

*Es gilt das gesprochene Wort.*



## **Sperrfrist bis 15.30 Uhr**

### **Generalversammlung 2015**

**Zürich, 1. April 2015**

*Referat von Martin Senn*

*Chief Executive Officer*

*Zurich Insurance Group*

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre,  
Geschätzte Damen und Herren,  
liebe Kolleginnen und Kollegen,

Ich begrüsse Sie alle auch in meinem Namen zu dieser Generalversammlung.

Ganz speziell heisse ich unsere Lernenden der Zurich Schweiz willkommen. Ich freue mich, dass Sie heute Nachmittag ins Hallenstadion gekommen sind. Es ist uns wichtig, in engagierte und motivierte junge Leute wie Sie zu investieren. Sie sind unsere Zukunft.

2014 sind wir bei der Umsetzung unserer Strategie in vielen Bereichen gut vorangekommen. Unser Präsident Tom de Swaan hat Ihnen vorher bereits einen kurzen Überblick gegeben.

Wir haben einen schönen Gewinn erzielt, aber wir sind mit dem finanziellen Ergebnis noch nicht zufrieden. Wir können und wir wollen noch besser und noch profitabler werden.

Damit wir unsere Finanzziele für 2016 erreichen, müssen wir noch viel tun. Und das erst recht, wenn wir an das unsichere wirtschaftliche Umfeld denken.

Die wichtigsten Eckpunkte vom letzten Jahr:

- Wir haben einen Reingewinn von 3,9 Milliarden US-Dollar erwirtschaftet – das ist ein Rückgang von 3 Prozent.
- Die Eigenkapitalrendite, also unsere Profitabilität, beträgt 11,1 Prozent. Das ist beachtlich – aber unser Ziel sind 12 bis 14 Prozent.
- Besonders erfreulich: Wir hatten hohe Cash-Zuflüsse von 3,7 Milliarden Dollar und sind damit in dieser Hinsicht unserer Zielsetzung voraus.

Meine Damen, meine Herren

Dank unserer stabilen Ertragskraft und unserer ausgezeichneten Kapitalposition schlägt Ihnen der Verwaltungsrat erneut eine Dividende von 17 Franken vor. Das ist gleich hoch wie letztes Jahr und widerspiegelt die Stärke unseres Geschäfts. Und das ist, wie Sie sicher wissen, eine der höchsten Renditen am Schweizer Aktienmarkt.

Sie sehen: Ihr finanzielles Engagement lohnt sich. Ich danke Ihnen für Ihr Vertrauen und Ihre Unterstützung.

Im laufenden Jahr werden wir die Umsetzung unserer Strategie konsequent fortführen:

- Erstens: Wir investieren gezielt in ausgewählte Märkte, wo wir bereits eine starke Position oder gute Wachstumsaussichten haben, sowie in das Geschäft mit global tätigen Grosskunden.
- Zweitens: Geschäftsbereiche mit ungenügender Rentabilität sanieren wir oder wir steigen aus ihnen aus. So verkauften wir etwa das Privatkundengeschäft in Russland und reduzierten unser Engagement im Lebensversicherungsgeschäft in Luxemburg, Australien und Taiwan.
- Drittens wollen wir unseren Betriebsgewinn steigern, indem wir noch effizienter werden und eine höhere Wertschöpfung erreichen. Wir arbeiten weiter an der Vereinfachung unserer Organisationsstruktur und, wie wir bereits kommuniziert haben, erwarten wir dadurch ab 2016 Kosteneinsparungen von 250 Millionen Dollar pro Jahr.

Mit dieser Strategie möchten wir stärker wachsen und noch rentabler werden. So können wir, davon bin ich überzeugt, das unsichere wirtschaftliche und politische Umfeld meistern und unsere Ziele erreichen.

2014 war auch das Jahr der Fussball-Weltmeisterschaft in Brasilien Sie erinnern sich: Die Schweizer Nationalmannschaft hat sich sehr gut geschlagen. Sie schied in einem dramatischen Achtelfinale erst nach Verlängerung gegen Argentinien aus.

