine leistungsorientierte Unternehmenskultur wird gefördert; dafür wird die Gesamtvergütung basierend auf der Leistung des entsprechenden Geschäftsbereichs und des einzelnen Mitarbeitenden differenziert betrachtet.

- ▶ Die erwartete Leistung wird anhand eines strukturierten Performancemanagementsystems eindeutig festgelegt; dieses wird als Entscheidungsgrundlage für die Vergütung verwendet.

- ▶ Bei den variablen Vergütungen werden relevante Leistungsfaktoren berücksichtigt. Hierzu gehören die Leistung der Gruppe, der Länder, der Geschäftseinheiten, der Funktionen sowie individuelle Leistungen.

- ▶ Die kurz- und langfristigen Incentive-Pläne (STIP und LTIP) der Gruppe, die bei der variablen Vergütung Anwendung finden, sind an geeignete Leistungskennzahlen geknüpft. Die Gesamtausgaben für variable Vergütungskomponenten berücksichtigen den langfristigen wirtschaftlichen Erfolg der Gruppe.

- ▶ Durch den LTIP werden Teile der variablen Vergütung an die zukünftige Entwicklung der Leistung und der Risiken gebunden, indem aufgeschobene Vergütungsmechanismen eingesetzt werden.

- ▶ Den Mitarbeitenden wird nach Vorgabe der gängigen örtlichen Marktpraxis eine Reihe von Nebenleistungen, unter Berücksichtigung der Risikokapazität der Gruppe im Hinblick auf die Finanzierung von Pensionsaufwendungen und Kapitalanlagen, gewährt.

- ▶ Prämienentscheidungen erfolgen leistungsbezogen – auf der Grundlage von Leistungen, Fertigkeiten, Erfahrungen, Qualifikationen und Potenzial – und frei von jeglichen Diskriminierungen aufgrund unterschiedlicher Hintergründe. Das Vergütungssystem und die Vergütungspraktiken stellen Chancengleichheit für alle Mitarbeitenden sicher.

Governance-Struktur

Vergütungs-Governance

Der Verwaltungsrat ist verantwortlich für die Gestaltung und Umsetzung des Vergütungsreglements von Zurich³, das die Vergütungsphilosophie, -grundsätze, -system und -praktiken umfasst. Um den Verwaltungsrat bei der Durchführung dieser Aufgaben zu unterstützen, hat der Verwaltungsrat einen Vergütungsausschuss eingerichtet. Gemäss den Bestimmungen der VegüV und der Statuten werden die Mitglieder des Vergütungsausschusses an der ordentlichen Generalversammlung einzeln gewählt. Ihre Amtszeit endet mit dem Ende der nächsten ordentlichen Generalversammlung; eine Wiederwahl ist jedoch möglich. Der Vergütungsausschuss besteht aus mindestens drei Verwaltungsratsmitgliedern, die alle Erfahrung im Bereich Vergütung mitbringen. Zur Generalversammlung 2018 bestand der Ausschuss weiterhin aus vier Mitgliedern. Der Vergütungsausschuss bewertet jährlich die Vergütungsarchitektur und das Vergütungsreglement von Zurich und schlägt dem Verwaltungsrat, soweit dies angebracht ist, entsprechende Änderungen vor.

Bei der regelmässigen Überprüfung der Vergütungsstrukturen und -praktiken werden der Vergütungsausschuss und der Verwaltungsrat vom Executive-Compensation-Bereich von Meridian Compensation Partners LLC (Meridian) und von New Bridge Street, Teil der Aon Corporation (Aon Hewitt), unabhängig beraten. Der Vergütungsausschuss überprüft die Mandate und Honorare und beurteilt kontinuierlich die Leistung. Sowohl Meridian als auch New Bridge Street beraten den Verwaltungsrat, wobei der leitende Berater bei Meridian angestellt ist. Meridian erbringt keine weiteren Leistungen für die Gruppe. Obwohl bestimmte Abteilungen von Aon Hewitt – einem grossen internationalen Makler- und Personalberatungsunternehmen – von Zeit zu Zeit Arbeiten für die Gruppe erbringen, werden nach Einschätzung des Vergütungsausschusses die Unabhängigkeit und die Integrität der Beratung, die er von New Bridge Street erhält, durch diese separaten Aufträge nicht beeinträchtigt.

Die Genehmigungsstruktur der Vergütung lässt sich wie folgt zusammenfassen:

Genehmigungsstruktur	Gegenstand	Empfehlung vom	Endgültige Genehmigung durch
	Gesamtvergütungsstruktur	Vergütungsausschuss sowie Risiko- und Investmentausschuss, basierend auf Vorschlägen des Group CEO	Verwaltungsrat
	Organizational Rules (Annex A – Charter of the Committees, Chapter 7: Remuneration Committee)	Vergütungsausschuss	Verwaltungsrat
	Vergütungsreglement von Zurich	Vergütungsausschuss	Verwaltungsrat
	Vergütungsbericht	Vergütungsausschuss	Verwaltungsrat und nicht bindende Konsultativabstimmung durch die Aktionäre
	Honorare der Verwaltungsratsmitglieder (inklusive Präsident und Vizepräsident)	Vergütungsausschuss	Verwaltungsrat und letztlich durch Abstimmung der Aktionäre über den maximalen Gesamtbetrag
	Vergütung des Group CEO	Vergütungsausschuss	Verwaltungsrat und letztlich durch Abstimmung der Aktionäre über den maximalen Gesamtbetrag
	Vergütung der Konzernleitung	Group CEO	Verwaltungsrat und letztlich durch Abstimmung der Aktionäre über den maximalen Gesamtbetrag
	Gesamtpool der variablen Vergütung	Vergütungsausschuss	Verwaltungsrat
	STIP-Finanzierungspools	Vergütungsausschuss, basierend auf Vorschlägen des Group CEO, unter Berücksichtigung einer Risikoeinschätzung durch das Risk Management	Verwaltungsrat
	Höhe der definitiven Zuteilung im Rahmen des Long-Term Incentive Plan (LTIP)	Vergütungsausschuss, basierend auf Vorschlägen des Group CEO, unter Berücksichtigung einer Risikoeinschätzung durch das Risk Management	Verwaltungsrat

³ Die Vergütungsrichtlinien des Unternehmens, die als Rahmenwerk für die Governance, Gestaltung, Umsetzung und Überwachung der Vergütungsstruktur der Gruppe dienen, soll die Geschäftsstrategie, das Risikomanagementsystem sowie die operativen und finanziellen Pläne der Gruppe unterstützen, und berücksichtigt die gesetzlichen und aufsichtsrechtlichen Anforderungen.

Vergütungsbericht (fortgesetzt)

Die Ausgestaltung des STIP und des LTIP wird regelmässig vom Vergütungsausschuss und vom Verwaltungsrat überprüft. Zusätzlich prüft der Verwaltungsrat regelmässig die Umsetzung der Pläne. Die Incentive-Pläne sind diskretionär und können jederzeit beendet, geändert oder überarbeitet werden.

Die Ergebnisse von Benchmark-Studien werden bei der Festsetzung der Honorare der Mitglieder des Verwaltungsrats sowie der Vergütungsstruktur und Vergütungsbeträge des Group CEO und der anderen Mitglieder der Konzernleitung berücksichtigt. Bei der Analyse der Ergebnisse der Benchmark-Studien werden Marktpraktiken in den verschiedenen Ländern und interne Vergleiche der einzelnen Positionen berücksichtigt. Die Gesamtausrichtung der Zielvergütungspakete orientiert sich an den Medianwerten. Der Verwaltungsrat und das Management werden bei diesen Aktivitäten durch mehrere Beratungsunternehmen unterstützt, die im Bereich der Ausgestaltung von Vergütungssystemen für internationale Führungskräfte tätig sind.

Werden in den Sitzungen des Vergütungsausschusses und des Verwaltungsrats selbst Entscheidungen hinsichtlich der individuellen Vergütung des Verwaltungsratspräsidenten getroffen, nimmt dieser nicht an der Sitzung teil. Werden Entscheidungen zur individuellen Vergütung des Group CEO getroffen, ist dieser nicht anwesend. Wird über die individuelle Vergütung der anderen Mitglieder der Konzernleitung entschieden, nehmen auch diese Mitglieder nicht an der Sitzung teil. Weitere Einzelheiten zum Verantwortungsbereich des Vergütungsausschusses finden Sie auf der Seite 54 im Bericht über die Corporate Governance.

Vergütung und Risiko

Der Vergütungsausschuss und der Risiko- und Investmentausschuss treffen sich jährlich, um eine Risikoüberprüfung der Vergütungsarchitektur und der Vergütungs-Governance zu besprechen. Die Risikobeurteilung bei Prämienentscheidungen und die Fähigkeit, Risikoanpassungen vorzunehmen und gegebenenfalls Malus und Clawback durchzuführen, sind Merkmale des Vergütungssystems von Zurich. Group Risk Management bewertete die Vergütungsarchitektur im Jahr 2018 und berichtete, dass sie mit dem effektiven Risikomanagement vereinbar ist und dass keine Anreize geschaffen werden, unangemessene Risiken einzugehen, welche die von der Gruppe tolerierten Risiken übersteigen.

Um die Ausrichtung der Vergütung an der Risikokapazität der Gruppe weiter zu fördern, berät sich Group Risk Management mit anderen Kontroll- und Assurance-Funktionen, um dem Group CEO eine Auswertung über die Risikofaktoren vorzulegen, die bei der Beurteilung der Gesamtleistung für die jährliche Finanzierung von Incentives berücksichtigt werden sollten. Der Group Chief Risk Officer (Group CRO) steht zur Verfügung, um diese Ergebnisse mit dem Vergütungsausschuss und dem Verwaltungsrat zu erörtern. Neben anderen Faktoren berücksichtigt der Group CEO die Beurteilung des Group Risk Management, wenn er dem Vergütungsausschuss seine Vorschläge für die STIP-Zuteilungen vorlegt, damit der Ausschuss eine Empfehlung an den Verwaltungsrat zur endgültigen Genehmigung aussprechen kann.

Group Risk Management überprüft jährlich die Prozesse und Kriterien zur Identifizierung von Key-Risk-Taker-Positionen. Die Kriterien basieren auf Faktoren, die die Risikoübernahme innerhalb der Gruppe wesentlich betreffen, zum Beispiel die übergreifende Governance, Kapitalverzehr für jeden Risikotyp, wie im internen Modell festgelegt, Strategie und Reputation. Anschliessend werden die Kriterien auf diejenigen angewandt, die auf Konzernebene diese spezifischen Risiken eingehen oder kontrollieren, da diese auf Konzernebene am wesentlichsten sind. Bei der Anwendung der Kriterien im Jahr 2018 war die Zahl der Key-Risk-Taker-Positionen ähnlich wie im Vorjahr; diese umfasste alle Positionen des Leadership Teams.

Zur Vergütung der Key-Risk-Taker-Positionen gehören sowohl der STIP als auch der LTIP, wobei die langfristige und somit aufgeschobene Vergütungskomponente stärker gewichtet wird. Group Risk Management liefert im Rahmen der jährlichen individuellen Leistungsbeurteilung und für die Zielsetzungen (Target Cards) des Leadership Teams einschliesslich der Konzernleitung, zusammen mit anderen Kontroll- und Assurance-Funktionen, Risiko- und Compliance-Informationen über alle Key Risk Taker. Dies wird bei der Beurteilung der Performance und bei Prämienentscheidungen berücksichtigt. Die variable Vergütung von Mitarbeitenden in Kontrollfunktionen ist so strukturiert, dass Interessenkonflikte vermieden werden, indem sie an Messgrössen für die Profitabilität der Gruppe gekoppelt ist statt an die Rentabilität des Geschäftsbereichs, der von diesen Funktionen kontrolliert wird.

Die interne Revision beurteilt regelmässig die operative Umsetzung des Vergütungsreglements bei Zurich, um sicherzustellen, dass die Vergütungsarchitektur in der gesamten Gruppe befolgt wird.

Richtlinien zum Aktienbesitz

Um die Interessen des Verwaltungsrats und der Konzernleitung mit denjenigen der Aktionäre in Einklang zu bringen, gelten für die Mitglieder dieser Gremien folgende Vorgaben zum Aktienbesitz:

- ▶ für Verwaltungsratsmitglieder ein Aktienbesitz in Höhe des jährlichen Grundhonorars;
- ▶ für den Group CEO definitive Zuteilungen in fünffacher Höhe der Grundvergütung;
- ▶ für die anderen Mitglieder der Konzernleitung definitive Zuteilungen in 2,5-facher Höhe der Grundvergütung.

Damit die Verwaltungsratsmitglieder die Vorgabe erfüllen, erhalten sie einen Teil ihres Honorars in Aktien mit fünfjähriger Veräusserungsbeschränkung und tätigen Zukäufe am Markt. Die Mitglieder der Konzernleitung erfüllen diese Vorgabe über ihre Teilnahme am LTIP und über Zukäufe am Markt. Für den Aufbau der verlangten Aktienpositionen haben die Mitglieder des Verwaltungsrats, der Group CEO und die anderen Mitglieder der Konzernleitung fünf Jahre Zeit. Die Einhaltung dieser Richtlinie wird durch den Vergütungsausschuss jährlich überprüft.

Per 31. Dezember 2018 hielten die Verwaltungsratsmitglieder 16'991 Aktien und die Mitglieder der Konzernleitung 103'413 definitiv zugeteilte Aktien. Ende 2018 erfüllten alle Verwaltungsratsmitglieder und Mitglieder der Konzernleitung, die mindestens fünf Jahre im Verwaltungsrat bzw. in der Konzernleitung tätig waren, die Anforderungen zum Aktienbesitz.

Aktienverwässerung

Im Jahr 2018 begann Zurich, ihre eigenen Aktien am Markt zu kaufen, um Ansprüche auf Aktien im Rahmen von langfristigen Vergütungsplänen zu erfüllen, und wir beabsichtigen, dies in Zukunft fortzuführen. Zurich hat überdies zusätzliche Massnahmen ergriffen, um den Verwässerungseffekt umzukehren, der sich durch die in den vergangenen Jahren erfolgte definitive Zuteilung der langfristigen Aktienpläne nach Abschluss ihres öffentlichen Aktienrückkaufprogramms mit dem Ziel, die erworbenen Aktien zu vernichten, 2018 ergeben hat. Zurich wird der Generalversammlung 2019 vorschlagen, das ordentliche Aktienkapital der Gruppe über die Vernichtung der im Rahmen des Aktienrückkaufprogramms zurückgekauften 1,74 Mio. Aktien herabzusetzen.

Aktienverwässerung per 31. Dezember

		2018	2017
Aktienverwässerung	Namenaktien per 31. Dezember	151'348'027	151'339'851
	Im Laufe des Jahres ausgegebene Aktien ¹	8'176	732'445
	– als Prozentsatz des Aktienkapitals, basierend auf den Namenaktien	0,01%	0,48%
LTIP	Gesamtzahl der zielzugeteilten Aktien ²	1'912'087	1'506'385
	– als Prozentsatz des Aktienkapitals, basierend auf den Namenaktien	1,26%	0,99%

¹ Die Anzahl der 2018 ausgegebenen Aktien ging im Vergleich zu 2017 zurück, da der LTIP und andere Aktienpläne für Mitarbeitende stattdessen primär durch Aktien finanziert wurden, die vom Markt zurückgekauft wurden, sowie durch eigene Aktien. Für die Zukunft beabsichtigt Zurich, den Kauf von Aktien am Markt fortzusetzen, anstatt neue Aktien auszugeben, um den LTIP und andere Aktienpläne für Mitarbeitende zu finanzieren.

² Bei einer definitiven Zuteilung in Höhe von 149% für die 2019 definitiv zugeteilten Aktien und einer angenommenen definitiven Zuteilung von 100% in den Jahren 2020 und 2021. Für 2017 stellt die Zahl eine definitive Zuteilung von 83% im Jahr 2017 und eine angenommene definitive Zuteilung von 100% in den Jahren 2019 und 2020 dar.

Vergütungsbericht (fortgesetzt)

Vergütungselemente

Gesamtvergütung

Die Gesamtzielvergütung ist am jeweiligen Marktmedian⁴ orientiert und umfasst folgende Komponenten:

Vergütungselemente	Fixe Vergütung	Variable Vergütung		Fixe Leistungen
	Grundgehalt	Kurzfristige Incentives	Langfristige Incentives ²	Pensionsanwartschaften und Nebenleistungen
Beschreibung	Feste Bezahlung für die ausgeübte Funktion zur Gewinnung und Bindung von Mitarbeitenden. Wird jährlich überprüft.	Diskretionäre Incentives für die Erreichung wichtiger Geschäfts- und individueller Ziele während des Jahres.	Jährliche Zielzuteilung von Aktien mit dreijährigem Aufschub gemäss vordefinierten Leistungskriterien. Unterstützung der längerfristigen Ziele, nachhaltige Unternehmensführung und Ausrichtung der langfristigen Interessen der Gruppe mit denjenigen der Aktionäre.	Nebenleistungen werden zum Zweck der Mitarbeitergewinnung und -bindung erbracht, orientieren sich an gängiger Marktpraxis und am Marktmedian. Ausgestaltung und Verwaltung von Pensionsplänen erfolgen in Einklang mit den Richtlinien der Gruppe.
Leistungsfaktoren bzw. Leistungskennzahlen	Umfang und Komplexität der Funktion, Ausmass der Verantwortung und geografischer Standort.	Zuteilung ist abhängig von: – der relevanten Rentabilitätsleistungen und der Kundenerfahrung in bestimmten wichtigen Märkten; – der individuellen Leistung gemäss persönlichen Zielen und Verhaltensweisen entsprechend den Werten von Zurich, bewertet im Rahmen des Performancemanagementprozesses.	Die Höhe der definitiven Zuteilung richtet sich nach (i) dem erreichten TSR im Verhältnis zu einer internationalen Vergleichsgruppe von Versicherungsgesellschaften, die dem Dow Jones Insurance Titans 30 Index angehören, (ii) dem NIAS ROE und (iii) den Mittelzuflüssen.	Marktpraxis und Richtlinien der Gruppe.
Dauer	n.a.	1 Jahr.	3 bis 6 Jahre (zielzuteilte Aktien mit dreijähriger Sperrfrist; für die Konzernleitung unterliegt eine Hälfte der definitiv zugeteilten Aktien einer Veräusserungsbeschränkung von weiteren drei Jahren).	n.a.
Zuteilungsmöglichkeiten	In der Regel innerhalb einer Bandbreite von 80% bis 120% des jeweiligen Marktmedians.	Zuteilung von 0% bis 200% der Zielzuteilung einer Person.	Definitive Zuteilung von 0% bis 200% der bedingt zugeteilten Aktien und dividendenäquivalent zielzuteilten Aktien.	n.a.
Berechtigung	Alle Mitarbeitenden.	Landesspezifisch (über 39'000 Planteilnehmer im Jahr 2018).	Mitglieder der Konzernleitung und eine bestimmte Gruppe der höchsten Führungspositionen, einschliesslich Key Risk Takers.	Landesspezifisch.
Umsetzung	Fixe Barvergütung.	Leistungsbezogene Barvergütung.	Leistungsbezogene Aktien.	Landesspezifische fixe Leistungen.
Clawback, Malus und Absicherung	n.a.	Clawback-Regelungen für Mitglieder der Konzernleitung, die unter bestimmten Bedingungen Erstattung, Anspruchsverlust und/oder Clawback vorsehen. Malusbedingungen für alle STIP-Teilnehmer, die Zuteilungen verringern oder ausschliessen.	Clawback-Regelungen für Mitglieder der Konzernleitung, welcher unter bestimmten Bedingungen Erstattung, Anspruchsverlust und/oder Clawback vorsehen. Malusbedingungen für alle LTIP-Teilnehmer, die bedingte Zuteilungen verringern oder ausschliessen. Die Einzelabsicherung von aktienbasierter Vergütung im Rahmen des LTIP ist verboten.	n.a.

⁴ Um die Entscheidungsfindung zu Vergütungsstrukturen und -höhen zu unterstützen, wird parallel zu Vergleichsanalysen in dem betreffenden Markt eine Überprüfung der internen Relativität durchgeführt. Ziel ist die Ausrichtung der Gruppe am jeweiligen Marktmedian. Der relevante Markt richtet sich nach der Art der jeweiligen Funktion und berücksichtigt neben anderen Faktoren den geografischen Standort, den Umfang der Funktion und die nach Branche und Grösse vergleichbaren Unternehmen.

Grundgehalt

Informationen bezüglich der Grundgehälter können der Tabelle mit den Vergütungskomponenten entnommen werden.

Variable Vergütung

Die Incentive-Pläne sehen eine Reihe von Zuteilungsmöglichkeiten vor, die an das Leistungsniveau gekoppelt sind. Überdurchschnittliche Geschäftsergebnisse und persönliche Leistungen der Mitarbeitenden können zu über der Zielgrösse liegenden variablen Zahlungen führen. Bleiben die Leistungen hinter den Erwartungen zurück, kann die variable Vergütung geringer als die Zielgrösse ausfallen. Variable Vergütungen werden gewährt, um die Mitarbeitenden zu motivieren und wichtige kurz- und langfristige Geschäftsziele zur Steigerung der Wertschöpfung für die Aktionäre zu erreichen. Die variablen Gehaltskomponenten können sowohl kurzfristige als auch langfristige Incentives umfassen. Mehr Informationen zum STIP und LTIP finden Sie weiter unten.

Kurzfristige Incentives

Kurzfristige Incentives (ein Jahr) sind leistungsabhängig und für das Jahr 2018 wie folgt strukturiert:

Kurzfristige Incentives unterstützen Mitarbeitende, ihre Leistung auf die Erreichung wichtiger kurzfristiger finanzieller, Kunden- und individueller Ziele zu fokussieren, die zu Beginn des Jahres festgelegt werden. Die individuelle STIP-Zuteilung für das am 31. Dezember 2018 endende Geschäftsjahr richtet sich, wie in der nachfolgenden Übersicht dargestellt, nach der STIP-Zielzuteilung, der finanziellen Performance, kundenbezogenen Messgrössen in bestimmten wichtigen Märkten, der daraus resultierenden STIP-Zuteilungshöhe und der individuellen Leistung.

Für 2019 werden einige Verbesserungen der Performance- und Incentive-Struktur einschliesslich STIP vorgeschlagen. Diese sind im Abschnitt Ausblick im weiteren Verlauf dieses Berichts dargestellt.

Vergütungsbericht (fortgesetzt)



Nachfolgend ist der Aufbau des STIP für 2018 im Detail beschrieben:

Instrument und Zielzuteilung

Zuteilungen im Rahmen des STIP werden in bar ausbezahlt. Für jeden Teilnehmer wird eine STIP-Zielzuteilung für das Leistungsjahr in Höhe von maximal 100% des Grundgehalts am Ende des Bemessungsjahrs festgelegt (wenn vom Verwaltungsrat nicht anders beschlossen). Jeder Teilnehmer ist im Rahmen der übergreifenden STIP-Pool-Architektur für 2018 einem der STIP-Pools zugeordnet:

- ▶ Gruppen-Pools für das Leadership Team, Kontrollfunktionen und Mitarbeitende auf Konzern- und Regionalebene.
- ▶ Investment Management-Pool.
- ▶ Commercial Insurance-Pool.
- ▶ Länder-Pools.
- ▶ Farmers: der reguläre Farmers-Pool mit einem neu eingerichteten Pool für Farmers New World Life.
- ▶ Joint-Venture-Pools.

Die STIP-Pool-Struktur wird jährlich durch den Verwaltungsrat überprüft und genehmigt und ist an der Organisationsstruktur von Zurich ausgerichtet.

Geschäftsperformance

Zu den wichtigsten Kennzahlen für die Finanzierung der Pools gehören typischerweise:

- ▶ Betriebsgewinn (BOP) der Gruppe und der gesamte kundenbezogene Transactional Net Promoter Score (TNPS) in bestimmten wichtigen Märkten für Mitglieder des Leadership Teams, Kontrollfunktionen und Mitarbeitende auf Konzern- und Regionalebene.
- ▶ Der relevante Betriebsgewinn oder andere an die Rentabilität gekoppelte Messgrössen für Länder, Geschäftseinheiten und Commercial Insurance sowie TNPS in bestimmten wichtigen Märkten.
- ▶ Anlageergebnisse für Investment Management.
- ▶ Spezifische wachstums-, rentabilitäts- und kundenbezogene Kennzahlen für Farmers.

Am Jahresende werden die wichtigsten Kennzahlen mit dem Geschäftsplan verglichen, der in der Dezember-Sitzung vor dem jeweiligen Bemessungsjahr durch den Verwaltungsrat beschlossen wurde. Eine qualitative Beurteilung der Performance wird auch durchgeführt, um eine ganzheitliche Leistungsbewertung einschliesslich der Überprüfung der Vergütung durch den Group CRO zu gewährleisten. In Abhängigkeit vom Ergebnis dieser Beurteilung kann die Finanzierung der STIP-Pools zwischen 0% und 175% des Zielwerts liegen, doch in der Regel liegt die Finanzierung in der Grössenordnung von 80% bis 120% des Zielwerts.

Der Group CEO legt dem Vergütungsausschuss Empfehlungen bezüglich der Finanzierung der STIP-Pools und der Höhe des Gesamtbetrags vor, der für die STIP-Zahlungen in der gesamten Gruppe erforderlich ist. Nach Prüfung und Analyse bespricht der Vergütungsausschuss seine endgültigen Empfehlungen mit dem Verwaltungsrat und legt sie diesem zur Genehmigung vor.

Höhe der STIP-Zuteilungen

Die Geschäftsperformance bestimmt, in welcher Höhe Mittel für die einzelnen STIP-Pools zur Verfügung stehen und wie hoch die resultierenden potenziellen STIP-Zuteilungen für verschiedene Stufen persönlicher Leistungen ausfallen. Wenn beispielsweise die Geschäftsperformance den Erwartungen entspricht, wird die STIP-Zuteilung für einen Mitarbeitenden, der seine individuellen Ziele erfolgreich erreicht, dessen STIP-Zielzuteilung entsprechen. Wenn die Geschäftsperformance dagegen nur teilweise den Erwartungen entspricht, wird die STIP-Zuteilung für einen Mitarbeitenden, der seine individuellen Ziele erfolgreich erreicht, unterhalb der Zielzuteilung festgelegt und kann 0% seiner STIP-Zielzuteilung betragen. Ebenso, wenn die Geschäftsperformance die Erwartungen übertrifft, kann eine Zuteilung für einen Mitarbeitenden auch über der Zielzuteilung liegen, wobei jedoch eine Obergrenze von 200% der jeweiligen STIP-Zielzuteilung gilt.

Persönliche Leistung

Am Anfang des Jahres formuliert und vereinbart jeder Mitarbeitende zusammen mit seinem Linienvorgesetzten die Ziele für das Jahr. Die persönlich erreichten Leistungen und das Verhalten werden im Laufe und am Ende des Jahres anhand des Performancemanagementprozesses der Gruppe beurteilt. Bei diesem Prozess wird eine Bewertungsskala von 1 bis 5 verwendet, wobei 5 die höchste Bewertung darstellt. Für jede der Bewertungen gibt es eine Verteilungs- und Auszahlungsrichtlinie. Etwaige Verletzungen interner oder externer Regeln oder Anforderungen durch einen Teilnehmer finden bei der Beurteilung und der anschliessenden Bewertung der persönlichen Leistung Berücksichtigung.

Vergütungsbericht (fortgesetzt)

STIP-Zuteilung

Die Geschäftsperformance, die daraus resultierende STIP-Zuteilungshöhe und die persönliche Leistungsbeurteilung bestimmen die endgültige individuelle STIP-Zuteilung für das Jahr, die zwischen 0% und 200% der jeweiligen STIP-Zielzuteilung liegen kann. Auf diese Weise werden die STIP-Zuteilungen basierend auf Geschäftsperformance und persönlicher Leistung differenziert.

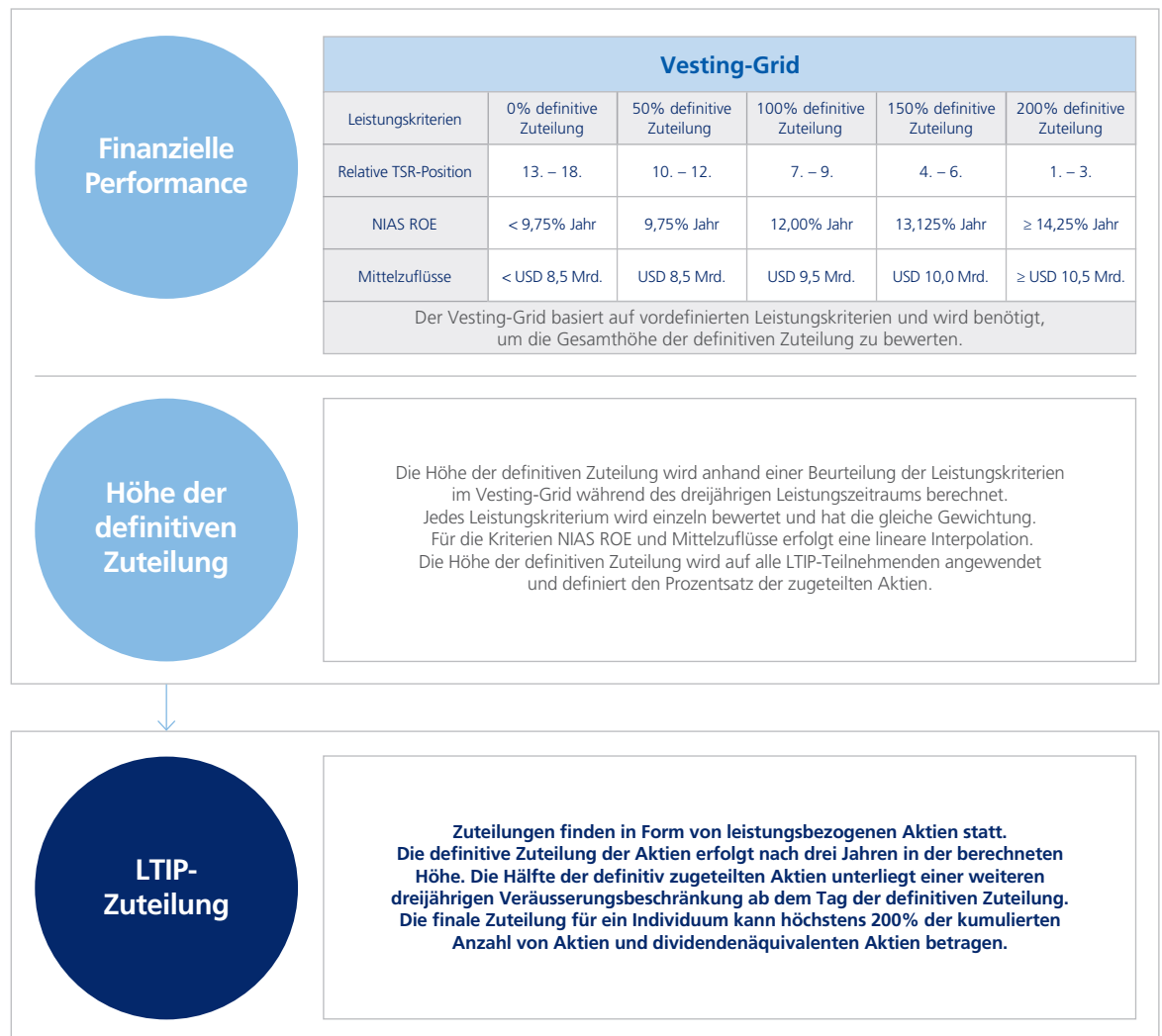
Kurzfristige Incentives werden primär über STIP ausgerichtet, obwohl zudem in einigen wenigen Ländern lokale Pläne bestehen. Der Gruppenplan wird im gesamten Unternehmen verwendet und ist in vielen Ländern für alle Mitarbeitenden gültig. In anderen Ländern nimmt, je nach Marktpraxis am betreffenden Standort, nur das oberste Management am STIP teil. Bestehen lokale Pläne, sind diese im Wesentlichen nach den gleichen Prinzipien wie der gruppenweite STIP ausgestaltet.

Langfristige Incentives

Langfristige Incentive-Pläne (drei bis sechs Jahre) sind leistungsabhängig und für den Leistungszeitraum 2018 bis 2020 wie folgt strukturiert:

Um das Erreichen der längerfristigen finanziellen Ziele der Gruppe zu unterstützen, werden langfristige Incentives eingesetzt, die für eine festgelegte Gruppe von Führungskräften und das oberste Management bestimmt sind, deren Aufgaben sich speziell auf die Leistungsfaktoren für die langfristige Entwicklung der Wertschöpfung für die Aktionäre konzentrieren. Zu dieser Gruppe gehören die Personen mit den höchsten Gesamtvergütungen sowie Personen, deren Tätigkeiten erheblichen Einfluss auf das Risikoprofil der Gruppe haben. Des Weiteren bringt der LTIP Incentives und Verhaltensweisen der Teilnehmer mit den Interessen der Gruppe und ihrer Aktionäre in Einklang. Um diese Zielsetzung weiter zu unterstützen, ist die Einzelabsicherung von Aktien der Zurich Insurance Group AG verboten.

In Abstimmung mit dem Risikoprofil und der Geschäftsstrategie der Gruppe und unter Berücksichtigung der Best-Practice-Grundsätze für Versicherungsgesellschaften, Ansichten von Stimmrechtsberatern und Aktionären werden die langfristigen Incentives mit einem aufgeschobenen Element ausgestattet, das den wesentlichen Risiken und dem zeitlichen Horizont Rechnung trägt. Eine derartige aufgeschobene Vergütung ist so strukturiert, dass sie das Risikobewusstsein von Teilnehmern fördert und die Teilnehmer ermutigt, das Geschäft auf nachhaltige Weise zu führen. Der LTIP für den Leistungszeitraum 2018 bis 2020 ist in der nachstehenden Übersicht dargestellt.



Vergütungsbericht (fortgesetzt)

Nachfolgend ist der Aufbau des LTIP im Detail beschrieben:

Instrument und Zielzuteilung

Die Zuteilungen erfolgen durch die Zielzuteilung von Aktien am dritten Werktag im April. Für jeden Teilnehmer wird eine jährliche Zielzuteilung für das Zuteilungsjahr als Prozentsatz vom jährlichen Grundgehalt festgelegt. Die Anzahl der zielzuteilten Aktien wird berechnet, indem die Zielzuteilung durch den Schlusskurs am Tag vor der Zuteilung geteilt wird.

Finanzielle Performance

Die finanzielle Performance wird durch die Beurteilung der Leistungskriterien anhand des Zuteilungsrasters ermittelt, die durch den Verwaltungsrat jährlich festgelegt und überprüft werden, um die Ausrichtung an der Strategie und den finanziellen Zielen zu gewährleisten.

Zu den Leistungskriterien für den Zeitraum 2018 bis 2020 gehören:

(i) Die erreichte Gesamttrendite für die Aktionäre (TSR) über den Leistungszeitraum im Verhältnis zu einer internationalen Vergleichsgruppe von Versicherungsgesellschaften, die dem Dow Jones Insurance Titans 30 Index angehören. Der Vergütungsausschuss prüft regelmässig die Vergleichsunternehmen, die in die Bewertung des relativen TSR eingeschlossen werden sollen, um sicherzustellen, dass die Vergleichsgruppe eine starke TSR-Korrelation aufweist und das Unternehmensprofil und die geografische Ausdehnung der Gruppe widerspiegelt. Die branchenspezifische Vergleichsgruppe umfasst die folgenden Unternehmen: AIG, Allianz, Allstate, Aviva, AXA, Chubb, Generali, Legal & General, Manulife Financial Corp, MetLife, Munich Re, Progressive Ohio, Prudential Plc, QBE, Swiss Re, The Hartford und Travelers Cos. Inc.

(ii) NIAS ROE (Jahresdurchschnitt über drei Jahre) und

(iii) Mittelzuflüsse (kumulativ über den Zeitraum von drei Jahren).

Die Ziele für die Mittelzuflüsse wurden 2017 mit einem Zuwachs von USD 0,5 Mrd. rekalibriert, wie im Zuteilungsraster auf der vorherigen Seite dargelegt ist. Dies ist von Relevanz für den LTIP 2017 und 2018 mit definitiver Zuteilung 2020 bzw. 2021. Für die Zuteilungsentscheidung 2019 von der Zuteilung des Plans 2016 ist das im Vergütungsbericht für 2016 aufgeführte Zuteilungsraster massgeblich.

Die Leistungskriterien für den LTIP wurden vom Verwaltungsrat beschlossen, um die wichtigsten strategischen Ziele zu unterstützen und die Generierung von langfristigem Mehrwert zu fördern. Der NIAS ROE ist eine wichtige Messgrösse für Aktionäre und unterstützt die Ausrichtung der LTIP-Teilnehmer an den Aktionärsinteressen. Die NIAS-ROE-Ziele für den LTIP sind auch an den Zielen im Finanzplan ausgerichtet. Die Sicherstellung ausreichender flüssiger Mittel ist ein weiteres zentrales Element der Finanzziele von Zurich und zeigt das Engagement des Unternehmens für die Schaffung von Liquidität für das Geschäft und die Aktionärsanforderungen. Daher werden auch die Mittelzuflüsse für den LTIP berücksichtigt. Darüber hinaus gewährleistet der relative TSR als Messgrösse, dass eine externe Sicht der Branche zum Tragen kommt, indem die Leistung von Zurich im Vergleich zu ihren Mitbewerbern berücksichtigt wird.

Jede Leistungskennzahl wird einzeln über eine dreijährige Bemessungsperiode bewertet, beginnend am Anfang des Kalenderjahrs, in dem die Zielzuteilung der Aktien erfolgt. Jede dieser Kennzahlen wird jeweils zu einem Drittel gewichtet. Die Höhe der definitiven Zuteilung wird dem Zuteilungsraster entsprechend festgelegt.

Höhe der definitiven Zuteilung

Die Höhe der definitiven Zuteilung bestimmt, welcher Prozentsatz der zielzuteilten Aktien definitiv zugeteilt wird. Die zielzuteilten Aktien werden nicht definitiv zugeteilt, wenn nicht bei allen drei Leistungskriterien der jeweilige Mindestschwellenwert erreicht wird.

Der Group CEO unterbreitet dem Vergütungsausschuss einen Vorschlag für die Höhe der definitiven Zuteilung, über die der Verwaltungsrat letztlich abstimmt. Der Verwaltungsrat kann nach eigenem Ermessen handeln, um unvorhergesehene Ergebnisse zu vermeiden oder die finanziellen Auswirkungen der getroffenen Entscheidungen zur Umsetzung der Strategie zu berücksichtigen oder mit aussergewöhnlichen Umständen umzugehen. Eine Anpassung um +/-25% der errechneten definitiven Zuteilung kann vorgenommen werden; dies kann positiv oder negativ sein.

Aussergewöhnliche individuelle Anpassungen

Das Recht, die Höhe der Zuteilung zu ändern, um besonderen Umständen Rechnung zu tragen, ist dem Group CEO vorbehalten. Ausgenommen hiervon sind Änderungen, die die Mitglieder der Konzernleitung betreffen, bei denen dieses Recht dem Vergütungsausschuss und dem Verwaltungsrat vorbehalten ist. Vor der definitiven Zuteilung kann eine Anpassung der Höhe der errechneten Zuteilung um $\pm 25\%$ im Einzelfall vorgenommen werden. Wenn die Leistung es jedoch unter aussergewöhnlichen oder unüblichen Umständen rechtfertigt, können Ausnahmen von der Anpassung um $\pm 25\%$ gemacht werden. In dieser Hinsicht behält sich Zurich das Recht vor, die definitive Zuteilung anzupassen und ihre Höhe während der Periode vor der definitiven Zuteilung für einen Mitarbeitenden gegebenenfalls auf 0% zu setzen, um speziellen Umständen Rechnung zu tragen (z. B. im Zusammenhang mit einem Verstoß gegen interne oder externe Regelungen). Sämtliche derartigen Anpassungen sind jedoch ausschliesslich dem Vergütungsausschuss und dem Verwaltungsrat vorbehalten.

Die definitive Höhe der Zuteilung, die aussergewöhnliche individuelle Anpassungen beinhalten kann, wird dann zur Ermittlung der Anzahl der Aktien, die definitiv zugeteilt werden sollen, verwendet.

LTIP-Zuteilung

Die definitive Zuteilung von Aktien bei der LTIP-Zuteilung basierend auf der Einhaltung der im vorstehenden Zuteilungsraster definierten Schwellen findet am 3. April statt, drei Jahre nach Zuteilung der zielzugeleiteten Aktien an den Teilnehmer. Die definitive LTIP-Zuteilung für einen einzelnen Teilnehmer darf unter keinen Umständen mehr als 200% der Gesamtzahl der zielzugeleiteten Aktien und der unten genannten dividendenäquivalenten zielzugeleiteten Aktien betragen.

Die Hälfte aller definitiv zugeteilten Aktien unterliegt einer weiteren dreijährigen Veräusserungsbeschränkung ab dem Tag der definitiven Zuteilung. Dadurch verlängert sich die Verfügungsbeschränkung, bestehend aus dem Aufschub bis zur definitiven Zuteilung und der Veräusserungsbeschränkung, für diesen Teil der Zuteilung auf sechs Jahre.

Dividendenäquivalente zielzugeleitete Aktien

Um die Interessen der Planteilnehmer noch besser mit denen der Aktionäre in Einklang zu bringen, können den zielzugeleiteten Aktien dividendenäquivalente zielzugeleitete Aktien gutgeschrieben werden. Die Anzahl der dividendenäquivalenten zielzugeleiteten Aktien richtet sich nach den Dividenden, die vor der definitiven Zuteilung tatsächlich an die Aktionäre ausgezahlt wurden (Erdienungszeitraum). Die Höhe der Dividende wird in jedem Jahr des Erdienungszeitraums anhand der Anzahl der zielzugeleiteten Aktien berechnet, die zum Zeitpunkt der Zielzuteilung bereitgestellt werden. Dieser Betrag wird anschliessend auf der Grundlage des Schlusskurses der Aktien am Tag vor der Dividendenausschüttung in dividendenäquivalente zielzugeleitete Aktien umgerechnet. Im Zuteilungsjahr werden keine dividendenäquivalenten zielzugeleiteten Aktien gutgeschrieben, wenn die Zuteilung nach dem Ex-Dividendtag erfolgt. Am Datum der definitiven Zuteilung wird die Anzahl zielzugeleiteter Aktien gemeinsam mit den dividendenäquivalenten zielzugeleiteten Aktien anhand der Leistungskriterien gemäss dem LTIP-Zuteilungsraster für die definitive Zuteilung bewertet. Auf diese Weise fallen nur für die auf zielzugeleiteten Aktien basierenden definitiv zugeteilten Aktien dividendenäquivalente Aktien an. Darüber hinaus fallen auf dividendenäquivalente zielzugeleitete Aktien keine Dividenden an. Die definitiv zugeteilten dividendenäquivalenten Aktien unterliegen Veräusserungsbeschränkungen von gleicher Dauer wie die definitiv zugeteilten Aktien.

Definitive LTIP-Zuteilungen

Die folgende Tabelle mit Zuteilungsdaten zum LTIP soll das System für die Leserinnen und Leser transparenter machen.

Höhe der definitiven Zuteilung im Rahmen des LTIP	Jahr der Aktien-Zielzuteilung	Höhe der definitiven Zuteilung in Prozent der Zielzuteilung in den Jahren			
		2018	2019	2020	2021
		2015	83%		
	2016		149%		
	2017 ¹			n.a.	
	2018 ¹				n.a.

¹ Für die Zuteilungen 2017 und 2018 wird die Höhe der definitiven Zuteilungen 2020 bzw. 2021 bekannt gegeben.

Vergütungsbericht (fortgesetzt)

Pensionsanwartschaften

Die Gruppe sieht für die Mitarbeitenden eine Reihe von Pensionsleistungen vor, die sich an der lokalen Marktpraxis orientieren sollen. Die Höhe der Leistungen wird am jeweiligen Marktmedian ausgerichtet. Das Group Pensions Committee überwacht das Management der Pensionsvereinbarungen der Gruppe im Rahmen der Risikovermeidungsstrukturen, die für die Gestaltung der Leistungen, der Investitionen, der Finanzierung und der Rechnungslegung geschaffen wurden. Das Group Pensions Committee und die jeweiligen Länder bewerten regelmässig die Wettbewerbsumgebung im Hinblick auf Pensionsleistungen. In den letzten Jahren verlagerte sich der Schwerpunkt eindeutig weg von Pensionsplänen mit Leistungsprimat, bei denen die Höhe der Leistungen sich nach dem Endgehalt richtet. Heute nehmen fast alle neuen Mitarbeitenden an Plänen teil, die auf einem Beitragsprimat und/oder einem Cash-Balance-Ansatz basieren.

Sonstige Vergütungen einschliesslich Nebenleistungen

Die Gruppe sieht für die Mitarbeitenden ausserdem eine Reihe von Gehaltsnebenleistungen vor, die sich an der lokalen Marktpraxis orientieren, zum Beispiel Lebensversicherungen, Krankenversicherung und flexible Nebenleistungen. Weiter gelten in der Gruppe einige mobilitätsbezogene Richtlinien, welche die Mitarbeitenden bei Standortwechseln innerhalb der Organisation unterstützen.

Geprüft

Die im Vergütungsbericht enthaltenen Informationen, die gemäss den Artikeln 14 bis 16 der VegüV bereitgestellt werden, müssen entsprechend den Prüfvorschriften der VegüV (Artikel 13, Absatz 1 und Artikel 17 der VegüV) extern geprüft werden. Zusätzlich werden alle gemäss Artikel 663c des Schweizerischen Obligationenrechts vorgeschriebenen Informationen auch innerhalb des Vergütungsberichts geprüft und als solche veröffentlicht. Alle geprüften Abschnitte sind entsprechend gekennzeichnet.

Vergütungen und Aktienbesitz 2018

Der folgende Abschnitt erläutert die Vergütungen und den Aktienbesitz von Mitgliedern des Verwaltungsrats und der Konzernleitung sowie die Vergütungen aller Mitarbeitenden.

Verwaltungsrat

Verwaltungsrats honorare

Als weltweit tätige Versicherungsgesellschaft muss die Höhe der Verwaltungsrats honorare so bemessen sein, dass die Gruppe hochkarätige Persönlichkeiten mit unterschiedlichen Hintergründen gewinnen und halten kann. Um bei der Festsetzung der Verwaltungsratsvergütung behilflich zu sein, führt ein unabhängiger Berater regelmässig Vergleichsstudien durch. Zurich ist bestrebt, die Vergütung ihrer Verwaltungsratsmitglieder an jeweiligen Medianwerten auszurichten. Hierbei wird der Swiss Market Index (SMI) als Grundlage herangezogen. Die Höhe des Honorars wird für jedes Verwaltungsratsmitglied basierend auf der Funktion und entsprechend der Vergütungsstruktur festgelegt. Die Honorare werden in bar und in Aktien ausgerichtet, wobei etwa die Hälfte des Grundhonorars in Aktien von Zurich mit einer fünfjährigen Veräusserungsbeschränkung entrichtet wird. Die an die Verwaltungsratsmitglieder zu entrichtenden Honorare (einschliesslich des in veräusserungsbeschränkten Aktien entrichteten Anteils) sind nicht an das Erreichen spezifischer Leistungsziele gebunden.

In der folgenden Tabelle sind Struktur und Höhe der Honorare des Präsidenten, des Vizepräsidenten und der Mitglieder des Verwaltungsrats sowie die Honorare von Ausschussmitgliedern und der Vorsitzenden der vier Ausschüsse ausgewiesen.

Alle Verwaltungsräte der Zurich sind auch Mitglieder des Verwaltungsrats der Zurich Versicherungs-Gesellschaft AG und die Honorare decken die Aufgaben und Verantwortlichkeiten in beiden Gremien ab.

Honorarstruktur für die Mitglieder des Verwaltungsrats¹

	Honorare in bar (in CHF '000)	Honorare in veräusserungs- beschränkten Aktien (in CHF '000)	Gesamt- honorare 2018 (in CHF '000)	Gesamt- honorare 2017 (in CHF '000)
Grundhonorar für den Präsidenten des Verwaltungsrats ²	750	750	1'500	1'500
Grundhonorar für den Vizepräsidenten des Verwaltungsrats ²	200	200	400	400
Grundhonorar für Mitglieder des Verwaltungsrats	120	120	240	240
Ausschussvergütung ³	60	–	60	60
Honorar für den Vorsitzenden des Prüfungsausschusses	80	–	80	80
Honorar für den Vorsitzenden des Vergütungsausschusses ⁴	60	–	60	60
Honorar für den Vorsitzenden des Risiko- und Investmentausschusses	60	–	60	60
Honorar für den Vorsitzenden des Governance-, Nominierungs- und Nachhaltigkeitsausschusses ⁵	60	–	60	60

¹ Diese Beträge beziehen sich auf den Zeitraum von Generalversammlung zu Generalversammlung. Nicht darin enthalten sind andere Honorare für Mitgliedschaften in Verwaltungsräten von Tochtergesellschaften von Zurich.

² Weder der Präsident noch der Vizepräsident erhalten für ihre Tätigkeit in den Ausschüssen des Verwaltungsrats von Zurich zusätzliche Honorare.

³ Betrag bleibt gleich, unabhängig davon, in wie vielen Ausschüssen ein Verwaltungsratsmitglied mitwirkt.

⁴ Im Jahr 2018 wurde das Honorar für den Vorsitzenden des Vergütungsausschusses nur für das erste Quartal gezahlt, da der Vorsitz im Vergütungsausschuss seit der ordentlichen Generalversammlung 2018 beim Vizepräsidenten des Verwaltungsrats lag.

⁵ Für 2018 und 2017 wurden keine Honorare für den Vorsitzenden des Governance-, Nominierungs- und Nachhaltigkeitsausschusses gezahlt, weil der Vorsitz in diesem Ausschuss beim Präsidenten des Verwaltungsrats lag.

Vergütungsbericht (fortgesetzt)

Informationen darüber, in welchen Ausschüssen die Verwaltungsratsmitglieder tätig sind, finden Sie im Bericht über die Corporate Governance auf Seite 44. 2018 bestand der Verwaltungsrat ausschliesslich aus nicht geschäftsführenden Mitgliedern, die von der Geschäftsführung unabhängig sind.

Ist ein Verwaltungsratsmitglied gleichzeitig Mitglied des Verwaltungsrats einer oder mehrerer Tochtergesellschaften von Zurich, hat das Verwaltungsratsmitglied darüber hinaus einen Anspruch auf ein zusätzliches Honorar in Höhe von CHF 50'000 pro Jahr sowie von weiteren CHF 10'000 pro Jahr, wenn es auch einem Prüfungsausschuss eines solchen Verwaltungsrats vorsitzt. Die Honorarstruktur für den Verwaltungsrat einer Tochtergesellschaft kann geändert werden, wenn bestimmte Umstände – wie ein zusätzlicher Zeitaufwand für die Erfüllung der Aufgaben eines Verwaltungsratsmitglieds – dies rechtfertigen.

Die an die Verwaltungsratsmitglieder von Zurich Insurance Group AG und Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG gezahlten Honorare für das per 31. Dezember 2018 abgeschlossene Geschäftsjahr beliefen sich auf insgesamt CHF 4'257'500. Davon wurden CHF 2'467'500 in bar und CHF 1'790'000 in Aktien mit einer Veräusserungsbeschränkung von fünf Jahren ausbezahlt. Zum Zeitpunkt der Zuteilung notierte der Aktienkurs bei CHF 297.20. Der entsprechende Gesamtbetrag für 2017 belief sich auf CHF 4'832'000. Davon wurden CHF 2'802'000 in bar und CHF 2'030'000 in Aktien mit einer Veräusserungsbeschränkung von fünf Jahren ausbezahlt. Zum Zeitpunkt der Zuteilung im Jahr 2017 notierte der Aktienkurs bei CHF 285.90. Die Verwaltungsrats honorare sind nicht pensionsberechtigt.

In den nachstehenden Tabellen sind die in den Jahren 2018 und 2017 an die Verwaltungsräte ausbezahlten Honorare in Schweizer Franken aufgeführt. 2018 gehörten acht Mitglieder dem Verwaltungsrat während des gesamten Jahres an und vier Mitglieder während eines Teils des Jahres. 2017 gehörten zehn Mitglieder dem Verwaltungsrat während des gesamten Jahres an und ein Mitglied während eines Teils des Jahres.

Geprüft

Verwaltungsrats-
honorare 2018

In CHF	2018 ¹						
	Honorare in bar				Gesamt- honorar in bar	Gesamt- honorar in veräusse- rungsbe- schränkten Aktien ^{5,6}	Gesamt- honorar
	Grund- honorar	Ausschuss- vergütung ²	für den Ausschuss- vorsitz ³	Sonstige Honorare ⁴			
M. Liès, Präsident ^{7,8}	562'500	n.a.	n.a.	–	562'500	750'000	1'312'500
T. de Swaan, ehemaliger Präsident ^{7,8}	187'500	n.a.	n.a.	–	187'500	–	187'500
C. Franz, Vizepräsident ^{7,8}	180'000	15'000	15'000	–	210'000	200'000	410'000
F. Kindle, ehemaliger Vizepräsident ^{7,8}	50'000	n.a.	n.a.	–	50'000	–	50'000
J. Amble, Mitglied	120'000	60'000	–	–	180'000	120'000	300'000
C. Bessant, Mitglied ⁸	120'000	60'000	–	–	180'000	120'000	300'000
S. Bies, Mitglied ⁸	30'000	15'000	15'000	12'500	72'500	–	72'500
A. Carnwath, Mitglied	120'000	60'000	80'000	–	260'000	120'000	380'000
J. Hayman, Mitglied	120'000	60'000	45'000	–	225'000	120'000	345'000
K. Mahbubani, Mitglied	120'000	60'000	–	–	180'000	120'000	300'000
M. Mächler, Mitglied	120'000	60'000	–	–	180'000	120'000	300'000
D. Nish, Mitglied	120'000	60'000	–	–	180'000	120'000	300'000
Gesamt in CHF⁹	1'850'000	450'000	155'000	12'500	2'467'500	1'790'000	4'257'500

Geprüft

Verwaltungsrats-
honorare 2017

	In CHF		2017 ¹					Gesamt- honorar in veräus- sungsbe- schränkten Aktien ^{5,10}	Gesamt- honorar
			Honorare in bar						
	Grund- honorar	Ausschuss- vergütung ²	Ausschuss- vorsitz ³	Sonstige Honorare ⁴	Gesamt- honorar in bar				
T. de Swaan, Präsident ⁷	750'000	n.a.	n.a.	27'000	777'000	750'000	1'527'000		
F. Kindle, Vizepräsident ⁷	200'000	n.a.	n.a.	–	200'000	200'000	400'000		
J. Amble, Mitglied ¹¹	120'000	60'000	40'000	–	220'000	120'000	340'000		
C. Bessant, Mitglied ¹²	90'000	45'000	–	–	135'000	120'000	255'000		
S. Bies, Mitglied	120'000	60'000	60'000	50'000	290'000	120'000	410'000		
A. Carnwath, Mitglied ¹¹	120'000	60'000	40'000	–	220'000	120'000	340'000		
C. Franz, Mitglied	120'000	60'000	60'000	–	240'000	120'000	360'000		
J. Hayman, Mitglied	120'000	60'000	–	–	180'000	120'000	300'000		
K. Mahbubani, Mitglied	120'000	60'000	–	–	180'000	120'000	300'000		
M. Mächler, Mitglied	120'000	60'000	–	–	180'000	120'000	300'000		
D. Nish, Mitglied	120'000	60'000	–	–	180'000	120'000	300'000		
Gesamt in CHF⁹	2'000'000	525'000	200'000	77'000	2'802'000	2'030'000	4'832'000		

¹ Die in der Tabelle ausgewiesene Vergütung versteht sich brutto, basiert auf dem Accrual-Prinzip und enthält keine geschäftlich bedingten Auslagen, die bei der Tätigkeit der Verwaltungsratsmitglieder angefallen sind.

² Mitglieder eines Ausschusses erhalten für ihren Einsitz in den Ausschüssen, unabhängig von der Anzahl der Ausschüsse, eine Barvergütung in Höhe von CHF 60'000. Die Ausschüsse, in denen die Verwaltungsratsmitglieder tätig sind, sind im Bericht über die Corporate Governance zu finden.

³ Die Ausschussvorsitzenden erhalten ein Jahreshonorar in Höhe von CHF 60'000, und der Vorsitzende des Prüfungsausschusses erhält zusätzliche CHF 20'000. Informationen darüber, in welchen Ausschüssen die Verwaltungsratsmitglieder tätig sind, und wer den Vorsitz in den Ausschüssen führt, sind im Bericht über die Corporate Governance zu finden.

⁴ Zusätzlich zu ihren Honoraren als Verwaltungsratsmitglied der Zurich Insurance Group AG bezog Susan Bies eine Vergütung für ihre Mitgliedschaft im Verwaltungsrat der Tochtergesellschaft Zurich American Insurance Company, 2018 zeitanteilig für die Dauer ihrer Mitgliedschaft dort und 2017 für das gesamte Jahr. Ebenfalls 2017 erhielt Tom de Swaan als Anerkennung für seine langjährige Tätigkeit als Verwaltungsratspräsident und seine herausragenden Leistungen für Zurich ein Abschiedsgeschenk im Wert von CHF 27'000. Die sich hieraus ergebenden Steuerverbindlichkeiten in der Schweiz werden von der Gesellschaft erfüllt.

⁵ Die den Mitgliedern des Verwaltungsrats zugeteilten Aktien sind nicht an die Erreichung von Leistungskriterien gebunden und unterliegen einer fünfjährigen Veräusserungsbeschränkung.

⁶ Per 16. Juni 2018 wurden Michel M. Liès 2'523, Christoph Franz 672 und den anderen Verwaltungsratsmitgliedern je 403 Aktien zugeteilt. Die Anzahl Aktien, die den Mitgliedern aufgrund des ihnen zustehenden Honoraranteils, der in Aktien auszurichten ist, zugeteilt wurde, berechnet sich anhand des am 15. Juni 2018 gültigen Aktienkurses (CHF 297.20). Wenn der Wert der zugeteilten Aktien nicht dem Wert des in Aktien auszurichtenden Honoraranteils entsprach, wurde die Differenz in bar ausbezahlt.

⁷ Weder der Präsident noch der Vizepräsident erhalten für ihre Tätigkeit in den Ausschüssen des Verwaltungsrats von Zurich zusätzliche Honorare.

⁸ An der ordentlichen Generalversammlung vom 4. April 2018 wurde Michel Liès zum Präsidenten des Verwaltungsrats gewählt, Tom de Swaan, Fred Kindle und Susan Bies standen nicht mehr zur Wiederwahl in den Verwaltungsrat zur Verfügung, und Michel Liès und Catherine Bessant wurden neu in den Vergütungsausschuss gewählt. An der konstituierenden Verwaltungsratssitzung nach der ordentlichen Generalversammlung ernannte der Verwaltungsrat Christoph Franz zu seinem Vizepräsidenten.

⁹ In Übereinstimmung mit den anwendbaren Gesetzen zahlte Zurich im Jahr 2018 Arbeitgeberbeiträge an Sozialversicherungssysteme in Höhe von insgesamt CHF 192'690. Die entsprechenden Beiträge im Jahr 2017 wurden angepasst und betragen CHF 153'036 statt der im Vergütungsbericht 2017 ausgewiesenen CHF 177'366. Sämtliche persönlichen Beiträge der Verwaltungsratsmitglieder an Sozialversicherungssysteme sind in den aufgeführten Beträgen in der vorstehenden Tabelle enthalten. In der Schweiz wohnhafte Verwaltungsratsmitglieder haben Anspruch auf ausgewählte Nebenleistungen.

¹⁰ Per 16. Juni 2017 wurden Tom de Swaan 2'623, Fred Kindle 700 und den anderen Verwaltungsratsmitgliedern je 420 Aktien zugeteilt. Die Anzahl Aktien, die den Mitgliedern aufgrund des ihnen zustehenden Honoraranteils, der in Aktien auszurichten ist, zugeteilt wurde, berechnet sich anhand des am 15. Juni 2017 gültigen Aktienkurses (CHF 285.90). Wenn der Wert der zugeteilten Aktien nicht dem Wert des in Aktien auszurichtenden Honoraranteils entsprach, wurde die Differenz in bar ausbezahlt.

¹¹ Joan Amble trat per 26. Juni 2017 von ihrer Funktion als Vorsitzende des Prüfungsausschusses zurück. Ab diesem Datum übernahm Alison Carnwath die Funktion.

¹² An der ordentlichen Generalversammlung vom 29. März 2017 wurde Catherine Bessant in den Verwaltungsrat gewählt.

Vergütungsbericht (fortgesetzt)

Geprüft

Sonderzahlungen und Aufhebungsvereinbarungen, zusätzliche Honorare und Vergütungen und persönliche Darlehen für Verwaltungsratsmitglieder

An der ordentlichen Generalversammlung vom 4. April 2018 wurde Michel Liès zum neuen Präsidenten des Verwaltungsrats gewählt. Es wurden keine Antrittsprämien gezahlt oder andere Leistungen gewährt. Tom de Swaan, Fred Kindle und Susan Bies traten zurück. Den ausscheidenden Mitgliedern des Verwaltungsrats wurden keine Abfindungszahlungen (Golden Parachutes) geleistet und keine anderen Vorteile wie der Wegfall von Sperrfristen für Aktien oder zusätzliche Beiträge an die berufliche Vorsorge gewährt.

Wie der Tabelle mit den Verwaltungsrats Honoraren 2017 zu entnehmen ist, erhielt Tom de Swaan als Anerkennung für seine Mitarbeit und seine herausragenden Leistungen für Zurich ein Abschiedsgeschenk im Wert von CHF 27'000. Kein Verwaltungsratsmitglied hat – abgesehen von den bereits aufgeführten Vergütungen – zusätzliche Honorare, Vergütungen oder Sachleistungen von der Gruppe oder von einem zur Gruppe gehörenden Unternehmen erhalten. Darüber hinaus bestanden gegenüber keinem Verwaltungsratsmitglied per 31. Dezember 2018 bzw. 2017 ausstehende Darlehen, Vorschüsse oder Kredite.

Vergütung und persönliche Darlehen für ehemalige Verwaltungsratsmitglieder

Ehemalige Verwaltungsratsmitglieder erhielten weder im Verlauf des Jahres 2018 noch während des Jahres 2017 Leistungen, Darlehen, Vorschüsse oder Kredite zu nicht marktüblichen Konditionen, noch wurde auf Forderungen ihnen gegenüber verzichtet.

Den Verwaltungsratsmitgliedern oder ehemaligen Verwaltungsratsmitgliedern nahestehende Personen

Mitgliedern des Verwaltungsrats oder ehemaligen Mitgliedern des Verwaltungsrats nahestehende Personen erhielten im Verlauf des Jahres 2018 bzw. 2017 keine Leistungen, noch wurde auf Forderungen ihnen gegenüber verzichtet. Zudem bestanden gegenüber Verwaltungsratsmitgliedern oder ehemaligen Verwaltungsratsmitgliedern nahestehenden Personen per 31. Dezember 2018 bzw. 31. Dezember 2017 keine ausstehenden Darlehen, Vorschüsse oder Kredite.

Aktienpläne und Aktienbeteiligungen der Verwaltungsratsmitglieder

Im Folgenden ist die Anzahl Aktien der Zurich Insurance Group AG aufgelistet, welche Verwaltungsräte besitzen, die per Ende des Jahres 2018 im Amt waren. Der ausgewiesene Aktienbesitz schliesst den Anteil an Aktien ein, der den Vorstandsmitgliedern als Bestandteil ihrer Honorare zugeteilt wurde, die Aktien, die von den Mitgliedern am Markt erworben wurden, und die Aktien, die von ihnen nahestehenden Personen gehalten werden.

Aktienbeteiligungen der Verwaltungsratsmitglieder¹

Anzahl der Aktien der Zurich Insurance Group AG per 31. Dezember	Eigentum an Aktien	
	2018	2017
M. Liès, Präsident	2'523	n.a.
C. Franz, Vizepräsident	2'338	1'601
J. Amble, Mitglied	1'778	1'375
C. Bessant, Mitglied	823	420
A. Carnwath, Mitglied	2'703	2'300
J. Hayman, Mitglied	1'361	958
K. Mahbubani, Mitglied	1'778	1'375
M. Mächler, Mitglied	2'326	1'923
D. Nish, Mitglied	1'361	958
Gesamt	16'991	10'910

¹ Kein Mitglied des Verwaltungsrats hielt per 31. Dezember 2018 bzw. 2017 allein oder gemeinsam mit einer oder mehreren ihm nahestehenden Personen mehr als 0,5% der Stimmrechte der Zurich Insurance Group AG.

Konzernleitung

Vergütung der Konzernleitung

Mehrere Kernelemente sorgen für eine ausgewogene und effektiv gestaltete Vergütungsstruktur. Diese Elemente umfassen eine konzernweite Vergütungsphilosophie, solide kurz- und langfristige Incentive-Pläne, eine effektive Governance sowie eine enge Anbindung an die Geschäftsplanung und die Risikopolitik der Gruppe.

Um die Entscheidungsfindung zur Vergütung der Konzernleitung zu unterstützen, führt der Verwaltungsrat regelmässig Vergleichsstudien durch. Hierfür werden die Vergütungsstrukturen und -praktiken einer ausgewählten Vergleichsgruppe von Unternehmen analysiert. Als Grundlage dienen die im Dow Jones Insurance Titans 30 Index aufgeführten Unternehmen. Dieser Index umfasst die weltweit grössten Versicherungsgesellschaften, vorwiegend mit Sitz in Europa und in den Vereinigten Staaten.

Die Kernvergleichsgruppe, die der Vergütungsausschuss regelmässig überprüft, besteht aus den folgenden Versicherungs- und Rückversicherungsgesellschaften:

AI G, Allianz, Allstate, Aviva, AXA, Chubb, Generali, Legal & General, Manulife Financial Corp, MetLife, Munich Re, Progressive Ohio, Prudential Plc, QBE, Swiss Re, The Hartford und Travelers Cos. Inc.

Zudem wird diese Analyse gegebenenfalls durch weitere Vergleichsstudien ergänzt, z. B. durch eine Analyse der Vergütungspraktiken der im Swiss Market Index (SMI) aufgeführten grossen Unternehmen in der Schweiz oder von Unternehmen ähnlicher Grösse in anderen Ländern. Der Ansatz zur Erstellung der Vergleichsstudien unterliegt ferner einer regelmässigen Überprüfung durch den Vergütungsausschuss.

Die Vergütungsstruktur und der Mix der einzelnen Vergütungselemente für die Mitglieder der Konzernleitung werden unter Berücksichtigung der relevanten Marktpraktiken bei den oben dargestellten Vergleichsgruppen und der internen Relativität festgelegt.

Der Gesamtbetrag der an die Mitglieder der Konzernleitung im Jahr 2018 bezahlten Vergütungen entspricht dem Wert der Grundgehälter, der Vergütungen im Rahmen des kurzfristigen Incentive-Plans, der im Rahmen des LTIP im Jahr 2018 zieluzuteilten leistungsbezogenen Aktien, der Pensionsanswartschaften und sonstigen Vergütungen einschliesslich Nebenleistungen.

Die Aufteilung der einzelnen Komponenten, aus denen sich die Gesamtvergütung der Konzernleitung 2018 zusammensetzt, ist in der nachstehenden Grafik dargestellt. Sie basiert für die leistungsbezogene Vergütung auf den Zielwerten.

Vergütungsstruktur 2018 und Gewichtung von Bestandteilen¹

%



¹ Zielwert, als Prozentsatz der Gesamtvergütung.

² Einschliesslich Group CEO.

Wie aus der vorstehenden Grafik ersichtlich ist, besteht eine angemessene Ausgewogenheit von Vergütungskomponenten mit Gewichtung zugunsten leistungsbezogener Vergütung sowohl durch den kurzfristigen als auch durch den langfristigen Incentive-Plan. Das Verhältnis der Zielwerte zwischen kurzfristigen (einjährigen) und langfristigen (drei- bis sechsjährigen) Incentives zeigt eine stärkere Gewichtung langfristiger Incentives.

Vergütungsbericht (fortgesetzt)

Elemente und Höhe der Vergütung der Konzernleitung

Die einzelnen Vergütungselemente und die entsprechenden Beträge werden nachstehend detaillierter beschrieben. Die Beträge schliessen jeweils die Vergütung für das höchstbezahlte Mitglied der Konzernleitung und Vergleichszahlen für 2017 ein.

