

Es gilt das gesprochene Wort.



Sperrfrist bis 15.00 Uhr

Generalversammlung 2014

Referat von Martin Senn

Chief Executive Officer

2. April 2014

Vielen Dank, Herr Präsident, lieber Tom

Auch ich möchte Dir und dem ganzen Verwaltungsrat herzlich danken für die sehr gute Zusammenarbeit im vergangenen Jahr.

Unsere Unternehmenskultur – unsere Werte und unser enger Zusammenhalt – sehe ich auch als ganz grosse Stärken der Zurich an. Wir gehen Probleme und Schwierigkeiten offen und selbstkritisch an und versuchen so, gemeinsam die besten Lösungen zu finden.

Das hat sich gerade auch im schwierigsten Moment des letzten Jahres gezeigt. Unsere Trauer und unsere Bestürzung über den Freitod unseres Finanzchefs Pierre Wauthier waren gross. Und wir sind immer noch traurig.

Trotzdem müssen wir uns natürlich auch auf das konzentrieren, wofür wir hier sind. Auch im vergangenen Jahr ist für uns das Versicherungs-Geschäft im Zentrum gestanden.

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre
Geschätzte Damen und Herren
Liebe Kolleginnen und Kollegen

Ich möchte Sie alle auch in meinem Namen ganz herzlich zu dieser Generalversammlung begrüßen.

Unser Verwaltungsratspräsident Tom de Swaan hat es schon erwähnt: Die Zurich hat letztes Jahr ein solides Resultat erwirtschaftet – und das in sämtlichen Kerngeschäftsbereichen.

Wir können einen Betriebsgewinn von 4,7 Milliarden US-Dollar verzeichnen – das sind 600 Millionen Dollar oder 15 Prozent mehr als im Vorjahr.

Unser Reingewinn beträgt rund 4 Milliarden Dollar – das sind über 100 Millionen Dollar oder 4 Prozent mehr als im Vorjahr.

Die operative Eigenkapitalrendite nach Steuern ist von 9,3 Prozent auf 10,5 Prozent gestiegen.

Wir haben eine sehr starke Kapitalposition und einen starken Cash-Zufluss.

Dank dieser soliden Ergebnisse schlägt der Verwaltungsrat erneut eine Dividende von 17 Franken vor. Das ist wieder eine sehr attraktive Dividende – und widerspiegelt die anhaltende Stärke und Stabilität der Zurich.

Diese Ergebnisse wären nicht möglich gewesen ohne alle meine Kolleginnen und Kollegen. Dieses grosse Engagement freut mich und dafür möchte ich unseren Mitarbeitenden ganz herzlich danken. Ein besonderes Dankeschön gilt auch unserer Kundinnen und Kunden für ihr Vertrauen – und natürlich Ihnen, meine sehr verehrten Aktionärinnen und Aktionäre, für Ihre Unterstützung.

Meine Damen und Herren

Wegen der Finanzkrise war unsere Strategie in den letzten Jahren auf Stabilität ausgerichtet. Das hat sich ausbezahlt.

Zum einen konnten wir Ihnen in den letzten fünf Jahren Dividenden in der Höhe von insgesamt 30 Prozent der Börsen-Kapitalisierung der Zurich ausschütten. Zum andern sind wir mit unserer Strategie besser durch die Krise gekommen als die meisten unserer Konkurrenten.

Heute gehen wir davon aus, dass sich das globale wirtschaftliche Umfeld langsam bessert. Die Zeit ist gekommen, um die Bremsen wieder etwas zu lösen. Und wir werden in den nächsten Jahren offensiver agieren.

Dafür müssen wir unsere Strategie nicht umkrempeln. Wir passen sie vielmehr an ein neues Umfeld an und setzen neue Prioritäten.

Der Grossteil unseres Unternehmens erzielt sehr gute Ergebnisse. Es gibt aber auch Bereiche, in denen wir uns noch verbessern können und verbessern müssen. Bereiche, in denen wir das Potenzial noch nicht überall voll ausschöpfen. Und wir können effizienter und profitabler werden, indem wir uns auf unsere Schwerpunkt-Märkte konzentrieren und dort Geschäftsgelegenheiten ergreifen.

Als Erstes möchte ich Ihnen nun erläutern, wie wir das neue wirtschaftliche Umfeld sehen. Und dann erkläre ich Ihnen die wichtigsten Anpassungen unserer Strategie.