Die WM war auch für die Zurich ein besonderes Ereignis. Für uns begann sie schon vier Jahre vorher. Im Jahr 2010 machte sich Brasilien daran, die Fussball-Stadien zu bauen oder zu renovieren. Wir wurden vom brasilianischen Baukonsortium als Versicherer ausgewählt, weil wir eine der erfahrensten, kapitalkräftigsten und weltgrössten Anbieterinnen von Projekt-Versicherungen sind.

Die Zurich versicherte die Bauphase von fünf der 12 WM-Stadien. Natürlich, die WM war ein sehr grosser Auftrag. Aber eigentlich geht es uns immer ums Gleiche - ob im Kleinen oder im Grossen: Wir helfen unseren Kunden, Risiken zu verstehen und sie davor zu schützen.

So war bei den WM-Stadien von Anfang an ein Team von der Zurich in Brasilien dabei und begleitete die Bau-Projekte. Wir fanden schon früh heraus, dass es wegen der Regenzeit Probleme mit dem Erdreich geben könnte. Auf Basis unserer Empfehlung wurden dann Dämme gebaut als Schutz gegen mögliche Erdbeben.

Auch dank uns standen so die Fussball-Stadien rechtzeitig bereit. Und am 13. Juli 2014 konnte der Final zwischen Deutschland und Argentinien stattfinden.

Geschätzte Anwesende

Neben den Fussball-Weltmeisterschaften war das vergangene Jahr aber noch von etwas ganz anderem geprägt: der steigenden Unsicherheit. Wir leben in einer Zeit der neuen Unsicherheiten; wirtschaftlich und besonders politisch.

Das zeigt auch der aktuelle Global Risk Report, den das World Economic Forum in Zusammenarbeit mit uns und anderen Spezialisten erstellt. Das weltweite Risikoumfeld wird labiler, fragmentierter und unsteter sein als in früheren Jahren.

Und: Zum ersten Mal seit 1989, also seit dem Ende des Kalten Krieges, werden geopolitische Risiken wieder als gefährlicher wahrgenommen als wirtschaftliche Risiken. Als besonders gefährlich werden für die kommenden zehn Jahre grenzüberschreitende Konflikte eingeschätzt. Gefährlicher noch als Wirtschaftskrisen, Arbeitslosigkeit oder auch die Klimaveränderung.

Die Verunsicherung, das haben Sie sicher auch gemerkt, ist grösser geworden. Es hat uns alle überrascht, wie heftig geopolitische Risiken wieder auf die Agenda gerückt sind.

Denken Sie nur an die Ukraine: Wer hätte noch Anfang 2014 gedacht, dass in Europa ein derartiger bewaffneter Konflikt ausbrechen könnte?

Oder denken Sie an die Terrormiliz, die sich „islamischer Staat“ nennt und mit diesem Namen eine ganze Religion beleidigt. Diese brutale Organisation, die in unmittelbarer Nachbarschaft von Europa ihr Unwesen treibt, steht auch für gescheiterte Staaten und für das Versagen von Regierungen.

Aber auch das wirtschaftliche Umfeld ist weiterhin von Unsicherheit geprägt: Die Euro-Krise ist noch lange nicht bewältigt. Die Lage in Griechenland ist noch immer heikel. Der Ölpreis ist überraschend schnell und tief gefallen. Und die Schweizerische Nationalbank hat ebenso überraschend den Euro-Mindestkurs aufgehoben.

Viele Menschen fragen sich in dieser Situation: Was heisst das für mein Land? Was heisst das für das Unternehmen, für das ich arbeite? Was heisst das für mich und meine Familie?

Meine Damen und Herren

Wir müssen uns auf eine andere Welt einstellen. Eine Welt, die politisch und wirtschaftlich weniger sicher und weniger voraussehbar ist. Eine Welt mit geringerem Wachstum und tiefen Zinsen.

Es ist eine Welt, in der Versicherungen für die Gesellschaft eine noch wichtigere Rolle spielen als heute. Es ist ja unsere Aufgabe, unseren Kunden dabei zu helfen, Risiken zu verstehen und sie zu bewältigen. Mit Unsicherheit umzugehen, ist unser Kerngeschäft.