Elemente und Höhe der Vergütung der Konzernleitung (einschliesslich Group CEO)

	Beschreibung	Betrag
Während des Jahres bezahltes Grundgehalt	Siehe Vergütungselemente, Seite 90.	Der Gesamtbetrag der im Jahr 2018 an die Mitglieder der Konzernleitung bezahlten Grundgehälter belief sich auf USD 11,1 Mio. (2017: USD 11,3 Mio.).
Leistungsbezogene Barvergütung für das Jahr (im Rahmen des STIP)	Für die Mitglieder der Konzernleitung liegt die Zielzuteilung für 2018 bei 100% des Grundgehalts. Die höchstmögliche Vergütung für alle Mitglieder der Konzernleitung beträgt 200% der individuellen Zielzuteilung. Mehr Informationen zum STIP finden Sie auf der nächsten Seite.	Die im Jahre 2019 an die Mitglieder der Konzernleitung zu bezahlende leistungsbezogene Barvergütung für das Bemessungsjahr 2018 beläuft sich auf USD 16,2 Mio. (2017: USD 14,4 Mio.). Die jährlichen leistungsbezogenen Barvergütungen sind leistungsabhängig und werden individuell festgelegt.
Wert der während des Jahres zielzuteilten leistungsbezogenen Aktien (im Rahmen des LTIP)	Jedes Mitglied der Konzernleitung erhielt 2018 im Rahmen des LTIP eine jährliche Zielzuteilung von leistungsbezogenen Aktien für den dreijährigen Leistungszyklus von 2018 bis 2020. Für die Mitglieder der Konzernleitung variierte die Zielzuteilung im Rahmen des LTIP für 2018 zwischen 125% und 225% des Grundgehalts. Wie in früheren Jahren erfolgte die Zielzuteilung der Aktien für 2018 am zweiten Arbeitstag im April, d. h. am 4. April 2018. Der Wert der zielzuteilten Aktien beinhaltet nicht den Wert der als dividendenäquivalent zielzuteilten Aktien. Die maximale Höhe der definitiven, im Jahr 2021 zu bewertenden Zuteilung beläuft sich auf 200% der Zielanzahl der zuteilten Aktien und der als dividendenäquivalent zielzuteilten Aktien.	Die Gesamtzahl der am zweiten Arbeitstag im April 2018 an die Mitglieder der Konzernleitung für 2018 zielzuteilten leistungsbezogenen Aktien betrug 57'555. Zum Zeitpunkt der Zielzuteilung belief sich der Wert dieser Aktien auf USD 18,6 Mio. Dies basiert auf der Annahme einer definitiven Zuteilung in Höhe von 100% im Jahr 2021, einem Aktienkurs von CHF 309.70 (2017: CHF 263.80) und einem Wechselkurs von CHF 1 = USD 1.04237. Demgegenüber steht eine Zielzuteilung von 63'341 leistungsbezogenen Aktien im Jahr 2017 mit einem entsprechenden Wert von USD 16,7 Mio. in 2017.
Service Costs für im Laufe des Jahres entstandene Pensionsanwartschaften	Die Mitglieder der Konzernleitung sind in den Pensionsplänen der Einheit versichert, bei der sie angeschlossen sind. Die Gruppe verfolgt die Philosophie, Pensionsleistungen anzubieten, die auf einem Cash-Balance-Ansatz und/oder einem Beitragsprimat gründen, wobei während der ganzen Berufstätigkeit Kapital für die Altersleistungen angespart wird. Die Mehrheit der Mitglieder der Konzernleitung ist bereits in solchen Plänen versichert, und mit der Zeit werden alle zukünftigen Mitglieder der Konzernleitung an solchen Plänen teilnehmen. Die übrigen Mitglieder der Konzernleitung sind in Leistungsprimatplänen versichert, deren künftige Leistungen auf dem zuletzt erzielten pensionsrelevanten Gehalt und der Anzahl der Dienstjahre basieren. Das normale Pensionsalter variiert zwischen 60 und 65 Jahren.	Der Gesamtwert der im Jahr 2017 entstandenen Pensionsanwartschaften der Mitglieder der Konzernleitung, berechnet auf der Grundlage der für die Gesellschaft anfallenden Service Costs gemäss dem Rechnungslegungsgrundsatz IAS 19, belief sich auf USD 3,0 Mio. (2017: USD 3,2 Mio.). Die Service Costs berechnen sich anhand des Betrags der im Laufe des Jahres entstandenen Pensionsanwartschaften und bei Beitragsprimatplänen anhand der vom Unternehmen während des Geschäftsjahres bezahlten Beiträge.
Wert der sonstigen Vergütungen einschliesslich Nebenleistungen für das Jahr	Die Mitglieder der Konzernleitung erhielten 2018 sonstige Vergütungen in Form von Mitarbeitervergünstigungen, Aufwandszahlungen im Zusammenhang mit Auslandsentsendungen, Nebenleistungen sowie Sachleistungen und andere Leistungen, die gemäss den jeweiligen Arbeitsverträgen der einzelnen Mitarbeitenden geschuldet sind.	Der Gesamtwert der sonstigen Vergütungen belief sich 2018 auf USD 1,7 Mio. (2017: USD 1,5 Mio.). Die Sachleistungen wurden zum Marktwert bewertet.

Leistungsbeurteilung im Rahmen des STIP für die Mitglieder der Konzernleitung

In diesem Abschnitt wird die Bemessung der individuellen STIP-Zuteilungen für die einzelnen Konzernleitungsmitglieder näher erläutert.

Die individuelle STIP-Zuteilung berechnet sich für alle Mitarbeitenden auf ähnliche Weise anhand der Geschäftsperformance, der daraus resultierenden STIP-Zuteilungshöhe und der individuellen Leistung.

Für die Festlegung der Ziele erhält jedes Konzernleitungsmitglied zu Beginn des Jahres Zielsetzungen (Target Card) für den jeweiligen Verantwortungsbereich. Die Target Cards enthalten Ziele für die Strategieumsetzung, insbesondere in den Bereichen finanzielle Messgrössen, Kunden, Mitarbeitende und relevante strategische Projekte, wobei die finanziellen Messgrössen stark gewichtet werden.

Zur Beurteilung der Zielerreichung findet am Jahresende eine abschliessende Überprüfung statt. Jedes Konzernleitungsmitglied nimmt eine Selbstbeurteilung der persönlichen Leistung im Vergleich zu den festgelegten Zielen für das Jahr vor. Group Risk Management liefert zusammen mit anderen Kontroll- und Assurance-Funktionen Risiko- und Compliance-Informationen, die im Rahmen der individuellen Leistungsbeurteilung der Konzernleitungsmitglieder zu berücksichtigen sind. Anschliessend führt der Group CEO mit jedem Konzernleitungsmitglied ein Gespräch. Nach einem strikten Verfahren prüfen der Group CEO und der Vergütungsausschuss die persönliche Leistung der einzelnen Mitglieder der Konzernleitung im Vergleich zu den festgelegten Zielen für das Jahr, wobei sie Verhaltens- und Risikoaspekte berücksichtigen.

Auf ähnliche Weise prüfen der Vergütungsausschuss und der Verwaltungsrat die Leistung des Group CEO.

Für die Konzernleitung, einschliesslich des Group CEO, stellen der Betriebsgewinn (BOP) der Gruppe für das Jahr und der massgebliche kundenbezogene TNPS die wichtigsten Kennzahlen zur Festlegung der Zuteilungsstruktur 2018 dar. Bei der Bewertung des Betriebsgewinns der Gruppe wird eine qualitative Bewertung der Gesamtleistung durchgeführt. Der Betriebsgewinn für 2018 beträgt USD 4,6 Mrd., was einem Anstieg um 20% gegenüber dem Betriebsgewinn für 2017 entspricht und mit dem zugrunde liegenden Betriebsgewinn für das Vorjahr übereinstimmt. Das kundenbezogene TNPS-Gesamtergebnis, einschliesslich einer qualitativen Beurteilung, entspricht dem Plan für das Jahr, und da in diesem Jahr erstmals kundenbezogene Kennzahlen zu STIP-Zwecken berücksichtigt wurden, sollen die Ergebnisse genutzt werden, um für das Folgejahr geeignete Ausgangswerte festzulegen.

Im Rahmen der Finanzierung und der Beurteilung der Leistung durch den Vergütungsausschuss und den Group CEO werden die jeweiligen STIP-Zuteilungen für die einzelnen Mitglieder der Konzernleitung festgelegt und vom Verwaltungsrat genehmigt.

Antrittsprämien für 2018 ernannte Mitglieder der Konzernleitung

Unter besonderen Umständen können Zahlungen an neu eingestellte Mitglieder geleistet werden, um entgangene Ansprüche aus den Incentive-Plänen früherer Arbeitgeber auszugleichen. Die unter diesen Umständen geleisteten Antrittsprämien entsprechen in Bezug auf Art und Zeitpunkt den entgangenen Zahlungen und können Barzahlungen und/oder die Zielzuteilung von veräusserungsbeschränkten oder leistungsbezogenen Aktien umfassen. Bei Barzahlungen besteht in der Regel ein Rückforderungszeitraum, wenn das Mitglied das Unternehmen innerhalb der ersten zwei Jahre nach Einstellung freiwillig verlässt. Aktien werden normalerweise drei bis fünf Jahre nach dem Zeitpunkt der Zielzuteilung definitiv zugeteilt. Ab 1. Juli 2018 werden zielzugeteilten Aktien mit Veräusserungsbeschränkung während des Erdienungszeitraums als Ausgleich für die ausgeschütteten Dividenden jeweils auch dividendenäquivalente Aktien gutgeschrieben, ähnlich wie bei der Behandlung von Zuteilungen leistungsbezogener Aktien im Rahmen des LTIP. Veräusserungsbeschränkte Aktien und entsprechende dividendenäquivalente Aktien verfallen, wenn der Begünstigte solcher Aktien das Unternehmen vor dem Datum der definitiven Zuteilung freiwillig verlässt und das Anstellungsverhältnis beendet wird.

Es wurden Antrittsprämien an das neue Mitglied der Konzernleitung geleistet, das seine Beschäftigung im Konzern im Jahr 2018 aufnahm. Zu den während des Jahres geltenden Wechselkursen und für Zahlungen ab 2019 zum Jahresendkurs beläuft sich der Gesamtwert der 2018 geleisteten Antrittsprämien auf USD 2,6 Mio. Diese umfassen Barzahlungen im Jahr 2019 und Aktien mit Veräusserungsbeschränkung, die in den Jahren 2020 und 2021 definitiv zugeteilt werden. 2017 belief sich der Gesamtwert der geleisteten Antrittsprämien auf USD 3,8 Mio.

Zusammenfassung der Gesamtvergütung 2018

Wie nachstehender Tabelle zu entnehmen ist, betrug die Gesamtvergütung der Mitglieder der Konzernleitung USD 50,6 Mio. und bestand aus Grundgehältern, leistungsbezogenen Barvergütungen für das Jahr, dem Wert der 2018 zielzugeteilten Aktien (für die endgültige Zuteilung zu bewerten im Jahr 2021), dem Wert von Pensionsansparungen und dem Wert der sonstigen Vergütungen einschliesslich Nebenleistungen. Im Jahr 2017 betrug der entsprechende Betrag USD 47,1 Mio.. Unter den Gesamtbeträgen werden die Werte etwaiger einmaliger Vergütungen und die Beträge vertraglich vereinbarter Vergütungen nach dem Ausscheiden aus der Konzernleitung und während der Kündigungsfrist ausgewiesen.

Vergütungsbericht (fortgesetzt)

Geprüft

Alle Mitglieder der Konzernleitung (einschl. des höchstbezahlten Mitglieds)	In USD Mio. für die per 31. Dezember abgeschlossenen Geschäftsjahre	2018 ^{1,2}	2017 ^{1,3}
	Grundgehälter		11,1
Leistungsbezogene Barvergütung für das Jahr		16,2	14,4
Wert der zielzugeleiteten Aktien		18,6	16,7
Service Costs für Pensionsanwartschaften		3,0	3,2
Wert der sonstigen Vergütungen ⁴		1,7	1,5
Gesamt in USD⁵		50,6	47,1
Gesamt in CHF^{5,6}		49,2	46,4
	In USD Mio. für die per 31. Dezember abgeschlossenen Geschäftsjahre	2018 ^{1,2}	2017 ^{1,3}
Sonstige Zahlungen und Aktienzuteilungen ⁷		2,6	3,8
Vertraglich vereinbarte Vergütung nach dem Ausscheiden und während der Kündigungsfrist im jeweiligen Jahr ⁸		5,8	1,1

¹ Die in der Tabelle ausgewiesene Vergütung versteht sich brutto, basiert auf dem Accrual-Prinzip, gilt für die Zeit, in der die Mitarbeitenden während des Jahres Mitglieder der Konzernleitung sind und enthält keine geschäftlich bedingten Auslagen, die bei der Tätigkeit der Mitglieder der Konzernleitung angefallen sind.

² Auf der Grundlage von 14 Mitgliedern und früheren Mitgliedern der Konzernleitung, von denen 11 während des ganzen Jahres 2018 tätig waren.

³ Auf der Grundlage von 14 Mitgliedern und früheren Mitgliedern der Konzernleitung, von denen 11 während des ganzen Jahres 2017 tätig waren.

⁴ Enthält Nebenleistungen und Sachleistungen.

⁵ In Übereinstimmung mit den am Anstellungsort der Mitglieder der Konzernleitung anwendbaren Gesetzen zahlte Zurich Arbeitgeberbeiträge an Sozialversicherungssysteme in Höhe von USD 2,1 Mio. für das Jahr 2018 bzw. USD 2,1 Mio. für das Jahr 2017. Da die Beitragszahlungen auf das Gesamteinkommen berechnet werden, während die künftigen ausbezahlten Leistungen einer Maximalhöhe unterliegen, besteht keine direkte Korrelation zwischen den an das Sozialversicherungssystem bezahlten Beiträgen und den Leistungen, die die Mitglieder der Konzernleitung erhalten.

⁶ Die Beträge wurden während des Jahres zu den geltenden Wechselkursen von US-Dollar in Schweizer Franken umgerechnet und die 2019 zu zahlende leistungsbezogene Barvergütung wurde zum Jahresendkurs 2018 umgerechnet.

⁷ Sonstige Zahlungen und Aktienzuteilungen sind ausserordentliche Leistungen und schliessen Zahlungen und Aktienzuteilungen ein, die dazu dienen, entgangene Ansprüche aus den Incentive-Plänen früherer Arbeitgeber auszugleichen. Der Betrag für 2018 wurde zu den während des Jahres geltenden Wechselkursen und für Zahlungen ab 2019 zum Jahresendkurs in USD umgerechnet.

⁸ Der Betrag bezieht sich auf vertraglich vereinbarte Vergütungen für Arbeitsleistungen, die im Jahr 2018 nach dem Ausscheiden aus der Konzernleitung und während der Kündigungsfrist erbracht wurden. Zu diesen Vergütungen gehören anteilige Grundgehälter, leistungsbezogene Barvergütungen, zielzugeleitete Aktien im Rahmen des LTIP, Service Costs für Pensionsanwartschaften und sonstige Vergütungen einschliesslich Nebenleistungen für das Geschäftsjahr 2018.

Auf der Grundlage dieser Zahlen entfallen vom Wert der Gesamtvergütung für alle Mitglieder der Konzernleitung 31% (2017: 34%) auf fixe Vergütungen (bestehend aus Grundgehalt, Service Costs für Pensionsanwartschaften und sonstige Vergütungen einschliesslich Nebenleistungen) und 69% (2017: 66%) auf leistungsbezogene Elemente (bestehend aus leistungsbezogenen Barvergütungen im Rahmen des STIP sowie dem Wert der zielzugeleiteten Aktien im Rahmen des LTIP). Bei der variablen Vergütungskomponente kommt den aufgeschobenen Vergütungen ein grosses Gewicht zu. Davon werden 53% in Form von zielzugeleiteten leistungsbezogenen Aktien im Rahmen des LTIP und 47% als leistungsbezogene Barvergütungen im Rahmen des STIP gewährt.

Der im Gesamtbetrag von USD 50,6 Mio. eingeschlossene LTIP-Betrag entspricht dem Wert der 2018 zielzugeleiteten Aktien in Höhe von USD 18,6 Mio., wobei von einer definitiven Zuteilung in Höhe von 100% der zielzugeleiteten Aktien im Jahr 2021 ausgegangen wurde. Der Wert von im Jahr 2019 definitiv zugeteilten Aktien aus der LTIP-Zielzuteilung 2016 (Leistungszeitraum bis 31. Dezember 2018) für Mitglieder der Konzernleitung, die während des gesamten Jahres oder während ein Teil des Jahres gedient haben, wird auf USD 33,7 Mio. geschätzt. Dies berücksichtigt die definitive Zuteilung von 149% für alle LTIP-Teilnehmer (es wurde keine diskretionäre Anpassung an der berechneten definitiven Zuteilung vorgenommen), enthält die entsprechenden dividendenäquivalenten Aktien, die während des Leistungszeitraums aufgelaufen sind, und basiert auf dem Aktienkurs von Ende 2018 in Höhe von CHF 293.10 (gegenüber CHF 203.20, dem Aktienkurs am zweiten Werktag im April 2016, anhand dessen die ursprüngliche Zahl zielzugeleiteter Aktien bestimmt wurde) und dem Wechselkurs von Ende 2018. Folglich wird der Wert der tatsächlich verdienten Gesamtvergütung für den per 31. Dezember 2018 endenden Zeitraum auf USD 65,7 Mio. geschätzt, verglichen mit der oben ausgewiesenen Gesamtvergütung von USD 50,6 Mio.

Mitglied der Konzernleitung mit der höchsten Vergütung

Die höchstbezahlte Person im Unternehmen war 2018 Mario Greco, der Group CEO. Seine Vergütung belief sich auf CHF 8,8 Mio., bestehend aus dem Grundgehalt, den leistungsbezogenen Barvergütungen für das Jahr, dem Wert von 2018 im Rahmen des LTIP zielugeteilten Aktien, dem Wert von Pensionsanwartschaften und dem Wert der sonstigen Vergütungen einschliesslich Nebenleistungen. Es gab 2018 keine Anpassungen in der Vergütungsstruktur von Mario Greco. Der Unterschied in der Gesamtvergütung zwischen 2018 und 2017 erklärt sich aus dem Wert der STIP-Zuteilung.

Geprüft

Höchstbezahltes Mitglied der Konzernleitung Mario Greco

In CHF Mio. für die per 31. Dezember abgeschlossenen Geschäftsjahre	2018 ¹	2017 ¹
Grundgehalt	1,6	1,6
Leistungsbezogene Barvergütung für das Jahr	3,0	2,8
Wert der zielugeteilten Aktien	3,6	3,6
Service Costs für Pensionsanwartschaften	0,5	0,5
Wert der sonstigen Vergütungen	0,1	0,1
Gesamt in CHF	8,8	8,6
Gesamt in USD²	9,1	8,7

¹ Die in der Tabelle ausgewiesene Vergütung versteht sich brutto, basiert auf dem Accrual-Prinzip und enthält keine geschäftlich bedingten Auslagen, die bei der Tätigkeit des Group CEO angefallen sind.

² Die Vergütung wird in Schweizer Franken ausbezahlt. Die Beträge wurden während des Jahres zu den geltenden Wechselkursen von Schweizer Franken in US-Dollar umgerechnet, und die 2019 zu zahlende leistungsbezogene Barvergütung wurde zum Jahresendkurs 2018 umgerechnet.

Der im Gesamtbetrag von CHF 8,8 Mio. eingeschlossene LTIP-Betrag entspricht dem Wert der 2018 zielugeteilten Aktien in Höhe von CHF 3,6 Mio., wobei von einer definitiven Zuteilung in Höhe von 100% der zielugeteilten Aktien im Jahr 2021 ausgegangen wurde. Im Jahr 2019 wird Mario Greco die erste definitive Zuteilung von Aktien erhalten, seit er 2016 bei Zurich eintrat. Der Wert von im Jahr 2019 definitiv zugeteilten Aktien aus der anteiligen LTIP-Zielzuteilung 2016 (Leistungszeitraum bis 31. Dezember 2018) wird auf CHF 8,2 Mio. geschätzt. Dies berücksichtigt die definitive Zuteilung von 149% für alle LTIP-Teilnehmer (es wurde keine diskretionäre Anpassung an der berechneten definitiven Zuteilung vorgenommen), enthält die entsprechenden dividendenäquivalenten Aktien, die während des Leistungszeitraums aufgelaufen sind, und basiert auf dem Aktienkurs von Ende 2018 in Höhe von CHF 293.10 (gegenüber CHF 203.20, dem Aktienkurs am zweiten Werktag im April 2016, anhand dessen die ursprüngliche Zahl zielugeteilter Aktien bestimmt wurde). Folglich wird der Wert der tatsächlich verdienten Gesamtvergütung für den per 31. Dezember 2018 endenden Zeitraum auf CHF 13,4 Mio. geschätzt, verglichen mit der oben ausgewiesenen Gesamtvergütung von CHF 8,8 Mio.

Hinsichtlich der 2016 gezahlten und im Vergütungsbericht für 2016 offengelegten Antrittsprämien für Mario Greco erfolgte eine Zielzuteilung von 19'532 zusätzlichen leistungsbezogenen Aktien im Rahmen des LTIP 2016–2018, die 2019 im Hinblick auf eine definitive Zuteilung bewertet wird. Unter Berücksichtigung der während des Leistungszeitraums gutgeschriebenen dividendenäquivalenten Einheiten und der Höhe der relevanten definitiven Zuteilung wird sich die Zahl der im April 2019 definitiv zugeteilten Aktien auf 35'185 belaufen.

Vergütungsbericht (fortgesetzt)

Gepüft**Sonderzahlungen und Aufhebungsvereinbarungen, zusätzliche Honorare und Vergütungen und persönliche Darlehen für Mitglieder der Konzernleitung**

2018 wurde ein neues Mitglied durch eine externe Ernennung in die Konzernleitung aufgenommen, und drei Mitglieder gaben ihre Position als Mitglied der Konzernleitung auf.

Es wurden keine Abfindungszahlungen (Golden Parachutes) oder Vergütungen im Voraus geleistet und es wurden keine anderen Vorteile wie Vereinbarungen über spezielle Kündigungsfristen oder längerfristige Arbeitsverträge (mit über zwölf Monaten Dauer), Wegfall von Sperrfristen für Aktien, Verkürzung des Ausübungszeitraums oder zusätzliche Beiträge an die berufliche Vorsorge gewährt.

Kein Mitglied der Konzernleitung hat 2018 oder 2017 neben den in den vorstehenden Tabellen aufgeführten Vergütungen weitere Vergütungen von der Gruppe oder von einem zur Gruppe gehörenden Unternehmen erhalten.

Per 31. Dezember 2018 und 2017 hatte kein Mitglied der Konzernleitung ausstehende Darlehen, Vorschüsse oder Kredite.

Vergütung und persönliche Darlehen für ehemalige Mitglieder der Konzernleitung

Ehemalige Mitglieder der Konzernleitung können nach ihrem Ausscheiden infolge Pensionierung ihre Hypothekendarlehen zu ähnlichen Bedingungen wie während ihrer Beschäftigung fortführen, nämlich gemäss den Konditionen, die für Mitarbeitende in der Schweiz gelten. Per 31. Dezember 2018 und 2017 hatte kein ehemaliges Mitglied der Konzernleitung ausstehende Darlehen, Vorschüsse oder Kredite.

Im Jahr 2018 erhielten ehemalige Mitglieder der Konzernleitung nur die im Vergütungsbericht 2018 aufgeführten Vergütungen.

Den Mitgliedern der Konzernleitung oder ehemaligen Mitgliedern der Konzernleitung nahestehende Personen

Mitgliedern der Konzernleitung oder ehemaligen Mitgliedern der Konzernleitung nahestehende Personen erhielten im Verlauf des Jahres 2018 bzw. 2017 keine Leistungen, noch wurde auf Forderungen ihnen gegenüber verzichtet. Gegenüber Mitgliedern der Konzernleitung oder ehemaligen Mitgliedern der Konzernleitung nahestehenden Personen bestanden per 31. Dezember 2018 bzw. 2017 keine ausstehenden Darlehen, Vorschüsse oder Kredite.

Aktienbesitz der Mitglieder der Konzernleitung

Dieser Abschnitt enthält eine Zusammenfassung der insgesamt ausstehenden Aktienzuteilungsverpflichtungen gemäss dem LTIP und aus Zielzuteilungen von Aktien mit Veräusserungsbeschränkung für Mitglieder der Konzernleitung per 31. Dezember 2018.

Zielzuteilte Aktien gemäss LTIP und aus Zielzuteilungen von Aktien mit Veräusserungsbeschränkung

Per 31. Dezember 2018 betrug die Gesamtzahl der bedingt zugeteilten Aktien im Rahmen des LTIP 218'142 (202'749 per 31. Dezember 2017). Die Zahl der bedingt zugeteilten Aktien mit Veräusserungsbeschränkung lag 2018 bei 13'616 (2017: 15'719).

Eine Zusammenfassung der bedingten Aktienzuteilungen, die per 31. Dezember 2018 im Rahmen des LTIP und aus Zielzuteilungen von Aktien mit Veräusserungsbeschränkung erfolgten, ist folgender Tabelle zu entnehmen:

Übersicht der zielzuteilten Aktien für die Konzernleitung per 31. Dezember	Jahr der Zielzuteilung	Jahr der definitiven Zuteilung			Total
		2019	2020	2021	
LTIP ¹	2016	97'470	–	–	97'470
	2017	–	60'963	–	60'963
	2018	–	–	59'709	59'709
Aktien mit Veräusserungsbeschränkung ²	2016	2'294	1'935	–	4'229
	2017	1'748	1'748	–	3'496
	2018	45	3'062	2'784	5'891

¹ Dividendenäquivalent zielzuteilte Aktien im Rahmen des regulären LTIP werden gutgeschrieben und in diese Beträge einbezogen, soweit sie bereits aufgelaufen sind. Am Datum der definitiven Zuteilung wird die ursprüngliche Anzahl der zielzuteilten Aktien gemeinsam mit den als dividendenäquivalent zielzuteilten Aktien anhand der erzielten Leistungen für die definitive Zuteilung bewertet. Darüber hinaus fallen auf dividendenäquivalenten leistungsbezogenen Aktien keine Dividenden an.

² Für die definitive Zuteilung gelten keine leistungsbezogenen Konditionen. Per 1. Juli 2018 werden dividendenäquivalent zielzuteilte Aktien während des Erdienungszeitraums gutgeschrieben und in diese Beträge einbezogen, soweit sie bereits aufgelaufen sind.

Im Rahmen der regulären Zielzuteilung im Jahr 2018 sollen die leistungsbezogenen Aktien 2021 definitiv zugeteilt werden, wobei die Hälfte der definitiv zugeteilten Aktien einer Veräusserungsbeschränkung für weitere drei Jahre unterliegt.

Die tatsächliche Höhe der definitiven Zuteilung wird in Übereinstimmung mit den in diesem Bericht dargelegten Vergütungsleitsätzen und Zuteilungskriterien festgelegt.

Vergütungsbericht (fortgesetzt)

Geprüft

Aktienbesitz der Mitglieder der Konzernleitung

Die nachfolgende Tabelle enthält die tatsächlichen Aktienbeteiligungen der einzelnen Mitglieder der Konzernleitung per 31. Dezember 2018 und 2017. Neben am Markt erworbenen Aktien umfassen die Zahlen definitiv zugeteilte Aktien mit und ohne Veräusserungsbeschränkung im Rahmen des LTIP. In der Tabelle nicht berücksichtigt sind jedoch die bedingt zugeteilten leistungsbezogenen Aktien oder die bedingt zugeteilten Aktien mit Veräusserungsbeschränkung.

Der ausgewiesene Bestand schliesst sämtliche Aktien ein, die sich im Besitz von Personen befinden, die Mitgliedern der Konzernleitung nahestehen.

Eigentum an Aktien
von Mitgliedern der
Konzernleitung¹

Anzahl der Aktien, per 31. Dezember	Aktien	
	2018	2017
M. Greco, Group CEO	2'000	2'000
U. Angehrn, Group Chief Investment Officer	7'289	6'117
A. Blanc, CEO EMEA ²	–	n.a.
J. Dailey, CEO Farmers Group, Inc.	12'055	10'211
C. Dill, CEO Latin America	13'865	12'509
J. Howell, CEO Asia Pacific	5'046	2'316
A. Martin, Group Chief Risk Officer ³	2'487	–
G. Quinn, Group Chief Financial Officer	31'779	24'598
K. Savio, CEO North America ³	4'723	4'028
G. Shaughnessy, ehemaliger CEO EMEA ²	10'033	9'540
J. Shea, CEO Commercial Insurance	–	–
K. Terryn, Group Chief Operating Officer	14'136	17'170
Gesamt	103'413	88'489

¹ Kein Mitglied der Konzernleitung hielt per 31. Dezember 2018 bzw. 2017 allein oder gemeinsam mit einer oder mehreren ihm nahestehenden Personen mehr als 0,5% der Stimmrechte.

² Amanda Blanc wurde durch eine externe Ernennung per 5. Oktober 2018 zum designierten CEO EMEA ernannt. Gary Shaughnessy trat per 5. Oktober 2018 als CEO EMEA und per 31. Dezember 2018 als Konzernleitungsmitglied zurück.

³ Alison Martin wurde durch eine externe Ernennung per 1. Oktober 2017 zum designierten Group Chief Risk Officer ernannt. Kathleen Savio wurde durch eine interne Ernennung per 1. Oktober 2017 zum designierten CEO North America ernannt.

Trading-Pläne

Um den Mitgliedern der Konzernleitung den Verkauf von Aktien zu erleichtern, hat der Verwaltungsrat mit Wirkung per 2008 die Einführung von Trading-Plänen im Rahmen eines vordefinierten Transaktionsprogramms genehmigt. Die Bedingungen der Transaktionen müssen vorab festgelegt werden und können danach nicht mehr geändert werden. Sämtliche Trading-Pläne müssen vom Präsidenten des Verwaltungsrats bewilligt werden. Das Errichten von Trading-Plänen durch ein Mitglied der Konzernleitung wird entsprechend der Richtlinie betreffend die Offenlegung von Managementtransaktionen ordnungsgemäss der SIX Swiss Exchange gemeldet. Per 31. Dezember 2018 bestanden keine Trading-Pläne. Zudem wurden 2018 oder 2017 keine Trading-Pläne eingerichtet.

Alle Mitarbeitenden

Vergütung aller Mitarbeitenden

Bitte entnehmen Sie die Informationen zu den Kernelementen der Vergütung und zum Ansatz von Vergleichsstudien für alle Mitarbeitenden dem Berichtsteil Vergütungsarchitektur auf Seite 90. Wir weisen darauf hin, dass die Vergleichsstudien vorwiegend auf lokaler Ebene zum Einsatz kommen und genehmigt werden. Die Gruppe beschäftigte per 31. Dezember 2018 52'267 und per 31. Dezember 2017 51'633 Mitarbeitende (Vollzeitäquivalente).

Der folgende Abschnitt enthält Informationen hinsichtlich der von den Mitarbeitenden der gesamten Gruppe 2018 und 2017 verdienten Gesamtvergütung, inklusive der Vergütung für die Mitglieder der Konzernleitung.

Gesamtvergütungen	In USD Mio. für die per 31. Dezember abgeschlossenen Geschäftsjahre		2018	2017
	Fixe Vergütung	Grundgehälter		3'739
	Wert der sonstigen Vergütungen, unter Einschluss von Arbeitnehmer-Nebenleistungen ¹		480	476
	Service Costs für Pensionsanwartschaften ¹		436	401
Variable Vergütung	Leistungsbezogene Barvergütung für das Jahr ²		547	533
	Wert der während des Jahres zielzuteilten Aktien ³		146	136
Gesamtvergütung			5'348	5'286

¹ Dies repräsentiert den Barwert der Anwartschaften auf Pensions- und Altersleistungen im Leistungsprimat zuzüglich der Arbeitgeberbeiträge zu den Beitragsprimatsplänen, die sich aus erworbenen Dienstjahren in der Rechnungslegungsperiode ergeben. Der in dieser Tabelle für Beitragsprimatspläne gezeigte Betrag wird anhand versicherungsmathematischer Faktoren berechnet und kann von Jahr zu Jahr aufgrund von Veränderungen der wirtschaftlichen Bedingungen schwanken. Diese Zahlen sind detaillierter in Anhang 20 zu den Consolidated Financial Statements erläutert.

² Beinhaltet Antrittszahlungen und Abgangsentschädigungen in bar.

³ Beinhaltet Antrittszahlungen in Aktien.

Wert der ausstehenden aufgeschobenen Vergütungen

Das Vergütungssystem der Gruppe enthält Instrumente für das Aufschieben von Vergütungen. Die nachstehende Tabelle gibt einen Überblick über den Gesamtwert der ausstehenden aufgeschobenen Vergütungen per 31. Dezember 2018 und 2017.

Wert der ausstehenden aufgeschobenen Vergütungen aller Mitarbeitenden	In USD Mio. für die per 31. Dezember abgeschlossenen Geschäftsjahre		2018	2017
		Bedingte Zuteilung Aktien		413
	Bedingte Zuteilung von Aktien mit Veräusserungsbeschränkung		20	18
	Definitiv zuteilte, aber veräusserungsbeschränkte Aktien		113	138
Wert der gesamten ausstehenden aufgeschobenen Vergütungen			546	564

Der Wert der aufgeschobenen und bedingten Vergütungen wurde durch Multiplikation der Anzahl ausstehender Aktien mit den jeweiligen Aktienpreisen am ursprünglichen Tag der Zielzuteilung bestimmt. Der Berechnung wurde die Annahme einer zukünftigen definitiven Zuteilung von 100% zugrunde gelegt. Der Wert der definitiv zuteilten, aber veräusserungsbeschränkten Aktien berücksichtigt den steuerbaren Wert zum Zeitpunkt der definitiven Zuteilung.

Vergütungsbericht (fortgesetzt)

Auswirkungen der Vergütung aus früheren Jahren auf den Reingewinn 2018 und 2017

Im Rahmen des LTIP wird anhand des Umfangs der definitiven Zuteilung die tatsächliche Anzahl der festzusetzenden Aktien berechnet, die den Teilnehmern für die ursprünglich zielzugeitellten Aktien gewährt werden. Differenzen zwischen dem Wert der zielzugeitellten Aktien und dem Wert der definitiv zugeteilten Aktien werden gemäss den Rechnungslegungsgrundsätzen im Jahr der definitiven Zuteilung in der konsolidierten Erfolgsrechnung ausgewiesen. Für die Pläne für 2016 und 2017 mit Aktien, die 2019 bzw. 2020 definitiv zugeteilt werden, wurde der Aufwand in der Erfolgsrechnung 2018 um USD 11 Mio. erhöht, um die tatsächliche Entwicklung im Vergleich zu den ursprünglichen Schätzungen widerzuspiegeln. 2017 wurde der Aufwand in der Erfolgsrechnung um USD 20 Mio. verringert, um die tatsächlichen Beträge widerzuspiegeln.

Key Risk Takers

Für Antrittszahlungen und Abgangsentschädigungen gelten die folgende Definition und die folgenden Grundsätze.

- ▶ Antrittszahlungen sind Zahlungen, die bei der Ausfertigung eines Arbeitsvertrags vereinbart werden (ob sofort oder über eine bestimmte Zeitspanne entrichtet). Antrittszahlungen können Vergütungen beinhalten, die eine Person vor dem Eintritt ins Unternehmen und der Erbringung von Leistungen erhält (Vergütung im Voraus) oder Entschädigungen für entgangene Leistungen eines früheren Arbeitgebers (Antrittsprämien). An Mitglieder des Verwaltungsrats und der Konzernleitung (ExCo) werden keine Vergütungen im Voraus geleistet. Antrittsprämien für Mitglieder der Konzernleitung (CEO eingeschlossen) sind vom Verwaltungsrat auf Antrag des Vergütungsausschusses zu bewilligen.
- ▶ Abgangsentschädigungen werden im Zusammenhang mit der Beendigung eines Beschäftigungs-/Anstellungsverhältnisses geleistet. Zurich schliesst in den Begriff Abgangsentschädigungen keine bezahlten Freistellungen oder ähnliche Zahlungen für Mitarbeitende in Rechtssystemen ein, in denen solche Zahlungen laut geltendem Recht erforderlich sind oder in denen sie auf der Grundlage vertraglicher Kündigungsfristen geleistet werden, die gängiger Marktpraxis entsprechen, oder in denen sie zwar nicht auf der Grundlage eines Vertrags erfolgen, aber gängiger Marktpraxis entsprechen. Bezahlte Freistellungen oder ähnliche Zahlungen, die über die anerkannte Marktpraxis hinausgehen, unabhängig davon, ob diese auf der Grundlage eines Vertrags oder aus Kulanz erfolgen, sind jedoch eingeschlossen. An Mitglieder des Verwaltungsrats und der Konzernleitung werden keine Abgangsentschädigungen gezahlt.

Grundsätzlich gewährt die Gruppe keine Antrittszahlungen und Abgangsentschädigungen, doch wenn die Umstände im Interesse der Gruppe solche Zahlungen rechtfertigen, können sie unter Einhaltung eines klaren Governance-Prozesses genehmigt werden. Jede derartige Zahlung in Höhe von mindestens CHF 1 Mio. wird durch den Vorsitzenden des Vergütungsausschusses genehmigt, und zwar bevor das Beschäftigungsangebot ausgesprochen bzw. die Verpflichtung zur Zahlung einer Abgangsentschädigung eingegangen wird.

Die nachfolgende Tabelle enthält an Key Risk Takers geleistete Antrittszahlungen und Abgangsentschädigungen. Wird eine Key-Risk-Taker-Position von einem Mitglied der Konzernleitung ausgefüllt, werden keine Vergütungen im Voraus und/oder Abgangsentschädigungen geleistet. 2018 und 2017 für die Konzernleitung geleistete Antrittsprämien sind eingeschlossen.

Antrittszahlungen und Abgangsentschädigungen für Key Risk Takers

In USD Mio. für die per 31. Dezember abgeschlossenen Geschäftsjahre

	2018		2017	
	Betrag (in Mio. USD)	Anzahl der Begünstigten	Betrag (in Mio. USD)	Anzahl der Begünstigten
Antrittszahlungen/Zahl der Begünstigten	11,6	15	7,0	6
Abgangsentschädigungen/Zahl der Begünstigten	0,1	1	–	–

Ausblick 2019

Die Vergütungsarchitektur von Zurich wird laufend weiterentwickelt, um die Erreichung strategischer und finanzieller Ziele zu unterstützen, die Einhaltung gesetzlicher und regulatorischer Anforderungen sicherzustellen und Risikoaspekte zu berücksichtigen. Nach einem unternehmensweiten Dialog im Jahr 2018 mit den Schwerpunkten Mitarbeitererfahrung, Einfachheit und Flexibilität werden für die Leistungsbeurteilung und die Incentive-Struktur der Gruppe die folgenden Anpassungen vorgeschlagen. Die Verbesserungen, die seit 2019 wirksam sind, stellen sicher, dass die wichtigsten Grundsätze der Differenzierung und Leistungsgesellschaft beibehalten werden und nach wie vor zum Erreichen der strategischen Ziele der Gruppe beitragen.

► Performance Management:

- Der Prozess der Leistungsbeurteilung soll vereinfacht werden, indem die fünfstufige Bewertungsskala durch drei Kategorien ersetzt wird, die sich nach dem Leistungsniveau richten.

► Kurzfristiger Incentive-Plan:

- Zurich wird am aktuellen STIP-Ansatz festhalten, auch an der Finanzierung von STIP-Zuteilungen auf Basis der relevanten BOP-Ergebnisse und Kundenkennzahlen in bestimmten Märkten sowie einer qualitativen Beurteilung dieser Ergebnisse.
- Die Anwendung kundenbezogener Kennzahlen für STIP-Zwecke wird 2019 auf zusätzliche Märkte ausgeweitet.
- Für Mitarbeitende oberhalb einer bestimmten Stufe wurden differenzierte STIP-Zuteilungen für jede Leistungskategorie festgelegt, die berücksichtigen, wie die Ergebnisse erzielt wurden.

► Langfristiger Incentive-Plan:

- Das bestehende LTIP-Konzept, einschliesslich der im Vesting Grid dargestellten Leistungskriterien, des Leistungszeitraums und des verwendeten Instruments, bleibt für die Zielzuteilung 2019 bestehen.
- Die Veräusserungsbeschränkungen für die Hälfte der definitiv zugeteilten Aktien gilt für Mitglieder der Konzernleitung weiterhin.

Die Aktionäre erhalten wieder die Gelegenheit, an der Generalversammlung in einer nicht bindenden Konsultativabstimmung ihre Meinung zum Vergütungsbericht 2018 zu äussern. Zudem erhalten die Aktionäre auch 2019 den Bericht des Verwaltungsrats (www.zurich.com/de-de/investor-relations/shareholder-area/annual-general-meeting) mit Informationen über die beiden vergütungsbezogenen Abstimmungen zum maximalen Gesamtbetrag der Vergütungen für den Verwaltungsrat und für die Konzernleitung, die an der Generalversammlung am 3. April 2019 stattfinden werden. Die Abstimmungen räumen den Aktionären ein Mitspracherecht bei der zukünftigen Vergütung für den Verwaltungsrat und die Konzernleitung ein, die gemäss den Vergütungsgrundsätzen von Zurich festgelegt werden.

Der Vergütungsausschuss wird auch 2019 weiterhin den Dialog mit Investoren und Stimmrechtsberatern suchen. Zudem wird der Ausschuss sicherstellen, dass die Vergütungsstruktur und auch alle Überprüfungen der Struktur und später vorgeschlagenen Änderungen in Einklang mit der Strategie stehen, in die Risikostruktur eingebunden sind und die rechtlichen und regulatorischen Anforderungen erfüllen. Wie in den Vorjahren setzt der Ausschuss die Governance-Struktur um und überwacht aufmerksam die Verbindung zwischen den relevanten Leistungsfaktoren und der Zuteilung variabler Vergütungen.

Bericht der Revisionsstelle

Bericht der Revisionsstelle

An die Generalversammlung der Zurich Insurance Group AG

Zürich

Wir haben den beigefügten Vergütungsbericht der Zurich Insurance Group AG für das am 31. Dezember 2018 abgeschlossene Geschäftsjahr geprüft. Die Prüfung beschränkte sich auf die Angaben nach Art. 14 bis 16 der Verordnung gegen übermässige Vergütungen bei börsenkotierten Aktiengesellschaften (VegüV), die in den Tabellen mit der Kennzeichnung «geprüft» auf den Seiten 100 bis 102, 106 bis 108 und 110 des Vergütungsberichts enthalten sind.

Verantwortung des Verwaltungsrats

Der Verwaltungsrat ist für die Erstellung und sachgerechte Gesamtdarstellung des Vergütungsberichts in Übereinstimmung mit dem Gesetz und der Verordnung gegen übermässige Vergütungen bei börsenkotierten Aktiengesellschaften (VegüV) verantwortlich. Zudem obliegt ihm die Verantwortung für die Ausgestaltung der Vergütungsgrundsätze und die Festlegung der einzelnen Vergütungen.

Verantwortung des Prüfers

Unsere Aufgabe ist es, auf der Grundlage unserer Prüfung ein Urteil zum beigefügten Vergütungsbericht abzugeben. Wir haben unsere Prüfung gemäss den Schweizerischen Prüfungsstandards durchgeführt. Nach diesen Standards haben wir die beruflichen Verhaltensanforderungen einzuhalten und die Prüfung so zu planen und durchzuführen, dass hinreichende Sicherheit darüber erlangt wird, ob der Vergütungsbericht dem Gesetz und den Art. 14 bis 16 der VegüV entspricht.

Eine Prüfung beinhaltet die Durchführung von Prüfungshandlungen, um Prüfungsnachweise für die im Vergütungsbericht enthaltenen Angaben zu den Vergütungen, Darlehen und Krediten gemäss Art. 14 bis 16 VegüV zu erlangen. Die Auswahl der Prüfungshandlungen liegt im pflichtgemässen Ermessen des Prüfers. Dies schliesst die Beurteilung der Risiken wesentlicher – beabsichtigter oder unbeabsichtigter – falscher Darstellungen im Vergütungsbericht ein. Diese Prüfung umfasst auch die Beurteilung der Angemessenheit der angewandten Bewertungsmethoden von Vergütungselementen sowie die Beurteilung der Gesamtdarstellung des Vergütungsberichts.

Wir sind der Auffassung, dass die von uns erlangten Prüfungsnachweise ausreichend und geeignet sind, um als Grundlage für unser Prüfungsurteil zu dienen.

Prüfungsurteil

Nach unserer Beurteilung entspricht der Vergütungsbericht der Zurich Insurance Group AG für das am 31. Dezember 2018 abgeschlossene Geschäftsjahr dem Gesetz und den Art. 14 bis 16 der VegüV.

PricewaterhouseCoopers AG

Mark Humphreys
Revisionsexperte
Leitender Revisor

Nicolas Juillerat
Revisionsexperte

Zürich, 6. Februar 2019

DIESE SEITE WURDE ABSICHTLICH FREI GELASSEN

120

Risk review

Risk review

Message from our Group Chief Risk Officer

Building a resilient future is at the heart of all we do.



Keeping a critical eye on the dynamic changes in the global risk landscape, their impact on our customers, our communities and our business, enables us to build a resilient future.”

Alison Martin
Group Chief Risk Officer

For Zurich, 2018 was another year of continuous improvement in our strong risk management practices.

Managing risk and opportunities

Our enterprise risk management framework supports the achievement of the Group's strategy by upholding an efficient and effective risk-based control environment and helps protect capital, liquidity, earnings and reputation. By effectively managing our risks, we maintain our resilience and make sure we are there when our customers need us. Zurich's risk review describes our major risks and how we manage them.

Among the risks we focused on in 2018 are the uncertainties of geopolitical and macroeconomic environments, inflation, credit and cyber risks, and risks to the execution of our organizational transformation.

As the Group continues to embrace technological and innovative solutions, risk management provides assurance by making use of our Total Risk Profiling™ (TRP) risk assessment process to stay on top of both external and internal risks to our strategy and financial plan.



Digital transformation

The digital transformation of the industry can be seen in all aspects of our business, and we support the Group to manage the risks associated with driving digital transformation throughout the customer journey. We follow a holistic approach by providing risk insights on major digital trends and developments in our risk management organization.

Managing security risks, including cyber risk, remains a key focus for Zurich. We introduced a dedicated framework to measure exposure to this risk. We enhanced our capabilities by increasing the emphasis on risk types resulting from digital transformation, notably focusing on information security, emerging technologies, and innovation.

Finding ways of doing things differently, using digital capabilities and focusing on providing assurance, insight, and oversight for all our stakeholders are key factors driving our digitalization.

Focus on climate risk

Identifying risks and opportunities in our dynamic environment enables us to support sustainable and relevant solutions for our customers.

In 2018 we published a white paper, 'Managing the Impacts of Climate Change: Risk Management Responses.' The paper highlights the interconnected nature of climate change risk and emphasizes its increasing relevance to businesses. Managing this risk is vitally important when considering exposure to both physical and transition risk. Provided in this report are a number of risk management tools and practices at companies' disposal to support customers in managing this systemic risk.

Financial strength supports the Group's dividend strategy

We use sensitivity and scenario analyses to assess the potential impact of conditions under stress.

The Group identifies plausible threat scenarios and quantifies their potential impact on financial resources, or capital required, or both. Depending on the outcome, we develop, implement and monitor appropriate actions.

In this report, we present the Zurich Economic Capital Model (Z-ECM) results as well as sensitivity analysis to adverse scenarios. Zurich's very strong Z-ECM capital position, together with strong cash-remittances, demonstrates the resilience of the Group's dividend strategy to external events.

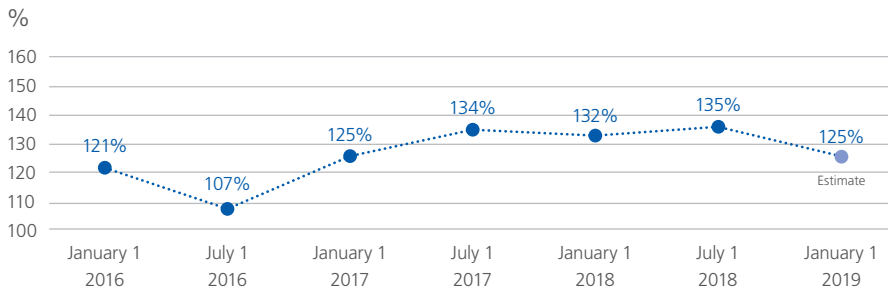


Alison Martin
Group Chief Risk Officer

Economic risk profile

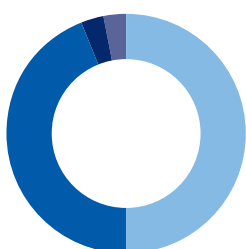
The Group's Z-ECM ratio increased from 132 percent as of January 1, 2018 to 135 percent as of July 1, 2018. The January 1, 2019 estimate is 125 percent with an error margin of +/- 5 percentage points. The development of the Z-ECM ratio in 2018 was driven mainly by adverse financial market performance, economic profit generation, and selective acquisitions.

Z-ECM ratio



Total Z-ECM capital required: USD 30.7 billion

%, as of July 1, 2018



Insurance risk	50%
Market risk, including investment credit risk	44%
Other credit risk	3%
Operational risk	3%

Highlights by risk type

Insurance risk

The Group's insurance risk is diversified by geography, line of business, product and customer, supported by our centralized purchase of reinsurance.

 130

Market risk

In 2018 the Group's overall market risk position remained stable and in line with our risk appetite. Interest rate risk contribution has moderately increased following liability modelling refinements, partially off-set by a lower credit risk position.

 137

Other credit risk

Our credit exposures related to reinsurance assets were of sustained high credit quality and remained basically unchanged in 2018 compared with 2017.

 144

Operational risk

We established a dedicated framework for key focus areas such as information security and cyber risk.

 146

Risk review

Contents

Risk management	121
– Objectives of risk management	121
– Risk management framework	121
– Risk governance and risk management organization	123
Capital management	124
– Objectives of capital management	124
– Capital management framework	124
– Capital management program	124
Risk and solvency assessment	125
– Economic capital adequacy	125
– Insurance financial strength rating	128
– Regulatory capital adequacy	129
Analysis by risk type	130
– Insurance risk	130
– Market risk, including investment credit risk	137
– Other credit risk	144
– Operational risk	146
– Liquidity risk	148
– Strategic risk and risks to the Group's reputation	149
– Climate-change risk	149

The risk review information marked 'audited' is an integral part of the consolidated financial statements.

Audited

This 'audited' symbol indicates that the information contained within the shaded panel is audited and forms an integral part of the consolidated financial statements.

Audited

Risk management

Objectives of risk management

Taking risk is inherent to the insurance business, but such risk-taking needs to be made in an informed and disciplined manner, and within a pre-determined risk appetite and tolerance.

The major risk management objectives at Zurich Insurance Group (Zurich, or the Group) are to:

- ▶ Support achievement of the Group strategy and protect capital, liquidity, earnings and reputation by monitoring that risks are taken within the Group's risk tolerance
- ▶ Enhance value creation by embedding disciplined risk-taking in the company culture and contribute to an optimal risk-return profile where risk reward trade-offs are transparent, understood, and risks are appropriately rewarded
- ▶ Efficiently and effectively diversify risk and mitigate unrewarded risks
- ▶ Encourage openness and transparency to enable effective risk management
- ▶ Support decision-making processes by providing consistent, reliable and timely risk information
- ▶ Protect Zurich's reputation and brand by promoting a sound culture of risk awareness, and disciplined and informed risk taking

Risk management framework

The risk management framework is based on a governance process that sets forth clear responsibilities for taking, managing, monitoring and reporting risks.

The Zurich Risk Policy is the Group's main risk governance document; it sets standards for effective risk management throughout the Group. The policy describes the Group's risk management framework, identifies Zurich's principal risk types and defines the Group's appetite for risks at Group level. Risk-specific policy manuals provide guidelines and procedures to implement the principles in the Zurich Risk Policy. Ongoing assessments verify that requirements are met.

The Group regularly reports on its risk profile at local and Group levels. The Group has procedures to refer risk issues to senior management and the Board of Directors in a timely way. To foster transparency about risk, the Board receives quarterly risk reports and risk updates. In 2018, reporting was supplemented with in-depth risk insights into topics such as macroeconomic developments, information security management, climate change-related risks, and credit risk and country risk.

The Group assesses risks systematically and from a strategic perspective through its proprietary Total Risk Profiling™ (TRP) process, which allows Zurich to identify and evaluate the frequency and severity of a risk scenario. The Group then develops, implements and monitors improvements. The TRP process is integral to how Zurich deals with change, and is particularly suited to evaluate strategic risks, as well as risks to Zurich's reputation. At Group level, this process is ongoing, with regular reviews with senior management.

Risk review (continued)

Audited

The Group's risk appetite statement includes capital, liquidity, earnings volatility and non-financial metrics. The Group regularly measures and quantifies material risks to which it is exposed. Zurich's policy is to maintain capital consistent with an 'AA' financial strength rating for the Group. The Group translates that goal into a quantified risk tolerance. The primary metric used to steer business is the Zurich Economic Capital Model (Z-ECM) which provides a key input into the Group's strategic planning process as an assessment of the Group's risk profile against the Group's risk tolerance. The Z-ECM forms the basis for optimizing the Group's risk-return profile by providing consistent risk measurement across the Group.

Group's Z-ECM overall risk appetite and tolerance

<90%	90–100%	100–120%	120–140%	>140%
Z-ECM ratio below Group risk tolerance level, requiring appropriate remedial actions	Position may be tolerated for a certain length of time depending on the risk environment	'AA' target range No action required as within stated objective and equivalent to 'AA' rating	Consider increased risk-taking or remedial actions	Z-ECM ratio indicating over-capitalization, requiring implementation of mitigating actions
Z-ECM ratio				

Risk-based remuneration

Based on the Group's remuneration rules, the Board of Directors designs and structures remuneration arrangements that support the achievement of strategic and financial objectives, and ensures such arrangements do not encourage inappropriate risk-taking. With regard to the latter, the Group Chief Risk Officer (Group CRO) consults with the other assurance, control and governance functions to provide the Group CEO with a review of risk factors to consider in the annual variable-compensation process. In consultation with these functions, the Group CRO also provides an individual assessment of Group key risk takers as part of their annual individual performance assessment. For more information on Zurich's remuneration system, see the 'remuneration report.'

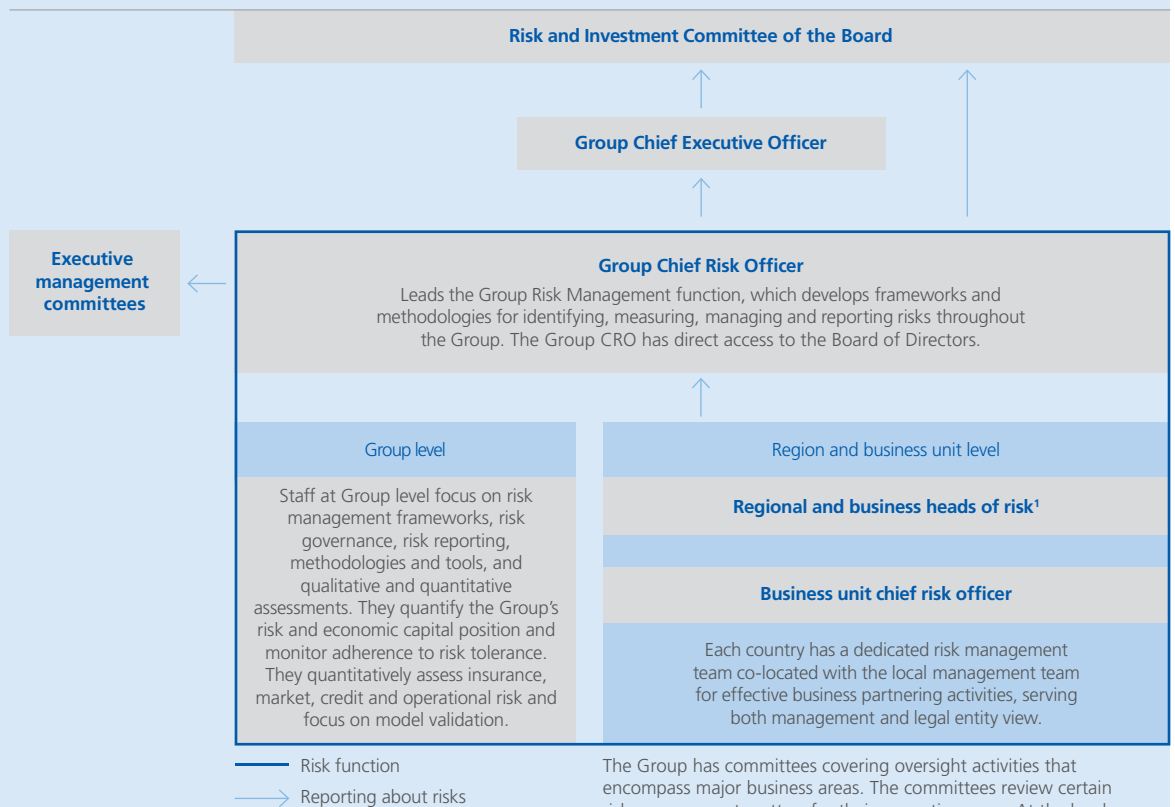
Audited

Risk governance and risk management organization

For information on the Group’s overall governance, including the Board of Directors and Group executive level, see the ‘corporate governance report (unaudited).’

Risk management organization

The Group Risk Management function is a global function, led by the Group CRO.



The Group has committees covering oversight activities that encompass major business areas. The committees review certain risk management matters for their respective areas. At the local level, these oversight activities are conducted through risk and control committees.

¹ Farmers Chief Risk Officer has a matrix reporting line into the Group CRO.

The risk function is independent of the business by being a vertically integrated function where global risk employees directly report into the Group CRO, unless otherwise required by local laws or regulations. Risk officers are embedded in the business, positioning them to support and advise, and independently challenge, business decisions from a risk perspective. As business advisers on risk matters, the risk officers, equipped with technical risk skills as well as business skills, help foster a risk-aware culture in the business.

Audited

Capital management

Objectives of capital management

The Group manages its capital to maximize long-term shareholder value while maintaining financial strength within its 'AA' target range, and meeting regulatory, solvency and rating agency requirements. In particular, the Group endeavors to manage its shareholders' equity under IFRS to balance maximization of shareholder value and constraints imposed by its economic framework, rating agencies and regulators. As of December 31, 2018, shareholders' equity of USD 30.2 billion, subordinated debt of USD 6.8 billion and senior financial debt not maturing within the next year of USD 2.4 billion (since the second quarter 2018, excluding net new issued senior debt) were part of the capital available in the Group's economic framework. Further adjustments usually include such items as intangible assets, deferred tax assets and liabilities, allowing for discounting of liabilities and the value of in-force business or excluding new net issuances of senior debt. For more information, see 'analysis of the Group's Z-ECM available financial resources' (unaudited).

Zurich strives to simplify the Group's legal entity structure to reduce complexity and increase fungibility of capital.

Capital management framework

The Group's capital management framework forms the basis for actively managing capital within Zurich. The Group uses a number of different capital models, taking into account economic, regulatory, and rating agency constraints. The Group's capital and solvency position is monitored and regularly reported to the Executive Committee (ExCo).

Zurich's policy is to allocate capital to businesses earning the highest risk-adjusted returns, and to pool risks and capital as much as possible to operationalize its risk diversification.

The Group's executive management determines the capital management strategy and sets the principles, standards and policies to execute the strategy. Group Treasury and Capital Management executes the strategy.

Capital management program

The Group's capital management program comprises various actions to optimize shareholders' total return and to meet capital needs, while enabling Zurich to take advantage of growth opportunities. Such actions include paying and receiving dividends, capital repayments, share buy-backs, issuance of shares, issuance of senior and hybrid debt, securitization and purchase of reinsurance.

The Group seeks to maintain a balance between higher returns for shareholders on equity held, and the security a sound capital position provides. Dividends, share buy-backs, and issuances and redemption of debt have a significant influence on capital levels. In 2018, the Group paid a dividend out of retained earnings and the capital contribution reserve, executed a share repurchase program, issued senior debt to finance redemptions and investments in the Group's development, and called hybrid debt that was re-financed during 2018.

The Swiss Code of Obligations stipulates that dividends may only be paid out of freely distributable reserves or retained earnings. Apart from what is specified by the Swiss Code of Obligations, Zurich Insurance Group Ltd faces no legal restrictions on dividends it may pay to its shareholders. As of December 31, 2018, the amount of the statutory general legal reserve is more than 40 times the paid-in share capital. The ability of the Group's subsidiaries to pay dividends may be restricted or indirectly influenced by minimum capital and solvency requirements imposed by insurance and other regulators in the countries in which the subsidiaries operate. Other limitations or considerations include foreign exchange control restrictions in some countries, and rating agencies' methodologies.

For details on issuances and redemptions of debt, see note 18 of the consolidated financial statements.

For details on the share repurchase program, see note 19 of the consolidated financial statements.

Audited

Risk and solvency assessment

Economic capital adequacy

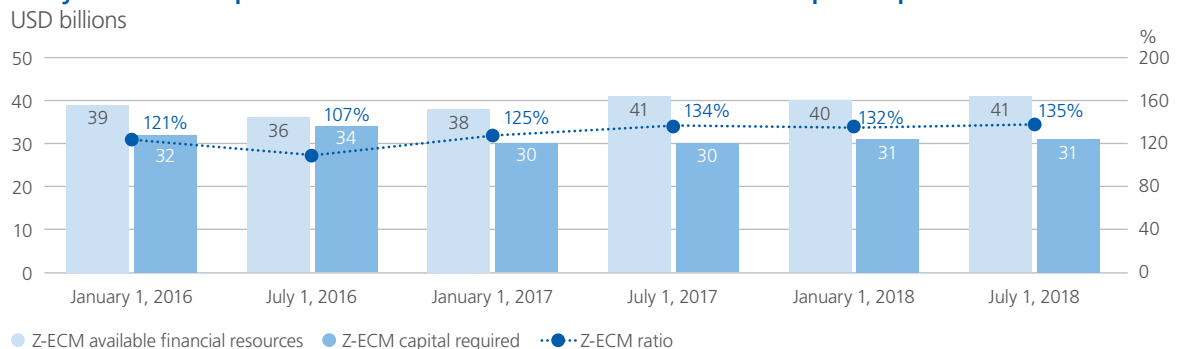
Internally, the Group uses its Zurich Economic Capital Model (Z-ECM), which also forms the basis of the Swiss Solvency Test (SST) model. Z-ECM targets a total capital level that is calibrated to an 'AA' financial strength. Zurich defines the Z-ECM capital required as being the capital required to protect the Group's policyholders in order to meet all of their claims with a confidence level of 99.95 percent over a one-year time horizon.

The Group uses Z-ECM to assess the economic capital consumption of its business on a one-balance-sheet approach. Z-ECM is an integral part of how the Group is managed. It is embedded in the Group's organization and decision-making processes, and is used in capital allocation, business performance management, pricing, and communication. Z-ECM quantifies the capital required for insurance-related risk (including premium and reserve, natural catastrophe, business and life insurance), market risk including investment credit risk, reinsurance credit risk, other credit risk, and operational risk.

At the Group level, Zurich compares Z-ECM capital required to the Z-ECM available financial resources (Z-ECM AFR) to derive an economic solvency ratio (Z-ECM ratio). Z-ECM AFR reflects financial resources available to cover policyholder liabilities in excess of their expected value. It is derived by adjusting the IFRS shareholders' equity to reflect the full economic capital base available to policyholders to absorb any unexpected volatility in the Group's business activities.

The chart below shows the development of the Group's Z-ECM AFR, Z-ECM capital required and Z-ECM ratio over time. As of January 1, 2019, the Z-ECM ratio was estimated at 125% with an error margin of +/-5 percentage points.

Analysis of the Group's Z-ECM available financial resources and Z-ECM capital required

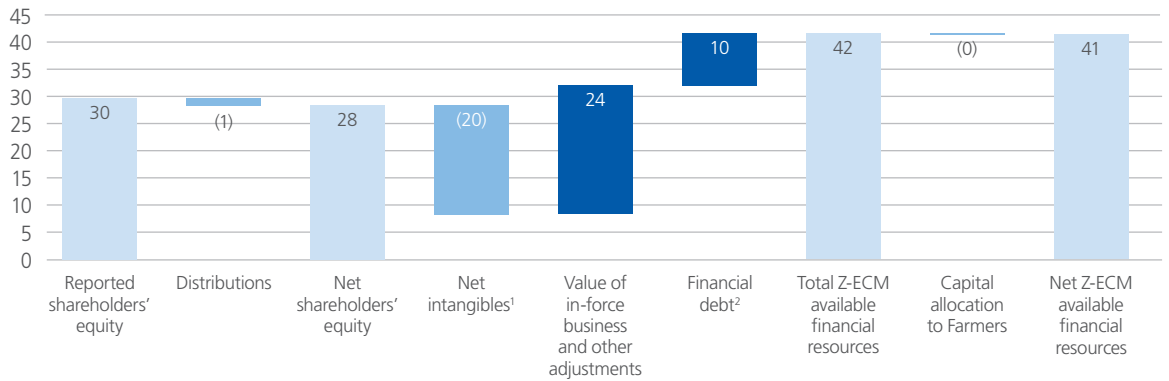


Risk review (continued)

The chart below shows an analysis of the composition of the Group's Z-ECM available financial resources as of July 1, 2018.

Analysis of the Group's Z-ECM available financial resources

USD billions, as of July 1, 2018



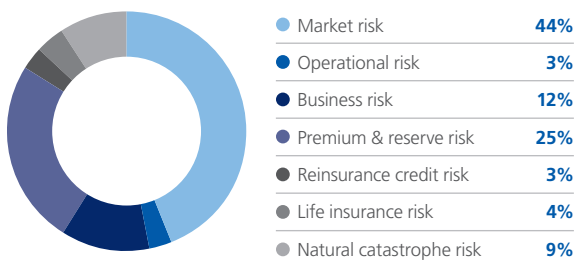
¹ Shareholders' intangible assets including deferred tax assets less deferred front-end fees and deferred tax liabilities
² All debt issues (senior and subordinated) excluding those classified as operational debt or maturing within one year

The chart below shows the Z-ECM capital required, split by risk type as of July 1, 2018 and as of January 1, 2018. As of July 1, 2018, the largest proportion of Z-ECM capital required arose from market risk which comprised 44 percent of the total. Z-ECM capital required for premium and reserve risk was the second-largest, comprising 25 percent.

Z-ECM capital required, split by risk type

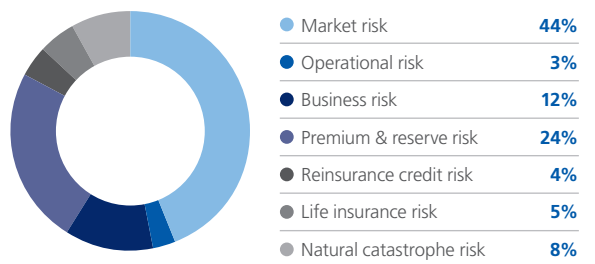
July 1, 2018

Total Z-ECM capital required: USD 30.7 billion



January 1, 2018

Total Z-ECM capital required: USD 30.6 billion

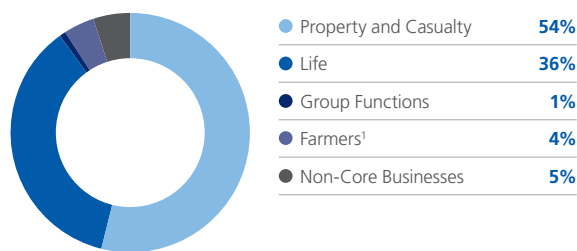


The total allocated capital as of July 1, 2018 equaled USD 30.9 billion. As of July 1, 2018 the largest proportions of Z-ECM capital required were allocated to Property & Casualty with 54 percent and Life with 36 percent of the total. The following chart shows the Z-ECM capital required allocated to the businesses as of July 1, 2018 and January 1, 2018.

Total capital allocated, by business

July 1, 2018

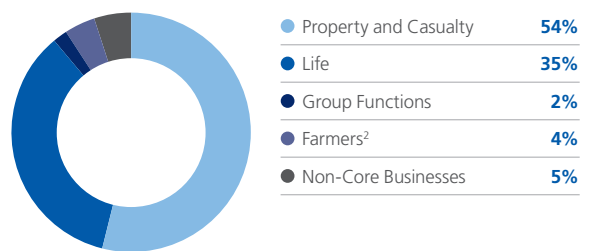
Total capital allocated: USD 30.9 billion¹



¹ Includes direct allocation of USD 0.2 billion to Farmers.

January 1, 2018

Total capital allocated: USD 31.0 billion²



² Includes direct allocation of USD 0.4 billion to Farmers.

Sensitivity and scenario analysis

The Group evaluates sensitivities to, and stress scenarios on, the Z-ECM ratio, and presents results relative to Zurich's risk tolerance and appetite. The sensitivities and stress scenarios in the following chart capture two key risks to the Group: market risk and insurance risk. For insurance risk, the chart shows the three largest natural catastrophe events to which the Group is exposed.

Market risk sensitivities show the estimated impact on the Group's Z-ECM ratio of a one percentage point (100 basis points or bps) increase/decrease in yield curves, a 10 percent appreciation in the U.S. dollar, a 20 percent rise/decline in all stock markets, and a one percentage point change in credit spreads, with and without euro-denominated sovereign bonds. The sensitivities are considered as separate but instantaneous scenarios. They are a best estimate and non-linear, i.e., a change in the scenario input could result in disproportionately higher (or lower) impact on the Z-ECM ratio depending on the prevailing market conditions at the time.

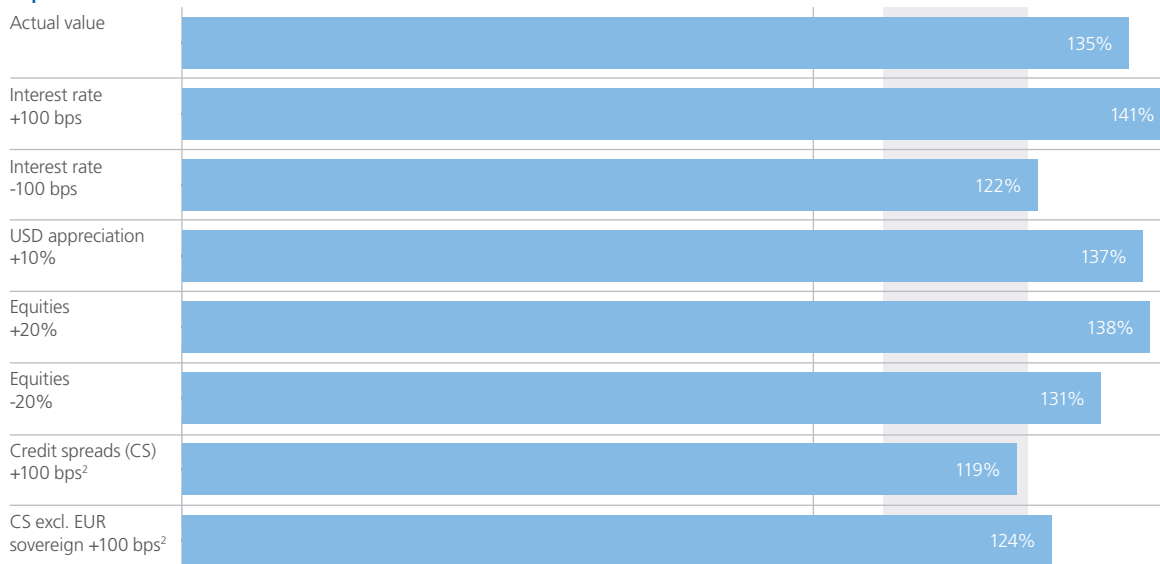
Scenarios are defined as events that have a very small probability of occurring but that could, if realized, negatively affect the Group's Z-ECM AFR. The impact of insurance-specific scenarios on the required capital is not taken into account.

Risk review (continued)

Z-ECM sensitivities and scenarios¹

as of July 1, 2018

Impact on the Z-ECM ratio from sensitivities to financial market conditions:



Impact on the Z-ECM ratio due to property and casualty risk-specific scenarios:³



90% Risk tolerance level
100–120% 'AA' target range

¹ Z-ECM is calibrated at 99.95 value at risk (equivalent to an 'AA' rating).

² Credit spreads (CS) include mortgages, and including and excluding euro sovereign spreads. Sensitivity is net of profit sharing with policyholders.

³ The insurance risk-specific scenarios relate to natural catastrophe events that are estimated on a modeled 250-year net aggregate loss (equivalent to a 99.6 percent probability of non-exceedance).

Audited

Insurance financial strength rating

The Group has interactive relationships with three global rating agencies: Standard & Poor's, Moody's, and AM Best. The insurance financial strength rating (IFSR) of the Group's main operating entity, Zurich Insurance Company Ltd (ZIC), is an important element of Zurich's competitive position. The Group's credit ratings derived from the financial strength ratings also affect the cost of capital.

In October 2018, Standard & Poor's affirmed ZIC's 'AA-' IFSR with a stable outlook and stated that "Zurich's performance (...) proves its management's ability to control the strategic plan's execution and adjust it accordingly." As a result, Standard & Poor's reassessed the management and governance factor in the rating analysis to strong from satisfactory.

Standard & Poor's sees Zurich's enterprise risk management as 'very strong,' based on a positive view of our risk management culture, risk controls, emerging risk management, risk models and strategic risk assessment.

As of December 31, 2018, the IFSR of ZIC, the main operating entity of the Group, was 'AA-/Stable' by Standard and Poor's, 'Aa3/Stable' by Moody's, and 'A+ (Superior)/Stable' by A.M. Best.

Audited

Regulatory capital adequacy

The Group endeavors to manage its capital so that all of its regulated entities meet local regulatory capital requirements at all times.

In each country in which the Group operates, the local regulator specifies the minimum amount and type of capital that each of the regulated entities must hold in addition to their liabilities. In addition to the minimum capital required to comply with the solvency requirements, the Group aims to hold an adequate buffer to ensure regulated subsidiaries meet local capital requirements.

Regulatory requirements in Switzerland

Under the Swiss Solvency Test (SST), insurance companies and insurance groups can apply to use company-specific internal models to calculate risk-bearing and target capital, as well as the SST ratio. The SST ratio has to be calculated as per January 1 and must be submitted to the Swiss Financial Market Supervisory Authority (FINMA). Zurich filed with FINMA an SST ratio of 216 percent (unaudited) as of January 1, 2018.

In 2018, Zurich continued to enhance its internal model, advanced the approval process with FINMA, and has received approval for specific enhancements of the model. The model approval process continues for other parts of the internal model. The 2019 model changes will primarily address new regulatory requirements that enter into force in 2020 and that have not yet been implemented into the Group's internal model. Zurich intends to file these modules for FINMA's approval during the course of 2019. The Group does not expect a material impact on the SST ratio as of January 1, 2019 from the changes made to the model in 2018 (unaudited).

Regulatory requirements in other countries

Regulatory requirements in the European Economic Area (EEA)

The main regulatory framework governing the Group's subsidiaries in the EEA is Solvency II. This is a risk-based capital framework which covers capital requirements (pillar 1), governance and risk management (pillar 2) and reporting (pillar 3). All EEA-based legal entities of the Group use the Solvency II standard formula for their pillar 1 requirements with the exception of Zurich Insurance plc (Ireland) that applies an approved internal model, which is aligned with the Z-ECM.

Regulatory requirements in the U.S.

In the U.S., required capital is determined to be 'company action level risk-based capital' calculated using the National Association of Insurance Commissioners' risk-based capital model. This method, which builds on regulatory accounts, measures the minimum amount of the capital for an insurance company to support its overall business operations by taking into account its size and risk profile.

Regulatory requirements in Asia Pacific, Latin America, and Middle East and Africa

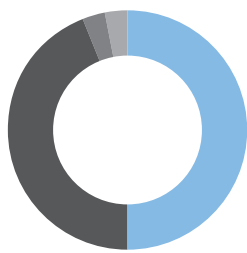
Every country has a capital standard for insurance companies. Several jurisdictions (e.g., Brazil and Mexico) have taken approaches similar to Solvency II.

Analysis by risk type

Insurance risk

Section highlights

Total Z-ECM capital required: USD 30.7 billion
%, as of July 1, 2018



● Insurance risk	50%
● Market risk, including investment credit risk	44%
● Other credit risk	3%
● Operational risk	3%

Key risk and capital indicators

Z-ECM, in USD billions

	Q2 2018	Q2 2017
Business risk	3.7	2.8
Life liability risk	1.3	1.6
Premium & reserve risk	7.5	7.1
Natural catastrophe risk	2.7	2.0

Audited

Insurance risk is the inherent uncertainty regarding the occurrence, amount or timing of insurance cash flows. The profitability of insurance business is also susceptible to business risk in the form of unexpected changes in expenses, policyholders' behavior, and fluctuations in new business volumes. Zurich manages insurance risk through:

- ▶ Strong underwriting and claims standards and controls
- ▶ Robust reserving processes
- ▶ External reinsurance

Property and casualty insurance risk

Property and casualty insurance risk arises from coverage provided for motor, property, liability, special lines and worker injury. It comprises premium and reserve risk, catastrophe risk, and business risk. Premium and reserve risk covers uncertainties in the frequency of the occurrence of the insured events as well as in the severity of the resulting claims. Catastrophe risk predominantly relates to uncertainty around natural catastrophes. Business risk for property and casualty predominantly relates to unexpected increases in the expenses relating to claims handling, underwriting, and administration.

Management of Property & Casualty business insurance risk

The Group's underwriting strategy takes advantage of the diversification of Property & Casualty (P&C) risks across lines of business and geographic regions. Zurich's underwriting governance is applicable throughout the Group. Underwriting discipline is a fundamental part of managing insurance risk. The Group sets limits on underwriting capacity and delegates authority to individuals based on their specific expertise, and sets appropriate underwriting and pricing guidelines. Technical reviews confirm whether underwriters perform within authorities and adhere to underwriting philosophies and policies.

Property & Casualty insurance reserves are regularly estimated, reviewed and monitored by qualified and experienced actuaries at local, regional and Group levels. To arrive at their reserve estimates, the actuaries take into consideration, among other things, the latest available facts, trends and patterns of loss payments. Inflation is monitored with insights feeding into actuarial reserving models and Zurich's underwriting processes and pricing.

To ensure a common understanding of business insights and new trends for reserve analysis, financial plans, underwriting and pricing decisions, the Group has established a culture of continuous cross-functional collaboration. For this, underwriting, actuarial (pricing and reserving), claims, finance, sales and distribution, risk engineering and risk management contribute to quarterly meetings on local and Group level.

Zurich has an Emerging Risk Group, with cross-functional expertise from core insurance functions such as underwriting, claims and risk management to identify, assess and recommend actions for emerging risks.

Audited

Actions are underway to rebalance the portfolio, reducing exposure to long tail lines. Governance is in place to ensure appropriate focus on top-line targets and profitability. Reinsurance is deployed to help manage insurance risk. Group Risk Management also provides independent assurance through risk reviews.

The Group is exposed to losses that could arise from natural and man-made catastrophes. The main concentrations of risks arising from such potential catastrophes are regularly reported to executive management. In 2018, risk-based capital (RBC) for catastrophe risk increased as a result of growth in short tailed lines of business. The most important peril regions and natural catastrophes (Nat Cat) continue to be U.S. and Caribbean windstorm, California earthquake and Europe windstorm.

Natural catastrophes

The Group uses third-party models (adjusted to Zurich's view) to manage its underwriting and ensure accumulations stay within intended exposure limits. The same view Zurich has on natural catastrophe risk also underpins profitability assessment and strategic capacity allocation and guides the type and quantity of reinsurance Zurich buys.

To ensure global consistency, Nat Cat exposures are modeled centrally. Potential losses from property policies with material exposure in hazard-prone geographical areas and from worker injury policies with material exposure in U.S. seismic zones are probabilistically modeled. Losses for other lines of business are estimated based on adjustments to these modelled results. Risk modeling mainly addresses climate-induced perils such as windstorm, flood, tornado, and hail, and geologically-induced perils such as earthquake.

Zurich constantly strives to improve its modeling and improve data quality. It supplements internal knowledge with external knowledge (e.g., the Advisory Council for Catastrophes). Zurich is a governor sponsor of the Global Earthquake Model Foundation, is a shareholder of PERILS AG, and is a member of the Oasis Loss Modeling Framework.

Man-made catastrophes

Man-made catastrophes include events such as industrial accidents, terrorism and cyber attacks.

For terrorism, worker injury and property risk exposures are analyzed to identify areas with significant risk concentration. Other lines of business are assessed, although the potential exposure is not as significant. A vendor- provided catastrophe model is used to evaluate potential exposures in every major U.S. city and selected cities in Europe. The Group's analysis for the P&C business has shown that its exposures outside of North America are lower, in a large part due to government-provided pools. Outside the modeled areas, exposure concentrations are identified in Zurich's Risk Exposure Data Store (REDS). Exposure concentrations for location-based man-made scenarios, other than terrorism, are also identified in REDS, for example industrial explosions at global ports.

The Group uses third-party models to manage its underwriting and accumulations for cyber and casualty catastrophe. We are actively monitoring and managing our cyber exposure and continue to refine products to ensure their appropriateness. Improving modeling capabilities and data capture for cyber and casualty catastrophe risks are key focus areas.

Concentration of Property & Casualty business insurance risk

The Group defines concentration risk in the Property & Casualty (P&C) business as the risk of exposure to increased losses associated with inadequately diversified portfolios. Concentration risk for a property and casualty insurer may arise due to a concentration of business written within a geographical area or of underlying risks covered.

Tables 1.a and 1.b show the Group's concentration of risk within the P&C business by region and line of business based on direct written premiums before reinsurance. P&C premiums ceded to reinsurers (including retrocessions) amounted to USD 7.0 billion and USD 6.5 billion for the years ended December 31, 2018 and 2017, respectively. Reinsurance programs are managed on a global basis, and therefore, net premium after reinsurance is monitored on an aggregated basis.

Risk review (continued)

Audited

Table 1.a

Property & Casualty business – Direct written premiums and policy fees by line of business – current period	in USD millions, for the year ended December 31, 2018					
	Motor	Property	Liability	Special lines	Worker injury	Total
Europe, Middle East & Africa	4,546	4,118	1,962	1,986	343	12,955
North America ¹	1,422	4,622	2,638	2,494	2,735	13,912
Other regions	1,595	1,402	356	1,769	150	5,272
Total	7,563	10,142	4,957	6,249	3,228	32,139

¹ In 2018, the crop business line in North America was reclassified, resulting in a USD 1.7 billion shift from special lines to property.

Table 1.b

Property & Casualty business – Direct written premiums and policy fees by line of business – prior period	in USD millions, for the year ended December 31, 2017					
	Motor	Property	Liability	Special lines	Worker injury	Total
Europe, Middle East & Africa	4,459	3,869	1,927	1,895	335	12,486
North America	1,750	2,691	3,175	3,864	2,934	14,414
Other regions	1,472	1,184	341	1,646	138	4,781
Total	7,681	7,745	5,443	7,405	3,408	31,681

Analysis of sensitivities for Property & Casualty business risks

Tables 2.a and 2.b show the sensitivity of net income before tax and the sensitivity of net assets, using the Group effective income tax rate, as a result of adverse development in the net loss ratio by one percentage point. The sensitivities do not indicate a probability of such an event and do not consider any non-linear effects of reinsurance. Based on the assumptions applied in the sensitivity analysis in tables 2.a and 2.b, each additional percentage point increase in the loss ratio would have a linear impact on net income before tax and net assets. The Group also monitors insurance risk by evaluating extreme scenarios, taking into account the non-linear effects of reinsurance contracts.

Table 2.a

Insurance risk sensitivity for the Property & Casualty business – current period	in USD millions, for the year ended December 31, 2018					
	Europe, Middle East & Africa	North America	Asia Pacific	Latin America	Reinsurance	Total
+1% in net loss ratio						
Net income before tax	(121)	(100)	(23)	(21)	1	(264)
Net assets	(91)	(75)	(17)	(16)	–	(199)

Table 2.b

Insurance risk sensitivity for the Property & Casualty business – prior period	in USD millions, for the year ended December 31, 2017					
	Europe, Middle East & Africa	North America	Asia Pacific	Latin America	Reinsurance	Total
+1% in net loss ratio						
Net income before tax	(119)	(105)	(19)	(19)	1	(260)
Net assets	(79)	(70)	(13)	(13)	1	(174)

Audited

Life insurance risk

The risks associated with life insurance include:

Life liability risk

- ▶ Mortality risk – when on average, the death incidence among the policyholders is higher than expected
- ▶ Longevity risk – when on average, annuitants live longer than expected
- ▶ Morbidity risk – when on average, the incidence of sickness or disability among the policyholders is higher or recovery rates from disability are lower than expected

Business risk

- ▶ Policyholder behavior risk – on average, the policyholders discontinue or reduce contributions or withdraw benefits prior to the maturity of contracts at a rate that is different from expected
- ▶ Expense risk – expenses incurred in acquiring and administering policies are higher than expected
- ▶ New business risk – volumes of new business are insufficient to cover fixed acquisition expenses

Market risk

- ▶ Market risk – the risk associated with the Group's balance sheet positions where the value or cash flow depends on financial markets, which is analyzed in the 'market risk, including investment credit risk' section

Credit risk

- ▶ Credit risk – the risk associated with a loss or potential loss from counterparties failing to fulfill their financial obligations, which is analyzed in the 'market risk, including investment credit risk' and 'other credit risk' sections

A more diversified portfolio of risks is less likely than an undiversified portfolio to be affected across the board by a change in any subset of the risks. The offsetting effects between unit-linked and traditional business reduce some of the risk associated with the life business.

Management of Life business insurance risk

The Group has local product development committees and a Group-level committee to analyze potential new life products that could significantly increase or change the nature of its risks. The Group regularly reviews the continued suitability and the potential risks of existing life products.

Unit-linked products are designed to reduce much of the market and credit risk associated with the Group's traditional business. Risks that are inherent in these products are largely passed on to the policyholder, although a portion of the Group's management fees is linked to the value of funds under management, and hence is at risk if fund values decrease. To the extent that there are guarantees built into the product design, unit-linked products carry mortality/morbidity risk and market risk. Contracts may have minimum guaranteed death benefits where the sum at risk depends on the fair value of the underlying investments. For certain contracts, these risks are mitigated by mortality and morbidity charges.

Other life insurance liabilities include traditional life insurance products, such as protection and life annuity products. Protection products carry mortality, longevity and morbidity risk, as well as market and credit risk. Changes in medical treatments and lifestyle changes are among the most significant factors that could result in earlier or more claims than expected. Disability, defined in terms of the ability to perform an occupation, could be affected by adverse economic conditions. To reduce pricing cross-subsidies, where permitted, premiums are adjusted for factors such as age, gender and smoker status. Policy terms and conditions and disclosure requirements in insurance applications are designed to mitigate the risk arising from non-standard and unpredictable risks that could result in severe financial loss. In the life annuity business, medical advances and improved social conditions that lead to increased longevity are the most significant insurance risk. Annuitant (beneficiary) mortality assumptions include allowance for future mortality improvements.

Risk review (continued)

Audited

The Group is also exposed to risks posed by policyholder behavior and fluctuating expenses. Policyholder behavior risk is mitigated by designing products that, as closely as possible, match revenue and expenses associated with the contract. Expense risk is reduced by carefully controlling expenses, and through regular expense analysis and allocation exercises.

The Group is also exposed to investment and surrender risks related to bank-owned life insurance contracts sold in the U.S. These risks have reduced significantly in recent years as several major clients have switched into less risky investment divisions. See heading 'other contracts' in note 7 of the consolidated financial statements for additional information.

Interest rate guarantees (with concentration in traditional, guaranteed business in Germany and Switzerland and variable annuity business in the U.S. containing minimum guaranteed death benefits) expose Zurich to financial losses that may arise as a result of adverse movements in interest rates. These guarantees are managed through a combination of asset-liability management and hedging.

The Group has a dynamic hedging strategy to reduce the investment risk associated with the closed book of variable annuities written by its U.S. subsidiary Zurich American Life Insurance Company. This exposure has fallen substantially as a result of several policy buy-back programs since 2015.

Concentration of Life business insurance risk

The Group defines concentration risk in the life business as the risk of exposure to increased losses associated with inadequately diversified portfolios of assets or obligations. Concentration risk for a life insurer may arise with respect to investments in a geographical area, economic sector, or individual issuers, or due to a concentration of business written within a geographical area, of a policy type, or of underlying risks covered.

Observing best-estimate assumptions on cash flows related to benefits of insurance contracts gives some indication of the size of the exposure to risks and the extent of risk concentration. Table 3 shows the Group's concentration of risk within Life by region and line of business based on reserves for life insurance on a net of reinsurance basis. The life insurance reserves also include policyholder surplus reserves with a loss absorbing capacity¹, predominantly in Germany for an amount of USD 7.4 billion in 2018 (2017: USD 8.2 billion) and in the UK for an amount of USD 0.5 billion in 2018 (2017: USD 0.6 billion). The Group's exposure to life insurance risks varies significantly by geographic region and line of business and may change over time. See note 8 of the consolidated financial statements for additional information on reserves for insurance contracts.

¹ Policyholder surplus reserves with loss absorbing capacity refer to funds allocated to the policyholders that can be used by the shareholders, under certain conditions which may require regulatory approval.

Table 3
in USD millions, as of December 31

Reserves, net of reinsurance, by region

	Unit-linked insurance contracts		Other life insurance liabilities		Total reserves	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Life						
Europe, Middle East & Africa	41,229	46,802	77,756	81,182	118,985	127,984
of which:						
United Kingdom	15,323	18,699	3,271	3,468	18,594	22,167
Germany	15,976	17,178	36,980	39,638	52,956	56,817
Switzerland	634	731	17,294	18,123	17,928	18,854
Italy	1,568	1,073	4,521	4,155	6,089	5,228
Ireland	2,347	3,133	2,021	2,260	4,368	5,393
Spain	699	856	11,415	11,182	12,114	12,038
Zurich International	4,339	4,784	309	277	4,648	5,061
Rest of Europe, Middle East & Africa	342	349	1,946	2,078	2,288	2,427
North America	9,241	9,298	893	841	10,135	10,139
Asia Pacific	539	584	2,791	2,731	3,330	3,315
Latin America	13,159	13,687	5,385	5,075	18,544	18,762
Group Reinsurance	–	–	2	–	2	–
Eliminations	–	–	(13)	(3)	(13)	(3)
Subtotal	64,168	70,371	86,814	89,826	150,982	160,197
Other businesses	4,598	5,042	9,474	9,404	14,072	14,446
Total	68,766	75,413	96,288	99,230	165,054	174,643

Audited

Analysis of sensitivities for Life business insurance risk

The Group uses market-consistent embedded value reporting principles, which allow Zurich to increase its understanding of, and report on, the risk profile of its life products, and how these risks would change under different market conditions. Embedded value is a measure that markets use to value life businesses. For more information, see the 'embedded value report 2018' (unaudited but subject to assurance review) at www.zurich.com/investor-relations/results-and-reports.

Reinsurance for Property & Casualty and Life businesses

The Group's objective in purchasing reinsurance is to provide market-leading capacity for customers while protecting the balance sheet, supporting earnings volatility management, and achieving capital efficiency. The Group follows a centralized reinsurance purchasing strategy for both Property & Casualty (P&C) and Life, and bundles programs, where appropriate, to benefit from diversification and economies of scale. In support of the Group's empowerment-based management model and to align risk-bearing capacities between the Group and individual country operations, the internal reinsurance vehicle introduced in 2017 has been successfully implemented and applied to all externally reinsured lines of business. In addition, to actively manage and reduce potential claims-recovery risks on facultative property and casualty facilities.

The Group structures and aligns its external reinsurance protection to its capital position to achieve an optimum risk-return ratio. This includes participation in the underlying risks through self-retentions. The Group manages its central reinsurance purchasing according to these principles. The cession rate for P&C was 21.0 percent and 19.7 percent as of December 31, 2018 and December 31, 2017, respectively. The cession rate for Life was 7.0 percent and 8.0 percent as of December 31, 2018 and December 31, 2017, respectively.

The Group uses traditional and collateralized reinsurance markets to protect itself against extreme single events, multiple event occurrences across regions, or increased frequency of events. Specifically, to protect the Group against man-made and natural catastrophe scenarios, Zurich arranges per event and annual aggregate global covers as illustrated on the graph on the next page.

The Group participates in the underlying risks through its retention and through its co-participation in excess layers. The contracts are on a loss-occurrence basis except the Global Aggregate Catastrophe cover, which operates on an annual aggregate basis. The current catastrophe covers are placed annually with the exception of the USD 750 million Global Catastrophe treaty, which is a three-year treaty expiring in 2019. In addition to these covers, the Group has some local catastrophe covers, a bilateral risk swap, and various line of business-specific risk treaties in place. These covers are reviewed continuously and are subject to change going forward.

Major changes in 2018 amongst others included the external protection of the Group's financial lines portfolio to support and strengthen the commercial financial lines portfolio management and strategic execution. The structure chosen provides protection against extreme large loss experience.

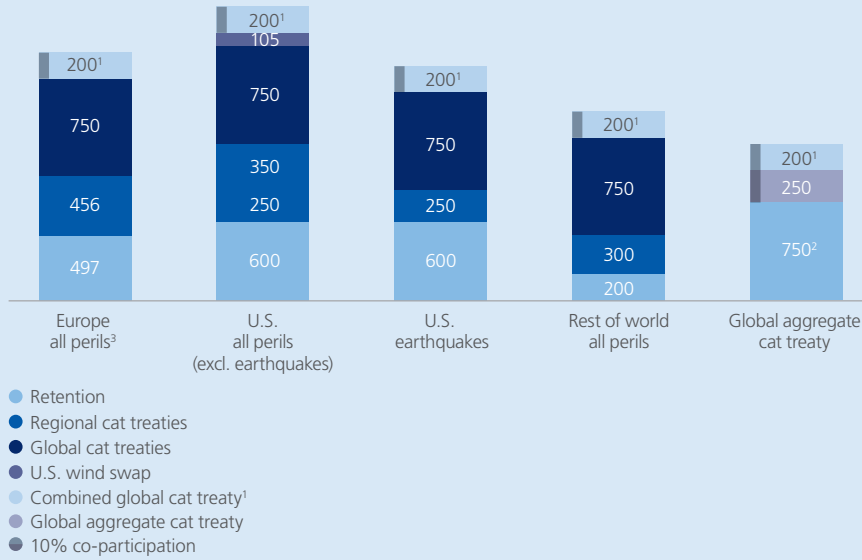
To complement existing treaties, the Group purchases catastrophe reinsurance specific to life insurance for its exposure to natural and man-made catastrophes.

Risk review (continued)

Audited

2018 Group catastrophe reinsurance protection

USD millions, as of December 31, 2018

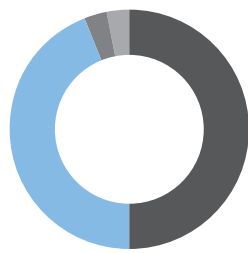


¹ This cover can be used only once, either for aggregated losses or for an individual occurrence or event.
² Franchise deductible of USD 25 million, i.e. losses greater than USD 25 million count toward the erosion of the retention (annual aggregate deductible).
³ Europe cat treaty calculated with EUR/USD exchange rate as of July 31, 2018.

Market risk, including investment credit risk

Section highlights

Total Z-ECM capital required: USD 30.7 billion
%, as of July 1, 2018



● Insurance risk	50%
● Market risk, including investment credit risk	44%
● Other credit risk	3%
● Operational risk	3%

Key risk and capital indicators

Z-ECM, in USD billions

	Q2 2018	Q2 2017
Market risk, including investment credit risk	13.5	15.2

Audited

Market risk is the risk associated with the Group's balance sheet positions where the value or cash flow depends on financial markets. Risk factors include:

- ▶ Equity market prices
- ▶ Real estate market prices
- ▶ Interest-rate risk
- ▶ Credit and swap spread changes
- ▶ Defaults of issuers
- ▶ Currency exchange rates

The Group manages the market risk of assets relative to liabilities on an economic total balance sheet basis. This is done to achieve the maximum risk-adjusted excess return on assets relative to the liability benchmark, while taking into account the Group's risk appetite and tolerance and local regulatory constraints.

The Group has policies and limits to manage market risk and keep its strategic asset allocation in line with its risk capacity. Zurich centrally manages certain asset classes to control aggregation of risk, and provides a consistent approach to constructing portfolios and selecting external asset managers. It diversifies portfolios, investments and asset managers, and regularly measures and manages market risk exposure. The Group has set limits on concentration in investments in single issuers and certain asset classes, as well as by how much asset interest rate sensitivities can deviate from liability interest-rate sensitivities. The Group regularly reviews its capacity to hold illiquid investments.

The Asset/Liability Management Investment Committee reviews and monitors Group strategic asset allocation and tactical boundaries, and monitors Group asset/liability exposure. The Group oversees the activities of local asset/liability management investment committees and regularly assesses market risks at both Group and local business levels. The economic effect of potential extreme market moves is regularly examined and considered when setting the asset allocation.

Risk assessment reviews include the analysis of the management of interest-rate risk for each major maturity bucket and adherence to the aggregate positions with risk limits. The Group applies processes to manage market risks and to analyze market risk hotspots. Actions to mitigate risk are taken if necessary to manage fluctuations affecting asset/liability mismatch and risk-based capital.

Risk review (continued)

Audited

The Group may use derivative financial instruments to mitigate market risks arising from changes in currency exchange rates, interest rates and equity prices, from credit quality of assets, and from commitments to third parties. The Group enters into derivative financial instruments mostly for economic hedging purposes and, in limited circumstances, the instruments may also meet the definition of an effective hedge for accounting purposes.

In compliance with Swiss insurance regulation, the Group's policy prohibits speculative trading in derivatives, meaning a pattern of 'in and out' activity without reference to an underlying position. The Group addresses the risks arising from derivatives through a stringent policy that requires approval of a derivative program before transactions are initiated, and by subsequent regular monitoring by Group Risk Management of open positions and annual reviews of derivative programs.

For more information on the Group's investment result, including impairments and the treatment of selected financial instruments, see note 6 of the consolidated financial statements. For more information on derivative financial instruments and hedge accounting, see note 7 of the consolidated financial statements.

Risk from equity securities and real estate

The Group is exposed to risks from price fluctuations on equity securities and real estate. These could affect the Group's liquidity, reported income, economic surplus and regulatory capital position. Equity risk exposure includes common stocks, including equity unit trusts, private equity, common stock portfolios backing participating-with-profit policyholder contracts, and equities held for employee benefit plans. Exposure to real estate risk includes direct holdings in property and property company shares and funds. Returns on unit-linked contracts, whether classified as insurance or investment contracts, may be exposed to risks from equity and real estate, but these risks are borne by policyholders. However, the Group is indirectly exposed to market movements from unit-linked contracts with respect to both earnings and economic capital. Market movements affect the amount of fee income earned when the fee income level is dependent on the valuation of the asset base. Therefore, the value of in-force business for unit-linked business can be negatively affected by adverse movements in equity and real estate markets.

The Group manages its risks from equity securities and real estate as part of the overall investment risk management process, and applies limits as expressed in policies and guidelines. Specifically, Zurich limits holdings in equities, real estate and alternative investments. To realize an optimal level of risk diversification, the strategy for equities is defined through a composite of market benchmark indices. The Group has the capability and processes in place to change the exposure to the key equity markets within a short time frame through the use of derivatives.

For additional information on equity securities and investment property, see note 6 of the consolidated financial statements.

Risk from interest rates and credit spreads

Interest-rate risk is the risk of loss resulting from changes in interest rates, including changes in the shape of yield curves. The Group is exposed to interest-rate risk from debt securities, reserves for insurance contracts, liabilities for investment contracts, debt issued by the Group, commercial and residential mortgages, employee benefit plans, and loans and receivables.

The Group manages credit-spread risk, which describes the sensitivity of the values of assets and liabilities due to changes in the level or the volatility of credit spreads, over the risk-free interest rate yield curves. Movements of credit spreads are driven by expected probability of default, expected losses in cases of defaults of issuers, the uncertainty of default probabilities and losses.

Returns on unit-linked contracts, whether classified as insurance or investment contracts, are at the risk of the policyholder; however, the Group is exposed to fluctuations in interest rates and credit spreads in so far as they affect the amount of fee income earned if the fee income level is dependent on the valuation of the asset base.

Audited

Analysis of market risk sensitivities for interest rate, equity and credit-spread risks

Group investments sensitivities

The economic market risk sensitivities for the fair value for Group investments before tax as of 2018 is a negative USD 9.9 billion (negative USD 10.7 billion as of 2017) for a 100-basis-point increase in interest rate. For a 100-basis-point decrease in interest rate, the sensitivity is USD 11.1 billion (USD 12.0 billion as of 2017). For a 10 percent decline in equity market, Group investments drop in value by USD 1.1 billion compared to USD 1.2 billion as of 2017. A 100-basis-point increase in credit spreads results in a decrease of USD 5.2 billion compared to USD 5.4 billion as of 2017.

The following describes limitations of the Group investment sensitivities. Group sensitivities show the effects of a change of certain risk factors, while other assumptions remain unchanged. The interest rate scenarios assume a parallel shift of all interest rates in the respective currencies. They do not take into account the possibility that interest rate changes might differ by rating class; these are disclosed separately as credit spread risk sensitivities. The sensitivity analysis is based on economic assets, and not on shareholders' equity or net income as set out in the consolidated financial statements. The sensitivities only cover Group investments, not insurance or other liabilities. The equity market scenarios assume a concurrent movement of all stock markets. The sensitivity analysis does not take into account actions that might be taken to mitigate losses. Actions may involve changing the asset allocation, for example through selling and buying assets. The sensitivities do not indicate a probability of such events occurring in the future. They do not necessarily represent the Group's view of expected future market changes.

In addition to the sensitivities, management uses stress scenarios to assess the impact of more severe market movements on the Group's financial condition. For more information on stress scenarios, see 'Group economic net asset sensitivities' (unaudited), below.

Group economic net asset sensitivities

Basis of presentation – Property & Casualty, Life, and rest of the business

The basis of the presentation for tables 4, 5, and 6 is an economic valuation represented by the fair value for Group investments. IFRS insurance liabilities are discounted at risk-free market rates to reflect the present value of insurance liability cash flows and other liabilities, for example, own debt. The Group describes risk-free market rates as swap rates. In the sensitivities, own debt does not include subordinated debt, which Zurich considers available to protect policyholders in a worst-case scenario.

The basis of presentation for the Life business to financial market movements uses replicating portfolios. The replicating portfolios are portfolios of assets that replicate the cash flows or present values of the life insurance liabilities under stochastic scenarios from the embedded value models. They are calibrated to match dependencies of life insurance liabilities on developments in the financial markets, in respect of interest rates, equity and property. The options and guarantees of the underlying life insurance liabilities are captured through the inclusion of options in the replicating portfolios.

The net impact – the difference between the impact on Group investments and liabilities – represents the economic risk related to changes in market risk factors that the Group faces. Tables 4, 5 and 6 show the estimated economic market risk sensitivities of the net impact. Positive values represent an increase in the balance, and values in parentheses represent a decrease. Mismatches in changes in value of assets relative to liabilities represent an economic risk to the Group.

In determining the sensitivities, investments and liabilities are fully re-valued in the given scenarios. Each instrument is re-valued separately, taking the relevant product features into account. Non-linear effects, where they exist, are reflected in the model. The sensitivities are shown before tax. They do not include the impact of transactions within the Group.

Sensitivities for the rest of the business include Farmers, Group Finance and Operations, and Non-Core Businesses.

Risk review (continued)

Analysis of economic sensitivities for interest-rate risk

Table 4 shows the estimated net impact before tax of a 100 basis point increase/decrease in yield curves after consideration of hedges in place, as of December 31, 2018 and 2017.

Table 4				
Economic interest rate sensitivities*		In USD millions, as of December 31	2018	2017
		100 basis point increase in the interest rate yield curves		
Property and casualty			(180)	(278)
Life¹			655	244
Rest of the business			(192)	(275)
		100 basis point decrease in the interest rate yield curves		
Property and casualty			(8)	100
Life¹			(2,103)	(1,127)
Rest of the business			151	236

¹ Modeling enhancements introduced in 2018 for the German Life business that extended the maximum maturity to 60 years compared to 40 years previously.

Analysis of economic sensitivities for equity risk

Table 5 shows the estimated net impact before tax from a 10 percent decline in stock markets, after consideration of hedges in place, as of December 31, 2018 and 2017.

Table 5				
Economic equity price sensitivities*		In USD millions, as of December 31	2018	2017
		10% decline in stock markets		
Property & Casualty			(593)	(642)
Life			(395)	(422)
Rest of the business			(83)	(74)

Analysis of economic sensitivities for credit spread risk

Table 6 shows the estimated net impact before tax from a 100 basis points increase in corporate credit spreads, as of December 31, 2018 and 2017. The sensitivities apply to all fixed income instruments, excluding government, supranational and similar debt securities. For Life business the loss-absorbing capacity of liabilities for losses on credit spreads are not included, as they are not modeled in the replicating portfolios.

Table 6				
Economic credit spread sensitivities*		In USD millions, as of December 31	2018	2017
		100 basis point increase in credit spreads		
Property & Casualty			(1,614)	(1,694)
Life			(3,048)	(3,095)
Rest of the business			(338)	(564)

* Limitations of the economic sensitivities: same limitations apply as for Group investments sensitivities, except that the above sensitivities are based on economic net assets including liability representation: see Note 1 of the consolidated financial statements.

Audited

Risks from defaults of counterparties

Debt securities

The Group is exposed to credit risk from third-party counterparties where the Group holds securities issued by those entities. The default risk is controlled by Group counterparty concentration risk limits keeping the size of potential losses to an acceptable level.

Table 7

as of December 31

Debt securities by
rating of issuer

Rating	2018		2017	
	USD millions	% of total	USD millions	% of total
AAA	35,283	25.2%	37,426	25.2%
AA	37,362	26.7%	39,664	26.7%
A	20,998	15.0%	26,011	17.5%
BBB	39,529	28.3%	38,360	25.9%
BB and below	5,341	3.8%	6,033	4.1%
Unrated	1,357	1.0%	767	0.5%
Total	139,870	100.0%	148,261	100.0%

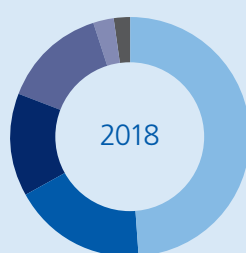
Table 7 shows the credit risk exposure of debt securities, by credit rating. As of December 31, 2018, 95.2 percent of the Group's debt securities was investment grade and 25.2 percent was rated 'AAA.' As of December 31, 2017, 95.4 percent of debt securities was investment grade and 25.2 percent was rated 'AAA.'

Exposure-level limits are in place and are based on default and recovery rates that tighten progressively for lower ratings. Where the Group identifies investments expected to trigger limit breaches, appropriate actions are implemented.

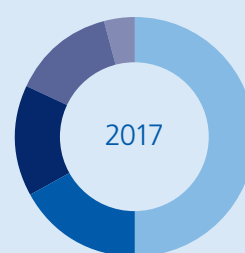
The risk-weighted average credit rating of the Group's debt securities portfolio is 'A-' in 2018, compared with 'A-' in 2017.

Debt securities – credit risk concentration by industry

%, as of December 31



USD 140bn



USD 148bn

As of December 31, 2018, the largest concentration in the Group's debt securities portfolio was government-related at 49 percent of all debt securities. In all other categories, a total of USD 31.4 billion (44 percent) was secured. As of December 31, 2017, 50 percent of the Group's debt portfolio was invested in government-related securities. In all other categories, a total of USD 30.0 billion (41 percent) was secured. Industry classifications in the fixed income portfolio were revised during 2018 to better align with the management view of the portfolio and financial industry practice. The 2017 figures were restated accordingly.

The second-largest concentration in the Group's debt securities portfolio is securitized, including structured finance securities and covered bonds.

Risk review (continued)

Audited

In addition to debt exposure, the Group had loan exposure of USD 4.4 billion and USD 4.9 billion to the German central government or the German federal states as of December 31, 2018 and 2017, respectively. For more information, see the 'mortgage loans and other loans' section.

Cash and cash equivalents

To reduce concentration, settlement and operational risks, the Group limits the amount of cash that can be deposited with a single counterparty. The Group also maintains an authorized list of acceptable cash counterparties.

Cash and cash equivalents amounted to USD 8.6 billion as of December 31, 2018 and USD 8.2 billion as of December 31, 2017. The risk-weighted average rating of the overall cash portfolio was 'A-' as of December 31, 2018 and December 31, 2017. The ten largest global banks represent 77 percent of the total, whose risk-weighted average rating was 'A+' as of December 31, 2018 and 'A' as of December 31, 2017.

Mortgage loans and other loans

Mortgage loans amounted to USD 6.6 billion as of December 31, 2018 and USD 7.0 billion as of December 31, 2017. The Group's largest mortgage loan portfolios are held in Switzerland (USD 3.4 billion) and in Germany (USD 2.3 billion); these are predominantly secured against residential property but also include mortgages secured by commercial property. The Group invests in mortgages in the U.S. (USD 0.6 billion); these are mainly participations in large mortgage loans secured against commercial property.

The credit risk arising from other loans is assessed and monitored together with the 'debt securities' portfolio. Out of the USD 7.6 billion reported loans as of December 31, 2018, 62 percent are government-related, of which 94 percent are to the German central government or the German federal states. As of December 31, 2018, USD 4.7 billion were rated as 'AAA' (61 percent) compared with 5.1 billion as of December 31, 2017; USD 0.7 billion as 'AA' (10 percent) compared with 0.7 billion as of December 31, 2017; USD 0.3 billion as 'A' (4 percent) compared to with 0.6 billion as of December 31, 2017; USD 1.2 billion as 'BBB' and below (16 percent) compared with 1.2 billion as of December 31, 2017; and USD 0.7 billion as unrated (10 percent) compared with 1.2 billion as of December 31, 2017.

Derivatives

The replacement value of outstanding derivatives represents a credit risk to the Group. These instruments include interest rate and cross-currency swaps, forward contracts and purchased options. A potential exposure could also arise from possible changes in replacement values. The Group regularly monitors credit risk exposures arising from derivative transactions. Outstanding positions with external counterparties are managed through an approval process embedded in derivative programs.

To limit credit risk, derivative financial instruments are typically executed with counterparties rated 'A-' or better by an external rating agency, unless collateral is provided as per Zurich's risk policy manuals. The Group's standard practice is to only transact derivatives with those counterparties for which the Group has in place an ISDA Master Agreement, with a Credit Support Annex. This mitigates credit exposures from over-the-counter transactions due to close-out netting and requires the counterparty to post collateral when the derivative position exceeds an agreed threshold. The Group further mitigates credit exposures from derivative transactions by using exchange-traded or centrally cleared instruments whenever possible.

Risk from currency exchange rates

Currency risk is the risk of loss resulting from changes in exchange rates. The Group operates internationally and therefore is exposed to the financial impact of changes in the exchange rates of various currencies. The Group's presentation currency is the U.S. dollar, but its assets, liabilities, income and expenses are denominated in many currencies, with significant amounts in euro, Swiss franc and British pound, as well as the U.S. dollar. On local balance sheets a currency mismatch may cause a balance sheet's net asset value to fluctuate, either through income or directly through equity. The Group manages this risk by matching foreign currency positions on local balance sheets within prescribed limits. Residual local mismatches are reported centrally to make use of the netting effect across the Group. Zurich hedges these residual local mismatches within an established limit through a central balance sheet. For information on net gains/losses on foreign currency transactions included in the consolidated income statements, see note 1 of the consolidated financial statements. The monetary currency risk exposure on local balance sheets is considered immaterial.

Differences arise when functional currencies are translated into the Group's presentation currency, the U.S. dollar. The Group applies net investment hedge accounting to protect against the impact that changes in certain exchange rates might have on selected net investments.

Audited

Table 8 shows the total IFRS equity's sensitivity to changes in exchange rates for the main functional currencies to which the Group is exposed. Positive values represent an increase in the value of the Group's total equity. See notes 1, 3 and 7 of the consolidated financial statements for additional information on foreign currency translation and transactions.

Table 8

Sensitivity of the Group's total IFRS equity to exchange rate fluctuations

in USD millions, as of December 31	2018	2017
10% increase in		
EUR/USD rate	336	467
GBP/USD rate	215	245
CHF/USD rate	350	447
BRL/USD rate	163	147
Other currencies/USD rates	624	645

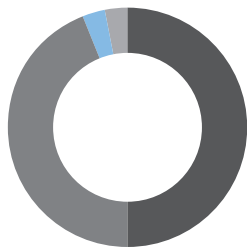
The sensitivities show the effects of a change of the exchange rates only, while other assumptions remain unchanged. The sensitivity analysis does not take into account management actions that might be taken to mitigate such changes. The sensitivities do not indicate a probability of such events occurring in the future. They do not necessarily represent Zurich's view of expected future market changes. While table 8 shows the effect of a 10 percent increase in currency exchange rates, a decrease of 10 percent would have the converse effect.

Risk review (continued)

Other credit risk

Section highlights

Total Z-ECM capital required: USD 30.7 billion
%, as of July 1, 2018



● Insurance risk	50%
● Market risk, including investment credit risk	44%
● Other credit risk	3%
● Operational risk	3%

Key risk and capital indicators

Z-ECM, in USD billions

	Q2 2018	Q2 2017
Reinsurance credit risk	0.9	0.9

Audited

Credit risk is the risk associated with a loss or potential loss from counterparties failing to fulfill their financial obligations. See section 'risks from defaults of counterparties' for market-risk-related asset categories. The Group's exposure to other credit risk is derived from the following main categories of assets:

- ▶ Reinsurance assets
- ▶ Receivables

The Group's objective in managing credit risk exposures is to maintain them within parameters that reflect the Group's strategic objectives, and its risk appetite and tolerance. Sources of credit risk are assessed and monitored, and the Group has policies to manage specific risks within various subcategories of credit risk. To assess counterparty credit risk, the Group uses ratings assigned by external rating agencies, qualified third parties such as asset managers, and internal rating assessments. If external rating agencies' ratings differ, the Group generally applies the lowest, unless other indicators justify an alternative, which may be an internal credit rating.

The Group regularly tests and analyzes credit risk scenarios and prepares possible contingency measures that may be implemented if the credit risk environment worsens.

The Group actively uses collateral to mitigate credit risks. Nevertheless, underlying credit risks are managed independently from the collateral. The Group has limits and quality criteria to identify acceptable letter-of-credit providers. Letters of credit enable Zurich to limit the risks embedded in reinsurance captives, deductibles, trade credit and surety.

The Group has counterparty limits, which are regularly monitored. Exposure to counterparties' parent companies and subsidiaries is aggregated to include reinsurance assets, investments, derivatives, and for the largest counterparties, certain insurance products. There was no unapproved material exposure in excess of the Group's limits for counterparty aggregation as of December 31, 2018 nor December 31, 2017.

On-balance sheet exposures are the main source of credit risk. Off-balance sheet credit exposures are related primarily to certain insurance products, reinsurance and collateral used to protect underlying credit exposures on the balance sheet. The Group also has off-balance sheet exposures related to undrawn loan commitments of USD 2 million and USD 16 million as of December 31, 2018 and 2017, respectively. See note 22 of the consolidated financial statements for undrawn loan commitments.

Audited

Credit risk related to reinsurance assets

The Group's Corporate Reinsurance Security Committee manages the credit quality of cessions and reinsurance assets. The Group typically cedes new business to authorized reinsurers with a minimum rating of 'A-'. As of December 31, 2018 and 2017 respectively, 52 percent and 52 percent of the exposure ceded to reinsurers that are rated below 'A-' or are not rated, was collateralized. Of the exposure ceded to reinsurers that are rated below 'A-' or are not rated, 50 percent was ceded to captive insurance companies in 2018, and 51 percent in 2017.

Reinsurance assets included reinsurance recoverables (the reinsurers' share of reserves for insurance contracts) of USD 21.3 billion and USD 21 billion, and receivables arising from ceded reinsurance of USD 1.1 billion and USD 1.2 billion as of December 31, 2018 and 2017, respectively, gross of allowance for impairment. Reserves for potentially uncollectible reinsurance assets amounted to USD 113 million as of December 31, 2018 and USD 94 million as of December 31, 2017. The Group's policy on impairment charges takes into account both specific charges for known situations (e.g., financial distress or litigation) and a general, prudent provision for unanticipated impairments.

Reinsurance assets in table 9 are shown before taking into account collateral such as cash or bank letters of credit and deposits received under ceded reinsurance contracts. Unsecured reinsurance assets shown are after deducting collateral. Except for an immaterial amount, letters of credit are from banks rated 'A-' or better. Collateral increased by USD 0.2 billion to USD 9.6 billion per December 31, 2018, compared to previous year.

Table 9 shows reinsurance assets and unsecured reinsurance assets split by rating.

Table 9

as of December 31

Reinsurance assets and unsecured reinsurance assets by rating of reinsurer and captive

	2018								2017			
	Reinsurance assets				Unsecured reinsurance assets				Reinsurance assets		Unsecured reinsurance assets	
	USD millions	% of total	USD millions	% of total	USD millions	% of total	USD millions	% of total	USD millions	% of total		
Rating												
AAA	9	0.0%	9	0.1%	–	0.0%	–	0.0%	–	0.0%		
AA	5,633	25.3%	5,173	40.8%	5,939	26.9%	5,378	42.5%				
A	10,882	48.9%	4,740	37.4%	10,562	47.9%	4,619	36.5%				
BBB	1,572	7.1%	983	7.8%	1,634	7.4%	974	7.7%				
BB	447	2.0%	232	1.8%	247	1.1%	57	0.5%				
B and below	645	2.9%	37	0.3%	638	2.9%	168	1.3%				
Unrated	3,085	13.9%	1,510	11.9%	3,036	13.8%	1,446	11.4%				
Total¹	22,273	100.0%	12,685	100.0%	22,056	100.0%	12,642	100.0%				

¹ The value of the collateral received amounts to USD 9.6 billion and USD 9.4 billion as of December 31, 2018 and 2017, respectively.

Credit risk related to receivables

The Group's largest credit-risk exposure to receivables is related to third-party agents, brokers and other intermediaries. It arises where premiums are collected from customers to be paid to the Group, or to pay claims to customers on behalf of the Group. The Group has policies and standards to manage and monitor credit risk related to intermediaries. The Group requires intermediaries to maintain segregated cash accounts for policyholder money. The Group also requires that intermediaries satisfy minimum requirements of capitalization, reputation and experience, and provide short-dated business credit terms.

Receivables that are past due but not impaired should be regarded as unsecured, but some of these receivable positions may be offset by collateral. The Group reports internally on Group past-due receivable balances and strives to keep the balance of past-due positions as low as possible, while taking into account customer satisfaction.

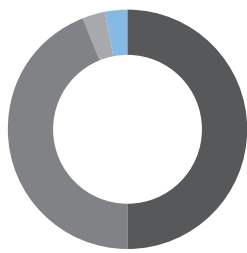
Receivables from ceded reinsurance are part of reinsurance assets and are managed accordingly. See notes 15 and 24 of the consolidated financial statements for additional information on receivables.

Risk review (continued)

Operational risk

Section highlights

Total Z-ECM capital required: USD 30.7 billion
%, as of July 1, 2018



● Insurance risk	50%
● Market risk, including investment credit risk	44%
● Other credit risk	3%
● Operational risk	3%

Key risk and capital indicators

Z-ECM, in USD billions

	Q2 2018	Q2 2017
Operational risk	1.0	0.9

Audited

Operational risk is the risk of loss resulting from inadequate or failed internal processes, people, systems or from external events such as external fraud, catastrophes, or failure in outsourcing arrangements. Zurich has a framework to identify, assess, quantify, mitigate, monitor and report operational risk within the Group. Within this framework, the Group:

- ▶ Uses a scenario-based approach to assess, model and quantify the capital required for operational risk for business units under extreme circumstances. This approach allows information to be compared across the Group and highlights the main scenarios contributing to the Z-ECM capital required.
- ▶ Documents and reviews loss events exceeding a threshold determined per Zurich's risk policy manuals. Remedial action is taken to avoid a recurrence of such operational loss events.
- ▶ Conducts risk assessments where operational risks are identified for key business areas. Risks identified and assessed above a certain threshold must be mitigated. Risk mitigation plans are documented and tracked on an ongoing basis. In the assessments, the Group uses such sources of information as the Total Risk Profiling™ process, internal control assessments, and audit findings, as well as scenario modeling and loss event data.

The Group has specific processes and systems in place to focus on high-priority operational matters such as managing information security and third-party suppliers, as well as combating fraud.

Managing information security, including cyber risk, remains a key focus for Zurich. To measure the global exposure to this risk, a dedicated framework has been established, resulting in substantial improvements achieved throughout the year. As part of the introduction of this framework, capability upgrading took place across the risk function and increased emphasis on risk types resulting from the digital transformation the Group is progressing, notably focusing on information security, emerging technologies, innovation, and third party management.

Our customer focused organization, with enhanced capabilities and increased attention to operational resilience, maintains our core business services by upgrading our continuous reviews and assurance around our existing business continuity program. Zurich pays increasing attention to the protection and privacy of data for all of our stakeholders. We have done this by revising corresponding risk policies and governance, which has led to a more precise alignment to new legal and regulatory requirements and the changing operating environments.

With the increased use of third parties and suppliers and in conjunction with continual upgrades to regulatory requirements, we provide greater support to the organization in supporting third party and supplier risk management practices. This is in conjunction with a continued focus on critical suppliers, identifying the risks and obtaining assurance over key controls to confirm that they are able to deliver services as required throughout the lifecycle of the sourcing arrangements. Assessments include ensuring that suppliers remain financially viable, comply with our security and resilience requirements, and limit the Group's exposure to geographic and supplier concentration risks.

Preventing, detecting and responding to fraud are embedded in Zurich's business. Both claims and non-claims fraud are included in the common framework for assessing and managing operational risks. For Z-ECM calculations, claims fraud is part of insurance risk and non-claims fraud is part of operational risk.

Risk management and internal controls

The Group considers internal control to be key for managing operational risk. The Board has overall responsibility for the Group's risk management and internal control frameworks. The objectives of the Group's internal control system are to provide reasonable assurance that Zurich's financial statements and disclosures are materially correct, support reliable operations, and to ensure legal and regulatory compliance. The internal control system is designed to mitigate rather than eliminate the material risk that business objectives might not be met. Key controls are assessed for their design and operating effectiveness.

The Group promotes risk awareness and understanding of controls with communication and training. Key risk management and internal control systems are designed at Group level and implemented Group-wide.

Management, as the first line of defense, is responsible for identifying, evaluating and addressing significant risks, and designing, implementing and maintaining internal control. Key processes and controls in the organization are subject to review and challenge by management, Group Risk Management, Group Compliance and Group Audit. Control issues of Group-level significance and associated mitigation actions are reported regularly to the Audit Committee of the Board. The Risk and Investment Committee of the Board reviews the effectiveness of the Group's risk management system, including the Group's risk tolerance and enterprise-wide risk governance framework, in accordance with the charter for each committee.

The Group's Disclosure Committee, chaired by the Head of Group Financial Accounting and Reporting, assesses the content, accuracy and integrity of the disclosures and the effectiveness of the internal controls over financial reporting. The conclusions result in a recommendation to the Group Chief Financial Officer to release the financial disclosures to the Audit Committee of the Board, which may challenge further. The Board reviews and approves the announcement of the results and the annual report before they are made public.

The internal and external auditors also regularly report conclusions, observations and recommendations that arise as a result of their independent reviews and testing of internal controls over financial reporting and operations.

Risk review (continued)

Audited

Liquidity risk

Liquidity risk is the risk that the Group may not have sufficient liquid financial resources to meet its obligations when they fall due, or would have to incur excessive costs to do so. Zurich's policy is to maintain adequate liquidity and contingent liquidity to meet its liquidity needs under normal conditions and in times of stress. To achieve this, the Group assesses, monitors and manages its liquidity needs on an ongoing basis.

Group-wide liquidity management policies and specific guidelines govern how local businesses plan, manage and report their local liquidity and include regular stress tests for all major carriers within the Group. The stress tests use a standardized set of internally defined stress events, and are designed to provide an overview of the potential drain on liquidity if the Group had to recapitalize local balance sheets. Similar guidelines apply at the Group level, and detailed liquidity forecasts are regularly conducted, based on local businesses' input and the Group's forecasts. As part of its liquidity management, the Group maintains sufficient cash and cash equivalents and high-quality, liquid investment portfolios to meet outflows under expected and stressed conditions. The Group also maintains internal liquidity sources that cover the Group's potential liquidity needs, including those that might arise in times of stress. The Group takes into account the amount, availability and speed at which these sources can be accessed. The Group has access to diverse funding sources to cover contingencies, including asset sales, external debt issuance and making use of committed borrowing facilities or letters of credit. The Group maintains a range of maturities for external debt securities. A potential source of liquidity risk is the effect of a downgrade of the Group's credit rating. This could affect the Group's commitments and guarantees, potentially increasing liquidity needs. This risk, and mitigating actions that might be employed, are assessed on an ongoing basis within the Group's liquidity framework.

The Group regularly analyzes the liquidity of the investment assets, and monitors that the liquidity of assets stays in line with the liquidity needs. During 2018, the Group was within its capacity to hold illiquid assets.

For more information on debt obligation maturities, see note 18 of the consolidated financial statements, and for information on commitments and guarantees, see note 22 of the consolidated financial statements.

The Group's ongoing liquidity monitoring includes regular reporting to the executive management and quarterly reporting to the Risk and Investment Committee of the Board, covering aspects such as the Group's actual and forecast liquidity, possible adverse scenarios that could affect the Group's liquidity and possible liquidity needs from the Group's main subsidiaries, including under conditions of stress.

For more information on the Group's other financial liabilities, see note 16 of the consolidated financial statements. See note 6 of the consolidated financial statements for information on the maturity of debt securities.

The Group has committed to contribute capital to subsidiaries and third parties that engage in making investments in direct private equity and private equity funds. Commitments may be called by the counterparty over the term of the investment (generally three to five years) and must be funded by the Group on a timely basis. See note 22 of the consolidated financial statements.

Audited

Strategic risk and risks to the Group's reputation

Strategic risk

Strategic risk corresponds to the risk that Zurich is unable to achieve its strategic targets.

Strategic risks can arise from:

- ▶ Inadequate risk-reward assessment of strategic plans
- ▶ Improper implementation of strategic plans
- ▶ Unexpected changes to underlying assumptions

Zurich defines the strategy as the long-term plan of action designed to allow the Group to achieve its goals and aspirations based on Zurich's purpose and values and strategic options.

The Group works to reduce unintended risks of strategic business decisions through its risk assessment processes and tools, including the Total Risk Profiling™ process. As part of the annual assessment of strategic risks, the Executive Committee (ExCo) assessed potential risks from both external and internal factors, looking at 2019 and beyond. These include: macro-economic risks such as financial stress due to geopolitical uncertainties and monetary policy; long-term capital and liquidity impacts of new post-Brexit regulatory regime in the UK; changes affecting competitiveness in markets where Zurich is active; information security including cyber risks and digital transformation. The ExCo defined actions to respond as appropriate and reviews changes to the key risks and their status of actions at least quarterly.

The Group evaluates the risks of M&A transactions both from a quantitative and a qualitative perspective. The Group conducts risk assessments of M&A transactions to evaluate risks specifically related to integrating acquired businesses.

Risks to the Group's reputation

Risks include acts or omissions by the Group or any of its employees that could damage the Group's reputation or lead to a loss of trust among its stakeholders. Every risk type has potential consequences for Zurich's reputation. Effectively managing each type of risk helps reduce such threats.

The Group aims to preserve its reputation by adhering to applicable laws and regulations, and by following the core values and principles of the Group's code of conduct, which promotes integrity and good business practice. The Group centrally manages certain aspects of reputation risk, for example, communications, through functions with the appropriate expertise.

Climate-change risk

The Total Risk Profiling™ is the Group's primary tool to assess strategic risks throughout the Group and in 2018 was used to update our climate risk assessment. The assessment confirmed that both physical and transition risks remain manageable and foreseeable near-term (less than five years), whereas long-term risks (5–10 years and beyond) remain elevated and highly uncertain. In our current assessment, long-term risks are more likely to be driven by physical effects of climate change, in line with our climate risk score card which suggests that transition to a two-degree scenario became less likely in 2018.

More information can be found in Zurich's [TCFD disclosure](#) and in our report [Managing the impacts of climate change: risk management responses](#).

154
Financial
review

166
Consolidated
financial
statements

282
Holding
company

Financial review

Message from our Group Chief Financial Officer

Well positioned for the next phase



The results position the Group to deliver fully on the targets for the 2017 to 2019 plan period, with progress across all areas of the business both from a financial, as well as from a strategic perspective.”

George Quinn
Group Chief Financial Officer



Full year 2018 results show strong performance in a challenging market and claims environment, with the business operating profit (BOP) up 20 percent. BOPAT ROE was 12.1 percent for the year.

Executing on key strategic priorities

2018 saw the Group continue to make strong progress on key strategic priorities. The Group further strengthened its positioning in the fast developing regions of Southeast Asia and Latin America, as well as the rapidly growing global travel and assistance segment, through a number of targeted acquisitions.

On track to meet our 2017–2019 financial targets

The Group continued to build on the positive performance of 2017, making further progress in terms of profitability across the businesses, while remaining on track to meet the financial targets set out in November 2016.

2017–2019 financial targets

Target: >12.0%
BOPAT ROE¹
12.1%
FY 2018

Target range: 100–120%
Estimated Z-ECM ratio²
125%
FY 2018

Target: >USD 9.5bn
Cumulative cash remittances
USD 7.5 bn
As of FY 2018

Target: USD 1.5bn
Cumulative net expense savings
USD 1.1 bn
As of FY 2018

¹ Business operating profit after tax return on equity, excluding unrealized gains and losses.

² Full year 2018 Z-ECM reflects midpoint estimate with an error margin of +/-5 percentage points.

As part of this, the Group achieved a further USD 400 million of cost savings over the course of 2018, with cumulative net savings of approximately USD 1.1 billion achieved to date, and with further savings expected to be delivered over the course of 2019.

A strong capital position and focus on cash generation

During the year, management continued to improve the Group's focus and optimize the use of capital. The Group's internal economic capital model (Z-ECM) remained very strong at an estimated 125 percent,² and above the target range.

Conversion of earnings into distributable cash was strong with USD 3.8 billion of cash remittances over the year.

In line with the stated dividend policy, the board proposed a 6 percent increase in the dividend to CHF 19 per share.

Progress made across all businesses

Property & Casualty results demonstrate further strong progress with a business operating profit up 35 percent in another year of elevated natural catastrophe events

and with a negative headwind from mark-to-market effects on assets held at fair value. The top line remained stable on a like-for-like basis. The accident year combined ratio excluding catastrophes reduced by a further 0.4 percentage points driven by an improved underwriting performance.

The strength of the Group's reserves was clearly demonstrated, with prior year reserve development of 2.3 percent in line with the upper end of the indicated 1–2 percent range.

In 2019, the Group expects to deliver further improvement in underwriting results as the benefits of portfolio shifts, higher rates in North America and lower expenses continue to earn through.

The Group's Life business delivered an excellent performance, with growth across all regions reflecting the success of the Group's strategy of focusing on protection and unit-linked business. Overall, Life's business operating profit increased 23 percent in the year, driven by continued portfolio growth and further cost improvement. The quality and resilience of the Life performance remains high, with earnings driven largely by loadings and fees and technical margins.

The Farmers Exchanges,³ which are owned by their policyholders, showed continued progress in both customer metrics and underwriting performance over the year, resulting in gross written premiums growth from continuing operations of 3.7 percent and a 1.7 percentage points reduction in the overall combined ratio to 99.9 percent. Growth was also supported by the continued successful expansion of the Farmers Exchanges into the eastern U.S. and growth in the commercial rideshare. Growth in the Farmers Exchanges continued to drive growth at Farmers Management Services, while Farmers Life showed a strong new business value increase.

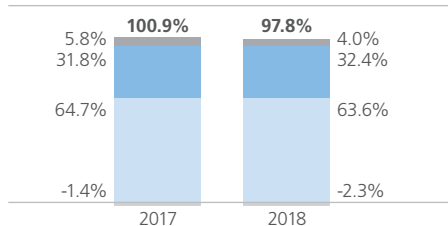


George Quinn
Group Chief Financial Officer

Continued strong performance across all businesses

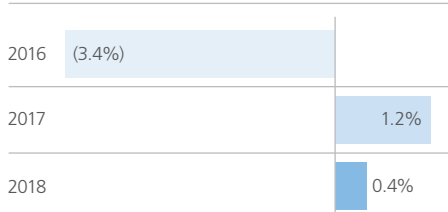
Property & Casualty (P&C)

Combined ratio (%)



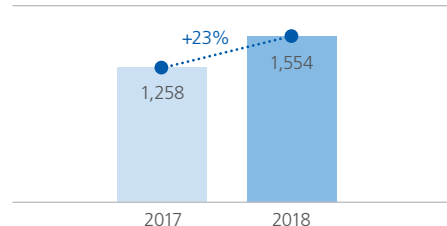
- Catastrophes
- Expense ratio
- Accident year loss ratio excluding catastrophes
- Prior year development

Like-for-like GWP growth (%)⁴

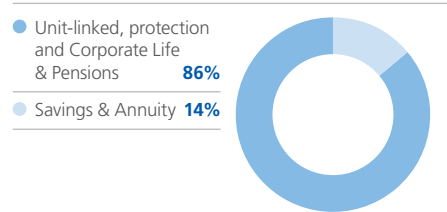


Life

BOP growth (USDm)

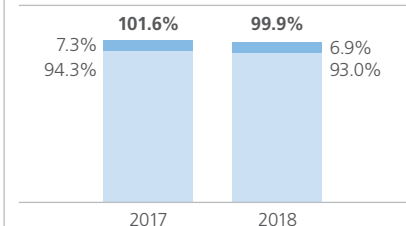


2018 APE share of non-traditional products (%)



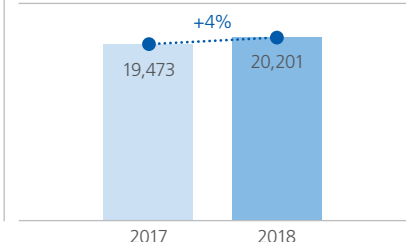
Farmers Exchanges³

Combined ratio (CR) (%)



- Catastrophes
- CR excluding catastrophes

GWP growth (USDm)⁵



³ Provided for informational purposes only. Zurich Insurance Group has no ownership interest in the Farmers Exchanges. Farmers Group, Inc., a wholly owned subsidiary of the Group, provides certain non-claims administrative, management, and ancillary services to the Farmers Exchanges as its attorney-in-fact and receives fees for its services.

⁴ In local currency and adjusted for closed acquisitions and disposals.

⁵ Continuing operations only, excludes discontinued operations (21st Century outside of California and Hawaii, Business Insurance Independent Agents, and other businesses).

Financial review

Contents

Financial highlights	155
Operating review	156
Property & Casualty (P&C)	156
Life	158
Farmers	160
Group Functions and Operations	161
Non-Core Businesses	161
Financial overview	162
Balance sheet review	162
Treasury and capital management	162
Significant transactions in 2018	163
Being a responsible taxpayer	163
Message from our Group Chief Investment Officer	164

The information contained within the financial review is unaudited and is based on the consolidated results of the Group for the years ended December 31, 2018 and 2017. All amounts are shown in U.S. dollars and rounded to the nearest million unless otherwise stated, with the consequence that the rounded amounts may not always add up to the rounded total. All ratios and variances are calculated using the underlying amounts rather than the rounded amounts. This document should be read in conjunction with the annual results 2018 of the Group and, in particular, with its consolidated financial statements and embedded value report for the year ended December 31, 2018.

In addition to the figures stated in accordance with International Financial Reporting Standards (IFRS), the Group uses business operating profit (BOP), new business metrics and other performance indicators to enhance the understanding of its results. Details of these additional measures are set out in the separately published glossary. These should be viewed as complementary to, and not as substitutes for the IFRS figures. For a reconciliation of business operating profit to net income attributable to shareholders (NIAS), see note 27 (table 27.4) of the audited consolidated financial statements.

Certain comparatives have been revised as a result of reclassifications and other adjustments. For details refer to note 1 of the audited consolidated financial statements.

Financial highlights

in USD millions, for the years ended December 31, unless otherwise stated	2018	2017	Change ¹
Business operating profit	4,566	3,803	20%
Net income attributable to shareholders	3,716	3,004	24%
P&C business operating profit	2,085	1,546	35%
P&C gross written premiums and policy fees	33,505	33,024	1%
P&C combined ratio	97.8%	100.9%	3.1 pts
Life business operating profit	1,554	1,258	23%
Life gross written premiums, policy fees and insurance deposit	33,448	33,242	1%
Life new business annual premium equivalent (APE) ²	4,639	4,868	(5%)
Life new business margin, after tax (as % of APE) ²	24.1%	23.3%	0.8 pts
Life new business value, after tax ²	981	999	(2%)
Farmers business operating profit	1,643	1,691	(3%)
Farmers Management Services management fees and other related revenues ³	3,204	2,892	11%
Farmers Management Services managed gross earned premium margin	7.0%	7.0%	–
Farmers Re gross written premiums and policy fees	194	995	(81%)
Farmers Life new business annual premium equivalent (APE) ²	84	91	(7%)
Average Group investments ⁴	190,235	189,723	–
Net investment result on Group investments ⁴	6,288	7,249	(13%)
Net investment return on Group investments ^{4,5}	3.3%	3.8%	(0.5 pts)
Total return on Group investments ^{4,5}	0.6%	4.1%	(3.4 pts)
Shareholders' equity ⁶	30,189	32,993	(8%)
Z-ECM ⁷	125%	132%	(7.0 pts)
Return on common shareholders' equity (ROE) ⁸	13.1%	10.9%	2.1 pts
Business operating profit (after tax) return on common shareholders' equity (BOPAT ROE) ⁸	12.1%	9.2%	2.8 pts

¹ Parentheses around numbers represent an adverse variance.

² Details of the principles for calculating new business are included in the embedded value report in the annual results 2018. New business value and new business margin are calculated after the effect of non-controlling interests, whereas APE is presented before non-controlling interests.

³ An adjustment made related to the adoption of IFRS 15 'Revenue from Contracts with Customers' resulted in a USD 289 million increase to revenues and a USD 287 million increase to expenses.

⁴ Including investment cash.

⁵ Calculated on average Group investments.

⁶ 2017 balance includes adjustment for effect of adoption of IFRS 15 'Revenue from Contracts with Customers'.

⁷ Ratio as of December 31, 2018 reflects midpoint estimate with an error margin of +/-5 pts.

⁸ Shareholders' equity used to determine ROE and BOPAT ROE is adjusted for net unrealized gains/(losses) on available-for-sale investments and cash flow hedges.

Operating review

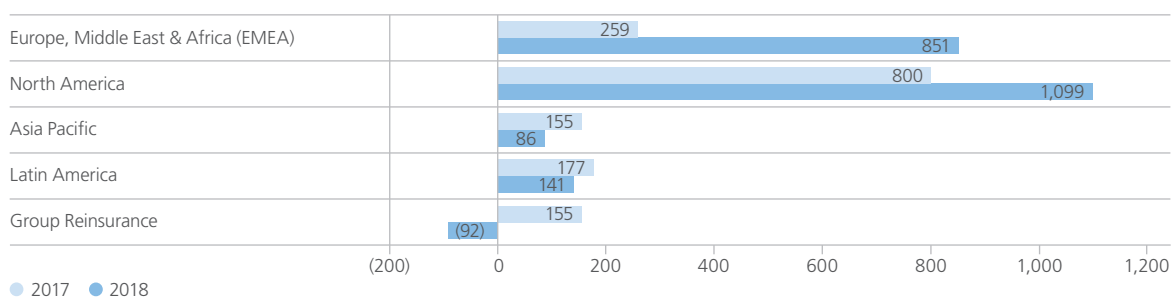
Property & Casualty (P&C)

in USD millions, for the years ended December 31

	2018	2017	Total Change
Gross written premiums and policy fees	33,505	33,024	1%
Net earned premiums and policy fees	26,431	26,033	2%
Insurance benefits and losses, net of reinsurance	17,291	17,996	4%
Net underwriting result	574	(231)	nm
Net investment result	1,884	2,038	(8%)
Business operating profit	2,085	1,546	35%
Loss ratio	65.4%	69.1%	3.7 pts
Expense ratio	32.4%	31.8%	(0.6 pts)
Combined ratio	97.8%	100.9%	3.1 pts

P&C business operating profit (BOP)

in USD millions, for the years ended December 31



Gross written premiums in Property & Casualty (P&C) for the full year of 2018 rose 1 percent in U.S. dollars and were flat in local currency and adjusting for the acquisitions, which were closed during the second half of the year.

Property & Casualty Business Operating Profit for the year 2018 was USD 2.1 billion, 35 percent higher than in the previous year.

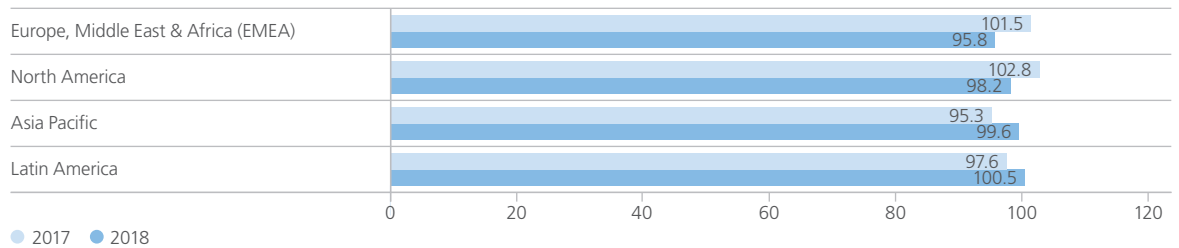
The underwriting result increased strongly by USD 805 million due to a combination of underlying improvement in the combined ratio, lower natural catastrophe losses and more favorable development of reserves established in prior years. The combined ratio for 2018 improved by 3.1 percentage points to 97.8 percent from 100.9 percent for 2017.

Investment income for the full year increased by 5 percent in U.S. dollars and 8 percent in local currency, driven by underlying growth in investment income across North America, Latin America and Asia Pacific, while EMEA saw a decline. This improvement was more than offset by a USD 238 million reduction in the level of fair value gains on the Group's hedge fund portfolio, which affected full year 2018 results with an USD 48 million loss compared to a favorable contribution of USD 191 million in 2017.

By region, growth in EMEA and North America due to improved underwriting results was partly offset by a weaker underwriting performance in Latin America, lower prior year reserve releases in the Asia Pacific region and lower reinsurance recoveries in the Group Reinsurance unit.

P&C combined ratio

%



The Group's **combined ratio** of 97.8 percent was 3.1 percentage points better than in the previous year, mainly due to a lower accident year loss ratio ex-catastrophes and lower claims from catastrophe events. These improvements were partially offset by an increase in the commission ratio as a result of shifts in the mix of business. Development of reserves established in prior years was 2.3 percent, reflecting the general strength of the Group's claims reserves, including the positive development of claims from the 2017 hurricanes Harvey, Irma and Maria.

In **EMEA** the combined ratio benefited from improvements in the underlying loss ratio and a lower level of catastrophes as well as more favorable prior year reserve development.

In **North America** the combined ratio improved largely due to lower levels of natural catastrophe losses with the underlying combined ratio excluding catastrophes at a similar level to the prior year.

The **Asia Pacific region** remained stable on an underlying level, with less favorable prior year reserves development accounting for the increase in the reported combined ratio.

In **Latin America**, the increase in the combined ratio was mainly driven by higher levels of exceptional large losses in Argentina and Mexico, the absence of a one-time benefit to the insurance premium tax in Brazil and very favorable prior year reserve development included in 2017.

Operating review (continued)

Life

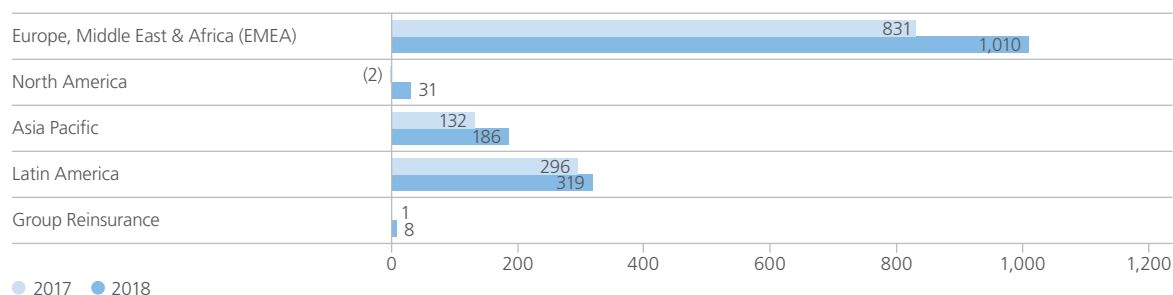
in USD millions, for the years ended December 31	2018	2017	Change
Insurance deposits	18,694	19,172	(2%)
Gross written premiums and policy fees	14,754	14,070	5%
Net investment income on Group investments	3,035	2,925	4%
Insurance benefits and losses, net of reinsurance	(9,702)	(9,259)	(5%)
Business operating profit	1,554	1,258	23%
Net policyholder flows ¹	7,425	7,705	(4%)
Assets under management ²	254,248	269,836	(6%)
Total reserves for life insurance contracts, net of reinsurance, and liabilities for investment contracts (net reserves)	202,024	215,424	(6%)

¹ Net policyholder flows are defined as the sum of gross written premiums and policy fees and deposits, less policyholder benefits.

² Assets under management comprise on balance sheet Group investments and unit-linked investments plus assets that are managed by third parties, on which fees are earned.

Life business operating profit (BOP)

in USD millions, for the years ended December 31



Life Business Operating Profit increased by 23 percent to USD 1.6 billion and included USD 20 million of charges related to the Group's restructuring.

In **EMEA**, the Business Operating Profit increased by 22 percent in U.S. dollars and 17 percent in local currencies, with most countries contributing to the performance. Growth was driven by a combination of portfolio growth, cost reductions and the absence of the impact from the change to UK indexation tax relief in 2017 as well as a number of one-time items relating to market movements and assumption changes.

In **Latin America**, higher business volumes supported earnings growth, with the Business Operating Profit increasing 8 percent in U.S. dollars and 28 percent in local currencies and reflects devaluation in a number of Latin American currencies. The result also includes a foreign exchange benefit of USD 36 million in Argentina, as a result of a portion of the domestic liabilities being backed by U.S. dollar denominated securities as well as integration costs of USD 8 million related to the acquisitions in Chile and Mexico.

Asia Pacific Business Operating Profit increased by USD 53 million, an increase of 40 percent in U.S. dollars and in local currencies. Growth was driven by portfolio growth across the region as well as a first time contribution of USD 27 million from the reinsurance agreement with OnePath Life, partially offset by initial integration costs of USD 16 million relating to the OnePath Life acquisition.

In **North America**, earnings increased by USD 33 million compared to the prior year due to favorable assumption updates and a one-time provision release.

Net inflows decreased by 4 percent compared to the prior year. The decrease was primarily driven by the absence of a single large additional contribution to an existing corporate protection scheme in North America.

Assets under management decreased by 6 percent due to negative foreign exchange effects and adverse market movements in the fourth quarter of 2018.

**NBV, APE and NBM
by Segment**

in USD millions, for the years ended December 31

	New business value, after tax (NBV) ¹		New business annual premium equivalent (APE) ²		New business margin, after tax (as % of APE) (NBM) ³	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017
	Europe, Middle East & Africa (EMEA)	619	605	2,890	3,333	22.8%
North America	15	66	82	224	18.3%	29.3%
Asia Pacific	186	165	231	195	82.2%	85.8%
Latin America	161	164	1,437	1,117	15.3%	23.2%
Total	981	999	4,639	4,868	24.1%	23.3%

¹ New business value is calculated on embedded value principles net of non-controlling interests.² APE is shown gross of non-controlling interests.³ New business margin is calculated using new business value as a percentage of APE based on figures net of non-controlling interests for both metrics.

Life new business APE increased 11 percent on a like-for-like basis after adjusting for currency, acquisitions and the disposal of the UK workplace savings business, with a reduction of 5 percent on a reported basis.

In **EMEA**, like-for-like growth was 5 percent with underlying growth in most countries. Growth was driven in particular by corporate protection and a large longevity transaction in the UK.

Asia Pacific saw growth of 17 percent on a like-for-like basis driven by growth in protection business across the region.

In **Latin America** APE sales increased by 40 percent on a like-for-like basis including a large corporate protection scheme in Chile as well as positive developments in Brazil, Mexico and Argentina.

New business value (NBV) increased 1 percent on a like-for-like basis after adjusting for currency, acquisitions and the disposal of the UK workplace savings business, and decreased 2 percent in U.S. dollars.

Underlying volume growth in EMEA, Latin America and Asia Pacific was offset by the absence of a large US corporate protection scheme in 2017.

EMEA saw an increase in new business value due to improvements in business mix and favorable currency translation effects.

In **Latin America**, higher corporate business volumes were partially offset by unfavorable operating assumption updates and currency translation effects, while in **Asia Pacific** higher sales volumes and positive assumption updates were partially offset by business mix developments.

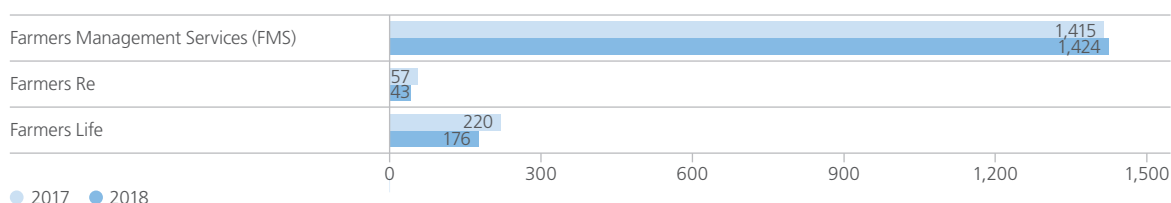
The **new-business margin** decreased by 2.9 percent on a like-for-like basis and improved by 0.8 percentage points to 24.1 percent on a headline basis.

Operating review (continued)

Farmers

Farmers business operating profit (BOP)

in USD millions, for the years ended December 31



Farmers Management Services (FMS) Business Operating Profit was broadly stable compared to the prior year, with growth in the gross management result driven by higher gross earned premiums at Farmers Exchanges offsetting USD 23 million of unfavorable mark-to-market impacts on a deferred compensation plan.

The managed gross earned premium margin remained stable at 7.0 percent.

Farmers Re Business Operating Profit was USD 14 million lower than in the prior year, as a consequence of the announced reduction in the all lines quota share participation from 8 percent to 1 percent, effective December 31, 2017. The combined ratio was 1 percentage point lower, driven by improved underwriting results at the Farmers Exchanges.

Farmers Life business operating profit was USD 43 million lower than in the prior year, driven by a USD 6 million negative impact from the annual assumption review compared to a USD 28 million positive benefit in the prior year, and slightly unfavorable mortality experience. New business APE was USD 6 million below prior year, while the new business value increased 13 percent driven by updated operating assumptions and the reduction in U.S. corporate tax rates.

Farmers Exchanges

The Farmers Exchanges are owned by their policyholders. Farmers Group, Inc., a wholly owned subsidiary of the Group, provides certain non-claims administrative, management, and ancillary services to the Farmers Exchanges as attorney-in-fact and receives fees for its services.

Financial information about the Farmers Exchanges is proprietary to the Farmers Exchanges, but is provided to support an understanding of the performance of Farmers Group, Inc. and Farmers Re.

in USD millions, for the years ended December 31	2018	2017	Change
Gross written premiums	20,325	19,908	2%
Gross earned premiums	20,171	19,841	2%

The **Farmers Exchanges** showed continued growth in top-line through 2018. Gross written premiums for continuing operations increased by 3.7 percent compared to prior year, with growth coming in all lines of business and driven by a combination of rate increases, improved retention as a result of Farmers' customer focused strategy, further expansion into the eastern United States and the agreement with Uber to provide commercial rideshare insurance in Georgia and Pennsylvania. In the eastern United States, the Farmers Exchanges saw growth in gross written premiums of 33 percent year-on-year including the Uber rideshare business.

Top-line growth in continuing operations was partially offset by the run-off of discontinued operations, consisting primarily of two books of business: 21st Century outside of California and Hawaii and approximately USD 200 million of gross written premiums of business insurance distributed through independent agents, to which renewal rights were sold in February 2018. It is expected that the impact on growth from the run-off of this portfolio will be significantly reduced in 2019.

Group Functions and Operations

in USD millions, for the years ended December 31	2018	2017	Change
Holding and Financing	(443)	(450)	2%
Headquarters	(310)	(281)	(10%)
Total business operating profit	(753)	(731)	(3%)

The business operating loss reported under **Group Functions & Operations** increased by USD 22 million to USD 753 million. Lower recharges to business units more than offset reduced Headquarters expenses, while the Holding and Financing result benefited from gains on currency hedges. The 2018 figure also includes a USD 17 million charge relating to the Group's restructuring charges recognized within the business operating profit, compared with a charge of USD 38 million in 2017.

Non-Core Businesses

in USD millions, for the years ended December 31	2018	2017	Change
Zurich Legacy Solutions	43	(8)	nm
Other run-off	(7)	47	nm
Total business operating profit	37	39	(6%)

Non-Core business operating profit was USD 37 million reflecting the completion of a number of transactions, including the transfer of the German med-mal portfolio to Catalina and the sale of an Australian compulsory third-party liability portfolio to Enstar Group, as well as some expenses related to the reinsurance of the UK employers liability portfolio to Catalina announced in December 2018.

Financial overview

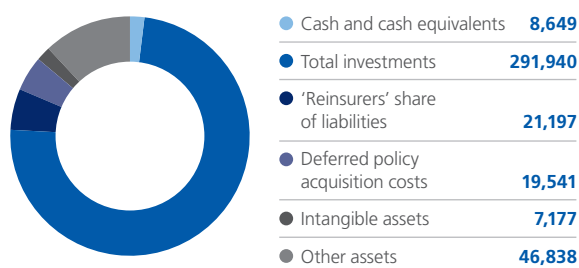
Balance sheet review

The total assets for the Group decreased to USD 395 billion from USD 422 billion in 2017. The decrease was mainly driven by foreign exchange movements, whereby net assets predominantly denominated in the British pound and euro weakened against the U.S. dollar, and declines in market valuations on the Group's investment portfolio. Additionally, assets related to certain UK businesses being held for sale decreased following the lapse of a larger portfolio included in this divestment. The Group's 2018 acquisitions added USD 462 million of goodwill, partly offset by USD 180 million of negative foreign currency translation effect.

These factors also drove a decrease in the total liabilities for the Group to USD 364 billion from USD 387 billion in 2017.

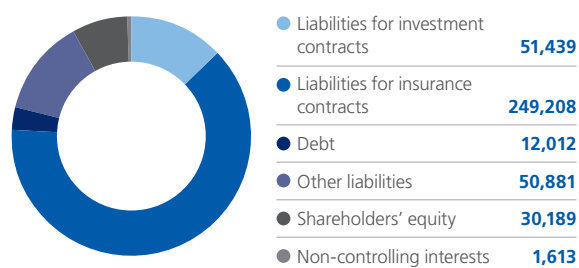
Group assets

Total assets as of December 31, 2018
(in USD millions)



Group liabilities and equity

Total liabilities and equity as of December 31, 2018
(in USD millions)



The Group's shareholder equity decreased from USD 33 billion in 2017 to USD 30 billion in 2018. The decrease primarily resulted from unrealized losses on available-for-sale investments. The Group's 2018 net income attributable to shareholders of USD 3.7 billion was offset by a dividend payment of USD 2.8 billion and a USD 914 million negative development in the cumulative foreign currency translation reserve due to a general strengthening of the U.S. dollar against other key currencies where the Group owns subsidiaries.

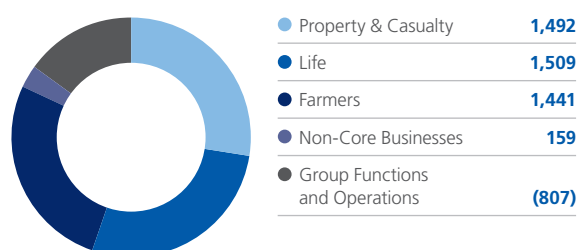
Treasury and capital management

The Group's balance sheet remains very strong, as demonstrated by S&P and Moody's financial strength ratings for the Zurich Insurance Company Ltd of AA- and Aa3, respectively, both with a stable look. In addition, as of December 31, 2018, the Group's estimated Z-ECM ratio remained very strong at 125 percent, with an error margin of +/-5 percentage points.

During the year the Group saw net remittances of USD 3.8 billion, a level consistent with the Group's target for remittances to exceed USD 9.5 billion over the 2017–2019 period. The level of remittances has been driven both by operational earnings and capital released as a result of the Group's efforts to extract capital from non-core businesses.

Net cash remittances by business

for the year ended December 31, 2018 (in USD millions)



Significant transactions in 2018

The Group continued to drive its strategic objectives of investing to improve the quality of service and experience of our customers and becoming a more agile organization.

The Group built on its travel insurance and assistance solutions franchise by acquiring, for approximately USD 82 million, Travel Ace and Universal Assistance, the leading providers of traveler assistance in Latin America. The acquisition comprised entities operating throughout Latin America, most notably in Argentina, Brazil, Chile, Colombia and Mexico. In addition, the Group acquired Blue Insurance Ltd, an Irish-domiciled insurance intermediary, for approximately USD 64 million.

It also continued to focus on growth within the Latin American region with the acquisition of the Latin American operations of the Australian insurer QBE Insurance Group Limited (QBE) with operations in Argentina, Brazil, Ecuador, Mexico, and Colombia. These acquisitions were closed during the second half of 2018, and completed with the acquisition of QBE Colombia on February 1, 2019. In addition, the Group finalized the acquisition of the individual and group life insurance portfolios as well as the long-term savings operations of EuroAmerica in Chile for an estimated aggregate price of USD 144 million.

In September, the Group announced it had entered into agreements to acquire 80 percent of PT Asuransi Adira Dinamika (Adira Insurance) from PT Bank Danamon Indonesia (Bank Danamon) and a minority investor for approximately USD 414 million. The transaction includes two separate long-term strategic cooperation agreements in Indonesia with Bank Danamon and PT Adira Dinamika Multi Finance Tbk. The transaction is expected to close in the first half of 2019, subject to regulatory approval.

Being a responsible taxpayer

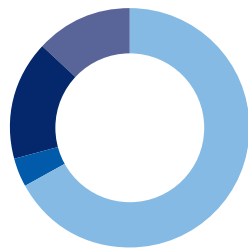
As part of Zurich's tax strategy, the Group strives to manage tax costs- and control-associated risks for the benefit of its customers, employees, shareholders and for society as a whole. The Group employs rigorous tax accounting and reporting oversight. The location of Group subsidiaries and affiliated companies is driven by business reasons and not the avoidance of tax. The Group's consolidated result includes only a very limited number of companies located in low or nil tax rate jurisdictions and in all cases these carry out operative insurance, reinsurance and asset management activities.

Total tax contribution reflects Zurich's economic contribution to the economy in taxes – the direct and indirect taxes paid by Zurich ('tax borne by the shareholders') and those taxes that Zurich is legally obliged to collect on behalf of the tax administrations ('tax collected'):

Taxes borne by Shareholders

Total 2017: USD 2.9bn

(all numbers based on IFRS excluding deferred income tax)

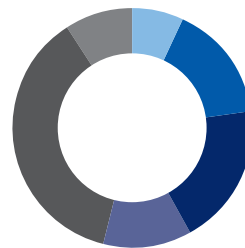


Shareholder income tax	67%
Stamp duty and other taxes	4%
Employer social security	16%
Irrecoverable VAT	13%

Taxes collected

Total 2017: USD 5.7bn

(all numbers based on IFRS excluding deferred income tax)



Employee social security	7%
Other taxes (incl. WHT)	16%
Payroll tax	19%
PH income and other taxes	12%
Premium tax	37%
VAT declared	9%

See more details on our tax strategy in our Sustainability pages at www.zurich.com.

The shareholders' effective tax rate decreased to 24.9 percent for the period ended December 31, 2018 compared with 33.2 percent for the same period of 2017. The decrease was driven primarily by the U.S. corporate tax reform enacted at the end of 2017, under which U.S. profits are now taxed at 21.0 percent, compared with 35.0 percent in previous years. In addition 2018 was impacted by favorable shifts in the geographical profit mix towards lower tax rate jurisdictions, catastrophe events in 2017 (mainly hurricanes Harvey, Irma and Maria) as well as several non-recurring charges in 2017, which did not attract tax relief.

Message from our Group Chief Investment Officer

Strong net investment income despite volatile capital markets



Although 2018 was challenging for most asset classes, we are pleased with the progress achieved against our investment objectives.”

Urban Angehrn

Group Chief Investment Officer

Our disciplined investment approach has again demonstrated its effectiveness, enabling us to achieve our mission of producing consistent, strong, risk-adjusted investment returns relative to liabilities for Zurich’s balance sheet and unit-linked customers.

Challenging market environment

2018 was a challenging year for most asset classes. Despite higher U.S. Treasury yields throughout most of the year, other government bond yields remained near historic lows. Credit markets were weak and we saw a notable widening of spreads. Increasing geopolitical tensions and protectionist sentiments put pressure on equity markets. Against this backdrop, Zurich delivered a strong investment income performance.



Investment portfolio¹

(%)



● Government and government guaranteed	34.7%
● Credit, private debt	43.5%
● Mortgages	2.8%
● Real estate	7.5%
● Equities	4.8%
● Hedge funds, private equity	1.7%
● Cash	5.0%

Overview of investment results

The total investment return of 0.65 percent dropped by 3.5 percentage points versus 2017, mainly due to rising bond yields, widening credit spreads and negative returns from equities, offset by positive real estate returns. Gross unrealized gains decreased by USD 5.1 billion, reflecting negative market performance across many asset classes.

Despite these challenges, Group Investment Management delivered USD 5.4 billion of net investment income (NII), which was 3 percent higher than in 2017 in U.S. dollar terms. The improvement was driven mainly by rising bond yields in U.S. dollars and Latin American currencies.

In 2018, we continued to execute on our strategy, increasing the allocation to less-liquid assets to capture illiquidity risk premia. We further increased our investments in high-quality real estate assets in attractive locations. Our real estate holdings increased to USD 14.6 billion and now constitute 7.5 percent of our investment portfolio. Our allocation to private debt increased to USD 9.2 billion, largely driven by senior corporate loans, AAA-rated tranches of collateralized loan obligations, and infrastructure debt investments.

We also made progress in building capabilities that deliver additional fee income to the Group. In Switzerland, we merged our real estate and mortgage capabilities into Zurich Invest AG to form an integrated asset management platform to serve mainly domestic institutional clients. At the end of 2018, Zurich Invest AG had USD 35 billion of assets under management.

Disciplined investment approach

As a long-term investor, Group Investment Management's mission is to achieve superior risk-adjusted returns relative to our liabilities. We do this through a systematic investment approach, disciplined risk-taking, and a focus on asset-liability management.

During 2018, Zurich's sources of investment risk remained well balanced. Equity, credit and real estate risk contributed approximately 80 percent to the total market risk, keeping unrewarded risk exposure low.

Zurich's interest rate exposure was well matched, limiting the risk from yield curve movements.

The quality of Zurich's debt securities remained high, with approximately 95 percent allocated to investment grade securities. At the same time, the fixed income portfolio remained well diversified with the largest single non-sovereign exposure amounting to less than 0.5 percent of the total investment portfolio.

Further progress in delivering our responsible investment strategy

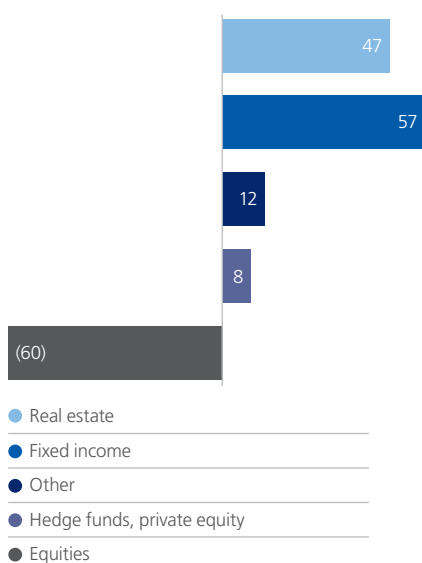
Responsible investment is an integral part of our investment philosophy and approach. In 2018, we took further steps toward achieving our commitments. Our allocation to impact investments increased to USD 3.8 billion (see more details on our responsible investment strategy at www.zurich.com).

U. Angehrn

Urban Angehrn
Group Chief Investment Officer

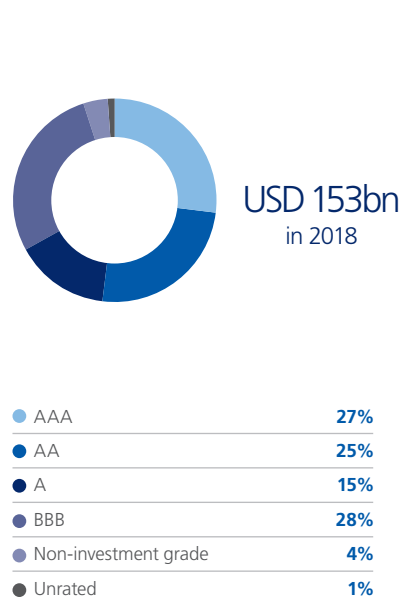
Contribution to total investment return by asset class

(in basis points)



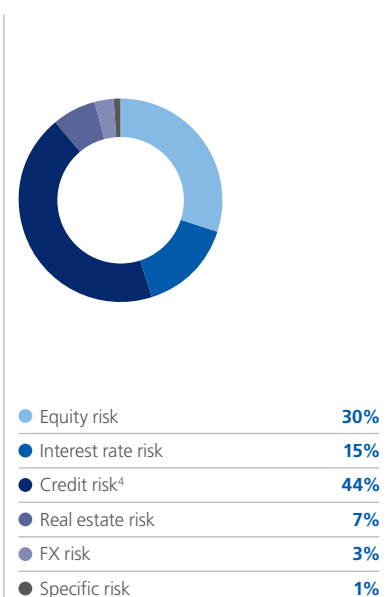
Rating of fixed income securities^{1,2}

(%)



Risk drivers of market risk³

(%)



Note: Rounded amounts may not always add up to the rounded total.

¹ Market view of the investment portfolio (economic view).

² Includes government and government guaranteed, credit and private debt exposure.

³ Risk drivers of market risk (at expected shortfall 99%) show marginal contribution to the total market risk. Numbers shown net of non-controlling interests.

⁴ Includes migration risk on both credit and sovereign positions.

Consolidated financial statements

Contents

Consolidated income statements	167
Consolidated statements of comprehensive income	168
Consolidated balance sheets	170
Consolidated statements of cash flows	172
Consolidated statements of changes in equity	174
1. Basis of presentation	176
2. New accounting standards and amendments to published accounting standards	178
3. Summary of significant accounting policies	181
4. Critical accounting judgments and estimates	188
5. Acquisitions and divestments	192
6. Group investments	196
7. Group derivative financial instruments and hedge accounting	199
8. Liabilities for insurance contracts and reinsurers' share of liabilities for insurance contracts	203
9. Liabilities for investment contracts	209
10. Gross and ceded insurance revenues and expenses	211
11. Deferred policy acquisition costs and deferred origination costs	212
12. Expenses	213
13. Property and equipment	214
14. Attorney-in-fact contracts, goodwill and other intangible assets	215
15. Receivables and other assets	217
16. Other liabilities	218
17. Income taxes	220
18. Senior and subordinated debt	223
19. Shareholders' equity, dividends and earnings per share	225
20. Employee benefits	228
21. Share-based compensation and cash incentive plans	236
22. Commitments and contingencies, legal proceedings and regulatory investigations	238
23. Fair value measurement	241
24. Analysis of financial assets	249
25. Related-party transactions	253
26. Relationship with the Farmers Exchanges	254
27. Segment information	256
28. Interest in subsidiaries	271
29. Events after the balance sheet date	275
Report of the statutory auditor	276

Consolidated income statements

in USD millions, for the years ended December 31	Notes	2018	2017
Revenues			
Gross written premiums		47,038	46,685
Policy fees		2,447	2,429
Gross written premiums and policy fees		49,485	49,114
Less premiums ceded to reinsurers		(8,255)	(7,977)
Net written premiums and policy fees		41,230	41,136
Net change in reserves for unearned premiums	10	(224)	(79)
Net earned premiums and policy fees		41,007	41,057
Farmers management fees and other related revenues	26	3,204	2,892
Net investment income on Group investments		5,387	5,215
Net capital gains/(losses) and impairments on Group investments		901	2,034
Net investment result on Group investments	6	6,288	7,249
Net investment result on unit-linked investments		(4,374)	11,664
Net gains/(losses) on divestment of businesses	5	(24)	(84)
Other income		1,080	1,183
Total revenues		47,180	63,961
Benefits, losses and expenses			
Insurance benefits and losses, gross of reinsurance	10	33,483	34,894
Less ceded insurance benefits and losses	10	(5,837)	(6,252)
Insurance benefits and losses, net of reinsurance	10	27,646	28,643
Policyholder dividends and participation in profits, net of reinsurance	10	(2,736)	12,984
Underwriting and policy acquisition costs, net of reinsurance	10	8,565	9,039
Administrative and other operating expense	12	7,761	7,212
Interest expense on debt		402	411
Interest credited to policyholders and other interest		433	546
Total benefits, losses and expenses		42,070	58,835
Net income before income taxes		5,110	5,125
of which: Attributable to non-controlling interests		400	459
Income tax (expense)/benefit	17	(1,134)	(1,816)
attributable to policyholders	17	183	(171)
attributable to shareholders	17	(1,317)	(1,645)
of which: Attributable to non-controlling interests		(139)	(154)
Net income after taxes		3,977	3,309
attributable to non-controlling interests		261	305
attributable to shareholders		3,716	3,004
in USD			
Basic earnings per share	19	25.10	20.02
Diluted earnings per share	19	24.83	19.90
in CHF			
Basic earnings per share	19	24.55	19.71
Diluted earnings per share	19	24.28	19.58

The notes to the consolidated financial statements are an integral part of these consolidated financial statements.

Consolidated financial statements (continued)

Consolidated statements of comprehensive income

in USD millions, for the years ended December 31

	Net income attributable to shareholders	Net unrealized gains/(losses) on available- for-sale investments	Cash flow hedges
2017			
Comprehensive income for the period	3,004	269	(9)
Details of movements during the period			
Change (before reclassification, tax and foreign currency translation effects and after allocation to policyholders)		1,484	(23)
Reclassification to income statement (before tax, foreign currency translation effects and allocation to policyholders)		(1,554)	(18)
Reclassification to retained earnings		–	–
Deferred income tax (before foreign currency translation effects)		132	14
Foreign currency translation effects		207	18
2018			
Comprehensive income for the period	3,716	(2,428)	(47)
Details of movements during the period			
Change (before reclassification, tax and foreign currency translation effects and after allocation to policyholders)		(2,049)	(5)
Reclassification to income statement (before tax, foreign currency translation effects and allocation to policyholders)		(733)	(48)
Reclassification to retained earnings		–	–
Deferred income tax (before foreign currency translation effects)		419	11
Foreign currency translation effects		(65)	(5)

The notes to the consolidated financial statements are an integral part of these consolidated financial statements.

Cumulative foreign currency translation adjustment	Total other comprehensive income recycled through profit or loss	Revaluation reserve	Net actuarial gains/(losses) on pension plans	Total other comprehensive income not recycled through profit or loss	Total other comprehensive income attributable to shareholders	Total comprehensive income attributable to shareholders	Total comprehensive income attributable to non-controlling interests	Total comprehensive income
1,211	1,471	(7)	341	334	1,805	4,809	462	5,271
1,191	2,651	15	1,018	1,034	3,685			
20	(1,552)	–	–	–	(1,552)			
–	–	(22)	–	(22)	(22)			
–	146	–	(392)	(392)	(245)			
–	225	–	(286)	(286)	(61)			
(914)	(3,389)	(17)	582	564	(2,825)	892	137	1,028
(914)	(2,968)	39	551	591	(2,378)			
–	(781)	–	–	–	(781)			
–	–	(66)	–	(66)	(66)			
–	431	9	(96)	(87)	344			
–	(70)	–	126	126	56			

Consolidated financial statements (continued)

Consolidated balance sheets

Assets	in USD millions, as of December 31	Notes	2018	2017
Assets:				
Cash and cash equivalents			8,649	8,228
Total Group investments		6	182,647	194,084
Equity securities			16,220	17,787
Debt securities			139,870	148,261
Investment property			12,351	12,238
Mortgage loans			6,556	7,047
Other loans			7,614	8,730
Investments in associates and joint ventures			36	21
Investments for unit-linked contracts			109,294	120,699
Total investments			291,940	314,782
Reinsurers' share of liabilities for insurance contracts		8	21,197	20,918
Deposits made under reinsurance contracts			883	1,269
Deferred policy acquisition costs		11	19,541	18,663
Deferred origination costs		11	419	460
Receivables and other assets		15	18,225	18,195
Deferred tax assets		17	1,125	1,076
Assets held for sale ¹		5	24,124	29,371
Property and equipment		13	1,037	961
Attorney-in-fact contracts		14	1,025	1,025
Goodwill		14	2,634	2,353
Other intangible assets		14	4,542	4,762
Total assets			395,342	422,065

¹ In 2018, the Group reclassified USD 24 billion of assets to held for sale based on agreements signed to sell business in the UK, Venezuela and Germany (see note 5). In addition, assets held for sale include land and buildings formerly classified as investment property and held for own use amounting to USD 29 million. In 2017, the Group reclassified USD 29 billion of assets to held for sale based on agreements signed to sell business in the UK (see note 5). In addition, assets held for sale include land and buildings formerly classified as investment property and held for own use amounting to USD 50 million.

Liabilities
and equity

in USD millions, as of December 31		Notes	2018	2017
Liabilities				
Liabilities for investment contracts		9	51,439	55,627
Deposits received under ceded reinsurance contracts			612	512
Deferred front-end fees			5,177	5,429
Liabilities for insurance contracts		8	249,208	263,805
Obligations to repurchase securities			1,316	1,394
Other liabilities		16	14,321	15,993
Deferred tax liabilities		17	3,915	4,357
Liabilities held for sale ¹		5	25,539	29,271
Senior debt		18	5,237	3,846
Subordinated debt		18	6,775	6,938
Total liabilities			363,540	387,172
Equity				
Share capital		19	11	11
Additional paid-in capital		19	1,180	1,162
Net unrealized gains/(losses) on available-for-sale investments			649	3,078
Cash flow hedges			363	410
Cumulative foreign currency translation adjustment			(9,676)	(8,762)
Revaluation reserve			211	228
Retained earnings			37,452	36,936
Shareholders' equity			30,189	33,062
Non-controlling interests			1,613	1,831
Total equity			31,802	34,893
Total liabilities and equity			395,342	422,065

¹ In 2018, the Group reclassified USD 26 billion of liabilities to held for sale based on agreements to sell certain businesses in the UK, Venezuela and Germany (see note 5). In 2017, the Group reclassified USD 29 billion of liabilities to held for sale based on agreements to sell certain businesses in the UK (see note 5).

Consolidated financial statements (continued)

Consolidated statements of cash flows

in USD millions, for the years ended December 31	2018	2017
Cash flows from operating activities		
Net income attributable to shareholders	3,716	3,004
Adjustments for:		
Net (gains)/losses on divestment of businesses	24	84
(Income)/expense from equity method accounted investments	(1)	(3)
Depreciation, amortization and impairments of fixed and intangible assets	898	936
Other non-cash items	128	519
Underwriting activities:	(8,726)	14,255
Liabilities for insurance contracts, gross	(1,547)	7,093
Reinsurers' share of liabilities for insurance contracts	(744)	(1,543)
Liabilities for investment contracts	(5,424)	7,760
Deferred policy acquisition costs	(1,506)	308
Deferred origination costs	19	15
Deposits made under assumed reinsurance contracts	365	705
Deposits received under ceded reinsurance contracts	110	(83)
Investments:	9,752	(13,807)
Net capital (gains)/losses on total investments and impairments	5,274	(12,201)
Net change in derivatives	(7)	(229)
Net change in money market investments	563	(1,528)
Sales and maturities		
Debt securities	62,303	71,794
Equity securities	65,915	52,590
Other	7,093	7,502
Purchases		
Debt securities	(61,496)	(71,521)
Equity securities	(64,091)	(53,753)
Other	(5,801)	(6,459)
Net changes in sale and repurchase agreements	(19)	24
Movements in receivables and payables	(1,103)	581
Net changes in other operational assets and liabilities	(294)	(77)
Deferred income tax, net	15	(311)
Net cash provided by/(used in) operating activities	4,388	5,207

in USD millions, for the years ended December 31	2018	2017
Cash flows from investing activities		
Additions to tangible and intangible assets	(1,152)	(530)
Disposals of tangible and intangible assets	292	29
(Acquisitions)/disposals of equity method accounted investments, net	(17)	3
Acquisitions of companies, net of cash acquired	(465)	(578)
Divestments of companies, net of cash divested	(13)	220
Dividends from equity method accounted investments	1	1
Net cash provided by/(used in) investing activities	(1,352)	(856)
Cash flows from financing activities		
Dividends paid	(3,015)	(2,891)
Issuance of share capital	2	53
Net movement in treasury shares	(957)	18
Issuance of debt	3,079	–
Repayment of debt	(1,566)	(1,049)
Net cash provided by/(used in) financing activities	(2,457)	(3,868)
Foreign currency translation effects on cash and cash equivalents	(319)	420
Change in cash and cash equivalents	260	902
Cash and cash equivalents as of January 1	8,850	7,948
Total cash and cash equivalents as of December 31	9,110	8,850
of which: Cash and cash equivalents	8,649	8,228
of which: Unit-linked	461	622
Other supplementary cash flow disclosures		
Other interest income received	4,851	4,783
Dividend income received	1,993	1,710
Other interest expense paid	(883)	(936)
Income taxes paid	(1,598)	(1,589)

Cash and cash equivalents

in USD millions, as of December 31	2018	2017
Cash and cash equivalents comprise the following:		
Cash at bank and in hand	8,535	7,993
Cash equivalents	575	857
Total	9,110	8,850

For the periods ended December 31, 2018 and 2017, cash and cash equivalents held to meet local regulatory requirements were USD 825 million and USD 652 million, respectively.

Consolidated financial statements (continued)

Consolidated statements of changes in equity

in USD millions

	Share capital	Additional paid-in capital
Balance as of December 31, 2016	11	1,348
Issuance of share capital	–	198
Dividends to shareholders	–	(510)
Share-based payment transactions	–	(7)
Treasury share transactions	–	132
of which: share buy-back program	–	–
Reclassification from revaluation reserves	–	–
Total comprehensive income for the period, net of tax	–	–
Net income	–	–
Net unrealized gains/(losses) on available-for-sale investments	–	–
Cash flow hedges	–	–
Cumulative foreign currency translation adjustment	–	–
Revaluation reserve	–	–
Net actuarial gains/(losses) on pension plans	–	–
Net changes in capitalization of non-controlling interests	–	–
Balance as of December 31, 2017	11	1,162
Balance as of December 31, 2017 as previously reported	11	1,162
Effect of adoption IFRS 15 ¹	–	–
Balance as of January 1, 2018 after the adoption of IFRS 15	11	1,162
Issuance of share capital	–	2
Dividends to shareholders	–	(14)
Share-based payment transactions	–	30
Treasury share transactions	–	–
of which: share buy-back program ²	–	–
Reclassification from revaluation reserves	–	–
Total comprehensive income for the period, net of tax	–	–
Net income	–	–
Net unrealized gains/(losses) on available-for-sale investments	–	–
Cash flow hedges	–	–
Cumulative foreign currency translation adjustment	–	–
Revaluation reserve	–	–
Net actuarial gains/(losses) on pension plans	–	–
Net changes in capitalization of non-controlling interests	–	–
Balance as of December 31, 2018	11	1,180

¹ Effect of adoption of IFRS 15 'Revenue from Contracts with Customers' (see note 2).² Share buy-back program to reflect the purchase value of 1.74 million shares (see note 19).

	Net unrealized gains/(losses) on available-for-sale investments	Cash flow hedges	Cumulative foreign currency translation adjustment	Revaluation reserve	Retained earnings	Shareholders' equity	Non-controlling interests	Total equity	
	–	2,809	418	(9,973)	235	35,812	30,660	1,813	32,473
	–	–	–	–	–	–	198	–	198
	–	–	–	–	–	(2,129)	(2,639)	(339)	(2,978)
	–	–	–	–	–	5	(2)	–	(2)
	–	–	–	–	–	(114)	18	–	18
	–	–	–	–	–	–	–	–	–
	–	–	–	–	–	17	17	–	17
	–	269	(9)	1,211	(7)	3,345	4,808	462	5,270
	–	–	–	–	–	3,004	3,004	–	–
	–	269	–	–	–	–	269	–	–
	–	–	(9)	–	–	–	(9)	–	–
	–	–	–	1,211	–	–	1,211	–	–
	–	–	–	–	(7)	–	(7)	–	–
	–	–	–	–	–	341	341	–	–
	–	–	–	–	–	–	–	(105)	(105)
	–	3,078	410	(8,762)	228	36,936	33,062	1,831	34,893
	–	3,078	410	(8,762)	228	36,936	33,062	1,831	34,893
	–	–	–	–	–	(70)	(70)	–	(70)
	–	3,078	410	(8,762)	228	36,866	32,993	1,831	34,824
	–	–	–	–	–	–	2	–	2
	–	–	–	–	–	(2,790)	(2,805)	(210)	(3,015)
	–	–	–	–	–	(1)	29	–	29
	–	–	–	–	–	(956)	(957)	–	(957)
	–	–	–	–	–	(555)	(555)	–	(555)
	–	–	–	–	–	36	36	–	36
	–	(2,429)	(47)	(914)	(17)	4,298	891	137	1,028
	–	–	–	–	–	3,716	3,716	–	–
	–	(2,428)	–	–	–	–	(2,428)	–	–
	–	–	(47)	–	–	–	(47)	–	–
	–	–	–	(914)	–	–	(914)	–	–
	–	–	–	–	(17)	–	(17)	–	–
	–	–	–	–	–	582	582	–	–
	–	–	–	–	–	–	–	(145)	(145)
	–	649	363	(9,676)	211	37,452	30,189	1,613	31,802

Consolidated financial statements (continued)

Zurich Insurance Group Ltd and its subsidiaries (collectively the Group) is a provider of insurance products and related services. The Group operates in Europe, Middle East & Africa (EMEA), North America, Latin America and Asia Pacific through subsidiaries, as well as branch and representative offices.

Zurich Insurance Group Ltd, a Swiss corporation, is the holding company of the Group and its shares are listed on the SIX Swiss Exchange. Zurich Insurance Group Ltd was incorporated on April 26, 2000, in Zurich, Switzerland. It is recorded in the Commercial Register of the Canton of Zurich under its registered address at Mythenquai 2, 8002 Zurich.

On February 6, 2019, the Board of Directors of Zurich Insurance Group Ltd authorized these consolidated financial statements for issue. These financial statements will be submitted for approval to the Annual General Meeting of Shareholders to be held on April 3, 2019.

1. Basis of presentation

General information

The consolidated financial statements of the Group have been prepared in accordance with International Financial Reporting Standards (IFRS) and comply with Swiss law. Where IFRS does not contain clear guidance governing the accounting treatment of certain transactions, including those that are specific to insurance and reinsurance products, IFRS permits reference to another comprehensive body of accounting principles that uses a similar conceptual framework. The Group's accounting policies for insurance and reinsurance contracts are therefore based on those developed by the Group before the adoption of IFRS 4 in areas where IFRS 4 did not include specific requirements. Before the adoption of IFRS 4, the Group typically applied U.S. GAAP pronouncements issued by the Financial Accounting Standards Board (FASB) on insurance and reinsurance contracts. Any changes to such pronouncements subsequent to this adoption are not reflected in the Group's accounting policies. In case of business combinations, the Group may decide to maintain the local statutory treatment if this does not distort the fair presentation of the financial position of the Group. If significant, the impact of such cases would be described elsewhere in the notes to these consolidated financial statements.

The accounting policies applied by the reportable segments are the same as those applied by the Group. The Group accounts for inter-segment revenues and transfers as if the transactions were with third parties at current market prices. Dividends, realized capital gains and losses as well as gains and losses on the transfer of net assets, are eliminated within the segment, whereas all other intercompany gains and losses are eliminated at Group level. In the consolidated financial statements, inter-segment revenues and transfers are eliminated.

Disclosures under IFRS 4 'Insurance Contracts' and IFRS 7 'Financial Instruments: Disclosures' relating to the nature and extent of risks, and capital disclosures under IAS 1 'Presentation of Financial Statements' have been included in the audited sections of the risk review on pages 5 to 34, and they form an integral part of the consolidated financial statements.

The Group's consolidated balance sheets are not presented using a current/non-current classification. The following balances are generally considered to be current: cash and cash equivalents, deferred policy acquisition costs on property & casualty contracts, receivables, reserve for premium refunds and obligations to repurchase securities.

The following balances are generally considered to be non-current: equity securities, investment property, investments in associates and joint ventures, deferred policy acquisition costs on life insurance contracts, deferred tax assets, property and equipment, goodwill, other intangible assets and deferred tax liabilities.

The following balances are mixed in nature (including both current and non-current portions): debt securities, mortgage loans, other loans, reinsurers' share of liabilities for insurance contracts, deposits made under assumed reinsurance contracts, deferred origination costs, other assets, reserves and investments for unit-linked contracts, liabilities for investment contracts, deposits received under ceded reinsurance contracts, deferred front-end fees, reserves for losses and loss adjustment expenses, reserves for unearned premiums, future life policyholder benefits, policyholder contract deposits and other funds, other liabilities, senior and subordinated debt, and assets and liabilities held for sale.

Maturity tables have been provided for the following balances: debt securities (table 6.4), derivative assets and derivative liabilities (tables 7.1 and 7.2), reserves for insurance contracts (tables 8.9a and 8.9b), liabilities for investment contracts (tables 9.3a and 9.3b), other financial liabilities (table 16.2) and outstanding debt (table 18.2).

All amounts in the consolidated financial statements, unless otherwise stated, are shown in U.S. dollars, rounded to the nearest million with the consequence that the rounded amounts may not add to the rounded total in all cases. All ratios and variances are calculated using the underlying amounts rather than the rounded amounts.

Table 1 summarizes the principal exchange rates used for translation purposes. Net gains/(losses) on foreign currency transactions included in the consolidated income statements were USD 63 million and USD 71 million for the years ended December 31, 2018 and 2017, respectively. Foreign currency exchange forward and swap gains/(losses) included in these amounts were USD 168 million and USD (12) million for the years ended December 31, 2018 and 2017, respectively. The functional currencies of the Group's entities in Venezuela have been changed from Bolivar Fuerte (VEF) to U.S. dollars (USD) as of January 1, 2018, to reflect the currency in which the Venezuela business mainly operates. The cumulative foreign currency translation adjustment loss of USD 258 million is reflected in equity and will be recognized upon closure of the sale of the Group's Venezuelan operations (see note 5).

Principal exchange rates	Table 1				
	USD per foreign currency unit	Consolidated balance sheets at end-of-period exchange rates		Consolidated income statements and cash flows at average exchange rates	
		12/31/18	12/31/17	12/31/18	12/31/17
Euro	1.1451	1.2007	1.1811	1.1292	
Swiss franc	1.0163	1.0260	1.0224	1.0159	
British pound	1.2746	1.3515	1.3354	1.2882	
Brazilian real	0.2581	0.3023	0.2755	0.3134	

Changes in presentation

IFRS 9 'Financial Instruments'

The Group has deferred the full implementation of IFRS 9 'Financial Instruments' until IFRS 17 'Insurance Contracts' becomes effective. For details on the implementation of IFRS 9, refer to notes 2 and 24.

Reclassifications

Insurance liabilities towards policyholders and reinsurers in the total amount of USD 2.5 billion at December 31, 2017, have been reclassified from other liabilities to liabilities for insurance contracts. In addition, some revenues related to administrative and other operating services provided between Group entities (inter-segment transactions) have been reclassified from other income to administrative and other operating expenses. Prior year comparative figures have been restated accordingly (see note 8 and 27, respectively).

Consolidated financial statements (continued)

2. New accounting standards and amendments to published accounting standards

Standards, amendments and interpretations effective or early adopted as of January 1, 2018 and relevant for the Group's operations

Table 2.1 shows new accounting standards or amendments to and interpretations of standards relevant to the Group that have been implemented for the financial year beginning January 1, 2018, with no material impact on the Group's financial position or performance. Amendments resulting from the IASB annual improvements project have no impact on the Group's financials.

Table 2.1

Standard/ Interpretation		Effective date
New standards/interpretations		
IFRS 15	Revenue from Contracts with Customers	January 1, 2018
IFRIC 22	Foreign Currency Transactions and Advance Consideration	January 1, 2018
Amended standards		
IFRS 2	Classification and Measurement of Share-based Payment Transactions	January 1, 2018
IFRS 4	Applying IFRS 9 with IFRS 4	January 1, 2018
IAS 40	Transfers of Investment Property	January 1, 2018

IFRS 15 'Revenue from Contracts with Customers'

IFRS 15 'Revenue from Contracts with Customers' establishes the principles that are applied when reporting information about the nature, amount, timing and uncertainty of revenue and cash flows from a contract with a customer (see note 3, paragraphs d) and g)). IFRS 15 does not apply to revenues relating to insurance contracts, lease contracts and financial instruments. As permitted by the transitional provisions of IFRS 15, the Group elected not to restate comparative figures. The cumulative effect of the application of IFRS 15 of USD 70 million net of tax was recognized in opening retained earnings to reverse income recognized prior to January 1, 2018 in respect of Farmers membership fees. Membership fee revenue that was previously recognized at the time of the policy issuance is recognized over the expected life of the customer relationship, as customer setup activities covered by that fee do not represent a separate performance obligation under IFRS 15. Similarly, the costs directly related to fulfilling the contract that were previously recognized as incurred are recognized as an asset and subsequently amortized using the same pattern as the related revenue.

Additionally, beginning January 1, 2018, certain reimbursements received for ancillary services incurred primarily on behalf of the Farmers Exchanges and the related expenses are presented on a gross basis totaling USD 287 million. Overall, application of IFRS 15 did not result in a material impact on the Group's financial position or performance.

Standards, amendments and interpretations issued that are not yet effective or adopted by the Group

Table 2.2 shows new accounting standards or amendments to and interpretations of standards relevant to the Group, which are not yet effective or adopted by the Group.

Table 2.2

Standard/ Interpretation		Effective date
New standards/interpretations		
IFRS 16	Leases	January 1, 2019
IFRS 9	Financial Instruments	January 1, 2021
IFRS 17	Insurance Contracts	January 1, 2021
IFRIC 23	Uncertainty over Income Tax Treatments	January 1, 2019
Amended standards		
IAS 19	Plan Amendment, Curtailment or Settlement	January 1, 2019
IAS 28	Long-term Interests in Associates and Joint Ventures	January 1, 2019
IFRS 3	Definition of a Business	January 1, 2020
IAS 1/IAS 8	Definition of Material	January 1, 2020
IFRS 9	Prepayment Features with Negative Compensation	January 1, 2022

IFRS 16 'Leases'

IFRS 16 'Leases' introduces new requirements for lease accounting which have an impact on contracts where the Group acts as a lessee (and intermediate lessor). Under IFRS 16, the Group will recognize a right-of-use asset and a lease liability for real estate rental contracts which are mainly classified as operating leases under IAS 17 'Leases'. For the transition to IFRS 16, the Group will apply the modified retrospective approach and not restate the comparative figures for the 2018 financial year. The option of measuring the right-of-use asset retrospectively available on a lease-by-lease asset will result in a negative cumulative effect of initially applying IFRS 16, however, this will not have a significant impact on the opening balance of retained earnings.

Based on the volume of in-force non-cancellable operating leases as of December 31, 2018 (see note 22) recognition of the right-of-use asset and corresponding discounted lease liability will result in an increase of both assets and liabilities of less than USD 2 billion. Going forward, the Group will make use of the optional recognition exemption for short-term leases and leases of low-value assets. Operating leases expenses for leases not covered by the recognition exemption will be replaced by interest expense, which is typically higher in the earlier periods of the lease, and depreciation of the right-of-use asset recognized on a straight-line basis. The resulting difference in the pattern of expense recognition is not expected to materially affect Group's operating performance.

IFRS 17 'Insurance contracts' and IFRS 9 'Financial Instruments'

IFRS 17 'Insurance contracts' was published on May 18, 2017 with an effective date of January 1, 2021 (retrospective application). IFRS 17 provides comprehensive guidance on accounting for insurance contracts and investment contracts with discretionary participation features. For non-life and short-term life insurance contracts IFRS 17 introduces mandatory discounting of loss reserves as well as a risk adjustment for non-financial risk, for which confidence level equivalent disclosure will be required. Further, IFRS 17 will change the presentation of insurance contract revenue, as gross written premium will no longer be presented in the statements of comprehensive income.

For long-duration life insurance contracts, IFRS 17 is expected to have a significant impact on actuarial modeling as granular cash flow projections and regular updates of all assumptions will be required resulting in either profit or loss volatility or affecting 'contractual service margin', a separate component of the insurance liability representing unearned profits from in-force contracts. Further, IFRS 17 introduces different measurement approaches for the insurance contract liabilities reflecting a different extent of policyholder participation in investment or insurance entity performance (non-participating, indirect participating, direct participating).

In September 2016, the IASB issued an amendment to IFRS 4 introducing a temporary exemption from the adoption of IFRS 9 for reporting entities that have not previously applied any version of IFRS 9 and whose activities are predominantly related to insurance. Based on the analysis performed as of December 31, 2015, the Group was eligible to apply the temporary exemption as the predominance ratio reflecting the share of liabilities connected with insurance to total liabilities exceeded 90 percent. No reassessment of eligibility was required during subsequent annual periods up to and including 2018 as there was no significant change in the activities performed by the Group. We refer to the Annual Report 2016 for further details on the eligibility assessment. Due to the strong interaction between underlying assets held and the measurement of participating insurance contracts, the Group decided to use the option to defer the full implementation of IFRS 9 until IFRS 17 becomes effective.

Under IFRS 9, all equity securities and fund investments, and more debt instruments will be measured at fair value through profit or loss because the characteristics of the contractual cash flows from such instruments are not solely payments of principal and interest on the principal amount outstanding. Furthermore, credit allowances for financial assets carried at amortized cost and debt securities measured at fair value, with changes in fair value recognized in other comprehensive income (OCI), are expected to increase due to the introduction of the expected credit loss methodology. Though overall profit or loss volatility is expected to increase under IFRS 9, the measurement approach for direct participating contracts in IFRS 17 allows such volatility to be largely absorbed in the measurement of insurance liabilities with an option to reflect in shareholders' equity (OCI) the effect of any asset-liability mismatch. For further information on effects from IFRS 9 see note 24.

In order to adopt IFRS 17 in the consolidated financial statements, a joint IFRS 17 and IFRS 9 Group Implementation Program (Program) sponsored by the Group Chief Financial Officer has been operating since 2017. A steering committee comprised of senior management from various functions (finance, risk, IT, operations and investment management) oversees the work performed by individual work streams.

Consolidated financial statements (continued)

A dedicated methodology work stream covers group accounting policies, actuarial methodologies and disclosure requirements to be consistently implemented throughout the Group. This work stream further contributes to the industry wide discussions on standard interpretation and its operational effects and closely monitors the developments in the IASB Transition Resource Group for IFRS 17 to evaluate the effects and align the accounting policies and actuarial methodologies accordingly. The implementation work stream drives the analysis of processes, data and systems implications which have revealed significant implementation challenges. However, considerable progress was made in 2018, finalizing the target solution landscape and developing pilot functionalities at Group and local levels to ensure readiness for the dry-run simulation scheduled for 2019. In 2019, the focus of the Program will be on finalizing the implementation efforts, analyzing the effects from IFRS 17 on the consolidated financial statements and education of key stakeholders.

At its November 2018 meeting the IASB tentatively decided to defer by one year, to January 1, 2022, the effective date of IFRS 17 given its plans to consider whether to explore amendments to IFRS 17, and given the criteria for assessing such potential amendments. The IASB also tentatively decided to defer the fixed expiry date for the temporary exemption in IFRS 4 from applying IFRS 9 to January 1, 2022, so that both standards can be applied simultaneously. The Group is monitoring IASB deliberations while continuing Program delivery according to the current implementation plan.

The Group is currently assessing the impact of the application of both IFRS 17 and IFRS 9. As of December 31, 2018, it was not practicable to quantify what the potential impact would be on the Group's financial position or performance once these standards will be adopted.

Other standards, amendments and interpretations shown in table 2.2 are expected to have no or only an insignificant impact on the Group's financial position or performance.

3. Summary of significant accounting policies

Significant accounting policies applied in these consolidated financial statements are set out below. These policies have been consistently applied to all years presented unless otherwise stated. Other accounting policies are presented as part of the respective note disclosures.

a) Consolidation principles

The Group's consolidated financial statements include the assets, liabilities, equity, revenues, expenses and cash flows of Zurich Insurance Group Ltd and its subsidiaries. A subsidiary is an entity that Zurich Insurance Group Ltd either directly or indirectly controls. The results of subsidiaries acquired are included in the consolidated financial statements from the date of acquisition. The results of subsidiaries that have been divested during the year are included up to the date control ceased. All intra-Group balances, profits and transactions are eliminated.

Changes in ownership interests in a subsidiary that do not result in a change in control are recorded within equity.

Non-controlling interests are shown separately in equity, consolidated income statements, consolidated statements of comprehensive income and consolidated statements of changes in equity.

The consolidated financial statements are prepared as of December 31 based on individual company financial statements at the same date. In some cases information is included with a time lag of up to three months. The consequent effect on the Group's consolidated financial statements is not material.

b) Foreign currency translation and transactions

Foreign currency translation

Due to the Group's economic exposure to the U.S. dollar (USD), the presentation currency of the Group's consolidated financial statements is USD. Many Group companies have a different functional currency, being that of the respective primary economic environment in which these companies operate. Assets and liabilities are translated into the presentation currency at end-of-period exchange rates, while income statements and statements of cash flows are translated at average exchange rates for the period. The resulting foreign currency translation differences are recorded directly in other comprehensive income (OCI) as cumulative translation adjustment (CTA).

Foreign currency transactions and balances

Foreign currency transactions are translated into the functional currency using the spot exchange rate at the date of the transaction or, for practical reasons, a weighted average rate, if exchange rates do not fluctuate significantly. Foreign currency monetary items and foreign currency non-monetary items that are carried at fair value are translated at end-of-period exchange rates. The resulting foreign currency translation differences are recorded in income, except for the following:

- ▶ Foreign currency translation differences that are recognized in OCI in conjunction with the recognition of unrealized gains or losses on available-for-sale investments; and
- ▶ Foreign currency translation differences arising on monetary items that form part of net investments in foreign operations, as well as foreign currency translation differences arising from monetary items that are designated as hedging instruments in a qualifying net investment hedge relationship, are included directly in OCI as CTA.

c) Insurance contracts and investment contracts with discretionary participating features (DPF)

Classification

Contracts issued that transfer significant insurance risk to the Group and obligations arising from investment contracts with DPF are accounted for as insurance contracts.

The Group also issues products containing embedded options that entitle the policyholder to switch all or part of the current and future invested funds into another product issued by the Group. Where this results in the reclassification of an investment product to a product that meets the definition of an insurance contract, the previously held reserve and the related deferred origination costs are reclassified and are accounted for in accordance with the accounting policy that is to be applied to the new product on a prospective basis. As a consequence, no gain or loss is recognized when a contract is reclassified from an investment to an insurance contract.

Once a contract has been classified as an insurance contract, no reclassification can subsequently be made.

Consolidated financial statements (continued)

Premiums*Property & Casualty*

Premiums from the sale of property & casualty products are generally recorded when written and are recognized as revenue in relation to the insurance coverage provided. The unearned premium reserve represents the portion of the premiums written related to the unexpired coverage period.

Life insurance

Premiums from traditional life insurance contracts, including participating contracts and annuity policies with life contingencies, are recognized as revenue when they are due from the policyholder. For single premium and limited pay contracts, premiums are recognized as revenue when due, with any excess profit deferred and recognized in income in a constant relationship to the insurance in-force or, for annuities, the amount of expected benefit payments.

Amounts collected as premiums from investment-type insurance contracts such as universal life, unit-linked and unitized with-profits contracts are generally reported as deposits. Revenue from these contracts consists of policy fees for the cost of insurance, administration and surrenders during the period. Front-end fees charged to the customer at inception, particularly for single premium contracts, are deferred and recognized over the estimated life of the contracts following the same pattern that is applied to deferred acquisition costs and addressed below. Regular fees charged to the customer periodically (monthly, quarterly or annually) either directly or by making a deduction from invested funds are billed in advance and recognized on a straight-line basis over the period in which the service is rendered. Fees charged at the end of the period are accrued over the service period as a receivable and are offset against the financial liability when charged to the customer.

Cash flows from certain universal life-type contracts in the Group's Spanish operations are recognized as gross written premiums and insurance benefits and losses and not as deposits.

Reserves for losses and loss adjustment expenses

Losses and loss adjustment expenses are charged to income as incurred. Reserves for losses and loss adjustment expenses represent estimates of future payments of reported and unreported claims for losses and related expenses, with respect to insured events that have occurred. Any changes in estimates are reflected in the results of operations in the period in which estimates are changed. The Group does not discount its loss reserves, other than for claims with payment patterns which are fixed and reasonably determinable.

Reserves for life benefits

Future life policyholder benefits represent the estimated future benefit liability for traditional life insurance policies and include the value of accumulated declared bonuses or dividends that have vested to policyholders.

The reserves for life benefits for participating traditional life insurance policies are calculated using a net level premium valuation method based on actuarial assumptions taking into account guaranteed mortality benefits and interest rates.

The reserves for life benefits for other traditional life insurance policies are calculated using a net level premium valuation method based on actuarial assumptions including mortality, persistency, expenses and investment return, plus a margin for adverse deviations. These assumptions are locked in at inception and are regularly assessed as part of the liability adequacy testing over the period of the contract.

Policyholder contract deposits represent the estimated policy benefits for investment type insurance contracts invested in non unit-linked funds. This liability comprises the accumulation of premiums received, less charges, plus declared policyholder dividends.

Certain insurance contracts and investment contracts with DPF offered by the Group contain benefit features for which the amount and timing of declaration and payment are at the discretion of the Group. Where that discretion has not been exercised, the total amount expected to be allocated to policyholders as required by local insurance regulation or contractual provisions is included in the policyholder other funds.

Unrealized gains or losses arising on the revaluation of available-for-sale assets are recorded directly in OCI in accordance with the Group's accounting policy for such assets. Where these assets are related to life insurance, corresponding adjustments to the reserves for life benefits and related assets are also recognized directly in OCI.

Reserves for unit-linked contracts are based on the fair value of the financial instruments backing those contracts less any fees and assessments charged to the policyholders. The related assets for unit-linked insurance contracts are designated at fair value through profit or loss in order to reduce measurement inconsistencies.

For products containing guarantees in respect of minimum death benefits (GMDB), retirement income benefits (GRIB) and/or annuitization options (GAO), additional liabilities are recorded in proportion to the receipt of the contracted revenues which are subject to a loss adequacy test taking into account policyholder behavior and current market conditions.

For products managed on a dynamic basis, an option in IFRS 4 is used to measure insurance liabilities using current financial and non-financial assumptions to better reflect the way that these products are managed. Financial assets related to these liabilities are designated at fair value through profit or loss.

Deferred acquisition costs (DAC)

Costs that vary with and are directly related to the acquisition of new and renewal business, including for example commissions and certain underwriting and policy issue expenses, are deferred and subsequently amortized over a defined period. Such costs are presented on balance sheet net of commissions paid to reinsurers in respect of business ceded.

Property & Casualty

DAC for property & casualty contracts is amortized over the period in which the related premiums are earned.

Life insurance

DAC for traditional participating life insurance contracts is amortized based on estimated gross margins expected to be realized over the life of the contract. Estimated gross margins are updated for actual and anticipated future experience and discounted using the latest revised interest rate for the remaining benefit period. Resulting deviations are reflected in income.

DAC for other traditional life insurance and annuity contracts is amortized over the life of the contracts, based on expected premiums. Expected premiums are estimated at the date of policy issue for application throughout the life of the contract unless a premium deficiency subsequently occurs.

DAC for investment type insurance contracts such as universal life, unit-linked and unitized with-profits contracts is amortized based on estimated gross profits expected to be realized over the life of the contract. Estimated gross profits are updated for actual and anticipated future experience and discounted using either the interest rate in effect at the inception of the contracts or the latest revised interest rate for the remaining benefit period, depending on whether crediting is based on the policyholder's or on the reporting entity's investment performance. Resulting deviations are reflected in income.

Unamortized DAC for life insurance contracts accrues interest at a rate consistent with the related assumptions for reserves.

For traditional participating and investment-type life insurance contracts, DAC is adjusted for the impact of unrealized gains/(losses) on allocated investments that are recorded in OCI.

Liability adequacy tests

Liability adequacy tests are performed annually for groupings of contracts determined in accordance with the Group's manner of acquiring, servicing and measuring the profitability of its insurance contracts.

Property & Casualty

For property & casualty contracts, unearned premiums are tested to determine whether they are sufficient to cover related expected losses, loss adjustment expenses, policyholder dividends, unamortized DAC and maintenance expenses, using current assumptions and considering anticipated investment returns. If a premium deficiency is identified, the DAC asset for the respective grouping of contracts is written down by the amount of the deficiency. If, after writing down the DAC asset to nil, a premium deficiency still exists for the respective grouping of contracts, then a premium deficiency reserve is established for the amount of the remaining deficiency.