Wir gehen im Wesentlichen von vier globalen Trends aus, die auch unsere Branche in den nächsten Jahren beeinflussen werden.

Wir sind heute viel optimistischer in Bezug auf die Weltwirtschaft als in den letzten Jahren. In der EU hat sich die Situation etwas stabilisiert. In den USA erwarten wir im laufenden Jahr ein robustes Wirtschaftswachstum. In den Schwellenländern gehen wir zwar von etwas tieferen, aber nachhaltigen Wachstumsraten aus. Und schliesslich rechnen wir auch mit leicht steigenden Zinsen, was sich über die Zeit positiv auf die Erträge unserer Kapitalanlagen auswirken wird.

Die Globalisierung bleibt der wichtigste Wachstumsmotor unserer Zeit. Der weltweite Handel wird weiterwachsen – und damit auch die Nachfrage nach internationalen und vernetzten Versicherungslösungen. Solche grenzüberschreitenden Lösungen brauchen vor allem grosse Firmenkunden und mittelständische Unternehmen. Und genau solche Lösungen sind unsere Stärke als globaler Mehrsparten-Versicherer.

Allerdings beobachten wir seit der Finanzkrise in einigen Ländern auch einen Gegentrend zur Globalisierung: Es gibt vermehrt protektionistische Tendenzen und Regulierungen. Das macht es uns zum Beispiel im Privatkundengeschäft immer schwieriger, grenzüberschreitend tätig zu sein.

Die Digitalisierung ändert auch das Versicherungsgeschäft tiefgreifend. Und sie eröffnet uns neue Chancen. Die neuen Technologien vereinfachen den Kontakt zwischen Kunden und Versicherung beträchtlich. Wir können noch näher zu unseren Kundinnen und Kunden rücken. Die Beratung und der Verkauf, aber auch die Hilfe und die Betreuung nach einem Schadenfall werden dadurch einfacher, schneller und effizienter. Das senkt auch unsere Kosten.

Die Digitalisierung führt aber auch dazu, dass wir über einen eigentlichen Daten-Schatz verfügen. Mit den vielen Informationen, die bei uns zusammenkommen, können wir den Versicherungsschutz verbessern. Wir leben ja davon, Risiken richtig einzuschätzen. Mit dieser grossen Menge an Daten – die neudeutsch ja gerne auch „Big Data“ genannt wird – können wir die Bedürfnisse unserer Kunden noch besser verstehen.

Wir können heute noch nicht sagen, was in Zukunft alles möglich sein wird. Wir kennen auch noch nicht alle Chancen und Risiken solcher Datenmengen. Wir sind uns aber sehr bewusst, dass wir mit diesen Informationen verantwortungsvoll umgehen müssen.

Die Digitalisierung verändert auch die Kundenbedürfnisse. Heute haben unsere Kunden eine Transparenz über Preise und Leistungen wie noch nie. Meine Damen und Herren. Sie kennen das sicher aus eigener Erfahrung: Übers Internet wissen wir in wenigen Minuten, welche Versicherung welche Dienstleistung zu welchem Preis anbietet. Versicherungen müssen darum ihren Kunden einen klaren Mehrwert bieten können – und vor allem einen herausragenden Service.

Grosse Firmenkunden etwa verlangen mehr und mehr kombinierte Lösungen für Schaden- und Lebensversicherungen oder für Vorsorgepläne. Privatkunden kontaktieren uns mit ihren Anliegen mehr und mehr über verschiedenste Kanäle, sei es über das Internet, über das Telefon oder über den persönlichen Kontakt mit einem Agenten. Wir beobachten auch, dass unsere Kunden ihre Risiken immer häufiger aus einer Hand abgedeckt haben möchten und dann auch aus einer Hand betreut werden möchten.

Meine Damen und Herren

Diese vier Trends haben uns motiviert, neue Prioritäten zu setzen und wieder wachstumsorientierter zu agieren als in den letzten Jahren.

Unser Verwaltungsratspräsident Tom de Swaan hat die Eckpunkte dieser Prioritäten erwähnt. Ich möchte Ihnen nun kurz die drei wichtigsten Anpassungen etwas näher erläutern:

Erstens: Wir wollen bewusst in ausgewählte Märkte und Kundensegmente investieren:

- Dort, wo wir Wettbewerbsvorteile haben
- Dort, wo wir genügend gross sind, um unsere Stärken auszuspielen
- Und natürlich dort, wo wir Potenzial sehen.