Darin sehe ich eine der wichtigsten gesellschaftlichen Funktionen von uns Versicherern: Wir schaffen Sicherheit. Auch bei politischen Risiken oder bei den zunehmenden technologischen Risiken wie Datendiebstahl, Datenverlust und Cyber-Attacken.

Wir sorgen dafür, dass Menschen und Firmen auch im Falle einer Katastrophe nicht um ihre Existenz fürchten müssen. Wir ermöglichen es, persönliche und unternehmerische Risiken einzugehen.

Als Versicherer sind wir auch auf Extremsituationen vorbereitet. Es ist unser Geschäft – und es ist unsere Verpflichtung – das Unwahrscheinlichste vorzusehen. Etwas plakativ gesagt: Wir müssen stets mit schwarzen Schwänen und mit weissen Raben rechnen.

Wir prüfen zum Beispiel regelmässig, ob wir Risiken durch Ereignisse ausgesetzt sind, die nur alle hundert Jahre oder alle 250 Jahre passieren. Stellen Sie sich vor: Wir verfügen sogar über Modelle zur Vorsorge gegen Ereignisse, die nur einmal alle 500 Jahre eintreten. Und wir vertreiben auch entsprechende Policen; zum Beispiel für ein katastrophales Erdbeben in Kalifornien.

Die Zurich hat in ihrer Geschichte schon viele Kriege und Krisen überstanden. Von der russischen Revolution über den Ersten und den Zweiten Weltkrieg bis zum Systemwechsel in Osteuropa. Von der Depression in den 1930er Jahren über die beiden Ölkrisen bis zum Platzen der Dotcom-Blase und der jüngsten Finanz- und Wirtschaftskrise.

Wir haben diese politischen und wirtschaftlichen Katastrophen alle überstanden und wir waren stets für unsere Kunden da, wenn sie uns brauchten.

In einer ungewissen Welt, in unsicheren Zeiten helfen wir ihnen, ihre Risiken zu erkennen und sich davor zu schützen. Heute, morgen – und auch übermorgen. Das ist unsere Daseinsberechtigung als Versicherer, das ist unsere Bestimmung.

Geschätzte Aktionärinnen und Aktionäre

Es ist eine Binsenweisheit, aber deshalb nicht weniger wahr: Bei uns stehen die Kunden und ihre Bedürfnisse im Mittelpunkt. Wir hören ihnen aufmerksam zu, denn nur wenn wir ihre Wünsche kennen und verstehen, können wir passend reagieren.

Ein kleines, aber typisches Beispiel aus Deutschland: In Befragungen fanden wir heraus, dass einige Kunden der Ansicht waren, die Zurich wickle Leistungen zu langsam ab.

Darauf haben wir reagiert. Wir geben den Kunden jetzt bei komplexen und zeitaufwändigen Leistungsfällen eine Zwischenmeldung zum Stand der Schadenregulierung. Das hat grossen Anklang gefunden.

Mit unserer konsequenten Kundenorientierung schlagen wir zwei Fliegen mit einer Klappe. Unsere Kundinnen und Kunden sind zufrieden und wir können unser profitables Wachstum beschleunigen.

Unsere Erfahrungen zeigen nämlich deutlich, dass eine hohe Beratungsqualität auch gute Geschäfte bringt.

Dabei wird auch die Konkurrenz in der Branche immer härter. In diesem Wettbewerb werden diejenigen Versicherungen einen Vorteil haben, welche die Kundenbedürfnisse am besten abdecken. Wir müssen uns jeden Tag fragen, wie wir mehr und besseres bieten können als unsere Konkurrenz. So dass die Kunden und Kundinnen zu uns kommen und bei uns bleiben.

Auch das meinen wir, wenn wir sagen, dass wir die beste Versicherung der Welt sein möchten. Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter setzen sich täglich mit Herzblut dafür ein. Ich möchte diese Gelegenheit nutzen, um allen Kolleginnen und Kollegen ganz herzlich für ihr grosses Engagement zu danken.

Meine Damen, meine Herren

Ein wichtiges Instrument, um näher bei unseren Kunden zu sein, ist die Digitalisierung. Und das auf mehreren Ebenen. Unsere Kunden erwarten zum Beispiel, dass sie uns über alle möglichen Kanäle erreichen können – sei es über den Berater oder das Telefon, über E-Mail, unsere Website oder über Social Media.