Life insurance

For life insurance contracts, the carrying amount of the existing reserve for life benefits, including any deferred front-end fees, reduced by the unamortized balance of DAC or present value of future profits of acquired insurance contracts (PVFP), is compared with the reserve for life benefits, calculated using revised assumptions for actual and anticipated experience as of the valuation date. If a deficiency is identified, the DAC or PVFP for the respective grouping of contracts is written down by the amount of the deficiency. If, after writing down the DAC or PVFP to nil, a deficiency still exists for the respective grouping of contracts, the reserve for life benefits is increased by the amount of the remaining deficiency.

Consolidated financial statements (continued)

Reinsurance

The Group's insurance subsidiaries cede risk in the normal course of business to limit the potential for losses arising from certain exposures. Reinsurance does not relieve the originating insurer of its liability. Certain Group insurance companies assume reinsurance business as part of their normal business.

Reinsurance contracts that do not transfer significant insurance risk are accounted for using the deposit method.

A deposit asset or liability is recognized based on the premium paid, or received less any explicitly identified premiums or fees to be retained by the ceding company. Interest on deposits is accounted for using the effective interest rate method. Future cash flows are estimated to calculate the effective yield, and revenues and expenses are recorded as interest income or expense. Reinsurance deposit assets or liabilities also include funds deposited or held by the Group under assumed or ceded reinsurance contracts, respectively, when funds are retained by the reinsured under the terms of the contract.

Reinsurance is recorded gross in the consolidated balance sheet. Reinsurance assets include balances expected to be recovered from reinsurance companies for ceded paid and unpaid losses and loss adjustment expenses, ceded unearned premiums and ceded future life policy benefits. Amounts recoverable from reinsurers are estimated in a manner consistent with the assumptions used for the liabilities associated with the underlying insurance contracts.

Reinsurance assets are assessed for impairment on a regular basis and impairment losses, if any, are recorded in the same manner as for loans and receivables.

d) Liabilities for investment contracts (without DPF)

Investment contracts are those contracts that do not transfer significant insurance risk. The Group issues investment contracts without fixed terms (unit-linked) and investment contracts with fixed and guaranteed terms (fixed interest rate).

Unit-linked investment contracts

These represent portfolios maintained to meet the specific investment objectives of policyholders who bear the credit, market and liquidity risks related to the investments. The liabilities are carried at fair value, which is determined by reference to the underlying financial assets. Changes in fair value are recorded in income. The related assets for unit-linked investment contracts are designated at fair value through profit or loss in order to reduce measurement inconsistencies.

The services provided by the Group under such contracts are investment management and policy administration services that are provided over time and are not contingent on meeting specified performance criteria. Fees from such services are recognized ratably over the service period as policy fee revenue except where such fees are charged in connection with contract origination in which case such fees are recognized as contract liabilities (included within deferred front-end fees). The costs to fulfill over time services are generally recognized as incurred, except the costs of acquiring new investment contracts with investment management services, such as commissions and other incremental expenses directly related to the issuance of each new contract. Such fees enhance the resources that will be used to satisfy future performance obligations and – to the extent recoverable – are capitalized as contract assets (deferred origination costs; DOC) and amortized in line with the revenue generated by providing investment management services. Refer to note 11 for further information.

Investment contracts at amortized cost

Liabilities for investment contracts with fixed and guaranteed terms are measured at amortized cost using the effective interest rate method. Transaction costs are included in the calculation of the effective yield. As of each reporting date, the Group re-estimates the expected future cash flows and re-calculates the carrying amount of the financial liability by computing the present value of estimated future cash flows using the original effective interest rate for the financial liability. Any adjustment is immediately recognized in income.

e) Group investments excluding derivative financial instruments

Group investments are accounted for at either (a) fair value through OCI; (b) fair value through profit or loss; or (c) amortized cost.

The majority of Group investments are accounted for at fair value through OCI (available-for-sale financial assets) and include debt and equity securities as well as fund investments. Such assets are carried at fair value, with changes in fair value recognized in OCI, until the securities are either sold or impaired. Interest income determined using the effective interest method and dividend income from financial assets at fair value through OCI is included in net investment income. The cumulative unrealized gains or losses recorded in OCI are net of cumulative deferred income taxes, certain related life policyholder liabilities and deferred acquisition costs. When available-for-sale financial assets are sold, impaired or otherwise disposed of, the cumulative gains or losses are reclassified from OCI to income as net capital gains/(losses) on investments and impairments.

Group investments at fair value through profit or loss include debt and equity securities backing certain life insurance contracts with participation features, and financial assets evaluated on a fair value basis. The designation of these assets at fair value through profit or loss eliminates or significantly reduces a measurement inconsistency that would otherwise arise from measuring assets or recognizing the gains and losses on these assets on a different basis to the liabilities.

Group investments at amortized cost include debt securities for which the Group has the positive intention and ability to hold to maturity (held-to-maturity financial assets) as well as mortgage and other loans (loans and receivables). Such investments are carried at amortized cost using the effective interest rate method, less any charges for impairment. When an impairment is determined to have occurred, the carrying amount of held-to-maturity investments and loans and receivables is reduced through the use of an allowance account, and the movement in the impairment allowance is recognized in income as an impairment loss.

The Group recognizes regular purchases and sales of financial assets on the trade date, which is the date on which the Group commits to purchase or sell the asset.

Realized and unrealized gains and losses arising from changes in the fair value are recognized in income, within net capital gains/(losses) on investments and impairments, in the period in which they arise. Interest income determined using the effective interest method and dividend income from financial assets at fair value through profit or loss is included in net investment income.

Group investments include investment property accounted for at fair value through profit or loss. Rental income from investment property is recognized on a straight-line basis over the lease term and included in net investment income along with rental operating expenses for investment property recognized on an accrual basis.

Group investments include the following in cash and cash equivalents: cash on hand, deposits held at call with banks, cash collateral received, and other highly liquid investments with maturities of three months or less from the date of acquisition that are readily convertible into cash and are subject to an insignificant risk of change in fair value. Cash and cash equivalents are stated at current redemption value.

Impairment of financial assets

The Group assesses at each reporting date whether there is objective evidence that loss events have occurred that negatively affect the estimated future cash flows of a financial asset or a group of financial assets. The evaluation of whether a financial asset is impaired requires significant judgment (see note 4).

f) Derivative financial instruments and hedge accounting

Derivative financial instruments, except those designated under a qualifying cash flow or net investment hedge relationship, are carried at fair value on the balance sheet with changes in fair value recognized in income.

Derivative financial instruments that qualify for hedge accounting

Derivative financial instruments are used by the Group to economically hedge risks. In limited circumstances derivative financial instruments are designated as hedging instruments for accounting purposes in:

- ▶ Fair value hedges which are hedges of the exposure to changes in the fair value of a recognized asset or liability
- ▶ Cash flow hedges, which are hedges of the exposure to variability in cash flows attributable to a particular risk either associated with a recognized asset or liability, or a highly probable forecast transaction that could affect profit or loss
- ▶ Net investment hedges, which are hedges of a net investment in a foreign operation

Consolidated financial statements (continued)

All hedge relationships are formally documented, including the risk management objectives and strategy for undertaking the hedge. At inception of a hedge and on an ongoing basis, the hedge relationship is formally assessed to determine whether the hedging instruments are expected to be (prospective assessment) and have been (retrospective assessment) highly effective in offsetting changes in fair values or cash flows of hedged items attributable to the hedged risk. If the qualifying criteria for the application of hedge accounting are no longer met, the hedge relationship is discontinued prospectively, in which case the hedging instrument and the hedged item are then subsequently reported independently in accordance with the respective accounting policy.

The accounting treatment of a qualifying hedge relationship is further described in note 7.

g) Attorney-in-fact (AIF) contracts

The AIF contracts reflect the ability of the Group to generate future revenues through Farmers Group Inc. (FGI) based on the FGI's relationship with the Farmers Exchanges. The Farmers Exchanges are managed but not owned by FGI, a wholly owned subsidiary of the Group. In determining that these relationships have an indefinite useful life, the Group took into consideration the organizational structure of inter-insurance exchanges, under which subscribers exchange contracts with each other and appoint an attorney-in-fact to provide non-claims management services, and the historical AIF relationship between FGI and the Farmers Exchanges. The value of the AIF contracts is tested for impairment at least annually.

The services provided by FGI under such contracts are non-claims administrative and management services including risk selection, preparation and mailing of policy documents and invoices, premium collection, management of the investment portfolios and certain other administrative and managerial functions. The multiple performance obligations covered by the consideration received are considered to be a series with the same pattern of transfer, therefore, the performance obligations are not separated. Farmers management fees and other related revenues that are primarily determined as a percentage of gross premiums earned by the Farmers Exchanges are recognized ratably over the period the services are provided. Membership fees charged at the time of the policy issuance are recognized as revenue over the expected life of the customer relationship. The incremental costs incurred in connection with the customer setup activity are recognized as an asset and subsequently amortized using the same pattern as the related revenue. Refer to note 26 for further information.

h) Goodwill

Goodwill on the acquisition of subsidiaries is capitalized and tested for impairment annually, or more frequently if there are indications of impairment. For the purpose of impairment testing, goodwill is allocated to cash-generating units (CGUs) based on the level at which management monitors operations and makes decisions related to the continuation or disposal of assets and operations. If goodwill has been allocated to a CGU and an operation within that unit is disposed of, the carrying amount of the operation includes attributable goodwill when determining the gain or loss on disposal.

i) Intangible assets

All intangible assets have finite lives and are carried at cost, less accumulated amortization and impairments. Such assets are generally amortized using the straight-line method over their useful lives and reviewed for impairment at least annually, or whenever events or changes in circumstances indicate that the carrying amount may not be recoverable.

Present value of future profits from acquired insurance contracts (PVFP)

An intangible asset representing the PVFP arises from the acquisition of life insurance businesses. Such an asset is amortized over the expected life of the acquired contracts, following the same principles as for DAC. The carrying value of the PVFP asset is tested periodically for impairment as part of the liability adequacy test for insurance contracts.

Distribution agreements

Distribution agreements may have useful lives extending up to 30 years, estimated based on the period of time over which they are expected to provide economic benefits, but for no longer than the contractual term, after taking into account all economic and legal factors such as stability of the industry, competitive position and the period of control over the assets.

Software

Costs associated with research and maintenance of internally-developed computer software are expensed as incurred. Costs incurred during the development phase are capitalized. Software under development is tested for impairment annually.

Acquired computer software licenses are capitalized on the basis of the costs incurred to acquire and bring the specific software into use.

The useful lives of computer software licenses and capitalized internal software development costs generally range from three to five years. In limited circumstances, capitalized software development costs may be amortized over a period of up to ten years, taking into account the effects of obsolescence, technology, competition and other economic and legal factors.

j) Employee benefits

Share-based compensation and cash incentive plans

The Group operates long-term incentive plans that are accounted for as equity-settled share-based compensation plans. The fair value of these incentive plans is determined at the grant date and is recognized as an expense in income over the vesting period, with a corresponding increase recorded in additional paid-in capital.

Subsequently, depending on the underlying performance metrics, the Group revises its estimates of the number of shares that are expected to be issued and recognizes the impact of the revision, if any, in income with a corresponding adjustment to additional paid-in capital. However, no subsequent adjustment is made after the vesting date.

Retirement benefits

Contributions to defined contribution plans are recorded as an expense in the period in which the economic benefit from the employees' service was received.

Defined benefit plan obligations and contributions are determined annually by qualified actuaries using the projected unit credit method. The Group's expense related to these plans is accrued over the employees' service periods based on the actuarially determined cost for the period. Net interest and service costs are determined using the spot rate approach. Actuarial gains and losses are recognized, in full in the period in which they occur, in OCI. Past service costs, which result from plan amendments and curtailments, are recognized in income when the plan amendment or curtailment occurs (which is the date from which the plan change is irrevocable) and the date on which a constructive obligation arises. Settlement gains or losses are recognized in income when the settlement occurs.

Other post-employment benefits

Other post-employment benefits, such as medical care and life insurance, are also provided for certain employees and are primarily funded internally. Similar to defined benefit plans, the cost of such benefits is accrued over the service period of the employees based on the actuarially determined cost for the period.

Consolidated financial statements (continued)

4. Critical accounting judgments and estimates

The application of certain accounting policies necessitates critical accounting estimates that involve discretionary judgments and the use of assumptions which are susceptible to change due to inherent uncertainties. Because of the uncertainties involved, actual results could differ significantly from the assumptions and estimates made by management. Such critical accounting estimates are of significance to insurance reserves and deferred acquisition costs, the determination of fair value for financial assets and liabilities, impairment charges, deferred taxes and employee benefits.

a) Reserves for insurance contracts and deferred acquisition costs

Property & Casualty

The Group is required to establish reserves for payment of losses and loss adjustment expenses that arise from the Group's property & casualty products and the run-off of its former third party reinsurance operations. These reserves represent the expected ultimate cost to settle claims occurring prior to, but still outstanding as of, the balance sheet date. The Group establishes its reserves by product line, type and extent of coverage and year of occurrence. There are two categories of loss reserve: reserves for reported losses and reserves for incurred but not reported (IBNR) losses. Additionally, reserves are held for loss adjustment expenses, which contain the estimated legal and other expenses expected to be incurred to finalize the settlement of the losses.

The Group's reserves for reported losses and loss adjustment expenses are based on estimates of future payments to settle reported claims. The Group bases such estimates on the facts available at the time the reserves are established. These reserves are generally established on an undiscounted basis to recognize the estimated costs of bringing pending claims to final settlement. The reserve calculation takes into account inflation, as well as other factors that can influence the amount of reserves required, some of which are subjective and some of which are dependent on future events. In determining the level of reserves, the Group considers historical trends and patterns of loss payments, pending levels of unpaid claims and types of coverage. In addition, court decisions, economic conditions and public attitudes may affect the ultimate cost of settlement and, as a result, the Group's estimation of reserves. Between the reporting and final settlement of a claim circumstances may change, which may result in changes to established reserves. Items such as changes in law and interpretations of relevant case law, results of litigation, changes in medical costs, as well as costs of vehicle and home repair materials and labor rates can substantially impact ultimate settlement costs. Accordingly, the Group reviews and re-evaluates claims and reserves on a regular basis. Amounts ultimately paid for losses and loss adjustment expenses can vary significantly from the level of reserves originally set.

The Group establishes IBNR reserves, to recognize the estimated cost of losses for events which have already occurred but which have not yet been notified. These reserves are established to recognize the estimated costs required to bring such claims to final settlement. As these losses have not yet been reported, the Group relies upon historical information and statistical models, based on product line, type and extent of coverage, to estimate its IBNR liability. The Group also uses reported claim trends, claim severities, exposure growth, and other factors in estimating its IBNR reserves. These reserves are revised as additional information becomes available and as claims are actually reported.

The time required to learn of and settle claims is an important consideration in establishing the Group's reserves. Short-tail claims, such as those for motor and property damage, are normally reported soon after the incident and are generally settled within months. Long-tail claims, such as bodily injury, pollution, asbestos and product liability, can take years to develop and additional time to settle. For these claims, information concerning the event, such as the required medical treatment for bodily injury claims and the required measures to clean up pollution, may not be readily available. Accordingly, the reserving analysis of long-tail lines of business is generally more difficult and subject to greater uncertainties than for short-tail claims.

Since the Group does not establish reserves for catastrophes in advance of the occurrence of such events, these events may cause volatility in the levels of its incurred losses and reserves subject to the effects of reinsurance recoveries. This volatility may also be contingent upon political and legal developments after the occurrence of the event.

The Group uses a number of accepted actuarial methods to estimate and evaluate the amount of reserves recorded. The nature of the claim being reserved for and the geographic location of the claim influence the techniques used by the Group's actuaries. Additionally, the Group's Corporate Center actuaries perform periodic reserve reviews of the Group's businesses throughout the world. Management considers the results of these reviews and adjusts its reserves for losses and loss adjustment expenses, where necessary.

Life insurance

The reserves for future life policyholder benefits and policyholder contract deposits and other funds contain a number of assumptions regarding mortality or longevity, lapses, surrenders, expenses, discount rates and investment returns. These assumptions can vary by country, year of policy issuance and product type and are determined with reference to past experience adjusted for new trends, current market conditions and future expectations. As such the liabilities for future life policyholder benefits and policyholder contract deposits may not represent the ultimate amounts paid out to policyholders. For example:

- ▶ The estimated number of deaths determines the value of the benefit payments. The main source of uncertainty arises because of the potential for pandemics and wide-ranging lifestyle changes, such as changes in eating, smoking and exercise habits, which could result in earlier deaths for age groups in which the Group has significant exposure to mortality risk.
- ▶ For contracts that insure the risk of longevity, such as annuity contracts, an appropriate allowance is made for people living longer. Continuing improvements in medical care and social conditions could result in further improvements in longevity in excess of those allowed for in the estimates used to determine the liability for contracts where the Group is exposed to longevity risk.
- ▶ Under certain contracts, the Group has offered product guarantees (or options to take up product guarantees), including fixed minimum interest rate or mortality rate returns. In determining the value of these options and/or benefits, estimates have been made as to the percentage of contract holders that may exercise them. Changes in investment conditions could result in significantly more contract holders exercising their options and/or benefits than has been assumed.
- ▶ Estimates are made as to future investment income arising from the assets backing long-term insurance contracts. These estimates are based on current market returns as well as expectations about future economic and financial developments.
- ▶ Assumptions are determined with reference to current and historical customer data, as well as industry data. Interest rate assumptions reflect expected earnings on the assets supporting the future policyholder benefits. The information used by the Group's qualified actuaries in setting such assumptions includes, but is not limited to, pricing assumptions, available experience studies and profitability analysis.

Deferred policy acquisition costs and the present value of future profits (PVFP) are recognized on balance sheet only to the extent that they are recoverable from future policy income which also depends on the above assumptions. Recoverability is tested at contract inception and subsequently on a regular basis with reference to current expectations of future profits or margins.

See note 8 for further information on liabilities for insurance contracts and note 11 for deferred policy acquisition costs. Also refer to the insurance risk section of the risk review.

b) Fair value measurement

In determining the fair values of investments in debt and equity instruments traded on exchanges and in over-the-counter (OTC) markets, the Group makes extensive use of independent, reliable and reputable third party pricing providers and only in rare cases places reliance on valuations that are derived from internal models.

In addition, the Group's policy is to ensure that independently-sourced prices are developed by making maximum use of current observable market inputs derived from orderly transactions and by employing widely-accepted valuation techniques and models. When third party pricing providers are unable to obtain adequate observable information for a particular financial instrument, the fair value is determined either by requesting selective non-binding broker quotes or by using internal valuation models.

Valuations can be subject to significant judgment, especially when the fair value is determined based on at least one significant unobservable input parameter; such items are classified within level 3 of the fair value hierarchy. See notes 6, 7 and 23 for further information regarding the estimate of fair value.

Consolidated financial statements (continued)

c) Impairment of assets**Financial assets**

A financial asset is considered impaired if there is objective evidence of impairment as a result of one or more occurred loss events that have an impact on the estimated future cash flows of the financial asset.

The evaluation of whether an available-for-sale debt security is impaired requires analysis of the credit standing of a particular issuer and involves management judgment. When assessing impairment of available-for-sale debt securities, the Group places emphasis on issuer specific factors, such as significant financial difficulty, default or delinquency on interest or principal payments. A credit rating downgrade, worsened liquidity or decline in fair value below the weighted-average cost is not by itself considered a loss event, but rather incorporated in the impairment analysis along with other available information.

The Group determines that there is objective evidence of impairment of an available-for-sale equity security, if at the reporting date:

- ▶ its fair value is below the weighted-average cost by an amount significantly exceeding the volatility threshold determined quarterly for the respective equity market (such as North America, Asia Pacific, UK, Switzerland and other European countries); or
- ▶ its fair value has been below the weighted-average cost for a prolonged period of 24 consecutive months or longer

Goodwill and attorney-in-fact (AIF) contracts

Goodwill is allocated to a cash generating unit (CGU) as outlined in note 3. The Group has defined the CGUs according to regions, separating Property & Casualty (P&C), Life businesses and other (see note 27). The CGUs which carry the majority of goodwill and AIF contracts are presented in table 4.

For goodwill impairment testing, the recoverable amount is the higher of its fair value less costs to sell and its value-in-use.

Fair value is determined, considering quoted market prices, current share values in the market place for similar publicly traded entities, and recent sale transactions of similar businesses.

Value-in-use is determined using the present value of estimated future cash flows expected to be generated from the CGU. Cash flow projections are based on financial budgets, which are approved by management, typically covering a three-year period or, if appropriate and adequately justified, a longer period, which may be necessary to more accurately represent the nature of the cash flows used to test the goodwill. Cash flows beyond this period are extrapolated using, among others, estimated perpetual growth rates, which typically do not exceed the expected inflation of the geographical areas in which the cash flows supporting the goodwill are generated. If cash flows are generated in different geographical areas with different expected inflation rates, weighted averages are used. The discount rates applied reflect the respective risk free interest rate adjusted for the relevant risk factors to the extent they have not already been considered in the underlying cash flows.

The discount rates used in the recoverable amount calculations for developed markets are based on the capital asset pricing model and consider government bond rates which are further adjusted for equity risk premium, appropriate beta and leverage ratio. In emerging markets, discount rates are based on the U.S. dollar discount rate taking into account inflation differential expectations and country risks. All input factors to the discount rates are based on observable market data.

The recoverable amounts of AIF contracts and goodwill are determined on the basis of value-in-use calculations further described above. The basis for determining the values assigned to the key assumptions are current market trends and earnings projections.

Table 4 sets out for the major CGUs the applied discount rates and the perpetual nominal growth rates beyond the projection period that depend on expectations about country-specific growth rates and inflation as of the date of valuation, as well as the value of goodwill and AIF contracts as of December 31, 2018. No impairment was identified.

Table 4

Discount and perpetual growth rates for goodwill and AIF contracts for major CGUs

	Business	in USD millions	Discount rates in % 2018	Discount rates in % 2017	Perpetual nominal growth rate in % 2018	Perpetual nominal growth rate in % 2017
Farmers	Farmers	1,845	9.7	10.8	–	–
North America	P&C	350	8.9	9.2	1.6	2.3
Europe, Middle East & Africa	P&C	264	7.4	7.4	1.9	1.9
Asia Pacific	P&C	665	8.2	7.8	2.0	2.3
Asia Pacific	Life	162	8.8	8.8	2.0	2.4
Latin America	P&C	213	16.1	15.6	4.7	4.4
Latin America	Life	103	11.2	–	3.0	–

Sensitivity tests have been performed on goodwill and AIF contracts that typically comprise of an analysis for either a decrease in cash flows of up to 30 percent, a decrease in the perpetual growth rate of up to 1.0 percentage point or an increase in the discount rate of up to 3.5 percentage points, so as to capture potential future variations in market conditions. The recoverability of the Latin America Property & Casualty CGU goodwill is very sensitive to key assumptions such as macroeconomic conditions, industry and market growth considerations, and cost factors in particular in Brazil, Argentina and Mexico.

In addition, the Group has recognized USD 52 million of goodwill relating to the acquisition of mobile solution technology. The recoverability of this goodwill is reliant upon successful achievement of ambitious growth targets.

Distribution agreements

Qualitative analyses have been performed on distribution agreements, typically comprised of an analysis of the current financial performance, any change in the conditions in the agreement and environment that would indicate an impairment. No impairment was identified.

See notes 3, 6, 13, 14 and 15 for further information on impairment of assets.

d) Deferred taxes

Deferred tax assets are recognized if sufficient future taxable income, including income from the reversal of existing taxable temporary differences and available tax planning strategies, is available for realization. The utilization of deferred tax assets arising from temporary differences between the carrying amounts of assets and liabilities in the consolidated financial statements and their tax bases depends on the generation of sufficient taxable profits in the period in which the underlying asset or liability is recovered or settled. If applicable tax law acknowledges different types of expenses to be tax deductible, deferred tax assets are only recognized if they give rise to deductions against the same type of taxable income. The utilization of deferred tax assets arising from unused tax losses or tax credits depends on the generation of sufficient taxable profits before the unused tax losses or tax credits expire. As of each balance sheet date, management evaluates the recoverability of deferred tax assets and, if it is considered probable that all or a portion of the deferred tax asset will not be utilized, then a valuation allowance is recognized.

See note 17 for further information on deferred taxes.

e) Employee benefits

The Group provides defined benefit plans and other post-employment plans. In assessing the Group's liability for these plans, critical judgments include estimates of mortality rates, rates of employment turnover, disability, early retirement, discount rates, future salary and pension increases and increases in long-term healthcare costs. Discount rates for significant plans are based on a yield curve approach. The Group sets the discount rate by creating a hypothetical portfolio of high-quality corporate bonds for which the timing and amount of cash flows approximate the estimated payouts of the defined benefit plan. These assumptions may differ from actual results due to changing economic conditions, higher or lower withdrawal rates, or longer or shorter life spans of participants. These differences may result in variability of pension income or expense recorded in future years.

See note 20 for further information on employee benefits.

Consolidated financial statements (continued)

5. Acquisitions and divestments

Transactions in 2018

Acquisitions

Blue Insurance

On October 3, 2018, Cover-More Australia Pty Ltd, a fully owned subsidiary of Zurich Insurance Company Ltd, completed the acquisition of Blue Insurance Ltd (Blue Insurance), an Irish domiciled insurance intermediary acquired for approximately USD 64 million, subject to performance adjustments. Based on the initial purchase price accounting, goodwill amounted to USD 35 million.

Adira Insurance

On September 27, 2018, Zurich Insurance Group entered into agreements to acquire 80 percent of PT Asuransi Adira Dinamika (Adira Insurance) from PT Bank Danamon Indonesia (Bank Danamon) and a minority investor for approximately USD 414 million, with potential future incremental payments based on business performance. The transaction includes two separate long-term strategic cooperation agreements with Bank Danamon and PT Adira Dinamika Multi Finance Tbk. The transaction is expected to close in the first half of 2019, subject to regulatory approval.

EuroAmerica portfolio in Chile

On April 20, 2018, the Group announced it had entered into an agreement to acquire the individual and group life insurance portfolios as well as the long-term savings operations of EuroAmerica in Chile. The Group finalized the acquisition on November 5, 2018, for an estimated aggregate price of USD 144 million, subject to closing adjustments. Based on the initial purchase price accounting, goodwill amounted to USD 102 million.

Travel Ace and Universal Assistance

On March 12, 2018, the Group announced the acquisition of Travel Ace and Universal Assistance, the leading providers of traveler assistance in Latin America for approximately USD 82 million. The transaction encompassed 19 legal entities operating throughout Latin America, most notably in Argentina, Brazil, Chile, Colombia and Mexico. Based on the initial purchase price accounting, goodwill amounted to USD 94 million.

QBE Latin America

On February 24, 2018, the Group entered into an agreement to acquire the Latin American operations of the Australian insurer QBE Insurance Group Limited (QBE) with operations in Argentina, Brazil, Colombia, Ecuador and Mexico, subject to regulatory approvals. On July 2, 2018, the acquisitions of Argentina and Brazil were closed for an amount of USD 196 million and USD 34 million, respectively. The acquisitions of Mexico and Ecuador were closed on August 31, 2018 and October 1, 2018, for an amount of USD 32 million and USD 52 million, respectively. The acquisition of Colombia was completed on February 1, 2019, for an amount of USD 36 million.

Table 5.1 shows the main balance sheet line items as of the acquisition dates, representing the fair value of acquired QBE Latin America's net tangible assets, intangible assets and goodwill, based on initial purchase price accounting.

Table 5.1		
QBE Latin America balance sheet as of the acquisition dates	in USD millions	Total
	Cash and cash equivalents	87
	Total investments	307
	Receivables and other assets	349
	Deferred tax assets	18
	Property and equipment	23
	Goodwill	195
	Other intangible assets	55
	Assets acquired	1,033
	Liabilities for insurance contracts	602
	Other liabilities	118
	Liabilities acquired	720
	Net assets acquired	313
	Total acquisition costs	313

QBE Latin America's net income after taxes for the months since the acquisition dates, as included in the Group consolidated income statements for the year ended December 31, 2018, amounts to USD 3 million including transaction-related costs. Pro-forma net income after taxes for the full 12 months ended December 31, 2018, amounts to approximately USD 21 million, adjusted for transaction-related costs incurred by QBE Latin America. In addition, the Group incurred transaction-related costs of approximately USD 9 million in non-technical expenses in BOP. The majority has been incurred in 2018.

Divestments Held for sale

On December 21, 2018, the Group entered into an agreement to sell its 51 percent participation in ADAC Autoversicherung AG and the shares in Bonnfinanz AG. The sale of the shares in ADAC Autoversicherung AG became effective as of January 1, 2019, while the sale of Bonnfinanz AG is expected to close in the first half of 2019. As of December 31, 2018, assets and liabilities of USD 431 million and USD 294 million, respectively, were reclassified to held for sale.

On December 14, 2018, Zurich Insurance plc entered into an agreement with Catalina Holdings (Bermuda) Ltd and certain of its subsidiaries to transfer a portfolio of pre-2007 United Kingdom legacy employers' liability policies to Catalina London Limited, subject to regulatory and court approvals. The sale is expected to close in the second half of 2019. As of December 31, 2018, assets and liabilities reclassified to held for sale were USD 260 million and USD 1.8 billion, respectively.

On November 7, 2018, the Group entered into an agreement to sell its Venezuelan operations, subject to regulatory approval. The Group currently has USD 258 million of negative cumulative translation adjustments which will be recognized in the statement of income upon completion of the sale.

During the 12 months ended December 31, 2017, the Group entered into an agreement to sell a Life business in the UK. As of December 31, 2018, the related assets and liabilities held for sale decreased by USD 6 billion to USD 23 billion since December 31, 2017.

As of December 31, 2018, the total assets and liabilities reclassified to held for sale were USD 24 billion and USD 26 billion, respectively.

UK workplace pensions and savings business

On April 3, 2018, Sterling ISA Managers Limited completed the sale of its Corporate Savings Platform together with the associated infrastructure, assets and business to LBG subsidiary, Scottish Widows Administration Services Limited. The remaining business is to be transferred by Zurich Assurance Ltd to Scottish Widows Limited by a UK court process under Part VII of the Financial Services and Markets Act 2000. The target transfer date is July 1, 2019.

Consolidated financial statements (continued)

Endsleigh Limited

On March 29, 2018, the Group completed the sale of the Endsleigh Limited group of companies to A-Plan Holdings. A pre-tax loss of USD 116 million has been recorded within net gains/losses on divestment of businesses, of which USD 97 million were recognized in December 2017 at the time the sale was announced.

Transactions in 2017*Acquisitions**Bright Box*

On December 22, 2017, the Group announced the acquisition of 100 percent of the shares of Bright Box HK Limited (Bright Box) and its subsidiaries, a provider of telematics solutions linking vehicle drivers, dealers and manufacturers. The purchase price amounted to USD 75 million, of which USD 25 million are dependent on meeting certain criteria. The net tangible assets acquired amounted to minus USD 2 million and intangible assets amounted to USD 25 million. Goodwill amounted to USD 52 million, and mainly reflects business know-how as well as technical capabilities. Bright Box was reported for the first time in 2018.

ANZ's life and consumer credit insurance businesses

On December 11, 2017, the Group announced it had entered into an agreement to acquire 100 percent of the Australian life insurance and consumer credit businesses (OnePath Life) of Australia and New Zealand Banking Group Limited (ANZ) for AUD 2.85 billion (USD 2 billion), subject to a purchase price adjustment. The transaction, which is subject to regulatory approval, is expected to be completed in the first half of 2019.

Cover-More

On April 13, 2017, the Group completed the acquisition of all the shares in Cover-More Group Limited (Cover-More), a travel insurance and assistance solutions provider listed on the Australian Securities Exchange, with main operations in Australia, India and the U.S. In conjunction with this acquisition, the Group also acquired Halo Insurance Services Limited (Halo), a distributor of vehicle-hire-related insurance in the UK.

The final purchase price for Cover-More and Halo amounted to USD 580 million gross of a pre-closing dividend of USD 14 million. Based on the initial purchase accounting, the fair value of net tangible assets acquired amounted to minus USD 99 million and identifiable intangible assets estimated at USD 163 million, gross of related deferred tax liabilities of USD 33 million. Residual goodwill amounted to USD 549 million, including a USD 16 million reduction of Goodwill and deferred tax liability in 2018, which represents the future growth potential of the travel insurance assistance business, the value of the workforce with their distribution capabilities and related know-how and synergies with the Group.

Table 5.2 shows the main balance sheet line items as of the acquisition date, representing the fair value of Cover-More and Halo net tangible assets acquired, intangible assets and goodwill.

Table 5.2

in USD millions, as of April 13, 2017

Cover-More balance sheet as of the acquisition date

	Total
Cash and cash equivalents	38
Receivables and other assets	34
Property and equipment	4
Goodwill	549
Other intangible assets	163
Assets acquired	787
Other liabilities	182
Deferred tax liabilities	24
Liabilities acquired	206
Net assets acquired	581
Non-controlling interests	(1)
Total acquisition costs	580

Cover-More's net income after taxes for the nine months since the acquisition date, as included in the Group consolidated income statements for the year ended December 31, 2017, amounts to USD 17 million including transaction-related costs. Pro-forma net income after taxes for the full 12 months ended December 31, 2017, amounts to approximately USD 24 million, adjusted for transaction-related costs incurred by Cover-More.

In addition, the Group incurred transaction-related costs of approximately USD 10 million in non-technical expenses in BOP. The majority has been incurred in 2017.

Divestments

Middle East operations

On June 19, 2017, the Group closed the sale of its Property & Casualty insurance operations in the Middle East to Cigna International Corporation for a sales price of approximately USD 48 million subject to a purchase price adjustment. A pre-tax gain of USD 10 million has been recorded within net gains/(losses) on divestment of businesses.

Taiwan operations

On January 17, 2017, the Group closed the sale of its Property & Casualty insurance operations in Taiwan to Hotai Motor Co., Ltd for a sales price of approximately USD 213 million. A pre-tax loss of USD 9 million has been recorded within net gains/(losses) on divestment of businesses.

Consolidated financial statements (continued)

6. Group investments

Group investments are those for which the Group bears part or all of the investment risk. They also include investments related to investment contracts with discretionary participation features. Net investment result on Group investments includes returns on investment-related cash, which is included in cash and cash equivalents on the consolidated balance sheets.

Table 6.1

Net investment result on Group investments

in USD millions, for the years ended December 31

	Net investment income		Net capital gains/(losses) and impairments		Net investment result		of which impairments	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Investment cash	8	11	–	–	8	11	–	–
Equity securities	438	402	355	1,422	794	1,824	(218)	(77)
Debt securities	4,103	3,942	84	558	4,187	4,500	(32)	–
Investment property ¹	487	463	401	355	888	818	–	–
Mortgage loans	186	198	1	–	187	198	1	–
Other loans	382	415	14	9	397	424	12	8
Investments in associates and joint ventures	1	3	–	–	2	3	–	–
Derivative financial instruments	–	–	45	(310)	45	(310)	–	–
Investment result, gross, on Group investments	5,606	5,433	901	2,034	6,507	7,467	(238)	(69)
Investment expenses on Group investments	(219)	(218)	–	–	(219)	(218)	–	–
Investment result, net, on Group investments	5,387	5,215	901	2,034	6,288	7,249	(238)	(69)

¹ Rental operating expenses for investment property amounted to USD 98 million and USD 91 for the years ended December 31, 2018 and 2017, respectively.

Table 6.2

Details of Group investments by category

as of December 31

	2018		2017	
	USD millions	% of total	USD millions	% of total
Equity securities:				
Fair value through profit or loss	3,633	2.0	3,597	1.9
Available-for-sale	12,587	6.9	14,190	7.3
Total equity securities	16,220	8.9	17,787	9.2
Debt securities:				
Fair value through profit or loss	5,229	2.9	5,699	2.9
Available-for-sale	132,522	72.6	140,240	72.3
Held-to-maturity	2,118	1.2	2,322	1.2
Total debt securities	139,870	76.6	148,261	76.4
Investment property	12,351	6.8	12,238	6.3
Mortgage loans	6,556	3.6	7,047	3.6
Other loans	7,614	4.2	8,730	4.5
Investments in associates and joint ventures	36	0.0	21	0.0
Total Group investments	182,647	100.0	194,084	100.0

Investments with a carrying value of USD 6.2 billion and USD 6.4 billion are held to meet local regulatory requirements as of December 31, 2018 and 2017, respectively.

Details of debt securities by category

Table 6.3

in USD millions, as of December 31

	Fair value through profit or loss		Available-for-sale		Held-to-maturity		Total	Total
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
	Debt securities:							
Government and supra-national bonds	2,759	2,982	59,395	64,491	1,917	2,109	64,071	69,581
Corporate securities	2,061	2,320	55,229	58,711	201	214	57,490	61,245
Mortgage and asset-backed securities	409	397	17,899	17,038	–	–	18,308	17,434
Total debt securities	5,229	5,699	132,522	140,240	2,118	2,322	139,870	148,261

Debt securities maturity schedule

Table 6.4

in USD millions, as of December 31

	Fair value through profit or loss		Available-for-sale		Held-to-maturity		Total	Total
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
	Debt securities:							
< 1 year	564	527	6,438	7,030	7	162	7,009	7,719
1 to 5 years	1,226	1,164	35,933	39,059	816	149	37,975	40,372
5 to 10 years	981	1,184	32,632	36,284	462	900	34,076	38,368
> 10 years	2,049	2,427	39,620	40,830	833	1,110	42,502	44,367
Subtotal	4,820	5,302	114,624	123,202	2,118	2,322	121,562	130,826
Mortgage and asset-backed securities:								
< 1 year	–	1	36	16	–	–	36	17
1 to 5 years	112	105	1,869	1,679	–	–	1,981	1,784
5 to 10 years	63	39	2,265	2,499	–	–	2,328	2,538
> 10 years	235	252	13,728	12,844	–	–	13,963	13,095
Subtotal	409	397	17,899	17,038	–	–	18,308	17,434
Total	5,229	5,699	132,522	140,240	2,118	2,322	139,870	148,261

The analysis in table 6.4 is provided by contractual maturity. Actual maturities may differ from contractual maturities because certain borrowers have the right to call or prepay certain obligations with or without call or prepayment penalties.

Investment property

Table 6.5

in USD millions

	Total	
	2018	2017
As of January 1	12,238	10,562
Additions and improvements	757	1,124
Acquisitions/(divestments)	1	(2)
Disposals	(563)	(418)
Market value revaluation	247	243
Transfer from/to assets held for own use	–	51
Transfer to assets held for sale	(15)	(70)
Foreign currency translation effects	(315)	749
As of December 31	12,351	12,238

Investment property consists of investments in commercial, residential and mixed-use properties primarily located in Germany, U.S. and Switzerland.

Consolidated financial statements (continued)

Table 6.6			
in USD millions, as of December 31			
		2018	Total
		2017	
Net unrealized gains/(losses) on Group investments included in equity	Equity securities: available-for-sale	137	1,862
	Debt securities: available-for-sale	6,567	9,720
	Other	164	350
	Gross unrealized gains/(losses) on Group investments	6,868	11,932
	Less amount of unrealized gains/(losses) on investments attributable to:		
	Life policyholder dividends and other policyholder liabilities	(4,857)	(6,779)
	Life deferred acquisition costs and present value of future profits	(490)	(702)
	Deferred income taxes	(476)	(928)
	Non-controlling interests	(33)	(36)
	Total¹	1,012	3,488

¹ Net unrealized gains/(losses) on Group investments include net gains arising on cash flow hedges of USD 363 million and USD 398 million as of December 31, 2018 and 2017, respectively.

Table 6.7			
in USD millions, as of December 31			
		2018	2017
Securities lending, repurchase and reverse repurchase agreements	Securities lending agreements		
	Securities lent under securities lending agreements ¹	599	970
	Collateral received for securities lending	676	1,082
	of which: Cash collateral	47	153
	of which: Non-cash collateral ²	629	929
	Liabilities for cash collateral received for securities lending	47	153
	Repurchase agreements		
	Securities sold under repurchase agreements ³	1,318	1,397
	Obligations to repurchase securities	1,316	1,394
	Reverse repurchase agreements		
	Securities purchased under reverse repurchase agreements ⁴	48	156
Receivables under reverse repurchase agreements	47	153	

¹ The Group's counterparties had the right to sell or repledge, in the absence of default, assets pledged as collateral with a fair value of USD 599 million and USD 970 million as of December 31, 2018 and 2017, respectively. The majority of these assets were debt securities.

² The Group had the right to sell or repledge, in the absence of default by its counterparties, securities received as collateral with a fair value of USD 629 million and USD 818 million as of December 31, 2018 and 2017, respectively.

³ The Group's counterparties had the right to sell or repledge, in the absence of default, assets pledged as collateral with a fair value of USD 609 million and USD 797 million as of December 31, 2018 and 2017, respectively. The majority of these assets were debt securities.

⁴ The Group had the right to sell or repledge, in the absence of default by its counterparties, securities received as collateral with a fair value of nil as of December 31, 2018 and 2017.

Under the terms of securities lending or repurchase agreements, the Group retains substantially all the risks and rewards of ownership of the transferred securities, and also retains contractual rights to the cash flows from these securities. These securities are therefore not derecognized from the Group's consolidated balance sheet. Cash received as collateral is recorded as an asset, and a corresponding liability is established. Interest expense is charged to income using the effective interest rate method over the life of the agreement.

Under a reverse repurchase agreement, the securities received are not recognized on the Group's consolidated balance sheet, as long as the risk and rewards of ownership have not been transferred to the Group. The cash delivered by the Group is derecognized and a corresponding receivable is recorded within receivables and other assets. Interest income is recognized in income using the effective interest rate method over the life of the agreement.

7. Group derivative financial instruments and hedge accounting

The Group uses derivative financial instruments mainly for economic hedging purposes to mitigate risks. Such risks result from changes in interest rates, equity prices and exchange rates. Derivative financial instruments with a positive fair value are reported in receivables and other assets (see note 15) and those with a negative fair value are reported in other liabilities (see note 16).

Table 7.1 shows the fair value and notional amounts for instruments which did not qualify for hedge accounting as of December 31, 2018 and 2017. While these notional amounts express the extent of the Group's involvement in derivative transactions, they do not, however, represent the amounts at risk.

Table 7.1

in USD millions, as of December 31

Maturity profile of notional amounts and fair values of Group derivative financial instruments

	2018						2017		
	Maturity by notional amount			Notional amounts	Positive fair values	Negative fair values	Notional amounts	Positive fair values	Negative fair values
	< 1 year	1 to 5 years	> 5 years						
Interest rate contracts:									
OTC									
Swaps	119	587	1,980	2,686	66	(15)	2,622	97	(12)
Swaptions	249	1,040	838	2,127	54	–	2,397	52	(17)
Exchange traded									
Futures	209	–	–	209	3	(2)	136	–	–
Total interest rate contracts	577	1,627	2,818	5,022	123	(17)	5,155	149	(30)
Equity contracts:									
OTC									
Options	2,528	634	200	3,361	67	(35)	4,761	70	(29)
Exchange traded									
Futures	225	–	–	225	7	–	363	–	(2)
Total equity contracts	2,752	634	200	3,586	75	(35)	5,124	71	(32)
Foreign exchange contracts:									
OTC									
Swaps and forwards	19,840	–	–	19,840	129	(155)	16,323	78	(50)
Total foreign exchange contracts	19,840	–	–	19,840	129	(155)	16,323	78	(50)
Credit default swaps	–	4,000	–	4,000	–	(31)	–	–	–
Total credit contracts	–	4,000	–	4,000	–	(31)	–	–	–
Other contracts:									
OTC									
Options	–	–	54	54	–	(4)	11	–	(1)
Swaps	–	–	42	42	–	(4)	46	–	(7)
Total other contracts	–	–	95	95	–	(8)	58	–	(8)
Total Group derivative financial instruments	23,169	6,261	3,114	32,543	327	(245)	26,659	297	(119)

Interest rate contracts

Interest rate contracts are used to hedge risks from changes in interest rates and to manage asset liability mismatches. Whenever possible the Group enters into exchange traded contracts, which are standardized and regulated. Furthermore, because of the structure of the exchanges, exchange traded contracts are not considered to carry counterparty risk. Over-the-counter (OTC) contracts are otherwise entered into and comprised of swaps and swaptions.

Equity contracts

Equity contracts are entered into, either on a portfolio or on a macro level, to protect the fair value of equity investments against a decline in equity market prices or to manage the risk return profile of equity exposures. The majority of positions are for economic hedging purposes. Short positions are always covered and sometimes used to mitigate hedging costs.

Consolidated financial statements (continued)

Foreign exchange contracts

Swaps and forward contracts are used to hedge the Group's foreign currency exposures and to manage balance sheet mismatches.

Credit contracts

Credit contracts are credit default swaps entered into either on a portfolio or on a macro level to limit market risks arising from the investment portfolios against a change in credit spreads or to manage the risk return profile of the credit exposures.

Other contracts

Other contracts predominantly include stable value products (SVPs) issued to insurance company separate accounts in connection with certain life insurance policies (Bank Owned Life Insurance (BOLI) and Company Owned Life Insurance (COLI)) with an account value of USD 10.8 billion as of December 31, 2018 and 2017, and with a market value of the underlying investments of USD 10.4 billion and USD 10.7 billion as of December 31, 2018 and 2017, respectively (not included in the table above). The Group includes the likelihood of surrender as one of the input parameters to determine the fair value of the SVPs which was nil as of December 31, 2018 and 2017.

In certain circumstances, derivative financial instruments meet the requirements of an effective hedge for accounting purposes. Where this is the case, hedge accounting may be applied. Financial information for these instruments is set out in table 7.2.

Table 7.2

in USD millions, as of December 31

Maturity profile of notional amounts and fair values of Group derivative financial instruments

	Maturity by notional amount			Notional principal amounts	2018		2017		
	< 1 year	1 to 5 years	> 5 years		Positive fair values	Negative fair values	Notional principal amounts	Positive fair values	Negative fair values
Fair value hedges:									
Cross currency swaps	–	–	62	62	–	(49)	62	–	(47)
Interest rate swaps	813	559	868	2,240	63	(1)	2,289	75	(8)
Forex swaps and forwards	478	–	–	478	4	(1)	336	1	(1)
Total fair value hedges	1,291	559	930	2,779	67	(52)	2,687	76	(56)
Cash flow hedges:									
Interest rate swaptions	–	859	1,265	2,124	424	–	2,144	450	–
Cross currency swaps	–	212	131	343	21	(4)	334	24	(17)
Interest rate swaps ¹	636	12	150	799	7	(4)	837	14	–
Forex swaps and forwards	31	–	–	31	–	(1)	772	7	–
Forwards bonds	229	57	–	286	20	(20)	300	10	(22)
Total cash flow hedges	896	1,140	1,547	3,583	472	(29)	4,387	505	(39)
Net investment hedges:									
Forex swaps and forwards	1,666	–	–	1,666	32	–	3,164	26	–
Total net investment hedges	1,666	–	–	1,666	32	–	3,164	26	–

¹ Includes USD 636 million and USD 667 million notional related to derivatives centrally cleared as of December 31, 2018 and 2017, respectively.

Fair value hedges

Designated fair value hedges consist of interest rate swaps used to protect the Group against changes in interest rate exposure and foreign currency exposure of debt issued by the Group.

Information on debt issuances designated as hedged items in fair value hedge relationships is set out in note 18.

The Group also has fair value hedge relationships consisting of cross currency swaps and forwards to protect the Group from foreign currency fluctuation of certain fixed income securities and hybrid equity securities denominated in a currency other than the functional currency of the reporting entity.

Changes in the fair value of the derivative financial instruments designated as fair value hedges and changes in the fair value of the hedged item in relation to the risk being hedged are both recognized in income.

Table 7.3 sets out gains and losses arising from fair value hedges:

Table 7.3			
Gains/(losses) arising from fair value hedges	in USD millions, for the years ended December 31	2018	2017
		Gains/(losses)	
	on hedging instruments ¹	(7)	(38)
	on hedged items attributable to the hedged risk	(2)	30

¹ Excluding current interest income, which is recognized as an offset on the same line as the interest expense of the hedged debt.

Cash flow hedges

Designated cash flow hedges, such as interest rate swaptions and forwards are used to protect the Group against variability of future cash flows due to changes in interest rates associated with expected future purchases of debt securities required for certain life insurance policies. The effective portion of the gains and losses on these swaptions are initially recognized in OCI. Subsequently the gains or losses will be recycled to profit or loss within net investment income on Group investments over the period to December 31, 2036. The gains and losses related to the ineffective portion of these hedges are recognized immediately in income within net capital gains/(losses) on investments and impairments.

The Group also uses interest rate swaps and cross currency swaps for cash flow hedging to protect against the exposure to variability of cash flows attributable to interest rate and currency risk. The hedging instrument is measured at fair value, with the effective portion of changes in its fair value recognized in OCI. The effective portion, related to spot rate changes in the fair value of the hedging instrument, is reclassified to profit or loss within administrative and other operating expense as an offset to foreign currency revaluation on the underlying hedged debt. The ineffective portion of the change in fair value is recognized directly in income within administrative and other operating expense.

The Group uses foreign exchange swaps and forwards to protect against the exposure of the variability of future cash outflows related to reinsurance transactions. The effective portion of the gains and losses are initially recognized in OCI and will be recycled to profit or loss within underwriting and policy acquisition costs using the same pattern as the hedged item.

As of December 31, 2018, there were no debt issuances designated as hedged items in a cash flow hedge relationship (see note 18).

The net change of gains/(losses) deferred in OCI on derivative financial instruments designated as cash flow hedges were USD (3) million and USD (36) million before tax for the years ended December 31, 2018 and 2017, respectively.

The Group recognized gains of USD 34 million and USD 33 million in the consolidated income statement within net investment income on Group investments for the years ended December 31, 2018 and 2017, respectively. The Group also recognized net gains/(losses) of USD 5 million and USD (15) million within administrative and other operating expense for the years ended December 31, 2018 and 2017, respectively, as an offset to the foreign currency revaluation on the underlying hedged items.

A nil amount for the years ended December 31, 2018 and 2017, respectively, was recognized in net capital gains/(losses) and impairments due to hedge ineffectiveness.

Consolidated financial statements (continued)

Net investment hedges

The Group applies net investment hedge accounting to protect against the effects of changes in exchange rates in its net investments in foreign operations.

Measurement of hedge effectiveness is based on changes in forward rates. Gains and losses on the designated hedging derivative and non-derivative financial instruments related to the effective portion of the hedge are recognized in OCI together with the translation gains and losses on the hedged net investment. The accumulated gains and losses in OCI are reclassified to income on disposal or partial disposal of the foreign operation.

The net change of gains/(losses) deferred in OCI were USD (114) million and USD 59 million before tax for the years ended December 31, 2018 and 2017, respectively as a result of a hedge relationship through foreign exchange forwards and swaps.

The Group has also designated certain debt issuances as hedging instruments on a non-derivative net investment hedge relationship. The notional amount of these financial instruments was USD 7.5 billion and USD 4.7 billion for the years ended December 31, 2018 and 2017, respectively. The net gains/(losses) deferred in OCI were USD 148 million and USD (168) million before tax for the years ended December 31, 2018 and 2017, respectively.

Information on debt issuances designated as hedging instruments in a net investment hedge relationship is set out in note 18.

No ineffectiveness of net investment hedges was recognized in net capital gains/(losses) and impairments for the years ended December 31, 2018 and 2017.

Derivative financial instruments: offsetting of financial assets and liabilities

Table 7.4 shows the net asset and liability position of Group derivative financial instruments subject to enforceable master netting arrangements and collateral agreements. Master netting arrangements are used by the Group to provide protection against loss in the event of bankruptcy or other circumstances that result in a counterparty being unable to meet its obligations. These arrangements commonly create a right of offset that becomes enforceable and affects the realization or settlement of individual financial assets and financial liabilities only following a specified event of default or other circumstances which would not be expected to arise in the normal course of business.

Table 7.4

in USD millions, as of December 31

Group derivative financial instruments subject to enforceable master netting arrangements and collateral agreements

	Derivative assets		Derivative liabilities	
	2018	2017	2018	2017
Fair value	899	903	(325)	(214)
Related amounts not offset	(169)	(71)	168	69
Cash collateral (received)/pledged	(666)	(758)	90	69
Non-cash collateral (received)/pledged	(26)	(60)	60	35
Net amount	38	14	(7)	(41)

8. Liabilities for insurance contracts and reinsurers' share of liabilities for insurance contracts

Table 8.1

Liabilities for insurance contracts

in USD millions, as of December 31

	Gross		Ceded		Net	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Reserves for losses and loss adjustment expenses	60,913	65,368	(11,535)	(11,070)	49,378	54,298
Reserves for unearned premiums	16,714	17,060	(3,211)	(3,167)	13,503	13,893
Future life policyholder benefits ^{1,2,3}	74,950	77,529	(3,110)	(3,201)	71,839	74,328
Policyholder contract deposits and other funds ²	24,266	24,944	(3,416)	(3,533)	20,850	21,411
Reserves for unit-linked insurance contracts	68,766	75,413	–	–	68,766	75,413
Other insurance liabilities	3,599	3,491	–	–	3,599	3,491
Total liabilities for insurance contracts⁴	249,208	263,805	(21,273)	(20,971)	227,936	242,834

¹ The Group's life operations in the UK finalized the transfer of USD 1.6 billion of insurance assets and liabilities, associated with an annuities portfolio, as of June 30, 2017.

² Farmers New World Life Insurance Company entered into a retrospective reinsurance agreement to transfer the risk of certain annuity portfolios with effect from April 1, 2017, which resulted in an initial increase of USD 1.6 billion in ceded policyholder contract deposits and other funds and USD 362 million of ceded future life policyholder benefits. The net gain of the transaction will be amortized over the remaining life of the underlying annuity contracts which is estimated to be between 30 to 50 years.

³ In July 2017, Bansabadell Vida signed a reinsurance agreement on its individual life risk portfolio which resulted in an initial increase of USD 363 million of ceded future life policyholder benefits.

⁴ Total liabilities for insurance contracts ceded are gross of allowances for uncollectible amounts of USD 76 million and USD 53 million as of December 31, 2018 and 2017, respectively.

Table 8.2

Discounted reserves for losses and loss adjustment expenses

in USD millions, as of December 31

	Gross		Ceded		Net	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Reserves for losses and loss adjustment expenses	60,913	65,368	(11,535)	(11,070)	49,378	54,298
of which: Discounted reserves	2,843	2,887	(33)	(25)	2,810	2,862
Discount effect	1,274	1,347	(26)	(22)	1,248	1,325
Undiscounted reserves for losses and loss adjustment expenses	62,187	66,715	(11,561)	(11,092)	50,627	55,623
of which: Undiscounted amount of discounted reserves	4,117	4,235	(59)	(47)	4,058	4,188
Average discount rate	2.3%	2.2%	2.5%	2.8%	2.3%	2.2%

Table 8.3

Development of reserves for losses and loss adjustment expenses

in USD millions

	Gross		Ceded		Net	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017
As of January 1	65,368	61,155	(11,070)	(9,777)	54,298	51,378
Losses and loss adjustment expenses incurred:						
Current year	22,973	24,504	(4,903)	(5,083)	18,071	19,421
Prior years	(726)	(662)	52	335	(674)	(326)
Total incurred	22,248	23,842	(4,851)	(4,748)	17,397	19,094
Losses and loss adjustment expenses paid:						
Current year	(8,533)	(8,504)	1,209	986	(7,324)	(7,517)
Prior years	(14,393)	(13,770)	2,807	2,776	(11,586)	(10,994)
Total paid	(22,926)	(22,274)	4,016	3,763	(18,910)	(18,511)
Interest effects of discounted reserves	64	121	(6)	(1)	59	120
Acquisitions/(divestments) and transfers ¹	(2,354)	18	156	(2)	(2,198)	16
Foreign currency translation effects	(1,486)	2,506	219	(305)	(1,267)	2,201
As of December 31	60,913	65,368	(11,535)	(11,070)	49,378	54,298

¹ In 2018 the Group reclassified USD 1.8 billion to assets and liabilities held for sale in UK and Germany (see note 5). Additional movements mainly related to QBE and Travel Ace and Universal Assistance acquisitions (see note 5) and portfolio transfers in Germany and Australia with retroactive reinsurance agreements signed in 2018. The 2017 net movement is related to the divestment of operations in Middle East and Taiwan and the acquisition of MAA Takaful Berhad.

Consolidated financial statements (continued)

The Group establishes loss reserves, which are estimates of future payments of reported and unreported claims for losses and related expenses, with respect to insured events that have occurred. Reserving is a complex process dealing with uncertainty, requiring the use of informed estimates and judgments. Any changes in estimates or judgments are reflected in the results of operations in the period in which estimates and judgments are changed.

Significant delays may occur in the notification and settlement of claims, and a substantial measure of experience and judgment is involved in assessing outstanding liabilities, the ultimate cost of which cannot be known with certainty as of the balance sheet date. The reserves for losses and loss adjustment expenses are determined on the basis of the information available. However, it is inherent in the nature of the business written that the ultimate liabilities may vary as a result of subsequent developments.

For the year ended December 31, 2018, the decrease of USD 4.9 billion in net reserves for losses and loss adjustment expenses is mainly driven by reclassification of USD 1.8 billion to assets and liabilities held for sale (see note 5) and decrease of USD 1.3 billion due to foreign currency translation effects. In addition, certain portfolios with retroactive reinsurance agreements signed in 2018 in Germany and Australia were transferred to external parties, resulting in a decrease of net reserves of USD 690 million.

Net favorable reserve development emerged from reserves established in prior years amounting to USD 674 million mainly related to the following:

-
- ▶ In EMEA, favorable prior year development of USD 357 million driven by motor and liability in retail;
 - ▶ In North America, favorable prior year development of USD 206 million driven by workers' injury.
-

For the year ended December 31, 2017, the increase of USD 2.9 billion in the net reserves for losses and loss adjustment expenses is driven by an increase of USD 2.2 billion due to foreign currency translation effects.

The increase in prior year incurred losses versus the previous year mainly relates to catastrophe events during 2017, most notably the hurricanes in North America during the third quarter of 2017.

The reserve development in EMEA and Non-Core Businesses was impacted by the February 2017 change in the Ogden rate, the industry-wide discount rate used for calculating personal injury and accident claims in the UK, resulting in an increase in prior year reserves of USD 229 million.

Net favorable reserve development emerged from reserves established in prior years amounting to USD 326 million mainly related to the following:

-
- ▶ In North America, favorable prior year development of USD 344 million driven by workers' injury;
 - ▶ In EMEA, excluding the Ogden impact mentioned above, favorable prior year development in retail driven by motor, largely offset by the unfavorable prior year development for commercial liability.
-

Development of
insurance losses,
net

Table 8.4

in USD millions, as of December 31	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Gross reserves for losses and loss adjustment expenses (undiscounted)	68,126	68,274	67,762	69,986	68,312	64,472	62,971	62,254	66,715	62,187
Reinsurance recoverable (undiscounted)	(12,182)	(12,093)	(12,421)	(12,601)	(10,993)	(9,770)	(9,231)	(9,796)	(11,092)	(11,561)
Initial net reserves for losses and loss adjustment expenses	55,944	56,180	55,341	57,385	57,319	54,703	53,739	52,458	55,623	50,627
Cumulative paid as of:										
One year later	(12,716)	(13,092)	(13,525)	(13,799)	(13,301)	(12,576)	(11,690)	(10,994)	(11,586)	
Two years later	(19,821)	(21,073)	(21,245)	(21,465)	(21,002)	(19,460)	(18,562)	(17,808)		
Three years later	(25,623)	(27,137)	(26,871)	(27,064)	(26,021)	(24,475)	(23,590)			
Four years later	(30,127)	(31,375)	(31,129)	(30,691)	(29,851)	(28,105)				
Five years later	(33,325)	(34,478)	(33,836)	(33,515)	(32,509)					
Six years later	(35,678)	(36,556)	(35,935)	(35,579)						
Seven years later	(37,324)	(38,192)	(37,625)							
Eight years later	(38,695)	(39,568)								
Nine years later	(39,879)									
Cumulative incurred:										
One year later	(1,378)	(1,302)	(571)	(757)	(59)	149	(479)	(326)	(674)	
Two years later	(2,565)	(1,819)	(891)	(652)	(139)	(25)	(1,106)	(1,043)		
Three years later	(2,700)	(2,028)	(677)	(777)	(72)	(438)	(1,666)			
Four years later	(2,770)	(1,891)	(804)	(709)	(214)	(823)				
Five years later	(2,587)	(2,020)	(826)	(912)	(576)					
Six years later	(2,677)	(2,051)	(1,018)	(1,136)						
Seven years later	(2,629)	(2,107)	(1,112)							
Eight years later	(2,603)	(2,188)								
Nine years later	(2,619)									
Net undiscounted reserves re-estimated ¹ :										
One year later	54,565	54,878	54,770	56,628	57,259	54,852	53,260	52,131	54,949	
Two years later	53,379	54,361	54,450	56,734	57,180	54,677	52,633	51,415		
Three years later	53,243	54,152	54,664	56,609	57,246	54,265	52,073			
Four years later	53,173	54,289	54,537	56,676	57,105	53,880				
Five years later	53,357	54,160	54,515	56,474	56,743					
Six years later	53,267	54,129	54,323	56,250						
Seven years later	53,315	54,073	54,229							
Eight years later	53,341	53,992								
Nine years later	53,325									
Cumulative (deficiency)/redundancy of net reserves	2,619	2,188	1,112	1,136	576	823	1,666	1,043	674	
Cumulative (deficiency)/redundancy as a percentage of initial net reserves	4.7%	3.9%	2.0%	2.0%	1.0%	1.5%	3.1%	2.0%	1.2%	
Gross reserves re-estimated	63,676	64,642	65,301	67,065	66,488	62,996	60,821	60,477	65,990	
Cumulative (deficiency)/redundancy of gross reserves	4,450	3,632	2,461	2,921	1,824	1,476	2,150	1,777	726	
Cumulative (deficiency)/redundancy as a percentage of initial gross reserves	6.5%	5.3%	3.6%	4.2%	2.7%	2.3%	3.4%	2.9%	1.1%	

¹ Undiscounted amounts starting 2016, prior years are shown discounted.

Consolidated financial statements (continued)

Table 8.4 presents changes in the historical reserves for losses and loss adjustment expenses, net of reinsurance, that the Group established in 2009 and subsequent years. Reserves are presented by financial year, not by accident year. The reserves (and the development thereon) are for all accident years in that financial year. The top line of the table shows the estimated gross reserves for unpaid losses and loss adjustment expenses as of each balance sheet date, which represents the estimated amount of future payments for losses incurred in that year and in prior years. The cumulative paid portion of the table presents the cumulative amounts paid through each subsequent year in respect of the reserves established at each year end. Similarly, the cumulative incurred losses section details the sum of the cumulative paid amounts shown in the triangle above and the changes in loss reserves since the end of each financial year. The net undiscounted reserves re-estimated portion of the table shows the re-estimation of the initially recorded reserve as of each succeeding year end. Reserve development is shown in each column. Changes to estimates are made as more information becomes known about the actual losses for which the initial reserves were established. The cumulative deficiency or redundancy is equal to the initial net reserves less the liability re-estimated as of December 31, 2018. It is the difference between the initial net reserve estimate and the last entry of the diagonal in the net undiscounted reserves re-estimated portion of the table. Conditions and trends that have affected the development of reserves for losses and loss adjustment expenses in the past may or may not necessarily occur in the future, and accordingly, conclusions about future results cannot be derived from the information presented in table 8.4.

The Group has considered asbestos, including latent injury, claims and claims expenses in establishing the reserves for losses and loss adjustment expenses. The Group continues to be advised of indemnity claims asserting injuries from asbestos. Coverage and claim settlement issues, such as determination that coverage exists and the definition of an occurrence, together with increased medical diagnostic capabilities and awareness have often caused actual loss development to exhibit more variation than in other lines of business. Such claims require specialized reserving techniques and the uncertainty of the ultimate cost of these types of claims has tended to be greater than the uncertainty related to standard lines of business.

Net reserves for losses and loss adjustment expenses for asbestos amounted to USD 384 million and USD 2 billion for the year ended December 31, 2018 and 2017, respectively. The decrease in year 2018 mainly related to the Group reclassification to assets and liabilities held for sale based on agreements signed to sell businesses in the UK (see note 5).

Table 8.5

Development of
future life
policyholder
benefits

in USD millions	Gross		Ceded		Net	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017
As of January 1	77,529	72,440	(3,201)	(3,766)	74,328	68,674
Premiums ^{1,2}	13,270	12,593	(1,222)	(1,609)	12,048	10,984
Claims	(10,360)	(10,899)	952	783	(9,408)	(10,116)
Fee income and other expenses	(4,281)	(3,947)	335	198	(3,945)	(3,749)
Interest and bonuses credited to policyholders	1,951	2,136	(89)	(146)	1,862	1,990
Changes in assumptions	(24)	(133)	2	–	(21)	(133)
Acquisitions/(divestments) and transfers ^{3,4}	23	(1,561)	12	1,561	35	–
Increase/(decrease) recorded in other comprehensive income	(228)	(65)	–	–	(228)	(65)
Foreign currency translation effects	(2,931)	6,964	101	(222)	(2,830)	6,742
As of December 31	74,950	77,529	(3,110)	(3,201)	71,839	74,328

¹ Farmers New World Life Insurance Company entered into a retrospective reinsurance agreement to transfer the risk of certain annuity portfolios with effect from April 1, 2017, which resulted in an initial increase of USD 362 million of ceded future life policyholder benefits.

² In July 2017, Bansabadell Vida signed a reinsurance agreement on its individual life risk portfolio which resulted in an initial increase of USD 363 million of ceded future life policyholder benefits.

³ The Group's life operations in the UK finalized the transfer of USD 1.6 billion of insurance assets and liabilities, associated with an annuities portfolio, as of June 30, 2017.

⁴ The 2018 net movement mainly relates to the EuroAmerica acquisition in Chile (see note 5) and sale of a portfolio in Singapore.

Long-duration contract liabilities included in future life policyholder benefits result primarily from traditional participating and non-participating life insurance products. Short-duration contract liabilities are primarily accident and health insurance products.

Future life policyholder benefits are generally calculated by a net premium valuation. In terms of U.S. dollars, the weighted average discount rate used in the calculation of future life policyholder benefits is 2.4 percent and 2.5 percent as of December 31, 2018 and 2017, respectively.

The amount of policyholder dividends to be paid is determined annually by each life insurance subsidiary. Policyholder dividends include life policyholder share of net income and unrealized appreciation of investments that are required to be allocated by the insurance contract or by local insurance regulations. Experience adjustments related to future policyholder benefits and policyholder contract deposits vary according to the type of contract and the country. Investment, mortality and morbidity results may be passed through by experience credits or as an adjustment to the premium mechanism, subject to local regulatory provisions.

The net impact of changes in assumptions on future life policyholder benefits by type of assumption is shown in table 8.6.

Table 8.6		2018	2017
Effect of changes in assumptions for future life policyholder benefits	in USD millions, for the years ended December 31		
	Interest rates	(1)	2
	Investment return	(3)	(154)
	Expense	(9)	2
	Morbidity	(3)	3
	Longevity	(6)	(4)
	Lapses	5	8
	Other	(6)	10
	Net impact of changes in assumptions	(23)	(133)

Table 8.7		2018	2017
Policyholder contract deposits and other funds gross	in USD millions, as of December 31		
	Universal life and other contracts	13,250	12,987
	Policyholder dividends	11,016	11,957
	Total	24,266	24,944

Table 8.8		Gross		Ceded		Net	
in USD millions		2018	2017	2018	2017	2018	2017
Development of policyholder contract deposits and other funds	As of January 1	24,944	22,785	(3,533)	(1,958)	21,411	20,827
	Premiums ¹	1,073	1,086	(73)	(1,719)	999	(632)
	Claims	(1,319)	(1,207)	318	272	(1,001)	(935)
	Fee income and other expenses	(402)	(401)	(6)	(13)	(407)	(414)
	Interest and bonuses credited to policyholders	1,406	1,295	(123)	(114)	1,284	1,181
	Acquisitions/(divestments) and transfers ²	422	–	–	–	422	–
	Increase/(decrease) recorded in other comprehensive income	(1,125)	(456)	–	–	(1,125)	(456)
	Foreign currency translation effects	(734)	1,842	–	(1)	(734)	1,840
	As of December 31	24,266	24,944	(3,416)	(3,533)	20,850	21,411

¹ Farmers New World Life Insurance Company entered into a retrospective reinsurance agreement to transfer the risk of certain annuity portfolios with effect from April 1, 2017, which resulted in an initial increase of USD 1.6 billion in ceded policyholder contract deposits and other funds.

² The 2018 net movement is mainly related to the acquisition of EuroAmerica in Chile (see note 5).

Consolidated financial statements (continued)

Tables 8.9a and 8.9b provide an analysis of the expected maturity profile of reserves for insurance contracts, net of reinsurance, based on expected cash flows without considering the surrender values as of December 31, 2018 and 2017. Reserves for unit-linked insurance contracts amounting to USD 69 billion and USD 75 billion as of December 31, 2018 and 2017, respectively, are not included, as policyholders can generally surrender their contracts at any time, at which point the underlying unit-linked assets would be liquidated. Risks from the liquidation of unit-linked assets are largely borne by the policyholders of unit-linked contracts.