Zu diesen Wachstumsmärkten gehört das Geschäft mit global tätigen Grosskunden. Mit multinationalen Unternehmen, die eine einheitliche Lösung für ihre Versicherungsbedürfnisse in allen Ländern suchen.

Zu den Wachstumsmärkten gehört auch das Geschäft mit mittelgrossen Firmenkunden. In den USA haben wir in diesem Bereich schon eine sehr starke Position. Unsere Erfahrungen dort möchten wir mittelfristig auf andere Zielmärkte übertragen.

Künftige Schwerpunkte sehen wir schliesslich auch im Privatkundengeschäft – in bestimmten ausgewählten Märkten, wo wir herausragende Ergebnisse erzielen können. Dazu gehört das Retailgeschäft mit Farmers in den USA, aber auch unser Heimmarkt Schweiz, der uns sehr wichtig ist und wo wir im Privatkundengeschäft ebenfalls eine starke Position haben.

Eine zweite Anpassung: Geschäftsbereiche, wo wir wenig Wachstumspotenzial sehen, führen wir wertorientiert weiter. Das heisst, dass wir das Geschäft in kleineren Schadenversicherungsmärkten dort weiter führen, wo wir unsere Renditevorgaben erreichen. Und in Europa zum Beispiel streben wir an, unser Portfolio an bestehenden Lebensversicherungen zu optimieren.

Geschäftsbereiche aber, die unsere Ziele nicht erreichen oder die sich unterdurchschnittlich entwickeln, werden wir sanieren, verkaufen oder wir steigen aus ihnen aus. Da sind wir bereits aktiv geworden. So haben wir uns etwa im Lebensgeschäft in Hongkong aus einem unrentablen Vertriebskanal zurückgezogen. Und wir überprüfen zurzeit vor dem Hintergrund der neuen

strategischen Prioritäten der Gruppe verschiedene Optionen für unser Privatkundengeschäft in Russland.

Drittens wollen wir unseren Betriebsgewinn steigern, indem wir noch effizienter werden und eine höhere Wertschöpfung erreichen. Wir haben im vergangenen Jahr bereits damit begonnen, die Abläufe in unserem Unternehmen zu vereinfachen. Wir verschlanken die Führungsebene, delegieren mehr Entscheidungskompetenzen an die Front und dünne die Bürokratie aus. So können wir Fix- und Betriebs-Kosten einsparen. Und wir arbeiten auch darauf hin, unser Anlageportfolio leicht umzuschichten, um noch eine Spur profitabler zu werden, ohne damit substantiell grössere Risiken einzugehen.

Geschätzte Aktionärinnen und Aktionäre

Ich würde die Kernelemente der Strategie-Anpassung so zusammenfassen:

- Wir wollen noch näher zu unseren Kunden rücken.
- Wir wollen auf unsere Stärken setzen.
- Und wir wollen einfacher, effizienter, agiler und damit auch profitabler werden.

Auch bei dieser Anpassung unserer Strategie – und das ist ganz wichtig – bleiben wir natürlich unseren Prinzipien treu: Wir betreiben keinen Konkurrenzkampf mit unrentabler Preisgestaltung. Und wir zeichnen Risiken weiterhin sehr diszipliniert. Das gilt für die Policen genauso wie für unsere Kapitalanlagen.

Wir sehen das als natürliche Evolution unserer Strategie, nicht als Revolution. Vor zwölf Jahren haben wir uns von der Allfinanz-Strategie verabschiedet. Seither fokussieren wir uns immer stärker auf unser Kerngeschäft, die Versicherung. Das haben wir ja vor zwei Jahren mit der Namensänderung von Zurich Financial Services in Zurich Insurance Group auch klar zum Ausdruck gebracht.

Und jetzt machen wir einen weiteren Schritt. Wir konzentrieren uns innerhalb unseres Kerngeschäfts auf jene Bereiche, wo wir dank unseren Stärken neue Marktchancen sehen.

Wir haben das Ziel, mit all diesen Massnahmen

- eine operative Eigenkapital-Rendite nach Steuern von 12 bis 14 Prozent zu erwirtschaften,
- unsere starke Eigenkapitalposition mit einem AA-Rating zu erhalten
- und einen Cash-Zufluss über die nächsten drei Jahre von mindestens 9 Milliarden US-Dollar zu erzielen.