Die Digitalisierung ermöglicht uns aber auch, unseren Kunden noch besser zu helfen. Wir können heute mehr Daten erheben, speichern und analysieren als je zuvor. Big Data heisst das Schlagwort. Dazu nur eine Zahl: Wir generieren heute weltweit in 10 Minuten ungefähr so viele Daten wie die Menschheit vom Anfang der Geschichte bis ungefähr ins Jahr 2000 erzeugt hat.

Früher gingen wir bei unseren Annahmen und Risikoberechnungen jeweils von Schätzungen aus. Dank der grösseren Datenmenge können wir heute aber spezifische Ereignisse besser voraussehen, Risiken präziser einschätzen, die Ursachen von Schäden exakter bestimmen und damit schneller und effizienter helfen.

Ich möchte Ihnen zwei konkrete Beispiele geben, wie sich das bei der Zurich auswirkt.

**Das erste Beispiel:**

In den USA gibt es jedes Jahr etwa 3000 Hagelstürme. Diese verursachen Schäden von rund 1.6 Milliarden Dollar.

Wir wollten nun genauer wissen, wovon das Schadensausmass abhängt. Dazu haben wir die Daten des nationalen Wetterdienstes zu Hagelstürmen mit unseren eigenen Daten über Schadensmeldungen abgeglichen. Dank der grossen Datenmenge konnten wir einzelne Stürme zu einer ganz bestimmten Zeit und in einem ganz bestimmten Gebiet miteinander vergleichen.

Das Resultat war eindeutig: Die Schäden hängen vor allem von einem Faktor ab – von der Grösse der Hagelkörner, die je nach Gegend variiert. Und wir haben auch herausgefunden, wo die Hagelkörner grösser sind.

Als Versicherung haben wir daraus zwei Schlüsse gezogen: Wir konnten die Prämien – je nach Gegend – der Grösse der Hagelkörner anpassen. Und wir beraten unsere Kunden in den stark betroffenen Gegenden frühzeitig, wie sie ihre Häuser und Autos besser vor Hagel schützen können.

#### **Zweites Beispiel:**

Wir haben in mehreren Ländern Pilot-Projekte mit Telematik im Auto am Laufen. Firmen können in ihren Autos Blackboxes installieren lassen. Diese liefern ausgewählte Informationen zu Sicherheit und Fahrverhalten, zu Benzinverbrauch und zum CO<sub>2</sub>-Ausstoss ihres Fuhrparks.

Aufgrund der gesammelten Daten konnten die Streckenplanung und die Einsätze der Fahrzeuge optimiert werden. Wir haben gemeinsam mit den jeweiligen Kunden auch Programme entwickelt, um die Fahrer mit dem grössten Risikopotential zu identifizieren und besser zu schulen.

Das Resultat: Die Betriebskosten der Firmen sind im Schnitt um 10 Prozent gesunken, die Benzinkosten um 11 Prozent und die Unfälle sogar um bis zu 20 Prozent. Das heisst: Höhere Fahrsicherheit und geringere Betriebskosten, weniger Umweltbelastung und weniger Schäden – und natürlich auch tiefere Versicherungsprämien.

Das sehe ich als einen der nützlichsten Effekte von Big Data: Statt Schäden zu beheben, können wir immer häufiger Schäden verhüten. Versicherungen, die erfolgreich sein wollen, müssen sich zunehmend nicht nur als Schadensregulierer, sondern als umfassende Präventionsdienstleister verstehen.

Ich bin überzeugt: Diejenigen Versicherer werden Erfolg haben, die auf dem neusten Stand der technologischen Entwicklungen bleiben. Wer es schafft, diese Datenflut intelligent zu bewirtschaften, der wird sein Geschäft schneller, effizienter und kundenfreundlicher betreiben

können als je zuvor. Um das zu erreichen, tauschen sich unsere Fachleute auch mit führenden High-Tech-Firmen im amerikanischen Silicon Valley aus.

Meine Damen und Herren

Der Entscheid der Schweizerischen Nationalbank bewegt uns alle noch immer. Die Aufhebung des Euro-Mindestkurses und die Senkung der Zinsen haben die Rahmenbedingungen für die Schweizer Wirtschaft grundlegend verändert.