Table 8.9a

Expected maturity profile for reserves for insurance contracts, net of reinsurance – current period	in USD millions, as of December 31, 2018				Total
	Reserves for losses and loss adjustment expenses	Future life policyholder benefits	Policyholder contract deposits and other funds		
< 1 year	14,128	9,425	1,613		25,167
1 to 5 years	19,969	17,523	1,722		39,215
5 to 10 years	7,353	14,077	2,280		23,710
10 to 20 years	5,437	13,512	2,644		21,593
> 20 years	2,491	17,301	12,591		32,383
Total	49,378	71,839	20,850		142,068

Table 8.9b

Expected maturity profile for reserves for insurance contracts, net of reinsurance – prior period	in USD millions, as of December 31, 2017				Total
	Reserves for losses and loss adjustment expenses	Future life policyholder benefits	Policyholder contract deposits and other funds		
< 1 year	14,757	9,434	1,571		25,762
1 to 5 years	22,440	18,606	1,900		42,945
5 to 10 years	8,434	13,932	2,237		24,603
10 to 20 years	6,239	14,928	2,691		23,858
> 20 years	2,428	17,429	13,012		32,869
Total	54,298	74,328	21,411		150,037

9. Liabilities for investment contracts

Liabilities for investment contracts

Table 9.1

in USD millions, as of December 31	2018	2017
Unit-linked investment contracts	41,188	45,484
Investment contracts (amortized cost)	504	510
Investment contracts with DPF	9,746	9,633
Total	51,439	55,627

Unit-linked investment contracts issued by the Group are recorded at a value reflecting the returns on investment funds which include selected equities, debt securities and derivative financial instruments. Policyholders bear the full risk of the returns on these investments.

The value of financial liabilities at amortized cost is based on a discounted cash flow valuation technique. The initial valuation of the discount rate is determined by the current market assessment of the time value of money and risk specific to the liability.

Development of liabilities for investment contracts

Table 9.2

in USD millions	2018	2017
As of January 1	55,627	69,113
Premiums	13,133	12,460
Claims	(15,353)	(10,727)
Fee income and other expenses	(464)	(564)
Interest and bonuses credited to policyholders	(2,739)	6,591
Acquisitions/(divestments) and transfers ¹	4,139	(29,073)
Increase/(decrease) recorded in other comprehensive income	(302)	5
Foreign currency translation effects	(2,603)	7,823
As of December 31	51,439	55,627

¹ As of December 31, 2018, the net carrying amount of the liabilities held for sale has decreased by USD 4 billion compared to the amount of USD 29 billion of unit-linked investment contracts that had been reclassified as of December 31, 2017, based on agreements to sell businesses in the UK (see note 5).

Consolidated financial statements (continued)

Tables 9.3a and 9.3b provide an analysis of investment contract liabilities according to maturity, based on expected cash flows as of December 31, 2018 and 2017. The undiscounted contractual cash flows for investment contract liabilities are USD 51 billion and USD 56 billion as of December 31, 2018 and 2017, respectively. Liabilities for unit-linked investment contracts amounted to USD 41 billion and USD 45 billion as of December 31, 2018 and 2017, respectively. Policyholders of unit-linked investment contracts can generally surrender their contracts at any time, leading the underlying assets to be liquidated, risks arising from liquidation of unit-linked assets are borne by the policyholders. Certain non-unit-linked contracts also allow for surrender of the contract by the policyholder at any time. Liabilities for such contracts amounted to USD 463 million and USD 558 million as of December 31, 2018 and 2017, respectively. The Group actively manages the Life in-force business to improve persistency and retention.

Table 9.3a

in USD millions, as of December 31, 2018

Expected maturity
profile for
liabilities for
investment
contracts –
current period

	Liabilities related to unit-linked investment contracts	Liabilities related to investment contracts (amortized cost)	Liabilities related to investment contracts with discretionary participation features	Total
< 1 year	2,624	227	416	3,267
1 to 5 years	6,364	140	1,477	7,981
5 to 10 years	7,548	74	1,792	9,414
10 to 20 years	6,682	42	1,113	7,837
> 20 years	17,971	22	4,948	22,940
Total	41,188	504	9,746	51,439

Table 9.3b

in USD millions, as of December 31, 2017

Expected maturity
profile for
liabilities for
investment
contracts –
prior period

	Liabilities related to unit-linked investment contracts	Liabilities related to investment contracts (amortized cost)	Liabilities related to investment contracts with discretionary participation features	Total
< 1 year	2,608	200	265	3,073
1 to 5 years	7,338	149	1,554	9,042
5 to 10 years	8,280	81	1,792	10,154
10 to 20 years	8,209	47	1,185	9,441
> 20 years	19,049	33	4,836	23,918
Total	45,484	510	9,633	55,627

10. Gross and ceded insurance revenues and expenses

Table 10.1

Insurance benefits and losses

in USD millions, for the years ended December 31

	Gross		Ceded		Net	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Losses and loss adjustment expenses	22,248	23,842	(4,851)	(4,748)	17,397	19,094
Life insurance death and other benefits	11,236	11,053	(986)	(1,504)	10,250	9,548
Total insurance benefits and losses	33,483	34,894	(5,837)	(6,252)	27,646	28,643

Table 10.2

Policyholder dividends and participation in profits

in USD millions, for the years ended December 31

	2018	2017
Change in policyholder contract deposits and other funds	1,245	1,202
Change in reserves for unit-linked insurance contracts	(1,350)	5,331
Change in liabilities for investment contracts – unit-linked	(2,930)	6,428
Change in liabilities for investment contracts – other	190	175
Change in unit-linked liabilities related to UK capital gains tax	109	(150)
Total policyholder dividends and participation in profits	(2,736)	12,984

Table 10.3

Underwriting and policy acquisition costs

in USD millions, for the years ended December 31

	Gross		Ceded		Net	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Amortization of deferred acquisition costs	6,466	6,777	(810)	(583)	5,655	6,193
Amortization of deferred origination costs	74	74	–	–	74	74
Commissions and other underwriting and acquisition expenses ¹	2,882	3,027	(47)	(255)	2,835	2,772
Total underwriting and policy acquisition costs	9,422	9,877	(857)	(838)	8,565	9,039

¹ Net of additions related to deferred acquisition and origination costs.

Table 10.4

Change in reserves for unearned premiums

in USD millions, for the years ended December 31

	Gross		Ceded		Net	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Change in reserves for unearned premiums	339	295	(115)	(217)	224	79

Consolidated financial statements (continued)

11. Deferred policy acquisition costs and deferred origination costs

Table 11.1

Development of
deferred policy
acquisition costs

in USD millions	Property & Casualty		Life		Other businesses ¹		Total	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
As of January 1	5,289	4,830	11,624	11,117	1,751	1,849	18,663	17,796
Acquisition costs deferred ²	4,449	4,438	2,533	995	179	397	7,161	5,829
Amortization	(4,252)	(4,114)	(1,280)	(1,561)	(123)	(454)	(5,655)	(6,129)
Impairments ³	–	–	–	(8)	–	(55)	–	(64)
Amortization (charged)/ credited to other comprehensive income	–	–	136	46	29	13	166	59
Acquisitions/(divestments) and transfers ⁴	37	(4)	–	–	(11)	–	26	(4)
Foreign currency translation effects	(156)	140	(663)	1,035	–	1	(820)	1,177
As of December 31	5,367	5,289	12,350	11,624	1,824	1,751	19,541	18,663

¹ Net of eliminations from inter-segment transactions.

² In May 2018, the Group entered into a quota share reinsurance agreement with OnePath Life, a part of ANZ Banking Group Limited and made an upfront commission payment of USD 754 million. In July 2017, Bansabadell Vida signed a reinsurance agreement on its individual life risk portfolio which resulted in an initial increase of USD 755 million of reinsurance deferred acquisition costs.

³ Farmers New World Life Insurance Company entered into a retrospective reinsurance agreement to transfer the risk of certain annuity portfolios with effect from April 1, 2017, which resulted in deferred policy acquisition costs impairment of USD 55 million.

⁴ The Property and Casualty movement mainly related to QBE acquisition and sale of Endsleigh Limited (see note 5). The 2018 other businesses movement mainly related to the sale of a portfolio in Singapore.

Table 11.2

Development of
deferred
origination costs

in USD millions	2018	2017
As of January 1	460	426
Origination costs deferred	55	59
Amortization	(74)	(74)
Foreign currency translation effects	(22)	49
As of December 31	419	460

12. Expenses

Table 12 shows expenses by functional area and by type of expense.

Table 12			
Expenses	in USD millions, for the years ended December 31		
		2018	2017
Administrative and other operating expenses ¹		7,761	7,212
Other underwriting and policy acquisition costs ²		2,111	2,188
Claims handling expenses ³		1,126	1,261
Other investment expenses ⁴		219	218
Total		11,216	10,879
of which:			
Personnel and other related costs		5,739	5,448
Amortization and impairments of intangible assets		501	570
Depreciation and impairments of property and equipment		173	152
Building and infrastructure costs		544	539
Brand and marketing expenses		332	344
Life recurring commission		445	431
Asset and other non-income taxes		54	38
IT expenses		1,611	1,394
Restructuring costs (excl. impairments)		297	292
Outsourcing and professional services		887	879
Foreign currency translation		(63)	(71)
Other		695	863
Total		11,216	10,879

¹ Includes in 2018 the gross-up of certain costs following adoption of IFRS 15 (see note 2).

² Included within commissions and other underwriting and acquisition expenses (see table 10.3).

³ Included within losses and loss adjustment expenses (see table 10.1).

⁴ Excludes expenses arising from investment property within investment expenses for Group investments (see table 6.1).

Consolidated financial statements (continued)

13. Property and equipment

Buildings held for own use and equipment are carried at cost less accumulated depreciation and any accumulated impairment loss. Generally, these assets are depreciated on a straight-line basis to income over the following estimated useful lives:

- ▶ buildings 25 to 50 years;
- ▶ furniture and fixtures 5 to 10 years;
- ▶ computer equipment 3 to 6 years;
- ▶ other equipment 6 to 10 years (or determined by the term of lease).

Land held for own use is carried at cost less any accumulated impairment loss.

Table 13.1

Property and
equipment –
current period

in USD millions	Land held for own use	Buildings held for own use	Furniture and fixtures	Computer equipment	Other equipment	Total
Gross carrying value as of January 1, 2018	155	415	380	326	740	2,017
Less: accumulated depreciation/impairments	–	(165)	(233)	(244)	(413)	(1,055)
Net carrying value as of January 1, 2018	155	250	147	82	327	961
Additions and improvements	–	70	42	57	110	279
Acquisitions	5	12	2	1	2	22
Disposals ¹	–	(1)	–	–	(28)	(29)
Transfers	–	(1)	–	–	1	(1)
Depreciation and impairments	(2)	(14)	(41)	(42)	(75)	(173)
Foreign currency translation effects	(3)	(9)	(3)	(2)	(6)	(23)
Net carrying value as of December 31, 2018	155	309	147	96	331	1,037
Plus: accumulated depreciation/impairments	–	165	223	235	401	1,023
Gross carrying value as of December 31, 2018	155	473	370	330	732	2,060

¹ Includes USD 25 million related to the sale of business in the UK (Endsleigh) (see note 5).

Table 13.2

Property and
equipment –
prior period

in USD millions	Land held for own use	Buildings held for own use	Furniture and fixtures	Computer equipment	Other equipment	Total
Gross carrying value January 1, 2017	168	427	378	313	727	2,013
Less: accumulated depreciation/impairments	(6)	(176)	(225)	(246)	(408)	(1,061)
Net carrying value January 1, 2017	162	251	154	67	319	953
Additions and improvements	1	41	27	44	99	213
Acquisitions	–	–	1	1	2	4
Disposals ¹	(1)	(2)	(5)	(3)	(27)	(39)
Transfers	(17)	(48)	–	1	1	(62)
Depreciation and impairments	–	(10)	(35)	(31)	(76)	(152)
Foreign currency translation effects	10	18	5	2	9	44
Net carrying value as of December 31, 2017	155	250	147	82	327	961
Plus: accumulated depreciation/impairments	–	165	233	244	413	1,055
Gross carrying value as of December 31, 2017	155	415	380	326	740	2,017

¹ Includes USD 1 million related to the sale of businesses in Taiwan and USD 10 million re-measurement losses related to assets held for sale (see note 5).

14. Attorney-in-fact contracts, goodwill and other intangible assets

Table 14.1

Intangible assets – current period

in USD millions	Attorney- in-fact contracts	Goodwill	PVFP	Distribution agreements	Software	Other	Total
Gross carrying value as of January 1, 2018	1,025	2,706	2,619	4,293	4,780	247	15,671
Less: accumulated amortization/ impairments	–	(353)	(2,112)	(1,465)	(3,492)	(109)	(7,531)
Net carrying value as of January 1, 2018	1,025	2,353	507	2,828	1,288	139	8,140
Additions and acquisitions	–	462	40	570	348	81	1,501
Divestments and transfers	–	–	–	(262)	(2)	–	(263)
Amortization ¹	–	–	(46)	(220)	(406)	(10)	(681)
Amortization charged to other comprehensive income	–	–	22	–	–	–	22
Impairments	–	–	(2)	–	(37)	(1)	(40)
Foreign currency translation effects	–	(180)	(24)	(228)	(30)	(14)	(476)
Net carrying value as of December 31, 2018	1,025	2,634	498	2,689	1,162	194	8,202
Plus: accumulated amortization/ impairments	–	276	2,041	1,565	3,678	109	7,669
Gross carrying value as of December 31, 2018	1,025	2,911	2,539	4,254	4,840	303	15,871

¹ Amortization of distribution agreements is included within underwriting and policy acquisition costs.

As of December 31, 2018, intangible assets related to non-controlling interests were USD 63 million for present value of future profits (PVFP) of acquired insurance contracts, USD 1 billion for distribution agreements, USD 10 million for software, USD 9 million for goodwill and USD 3 million for other intangible assets.

As a result of the acquisition of the QBE Latin America operations intangible assets increased by USD 250 million, of which USD 195 million is goodwill and USD 55 million is distribution agreements, software and other intangible assets. As a result of the acquisition of EuroAmerica in Chile, intangible assets increased by USD 143 million, of which USD 102 million is goodwill and USD 40 million is present value of future profits (PVFP). The acquisition of Travel Ace and Universal Assistance increased goodwill by USD 94 million and distribution agreements, software and other intangible assets by USD 19 million. As a result of the acquisition of Bright Box intangible assets increased by USD 77 million, of which USD 52 million related to goodwill and USD 25 million to software. As a result of the acquisition of Blue Insurance intangible assets increased by USD 56 million, of which USD 35 million is goodwill and USD 21 million is distribution agreements, software and other intangible assets. The remaining minus USD 16 million relates to a post-acquisition adjustment of Cover-More (see note 5).

In 2018, a distribution agreement in Brazil was signed replacing the existing distribution agreement. Additional intangible assets of USD 263 million related to this distribution agreement were recorded as at December 31, 2018.

Table 14.2

Intangible assets by business – current period

in USD millions, as of December 31, 2018	Attorney- in-fact contracts	Goodwill	PVFP	Distribution agreements	Software	Other	Total
Property & Casualty	–	1,492	–	941	452	194	3,079
Life	–	271	434	1,748	284	1	2,737
Farmers	1,025	819	63	–	339	–	2,247
Group Functions and Operations	–	52	–	–	88	–	139
Net carrying value	1,025	2,634	498	2,689	1,162	194	8,202

Consolidated financial statements (continued)

Table 14.3

Intangible assets –
prior period

in USD millions	Attorney- in-fact contracts	Goodwill	PVFP	Distribution agreements	Software	Other	Total
Gross carrying value as of January 1, 2017	1,025	2,110	2,422	3,860	4,652	251	14,321
Less: accumulated amortization/ impairments	–	(315)	(1,918)	(1,147)	(3,201)	(124)	(6,706)
Net carrying value as of January 1, 2017	1,025	1,795	504	2,713	1,450	128	7,615
Additions and acquisitions	–	565	–	119	320	38	1,043
Divestments and transfers	–	(61)	–	(2)	(44)	(23)	(129)
Amortization ¹	–	–	(55)	(213)	(350)	(9)	(626)
Amortization charged to shareholders' equity	–	–	14	–	–	–	14
Impairments	–	–	–	–	(156)	–	(156)
Foreign currency translation effects	–	53	45	210	68	4	380
Net carrying value as of December 31, 2017	1,025	2,353	507	2,828	1,288	139	8,140
Plus: accumulated amortization/ impairments	–	353	2,112	1,465	3,492	109	7,531
Gross carrying value as of December 31, 2017	1,025	2,706	2,619	4,293	4,780	247	15,671

¹ Amortization of distribution agreements is included within underwriting and policy acquisition costs.

As of December 31, 2017, intangible assets related to non-controlling interests were USD 76 million for the present value of future profits (PVFP) of acquired insurance contracts, USD 1.2 billion for distribution agreements and USD 15 million for software.

As a result of the acquisition of Cover-More intangible assets increased by USD 728 million of which USD 566 million related to goodwill and USD 163 million to distribution agreements, software and other intangible assets (see note 5).

For the year ended December 31, 2017, divestments and transfers include re-measurements of intangible assets related to assets held for sale of USD 124 million (see note 5).

Following a review, software was identified, which was not utilized as originally expected, resulting in USD 156 million of impairments, primarily in Property & Casualty in the UK and in Group Functions and Operations.

Table 14.4

Intangible assets
by business –
prior period

in USD millions, as of December 31, 2017	Attorney- in-fact contracts	Goodwill	PVFP	Distribution agreements	Software	Other	Total
Property & Casualty	–	1,350	–	820	524	138	2,833
Life	–	183	434	2,007	324	1	2,950
Farmers	1,025	819	73	–	370	–	2,288
Group Functions and Operations	–	–	–	–	70	–	70
Net carrying value	1,025	2,353	507	2,828	1,288	139	8,140

15. Receivables and other assets

Table 15		2018	2017
Receivables and other assets	in USD millions, as of December 31		
	Financial assets		
	Group derivative assets	899	903
	Unit-linked derivative assets	3	19
	Receivables from policyholders	3,281	3,281
	Receivables from insurance companies, agents and intermediaries	5,514	5,665
	Receivables arising from ceded reinsurance	1,114	1,179
	Reverse repurchase agreements	47	153
	Amounts due from investment brokers	972	847
	Other receivables	2,426	2,312
	Allowance for impairments ¹	(243)	(258)
	Accrued premiums	849	845
	Accrued investment income ²	1,601	1,695
	Assets for defined benefit plans ³	232	201
	Other financial assets	144	187
	Non-financial assets		
	Current income tax receivables	634	505
	Prepaid expenses	391	350
	Other non-financial assets	361	313
	Total receivables and other assets	18,225	18,195

¹ Includes receivables arising from ceded reinsurance of USD 38 million and USD 41 million as of December 31, 2018 and 2017, respectively.

² Accrued investment income on the unit-linked investments amounts to USD 102 million and USD 107 million as of December 31, 2018 and 2017, respectively.

³ See note 20.

Receivables are carried at notional amounts, and are generally settled within one year. The notional and fair value amounts are not significantly different.

Consolidated financial statements (continued)

16. Other liabilities

Table 16.1		2018	2017
Other liabilities	in USD millions, as of December 31		
	Other financial liabilities		
	Group derivative liabilities	325	214
	Unit-linked derivative liabilities	12	15
	Amounts due to agents & intermediaries	870	798
	Liabilities for cash collateral received for securities lending	47	153
	Amounts due to investment brokers	987	1,096
	Bank deposits	1	1
	Collateralized bank financing for structured lease vehicles	436	518
	Liabilities for defined benefit plans ¹	2,491	3,590
	Other liabilities for employee benefit plans	129	141
	Accrued liabilities	2,067	2,078
	Other financial liabilities	5,273	5,563
	Other non-financial liabilities		
	Current income tax payables	601	953
	Restructuring provisions	258	269
	Other non-financial liabilities	824	603
	Total other liabilities	14,321	15,993

¹ See note 20

Table 16.2 shows the maturity schedule of other financial liabilities excluding liabilities for defined benefit plans as of December 31, 2018 and 2017. The allocation to the time bands is based on the expected maturity date for the carrying value and the earliest contractual maturity for the undiscounted cash flows.

Table 16.2		2018		2017	
Maturity schedule – other financial liabilities	in USD millions, as of December 31				
		Carrying value	Undiscounted cash flows	Carrying value	Undiscounted cash flows
	< 1 year	9,458	9,577	9,643	9,691
	1 to 2 years	197	247	284	420
	2 to 3 years	57	64	183	245
	3 to 4 years	133	144	23	39
	4 to 5 years	43	51	87	107
	> 5 years	259	491	357	593
	Total	10,148	10,574	10,578	11,096

Table 16.3

Restructuring
provisions

in USD millions	2018	2017
As of January 1	269	334
Provisions made during the period	191	192
Increase of provisions set up in prior years	45	56
Provisions used during the period	(226)	(296)
Provisions reversed during the period	(13)	(42)
Foreign currency translation effects	(8)	24
As of December 31	258	269

During the year ended December 31, 2018 the Group incurred total restructuring costs of USD 350 million, of which USD 223 million is due to net increases in restructuring provisions, affecting mainly Property & Casualty in Europe, Middle East & Africa (EMEA), North America and Farmers.

During the year ended December 31, 2017, the Group incurred total restructuring costs of USD 355 million, of which USD 206 million was due to net increases in restructuring provisions, affecting mainly Property & Casualty in EMEA and North America.

Consolidated financial statements (continued)

17. Income taxes

Table 17.1				
in USD millions, for the years ended December 31				
		2018		2017
Income tax expense – current/deferred split	Current	1,119		2,128
	Deferred	15		(311)
	Total income tax expense/(benefit)	1,134		1,816

Table 17.2					
in USD millions, for the years ended December 31					
	Rate	2018	Rate	2017	
Expected and actual income tax expense					
Net income before income taxes		5,110		5,125	
less: income tax (expense)/benefit attributable to policyholders		183		(171)	
Net income before income taxes attributable to shareholders		5,293		4,954	
Expected income tax expense attributable to shareholders computed at the Swiss statutory tax rate	22.0%	1,165	22.0%	1,090	
Increase/(reduction) in taxes resulting from:					
Tax rate differential in foreign jurisdictions		(27)		331	
Tax exempt and lower taxed income		(106)		(124)	
Non-deductible expenses		152		133	
Tax losses not recognized		98		83	
Prior year adjustments and other		34		132	
Actual income tax expense attributable to shareholders	24.9%	1,317	33.2%	1,645	
plus: income tax expense/(benefit) attributable to policyholders		(183)		171	
Actual income tax expense	22.2%	1,134	35.4%	1,816	

Table 17.2 sets out the factors that cause the actual income tax expense to differ from the expected expense computed by applying the Swiss statutory tax rate of 22.0 percent, which is the rate applicable in the jurisdiction where the ultimate parent company is resident.

The Group is required to record taxes on policyholder earnings for life insurance policyholders in certain jurisdictions. Accordingly, the income tax expense or benefit attributable to these life insurance policyholder earnings is included in income tax expense. In certain jurisdictions an accrual for future policy fees that will cover the tax charge is included in insurance benefits and losses.

Taxes paid by certain of the Group's life insurance businesses are based on the investment result less allowable expenses. To the extent these taxes exceed the amount that would have been payable in relation to the shareholders' share of taxable profits, it is normal practice for certain of the Group's businesses to recover this portion from policyholders. While the relevant company has the contractual right to charge policyholders for the taxes attributable to their share of the investment result less expenses, the obligation to pay the tax authority rests with the company and therefore, the full amount of tax including the portion attributable to policyholders is accounted for as income tax. Income tax expense therefore includes an element attributable to policyholders.

Deferred tax assets/(liabilities) analysis by source

Table 17.3

in USD millions, as of December 31

	2018		2017	
	Assets	Liabilities	Assets	Liabilities
Gross deferred tax				
Deferred acquisition and origination costs	52	(658)	52	(659)
Depreciable and amortizable assets	27	(86)	39	(55)
Life policyholders' benefits and deposits ¹	4	(1)	–	(3)
Unrealized (gains)/losses on available-for-sale investments and cash flow hedges	109	(49)	38	(179)
Accruals and deferred income	92	(16)	96	(22)
Reserves for losses and loss adjustment expenses	295	(116)	210	(238)
Reserves for unearned premiums	722	(66)	691	–
Pensions and other employee benefits	537	(72)	644	(62)
Other assets/liabilities	170	(44)	200	(20)
Tax loss carryforwards	634	–	717	–
Gross deferred tax assets/(liabilities) before valuation allowance	2,643	(1,110)	2,689	(1,239)
Valuation allowance	(408)	–	(374)	–
Gross deferred tax assets/(liabilities) after valuation allowance	2,235	(1,110)	2,314	(1,239)
Deferred tax assets	1,125		1,076	
Gross deferred tax				
Deferred acquisition and origination costs	25	(2,125)	24	(2,167)
Depreciable and amortizable assets	133	(1,699)	142	(1,798)
Life policyholders' benefits and deposits ¹	1,924	(1,017)	1,816	(949)
Unrealized (gains)/losses on available-for-sale investments and cash flow hedges	288	(860)	226	(1,054)
Accruals and deferred income	76	(122)	81	(87)
Reserves for losses and loss adjustment expenses	57	(90)	97	(118)
Reserves for unearned premiums	18	(6)	20	(64)
Deferred front-end fees	511	–	522	–
Pensions and other employee benefits	340	(325)	352	(278)
Other assets/liabilities	646	(1,732)	677	(1,845)
Tax loss carryforwards	131	–	99	–
Gross deferred tax assets/(liabilities) before valuation allowance	4,149	(7,976)	4,056	(8,361)
Valuation allowance	(89)	–	(52)	–
Gross deferred tax assets/(liabilities) after valuation allowance	4,061	(7,976)	4,005	(8,361)
Deferred tax liabilities		(3,915)		(4,357)
Net deferred tax liabilities		(2,790)		(3,281)

¹ Includes reserves for unit-linked contracts

The Group's deferred tax assets and liabilities are recorded by its tax-paying entities throughout the world, which may include several legal entities within each tax jurisdiction. Legal entities are grouped as a single taxpayer only when permitted by local legislation and when deemed appropriate. The first part of table 17.3 includes single taxpayers with a net deferred tax asset position and the second part includes single taxpayers with a net deferred tax liability position.

As of December 31, 2018 and 2017, the aggregate amount of temporary differences associated with investments in subsidiaries, branches and associates and interests in joint ventures, for which deferred tax liabilities have not been recognized amount to approximately USD 19 billion and USD 22 billion, respectively. In the remote likelihood that these temporary differences were to reverse simultaneously, the resulting tax liabilities would be very limited due to participation exemption rules.

Consolidated financial statements (continued)

Table 17.4			
Development of net deferred tax liabilities			
in USD millions			
	2018	2017	
As of January 1	(3,281)	(3,114)	
Net change recognized in the income statement	(15)	311	
Net change recognized in equity	344	(245)	
Net changes due to acquisitions/(divestments)	75	(60)	
Foreign currency translation effects	86	(173)	
As of December 31	(2,790)	(3,281)	
attributable to policyholders	(457)	(688)	
attributable to shareholders	(2,333)	(2,593)	

The net deferred tax liabilities related to non-controlling interests amounted to USD 189 million and USD 239 million as of December 31, 2018 and 2017, respectively.

Table 17.5			
Development of deferred income taxes included in equity			
in USD millions			
	2018	2017	
As of January 1	73	313	
Net unrealized gains/(losses) on available-for-sale investments	419	132	
Cash flow hedges	11	14	
Revaluation reserve	9	–	
Net actuarial gains/(losses) on pension plans	(96)	(392)	
Foreign currency translation effects	(10)	5	
As of December 31	406	73	

Table 17.6			
Tax loss carryforwards and tax credits			
in USD millions, as of December 31			
	2018	2017	
For which deferred tax assets have been recognized, expiring			
< 5 years	50	15	
5 to 20 years	198	156	
> 20 years or with no time limitation	747	1,267	
Subtotal	994	1,438	
For which deferred tax assets have not been recognized, expiring			
< 5 years	89	64	
5 to 20 years	12	33	
> 20 years or with no time limitation	2,010	1,731	
Subtotal	2,112	1,828	
Total	3,106	3,265	

The tax rates applicable to tax losses for which a deferred tax asset has not been recognized are 23.0 percent and 22.8 percent as of December 31, 2018 and 2017, respectively.

The recoverability of the deferred tax asset for each taxpayer is based on the taxpayer's ability to utilize the deferred tax asset. This analysis considers the projected taxable income to be generated by the taxpayer, as well as its ability to offset the deferred tax asset against deferred tax liabilities.

Management assesses the recoverability of the deferred tax-asset carrying values based on future years' taxable income projections and believes the carrying values of the deferred tax assets as of December 31, 2018, to be recoverable.

18. Senior and subordinated debt

Table 18.1		2018	2017	
in USD millions, as of December 31				
Senior and subordinated debt	Senior debt			
	Zurich Insurance Company Ltd	2.375% CHF 525 million notes, due November 2018 ¹	–	538
		1.500% CHF 400 million notes, due June 2019 ^{1,2}	409	418
		1.125% CHF 400 million notes, due September 2019 ^{1,2}	411	421
		0.625% CHF 250 million notes, due July 2020 ^{1,2}	258	262
		2.875% CHF 250 million notes, due July 2021 ¹	253	255
		3.375% EUR 500 million notes, due June 2022 ^{1,2,3}	598	634
		1.875% CHF 100 million notes, due September 2023 ^{1,2}	110	112
		1.750% EUR 500 million notes, due September 2024 ^{1,2,3}	583	608
		0.500% CHF 350 million notes, due December 2024 ¹	356	–
		0.510% CHF 120 million loan, due December 2024	122	–
		1.500% CHF 150 million notes, due July 2026 ^{1,2}	165	167
		1.000% CHF 200 million notes, due October 2028 ¹	204	–
		1.500% EUR 500 million notes, due December 2028 ^{1,3}	568	–
	Zurich Holding Comp. of America Inc	Euro commercial paper notes, due in less than 12 months	399	399
	Zurich Finance (Australia) Limited	Floating rate AUD 241 million loan due July 2019	170	–
		3.271% AUD 200 million loan due May 2023	141	–
		3.477% AUD 350 million notes, due May 2023 ¹	246	–
		4.500% AUD 250 million notes, due July 2038 ¹	176	–
Other	Various debt instruments	69	31	
	Senior debt	5,237	3,846	
	Subordinated debt			
Zurich Insurance Company Ltd	8.250% USD 500 million perpetual capital notes, first callable January 2018 ^{1,3}	–	500	
	4.625% CHF 500 million perpetual notes, first callable May 2018 ¹	–	513	
	7.500% EUR 425 million notes, due July 2039, first callable July 2019 ^{1,3}	486	509	
	2.750% CHF 225 million perpetual capital notes, first callable June 2021 ¹	228	230	
	2.750% CHF 200 million perpetual capital notes, first callable September 2021 ^{1,2}	209	212	
	4.750% USD 1 billion perpetual capital notes, first callable January 2022 ^{1,3}	996	994	
	4.250% EUR 1 billion notes, due October 2043, first callable October 2023 ^{1,3}	1,138	1,192	
	4.250% USD 300 million notes, due October 2045, first callable October 2025 ^{1,3}	299	299	
	5.625% USD 1 billion notes, due June 2046, first callable June 2026 ^{1,3}	997	996	
	3.500% EUR 750 million notes, due October 2046, first callable October 2026 ^{1,2,3}	855	890	
	5.125% USD 500 million notes, due June 2048, first callable June 2028 ^{1,3}	498	–	
	4.875% USD 500 million notes, due October 2048, first callable October 2028 ^{1,3}	498	–	
Zurich Finance (UK) plc	6.625% GBP 450 million perpetual notes, first callable October 2022 ¹	570	604	
	Subordinated debt	6,775	6,938	
	Total senior and subordinated debt	12,012	10,784	

¹ Issued under the Group's Euro Medium Term Note Programme (EMTN Programme).² The Group applied the fair value hedge methodology either partially or in full to hedge the interest rate exposure.³ These bonds are part of a qualifying net investment hedge to hedge the foreign currency exposure.

None of the debt instruments listed in table 18.1 was in default as of December 31, 2018 and 2017.

Consolidated financial statements (continued)

To facilitate the issuance of debt, the Group has in place a Euro Medium Term Note Program (EMTN Program) allowing for the issuance of senior and subordinated notes up to a maximum of USD 18 billion. All issuances under this program are either issued or guaranteed by Zurich Insurance Company Ltd. The Group has also issued debt outside this program.

Debt issued is recognized initially at fair value of the consideration received, net of transaction costs incurred, and subsequently carried at amortized cost using the effective interest rate method, unless fair value hedge accounting is applied.

Table 18.2

in USD millions, as of December 31

Maturity schedule of
outstanding debt

	2018		2017	
	Carrying value	Undiscounted cash flows	Carrying value	Undiscounted cash flows
< 1 year	1,894	2,319	1,949	2,345
1 to 2 years	308	676	1,369	1,699
2 to 3 years	690	1,056	262	553
3 to 4 years	2,164	2,473	697	987
4 to 5 years	1,636	1,880	2,232	2,460
5 to 10 years	5,144	5,756	4,264	4,707
> 10 years	176	256	11	18
Total	12,012	14,416	10,784	12,768

Debt maturities reflect original contractual dates, taking early redemption options into account. For call/redemption dates, see table 18.1. The total notional amount of debt due in each period is not materially different from the total carrying value disclosed in table 18.2. Undiscounted cash flows include interest and principal cash flows on debt outstanding as of December 31, 2018 and 2017. Floating interest rates are assumed to remain constant as of December 31, 2018 and 2017. The aggregated cash flows are translated into U.S. dollars at end-of-period rates.

Table 18.3

in USD millions

Development of
debt arising from
financing activities

	Total	
	2018	2017
As of January 1	10,784	11,212
Issuance of debt recognized in cash flows	3,079	–
Repayment of debt recognized in cash flows	(1,566)	(1,049)
Acquisitions/(divestments) and transfers ¹	(1)	(18)
Changes in fair value	(7)	(27)
Other changes	(9)	3
Foreign currency translation effects	(269)	664
As of December 31	12,012	10,784

¹ The 2018 and 2017 movement of USD 1 million and USD 18 million respectively, is related to the sale of Endsleigh Limited (see note 5).

19. Shareholders' equity, dividends and earnings per share

Table 19.1

Share capital

	Share capital in CHF	Number of shares	Par value in CHF
Issued share capital			
As of December 31, 2016	15,060,741	150,607,406	0.10
New shares issued from contingent capital in 2017	73,245	732,445	0.10
As of December 31, 2017	15,133,985	151,339,851	0.10
New shares issued from contingent capital in 2018	818	8,176	0.10
As of December 31, 2018	15,134,803	151,348,027	0.10
Authorized, contingent and issued share capital			
As of December 31, 2017	23,129,526	231,295,259	0.10
As of December 31, 2018	23,129,526	231,295,259	0.10

The following information related to authorized share capital and contingent share capital is specified in article 5 of the Articles of Association.

a) Authorized share capital

Until April 4, 2020, the Board of Zurich Insurance Group Ltd is authorized to increase the share capital by an amount not exceeding CHF 4,500,000 by issuing up to 45,000,000 fully-paid registered shares with a nominal value of CHF 0.10 each. An increase in partial amounts is permitted. The Board would determine the date of issue of any such new shares, the issue price, type of payment, conditions for exercising subscription rights, and the commencement of entitlement to dividends.

The Board may issue such new shares by means of a firm underwriting by a banking institution or syndicate with a subsequent offer of those shares to current shareholders. The Board may allow the expiry of subscription rights which have not been exercised, or it may place these rights as well as shares, the subscription rights of which have not been exercised, at market conditions.

The Board is further authorized to restrict or exclude the subscription rights of shareholders and to allocate them to third parties, the Company or one of its group companies, up to a maximum of 15,000,000 fully-paid registered shares, if the shares are to be used:

- ▶ for the take-over of an enterprise, or parts of an enterprise or of participations or for investments by the Company or one of its group companies, or the financing including re-financing of such transactions; or
- ▶ for the purpose of expanding the scope of shareholders in connection with the quotation of shares on foreign stock exchanges or issuance of shares on the national or international capital markets (including private placements to one or more selected investors); or
- ▶ for the conversion of loans, bonds, similar debt instruments, equity-linked instruments or other financial market instruments (collectively, the 'Financial Instruments') issued by the Company or one of its group companies; or
- ▶ for the improvement of the regulatory capital position of the Company or one of its group companies in a fast and expeditious manner.

Up to April 4, 2020, the total of new shares issued from (i) authorized share capital where the subscription rights were restricted or excluded, and (ii) contingent share capital in connection with Financial Instruments where the advance subscription rights were restricted or excluded, may not exceed 30,000,000 new shares.

b) Contingent share capital

Financial Instruments

The share capital of Zurich Insurance Group Ltd may be increased by an amount not exceeding CHF 3,000,000 by issuing of up to 30,000,000 fully-paid registered shares with a nominal value of CHF 0.10 each by the voluntary or mandatory exercise of conversion and/or option rights which are granted in connection with the issuance of loans, bonds, similar debt instruments, equity-linked instruments or other financial market instruments (collectively, the 'Financial Instruments') by the Company or one of its group companies or by mandatory conversion of Financial Instruments issued by the Company or one of its group companies, that allow for contingent mandatory conversion into shares of the Company, or by exercising option rights which are granted to the shareholders. The subscription rights are excluded. The then-current owners of the Financial Instruments shall be entitled to subscribe for the new shares. The conversion and/or option conditions are to be determined by the Board.

Consolidated financial statements (continued)

The Board is authorized, when issuing Financial Instruments to restrict or exclude the advance subscription rights in cases where they are issued:

- ▶ for the financing including re-financing of a take-over of an enterprise, of parts of an enterprise, or of participations or of investments by the Company or one of its group companies; or
- ▶ on national or international capital markets (including private placements to one or more selected investors); or
- ▶ for the improvement of the regulatory capital position of the Company or one of its group companies in a fast and expeditious manner.

If the advance subscription rights are restricted or excluded by a resolution of the Board, the following applies: the Financial Instruments are to be issued at prevailing market conditions (including standard dilution protection clauses in accordance with market practice) and the setting of the conversion or issue price of the new shares must take due account of the stock market price of the shares and/or comparable instruments priced by the market at the time of issue or time of conversion.

The conversion rights may be exercisable during a maximum of ten years and option rights during a maximum of seven years from the time of the respective issue; contingent conversion features may remain in place indefinitely.

Up to April 4, 2020, the total of new shares issued from (i) authorized share capital where the subscription rights were restricted or excluded, and (ii) contingent share capital in connection with Financial Instruments where the advance subscription rights were restricted or excluded, may not exceed 30,000,000 new shares.

Employee participation

During 2018 and 2017, 8,176 shares and 732,445 shares, respectively, were issued to employees from contingent share capital. The remaining contingent share capital, which can be issued to employees amounted to CHF 494,723 and CHF 495,541 or 4,947,232 and 4,955,408 fully paid registered shares as of December 31, 2018 and 2017, respectively, with a nominal value of CHF 0.10 each. Subscription rights of the shareholders, as well as advance subscription rights, are excluded. The issuance of new shares or respective option rights to employees is subject to one or more regulations to be issued by the Board and takes into account performance, functions, levels of responsibility and criteria of profitability. New shares or option rights may be issued to employees at a price lower than that quoted on the stock exchange.

c) Additional paid-in capital

This reserve is not ordinarily available for distribution. However, as of January 1, 2011, a Swiss tax regulation based on the Swiss Corporate Tax Reform II became effective, allowing for payments free of Swiss withholding tax to shareholders out of the capital contribution reserve, created out of additional paid-in capital. Therefore, amounts qualifying under this regulation can be paid out of additional paid-in capital. As of December 31, 2018, the general capital contribution reserve amounted to CHF 28 million.

d) Treasury shares

Table 19.2

Treasury shares	number of shares, as of December 31	2018	2017	2016
Treasury shares		2,342,432	1,156,567	1,203,523
Treasury shares (repurchased under the public share buy-back program for cancellation purposes, see f))		1,740,000	–	–
Total Treasury shares		4,082,432	1,156,567	1,203,523

Treasury shares comprise shares acquired in the market as well as shares repurchased via the 2018 public share buy-back program for cancellation purposes (see f) below).

e) Dividends

The dividend of CHF 18 per share was partially paid out of the capital contribution reserve and partially out of the available earnings on April 10, 2018, as approved at the Annual General Meeting on April 4, 2018. The difference between the respective amounts of the dividend at transaction day exchange rates amounting to USD 2.8 billion and at historical exchange rates are reflected in the cumulative foreign currency translation adjustment.

In 2017, the dividend of CHF 17 per share was partially paid out of the capital contribution reserve and partially out of the available earnings on April 4, 2017, as approved at the Annual General Meeting on March 29, 2017. The difference between the respective amounts of the dividend at transaction day exchange rates amounting to USD 2.6 billion and at historical exchange rates are reflected in the cumulative foreign currency translation adjustment.

f) Share buy-back program

On April 11, 2018, the Group launched a public share buy-back program for up to 1,740,000 shares of Zurich Insurance Group Ltd, which was completed on May 18, 2018. A total of 1,740,000 shares were repurchased on a second trading line on the SIX Swiss Exchange via Zürcher Kantonalbank as agent.

On April 3, 2019 the Board of Directors will propose to the Annual General Meeting 2019 that Zurich Insurance Group Ltd's ordinary share capital be reduced via the cancellation of the 1,740,000 shares with a nominal value of CHF 0.10 repurchased under the public share buy-back program.

g) Earnings per share

Table 19.3					
Earnings per share					
for the years ended December 31					
	Net income attributable to common shareholders (in USD millions)	Weighted average number of shares	Per share (USD)	Per share (CHF) ¹	
2018					
Basic earnings per share	3,716	148,048,737	25.10	24.55	
Effect of potentially dilutive shares related to share-based compensation plans		1,620,039	(0.27)	(0.27)	
Diluted earnings per share	3,716	149,668,776	24.83	24.28	
2017					
Basic earnings per share	3,004	150,001,064	20.02	19.71	
Effect of potentially dilutive shares related to share-based compensation plans		974,049	(0.13)	(0.13)	
Diluted earnings per share	3,004	150,975,114	19.90	19.58	

¹ The translation from U.S. dollars to Swiss francs is shown for information purposes only and has been calculated at the Group's average exchange rates for the years ended December 31, 2018 and 2017.

Basic earnings per share is computed by dividing net income attributable to shareholders by the weighted average number of shares outstanding for the year, excluding the weighted average number of shares held as treasury shares. Diluted earnings per share reflects the effect of potentially dilutive shares.

Consolidated financial statements (continued)

20. Employee benefits

The Group had 52'267 and 51,633 employees (full-time equivalents) as of December 31, 2018 and 2017, respectively. Personnel and other related costs incurred were USD 5.8 billion and 5.6 billion for the years ended December 31, 2018 and 2017, respectively, including wages and salaries of USD 4.8 billion for both years.

The Group operates a number of retirement benefit arrangements for employees. Historically, the majority of employees belonged to defined benefit pension plans and will still have past service benefits accrued in those plans.

However, the majority of employees now going forward accrue benefits for future service under defined contribution plans, which provide benefits equal to the amounts contributed by both the employer and the employee plus investment returns.

Certain of the Group's operating companies also provide post-employment benefit plans covering medical care and life insurance, mainly in the U.S. Eligibility for these plans is generally based on completion of a specified period of eligible service and reaching a specified age. The plans typically pay a stated percentage of medical expenses subject to deductibles and other factors. The cost of post-employment benefits is accrued during the employees' service periods.

Governance of the Group's pension and post-employment benefit plans is the responsibility of the Group Pensions Committee. This committee is responsible for developing, reviewing and advising on the Group governance framework for matters related to pension and post-retirement benefit plans, including the relevant policies and processes. The committee provides oversight and guidance over the Group's principal pension and post-retirement benefit plans for accounting, benefit design, funding and investment and plan governance purposes. This includes, but is not limited to:

- ▶ oversight of the impact of the Group's principal defined benefit pension and post-retirement benefit plans in terms of cash, expense, and balance sheet accounting impact and capital implications
- ▶ development and maintenance of policies on funding, asset allocation, risk assessment and management, and assumption setting

The Group Pensions Committee provides a point of focus and co-ordination on the topic of pensions and post-retirement benefits at Group level for the supervision and exercise of company powers and obligations in relation to pension and post-retirement benefit plans.

The Group's policy on funding and asset allocation is subject to local legal and regulatory requirements and tax efficiency.

a) Defined benefit pension plans

Employees of the Group's companies are or have been covered by various pension plans, the largest of which are in Switzerland, the UK, the U.S. and Germany, which together comprise over 90 percent of the Group's total defined benefit obligation. The remaining plans in other countries are not individually significant, therefore no separate disclosure is provided.

Certain Group companies provide defined benefit pension plans, some of which provide benefits on retirement, death or disability related to employees' service periods and pensionable earnings. Others provide cash balance plans where the participants receive the benefit of the accumulated employer and employee contributions (where paid) together with additional cash credits in line with the rules of the plan. Eligibility for participation in the various plans is either immediate on commencement of employment or based on completion of a specified period of continuous service.

Most of the Group's defined benefit pension plans are funded through contributions by the Group and, in some cases also by employees, to investment vehicles managed by trusts or foundations independent of the Group's finances, or by management committees with fiduciary responsibilities. Where a trust or foundation exists, it is required by law or by articles of association to act in the interests of the fund and of all relevant beneficiaries to the plan, which can also include the sponsoring company, and is responsible for the investment policy with regard to the assets of the fund. The trust/foundation board or committee is usually composed of representatives from both employers and plan members. In these cases, the annual funding requirements are determined in accordance with the Group's overall funding policy and local regulation. Independent actuarial valuations for the plans are performed as required. It is the Group's general principle to ensure that the plans are appropriately funded in accordance with local pension regulations in each country.

The pension plans typically expose the company to risks such as interest rate, price inflation, longevity and salary risks. To the extent that pension plans are funded, the assets held mitigate some of the liability risk but introduce investment risk.

The overall investment policy and strategy for the Group's defined benefit pension plans is to achieve an investment return which, together with contributions, targets having sufficient assets to pay pension benefits as they fall due while also mitigating the various risks in the plans. The actual asset allocation is determined by reference to current and expected economic and market conditions and in consideration of specific asset class risk in the risk profile. The Group has a governance framework to ensure the trust/foundation board or committee considers how the asset investment strategy correlates with the maturity profile of the plan liabilities and the potential impact on the funding status of the plans, including short-term liquidity requirements. The investment strategies for each pension plan are independently determined by the governance body in each country, with oversight by the Group Pensions Committee. The pension assets are invested in diversified portfolios across geographical regions and asset classes to ensure diversified returns, also taking into account local pension laws. The investment strategies aim to mitigate asset-liability mismatches in the long run.

For post-employment defined benefit plans, total contributions to funded plans and benefits paid directly by the Group were USD 642 million for 2018 compared with USD 550 million for 2017. The estimated total for 2019 is USD 279 million (actual amount may differ).

Swiss pension plan

The plan provides benefits that exceed the minimum benefit requirements under Swiss pension law. It provides a lifetime pension to members at the normal retirement age of 65 (age 62 for Executive Staff). Participants can draw retirement benefits early from age 60 (age 58 for Executive Staff). Alternatively, the benefit can be taken as a lump sum payment at retirement. Contributions to the plan are paid by the employees and the employer, both for retirement savings and to finance risk benefits paid out in the event of death and disability. The accumulated balance on the pension account is based on the employee and employer pension contributions and interest accrued. The interest rate credited is defined annually by the plan's Board of Trustees which is responsible for the governance of the plans. The amount of pension payable on retirement is a result of the conversion rate applied on the accumulated balance of the individual participant's pension account at the retirement date.

As of December 31, 2017, the technical interest rate was reduced from 2.75 percent to 1.75 percent and the conversion rate at age 65 is being phased down to 5 percent over a six-year period until 2023 to align more closely with the low interest rate environment and increased life expectancy. Both the employer and employee savings contributions were increased. The flexibility of both plans was improved by introducing three levels of savings. Together with other changes the insured salary was increased.

Top-up payments were introduced to those members' pension accounts which had been part of the plan in 2017. This ensures that benefits at normal retirement age will be at least equal to 98.5 percent of their pensions expectations under the previous conversion rates.

Although the Swiss plan operates like a defined contribution plan under local regulations, it is accounted for as a defined benefit pension plan under IAS 19 'Employee Benefits' because of the need to accrue interest on the pension accounts and the payment of a lifetime pension at a fixed conversion rate under the plan rules.

Actuarial valuations are completed annually and if the plan becomes underfunded under local regulations, options for dealing with this include the Group paying additional contributions into the plan and/or reducing future benefits. At present, the plan is sufficiently funded, meaning that no additional contributions into the plans are expected to be required in the next year. The investment strategy of the Swiss plan is constrained by Swiss pension law including regulations related to diversification of plan assets. Under IAS 19, volatility arises in the Swiss pension plan net asset because the fair value of the plan assets is not directly correlated to movements in the value of the plan's defined benefit obligation in the short-term.

Consolidated financial statements (continued)

UK pension plan

The major UK pension plan is a hybrid arrangement and defined benefits entitlements accrued to December 31, 2015 increase in line with salary increases. Normal retirement age for the plan is 60. The plan is split into distinct sections and the two defined benefit sections are closed to new entrants and, with effect from January 1, 2016, to future benefit accrual. All employees now participate in a defined contribution section within the same trust. The notes that follow consider only the defined benefit sections. The UK Pension Trustee Board is responsible for the governance of the plan. The employer contributions are determined based on regular triennial actuarial valuations which are conducted using assumptions agreed by the Trustee Board and the sponsoring company. A local statutory valuation was carried out at an effective date of June 30, 2016 and was finalized in June 2017. This valuation disclosed a funding surplus of USD 411 million (GBP 304 million) after taking into account the value of the asset-backed funding arrangement established in 2014.

The ongoing funding of the plan is closely monitored by the Trustee Board and a dedicated funding committee is made up of representatives from the Trustee Board and the Group. The plan rules and UK pension legislation set out maximum levels of inflationary increases applied to plan benefits. The plan assets are invested in diversified classes of assets.

U.S. pension plans

There are two major pension plans in the U.S., the Zurich North America (ZNA) plan and the Farmers Group, Inc. (FGI) pension plan. These are both cash balance pension plans funded entirely by the participating employers. The ZNA plan is entirely cash balance and the FGI pension plan provides benefits on a cash balance pension formula for benefits accruing after January 1, 2009, except with respect to certain grandfathered participants. A final average pay defined benefit formula applies for the grandfathered participants. For both cash balance plans, an amount is credited to the cash balance account each quarter, determined by an employee's age, service and their level of earnings up to and above the social security taxable wage base. The minimum annual interest earned on the account balance is 5 percent. The cash balance account is available from age 65, or age 55 with five years of service. The benefit can be taken as a monthly annuity or as a lump sum. Both the ZNA plan and the FGI pension plan have fiduciaries as required under local pension laws. The fiduciaries are responsible for the governance of the plans. Actuarial valuations are completed regularly. The annual employer minimum required contributions are equal to the present value of benefits accrued each year, plus a rolling amortization of any prior underfunding. The FGI plan has been frozen with effect from December 31, 2018 following a Plan amendment decision in late 2016. FGI employees participating in the cash balance component of the FGI pension plan will continue to earn interest credits on their existing cash balance account balance after the freeze date. FGI employees participating in the final average pay formula will continue to earn eligibility service used to determine vesting and the percentage of pension benefit payable for early retirement before normal retirement age of 65. Farmers Group employees will earn only defined contribution retirement benefits starting January 1, 2019.

The ZNA cash balance pension plan was amended effective December 31, 2018 following a decision in November 2017 so that employees will no longer earn pay credits. However, ZNA employees will continue to earn interest credits on their existing account balance. The impact resulted in a past service credit in 2017. In conjunction with the change in the pension plan, ZNA employees will receive an additional company contribution within their defined contribution plan.

German pension plans

There are a number of legacy defined benefit plans in Germany, most of which were set up under works council agreements. In 2007, a contractual trust arrangement was set up to support all pension commitments of the employing companies in Germany. From this time, new contributions to the contractual trust arrangement relate to the pension payment refund of the employer companies.

A separate arrangement was also established in 2010 to provide for retirement obligations that were in payment at that time. Consideration is given from time to time based on the fiscal efficiency of adding recent retirees to this arrangement and to adding assets to the contractual trust.

The defined benefit plans provide benefits on either a final salary, career average salary or a cash balance basis. These plans are now closed to new entrants, who instead participate in a new cash balance arrangement, which has the characteristics of a defined contribution arrangement with a capital guarantee on members' balances, which mirrors the capital guarantee given in a conventional life insurance arrangement in Germany.

Tables 20.1a and 20.1b set out the reconciliation of the defined benefit obligation and plan assets for the Group's post-employment defined benefit plans.

Table 20.1a				
Movement in defined benefit obligation and fair value of assets – current period	in USD millions			
	Defined benefit obligation	Fair value of assets	Asset ceiling	Net defined benefit asset/ (liability)
As of January 1, 2018	(23,227)	19,934	(95)	(3,388)
Net post-employment benefit (expense)/income:				
Current service cost	(252)	–	–	(252)
Interest (expense)/income	(429)	350	–	(78)
Settlements gains/(losses)	169	(149)	–	20
Past service (cost)/credit	(28)	–	–	(28)
Net post-employment benefit (expense)/income	(540)	201	–	(339)
Remeasurement effects included in other comprehensive income:				
Return on plan assets excluding interest income	–	(713)	–	(713)
Experience gains/(losses)	199	–	–	199
Actuarial gains/(losses) arising from changes in demographic assumptions	316	–	–	316
Actuarial gains/(losses) arising from changes in financial assumptions	909	–	–	909
Change in asset ceiling	–	–	(18)	(18)
Remeasurement effects included in other comprehensive income	1,424	(713)	(18)	693
Employer contributions	–	611	–	611
Employer contributions paid to meet benefits directly	34	–	–	34
Plan participants' contributions	(65)	65	–	–
Payments from the plan (incl. settlements)	965	(965)	–	–
Foreign currency translation effects	816	(686)	–	129
As of December 31, 2018	(20,593)	18,447	(113)	(2,260)
of which: Assets for defined pension plans				232
of which: Liabilities for defined pension plans				(2,491)

Consolidated financial statements (continued)

Movement in
defined benefit
obligation and fair
value of assets –
prior period

Table 20.1b				
in USD millions				
	Defined benefit obligation	Fair value of assets	Asset ceiling	Net defined benefit asset/ (liability)
As of January 1, 2017	(22,191)	17,883	(9)	(4,317)
Net post-employment benefit (expense)/income:				
Current service cost	(262)	–	–	(262)
Interest (expense)/income	(444)	349	–	(95)
Settlements gains/(losses)	(2)	–	–	(2)
Past service (cost)/credit	123	–	–	123
Net post-employment benefit (expense)/income	(584)	349	–	(235)
Remeasurement effects included in other comprehensive income:				
Return on plan assets excluding interest income	–	582	–	582
Experience gains/(losses)	(65)	–	–	(65)
Actuarial gains/(losses) arising from changes in demographic assumptions	517	–	–	517
Actuarial gains/(losses) arising from changes in financial assumptions	(41)	–	–	(41)
Change in asset ceiling	–	–	(86)	(86)
Remeasurement effects included in other comprehensive income	411	582	(86)	907
Employer contributions	–	513	–	513
Employer contributions paid to meet benefits directly	37	–	–	37
Plan participants' contributions	(57)	57	–	–
Payments from the plan (incl. settlements)	734	(734)	–	–
Foreign currency translation effects	(1,578)	1,284	–	(294)
As of December 31, 2017	(23,227)	19,934	(95)	(3,388)
of which: Assets for defined pension plans				201
of which: Liabilities for defined pension plans				(3,590)

Net post-employment benefit (expense)/income is recognized in other employee benefits, which is included within administrative and other operating expense.

Post-employment benefits are long-term by nature. However, short-term variations between long-term actuarial assumptions and actual experience may be positive or negative, resulting in actuarial gains or losses, which are recognized in full in the period in which they occur, and are included within other comprehensive income.

Table 20.2 provides a breakdown of plan assets by asset class.

Table 20.2								
Fair value of assets held in funded defined benefit pension plans	in USD millions, as of December 31							
	2018				2017			
	Quoted in active markets		Other	Total	% of Total	Quoted in active markets		Other
Cash and cash equivalents	(282)	–	(282)	(2%)	88	–	88	–
Equity securities	3,658	132	3,790	21%	4,162	116	4,277	21%
Debt securities	84	13,112	13,196	72%	84	13,691	13,775	69%
Investment property	–	1,443	1,443	8%	–	1,491	1,491	7%
Mortgage loans	–	291	291	2%	–	293	293	1%
Other assets ¹	–	7	7	–	–	8	8	–
Total	3,461	14,986	18,447	100%	4,335	15,599	19,934	100%

¹ UK annuity policies

For the classification of pension assets the Group follows the same principles as outlined in note 23 (Fair value measurement). Assets meeting the criteria of Level 1 are generally considered quoted in active markets, while assets meeting the criteria of Level 2 or Level 3 are generally considered in other assets.

As a matter of policy, pension plan investment guidelines do not permit investment in any assets in which the Group or its subsidiaries have an interest, including shares or other financial instruments issued and own use property. Exceptions to the policy require approval by the Group Pensions Committee.

Tables 20.3a and 20.3b provide a breakdown of the key information included in tables 20.1a and 20.1b for the main countries for the years ended December 31, 2018 and 2017, respectively.

Table 20.3a						
Key information by main country – current period	in USD millions, as of December 31, 2018					
	Switzerland	United Kingdom	United States	Germany	Other	Total
Defined benefit obligation	(4,590)	(10,140)	(3,387)	(1,316)	(1,160)	(20,593)
Fair value of plan assets	4,881	8,410	3,008	1,181	967	18,447
Impact of asset ceiling	(95)	(18)	–	–	–	(113)
Net defined benefit asset/(liability)	196	(1,748)	(380)	(135)	(193)	(2,260)
Net post-employment benefit (expense)/income	(98)	(95)	(106)	(26)	(13)	(339)

Table 20.3b						
Key information by main country – prior period	in USD millions, as of December 31, 2017					
	Switzerland	United Kingdom	United States	Germany	Other	Total
Defined benefit obligation	(4,793)	(11,952)	(3,644)	(1,424)	(1,414)	(23,227)
Fair value of plan assets	5,081	9,439	3,003	1,275	1,135	19,934
Impact of asset ceiling	(87)	(8)	–	–	–	(95)
Net defined benefit asset/(liability)	201	(2,521)	(640)	(149)	(280)	(3,388)
Net post-employment benefit (expense)/income ¹	(64)	(80)	(39)	(17)	(35)	(235)

¹ Switzerland and the U.S. include a past service credit of USD 35 million and USD 81 million, respectively.

Consolidated financial statements (continued)

Table 20.4 shows the key financial assumptions used to calculate the Group's post-employment defined benefit obligations and the Group's post-employment benefit expenses.

Table 20.4									
Key financial assumptions used for major plans									
as of December 31		2018				2017			
		Switzerland	United Kingdom	United States	Germany	Switzerland	United Kingdom	United States	Germany
Discount rate		0.8%	2.7%	4.2%	1.7%	0.6%	2.4%	3.6%	1.7%
Inflation rate (CPI) ¹		1.2%	2.2%	2.0%	1.6%	1.3%	2.2%	2.3%	1.8%
Salary increase rate		1.2%	2.0%	4.5%	2.9%	1.3%	2.1%	4.5%	3.1%
Expected future pension increases		0.1%	3.6%	n/a	1.6%	0.1%	3.5%	n/a	1.8%
Interest crediting rate		0.8%	n/a	5.0%	n/a	0.6%	n/a	5.0%	n/a

¹ In the UK part of the liability is linked to the inflation measure of the Retail Price Index (RPI), which is assumed to be 1.0 percent higher than the Consumer Price Index (CPI) as of both December 31, 2018 and 2017.

Tables 20.5a and 20.5b set out the life expectancies used in the valuation of the Group's major plans. The mortality assumptions in each country have been based on mortality tables in accordance with typical practice in that country.

Table 20.5a					
Mortality tables and life expectancies for major plans – current period					
in years, as of December 31, 2018		Life expectancy at age 65 for a male currently		Life expectancy at age 65 for a female currently	
		aged 65	aged 45	aged 65	aged 45
Country	Mortality table for major plans				
Switzerland	BVG 2015 Generational	22.50	24.30	24.50	26.40
United Kingdom	PNXA00 with CMI_2017 projection with plan specific adjustments	22.53	23.63	23.25	24.45
	RP 2014 with MP-2018 Generational projection and white collar adjustment	22.19	23.74	23.71	25.23
United States	RP 2014 with plan specific adjustments	21.25	22.22	23.27	24.16
Germany	Heubeck 2018G	20.04	22.83	23.57	25.83

Table 20.5b					
Mortality tables and life expectancies for major plans – prior period					
in years, as of December 31, 2017		Life expectancy at age 65 for a male currently		Life expectancy at age 65 for a female currently	
		aged 65	aged 45	aged 65	aged 45
Country	Mortality table for major plans				
Switzerland	BVG 2015 Generational	22.38	24.26	24.43	26.29
United Kingdom	PNXA00 with CMI_2015 projection	22.92	24.22	23.69	25.19
	RP 2014 with MP-2017 Generational projection and white collar adjustment	22.22	23.76	23.71	25.24
United States	RP 2014 with plan specific adjustments	21.20	22.17	23.22	24.12
Germany	Heubeck 2005G	19.26	21.90	23.32	25.82

Table 20.6 shows the expected benefits to be paid under the Group's major plans in the future. It should be noted that actual amounts may vary from expected amounts. Therefore future benefit payments may differ from the amounts shown.

Maturity profile of future benefit payments for major plans

Table 20.6

as of December 31

	2018				2017			
	Switzerland	United Kingdom	United States	Germany	Switzerland	United Kingdom	United States	Germany
Duration of the defined benefit obligation (in years)	14.1	21.0	12.2	14.0	14.5	21.2	12.8	14.7

Maturity analysis of benefits expected to be paid (in USD millions):

< 1 year	215	479	220	58	215	563	214	54
1 to 5 years	893	1,819	879	254	891	2,067	876	229
5 to 10 years	1,129	2,070	1,069	348	1,143	2,194	1,077	307

Table 20.7 sets out the sensitivity of the defined benefit obligation to changes in key actuarial assumptions. The effect on the defined benefit obligation shown allows for an alternative value for each assumption while the other actuarial assumptions remain unchanged. While this table illustrates the overall impact on the defined benefit obligation of the changes shown, the significance of the impact and the range of reasonably possible alternative assumptions may differ between the different plans that comprise the overall defined benefit obligation. In particular, the plans differ in benefit design, currency and average term, meaning that different assumptions have different levels of significance for different plans. The sensitivity analysis is intended to illustrate the inherent uncertainty in the evaluation of the defined benefit obligation under market conditions at the measurement date. Its results cannot be extrapolated due to non-linear effects that changes in the key actuarial assumptions may have on the overall defined benefit obligation. Furthermore, the analysis does not indicate a probability of such changes occurring and it does not necessarily represent the Group's view of expected future changes in the defined benefit obligation. Any management actions that may be taken to mitigate the inherent risks in the post-employment defined benefit plans are not reflected in this analysis.

Sensitivity analysis of significant actuarial assumptions

Table 20.7

in USD millions, as of December 31

	Defined benefit obligation ¹	
	2018	2017
Discount rate +50 bps	1,647	1,927
Discount rate -50 bps	(1,886)	(2,217)
Salary increase rate +50 bps	(71)	(85)
Salary decrease rate -50 bps	65	89
Price inflation increase rate +50 bps	(865)	(1,036)
Price inflation decrease rate -50 bps	763	920
Cash balance interest credit rate +50 bps	(116)	(128)
Cash balance interest credit rate -50 bps	73	78
Mortality 10% increase in life expectancy	(1,841)	(2,020)
Mortality 10% decrease in life expectancy	1,789	1,890

¹ A negative number indicates an increase and a positive number indicates a decrease in the defined benefit obligation.

b) Defined contribution pension plans

Certain of the Group's companies sponsor defined contribution pension plans. Eligibility for participation in such plans is either immediate on commencement of employment or based on completion of a specified period of continuous service. The plans provide for voluntary contributions by employees and contributions by the employer which typically range from 2 percent to 12 percent of annual pensionable salary, depending on a number of factors. The Group's contributions under these plans amounted to USD 184 million and USD 139 million for the years ended December 31, 2018 and 2017, respectively.

Consolidated financial statements (continued)

21. Share-based compensation and cash incentive plans

The Group has adopted various share-based compensation and cash incentive plans to attract, retain and motivate executives and employees. The plans are designed to reward employees for their contribution to the performance of the Group and to encourage employee share ownership. Share-based compensation plans include plans under which shares and options to purchase shares, based on the performance of the businesses, can be awarded. Share-based compensation plans are based on the provision of Zurich Insurance Group Ltd shares.

a) Cash incentive plans

Various businesses throughout the Group operate short-term incentive programs for executives, management and, in some cases, for employees of that business. Awards are made in cash, based on the accomplishment of both organizational and individual performance objectives. The expense recognized for these cash incentive plans amounted to USD 523 million and USD 485 million for the years ended December 31, 2018 and 2017, respectively.

b) Share-based compensation plans for employees and executives

The Group encourages employees to own shares in Zurich Insurance Group Ltd and has set up a framework based on the implementation of performance share programs. Actual plans are tailored to meet local market requirements.

The cost of share-based payments depend on various factors, including achievement of targets, and are subject to the discretion of the Remuneration Committee. Costs may therefore vary significantly from year to year. The net amounts of USD 215 million and USD 157 million for the years ended December 31, 2018 and 2017, respectively, reflect all aspects of share-based compensation, including adjustments made during the year.

The explanations below provide a more detailed overview of the main plans of the Group.

Employee share plans

Share Incentive Plan for employees in the UK

The Group established an Inland Revenue approved Share Incentive Plan and launched the Partnership Shares element of this plan in 2003, which enabled participating employees to make monthly purchases of Zurich Insurance Group Ltd shares at the prevailing market price from their gross earnings. This plan was terminated in 2007. There were 47 and 55 participants in the plan as of December 31, 2018 and 2017, respectively.

A revised Partnership Share Scheme was launched in March 2013. Participants benefit from purchasing shares by making deductions from gross salary up to a maximum of GBP 1,800 or 10 percent of their year-to-date earnings. There were 688 and 754 active participants in the plan as of December 31, 2018 and 2017, respectively.

The Group also operates a profit-sharing element of the Share Incentive Plan (Reward Shares) which was launched in 2004 with annual share allocations being made in May each year subject to business performance. The awards are based on business operating profit (BOP) after tax for the year achieved by the business unit of each participating employee. Individual awards are subject to a maximum of 5 percent of a participant's base salary (before any flexible benefit adjustments) with an overall maximum of GBP 3,600. The total number of participating employees in Reward Shares as of December 31, 2018 and 2017 was 3,192 and 4,174, respectively.

A Dividend Shares scheme was launched in 2014 which allows employees to reinvest their dividends from Partnership Shares 3 and Reward Shares 3. As of December 31, 2018 and 2017, there were 385 and 313 participants in the scheme, respectively.

Share Incentive Plan for employees in Switzerland

Under this plan, employees have the option to acquire sales-restricted shares at a 30 percent discount to the market value. The maximum permitted investment in shares is equivalent to CHF 3,500 per employee per annum. During 2018, 4,097 employees were eligible to participate in the share incentive plan, compared with 4,161 in 2017. For the years ended December 31, 2018 and 2017, 1,648 and 1,672 employees, respectively, purchased shares under the 2017 and 2018 share plans.

The Group Long-Term Incentive Plan (LTIP)

Participants in this plan are allocated a target number of performance shares as notional shares of Zurich Insurance Group Ltd in April each year (target shares). The number of target shares is calculated as a percentage of annual base salary of each participant.

Target shares allocated in 2018 will vest after a period of three years following the year of allocation (three year cliff vesting), with the actual level of vesting between 0 percent and 200 percent of the target shares allocated, depending on the achievement of pre-defined performance criteria. The performance criteria used to determine the level of vesting are the Group's return on shareholders' equity (ROE), the position of its relative total shareholder return (TSR) measured against an international peer group of insurance companies, and the achievement of cash remittance targets. The three pre-defined performance criteria are each assessed over a period of three consecutive financial years starting in the year of allocation and have an equal weighting. One half of the shares that actually vest are sales-restricted for a further three years. To further align the participants with the interests of the shareholders, effective from January 1, 2014, the target shares are credited with dividend equivalent shares during the vesting period to compensate participants in LTIP for dividends paid to shareholders. As of December 31, 2018 and 2017 there were 1,031 and 1,129 participants in this plan, respectively.

Table 21

for the years ended December 31

Shares allocated during the period

	Number		Fair value at the allocation date (in CHF)	
	2018	2017	2018	2017
Shares allocated during the period	544,780	592,859	310	264

The shares allocated each year are based on target under the Group's LTIP. The level of vesting will depend on the level of achievements in the performance criteria. If the vesting level is different to target, the actual cost of the share-based payments is adjusted accordingly in the year when the level of vesting is determined.

Prior to 2011, for selected senior executives, options in shares of Zurich Insurance Group Ltd were allocated. For the years ended December 31, 2018 and 2017, nil and 172,978 share options, respectively, were exercised.

Consolidated financial statements (continued)

22. Commitments and contingencies, legal proceedings and regulatory investigations

The Group has provided contractual commitments and financial guarantees to external parties, associates and joint ventures as well as partnerships. These arrangements include commitments under certain conditions to make liquidity advances to cover default principal and interest payments, make capital contributions or provide equity financing.

Table 22.1

Quantifiable commitments and contingencies

in USD millions, as of December 31	2018	2017
Remaining commitments under investment agreements	2,283	1,820
Guarantees and letters of credit ¹	2,083	871
Future operating lease commitments	2,149	2,127
Undrawn loan commitments	2	16
Other commitments and contingent liabilities ²	2,346	2,625

¹ Guarantee features embedded in life insurance products are not included.

² Other commitments include an agreement related to the acquisition of ANZ's life insurance businesses (see note 5).

Commitments under investment agreements

The Group has committed to contribute capital to third parties that engage in making investments in direct private equity, private equity funds and real estate. Commitments may be called by the counterparty over the term of the investment (generally three to five years) and must be funded by the Group on a timely basis.

Guarantees and letters of credit

In 2018 and 2017, USD 605 million and USD 642 million, respectively, related to guarantees in the aggregate amount of GBP 475 million which were provided to the directors of a wholly owned subsidiary in connection with the repatriation of capital. These guarantees have no expiry date.

The Group knows of no event of default that would require it to satisfy financial guarantees. Irrevocable letters of credit have been issued to secure certain reinsurance contracts.

The Group is active in numerous countries where insurance guarantee funds exist. The design of such funds varies from jurisdiction to jurisdiction. In some, funding is based on premiums written, in others the Group may be called upon to contribute to such funds in case of a failure of another market participant. In addition, in some jurisdictions the amount of contribution may be limited, for example, to a percentage of the net underwriting reserve net of payments already made.

The Group carries certain contingencies in the ordinary course of business in connection with the sale of its companies and businesses. These are primarily in the form of indemnification obligations provided to the acquirer in a transaction in which a Group company is the seller. They vary in scope and duration by counterparty and generally are intended to shift the potential risk of certain unquantifiable and unknown loss contingencies from the acquirer to the seller.

Zurich Insurance Group Ltd has provided unlimited guarantees in support of entities belonging to the Zurich Capital Markets group of companies.

Commitments under lease agreements

The Group has entered into various non-cancellable operating leases as lessee for office space and certain computer and other equipment. Lease expenses totaled USD 256 million for both years ended December 31, 2018 and 2017.

Table 22.2			
Future payments under non-cancelable operating leases with terms in excess of one year	in USD millions, as of December 31		
		2018	2017
	< 1 year	283	285
	1 to 2 years	248	249
	2 to 3 years	229	202
	3 to 4 years	181	188
	4 to 5 years	164	148
	> 5 years	1,044	1,055
Total	2,149	2,127	

Other contingent liabilities

The Group has received notices from various tax authorities asserting deficiencies in taxes for various years. The Group is of the view that the ultimate outcome of these reviews will not materially affect the Group's consolidated financial position.

The Group has commitments to provide collateral on certain contracts in the event of a financial strength downgrading for Zurich Insurance Company Ltd from the current AA– by Standard & Poor's. Should the rating by Standard & Poor's fall to A+, then the additional collateral based on information available amounts to nil as of both December 31, 2018 and 2017.

In common with other insurance companies, the Group is mindful of the trend toward enhanced consumer protection. There is significant uncertainty about the ultimate cost this trend might have on our business. The main areas of uncertainty concern court decisions as well as the volume of potential customer complaints related to sales activities and withdrawal rights, and their respective individual assessments.

Pledged assets

The majority of assets pledged to secure the Group's liabilities relate to debt securities pledged under short-term sale and repurchase agreements. The total amount of pledged financial assets including the securities under short-term sale and repurchase agreements amounted to USD 2 billion and USD 2.4 billion as of December 31, 2018 and 2017, respectively.

Terms and conditions associated with the financial assets pledged to secure the Group's liabilities are usual and standard in the markets in which the underlying agreements were executed.

Legal, compliance and regulatory developments

In recent years there has been an increase in the number of legislative initiatives that require information gathering and tax reporting regarding the Group's customers and their contracts, including the U.S. Foreign Account Tax Compliance Act (FATCA) and the expected introduction of other automatic tax information exchange regimes based on the Common Reporting Standard (CRS). The Group's compliance activities in this area could result in higher compliance costs, remedial actions and other related expenses for its life insurance, savings and pension business. There has also been increased scrutiny by various tax and law enforcement officials regarding cross-border business activities, including in particular by U.S. government authorities looking into activities of U.S. taxpayers with investments held outside the U.S. and activities of non-U.S. financial institutions that hold such investments.

The Group, on its own initiative, undertook an internal review of the life insurance, savings and pension business sold by its non-U.S. operating companies with relevant cross-border business to customers with a nexus to the U.S. The Group engaged outside counsel and other advisors to assist in this review, which was focused on assessing compliance with relevant U.S. tax laws. The review confirmed that the Group's cross-border business with U.S. persons was very limited and of a legacy nature, with the large majority of sales having occurred more than a decade ago. The review also confirmed that the Group's U.S. operating companies were not involved in or connected to those activities.

The Group has voluntarily disclosed the results of the review and the regulatory issues presented by sales to U.S. residents to the Swiss Financial Market Supervisory Authority (FINMA), the U.S. Department of Justice (DOJ) and other authorities. The Group is cooperating with these authorities.

Consolidated financial statements (continued)

While the process remains ongoing, the Group does not currently believe this matter will have a material adverse effect on the Group's business or the Group's consolidated financial condition.

Legal proceedings and regulatory investigations

The Group's business is subject to extensive supervision, and the Group is in regular contact with various regulatory authorities. The Group is continuously involved in legal proceedings, claims and regulatory investigations arising, for the most part, in the ordinary course of its business operations.

While the Group believes that it is not a party to, nor are any of its subsidiaries the subject of, any unresolved current legal proceedings, claims, litigation and investigations that will have a material adverse effect on the Group's consolidated financial condition, proceedings are inherently unpredictable, and it is possible that the outcome of any proceeding could have a material impact on results of operations in the particular reporting period in which it is resolved.

23. Fair value measurement

To measure fair value, the Group gives the highest priority to quoted and unadjusted prices in active markets. In the absence of quoted prices, fair values are calculated through valuation techniques, making the maximum use of relevant observable market data inputs. Whenever observable parameters are not available, the inputs used to derive the fair value are based on common market assumptions that market participants would use when pricing assets and liabilities. Depending on the observability of prices and inputs to valuation techniques, the Group classifies instruments measured at fair value within the following three levels (the fair value hierarchy):

Level 1 – includes assets and liabilities for which fair values are determined directly from unadjusted current quoted prices resulting from orderly transactions in active markets for identical assets/liabilities.

Level 2 – includes assets and liabilities for which fair values are determined using significant inputs other than quoted prices included in level 1 that are observable for the asset or liability, either directly or indirectly. These inputs include quoted prices for similar assets or liabilities in active markets, quoted prices for identical or similar assets or liabilities in markets that are not active, and other observable market inputs.

Level 3 – includes assets and liabilities for which fair values are determined using valuation techniques with at least one significant input not being based on observable market data. This approach is used only in circumstances when there is little, if any, market activity for a certain instrument, and the Group is required to rely on third party providers or develop internal valuation inputs based on the best information available about the assumptions that market participants would use when pricing the asset or liability.

The governance framework and oversight of the Group's standards and procedures regarding the valuation of financial instruments measured at fair value lies within the responsibility of Group Risk Management, Group Investment Management, Treasury Capital Management and Group Finance. Specialists from these departments ensure the adequacy of valuation models, approve methodologies and sources to derive model input parameters, provide oversight over the selection of third party pricing providers, and on a semi-annual basis review the classification within the fair value hierarchy of the financial instruments in scope.

The Group makes extensive use of third-party pricing providers to determine the fair values of its available-for-sale and fair value through profit or loss financial instruments, and only in rare cases places reliance on prices that are derived from internal models. Investment accounting, operations and process functions, are independent from those responsible for buying and selling the assets, and are responsible for receiving, challenging and verifying values provided by third party pricing providers to ensure that fair values are reliable, as well as ensuring compliance with applicable accounting and valuation policies. The quality control procedures used depend on the nature and complexity of the invested assets. They include variance and stale price analysis, and comparisons with fair values of similar instruments and with alternative values obtained from asset managers and brokers.

Consolidated financial statements (continued)

Table 23.1 compares the fair value with the carrying value of financial assets and financial liabilities. Certain financial instruments are not included in this table as their carrying value is a reasonable approximation of their fair value. Such instruments include cash and cash equivalents, obligations to repurchase securities, deposits made under assumed reinsurance contracts, deposits received under ceded reinsurance contracts and other financial assets and liabilities. This table excludes financial assets and financial liabilities related to unit-linked contracts.

Table 23.1 in USD millions, as of December 31		Total fair value		Total carrying value	
		2018	2017	2018	2017
Fair value and carrying value of financial assets and financial liabilities	Available-for-sale securities				
	Equity securities	12,587	14,190	12,587	14,190
	Debt securities	132,522	140,240	132,522	140,240
	Total available-for-sale securities	145,110	154,430	145,110	154,430
	Fair value through profit or loss securities				
	Equity securities	3,633	3,597	3,633	3,597
	Debt securities	5,229	5,699	5,229	5,699
	Total fair value through profit or loss securities	8,862	9,295	8,862	9,295
	Derivative assets	899	903	899	903
	Held-to-maturity debt securities	2,655	2,966	2,118	2,322
	Mortgage loans	6,935	7,501	6,556	7,047
	Other loans	9,123	10,396	7,614	8,730
	Total financial assets	173,583	185,492	171,158	182,728
	Derivative liabilities	(325)	(214)	(325)	(214)
	Financial liabilities held at amortized cost				
Liabilities related to investment contracts	(606)	(631)	(504)	(510)	
Senior debt	(5,329)	(3,971)	(5,237)	(3,846)	
Subordinated debt	(6,722)	(7,594)	(6,775)	(6,938)	
Total financial liabilities held at amortized cost	(12,658)	(12,196)	(12,516)	(11,295)	
Total financial liabilities	(12,983)	(12,410)	(12,842)	(11,509)	

All of the Group's financial assets and financial liabilities are initially recorded at fair value. Subsequently, available-for-sale financial assets, fair value through profit or loss financial assets, and derivative financial instruments are carried at fair value as of the balance sheet date. All other financial instruments are carried at amortized cost and the valuation techniques used to determine their fair value measurement are described below.

Fair values of held-to-maturity debt securities and senior and subordinated debt are obtained from third party pricing providers. The fair value received from these pricing providers may be based on quoted prices in an active market for identical assets, alternative pricing methods such as matrix pricing or an income approach employing discounted cash flow models. Such instruments are categorized within level 2.

Discounted cash flow models are used for mortgage loans and other loans. The discount yields in these models use interest rates that reflect the return a market participant would expect to receive on instruments with similar remaining maturities, cash flow patterns, currencies, credit risk and collateral. Such instruments are categorized within level 3.

Fair values of liabilities related to investment contracts and investment contracts with DPF are determined using discounted cash flow models. Such instruments are categorized within level 3 due to the unobservability of certain inputs used in the valuation.

Recurring fair value measurements of assets and liabilities

Table 23.2a		Level 1	Level 2	Level 3	Total
Fair value hierarchy – non unit-linked – current period	in USD millions, as of December 31, 2018				
	Available-for-sale securities				
	Equity securities	8,854	2,515	1,219	12,587
	Debt securities	–	124,963	7,559	132,522
	Total available-for-sale securities	8,854	127,478	8,778	145,110
	Fair value through profit or loss securities				
	Equity securities	1,409	25	2,198	3,633
	Debt securities	–	5,151	78	5,229
	Total fair value through profit or loss securities	1,409	5,176	2,276	8,862
	Derivative assets	10	810	79	899
	Investment property	–	2,269	10,082	12,351
	Reinsurers' share of liabilities for insurance contracts fair value option ¹	–	–	204	204
	Total	10,273	135,733	21,419	167,425
	Derivative liabilities	(2)	(288)	(35)	(325)
	Liabilities for insurance contracts fair value option ²	–	–	(2,203)	(2,203)
	Total	(2)	(288)	(2,238)	(2,528)

¹ Included within reinsurers' share of liabilities for insurance contracts.

² Included within liabilities for insurance contracts.

Table 23.2b		Level 1	Level 2	Level 3	Total
Fair value hierarchy – non unit-linked – prior period	in USD millions, as of December 31, 2017				
	Available-for-sale securities				
	Equity securities	10,859	2,342	988	14,190
	Debt securities	–	133,989	6,251	140,240
	Total available-for-sale securities	10,859	136,331	7,239	154,430
	Fair value through profit or loss securities				
	Equity securities	959	71	2,566	3,597
	Debt securities	–	5,615	84	5,699
	Total fair value through profit or loss securities	959	5,686	2,650	9,295
	Derivative assets	–	842	61	903
	Investment property	–	2,774	9,464	12,238
	Reinsurers' share of liabilities for insurance contracts fair value option ¹	–	–	224	224
	Total	11,819	145,634	19,638	177,091
	Derivative liabilities	(3)	(182)	(30)	(214)
	Liabilities for insurance contracts fair value option ²	–	–	(2,436)	(2,436)
	Total	(3)	(182)	(2,465)	(2,650)

¹ Included within reinsurers' share of liabilities for insurance contracts.

² Included within liabilities for insurance contracts.

Consolidated financial statements (continued)

Table 23.3a		Level 1	Level 2	Level 3	Total
Fair value hierarchy – unit-linked – current period	in USD millions, as of December 31, 2018				
	Fair value through profit or loss securities				
	Equity securities	76,887	18,985	619	96,490
	Debt securities	–	6,431	21	6,452
	Other loans	–	2,667	–	2,667
	Total fair value through profit or loss securities	76,887	28,083	640	105,610
	Derivative assets	1	2	–	3
	Investment property	–	–	3,222	3,222
	Total investments for unit-linked contracts¹	76,888	28,084	3,863	108,835
	Financial liabilities at FV through profit or loss				
	Liabilities related to unit-linked investment contracts	–	(40,828)	–	(40,828)
	Derivative liabilities	(11)	(1)	–	(12)
	Total	(11)	(40,829)	–	(40,840)

¹ Excluding cash and cash equivalents.

Table 23.3b		Level 1	Level 2	Level 3	Total
Fair value hierarchy – unit-linked – prior period	in USD millions, as of December 31, 2017				
	Fair value through profit or loss securities				
	Equity securities	85,886	20,256	503	106,645
	Debt securities	–	7,064	51	7,115
	Other loans	288	2,620	–	2,907
	Total fair value through profit or loss securities	86,174	29,939	554	116,667
	Derivative assets	4	15	–	19
	Investment property	–	–	3,410	3,410
	Total investments for unit-linked contracts¹	86,178	29,954	3,963	120,096
	Financial liabilities at FV through profit or loss				
	Liabilities related to unit-linked investment contracts	–	(45,484)	–	(45,484)
	Derivative liabilities	(3)	(12)	–	(15)
	Total	(3)	(45,496)	–	(45,500)

¹ Excluding cash and cash equivalents.

Within level 1, the Group has classified common stocks, exchange traded derivative financial instruments, investments in unit trusts that are exchange listed and daily published and other highly liquid financial instruments.

Within level 2, the Group has classified government and corporate bonds, investments in unit trusts, agency mortgage-backed securities (MBS) and 'AAA' rated non-agency MBS and other asset-backed securities (ABS) where valuations are obtained from independent pricing providers. The fair value received from these pricing providers may be based on quoted prices in an active market for similar assets, alternative pricing methods such as matrix pricing or an income approach employing discounted cash flow models. If such quoted prices are not available, then fair values are estimated on the basis of information from external pricing providers or internal pricing models (for example, discounted cash flow models or other recognized valuation techniques).

Where there are active and transparent markets and no significant adjustments to the observable data required, the Group classified also a small portion of its investment property within level 2.

Over the counter derivative financial instruments are valued using internal models. The fair values are determined using dealer price quotations, discounted cash flow models and option pricing models, which use various inputs including current market and contractual prices for underlying instruments, time to expiry, yield curves and volatility of underlying instruments. Such instruments are classified within level 2 as the inputs used in pricing models are generally market observable or derived from market observable data.

Fair values of liabilities related to unit-linked investment contracts are usually determined by reference to the fair value of the underlying assets backing these liabilities. Such instruments are classified within level 2.

Within level 3, the Group has classified:

- ▶ Unlisted stocks, private equity funds and hedge funds that are not actively traded. Such instruments are obtained from net asset value information and audited financial statements provided by the issuing company. Quantitative unobservable inputs are not developed by the Group when measuring fair value of these assets.
- ▶ Non-agency MBS and ABS rated below 'AAA' that are valued by independent pricing providers using a variety of valuation techniques which may require use of significant unobservable input parameters such as asset prepayment rate, default rates and credit curves. Quantitative unobservable inputs are not developed by the Group when measuring fair value of these assets.
- ▶ Options and long-dated derivative financial instruments with fair values determined using counterparty valuations or calculated using significant unobservable inputs such as historical volatilities, historical correlation, implied volatilities from the counterparty or derived using extrapolation techniques. Quantitative information on unobservable inputs are not available when counterparty pricing was used. For internally calculated fair values significant increases/(decreases) in volatilities or correlation, would result in a significantly higher/(lower) fair value measurement.
- ▶ Investment properties for which fair value is based on valuations performed annually by internal valuation specialists and generally on a rotation basis at least once every three years by an independent qualified appraiser. In general the portfolio is valued using an internal income capitalization approach. The model is asset specific and capitalizes the sustainable investment income of a property with its risk specific cap rate. This cap rate is an 'all risk yield' with components such as asset class yield for core assets (lowest risk) plus additional premiums for additional risks, for example second tier location or deterioration risk. All cap rate components (risk premiums) are reviewed and, if necessary, adjusted annually before revaluations are performed. The model takes into consideration external factors such as interest rate, market rent and vacancy rate. The significant unobservable inputs which are outside this model, are estimated rental value, rental growth, long term vacancy rate and discount rate. Significant increases/(decreases) in rental value and rental growth, in isolation, would result in a significantly higher/(lower) fair value measurement. Significant increases/(decreases) in the long term vacancy rate and discount rate, in isolation, would result in a significantly lower/(higher) fair value measurement.
- ▶ Reinsurers' share of liabilities and liabilities for insurance contracts fair value option. The fair values are determined using discounted cash flow models. The discount factors used are based on derived rates for LIBOR swap forwards, spreads to U.S. Treasuries and spreads to U.S. corporate A or higher rated bond segments for financials, industrials and utilities. The liability-projected cash flows use contractual information for premiums, benefits and agent commissions, administrative expenses under third party administrative service agreements and best estimate parameters for policy decrements. The primary unobservable inputs are the policy decrement assumptions used in projecting cash flows. These include disability claim parameters for incidence and termination (whether for recovery or death) and lapse rates. Significant increases/(decreases) in claim incidence rates and significant decreases/(increases) in claim termination rates would result in a significantly higher/(lower) fair value measurement.
- ▶ The Group's private debt holdings comprise certain private placements and other collateralized loan obligations (CLO) which are valued by dedicated external asset managers applying a combination of expert judgment and other specific adjustments for which interest rates as well as credit spreads serve as input parameters. Quantitative unobservable inputs are not developed by the Group when measuring fair value of these assets.

For details on Group investments sensitivities, refer to section analysis by risk type in the risk review.

The fair value hierarchy is reviewed at the end of each reporting period to determine whether significant transfers between levels have occurred. Transfers between levels mainly arise as a result of changes in market activity and observability of the inputs to the valuation techniques used to determine the fair value of certain instruments.

For the year ended December 31, 2018, the Group transferred USD 1.3 billion of fair value UL equity securities out of level 2 into level 1 and 932 million of fair value UL equity securities out of level 1 into level 2 as a result of a review of the classification of certain mutual fund investments.

Consolidated financial statements (continued)

Development of
assets and liabilities
classified within
level 3 – non
unit-linked –
current period

Table 23.4a

in USD millions

	Available-for-sale securities		Fair value through profit or loss securities		Derivative assets	Derivative liabilities	Investment property
	Equity securities	Debt securities	Equity securities	Debt securities			
As of January 1, 2018	988	6,251	2,566	84	61	(30)	9,464
Realized gains/(losses) recognized in income ¹	104	14	38	–	(1)	–	123
Unrealized gains/(losses) recognized in income ^{1,2}	(9)	(15)	(43)	(2)	(6)	(5)	136
Unrealized gains/(losses) recognized in other comprehensive income	102	(163)	–	–	11	1	–
Purchases	278	2,456	511	–	8	(4)	689
Settlements/sales/redemptions	(212)	(1,181)	(870)	(2)	(6)	–	(668)
Transfer to assets held for sale	–	–	–	–	–	–	(15)
Transfers into level 3	4	352	–	–	17	–	554
Transfers out of level 3	–	(43)	–	–	–	–	–
Foreign currency translation effects	(37)	(111)	(4)	(2)	(3)	2	(201)
As of December 31, 2018	1,219	7,559	2,198	78	79	(35)	10,082

¹ Presented as net capital gains/(losses) and impairments on Group investments in the consolidated income statements.² Unrealized gains/(losses) recognized in income for available-for-sale securities relate to impairments.

For the year ended December 31, 2018, the Group transferred USD 352 million of available-for-sale debt securities out of level 2 into level 3. The transfers were mainly due to a review of the classification of certain collateralized loan obligations due to the observability of the inputs used in the valuation techniques to determine its fair value. The Group also transferred USD 554 million of investment property out of level 2 into level 3. The transfer resulted from a review of the classification of the real estate property due to the observability of the inputs used in the valuation techniques to determine its fair value.

Development of
assets and liabilities
classified within
level 3 – non
unit-linked –
prior period

Table 23.4b

in USD millions

	Available-for-sale securities		Fair value through profit or loss securities		Derivative assets	Derivative liabilities	Investment property
	Equity securities	Debt securities	Equity securities	Debt securities			
As of January 1, 2017	917	5,508	2,536	97	424	(63)	8,555
Realized gains/(losses) recognized in income ¹	199	8	6	1	2	(48)	177
Unrealized gains/(losses) recognized in income ^{1,2}	2	(9)	238	4	(58)	43	129
Unrealized gains/(losses) recognized in other comprehensive income	(40)	34	–	–	(2)	(4)	38
Purchases	212	1,753	206	44	7	(1)	668
Settlements/sales/redemptions	(334)	(1,263)	(455)	(67)	(10)	48	(563)
Transfer from/to assets held for own use	–	–	–	–	–	–	51
Transfer to assets held for sale	–	–	–	–	–	–	(37)
Transfers into level 3	–	121	–	–	–	–	–
Transfers out of level 3	–	(115)	–	–	(316)	–	–
Foreign currency translation effects	32	214	34	4	14	(5)	446
As of December 31, 2017	988	6,251	2,566	84	61	(30)	9,464

¹ Presented as net capital gains/(losses) and impairments on Group investments in the consolidated income statements.² Unrealized gains/(losses) recognized in income for available-for-sale securities relate to impairments.

For the year ended December 31, 2017, the Group transferred USD 115 million of available-for-sale debt securities out of level 3 into level 2. The transfers were mainly due to credit rating upgrades of certain asset-backed securities resulting in an increase in market activity of these instruments. The Group also transferred derivatives with a market value of USD 316 million out of level 3 into level 2. The transfers resulted from an increase in significance of certain observable input parameters used to derive the fair value.

Table 23.5a				
in USD millions				
		Gross	Ceded	Net
Development of liabilities for insurance contracts fair value option classified within level 3 – current period	As of January 1, 2018	2,436	(224)	2,212
	Premiums	62	(5)	57
	Claims	(249)	22	(227)
	Fee income and other expenses	(15)	2	(12)
	Interest and bonuses credited to policyholders	(26)	1	(24)
	Changes in assumptions	(6)	–	(6)
	As of December 31, 2018	2,203	(204)	1,999

Table 23.5b				
in USD millions				
		Gross	Ceded	Net
Development of liabilities for insurance contracts fair value option classified within level 3 – prior period	As of January 1, 2017	2,720	(237)	2,483
	Premiums	69	(6)	64
	Claims	(365)	22	(343)
	Fee income and other expenses	(10)	1	(9)
	Interest and bonuses credited to policyholders	43	(4)	38
	Changes in assumptions	11	–	11
	(Decreases)/increases recorded in other comprehensive income	(33)	–	(33)
	As of December 31, 2017	2,436	(224)	2,212

Table 23.6a				
in USD millions				
		Fair value through profit or loss securities		
		Equity securities	Debt securities	Investment property
Development assets and liabilities classified within level 3 – unit-linked – current period	As of January 1, 2018	503	51	3,410
	Realized gains/(losses) recognized in income ¹	6	–	134
	Unrealized gains/(losses) recognized in income ¹	–	1	(18)
	Purchases	162	–	232
	Sales/redemptions	(84)	(14)	(333)
	Transfers into level 3	32	–	–
	Transfers out of level 3	–	(16)	–
	Acquisitions and divestments	–	–	(9)
	Foreign currency translation effects	(1)	(1)	(195)
As of December 31, 2018	619	21	3,222	

¹ Presented as net investment result on unit-linked investments in the consolidated income statements.

Consolidated financial statements (continued)

Development assets and liabilities classified within level 3 – unit-linked – prior period	Table 23.6b in USD millions	Fair value through profit or loss		
		securities		
		Equity securities	Debt securities	Investment property
As of January 1, 2017		446	30	3,138
Realized gains/(losses) recognized in income ¹		–	(1)	(20)
Unrealized gains/(losses) recognized in income ¹		38	(3)	128
Purchases		89	17	133
Sales/redemptions		(56)	–	(189)
Transfers into level 3		–	8	–
Transfers out of level 3		(16)	(1)	–
Acquisitions and divestments		–	–	(79)
Foreign currency translation effects		1	2	300
As of December 31, 2017		503	51	3,410

¹ Presented as net investment result on unit-linked investments in the consolidated income statements.

Non-recurring fair value measurements of assets and liabilities

Under certain circumstances, the Group may measure certain assets or liabilities at fair value on a non-recurring basis when an impairment charge is recognized.

24. Analysis of financial assets

Tables 24.1a and 24.1b provide an analysis, for non unit-linked businesses, of the age of financial assets that are past due but not impaired, and of financial assets that are individually determined to be impaired.

Table 24.1a

in USD millions, as of December 31, 2018

Analysis of financial assets – current period

	Debt securities	Mortgage loans	Other loans	Receivables and other financial assets	Total
Neither past due nor impaired financial assets	139,831	6,475	7,592	12,061	165,959
Past due but not impaired financial assets					
Past due by:					
1 to 90 days	–	58	–	1,425	1,482
91 to 180 days	–	9	–	214	222
181 to 365 days	–	4	–	234	239
> 365 days	–	4	–	208	212
Past due but not impaired financial assets	–	75	–	2,080	2,155
Financial assets impaired	39	12	21	133	204
Gross carrying value	139,870	6,561	7,614	14,273	168,318
Less: impairment allowance					
Impairment allowances on individually assessed financial assets	–	1	–	74	75
Impairment allowances on collectively assessed financial assets	–	4	–	169	174
Net carrying value	139,870	6,556	7,614	14,030	168,070

Table 24.1b

in USD millions, as of December 31, 2017

Analysis of financial assets – prior period

	Debt securities	Mortgage loans	Other loans	Receivables and other financial assets	Total
Neither past due nor impaired financial assets	148,159	6,943	8,720	12,629	176,450
Past due but not impaired financial assets					
Past due by:					
1 to 90 days	–	69	–	1,393	1,463
91 to 180 days	–	9	–	197	206
181 to 365 days	–	4	–	158	163
> 365 days	–	7	–	182	189
Past due but not impaired financial assets	–	90	–	1,931	2,020
Financial assets impaired	102	22	21	164	308
Gross carrying value	148,261	7,054	8,741	14,723	178,779
Less: impairment allowance					
Impairment allowances on individually assessed financial assets	–	2	11	92	105
Impairment allowances on collectively assessed financial assets	–	5	–	167	172
Net carrying value	148,261	7,047	8,730	14,465	178,502

Consolidated financial statements (continued)

Tables 24.2a and 24.2b show how the allowances for impairments of financial assets in tables 24.1a and 24.1b developed during the periods ended December 31, 2018 and 2017, respectively.

Table 24.2a			
Development of allowance for impairments – current period	in USD millions		
	Mortgage loans	Other loans	Receivables
As of January 1, 2018	7	11	258
Increase/(decrease) in allowance for impairments	(1)	(12)	(10)
Amounts written-off	–	–	–
Acquisitions and divestments	–	–	15
Foreign currency translation effects	–	–	(20)
As of December 31, 2018	6	–	243

Table 24.2b			
Development of allowance for impairments – prior period	in USD millions		
	Mortgage loans	Other loans	Receivables
As of January 1, 2017	51	20	230
Increase/(decrease) in allowance for impairments	–	(8)	70
Amounts written-off	(47)	–	(49)
Acquisitions and divestments	–	–	(1)
Foreign currency translation effects	2	–	8
As of December 31, 2017	7	11	258

The Group has elected to defer the full implementation of IFRS 9 until IFRS 17 becomes effective on January 1, 2021. For further information on the Group's eligibility to the temporary exemption from IFRS 9, please refer to note 2.

Under IFRS 9, the classification and measurement of all debt instruments will be driven by the business model in which these assets are held and by their contractual terms. The combined effect of the application of the business model and contractual cash flows characteristics determine whether the financial assets are measured at amortized cost, fair value with changes recognized in other comprehensive income (OCI) or fair value through profit or loss. The business model will be assessed at the date of the initial application of IFRS 9.

Debt instruments with contractual terms that give rise to cash flows that are solely payment of principal and interest on the principal amount outstanding (SPPI) will be measured at either amortized cost or at fair value with changes recognized in OCI, unless they are managed on a fair value basis. The assessment of the features of the contractual terms is referred to as the SPPI test. Debt instruments that do not pass the SPPI test will always be measured at fair value through profit or loss.

Equity instruments including fund investments will be accounted for at fair value through profit or loss. The Group does not intend to make use of the election to present changes in fair value of certain equity instruments that are not held for trading in OCI with no subsequent reclassification of realized gains or losses to the income statement.

Table 24.3a and Table 24.3b show the fair value and the carrying value at the end of current and previous reporting period for the following two groups of financial assets:

- ▶ Financial assets with contractual terms that give rise to cash flows that are SPPI;
- ▶ Other financial assets not passing the SPPI test, as well as financial assets managed on a fair value basis for which no SPPI assessment has been performed. Financial assets that have not passed the SPPI test include equities, callable bonds with significant prepayment features, hybrid bonds with certain cash flows at the discretion of the issuer and some ABS/MBS that do not fulfill the SPPI criteria for contractually linked instruments.

Net unrealized gains/(losses) on debt securities available for sale that are not SPPI amounted to USD (143) million and USD 152 million for the years ended December 31, 2018 and 2017, respectively. The carrying value on held-to-maturity debt securities, mortgage loans, other loans, and receivables include impairment allowances of USD 249 million and USD 277 million of the years ended December 31, 2018 and 2017, respectively.

Fair value and carrying value of financial assets split by SPPI and other financial assets – current period

Table 24.3a

in USD millions, as of December 31, 2018

	SPPI		Other financial assets		Total	
	Fair value	Carrying value	Fair value	Carrying value	Fair value	Carrying value
Available-for-sale securities						
Equity securities	–	–	12,587	12,587	12,587	12,587
Debt securities	124,829	124,829	7,694	7,694	132,522	132,522
Total available-for-sale securities	124,829	124,829	20,281	20,281	145,110	145,110
Fair value through profit or loss securities						
Equity securities	–	–	3,633	3,633	3,633	3,633
Debt securities	–	–	5,229	5,229	5,229	5,229
Total fair value through profit or loss securities	–	–	8,862	8,862	8,862	8,862
Held-to-maturity debt securities	2,655	2,118	–	–	2,655	2,118
Mortgage loans	6,935	6,556	–	–	6,935	6,556
Other loans ¹	8,295	6,865	86	112	8,381	6,978
Receivables	12,958	12,958	–	–	12,958	12,958
Derivative assets	–	–	899	899	899	899
Total financial assets	155,672	153,326	30,127	30,154	185,799	183,480

¹ Other loans do not include policyholder loans, which will come under IFRS 17 and are therefore not applicable for IFRS 9, of USD 742 million and USD 636 million for fair value and carrying value, respectively.

Fair value and carrying value of financial assets split by SPPI and other financial assets – prior period

Table 24.3b

in USD millions, as of December 31, 2017

	SPPI		Other financial assets		Total	
	Fair value	Carrying value	Fair value	Carrying value	Fair value	Carrying value
Available-for-sale securities						
Equity securities	–	–	14,190	14,190	14,190	14,190
Debt securities	132,141	132,141	8,099	8,099	140,240	140,240
Total available-for-sale securities	132,141	132,141	22,289	22,289	154,430	154,430
Fair value through profit or loss securities						
Equity securities	–	–	3,597	3,597	3,597	3,597
Debt securities	–	–	5,699	5,699	5,699	5,699
Total fair value through profit or loss securities	–	–	9,295	9,295	9,295	9,295
Held-to-maturity debt securities	2,966	2,322	–	–	2,966	2,322
Mortgage loans	7,501	7,047	–	–	7,501	7,047
Other loans ¹	8,924	8,021	690	50	9,615	8,071
Receivables	13,090	13,090	–	–	13,090	13,090
Derivative assets	–	–	903	903	903	903
Total financial assets	164,622	162,622	33,178	32,537	197,800	195,159

¹ Other loans do not include policyholder loans, which will come under IFRS 17 and are therefore not applicable for IFRS 9, of USD 782 million and USD 659 million for fair value and carrying value, respectively.

With IFRS 9, the incurred loss impairment approach will be replaced by a forward-looking expected credit loss (ECL) approach that will apply to debt securities, loans and receivables that are not accounted for at fair value through profit or loss. Thus, the same ECL requirements will apply to all financial assets measured at amortized cost and those measured at fair value with changes recognized in OCI.

At initial recognition of a debt instrument, a loss allowance is recognized for expected credit losses resulting from default events within the next 12 months after the reporting date (12-month ECL). Such instruments are classified as Stage 1. The Group does not originate or acquire financial assets that are credit-impaired at initial recognition.

In the event of a significant increase in credit risk (SICR) since initial recognition, IFRS 9 requires the ECL allowance to be measured at an amount equal to lifetime expected credit losses resulting from all possible default events over the expected life of the financial instrument (lifetime ECL). Such instruments are referred to as Stage 2.

Consolidated financial statements (continued)

The Group applies the 'low credit risk practical expedient', by assuming that no increase in credit risk has occurred since initial recognition for financial assets that have an external or internal rating equivalent to 'investment grade' (i.e., AAA to BBB-) at the reporting date. For the remaining financial assets, the Group considers all relevant reasonable supporting information that is available without undue cost or effort when determining whether a SICR has occurred since initial recognition, or not. An increase in credit risk is assessed using a transition matrix approach that determines SICR thresholds depending on the credit rating at initial recognition and residual time to maturity of the instrument. Where necessary, the quantitative assessment is supplemented by a qualitative assessment of the issuer's credit quality. For certain less material portfolios, including residential mortgage loans, the '30 days past due' criterion is used as a primary indicator of a SICR. Where a SICR is no longer observed, the instrument transitions back to stage 1.

The Group has elected to apply the simplified approach for receivables from policyholders and other receivables that are allocated to 'Stage 2' unless individually impaired. Financial assets that have become credit-impaired are allocated to stage 3 based on similar principles as are applied under IAS 39 to determine whether credit loss has been incurred.

The tables 24.4a and 24.4b show the fair value and the carrying amount (before adjusting for any impairment in case of financial assets measured at amortized cost) of financial assets whose contractual terms give rise to cash flows that are SPPI, by impairment stages:

Table 24.4a		Stage 1		Stage 2		Stage 3		Total
Financial assets (SPPI) by stages – current period	in USD millions, as of December 31, 2018	Carrying value		Carrying value		Carrying value		Carrying value
		Fair value	Fair value	Fair value	Fair value	Fair value	Fair value	
Available-for-sale debt securities		124,194	124,194	502	502	132	132	124,829
Held-to-maturity debt securities		2,653	2,115	3	3	–	–	2,655
Mortgage loans		6,870	6,498	36	34	29	29	6,935
Other loans ¹		8,191	6,762	40	40	64	64	8,295
Receivables		1,637	1,647	11,229	11,418	92	136	12,958
Total financial assets		143,545	141,217	11,809	11,998	318	362	155,672

¹ Other loans do not include policyholder loans, which will come under IFRS 17 and are therefore not applicable for IFRS 9, of USD 742 million and USD 636 million for fair value and carrying value, respectively.

Table 24.4b		Stage 1		Stage 2		Stage 3		Total
Financial assets (SPPI) by stages – prior period	in USD millions, as of December 31, 2017	Carrying value		Carrying value		Carrying value		Carrying value
		Fair value	Fair value	Fair value	Fair value	Fair value	Fair value	
Available-for-sale debt securities		131,470	131,470	495	495	176	176	132,141
Held-to-maturity debt securities		2,966	2,322	–	–	–	–	2,966
Mortgage loans		7,153	6,708	297	297	51	49	7,501
Other loans ¹		8,731	7,819	85	85	108	108	8,924
Receivables		1,994	2,020	11,010	11,181	86	148	13,090
Total financial assets		152,314	150,339	11,887	12,058	421	481	164,622

¹ Other loans do not include policyholder loans, which will come under IFRS 17 and are therefore not applicable for IFRS 9, of USD 782 million and USD 659 million for fair value and carrying value, respectively.

25. Related-party transactions

In the normal course of business, the Group enters into various transactions with related companies, including various reinsurance and cost-sharing arrangements. These transactions are not considered material to the Group, either individually or in aggregate. Parties are considered to be related if one party has the ability to control or exercise significant influence over the other party in making financial or operational decisions.

Table 25 summarizes related-party transactions with key personnel reflected in the consolidated financial statements. Key personnel includes members of the Board of Directors of Zurich Insurance Group Ltd and Zurich Insurance Company Ltd and members of the Executive Committee.

Table 25

in USD millions, for the years ended December 31

	2018	2017
Remuneration of key personnel of the Group		
Cash compensation, current benefits and fees	30	28
Post-employment benefits	4	4
Share-based compensation	23	22
Other remuneration	3	3
Total remuneration of key personnel	60	56

Related party transactions – key personnel

As of December 31, 2018 and 2017, there were no loans, advances or credits outstanding from members of the Executive Committee. Outstanding loans and guarantees granted to members of the Board of Directors amounted to nil for the years ended December 31, 2018 and 2017. The terms 'members of the Board of Directors' and 'members of the Executive Committee' in this context include the individual as well as members of their respective households. The figures in table 25 include the fees paid to members of the Board of Directors of Zurich Insurance Group Ltd and Zurich Insurance Company Ltd, which were USD 4 million for both years ended December 31, 2018 and 2017.

Information required by art. 14–16 of the Swiss Ordinance against Excessive Compensation and art. 663c paragraph 3 of the Swiss Code of Obligations is disclosed in the Remuneration report.

The cash compensation, current benefits and fees are short term in nature.

Consolidated financial statements (continued)

26. Relationship with the Farmers Exchanges

Farmers Group, Inc. and its subsidiaries (FGI) provide certain non-claims administrative, management, and ancillary services to the Farmers Exchanges, which are managed by Farmers Group Inc., a wholly owned subsidiary of the Group. Non-claims and management services primarily include risk selection, preparation and mailing of policy documents and invoices, premium collection, management of the investment portfolios and certain other administrative and managerial functions. Fees for these services are primarily determined as a percentage of gross premiums earned by the Farmers Exchanges. Ancillary services primarily include information technology services that are not covered under the attorney-in-fact contracts. The finances and operations of the Farmers Exchanges are governed by independent Boards of Governors. In addition, the Group has the following relationships with the Farmers Exchanges.

a) Certificates of contribution/surplus notes issued by the Farmers Exchanges

As of December 31, 2018 and 2017, FGI and other Group companies held the following certificates of contribution and surplus note issued by the Farmers Exchanges. Originally these were purchased by FGI in order to supplement the policyholders' surplus of the Farmers Exchanges.

Table 26.1			
in USD millions, as of December 31			
		2018	2017
Certificates of contribution/surplus notes	6.15% certificate of contribution, due June 2021	–	200
	3.758% surplus note, due December 2027	100	100
	Various other certificates of contribution	23	23
	Total	123	323

In June 2018, the Farmers Exchanges repaid the USD 200 million certificate of contribution at the 6.15 percent rate to Zurich American Insurance Company. The USD 100 million of 10-year, no call five year notes at a 3.758 percent rate that the Farmers Exchanges issued to Farmers New World Life Insurance Company remain unchanged.

Conditions governing payment of interest and repayment of principal are outlined in the certificates of contribution and surplus note. Generally, repayment of principal and payment of interest may be made only when the issuer has an appropriate amount of surplus, and then only after approval is granted by the appropriate state insurance regulatory department in the U.S. Additionally, the approval by the issuer's governing board is needed for repayment of principal.

b) Quota share reinsurance treaties with the Farmers Exchanges

The Farmers Exchanges cede risk through quota share reinsurance treaties to Farmers Reinsurance Company (Farmers Re Co), a wholly owned subsidiary of FGI, and to Zurich Insurance Company Ltd (ZIC). These treaties can be terminated after 90 days' notice by any of the parties.

The Farmers Exchanges participate in an All Lines Quota Share reinsurance agreement (All Lines agreement) with Farmers Re Co and ZIC. The All Lines agreement provides for a cession of a quota share of the premiums written and the ultimate net losses sustained in all lines of business written by the Farmers Exchanges.

Quota share
reinsurance treaties

Table 26.2

in USD millions, for the years ended December 31

	All Lines agreement	
	2018 ¹	2017 ²
Net earned premiums and policy fees	193	1,541
Insurance benefits and losses, net ³	(129)	(1,049)
Total net technical expenses ⁴	(62)	(493)
Net underwriting result	2	(1)

¹ From January 1, 2018, Farmers Re Co assumed a 1.0 percent quota share. Another 28.0 percent was assumed by third parties. ZIC has no participation in the December 31, 2017 All Lines agreement.

² From January 1, 2017, ZIC assumed an 8.0 percent quota share. Another 16.0 percent was assumed by third parties. Farmers Re has no participation in the December 31, 2016 All Lines agreement.

³ Under the All Lines agreement the Farmers Exchanges catastrophe losses are subject to a provisional maximum of 6.5 percent of net earned premiums dependent on loss experience and recoveries at a specified rate for each year. Based on the results for 2018, the total catastrophe recoveries subject to the All Lines agreement was USD 1.3 billion.

⁴ Under the All Lines agreement, the Farmers Exchanges receive a ceding commission of 26.7 percent, 8.1 percent of premiums for unallocated loss adjustment expenses and 5.3 percent of premiums for other expenses

c) Farmers management fees and other related revenues

FGI as the appointed attorney-in-fact of the Farmers Exchanges, which are managed but not owned by FGI, a wholly owned subsidiary of the Group, is permitted by policyholders of the Farmers Exchanges to receive a management fee of up to 20 percent (up to 25 percent in the case of the Fire Insurance Exchange) of the gross premiums earned by the Farmers Exchanges. Other related revenues include reimbursement of certain ancillary service costs incurred by FGI on behalf of primarily the Farmers Exchanges that are not covered under the attorney-in-fact contracts. The amounts incurred for these services are reimbursed to FGI at cost in accordance with allocations that are subject to approval by the Farmers Exchanges Board of Governors.

FGI has historically charged a lower management fee than the amount allowed by policyholders. The range of fees has varied by line of business over time and from year to year. The gross earned premiums of the Farmers Exchanges were USD 20.2 billion and USD 19.8 billion for the years ended December 31, 2018 and 2017, respectively.

Consolidated financial statements (continued)

27. Segment information

The Group pursues a customer-centric strategy, where the Property & Casualty (P&C) and Life businesses are managed on a regional basis. The Group's reportable segments have been identified on the basis of the businesses operated by the Group and how these are strategically managed to offer different products and services to specific customer groups. The Group has identified 13 reportable segments in accordance with IFRS 8 'Operating Segments' and segment information is presented accordingly as follows:

-
- ▶ Property & Casualty regions

 - ▶ Life regions

 - ▶ Farmers

 - ▶ Group Functions and Operations

 - ▶ Non-Core Businesses

The Group's reportable segments comprise the following:

Property & Casualty and Life regions

-
- ▶ Europe, Middle East & Africa

 - ▶ North America

 - ▶ Asia Pacific

 - ▶ Latin America

 - ▶ Group Reinsurance

Property & Casualty regions provide a variety of motor, home and commercial products and services for individuals, as well as small and large businesses on both a local and global basis. Products are sold through multiple distribution channels including agents, brokers and bank distribution.

Life regions provide a comprehensive range of life and health insurance products on both an individual and a group basis, including annuities, endowment and term insurance, unit-linked and investment-oriented products, as well as full private health, supplemental health and long-term care insurance. In addition to the agent distribution channel, certain of these products are offered via bank distribution channels.

Farmers, through Farmers Group, Inc. and its subsidiaries (FGI), provides certain non-claims administrative, management, and ancillary services to the Farmers Exchanges, which are owned by their policyholders. This segment also includes all reinsurance assumed from the Farmers Exchanges by the Group. Farmers Exchanges are prominent writers of personal and small commercial lines of business in the U.S. In addition, this segment includes the activities of Farmers Life, a writer of individual life insurance business in the U.S.

Group Functions and Operations comprise the Group's Holding and Financing, Headquarter and Zurich Insurance Mobile Solutions (ZIMS) activities. Certain alternative investment positions not allocated to business operating segments are included within Holding and Financing. In addition, this segment includes operational technical governance activities relating to technology, underwriting, claims, actuarial and pricing.

Non-Core Businesses include insurance and reinsurance businesses that the Group does not consider core to its operations and that are therefore mostly managed to achieve a beneficial run-off. Non-core businesses are mainly situated in the U.S., Bermuda, and in Europe.

Aggregations and additional information

Regional Property & Casualty and Life results are further aggregated to show a total Property & Casualty and total Life business view.

- ▶ Property & Casualty – Total
- ▶ Life – Total

For additional informational purposes, the Group also discloses income statement information for Property & Casualty Commercial Insurance and Property & Casualty Retail and Other Insurance results. Other Insurance includes SME, direct market and other program business.

- ▶ Property & Casualty Commercial Insurance
- ▶ Property & Casualty Retail and Other Insurance

Business operating profit

The segment information includes the Group's internal performance measure, business operating profit (BOP). This measure is the basis on which the Group manages all of its business units. It indicates the underlying performance of the Group's business units, after non-controlling interests, by eliminating the impact of financial market volatility and other non-operational variables. BOP reflects adjustments for shareholders' taxes, net capital gains/(losses) and impairments on investments (except for certain non-insurance operations included in Non-Core Businesses, investments in hedge funds as at fair value through profit or loss, certain securities held for specific economic hedging purposes and policyholders' share of investment results for the life businesses) and non-operational foreign exchange movements. Significant items arising from special circumstances, including restructuring charges, legal matters or large one-off regulatory projects outside the ordinary course of business, gains and losses on divestment of businesses, certain business combination integration costs and impairments of goodwill are also excluded from BOP.

On 1 July, 2018 the Group amended its BOP policy to exclude certain costs relating to the integration of newly acquired businesses. The policy change was implemented with prospective effect, as the impact on comparable balances was not material to the Group's financial results.

Consolidated financial statements (continued)

Property & Casualty
– Overview by
segment

Table 27.1

in USD millions, for the year ended December 31

	Europe, Middle East & Africa		North America	
	2018	2017	2018	2017
Revenues				
Direct written premiums	12,955	12,486	13,912	14,414
Assumed written premiums	1,645	1,589	804	724
Gross written premiums and policy fees	14,600	14,075	14,716	15,137
Less premiums ceded to reinsurers	(2,389)	(2,209)	(4,988)	(4,549)
Net written premiums and policy fees	12,211	11,866	9,728	10,588
Net change in reserves for unearned premiums	(125)	(1)	277	(132)
Net earned premiums and policy fees	12,086	11,865	10,005	10,456
Net investment income on Group investments	621	647	1,026	964
Net capital gains/(losses) and impairments on Group investments	(8)	34	(40)	157
Net investment result on Group investments	613	681	986	1,121
Other income	320	387	50	23
Total BOP revenues	13,019	12,932	11,041	11,600
Benefits, losses and expenses				
Insurance benefits and losses, net	7,884	8,478	7,109	7,917
Policyholder dividends and participation in profits, net	8	(1)	10	8
Underwriting and policy acquisition costs, net	2,315	2,223	2,318	2,461
Administrative and other operating expense (excl. depreciation/amortization)	1,741	1,693	515	356
Interest credited to policyholders and other interest	181	185	(23)	31
Restructuring provisions and other items not included in BOP	(108)	(115)	(110)	(50)
Total BOP benefits, losses and expenses (before interest, depreciation and amortization)	12,022	12,462	9,819	10,722
Business operating profit (before interest, depreciation and amortization)	998	470	1,222	878
Depreciation and impairments of property and equipment	36	39	37	26
Amortization and impairments of intangible assets	76	143	84	52
Interest expense on debt	16	15	1	–
Business operating profit before non-controlling interests	869	273	1,099	800
Non-controlling interests	18	14	–	–
Business operating profit	851	259	1,099	800

Asia Pacific		Latin America		Group Reinsurance		Eliminations		Total	
2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
2,646	2,221	2,627	2,560	–	–	–	–	32,139	31,681
212	184	77	79	364	214	(1,736)	(1,447)	1,366	1,343
2,858	2,405	2,704	2,639	364	214	(1,736)	(1,447)	33,505	33,024
(486)	(392)	(466)	(419)	(447)	(369)	1,736	1,447	(7,041)	(6,492)
2,372	2,013	2,237	2,220	(83)	(155)	–	–	26,465	26,532
(122)	(101)	(93)	(287)	28	22	–	–	(34)	(499)
2,250	1,912	2,145	1,933	(55)	(133)	–	–	26,431	26,033
68	60	204	161	13	15	–	–	1,932	1,847
–	–	–	–	–	–	–	–	(48)	191
68	60	204	161	13	15	–	–	1,884	2,038
137	108	32	66	62	131	–	(2)	601	713
2,454	2,080	2,381	2,160	21	13	–	(2)	28,916	28,783
1,304	1,055	960	805	35	(259)	–	–	17,291	17,996
–	–	1	–	–	–	–	–	19	7
580	452	916	832	7	2	–	–	6,136	5,970
463	392	239	223	33	27	–	(2)	2,992	2,688
1	3	–	2	(4)	(3)	–	–	156	218
(13)	(16)	9	(6)	–	2	–	–	(221)	(185)
2,335	1,886	2,126	1,856	72	(230)	–	(2)	26,373	26,695
120	194	255	304	(51)	243	–	–	2,543	2,088
18	16	6	5	3	4	–	–	101	89
16	23	10	10	–	–	–	–	187	228
–	–	–	–	37	85	–	–	55	100
86	155	238	288	(92)	155	–	–	2,200	1,670
–	–	97	111	–	–	–	–	115	124
86	155	141	177	(92)	155	–	–	2,085	1,546

Consolidated financial statements (continued)

Life –
Overview by
segment

Table 27.2

in USD millions, for the years ended December 31

	Europe, Middle East & Africa		North America	
	2018	2017	2018	2017
Revenues				
Life insurance deposits	16,025	15,107	227	1,735
Gross written premiums	8,509	8,364	80	58
Policy fees	1,594	1,605	326	265
Gross written premiums and policy fees	10,103	9,969	407	323
Net earned premiums and policy fees	9,439	9,239	392	301
Net investment income on Group investments	2,474	2,430	22	19
Net capital gains/(losses) and impairments on Group investments	367	572	(11)	14
Net investment result on Group investments	2,840	3,002	11	33
Net investment income on unit-linked investments	1,375	1,301	–	(4)
Net capital gains/(losses) and impairments on unit-linked investments	(6,534)	7,978	(29)	80
Net investment result on unit-linked investments	(5,159)	9,279	(29)	75
Other income	458	432	36	17
Total BOP revenues	7,579	21,952	408	426
Benefits, losses and expenses				
Insurance benefits and losses, net	7,774	7,754	267	131
Policyholder dividends and participation in profits, net	(3,596)	10,423	(29)	117
Income tax expense/(benefit) attributable to policyholders	(171)	157	–	–
Underwriting and policy acquisition costs, net	925	1,173	68	81
Administrative and other operating expense (excl. depreciation/amortization)	1,302	1,293	57	70
Interest credited to policyholders and other interest	218	235	8	28
Restructuring costs and other items not included in BOP	(47)	(104)	–	(1)
Total BOP benefits, losses and expenses	6,404	20,930	372	427
Business operating profit (before interest, depreciation and amortization)	1,175	1,021	37	–
Depreciation and impairments of property and equipment	12	10	–	–
Amortization and impairments of intangible assets	103	133	5	1
Interest expense on debt	4	9	–	–
Business operating profit before non-controlling interests	1,056	870	31	(2)
Non-controlling interests	46	40	–	–
Business operating profit	1,010	831	31	(2)

Life includes approximately USD 2.3 billion and USD 2.2 billion of gross written premiums and future life policyholder benefits for certain universal life-type contracts in the Group's Spanish operations for the years ended December 31, 2018 and 2017, respectively.

Asia Pacific		Latin America		Group Reinsurance		Eliminations		Total	
2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
103	102	2,339	2,228	–	–	–	–	18,694	19,172
1,249	931	2,831	2,690	20	7	(28)	(16)	12,662	12,034
130	117	43	49	–	–	–	–	2,093	2,036
1,379	1,048	2,874	2,739	20	7	(28)	(16)	14,754	14,070
1,199	792	2,473	2,478	12	1	–	–	13,514	12,810
152	118	390	361	–	–	(2)	(2)	3,035	2,925
(35)	56	18	7	–	–	–	–	338	649
117	174	407	368	–	–	(2)	(2)	3,373	3,574
104	92	22	17	–	–	–	–	1,501	1,406
(163)	110	990	1,319	–	–	–	–	(5,737)	9,486
(60)	202	1,012	1,336	–	–	–	–	(4,236)	10,892
25	29	64	74	–	–	(1)	–	582	552
1,281	1,196	3,956	4,256	12	1	(3)	(2)	13,234	27,829
522	286	1,137	1,088	2	–	–	–	9,702	9,259
(21)	229	1,006	1,326	–	–	–	–	(2,640)	12,095
(12)	15	–	–	–	–	–	–	(183)	171
220	163	1,037	1,072	2	–	(1)	–	2,252	2,489
337	310	174	197	–	–	–	–	1,871	1,870
35	40	20	11	–	–	–	–	282	315
(12)	6	10	(4)	–	–	–	–	(50)	(104)
1,070	1,049	3,385	3,690	4	–	(1)	–	11,234	26,096
212	147	571	566	8	1	(2)	(2)	2,000	1,733
3	2	3	3	–	–	–	–	17	15
12	13	12	14	–	–	–	–	133	161
13	2	–	–	–	–	(2)	(2)	15	9
183	129	556	549	8	1	–	–	1,834	1,548
(2)	(3)	237	253	–	–	–	–	281	289
186	132	319	296	8	1	–	–	1,554	1,258

Consolidated financial statements (continued)

Business operating
profit by business

Table 27.3

in USD millions, for the year ended December 31

	Property & Casualty		Life	
	2018	2017	2018	2017
Revenues				
Direct written premiums	32,139	31,681	12,310	11,857
Assumed written premiums	1,366	1,343	352	177
Gross Written Premiums	33,505	33,024	12,662	12,034
Policy fees	–	–	2,093	2,036
Gross written premiums and policy fees	33,505	33,024	14,754	14,070
Less premiums ceded to reinsurers	(7,041)	(6,492)	(1,038)	(1,128)
Net written premiums and policy fees	26,465	26,532	13,717	12,942
Net change in reserves for unearned premiums	(34)	(499)	(202)	(132)
Net earned premiums and policy fees	26,431	26,033	13,514	12,810
Farmers management fees and other related revenues	–	–	–	–
Net investment income on Group investments	1,932	1,847	3,035	2,925
Net capital gains/(losses) and impairments on Group investments	(48)	191	338	649
Net investment result on Group investments	1,884	2,038	3,373	3,574
Net investment result on unit-linked investments	–	–	(4,236)	10,892
Other income	601	713	582	552
Total BOP revenues	28,916	28,783	13,234	27,829
of which: Inter-segment revenues	(141)	(200)	(141)	(125)
Benefits, losses and expenses				
Losses and loss adjustment expenses, net	17,293	17,997	–	–
Life insurance death and other benefits, net	(2)	(1)	9,702	9,258
Insurance benefits and losses, net	17,291	17,996	9,702	9,259
Policyholder dividends and participation in profits, net	19	7	(2,640)	12,095
Income tax expense/(benefit) attributable to policyholders	–	–	(183)	171
Underwriting and policy acquisition costs, net	6,136	5,970	2,252	2,489
Administrative and other operating expense (excl. depreciation/amortization)	2,992	2,688	1,871	1,870
Interest credited to policyholders and other interest	156	218	282	315
Restructuring provisions and other items not included in BOP	(221)	(185)	(50)	(104)
Total BOP benefits, losses and expenses (before interest, depreciation and amortization)	26,373	26,695	11,234	26,096
Business operating profit (before interest, depreciation and amortization)				
	2,543	2,088	2,000	1,733
Depreciation and impairments of property and equipment	101	89	17	15
Amortization and impairments of intangible assets	187	228	133	161
Interest expense on debt	55	100	15	9
Business operating profit before non-controlling interests	2,200	1,670	1,834	1,548
Non-controlling interests	115	124	281	289
Business operating profit	2,085	1,546	1,554	1,258

Life includes approximately USD 2.3 billion and USD 2.2 billion of gross written premiums and future life policyholder benefits for certain universal life-type contracts in the Group's Spanish operations for the years ended December 31, 2018 and 2017, respectively (see note 3).

	Farmers		Group Functions and Operations		Non-Core Businesses		Eliminations		Total	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
	580	566	–	–	42	41	–	–	45,071	44,145
	194	995	5	48	64	79	(14)	(102)	1,967	2,539
	774	1,561	5	48	106	120	(14)	(102)	47,038	46,685
	321	310	–	–	34	83	–	–	2,447	2,429
	1,095	1,871	5	48	140	202	(14)	(102)	49,485	49,114
	(179)	(195)	–	(42)	(11)	(222)	14	102	(8,255)	(7,977)
	916	1,676	5	6	129	(19)	–	–	41,230	41,136
	(1)	546	–	–	12	5	–	–	(224)	(79)
	915	2,223	5	6	141	(14)	–	–	41,007	41,057
	3,204	2,892	–	–	–	–	–	–	3,204	2,892
	213	215	198	170	222	233	(212)	(175)	5,387	5,215
	(1)	1	–	–	(109)	(8)	–	–	181	833
	211	216	198	170	113	225	(212)	(175)	5,568	6,048
	(52)	136	–	–	(86)	636	–	–	(4,374)	11,664
	95	153	194	228	34	44	(425)	(507)	1,080	1,183
	4,373	5,619	397	404	201	891	(636)	(682)	46,484	62,844
	(51)	(37)	(282)	(303)	(21)	(17)	636	682	–	–
	129	1,044	1	–	(27)	52	–	–	17,397	19,094
	434	389	–	–	116	(97)	–	–	10,250	9,548
	563	1,434	1	–	89	(45)	–	–	27,646	28,643
	(43)	144	–	–	(72)	737	–	–	(2,736)	12,984
	–	–	–	–	–	–	–	–	(183)	171
	167	582	–	1	10	4	–	(7)	8,565	9,039
	1,800	1,521	342	305	75	90	7	15	7,086	6,490
	95	109	135	119	44	54	(279)	(269)	433	546
	(49)	(22)	(43)	(66)	(1)	(1)	–	–	(364)	(377)
	2,533	3,769	435	359	144	839	(272)	(261)	40,448	57,496
	1,840	1,850	(38)	45	57	52	(365)	(420)	6,037	5,348
	45	34	9	12	–	–	–	–	173	152
	152	125	30	56	–	–	–	–	501	570
	–	–	676	710	20	13	(365)	(420)	402	411
	1,643	1,691	(754)	(733)	37	39	–	–	4,961	4,215
	–	–	(1)	(2)	–	–	–	–	395	411
	1,643	1,691	(753)	(731)	37	39	–	–	4,566	3,803

Consolidated financial statements (continued)

Table 27.4

in USD millions, for the year ended December 31

Reconciliation of
BOP to net income
after income taxes

	Property & Casualty		Life	
	2018	2017	2018	2017
Business operating profit	2,085	1,546	1,554	1,258
Revenues/(expenses) not included in BOP:				
Net capital gains/(losses) on investments and impairments, net of policyholder allocation	481	972	197	238
Net gains/(losses) on divestment of businesses ¹	(19)	(96)	(5)	7
Restructuring costs	(212)	(182)	(67)	(86)
Other adjustments	(9)	(3)	18	(18)
Add back:				
Business operating profit attributable to non-controlling interests	115	124	281	289
Net income before shareholders' taxes	2,441	2,361	1,977	1,689
Income tax expense/(benefit) attributable to policyholders	–	–	(183)	171
Net income before income taxes	2,441	2,361	1,794	1,861
Income tax (expense)/benefit				
attributable to policyholders				
attributable to shareholders				
Net income after taxes				
attributable to non-controlling interests				
attributable to shareholders				

¹ In 2018, Property & Casualty included losses of USD 19 million related to the sale of Endsleigh Limited companies (see note 5), Group Functions and Operations included provision release gains of USD 16 million related to the sale of insurance operations in Morocco, Middle East and South Africa and Non-Core Businesses included losses of USD 15 million related to a portfolio transfer in Singapore. In 2017, Property & Casualty included losses of USD 97 million for re-measurements of assets held for sale based on agreements to sell businesses in the UK (see note 5).

	Farmers		Group Functions and Operations		Non-Core Businesses		Total	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
	1,643	1,691	(753)	(731)	37	39	4,566	3,803
	28	35	(9)	(55)	24	10	720	1,201
	–	–	16	5	(15)	–	(24)	(84)
	(45)	(19)	(25)	(67)	(1)	(1)	(350)	(355)
	(4)	(3)	(18)	2	–	–	(14)	(23)
	–	–	(1)	(2)	–	–	395	411
	1,622	1,705	(790)	(849)	44	48	5,293	4,954
	–	–	–	–	–	–	(183)	171
	1,622	1,705	(790)	(849)	44	48	5,110	5,125
							(1,134)	(1,816)
							183	(171)
							(1,317)	(1,645)
							3,977	3,309
							261	305
							3,716	3,004

Consolidated financial statements (continued)

Assets and
liabilities by
business

Table 27.5

in USD millions, as of December 31

	Property & Casualty		Life	
	2018	2017	2018	2017
Assets				
Cash and cash equivalents	7,402	9,724	4,575	3,664
Total Group Investments	70,140	74,590	101,285	106,898
Equity securities	8,351	9,434	7,040	7,551
Debt securities	51,773	55,582	74,750	78,537
Investment property	4,884	4,501	7,309	7,481
Mortgage loans	1,236	1,293	4,743	5,175
Other loans	3,894	3,777	7,428	8,137
Investments in associates and joint ventures	2	2	14	15
Investments for unit-linked contracts ¹	–	–	104,695	115,659
Total investments	70,140	74,590	205,980	222,556
Reinsurers' share of liabilities for insurance contracts	14,454	13,414	1,803	1,858
Deposits made under assumed reinsurance contracts	172	158	57	70
Deferred policy acquisition costs	5,367	5,289	12,350	11,624
Deferred origination costs	–	–	419	460
Goodwill	1,492	1,350	271	183
Other intangible assets	1,587	1,483	2,466	2,766
Other assets ²	15,619	15,152	29,389	35,493
Total assets (after cons. of investments in subsidiaries)	116,233	121,160	257,312	278,675
Liabilities				
Liabilities for investment contracts	–	–	51,042	55,227
Liabilities for insurance contracts, gross	78,041	79,521	152,787	162,055
Reserves for losses and loss adjustment expenses, gross	58,835	60,080	–	–
Reserves for unearned premiums, gross	16,620	16,976	1	–
Future life policyholder benefits, gross	32	36	69,420	71,828
Policyholder contract deposits and other funds, gross	30	23	18,284	18,880
Reserves for unit-linked insurance contracts, gross ¹	–	–	64,168	70,371
Other insurance liabilities, gross	2,524	2,406	914	976
Senior debt	719	703	681	–
Subordinated debt	918	973	612	649
Other liabilities ²	13,691	17,571	36,829	43,730
Total liabilities	93,369	98,768	241,951	261,661
Equity				
Shareholders' equity				
Non-controlling interests				
Total equity				
Total liabilities and equity				
Supplementary information				
Additions and capital improvements to property, equipment and intangible assets	816	264	99	185

¹ In 2017, the Group transferred a portfolio of stable value products (SVP) marketed with life insurance policies (Bank Owned Life Insurance, BOLI) from Non-Core Businesses to Life. The change resulted in a transfer of USD 8.3 billion of investments for unit-linked contracts and of reserves for unit-linked contracts.

² In 2018, the Group reclassified assets and liabilities of USD 24 billion respectively, to held for sale based on agreements to sell businesses in the UK, Venezuela and Germany. In 2017, the Group reclassified assets and liabilities of USD 29 billion respectively, to held for sale based on agreements to sell businesses in the UK (see note 5).

	Farmers		Group Functions and Operations		Non-Core Businesses		Eliminations		Total	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
	1,428	1,103	10,212	12,015	1,398	1,551	(16,366)	(19,828)	8,649	8,228
	5,348	5,939	9,747	10,475	6,172	6,743	(10,045)	(10,562)	182,647	194,084
	65	31	638	596	126	174	–	–	16,220	17,787
	3,462	3,246	6,030	6,701	4,841	5,389	(987)	(1,196)	139,870	148,261
	133	169	–	10	25	78	–	–	12,351	12,238
	577	579	–	–	–	–	–	–	6,556	7,047
	1,110	1,914	3,063	3,168	1,177	1,099	(9,058)	(9,366)	7,614	8,730
	–	–	16	–	3	3	–	–	36	21
	746	807	–	–	3,852	4,233	–	–	109,294	120,699
	6,094	6,746	9,747	10,475	10,024	10,977	(10,045)	(10,562)	291,940	314,782
	2,242	2,319	–	–	2,765	3,389	(67)	(61)	21,197	20,918
	400	771	–	–	254	271	–	–	883	1,269
	1,818	1,730	–	–	2	15	3	5	19,541	18,663
	–	–	–	–	–	–	–	–	419	460
	819	819	52	–	–	–	–	–	2,634	2,353
	402	443	88	70	–	–	–	–	4,542	4,762
	1,657	1,623	908	846	1,679	1,782	(3,716)	(4,268)	45,536	50,629
	14,860	15,554	21,007	23,406	16,122	17,984	(30,190)	(34,713)	395,342	422,065
	213	204	–	–	184	197	–	–	51,439	55,627
	7,311	7,669	27	50	11,139	14,688	(96)	(176)	249,208	263,805
	467	809	23	22	1,649	4,508	(61)	(50)	60,913	65,368
	79	79	2	3	14	8	(2)	(5)	16,714	17,060
	2,151	2,073	2	2	3,348	3,596	(4)	(6)	74,950	77,529
	3,882	3,915	–	–	2,071	2,126	–	–	24,266	24,944
	746	807	–	–	3,852	4,235	–	–	68,766	75,413
	(16)	(13)	–	24	206	214	(29)	(115)	3,599	3,491
	–	–	11,157	10,579	273	288	(7,593)	(7,723)	5,237	3,846
	–	–	7,579	7,752	–	–	(2,334)	(2,436)	6,775	6,938
	1,756	1,790	14,246	15,108	4,529	3,132	(20,169)	(24,378)	50,881	56,955
	9,279	9,663	33,009	33,489	16,124	18,305	(30,191)	(34,713)	363,540	387,172
									30,189	33,063
									1,613	1,831
									31,802	34,893
									395,342	422,065
	181	174	56	31	–	–	–	–	1,152	653

Consolidated financial statements (continued)

Table 27.6

in USD millions, for the year ended December 31

	Commercial Insurance		Retail and Other Insurance	
	2018	2017	2018	2017
Gross written premiums and policy fees	15,450	15,852	19,443	18,441
Net earned premiums and policy fees	10,425	11,007	16,061	15,159
Insurance benefits and losses, net	8,071	9,213	9,185	9,041
Policyholder dividends and participation in profits, net	14	8	5	–
Total net technical expenses	2,776	3,038	5,872	5,270
Net underwriting result	(437)	(1,252)	1,000	848
Net investment income	1,180	1,122	739	710
Net capital gains/(losses) and impairments on investments	(37)	149	(11)	42
Net non-technical result (excl. items not included in BOP)	(92)	(45)	(51)	(59)
Business operating profit before non-controlling interests	614	(26)	1,677	1,541
Non-controlling interest	9	20	106	104
Business operating profit	605	(45)	1,572	1,436

¹ Commercial and Retail Insurance overview exclude Group ReinsuranceProperty & Casualty
– Commercial and
Retail Insurance
overview¹

Table 27.7

in USD millions

Property & Casualty
– Revenues and
non-current assets
by region

	Gross written premiums and policy fees from external customers						Property, equipment and intangible assets	
	Total		of which Commercial Insurance		of which Retail and Other Insurance		as of December 31	
	for the years ended December 31		for the years ended December 31		for the years ended December 31		2018	2017
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Europe								
Austria	597	554					40	32
France	302	309					1	1
Germany	2,787	2,656					117	134
Italy	1,501	1,414					30	38
Ireland	369	375					46	51
Portugal	312	267					15	18
Spain	1,188	1,133					300	335
Switzerland	2,905	3,043					507	481
United Kingdom	2,986	2,830					115	114
Rest of Europe	700	643					79	112
Middle East & Africa								
Middle East	97	87					–	–
Europe, Middle East & Africa	13,744	13,311	4,798	4,898	8,946	8,413	1,249	1,316
North America								
Canada	464	458					8	9
United States	13,846	14,299					716	760
North America	14,310	14,756	7,600	8,078	6,710	6,678	724	769
Asia Pacific								
Australia	933	725					748	789
Hong Kong	300	302					26	27
Japan	830	778					21	17
Malaysia	292	219					46	40
Rest of Asia Pacific	323	315					4	3
Asia Pacific	2,678	2,339	887	970	1,791	1,369	844	876
Latin America								
Argentina	615	419					187	4
Brazil	1,117	1,203					549	335
Chile	342	313					19	22
Mexico	605	650					148	147
Venezuela	11	19					–	–
Rest of Latin America	74	24					40	4
Latin America	2,765	2,628	770	662	1,995	1,966	942	512
Group Reinsurance								
Group Reinsurance	9	(13)	–	–	9	(13)	7	9
Total	33,505	33,020	14,054	14,608	19,451	18,412	3,766	3,483

Consolidated financial statements (continued)

Life –
Revenues and
non-current assets
by region

Table 27.8

in USD millions

	Gross written premiums and policy fees from external customers		Life insurance deposits		Property, equipment and intangible assets	
	for the years ended		for the years ended		as of December 31	
	December 31		December 31			
	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Europe, Middle East & Africa						
Austria	136	183	53	49	25	27
Germany	1,811	1,762	2,076	1,885	290	284
Italy	1,010	822	1,834	1,121	45	55
Ireland ¹	625	611	3,389	3,043	5	8
Spain	3,004	3,148	30	31	1,188	1,342
Switzerland	1,217	1,246	201	181	3	3
United Kingdom	1,690	1,560	6,782	7,171	132	148
Zurich International ²	423	405	1,480	1,447	37	20
Rest of Europe, Middle East & Africa	167	171	179	179	5	4
Europe, Middle East & Africa	10,083	9,909	16,025	15,107	1,731	1,891
North America						
United States	407	323	227	1,735	1	6
North America	407	323	227	1,735	1	6
Asia Pacific						
Australia	515	521	25	39	194	218
Hong Kong	66	54	22	26	–	–
Indonesia	50	33	–	–	1	2
Japan	328	246	–	–	14	15
Malaysia	228	194	55	36	81	82
Rest of Asia Pacific ³	191	–	–	–	–	–
Asia Pacific	1,379	1,048	103	102	291	317
Latin America						
Argentina	105	134	89	81	9	19
Brazil	1,398	1,455	2,130	2,038	354	450
Chile	965	765	81	109	360	260
Mexico	379	369	39	–	111	119
Uruguay	26	15	–	–	–	–
Venezuela	–	1	–	–	–	–
Latin America	2,874	2,739	2,339	2,228	834	848
Total	14,742	14,019	18,694	19,172	2,857	3,061

¹ Includes business written under freedom of services and freedom of establishment in Europe, and the related assets.² Includes business written through licenses, mainly into Asia Pacific and Middle East, and the related assets.³ Primarily relates to the quota share agreement with OnePath Life, a part of ANZ Banking Group Limited.

28. Interest in subsidiaries

Significant subsidiaries are defined as those subsidiaries which either individually or in aggregate, contribute significantly to gross written premiums, shareholder's equity, total assets or net income attributable to shareholders.

Table 28.1

as of December 31, 2018

Significant subsidiaries – non-listed

	Registered office	Voting rights %	Ownership interest %	Nominal value of share capital (in local currency millions)	
Australia					
Cover-More Group Limited	Sydney	100	100	AUD	1,014.2
Zurich Australia Limited	Sydney	100	100	AUD	426.5
Zurich Australian Insurance Limited	Sydney	100	100	AUD	6.6
Zurich Financial Services Australia Limited	Sydney	100	100	AUD	2,198.8
Austria					
Zürich Versicherungs-Aktiengesellschaft	Vienna	99.98	99.98	EUR	12.0
Brazil					
Zurich Santander Brasil Seguros e Previdência S.A.	Sao Paulo	51	51	BRL	2,509.2
Zurich Minas Brasil Seguros S.A.	Belo Horizonte	100	100	BRL	4,726.8
Zurich Resseguradora Brasil S.A.	Sao Paulo	100	100	BRL	204.0
Chile					
Chilena Consolidada Seguros de Vida S.A.	Santiago	98.97	98.97	CLP	177,382.6
Zurich Santander Seguros de Vida Chile S.A.	Santiago	51	51	CLP	24,252.9
Germany					
Deutscher Herold Aktiengesellschaft	Bonn	100	100	EUR	18.4
Zürich Beteiligungs-Aktiengesellschaft (Deutschland)	Frankfurt	100	100	EUR	152.9
Zurich Deutscher Herold Lebensversicherung Aktiengesellschaft	Bonn	100	100	EUR	68.5
Ireland					
Zurich Life Assurance plc	Dublin	100	100	EUR	17.5
Zurich Holding Ireland Limited	Dublin	100	100	EUR	0.1
Zurich Insurance plc	Dublin	100	100	EUR	8.2
Italy					
Zurich Investments Life S.p.A.	Milan	100	100	EUR	199.0
Luxembourg					
REX-ZDHL S.C.S. SICAV-SIF	Leudelange	100	100	EUR	981.0
Malaysia					
Zurich Life Insurance Malaysia Berhad	Kuala Lumpur	100	100	MYR	579.0
Zurich Holdings Malaysia Berhad	Kuala Lumpur	100	100	MYR	515.4
Mexico					
Zurich Santander Seguros México, S.A. ¹	Mexico City	99.99	99.99	MXN	190.0

Consolidated financial statements (continued)

Table 28.1

as of December 31, 2018

Significant
subsidiaries –
non-listed
(continued)

	Registered office	Voting rights %	Ownership interest %	Nominal value of share capital (in local currency millions)	
Spain					
Bansabadell Pensiones, E.G.F.P, S.A. ²	Barcelona	50	50	EUR	7.8
Bansabadell Seguros Generales, S.A. de Seguros y Reaseguros ²	Barcelona	50	50	EUR	10.0
Bansabadell Vida S.A. de Seguros y Reaseguros ²	Barcelona	50	50	EUR	43.9
Zurich Latin America Holding S.L. - Sociedad Unipersonal	Barcelona	100	100	EUR	43.0
Zurich Santander Holding (Spain), S.L.	Boadilla del Monte	100	100	EUR	94.3
Zurich Santander Holding Dos (Spain), S.L.	Madrid	100	100	EUR	40.0
Zurich Santander Insurance America, S.L.	Madrid	51	51	EUR	177.0
Zurich Vida, Compañía de Seguros y Reaseguros, S.A. - Sociedad Unipersonal	Madrid	100	100	EUR	56.4
Switzerland					
Genevoise Real Estate Company Ltd	Geneva	100	100	CHF	20.4
Zurich Finance Company AG	Zurich	100	100	CHF	0.2
Zurich Insurance Company Ltd	Zurich	100	100	CHF	825.0
Zurich Investment Management AG	Zurich	100	100	CHF	10.0
Zurich Life Insurance Company Ltd	Zurich	100	100	CHF	60.0
Zürich Rückversicherungs-Gesellschaft AG	Zurich	100	100	CHF	11.7
United Kingdom					
Allied Zurich Holdings Limited	St. Hélier	100	100	GBP	90.7
Zurich Assurance Ltd	Cheltenham, England	100	100	GBP	236.1
Zurich Employment Services Limited	Cheltenham, England	100	100	GBP	215.8
Zurich Financial Services (UKISA) Limited	Cheltenham, England	100	100	GBP	1,652.1
Zurich Holdings (UK) Limited	Fareham, England	100	100	GBP	190.2
Zurich International Life Limited	Douglas, Isle of Man	100	100	GBP	123.4
Zurich UK General Services Limited	Fareham, England	100	100	GBP	300.7

Significant
subsidiaries –
non-listed
(continued)

Table 28.1

as of December 31, 2018

	Registered office	Voting rights %	Ownership interest %	Nominal value of share capital (in local currency millions)	
United States of America					
Farmers Group, Inc. ³	Carson City, NV	100	100	USD	0.001
Farmers Reinsurance Company ³	Woodland Hills, CA	87.90	95.38	USD	58.8
Farmers New World Life Insurance Company ³	Bellevue, WA	100	100	USD	6.6
Zurich American Corporation	Wilmington, DE	100	100	USD	0.00001
Zurich American Insurance Company (and subsidiaries)	New York, NY	100	100	USD	5.0
Rural Community Insurance Company	Anoka, MN	100	100	USD	3.0
Zurich American Life Insurance Company	Schaumburg, IL	100	100	USD	2.5
Zurich Holding Company of America, Inc. ⁴	Wilmington, DE	100	100	USD	0.0
ZCM Matched Funding Corp.	George Town, Cayman Islands	100	100	USD	0.00100
Centre Group Holdings (U.S.) Limited	Wilmington, DE	100	100	USD	0.000010
ZCM (U.S.) Limited	Wilmington, DE	100	100	USD	0.00001
Zurich Capital Markets Inc.	Wilmington, DE	100	100	USD	0.00001
Zurich Structured Finance, Inc.	Wilmington, DE	100	100	USD	0.012

¹ The controlling shareholder of this subsidiary is Zurich Santander Holding Dos (Spain), S.L.

² Relates to Bansabadell insurance entities which are controlled by the Group.

³ The ownership percentages in Farmers Group, Inc. and its fully owned subsidiaries have been calculated based on the participation rights of Zurich Insurance Group in a situation of liquidation, dissolution or winding up of Farmers Group, Inc.

⁴ Shares have no nominal value in accordance with the company's articles of incorporation and local legislation.

Consolidated financial statements (continued)

Due to the nature of the insurance industry, the Group's business is subject to extensive regulatory supervision, and companies in the Group are subject to numerous legal restrictions and regulations. These restrictions may refer to minimum capital requirements or the ability of the Group's subsidiaries to pay dividends imposed by regulators in the countries in which the subsidiaries operate. These are considered industry norms, generally applicable to insurers who operate in the same markets.

For Zurich Santander Insurance America, S.L. and its subsidiaries, and the Bansabadell insurance entities, certain protective rights exist, which, among others, include liquidation, material sale of assets, transactions affecting the legal ownership structure, dividend distribution and capital increase, distribution channel partnerships and governance, which are not quantifiable.

For details on the Group's capital restrictions, see the capital management section in the risk review, which forms an integral part of the consolidated financial statements.

Table 28.2 shows the summarized financial information for each subsidiary that has non-controlling interests that are material to the Group.

Table 28.2

in USD millions, as of December 31

	Zurich Santander Insurance America, S.L. and its subsidiaries				Bansabadell insurance entities	
	2018	2017	2018	2017		
	Non-controlling interests percentage	49%	49%	50%	50%	
Total Investments	13,284	14,224	10,706	10,368		
Other assets	3,165	3,390	1,614	1,927		
Insurance and investment contract liabilities ¹	14,093	14,799	10,699	10,451		
Other liabilities	882	1,132	318	353		
Net assets	1,474	1,684	1,302	1,491		
Non-controlling interests in net assets	722	825	651	745		
Total revenues	2,943	3,447	3,039	3,022		
Net income after taxes	418	417	73	89		
Other comprehensive income	(204)	71	(31)	238		
Total comprehensive income	214	488	42	327		
Non-controlling interests in total comprehensive income	105	239	21	163		
Dividends paid to non-controlling interests	201	205	–	120		

¹ Includes reserves for premium refunds, liabilities for investment contracts, deposits received under ceded reinsurance contracts, deferred front-end fees and liabilities for insurance contracts.

29. Events after the balance sheet date

On January 16, 2019, the Group announced the successful placement of CHF 200 million of senior unsecured notes. The notes will be issued by Zurich Insurance Company Ltd and will mature in October 2027.

Report of the statutory auditor

Report of the statutory auditor

to the General Meeting of Zurich Insurance Group Ltd, Zurich

Report on the audit of the consolidated financial statements

Opinion

We have audited the consolidated financial statements of Zurich Insurance Group Ltd and its subsidiaries (the Group), which comprise the consolidated balance sheet as at December 31, 2018 and the consolidated income statement, consolidated statement of comprehensive income, consolidated statement of cash flows and consolidated statement of changes in equity for the year then ended, and notes to the consolidated financial statements, including a summary of significant accounting policies.

In our opinion, the consolidated financial statements (pages 166 to 275 and the audited sections of the risk review on pages 120 to 149) give a true and fair view of the consolidated financial position of the Group as at December 31, 2018 and its consolidated financial performance and its consolidated cash flows for the year then ended in accordance with the International Financial Reporting Standards (IFRS) and comply with Swiss law.

Basis for opinion

We conducted our audit in accordance with Swiss law, International Standards on Auditing (ISAs) and Swiss Auditing Standards. Our responsibilities under those provisions and standards are further described in the "Auditor's responsibilities for the audit of the consolidated financial statements" section of our report.

We are independent of the Group in accordance with the provisions of Swiss law and the requirements of the Swiss audit profession, as well as the IESBA Code of Ethics for Professional Accountants, and we have fulfilled our other ethical responsibilities in accordance with these requirements. We believe that the audit evidence we have obtained is sufficient and appropriate to provide a basis for our opinion.

Our audit approach

Overview



Overall Group audit materiality: USD 225 million

We concluded full scope audit work at 19 business units in 8 countries. The full scope audit work addressed 72% and 79% of the Group's gross written premiums and policy fees (GWP) and total assets, respectively. In addition, specific procedures were performed on a further 16 business units in 8 countries representing a further 4% and 6% of the Group's GWP and total assets, respectively.

As key audit matters the following areas of focus have been identified:

- Valuation of actuarially determined life insurance assets and liabilities
- Valuation of property and casualty reserves
- Recoverability of goodwill, distribution agreements and attorney-in-fact contracts

Audit scope

We tailored the scope of our audit in order to perform sufficient work to enable us to provide an opinion on the consolidated financial statements as a whole, taking into account the structure of the Group, the accounting processes and controls, and the industry in which the Group operates.

In establishing the overall approach to the Group audit, we determined the type of work that needed to be performed at the business units by us, as the Group engagement team, or by component auditors from PwC network firms operating under our instruction. Where the work was performed by component auditors, we determined the level of involvement we needed to have in the audit work at those business units to be able to conclude whether sufficient appropriate audit evidence had been obtained as a basis for our opinion on the consolidated financial statements of the Group as a whole.

The Group's business units vary significantly in size and we identified 19 which, in our view, required an audit of their complete financial information, due to their size or risk characteristics. Audits of these business units were performed using materiality levels lower than the materiality level for the Group as a whole, ranging from USD 20 million to USD 150 million, and established by reference to the size of, and risks associated with, the business concerned. Specific audit procedures on certain balances and transactions were performed at a further 16 business units. Together the full scope audits and specific audit procedures accounted for 76% and 85% of Group GWP and total assets, respectively.

Our involvement included various site visits and component auditor working paper reviews across significant business units, together with discussions around audit approach and audit results arising from the work during regular conference calls with the component audit teams.

Audit materiality

The scope of our audit was influenced by our application of materiality. Our audit opinion aims to provide reasonable assurance that the consolidated financial statements are free from material misstatement. Misstatements may arise due to fraud or error. They are considered material if, individually or in aggregate, they could reasonably be expected to influence the economic decisions of users taken on the basis of the consolidated financial statements.

Based on our professional judgment, we determined certain quantitative thresholds for materiality, including the overall Group materiality for the consolidated financial statements as a whole as set out in the table below. These, together with qualitative considerations, helped us to determine the scope of our audit and the nature, timing and extent of our audit procedures and to evaluate the effect of misstatements, both individually and in aggregate, on the consolidated financial statements as a whole.

Overall group audit materiality	USD 225 million
How we determined it	We determined our materiality for the audit of the consolidated financial statements using quantitative and qualitative factors. Based on these factors we have selected a combined 3 year average of net income before income taxes (NIBIT) and business operating profit (BOP) as appropriate benchmarks for measuring audit materiality. We applied a 5% rule of thumb which resulted in a selected overall audit materiality of USD 225 million.
Rationale for the materiality benchmark applied	We chose NIBIT as a benchmark because, in our view, it is the benchmark against which the Group's performance is most commonly measured, and is a generally accepted benchmark. We also consider BOP as a benchmark because, in our view, BOP is a key indicator for analysts and external parties.

We agreed with the Audit Committee that we would report to them misstatements above USD 20 million identified during our audit as well as any misstatements below that amount which, in our view, warranted reporting for qualitative reasons.

Report of the statutory auditor (continued)

Key audit matters

Key audit matters are those matters that, in our professional judgment, were of most significance in our audit of the consolidated financial statements of the current period. These matters were addressed in the context of our audit of the consolidated financial statements as a whole, and in forming our opinion thereon, and we do not provide a separate opinion on these matters.

Valuation of actuarially determined life insurance assets and liabilities**Key audit matter**

The Group's valuation of the actuarially determined life insurance assets (including deferred policy acquisition costs, deferred origination costs, and present value of future profits) and liabilities (reserves for insurance contracts and deferred front-end fees) is based on complex actuarial methodologies and models and involves comprehensive assumption setting processes with regards to future events. Actuarial assumptions selected by the Group with respect to interest rates, investment returns, mortality, morbidity, longevity, persistency, expenses, stock market volatility and future policyholder behaviour and the underlying methodologies and assumptions used may result in material impacts on the valuation of actuarially determined life insurance assets and liabilities.

Specifically, the continued low interest rate environment results in reduced investment returns influences policyholders' behaviours creating a risk of accelerated amortization of deferred policy acquisition costs and a strain on the sufficiency of reserves for traditional life insurance contracts.

Refer to Notes 4, 8 and 11 to the consolidated financial statements.

How our audit addressed the key audit matter

We assessed and tested the design and operating effectiveness of selected key controls over actuarial methodology, integrity of data used in the actuarial valuation, and the assumptions setting processes used by management related to the valuation of actuarially determined life insurance assets and liabilities.

In relation to the particular matters set out opposite, our substantive testing procedures included the following:

- Testing the completeness and accuracy of underlying data to source documentation.
- Involving our life insurance actuarial specialists to independently test and challenge management's methodology and the assumptions used, with particular consideration of industry studies, the Group's experience and management's liability adequacy testing procedures. We focused on the changes to life actuarial methodology and assumptions during the year and assessed whether the methodologies are in compliance with recognized actuarial practices as well as regulatory and reporting requirements.
- Assessing the consistency of the life actuarial methods used across the Group's business units.
- Testing, on a sample basis, the calculation models applied to estimate the actuarially determined life insurance assets and liabilities.

Based on the work performed we determined that the methodologies, assumptions and underlying data used in the valuation of actuarially determined life insurance assets and liabilities are reasonable and in line with financial reporting requirements and industry accepted practice.

Valuation of property and casualty reserves

Key audit matter

The valuation of property and casualty loss reserves involves a high degree of subjectivity and complexity. Reserves for losses and loss adjustment expenses represent estimates of future payments of reported and unreported claims for losses and related expenses at a given date. The Group uses a range of actuarial methodologies to estimate these provisions. Property and casualty loss reserves require significant judgment relating to factors and assumptions such as inflation, claims development patterns and regulatory changes.

Specifically, long-tail lines of business, which often have low frequency, high severity claims settlements, are generally more difficult to project and subject to greater uncertainties than short-tail, high frequency claims. Further, not all natural catastrophes can be modeled using actuarial methodologies, which increases the degree of judgment needed in estimating property and casualty loss reserves.

Refer to Notes 4 and 8 to the consolidated financial statements.

How our audit addressed the key audit matter

We assessed and tested the design and operating effectiveness of selected key controls over actuarial methodology, integrity of data used in the actuarial valuation, and the assumptions setting and governance processes used by management related to the valuation of property and casualty reserves.

In relation to the particular matters set out opposite, our substantive testing procedures included the following:

- Testing the completeness and accuracy of underlying claims data utilized by the Group's actuaries in estimating property and casualty loss reserves.
- Utilizing information technology audit techniques to analyse claims through claims data plausibility checks and recalculation of claims development patterns.
- Involving our actuarial specialists to independently test management's property and casualty loss reserve studies and evaluate the reasonableness of the methodology and assumptions used against recognized actuarial practices and industry standards.
- Performing independent re-projections on selected product lines, particularly focusing on the largest and most uncertain property and casualty reserves. For these product lines our actuarial specialists compared their re-projected reserves to those recorded by the Group, and assessed whether the recorded reserves were within a reasonable range.
- Performing sensitivity testing and evaluated the appropriateness of any significant adjustments made to management's property and casualty reserve estimates.

Based on the work performed we determined the methodology and assumptions used in the valuation of property and casualty reserves are reasonable and in line with financial reporting requirements and industry accepted practice.

Report of the statutory auditor (continued)

Recoverability of goodwill, distribution agreements and attorney-in-fact contracts**Key audit matter**

The Group's goodwill is allocated to cash generating units (CGUs) that are identified generally at a segment level. The valuation and recoverability of significant goodwill, distribution agreements and attorney-in-fact contracts involves complex judgments and estimates, including projections of future income, terminal growth rate assumptions, and discount rates. These assumptions and estimates can have a material impact on the valuations and impairment decisions reflected in the consolidated financial statements of the Group.

Refer to Notes 3, 4 and 14 to the consolidated financial statements.

How our audit addressed the key audit matter

We assessed the design effectiveness of selected key controls over terminal growth rate assumptions, and discount rates related to the recoverability of goodwill, distribution agreements and attorney-in-fact contracts. In relation to the particular matters set out opposite, our substantive testing procedures included the following:

- Corroborating the justification of the CGUs defined by management for goodwill allocation.
- Testing the principles and integrity of the Group's discounted cash flow model that supports the value-in-use calculations in order to assess the appropriateness of the methodology applied in the Group's annual impairment assessment.
- Testing the reasonableness of the assumptions used in the impairment assessment including projections of future income (comparing forecast to actual results), terminal growth rate assumptions, discount rates and sensitivity analyses to determine the impact of those assumptions.
- Engaging our internal valuation experts to assist in the testing of key assumptions and inputs.

Based on the work performed we deem management's assessment is reasonable that no impairment of goodwill, distribution agreements and attorney-in-fact contracts is needed.

Other information in the annual report

The Board of Directors is responsible for the other information in the annual report. The other information comprises all information included in the annual report, but does not include the consolidated financial statements, the stand-alone financial statements of Zurich Insurance Group Ltd, the audited sections of the risk review on pages 120 to 149, the Remuneration report of Zurich Insurance Group Ltd and our auditor's reports thereon. Our opinion on the consolidated financial statements does not cover the other information in the annual report and we do not express any form of assurance conclusion thereon.

In connection with our audit of the consolidated financial statements, our responsibility is to read the other information in the annual report and, in doing so, consider whether the other information is materially inconsistent with the consolidated financial statements or our knowledge obtained in the audit, or otherwise appears to be materially misstated. If, based on the work we have performed, we conclude that there is a material misstatement of this other information, we are required to report that fact. We have nothing to report in this regard.

Responsibilities of the Board of Directors for the consolidated financial statements

The Board of Directors is responsible for the preparation of the consolidated financial statements that give a true and fair view in accordance with IFRS and the provisions of Swiss law, and for such internal control as the Board of Directors determines is necessary to enable the preparation of consolidated financial statements that are free from material misstatement, whether due to fraud or error.

In preparing the consolidated financial statements, the Board of Directors is responsible for assessing the Group's ability to continue as a going concern, disclosing, as applicable, matters related to going concern and using the going concern basis of accounting unless the Board of Directors either intends to liquidate the Group or to cease operations, or has no realistic alternative but to do so.

Auditor's responsibilities for the audit of the consolidated financial statements

Our objectives are to obtain reasonable assurance about whether the consolidated financial statements as a whole are free from material misstatement, whether due to fraud or error, and to issue an auditor's report that includes our opinion. Reasonable assurance is a high level of assurance, but is not a guarantee that an audit conducted in accordance with Swiss law, ISAs and Swiss Auditing Standards will always detect a material misstatement when it exists. Misstatements can arise from fraud or error and are considered material if, individually or in the aggregate, they could reasonably be expected to influence the economic decisions of users taken on the basis of these consolidated financial statements.

A further description of our responsibilities for the audit of the consolidated financial statements is located at the website of EXPERTsuisse: <http://expertsuisse.ch/en/audit-report-for-public-companies>. This description forms part of our auditor's report.

Report on other legal and regulatory requirements

In accordance with article 728a paragraph 1 item 3 CO and Swiss Auditing Standard 890, we confirm that an internal control system exists which has been designed for the preparation of consolidated financial statements according to the instructions of the Board of Directors.

We recommend that the consolidated financial statements submitted to you be approved.

PricewaterhouseCoopers AG

Alex Finn
Audit expert
Auditor in charge

Mark Humphreys
Audit expert

Zurich, February 6, 2019

Holding company

Review of the year

Zurich Insurance Group Ltd's net income after taxes for the year was CHF 67 million compared with CHF 2,370 million in 2017. In 2017, the net income after taxes mainly reflects dividend income from its subsidiary Zurich Insurance Company Ltd (ZIC) in the amount of CHF 2,300 million. This dividend did not recur in 2018. In 2018, ZIC paid back CHF 2,700 million of the subordinated debt to its parent.

The Annual General Meeting on April 4, 2018, approved a total dividend of CHF 18.00 per share to be paid to the shareholders, whereof CHF 1.40 per share were paid out of the capital contribution reserve free of Swiss withholding tax and CHF 16.60 per share less 35 percent for Swiss withholding tax were paid out of the available earnings.

Shareholders' equity decreased by CHF 3,164 million to CHF 13,561 million as of December 31, 2018, from CHF 16,725 million as of December 31, 2017. The decrease was mainly driven by the dividend of CHF 2,684 million paid in 2018 as well as by the public share buy-back program of 1,740,000 shares for a total purchase value of CHF 548 million completed on May 18, 2018, partially offset by the net income after taxes for the year 2018. On April 3, 2019, the Board of Directors will propose to the Annual General Meeting 2019 that the share capital be reduced via the cancellation of the repurchased 1,740,000 shares.

Contents

Income statements	283
Balance sheets	284
Notes to the financial statements	285
Proposed appropriation of available earnings	290
Report of the statutory auditor	292

Income statements

in CHF thousands, for the years ended December 31

	Notes	2018	2017
Other operating income		29	184
Other operating expenses	4	(15,312)	(19,247)
Financial income	5	91,549	2,401,635
<i>Dividend income</i>		–	2,300,000
<i>Interest income</i>		91,469	97,269
<i>Other financial income</i>		80	4,366
Financial expenses		(38)	(893)
Direct taxes	6	(9,637)	(11,594)
Net income after taxes		66,591	2,370,085

Holding company (continued)

Balance sheets

Assets	in CHF thousands, as of December 31	Notes	2018	2017
Current assets				
	Cash and cash equivalents		2,557	534,714
	Receivables from subsidiaries		77	–
	Receivables from third parties		34,222	321
	Accrued income and prepaid expenses from subsidiaries		91,429	7
	Total current assets		128,285	535,042
Non-current assets				
	Subordinated loans to subsidiaries	7	2,132,405	4,832,405
	Investments in subsidiaries	8	11,368,069	11,368,069
	Total non-current assets		13,500,474	16,200,474
	Total assets		13,628,759	16,735,516

Liabilities and shareholders' equity	in CHF thousands, as of December 31	Notes	2018	2017
Short-term liabilities				
	Other liabilities to subsidiaries		65,028	–
	Other liabilities to third parties		962	8,198
	Other liabilities to shareholders		1,425	1,320
	Accrued expenses and deferred income to subsidiaries		–	953
	Accrued expenses and deferred income to third parties		47	24
	Derivatives with subsidiaries		–	13
	Total short-term liabilities		67,462	10,508
	Total liabilities		67,462	10,508
Shareholders' equity (before appropriation of available earnings)				
	Share capital	10	15,135	15,134
	Legal reserves:		1,019,984	835,514
	<i>Capital contribution reserve¹</i>	11	287,506	494,374
	<i>General capital contribution reserve</i>		27,751	212,286
	<i>Reserve for treasury shares (indirectly held via subsidiaries)</i>	12	259,755	282,088
	<i>General legal reserve</i>		732,478	341,140
	<i>General legal reserve</i>		341,140	341,140
	<i>Reserve for treasury shares (indirectly held via subsidiaries)</i>	12	391,338	–
	Treasury shares (directly held by the Company)	10	(548,167)	–
	Free reserve	13	344,643	344,624
	Retained earnings:			
	<i>As of January 1</i>		15,529,736	14,855,952
	<i>Dividends paid</i>		(2,475,287)	(1,696,301)
	<i>Net income after taxes</i>		66,591	2,370,085
	<i>Allocation to reserve for treasury shares (indirectly held via subsidiaries)</i>		(391,338)	–
	Retained earnings, as of December 31		12,729,702	15,529,736
	Total shareholders' equity (before appropriation of available earnings)		13,561,297	16,725,008
	Total liabilities and shareholders' equity		13,628,759	16,735,516

¹ Dividends paid in the year, out of capital contribution reserve in respect of the 2017 result, amounting to CHF 208,759.

Notes to the financial statements

1. General information

Zurich Insurance Group Ltd (the Company) is a public limited company domiciled in Zurich, Switzerland, and its shares are listed on the SIX Swiss Exchange. It was incorporated on April 26, 2000, and is the holding company of the Zurich Insurance Group with the principal activity of holding subsidiary companies. The Company does not employ staff, as employees work in a joint capacity for Zurich Insurance Company Ltd (ZIC).

2. Basis of presentation

Zurich Insurance Group Ltd presents its financial statements in accordance with Swiss law.

All amounts in these financial statements including the notes are shown in Swiss franc thousands, rounded to the nearest thousand, unless otherwise specified.

3. Summary of significant accounting policies

a) Exchange rates

Unless otherwise stated, assets and liabilities expressed in currencies other than Swiss francs are translated at year end exchange rates. Revenues and expenses are translated using the exchange rate at the date of the transaction. Net unrealized exchange losses are recorded in the income statements and net unrealized exchange gains are deferred until realized.

b) Investments in subsidiaries

Investments in subsidiaries are equity interests, held on a long-term basis for the purpose of the holding company's business activities. Each investment in subsidiaries is valued individually and carried at its cost less adjustments for impairments.

c) Accrued income

Income is accrued for interest which is earned but not yet due for payment at the end of the reporting period.

d) Derivatives

Derivatives are carried at market value, with changes in the market value recorded in the income statement.

e) Reserves for treasury shares (indirectly held via subsidiaries)

Reserves for treasury shares are accounted for at the acquisition costs of these shares held by the respective subsidiary.

f) Treasury shares (directly held by the Company)

Treasury shares are carried at acquisition cost and presented as a deduction in the shareholders' equity.

4. Other operating expenses

Other operating expenses include directors' fees of CHF 4.3 million and CHF 4.8 million for the years ended December 31, 2018, and December 31, 2017, respectively. Overhead expenses decreased by CHF 1.7 million to CHF 6.8 million in 2018. In addition, fees paid to the Swiss Financial Market Supervisory Authority of CHF 3.4 million and CHF 3.2 million are included for the years ended December 31, 2018, and December 31, 2017.

5. Financial income

Financial income for the year 2018 mainly consists of interest income of CHF 91.4 million (2017: CHF 97.3 million) on the subordinated loan received from the Company's subsidiary ZIC. This interest income is recognized when Zurich Insurance Company Ltd declares its intention to pay a dividend to the Company. In 2017, the dividend income of CHF 2,300 million received from the Company's subsidiary ZIC was shown as part of the financial income.

Holding company (continued)

6. Direct taxes

Direct taxes include income and capital taxes in Switzerland.

7. Subordinated loans to subsidiaries

Subordinated loans include a loan to Zurich Insurance Company Ltd of CHF 2,132 million as of December 31, 2018. In April 2018, ZIC paid back CHF 2,700 million.

8. Investments in subsidiaries**Investments in subsidiaries**

as of December 31	2018			2017		
	Carrying value ¹	Voting rights in %	Capital rights in %	Carrying value ¹	Voting rights in %	Capital rights in %
Zurich Insurance Company Ltd	11,088,466	100.00	100.00	11,088,466	100.00	100.00
Zurich Financial Services EUB Holdings Ltd	121,436	99.90	99.90	121,436	99.90	99.90
Farmers Group, Inc.	157,992	12.10	4.62	157,992	12.10	4.62
Allied Zurich Limited	175	100.00	100.00	175	100.00	100.00
Total	11,368,069			11,368,069		

¹ in CHF thousands.

In addition to the above mentioned directly held subsidiaries, the Company indirectly owns additional subsidiaries primarily through Zurich Insurance Company Ltd. Information regarding indirectly owned subsidiaries is included on pages 271 to 273 of this Annual Report.

9. Commitments and contingencies

Zurich Insurance Group Ltd has provided unlimited guarantees in support of entities belonging to the Zurich Capital Markets group of companies. The Company has also entered into support agreements and guarantees for the benefit of certain of its subsidiaries. They amounted to CHF 1,054 million as of December 31, 2018, and CHF 1,319 million as of December 31, 2017. The decrease is mainly due to an expired senior guarantee in the amount of USD 217 million (CHF 214 million) provided to a fully owned subsidiary to secure its third party investment in surplus notes. Furthermore, the Company has issued an unlimited guarantee in favor of the Institute of London Underwriters in relation to business transferred to Zurich Insurance plc from a Group company which no longer has insurance licenses.

Zurich Insurance Group Ltd knows of no event of default that would require it to satisfy any of these guarantees or to take action under a support agreement.

10. Share capital**a) Changes to the share capital**

At the Annual General Meeting of April 4, 2018, the shareholders approved to extend the validity period of the authorized share capital and the combined dilution limitations for authorized and contingent share capital until April 4, 2020. The authorized share capital (Art. 5bis 1) amounted to 45,000,000 shares. The contingent share capital for Financial Instruments (Art. 5ter 1a) amounted to 30,000,000 shares and the contingent share capital for employees (Art. 5ter 2a) amounted to 4,947,232 shares. During the years 2018 and 2017, a total of 8,176 shares and 732,445 shares, respectively, were issued to Group employees out of the contingent capital.

During 2018, the Board of Directors launched a public share buy-back program for cancellation purposes of 1,740,000 Zurich Insurance Group Ltd's own shares. The program was launched on April 11, 2018 and completed on May 18, 2018. The purchase value of the repurchased own shares corresponded to CHF 548,167,352 (average purchase price of CHF 315). For further information see the audited consolidated financial statements, note 19 on pages 225 to 227.

b) Authorized share capital (as specified in Article 5bis of the Articles of Association)

Until April 4, 2020, the Board of Zurich Insurance Group Ltd is authorized to increase the share capital by an amount not exceeding CHF 4,500,000 by issuing up to 45,000,000 fully paid registered shares with a nominal value of CHF 0.10 each. An increase in partial amounts is permitted. The Board would determine the date of issue of any such new shares, the issue price, type of payment, conditions for exercising subscription rights, and the commencement of entitlement to dividends.

The Board may issue such new shares by means of a firm underwriting by a banking institution or syndicate with a subsequent offer of those shares to current shareholders. The Board may allow the expiry of subscription rights which have not been exercised, or it may place these rights as well as shares, the subscription rights of which have not been exercised, at market conditions.

The Board is further authorized to restrict or exclude the subscription rights of shareholders and to allocate them to third parties, the Zurich Insurance Group Ltd or one of its group companies, up to a maximum of 15,000,000 fully paid registered shares, if the shares are to be used:

- ▶ for the take-over of an enterprise, of parts of an enterprise or of participations or for investments by the Zurich Insurance Group Ltd or one of its group companies, or the financing including re-financing of such transactions; or
- ▶ for the purpose of expanding the scope of shareholders in connection with the quotation of shares on foreign stock exchanges or issuance of shares on the national or international capital markets (including private placements to one or more selected investors); or
- ▶ for the conversion of loans, bonds, similar debt instruments, equity-linked instruments or other financial market instruments (collectively, the 'Financial Instruments') issued by the Zurich Insurance Group Ltd or one of its group companies; or
- ▶ for the improvement of the regulatory capital position of the Zurich Insurance Group Ltd or one of its group companies in a fast and expeditious manner.

Up to April 4, 2020, the total of new shares issued from (i) authorized share capital where the subscription rights were restricted or excluded, and (ii) contingent share capital in connection with Financial Instruments where the advance subscription rights were restricted or excluded, may not exceed 30,000,000 new shares.

c) Contingent share capital (as specified in Article 5ter of the Articles of Association)***Financial Instruments***

The share capital of Zurich Insurance Group Ltd may be increased by an amount not exceeding CHF 3,000,000 by issuing of up to 30,000,000 fully paid registered shares with a nominal value of CHF 0.10 each by the voluntary or mandatory exercise of conversion and/or option rights which are granted in connection with the issuance of loans, bonds, similar debt instruments, equity-linked instruments or other financial market instruments (collectively, the 'Financial Instruments') by Zurich Insurance Group Ltd or one of its group companies or by mandatory conversion of Financial Instruments issued by the Zurich Insurance Group Ltd or one of its group companies, that allow for contingent mandatory conversion into shares of Zurich Insurance Group Ltd, or by exercising option rights which are granted to the shareholders. The subscription rights are excluded. The then-current owners of the Financial Instruments shall be entitled to subscribe for the new shares. The conversion and/or option conditions are to be determined by the Board.

The Board is authorized, when issuing Financial Instruments to restrict or exclude the advance subscription rights in cases where they are issued:

- ▶ for the financing including re-financing of a take-over of an enterprise, of parts of an enterprise, or of participations or of investments by the Zurich Insurance Group Ltd or one of its group companies; or
- ▶ on national or international capital markets (including private placements to one or more selected investors); or
- ▶ for the improvement of the regulatory capital position of the Zurich Insurance Group Ltd or one of its group companies in a fast and expeditious manner.

If the advance subscription rights are restricted or excluded by a resolution of the Board, the following applies: the Financial Instruments are to be issued at prevailing market conditions (including standard dilution protection clauses in accordance with market practice) and the setting of the conversion or issue price of the new shares must take due account of the stock market price of the shares and/or comparable instruments priced by the market at the time of issue or time of conversion.

Holding company (continued)

The conversion rights may be exercisable during a maximum of ten years and option rights during a maximum of seven years from the time of the respective issue; contingent conversion features may remain in place indefinitely.

Up to April 4, 2020, the total of new shares issued from (i) authorized share capital where the subscription rights were restricted or excluded, and (ii) contingent share capital in connection with Financial Instruments where the advance subscription rights were restricted or excluded, may not exceed 30,000,000 new shares.

Employee participation

On January 1, 2018, the contingent share capital, to be issued to employees of Zurich Insurance Group Ltd and its subsidiaries, amounted to CHF 495,540.80 or 4,955,408 fully paid registered shares with a nominal value of CHF 0.10 each. On January 1, 2017, the contingent share capital, to be issued to employees of Zurich Insurance Group Ltd and its subsidiaries, amounted to CHF 68,785.30 or 687,853 fully paid registered shares with a nominal value of CHF 0.10 each.

During 2018 and 2017, 8,176 shares and 732,445 shares, respectively, were issued to Group employees from contingent share capital. The remaining contingent share capital, which can be issued to employees amounted to CHF 494,723.20 and CHF 495,540.80 or 4,947,232 and 4,955,408 fully paid registered shares as of December 31, 2018 and 2017, respectively, with a nominal value of CHF 0.10 each. Subscription rights of the shareholders, as well as advance subscription rights, are excluded. The issuance of new shares or respective option rights to employees is subject to one or more regulations to be issued by the Board and takes into account performance, functions, levels of responsibility and criteria of profitability. New shares or option rights may be issued to employees at a price lower than that quoted on the stock exchange.

11. Capital contribution reserve

Capital contribution reserve	in CHF thousands	2018	2017
As of January 1		494,374	1,154,003
Transfer to free reserve (adjustment capital contribution reserve)		(19)	(1,960)
Dividend payment out of capital contribution reserve		(208,759)	(855,656)
Agio on share-based payment transactions		1,910	197,987
As of December 31		287,506	494,374

12. Reserves for treasury shares (indirectly held via subsidiaries)

These reserves correspond to the purchase value of all Zurich Insurance Group Ltd shares held by companies of the Zurich Insurance Group as shown in the table below.

Reserves for treasury shares (indirectly held via subsidiaries)	Number of shares 2018	Purchase value 2018 ¹	Number of shares 2017	Purchase value 2017 ¹
As of January 1	1,156,567	282,088	1,203,523	293,522
Purchases during the year	1,634,015	502,359	–	–
Sales during the year	(448,150)	(133,354)	(46,956)	(11,434)
As of December 31	2,342,432	651,093	1,156,567	282,088
Thereof held in capital contribution reserve				
As of January 1	1,156,567	282,088	1,203,523	293,522
As of December 31	1,064,728	259,755	1,156,567	282,088
Thereof held in general legal reserve				
As of January 1	–	–	–	–
As of December 31	1,277,704	391,338	–	–
Average purchase price, in CHF		307		–
Average selling price, in CHF		319		262

¹ in CHF thousands

13. Free reserve

Free reserve	in CHF thousands	2018	2017
		As of January 1	344,624
	Transfer from capital contribution reserve	19	1,960
	As of December 31	344,643	344,624

14. Shareholders

According to information available as of December 31, 2018, Zurich Insurance Group Ltd is not aware of any person or institution, other than BlackRock, Inc., New York, (>5 percent of the shares) and The Capital Group Companies, Inc., Los Angeles, (>3 percent of the shares) which, directly or indirectly, had an interest as a beneficial owner in shares, option rights and/or conversion rights relating to shares of Zurich Insurance Group Ltd exceeding the relevant thresholds prescribed by law.

15. Remuneration of the Board of Directors and the Executive Committee

The information required by articles 14–16 of the Ordinance Against Excessive Compensation, which prevails over article 663bbis of the Swiss Code of Obligations, is disclosed and audited in the remuneration report on pages 80 to 113 of this Annual Report.

16. Shareholdings of the Board of Directors and the Executive Committee

The information on share and share option holdings of Directors and of the members of the Executive Committee (ExCo), who held office as of December 31, 2018, as required by article 663c paragraph 3 and article 959c paragraph 2 cif 11 of the Swiss Code of Obligations is included and audited in the remuneration report on pages 80 to 113 of this Annual Report.

17. Supplementary information

Cash and cash equivalents of CHF 2.6 million include restricted cash of CHF 0.3 million as of December 31, 2018, compared to cash and cash equivalents of CHF 534.7 million and thereof restricted cash of CHF 0.4 million in the previous year.

Holding company (continued)

Proposed appropriation of available earnings

as of December 31	2018	2017
Registered shares eligible for dividends¹		
Eligible shares	151,348,027	151,339,851

¹ These figures are based on the share capital issued on December 31, 2018, and may change depending on the number of shares issued on April 8, 2019. Treasury shares are not entitled to dividends and will not be taken into account.

The Board of Directors proposes to the shareholders at the Annual General Meeting on April 3, 2019, a dividend of CHF 19.00 per share.

in CHF thousands	Available earnings
Available earnings	
<i>As of January 1, 2018</i>	15,529,736
<i>Dividends paid</i>	(2,475,287)
<i>Net income after taxes</i>	66,591
<i>Allocation to reserve for treasury shares (indirectly held via subsidiaries)</i>	(391,338)
Available earnings, as of December 31, 2018	12,729,702

in CHF thousands	Available earnings
Appropriation of available earnings	
As of January 1, 2019	12,729,702
Dividend payment out of available earnings ¹	(2,875,613)
Balance carried forward¹	9,854,089

¹ This figure is based on the share capital issued on December 31, 2018, and may change depending on the number of shares issued on April 8, 2019. Treasury shares are not entitled to dividends and will not be taken into account.

The Board of Directors proposes to the shareholders at the Annual General Meeting on April 3, 2019, to pay a dividend of CHF 2,876 million out of available earnings and to carry forward retained earnings of CHF 9,854 million as shown in the above table.

If this proposal is approved, a dividend of CHF 19.00 per share, less 35 percent for Swiss withholding tax, is expected to be paid starting from April 9, 2019.

Zurich, February 6, 2019

On behalf of the Board of Directors of Zurich Insurance Group Ltd

Michel M. Liès

THIS PAGE HAS INTENTIONALLY BEEN LEFT BLANK

Report of the statutory auditor

Report of the statutory auditor

To the General Meeting of Zurich Insurance Group Ltd, Zurich

Report on the audit of the financial statements

Opinion

We have audited the financial statements of Zurich Insurance Group Ltd, which comprise the income statement for the year ended December 31, 2018, balance sheet as at December 31, 2018, and notes, including a summary of significant accounting policies.

In our opinion, the accompanying financial statements as at December 31, 2018 comply with Swiss law and the Company's articles of association.

Basis for opinion

We conducted our audit in accordance with Swiss law and Swiss Auditing Standards. Our responsibilities under those provisions and standards are further described in the "Auditor's responsibilities for the audit of the financial statements" section of our report.

We are independent of the entity in accordance with the provisions of Swiss law and the requirements of the Swiss audit profession and we have fulfilled our other ethical responsibilities in accordance with these requirements. We believe that the audit evidence we have obtained is sufficient and appropriate to provide a basis for our opinion.

Our audit approach

Overview



Overall audit materiality: CHF 135 million

We tailored the scope of our audit in order to perform sufficient work to enable us to provide an opinion on the financial statements as a whole, taking into account the structure of the entity, the accounting processes and controls, and the industry in which the entity operates.

As key audit matter the following area of focus has been identified:

Valuation of Investments in subsidiaries

Audit scope

We designed our audit by determining materiality and assessing the risks of material misstatement in the financial statements. In particular, we considered where subjective judgments were made; for example, in respect of significant accounting estimates that involved making assumptions and considering future events that are inherently uncertain. As in all of our audits, we also addressed the risk of management override of internal controls, including among other matters consideration of whether there was evidence of bias that represented a risk of material misstatement due to fraud.

Audit materiality

The scope of our audit was influenced by our application of materiality. Our audit opinion aims to provide reasonable assurance that the financial statements are free from material misstatement. Misstatements may arise due to fraud or error. They are considered material, if individually or in aggregate, they could reasonably be expected to influence the economic decisions of users taken on the basis of the financial statements.

Based on our professional judgment, we determined certain quantitative thresholds for materiality, including the overall materiality for the financial statements as a whole as set out in the table below. These, together with qualitative considerations, helped us to determine the scope of our audit and the nature, timing and extent of our audit procedures and to evaluate the effect of misstatements, both individually and in aggregate, on the financial statements as a whole.

Overall audit materiality	CHF 135 million
How we determined it	1% of total assets
Rationale for the materiality benchmark applied	We chose total assets as the benchmark because, in our view, it is the relevant benchmark for a holding company with no own business activities, and is a generally accepted benchmark.

We agreed with the Audit Committee that we would report to them misstatements above CHF 13.5 million identified during our audit as well as any misstatements below that amount which, in our view, warranted reporting for qualitative reasons.

Report of the statutory auditor (continued)

Report on key audit matters based on the circular 1/2015 of the Federal Audit Oversight Authority

Key audit matters are those matters that, in our professional judgment, were of most significance in our audit of the financial statements of the current period. These matters were addressed in the context of our audit of the financial statements as a whole, and in forming our opinion thereon, and we do not provide a separate opinion on these matters.

Valuation of Investments in subsidiaries

Key audit matter	How our audit addressed the key audit matter
<p>We consider the investments in subsidiaries to be a key audit matter not only due to the judgment involved but also based on the magnitude of CHF 11.4 billion, which makes up more than 83% of the Company's total assets.</p> <p>The determination whether an investment in subsidiary needs to be impaired includes assumptions about the profitability of the underlying business and growth, which involves management's judgment.</p> <p>Investments in subsidiaries are carried at cost less necessary impairments and valued on an individual basis.</p> <p>Management assesses whether there are any impairments in the carrying value of the investments in subsidiaries. As a first step the Company compares the carrying value to the IFRS net asset value of the subsidiary as at December 31. If the net asset value is below the carrying value, then the Company may perform a valuation of the subsidiary by using a discounted cash flow analysis. If the valuations still indicate a need for an impairment, the Company reduces the carrying value of the investment in subsidiary accordingly.</p> <p>We refer to note 3, para b) ("Summary of significant accounting policies") and note 8 ("Investments in subsidiaries") to the financial statements 2018.</p>	<p>In relation to the particular matters set out opposite, our testing procedures included the following:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Assessed the appropriateness of the Company's impairment testing methodology. – Obtained an understanding of management's process and controls. – Tested the mathematical accuracy of management's calculations. – Re-performed management's impairment test on the carrying value of each investment in subsidiary, and challenged the impairment decisions taken. – Tested the required disclosures in the notes to the financial statements. <p>We determined that the carrying value of investments in subsidiaries and the decisions made in connection with potential impairments thereof are reasonable and supportable. The methodology used by management serves as an adequate and sufficient basis for their decisions.</p>

Responsibilities of the Board of Directors for the financial statements

The Board of Directors is responsible for the preparation of the financial statements in accordance with the provisions of Swiss law and the Company's articles of association, and for such internal control as the Board of Directors determines is necessary to enable the preparation of financial statements that are free from material misstatement, whether due to fraud or error.

In preparing the financial statements, the Board of Directors is responsible for assessing the entity's ability to continue as a going concern, disclosing, as applicable, matters related to going concern and using the going concern basis of accounting unless the Board of Directors either intends to liquidate the entity or to cease operations, or has no realistic alternative but to do so.

Auditor's responsibilities for the audit of the financial statements

Our objectives are to obtain reasonable assurance about whether the financial statements as a whole are free from material misstatement, whether due to fraud or error, and to issue an auditor's report that includes our opinion. Reasonable assurance is a high level of assurance, but is not a guarantee that an audit conducted in accordance with Swiss law and Swiss Auditing Standards will always detect a material misstatement when it exists. Misstatements can arise from fraud or error and are considered material if, individually or in the aggregate, they could reasonably be expected to influence the economic decisions of users taken on the basis of these financial statements.

A further description of our responsibilities for the audit of the financial statements is located at the website of EXPERTsuisse: <http://expertsuisse.ch/en/audit-report-for-public-companies>. This description forms part of our auditor's report.

Report on other legal and regulatory requirements

In accordance with article 728a paragraph 1 item 3 CO and Swiss Auditing Standard 890, we confirm that an internal control system exists which has been designed for the preparation of financial statements according to the instructions of the Board of Directors.

We further confirm that the proposed appropriation of available earnings complies with Swiss law and the Company's articles of association. We recommend that the financial statements submitted to you be approved.

PricewaterhouseCoopers AG

Mark Humphreys
Audit expert
Auditor in charge

Ray Kunz
Audit expert

Zurich, February 6, 2019

Independent auditor's report

Independent auditor's report

On the conditional capital increase to the Board of Directors of Zurich Insurance Group Ltd, Zurich

We have audited the issue of new shares by Zurich Insurance Group Ltd in the period from January 1, 2018, to December 31, 2018, pursuant to the resolutions of the general meeting of March 29, 2017, and April 4, 2018, in accordance with article 653f para. 1 Code of Obligations (CO).

Board of Directors' responsibility

The Board of Directors is responsible for the issue of new shares in accordance with the legal requirements and the Company's articles of association.

Auditor's responsibility

Our responsibility is to express an opinion based on our audit as to whether the issue of new shares complies with Swiss law and the Company's articles of association. We conducted our audit in accordance with Swiss Auditing Standards. Those standards require that we comply with ethical requirements and plan and perform the audit to obtain reasonable assurance about whether the issue of new shares complies with the legal requirements and Company's articles of association.

An audit involves performing procedures to obtain audit evidence so that material breaches of the legal requirements and the Company's articles of association for the issue of new shares may be identified with reasonable assurance. The procedures selected depend on the auditor's judgement, including the assessment of the risks of material breaches of the requirements concerning the issue of new shares, whether due to fraud or error.

We believe that the audit evidence we have obtained is sufficient and appropriate to provide a basis for our audit opinion.

Opinion

In our opinion, the issue of 8,176 registered shares with a nominal value of CHF 0.10 complies with Swiss law and the Company's articles of association.

PricewaterhouseCoopers AG

Mark Humphreys
Audit expert

Nicolas Juillerat
Audit expert

Zurich, January 18, 2019

THIS PAGE HAS INTENTIONALLY BEEN LEFT BLANK

Gruppe

Buchwert je Aktie

Diese Kennzahl wird berechnet, indem das den Aktionären zurechenbare Eigenkapital durch die Anzahl ausgegebener Aktien abzüglich eigener Aktien zum Ende des Berichtszeitraums geteilt wird.

Business Operating Profit (Betriebsgewinn – BOP)

ist die interne Leistungskennzahl womit die Gruppe alle Geschäftseinheiten führt. Es zeigt das Ergebnis nach Minderheitsbeteiligungen, welches um den Einfluss der Finanzmarktvolatilität und anderer nichtoperativer Variablen bereinigt wurde. Daher wird der BOP um Ertragssteuern, realisierte Gewinne/(Verluste) und Wertminderungen aus Kapitalanlagen (mit Ausnahme bestimmter in Non-Core Businesses enthaltener nicht-versicherungsbezogener Geschäfte, erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewerteter Hedge-Fund-Anlagen, bestimmter zu konkreten ökonomischen Sicherungszwecken gehaltener Wertpapiere und der Anteile der Versicherungsnehmer am Anlageergebnis des Lebensversicherungsgeschäfts) sowie nichtoperative Wechselkursveränderungen bereinigt. Zudem werden auf besondere Umstände zurückzuführende Positionen wie Restrukturierungskosten, Rechtsstreitigkeiten oder grosse einmalige regulatorische Projekte ausserhalb der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit, Gewinne und Verluste aus der Veräusserung von Geschäften, bestimmte Kosten für die Integration von Unternehmenszusammenschlüssen und Wertminderungen auf Goodwill nicht in die Berechnung des BOP eingeschlossen. Der **BOPBIDA (Business Operating Profit before Interest, Depreciation and Amortization)** ist der BOP vor Zinsaufwand für Darlehen und Anleihen, Abschreibungen und Wertminderungen auf Liegenschaften und Sachanlagen sowie Abschreibungen und Wertminderungen auf immaterielle Aktiven, wohingegen Abschreibungen auf aktivierte Abschlussaufwendungen für Versicherungsverträge und Investmentverträge sowie Betriebsvereinbarungen berücksichtigt werden.

Den Aktionären zurechenbare Eigenkapitalrendite, basierend auf dem Business Operating Profit nach Steuern (BOPAT ROE)

Diese Kennzahl gibt die Höhe des BOP im Verhältnis zu den von den Aktionären bereitgestellten Mitteln an. Zur Berechnung wird der BOP linear annualisiert und um die Steuern bereinigt. Anschliessend erfolgt eine Teilung durch den Durchschnittswert des den Aktionären zurechenbaren Eigenkapitals – bereinigt um nicht realisierte Gewinne/(Verluste) aus zur Veräusserung verfügbaren Finanzinvestitionen und Cashflow-Hedges – der aus dem Wert zu Beginn und zum Ende eines jeden Quartals des Berichtszeitraums ermittelt wird. Die Durchschnittswerte des den Aktionären zurechenbaren Eigenkapitals der einzelnen Quartale werden anschliessend addiert und durch die Anzahl der Quartale geteilt. Wird die Dividende an der ordentlichen Generalversammlung innerhalb der ersten zehn Arbeitstage im April genehmigt, erfolgt ein Abzug der Dividende von dem den Aktionären zu Beginn des zweiten Quartals zurechenbaren Eigenkapital.

Kapitalanlagen

Die in der konsolidierten Bilanz ausgewiesenen Kapitalanlagen umfassen die Kapitalanlagen der Gruppe sowie Kapitalanlagen für Rechnung und Risiko Dritter. **Kapitalanlagen der Gruppe** sind Anlagen, deren Anlagerisiko ganz oder teilweise von der Gruppe getragen wird. Dazu gehören auch Kapitalanlagen im Zusammenhang mit Kapitalanlageverträgen, die ermessens-

abhängige Überschussbeteiligungen vorsehen. In den durchschnittlichen Kapitalanlagen sind flüssige Anlagemittel, aber keine als Sicherheit dienenden flüssigen Mittel aus Securities-Lending-Programmen enthalten. Die Gruppe managt ihr diversifiziertes Anlageportfolio, um für ihre Aktionäre und Versicherungsnehmer optimale Ergebnisse zu erzielen und gleichzeitig die Einhaltung der lokalen aufsichtsrechtlichen und geschäftlichen Anforderungen, unter Führung des Asset/Liability Management and Investment-Ausschusses der Gruppe, sicherzustellen. Die **Kapitalanlagen für Rechnung und Risiko Dritter** umfassen Kapitalanlagen, bei denen die Versicherungsnehmer das Anlagerisiko tragen. Sie werden als Verbindlichkeiten aus fondsgebundenen (unit-linked) Anlageverträgen und Reserven für fondsgebundene Verträge gehalten. Gemanagt werden sie gemäss den Anlagezielen der einzelnen Unit-linked-Fonds. Das Anlageergebnis der fondsgebundenen Produkte wird den Versicherungsnehmern durch eine Verbuchung als Aufwand unter Überschuss- und Gewinnanteile der Versicherten gutgeschrieben.

Den Aktionären zurechenbare Eigenkapitalrendite (ROE)

Diese Kennzahl gibt die Höhe des Gewinns/Verlusts im Verhältnis zu den von den Aktionären bereitgestellten Mitteln an. Zu ihrer Berechnung wird der den Aktionären zurechenbare Reingewinn/-verlust nach Steuern linear annualisiert und durch den Durchschnittswert des den Aktionären zurechenbaren Eigenkapitals geteilt – bereinigt um nicht realisierte Gewinne/(Verluste) aus zur Veräusserung verfügbaren Finanzinvestitionen und Cashflow-Hedges – der aus dem Wert zu Beginn und zum Ende eines jeden Quartals des Berichtszeitraums ermittelt wird. Die Durchschnittswerte des den Aktionären zurechenbaren Eigenkapitals der einzelnen Quartale werden anschliessend addiert und durch die Anzahl der Quartale geteilt. Wird die Dividende an der ordentlichen Generalversammlung innerhalb der ersten zehn Arbeitstage im April genehmigt, erfolgt ein Abzug der Dividende von dem den Aktionären zu Beginn des zweiten Quartals zurechenbaren Eigenkapital.

Schaden- und Unfallversicherung (P&C)

Die folgenden Kennzahlen für das Segment Schaden- und Unfallversicherung werden als Nettowert für eigene Rechnung angegeben.

Versicherungstechnisches Ergebnis

Diese Kennzahl wird berechnet als Differenz aus den verdienten Nettoprämien und Policengebühren und der Summe der Schäden, Versicherungsleistungen (netto) sowie des versicherungstechnischen Nettoaufwands.

Total versicherungstechnischer Nettoaufwand

Diese Kennzahl umfasst die Kosten für die Geschäftsaufbringung sowie die versicherungstechnischen Bestandteile der übrigen Betriebs- und Verwaltungsaufwendungen, der Abschreibungen auf immaterielle Aktiven, der Zinsgutschriften an Versicherungsnehmer und der übrigen Zinsaufwendungen sowie der übrigen Erträge.

Schaden-Kosten-Satz (Combined Ratio)

Diese Leistungskennzahl gibt die Höhe der Schadensfälle und des versicherungstechnischen Nettoaufwands im Berichtszeitraum im Verhältnis zu den verdienten Nettoprämien und Policengebühren an. Die Berechnung erfolgt aus der Summe von Schadensatz und Kostensatz.

Schadensatz

Diese Leistungskennzahl gibt die Höhe der Schadensfälle im Berichtszeitraum im Verhältnis zu den verdienten Nettoprämien und Policengebühren an. Sie wird berechnet aus den Schäden und Versicherungsleistungen (netto), einschliesslich bezahlter Schäden, eingetretener, aber nicht gemeldeter Schäden sowie Schadenbearbeitungskosten, geteilt durch die verdienten Nettoprämien und Policengebühren.

Kostensatz

Diese Leistungskennzahl gibt die Höhe des versicherungstechnischen Nettoaufwands im Berichtszeitraum im Verhältnis zu den verdienten Nettoprämien und Policengebühren an. Sie wird berechnet als Summe des versicherungstechnischen Nettoaufwands und der Überschuss- und Gewinnanteile der Versicherten, geteilt durch die verdienten Nettoprämien und Policengebühren.

Nichttechnisches Nettoergebnis

Diese Kennzahl umfasst Aufwendungen oder Erträge, die nicht direkt an die operative Performance im Versicherungsgeschäft gekoppelt sind, wie z. B. Gewinne/Verluste aus der Währungsumrechnung und der Zinsaufwand auf Darlehen und Anleihen. Sie umfasst den Einfluss der Finanzmarktvolatilität und anderer nichtoperativer Variablen, die die laufende Geschäftsperformance verzerren.

Lebensversicherungsgeschäft

Embedded-Value-(EV-)Grundsätze

Bei dieser Methode handelt es sich um einen marktkonformen Bottom-up-Ansatz, der Marktrisiken explizit berücksichtigt. Insbesondere werden Asset- und Liability-Cashflows mittels Risikodiskontierungssätzen bewertet, die bei ähnlichen Cashflows an den Kapitalmärkten zur Anwendung kommen. Die Bewertung von Optionen und Garantien erfolgt unter Anwendung von marktkonformen Modellen, die auf tatsächliche Marktwerte abgestimmt sind.

Beiträge mit Anlagecharakter

Hierbei handelt es sich um Einlagen ähnlich wie Kontoguthaben von Kunden, die nicht in den Erträgen berücksichtigt werden. Allerdings werden die Gebühren auf Beiträge mit Anlagecharakter in der Position Bruttoprämien und Policengebühren als Erträge verbucht. Die Einlagen ergeben sich aus Kapitalanlageverträgen und Versicherungsverträgen, die nach der Methode des «Deposit Accounting» verbucht werden. Sie stellen den reinen Sparanteil dar, der angelegt wird.

Das Jahresprämienäquivalent aus Neugeschäft (APE)

wird berechnet anhand der jährlichen Prämien des Neugeschäfts plus 10% der Einmalprämien, wobei die Einflüsse von Minderheitsanteilen unberücksichtigt bleiben. Der **Barwert der Prämien aus Neugeschäft (PVNBP)** wird berechnet als der Wert der Prämien des Neugeschäfts, die mit dem risikofreien Zinssatz abgezinst werden, wobei die Einflüsse von Minderheitsanteilen unberücksichtigt bleiben.

Wert des Neugeschäfts, nach Steuern

Diese Kennzahl gibt die Wertschöpfung durch das während des Berichtszeitraums abgeschlossene Neugeschäft, unter Berücksichtigung von Friktionskosten, dem Zeitwert von Optionen und Garantien und den Kosten von nicht marktbezogenen Risiken an. Die Bewertung erfolgt zum Zeitpunkt des Verkaufs. Der Wert des Neugeschäfts entspricht dem Barwert des prognostizierten Gewinns nach Steuern aus den im Berichtszeitraum verkauften Lebensversicherungsverträgen, wobei eine mit den EV-Grundsätzen konforme Bewertungsmethode verwendet wird, nach den Auswirkungen von Minderheitsanteilen.

Farmers

Bruttomanagementergebnis

Diese Leistungskennzahl von Farmers Management Services wird anhand der Managementgebühren und sonstigen verbundenen Erträge abzüglich der Managementaufwendungen und sonstigen verbundenen Aufwendungen, einschliesslich Abschreibungen und Wertminderungen auf immaterielle Aktiven, berechnet.

Marge aus den verdienten Bruttoprämien, die von der Gruppe verwaltet werden

Diese Leistungskennzahl wird berechnet aus dem Bruttobetriebsgewinn von Farmers Management Services, geteilt durch die verdienten Bruttoprämien von Farmers Exchanges, die Eigentum von deren Versicherungsnehmern sind. Farmers Group, Inc., eine 100-prozentige Tochtergesellschaft der Gruppe, erbringt als Bevollmächtigte bestimmte administrative Dienstleistungen (abgesehen von der Schadenbearbeitung), Managementdienstleistungen und Zusatzleistungen für die Farmers Exchanges.

Kontakt

Für weitere Informationen wenden Sie sich bitte an die zuständige Kontaktstelle oder besuchen Sie unsere Website unter 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

Investor Relations

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

Aktienregister

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

Sustainability

Zurich Insurance Group AG, Schweiz
E-Mail: sustainability@zurich.com

Finanzkalender

Siehe Seite 21 in diesem Report oder auf der Website:
www.zurich.com/en/investor-relations/calendar

Unsere Berichte 2018



Geschäftsentwicklung 2018

Der Bericht Geschäftsentwicklung bietet Informationen zu unserer Strategie und unseren Geschäftstätigkeiten. Er enthält Beispiele wie wir unsere Strategie umsetzen, die durch Texte und Bilder veranschaulicht werden. Er ist in Englisch und Deutsch erhältlich.



Geschäftsbericht 2018

Der Geschäftsbericht bietet Informationen zu unserer Strategie und unseren Geschäftstätigkeiten, zur Governance, zu den Exekutivorganen, zu den Vergütungen und zur finanziellen und nicht-finanziellen Performance. Er ist in Englisch und Deutsch erhältlich (der Abschnitt Finanzen ist nur in englischer Sprache erhältlich).

Der Bericht Geschäftsentwicklung und der Geschäftsbericht sind beide online und in gedruckter Form 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 unbekannte 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 administrative Dienstleistungen (abgesehen von der Schadenbearbeitung), Managementdienstleistungen und Zusatzleistungen 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 Geschäftsbericht wird in Englisch und Deutsch publiziert. Sollte die deutsche Übersetzung gegenüber dem englischen Originaltext abweichen, ist die englische Version verbindlich.

Unsere Berichterstattung besteht aus dem Geschäftsbericht, der in den Konzernübersicht, die Governance, den Risk Review und den Financial Review aufgeteilt ist und die Jahresrechnung (Holding Company) und die konsolidierte Konzernrechnung enthält. Der Lagebericht gemäss Statuten besteht aus den genannten Berichten ohne den Vergütungsbericht.

Gestaltung: Radley Yeldar, www.ry.com

Übersetzung: Lionbridge Switzerland AG

Fotografien: Lee Mawdsley (Titelbild, 9), Elisabeth Real (1, 15), Ivan Stefania (2/3, 4/5, 9, 10, 17, 30/31, 42/43, 60/61, 78/79, 118/119, 152/153, 164/165), Rodrigo Rodrich für Practical Action (5), Andreas Guntli (5, 7, 9), Dan Sheridan, Inpho (19), Matthew Worden (60).

Layout: NeidhartSchön AG, Zürich, www.neidhartschoen.ch

Publishingsystem: ns.publish von mms solutions AG, Zürich, 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 2019 durch Neidhart + Schön Print AG, Zürich, www.nsprint.ch.
Zertifiziert nach ISO 14001.



gedruckt in der
schweiz



Zurich Insurance Group
Mythenquai 2
8002 Zürich, Schweiz
Telefon +41 (0)44 625 25 25
www.zurich.com

48558-1902