Meine Damen und Herren

Ich habe es vorhin schon erwähnt: Die Welt und auch die Wirtschaft werden immer vernetzter. Der Austausch von Gütern, Dienstleistungen und Menschen wird immer intensiver und komplexer. Wir beobachten seit einiger Zeit, dass damit sowohl das Ausmass als auch die Komplexität der Risiken und der Schäden ansteigt.

In unserer heutigen Welt kann ein lokales Problem schnell zu einem globalen Problem anwachsen. Die Volkswirtschaften werden immer anfälliger auf Störungen.

Ich möchte Ihnen ein konkretes Beispiel geben: In den letzten Jahren ist es immer wieder zu schweren Überschwemmungen gekommen - in Südostasien, aber auch in China, in den USA und in Europa. Dieses Bild hier wurde im vergangenen Juni im bayerischen Deggendorf aufgenommen, im Zusammenhang mit den schwersten Überschwemmungen seit mehr als zehn Jahren entlang der Wasserscheiden von Donau und Elbe.

Solche Überschwemmungen haben neben den menschlichen Tragödien auch handfeste wirtschaftliche Auswirkungen. Und zwar nicht nur in den betroffenen Regionen, sondern auf der ganzen Welt.

Die unterbrochenen Lieferketten in Südostasien zum Beispiel wirkten sich weltweit auf die Auto-, die Computer- und die Textilindustrie aus. Zum Beispiel in Thailand. Thailand ist einer der grössten Hersteller von Computerverfestplatten und ein bedeutender Produzent von Autobestandteilen. Hinter mir sehen Sie ein Bild vom Herbst 2011, als Thailand von den schlimmsten Überschwemmungen seit Jahrzehnten heimgesucht wurde.

Die Überschwemmungen führten zu Produktionsausfällen, die sich global auswirkten. Die Verknappung führte zu längeren Wartezeiten und zu höheren Preisen. Ganze Wertschöpfungsketten gerieten ins Stocken. Die Volkswirtschaften verloren Milliarden.

Überschwemmungen verursachen weltweit regelmässig schlimmste Schäden – ökonomisch, gesellschaftlich und humanitär. Sie verursachen für mehr Menschen Not und Leid als alle anderen Naturkatastrophen zusammen genommen.

Meine Damen und Herren

Als Zurich haben wir eine klare Mission: Wir helfen unseren Kunden, ihre Risiken zu verstehen und sie davor zu schützen. Wenn es uns gelingen könnte, eine der grössten Bedrohungen für unsere Gesellschaft zu mindern, dann haben wir viel erreicht.

Wir haben darum ein mehrjähriges Programm lanciert, um die Widerstandfähigkeit von Gemeinschaften gegen Überschwemmungen zu verbessern. Wir haben mit der konkreten Umsetzung solcher Programme in Mexiko und Indonesien begonnen. Sie sehen hier einige Bilder unseres Projekts in Tabasco in Mexiko.

Für dieses Programm arbeiten wir mit führenden akademischen Institutionen wie der Wharton School in den USA und mit Organisationen wie der Internationalen Föderation der Rotkreuz- und Rothalbmondgesellschaften zusammen.

Wir wollen Forschungslücken schliessen und wir wollen mit Aufklärungskampagnen in der Bevölkerung das Bewusstsein und die Fähigkeiten fördern, um sich gegen Hochwasser zu schützen.

Ein konkretes Beispiel: Neben baulichen Massnahmen wie Deichen oder Dämmen hilft es in Gegenden, die häufig überschwemmt werden, sogenannte Retentionsflächen zu schaffen: Flächen, die man bei Hochwasser bewusst fluten lässt, um das viele Wasser zu absorbieren.

Die Arbeit in Mexiko und Indonesien gilt uns als Modell für künftige Aktivitäten im Rahmen dieses Programms. Wir werden unsere Erfahrungen und Erkenntnisse natürlich mit Regierungen weltweit teilen, um möglichst vielen Menschen helfen zu können.

Meine Damen und Herren

Liebe Aktionärinnen und Aktionäre

Wir können nicht und wir wollen nicht zwischen unserer unternehmerischen und unserer gesellschaftlichen Verantwortung unterscheiden. Für uns gehören sie zusammen. Wir sehen es als unsere Aufgabe an, einen Beitrag für eine bessere Welt zu leisten.

Das ist unsere Mission. Das ist unsere Raison d'être. Das ist unsere Rolle in der Gesellschaft.

Ich danke Ihnen ganz herzlich für Ihre Aufmerksamkeit.