Die Zurich selber ist dem Währungsrisiko nur wenig ausgesetzt. Denn unsere Einnahmen und Ausgaben fallen zum grössten Teil in der gleichen Währung an. So haben wir eine Art natürliche Währungsabsicherung.

Für unsere Wirtschaft aber, für unser Land – für uns alle – bedeutet die Aufhebung des Euro-Mindestkurses, dass wir uns noch mehr auf unsere Stärken besinnen müssen. Unser Land und unsere Exporte haben sich immer durch eine hohe Qualität ausgezeichnet und nicht durch günstige Preise.

Zu diesen Qualitäten der Schweiz gehörten bisher Zuverlässigkeit, Leistungsbereitschaft, relativ geringe Bürokratie, politische Stabilität, Rechtssicherheit und internationale Berechenbarkeit. Die Rechtssicherheit und die Berechenbarkeit haben in den letzten Jahren leider gelitten – nicht zuletzt wegen einzelner Volksinitiativen. Das schreckt Investoren aus dem In- und Ausland ab.

Sehr geehrte Damen und Herren

Die Schweiz belegt bei internationalen Vergleichen konstant die vordersten Plätze, wenn es um Wettbewerbs- oder Innovationsfähigkeit geht. Das ist natürlich kein Zufall.

Wir haben Spitzenhochschulen – und unser duales Bildungssystem sorgt dafür, dass die jungen Leute schon früh in die Arbeitswelt integriert werden. Die besten Talente aus der ganzen Welt kommen hierher, um zu studieren und zu arbeiten.

Diese Trümpfe im globalen Wettbewerb müssen wir unbedingt bewahren. Ein zentraler Pfeiler unseres Erfolgs ist die Offenheit. Lassen Sie es mich ganz deutlich sagen: Die bilateralen Verträge und damit die Personenfreizügigkeit sind essentiell wichtig. Für uns als Unternehmen, für uns als Gesellschaft und für uns als Land.



Gerade die Schweiz als kleines Land hat von dieser Offenheit schon immer profitiert. Der kulturelle und wirtschaftliche Austausch hat uns wohlhabend gemacht und unser Leben bereichert.

Wir müssen wieder stärker die Vorteile dieser Offenheit sehen. Und weil nicht alle Menschen gleichermassen davon profitieren können, müssen wir auch jenen beistehen, die unter Druck geraten und Zukunftsängste haben.

Ich bin überzeugt: Wenn sich die Menschen, die hier leben, sicher fühlen; wenn sie für sich und ihre Kinder eine gute Zukunft sehen – dann sind sie auch offen für neue Ideen, offen für neue Technologien – und offen für andere Menschen.

Wir bei der Zurich sind daran, eine entsprechende Strategie in der Schweiz umzusetzen. So werden wir künftig mehr inländische Arbeitskräfte ausbilden. Wir möchten auch ältere Mitarbeiter länger im Arbeitsprozess halten. Und wir müssen und wir werden, wie unser Präsident Tom de Swaan schon ausgeführt hat, das Potenzial von Frauen besser ausschöpfen.

Was mir besonders am Herzen liegt, ist unsere duale Berufsbildung. Sie ist einer der Erfolgsfaktoren der Schweiz. Auch dank unserem Lehrlingsystem haben wir eine innovative Wirtschaft mit gut ausgebildeten Fachkräften und eine Jugendarbeitslosigkeit, die im Vergleich mit den meisten anderen Staaten tief ist.

Wir erhöhen in der Schweiz die Zahl der Lehrlinge um 25 Prozent. Und wir sind daran die Idee unserer Berufslehre, zusammen mit weiteren Schweizer Firmen, in andere Länder zu exportieren, zum Beispiel in die USA.

Auch darum, meine Damen und Herren, ist es existenziell wichtig, dass die Schweiz ihrer Wirtschaft weiterhin günstige Rahmenbedingungen bietet: Nur wenn eine Firma wirtschaftlichen Erfolg hat, nur wenn sie international konkurrenzfähig ist, nur wenn sie Gewinne macht, kann sie neue Arbeitsplätze schaffen und erhalten.

Ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit.