

*Es gilt das gesprochene Wort.*



## **Ordentliche Generalversammlung - Mittwoch, 4. April 2018** ***Rede Tom de Swaan, Präsident des Verwaltungsrats***

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre

Wie Sie sich vorstellen können, ist dies für mich ein emotionaler Tag.

Ich bin stolz darauf, dass ich die vergangenen 12 Jahre Teil dieses wunderbaren Unternehmens sein konnte. Ich bin traurig, weil unsere gemeinsame Zeit nun ein Ende findet. Aber mehr als alles andere bin ich zuversichtlich.

Zuversichtlich, dass die Zurich ein erfolgreicher globaler Versicherungsanbieter ist und dies auch bleiben wird.

Lassen Sie mich in meiner letzten Ansprache an Sie erklären warum.

### **Ergebnisse 2017**

Gestatten Sie mir einen Rückblick auf die Finanzergebnisse des Jahres 2017. Im vergangenen Jahr haben unser Fokus und unsere Disziplin für ein starkes, positives Resultat gesorgt. Wir haben in unseren Geschäftsbereichen Schaden- und Unfallversicherung, Lebensversicherung und Farmers bedeutende Fortschritte erzielt. Die Basis dafür bildeten ein verbessertes Underwriting, gesenkte Kosten und erweiterte Service-Angebote. Gleichzeitig konnten wir die Prämien steigern und unsere Kundenbindung verbessern.

Meine Damen und Herren, wir sind auf gutem Weg, unsere Ziele für 2017 bis 2019 zu erreichen. Ende 2017 erreichten unsere Kosteneinsparungen USD 700 Millionen. Wir sind daher auf dem besten Weg, bis Ende 2019 unser Gesamtziel von USD 1,5 Milliarden zu erfüllen. Auch unsere Mittelzuflüsse und unsere zugrundeliegende Eigenkapitalrendite entsprachen den gesetzten Zielen. Zugleich bleibt unsere Kapitalbasis sehr stark.

Das sind alles beeindruckende Leistungen. Erst recht, wenn man sie im globalen Kontext sieht:

- Wir haben die Ergebnisse in einem Jahr erzielt, in dem Nordamerika eine der schlimmsten Hurrikan-Saisons aller Zeiten erlebte.
- Wir haben mit unseren Ergebnissen einem schwierigen makroökonomischen Umfeld getrotzt. Die Zinssätze liegen noch immer nahe historischen Tiefständen, das Marktumfeld für Versicherungsprämien ist nach wie vor äusserst kompetitiv, und das globale Wachstum normalisiert sich nur langsam.
- Darüber hinaus wurden unsere Ergebnisse trotz teilweise unberechenbarer regulatorischer und politischer Rahmenbedingungen erzielt. Hierzu zählten 2017 einmalige Veränderungen bei der Besteuerung von Lebensversicherungspolizen und Auszahlungen für Unfallversicherungen in Grossbritannien. Und allgemein betrachtet geben die Zukunft Grossbritanniens innerhalb Europas, die sich wandelnde Rolle der Vereinigten Staaten auf globaler Ebene und die drohenden protektionistischen Bestrebungen weiter Anlass zu Besorgnis.

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre, Zurichs Fähigkeit, diesen sich verändernden Rahmenbedingungen so positiv zu begegnen, kommt nicht von ungefähr. Die Grundlage dafür bildet ein stets wachsendes Managementteam. Dieses Team verbindet ein tiefes Verständnis der heutigen Märkte mit einer klaren, mit dem Verwaltungsrat abgestimmten Vision, wie sich diese Märkte künftig entwickeln. Zudem besitzt dieses Managementteam die Fähigkeit, die dafür notwendigen Veränderungen voranzutreiben. Deshalb sind alle Mitglieder des Verwaltungsrats zuversichtlich, was das künftige Ertragspotenzial der Zurich Gruppe betrifft. Und aus diesem Grund stehe ich heute auch vor Ihnen und schlage im Namen des Verwaltungsrates vor, die Dividende auf CHF 18 je Aktie zu erhöhen.

### **Erkenntnisse aus der Vergangenheit**

Meine Damen und Herren, es ist mir eine Ehre, in Ihrem Verwaltungsrat gedient zu haben, davon die letzten fünf Jahre als Ihr Präsident. Dies umso mehr, als die vergangenen Jahre eine wichtige Phase in unserer wirtschaftlichen, politischen und technischen Entwicklung waren. Über den gesamten Zeitraum hinweg hat sich viel verändert. Zu Beginn meines gemeinsamen Weges mit der Zurich hätte ich mir keine negativen Zinssätze vorstellen können. Dass Anleger einmal bereit sind, Regierungen dafür zu bezahlen, dass sie ihnen Geld leihen, war damals kaum vorstellbar!

Ich war Zeuge, wie sich Zurich und die Welt um uns entwickelt haben. Ich habe die Stärken, welche dieses Unternehmen besitzt, aus erster Hand erlebt. Und ich habe erkannt, dass seismische Veränderungen in der Gesellschaft neue Herausforderungen für den Erfolg in der heutigen Geschäftswelt geschaffen haben.

Lassen Sie mich zwei wichtige, miteinander in Verbindung stehende Herausforderungen hier kurz darstellen:

### **Herausforderung 1: Unternehmen müssen Vertrauen zurückgewinnen - durch Kundenorientierung und die Auseinandersetzung mit breiteren gesellschaftlichen Anliegen**

Die erste Herausforderung hängt mit Vertrauen zusammen.

Während meiner Zeit bei der Zurich sind in der vertrauensvollen Bindung zwischen der Gesellschaft und globalen Institutionen grosse Risse entstanden.

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre, machen Sie mit mir eine kurze Zeitreise ins Jahr 2006, als ich Mitglied von Zurich's Verwaltungsrat wurde. Das globale Wachstum betrug damals im Schnitt 5,6% – die höchste Rate seit 1973. Der Welthandel wuchs im selben Zeitraum um 8,7% und markierte damit den Höhepunkt der Globalisierungsphase. Makroökonomisch betrachtet waren dies rosige Zeiten - die USD-Zinssätze lagen bei etwa 5,25%.

Nur wenig später war die globale Finanzkrise da. Viele Menschen mussten zusehen, wie ihre Ersparnisse vernichtet wurden, Arbeitsplätze verschwanden und Haushaltseinkommen schrumpften. Gemäss Edelmans «Vertrauensbarometer» glaubten 2009 nur 17% der Befragten an die Aufrichtigkeit von Führungskräften aus der Wirtschaft.

Als Reaktion auf die Krise schotteten manche politische Entscheidungsträger die Binnenmärkte ab. Sie hofften, ihre Volkswirtschaften so vor einem Übergreifen der Krise zu schützen. Auch die Bereitschaft der Öffentlichkeit, Unternehmen umfassender zu regulieren und staatlich zu kontrollieren, nahm zu. Der Welthandel kam ins Stocken. Es wurden weniger Handelskredite vergeben und entlang der Lieferketten breitete sich Unsicherheit aus.

Das angeschlagene Vertrauen der Öffentlichkeit hat sich bis in die erste Hälfte dieses Jahrzehnts hinein nicht erholt. Viele Menschen hinterfragten den Sinn und Zweck der Globalisierung, einem Trend, der Millionen Menschen aus der Armut befreit hat. Doch die Stimmen der Skeptiker wurden angesichts der schleppenden Erholung und Ereignissen wie der europäischen Staatsschuldenkrise noch lauter. Menschen fragten sich, was die Vorteile wären, wenn andere ihnen ihre Möglichkeiten diktierten.

In einigen Regionen entwickelte sich der drohende Protektionismus leider gar zu Populismus.

Die offensichtlichsten Beispiele dafür waren die Entscheidung der Briten, die Europäische Union zu verlassen, und Donald Trumps Sieg in der amerikanischen Präsidentschaftswahl 2016.

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre, mit dieser kurzen Geschichte möchte ich herausstreichen, wie schwer der Vertrauensverlust der Öffentlichkeit wiegt. An dieser Last tragen wir noch heute:

- Dieser Vertrauensverlust ist die treibende Kraft hinter dem heutigen herausfordernden regulatorischen Umfeld.

- Und es ist dieser Vertrauensverlust, welcher die in bestimmten Kreisen anhaltenden - und sogar wachsenden - Zweifel an der Globalisierung nährt. Mancherorts schafft dieser Vertrauensverlust ein unberechenbares politisches Klima und bedroht den globalen Handel.
- Daher ist es notwendig, dass Unternehmen Vertrauen zurückgewinnen müssen, wenn sie erfolgreich sein wollen. Sie müssen sich noch stärker den Interessen ihrer Kunden widmen und sich mit den grossen gesellschaftlichen Herausforderungen auseinandersetzen. Ich werde darauf später in meiner Rede zurückkommen.

**Zweite Herausforderung: Unternehmen müssen sich den technologischen Fortschritt zu Eigen machen, um ihre Kunden noch besser zu bedienen**

Die zweite Herausforderung, die ich hier erwähnen möchte, und die ebenfalls untrennbar mit Vertrauen verbunden ist, betrifft die Technologie.

In den vergangenen Jahren haben wir enorme technologische Fortschritte erlebt. Ich möchte dies an einem Beispiel illustrieren.

Kurz nachdem ich im Jahre 2006 zu Zurich stiess, kamen Gerüchte über eine neue Innovation auf. Nur wenige Monate später schaltete Apple während der Oscar-Verleihung einen Werbespot mit dem Titel «Hello», der die Einführung des ersten iPhones bewarb. Das iPhone wurde mit seinem benutzerfreundlichen Touchscreen und 2G-Internetzugang als revolutionär begrüsst.

Nur ein Jahr später wurde Apples App Store lanciert, der weltweit kreative Energien von Programmierern, Unternehmern und Visionären freisetzte und den Kunden ein revolutionäres Erlebnis echter Autonomie und nahtloser Einbindung bot. Bereits am ersten Wochenende wurden 10 Millionen und im ersten Jahr 1,5 Milliarden Apps heruntergeladen. Heute gibt es über 2,2 Millionen Apps, die mehr als 130 Milliarden Mal heruntergeladen wurden.

Nicht alle davon sind Spiele oder Plattformen für soziale Medien. Die Apps schaffen neue Verbindungsmöglichkeiten zwischen Menschen mit gemeinsamen Interessen und haben neuartige, früher undenkbare Geschäftsmodelle ins Leben gerufen. Das heute weltgrösste Personentransport-Unternehmen besitzt kein einziges Fahrzeug, der weltgrösste Detailhändler kein einziges Ladengeschäft und das weltgrösste Unternehmen im Gastgewerbe kein einziges Hotelzimmer. Mobile Zahlungsmöglichkeiten, sprachgesteuerte Assistenten; die Möglichkeit, mit Enkelkindern Videogespräche zu führen sowie unzählige andere Verbesserungen unseres täglichen Lebens waren damals, als ich Mitglied des Zurich Verwaltungsrats wurde, fast undenkbar. Und doch sind sie heute für uns eine Selbstverständlichkeit. Mehr noch, wir erwarten, dass alle Aspekte unseres Lebens ebenso einfach, intuitiv und wertschöpfend sind wie unsere Lieblings-Apps.

Dies lässt eine klare Schlussfolgerung zu, die weit über das Smartphone hinausgeht: Das rasche technologische Wachstum hat ganze Wirtschaftszweige verwandelt und liess neue Wirtschaftszweige entstehen.

Aber auch die Erwartungen, die Kunden an Produkte und Dienstleistungen stellen, haben sich verändert. Heute halten Kunden wie nie zuvor die Macht in ihren Händen.

Ich bin überzeugt, dass Technologie und ihre Nutzung in zunehmendem Masse das Schicksal von Versicherungsanbietern bestimmen werden. Technologie wird die gesamte Wertschöpfungskette im Versicherungswesen verändern. Die Bandbreite reicht von der Automatisierung von Abläufen über die Entwicklung neuartiger Produkte bis hin zur individuellen Risikoeinschätzung und zu neuen Marktakteuren. Es gilt grundlegend neu zu definieren, welche Rolle Versicherer im Leben der Menschen künftig spielen sollen. Sie werden zu diesem Thema noch weitere Ausführungen von Mario Greco hören.

Der entscheidende Punkt ist jedoch, Technologie nicht als Selbstzweck zu sehen. Unternehmen müssen Innovation vielmehr nutzen, um die Produkte und Dienstleistungen für ihre Kunden zu verbessern. Dann bietet Innovation eine weitere Möglichkeit, verlorenes Vertrauen zurückzugewinnen.

## Die Widerstandsfähigkeit der Zurich

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre, bevor ich Ihnen aufzeige, wie Zurich Vertrauen wiederherstellt und Technologie nutzt, möchte ich Ihnen von einer Stärke dieses Unternehmens berichten. Diese Stärke konnte ich während meiner Zeit bei Zurich immer wieder beobachten. Sie hat uns durch die Herausforderungen der Vergangenheit begleitet und war bereits vorhanden, als ich 2006 anfang. Diese Stärke ist unsere Widerstandsfähigkeit.

Zurich erholte sich 2006 von der schwersten finanziellen Krise ihrer Geschichte.

Das war keine leichte Aufgabe. Aber entschlossenes Handeln und die unserem Kerngeschäft zugrundeliegende Stärke ermöglichten es uns, gute finanzielle Performance, starke Eigenkapitalrenditen und hervorragende Anlageergebnisse wiederherzustellen.

Und als die globale Finanzkrise 2007 um sich griff, bedeutete dieses Handeln, dass Zurich die Krise vergleichsweise gut überstand. Wir hatten nur in sehr begrenztem Umfang stark abgewertete Vermögenswerte in unseren Büchern.

Zurich ist zu Recht stolz darauf, dass wir als einzige grosse börsenkotierte Gesellschaft im Finanzsektor kein einziges Mal ein negatives Quartalsergebnis verzeichnen mussten.

Genau diese Widerstandsfähigkeit und Robustheit hat uns auch in den nachfolgenden Jahren durch schwierige Zeiten begleitet und ist heute die treibende Kraft für starke Leistungen in einem herausfordernden operativen Umfeld.

Unsere Widerstandsfähigkeit geht weit über Finanzaahlen hinaus. Sie beinhaltet auch die Zusammenarbeit, das aussergewöhnliche Engagement und den Teamgeist, der dieses Unternehmen selbst in schwierigsten Momenten auszeichnet. Dies war angesichts der persönlichen Tragödien in den Jahren 2013 und 2015 besonders gut sichtbar.

## Globale Erneuerung

Meine Damen und Herren, warum bin ich voller Zuversicht und Optimismus, wenn ich an die Zukunft von Zurich denke?

Lassen Sie mich zunächst einige Prognosen über unser künftiges Geschäftsumfeld machen:

- Ich erwarte vom Aufstieg neuer Weltmächte im Osten und Süden die Chance, noch grössere Kreise an neuen Kunden und Märkten zu erschliessen.
- Ich erwarte vom technologischen Fortschritt, der «vierten industriellen Revolution», grosse Vorteile. Diese Vorteile werden aber hauptsächlich denjenigen Unternehmen zufließen, die den technologischen Fortschritt als Möglichkeit verstehen, ihre Kundenorientierung zu verbessern.
- Ich erwarte, dass Europa und der Euro bestehen bleiben.
- Und ich erwarte – oder vielleicht ist es mehr eine grosse Hoffnung - dass sich der drohende Protektionismus letztlich nicht durchsetzt. Der freie, offene Handel floriert in vielen Fällen weiterhin. Denken Sie zum Beispiel an den Abschluss der TPP das EU-Mercosur-Abkommen und die jüngsten Abkommen der EU mit Kanada und Japan. All dies sind gute Nachrichten, und ich erwarte, dass sie nicht die einzigen bleiben werden. Eine oder zwei Nationen werden die enormen Vorteile, die der globale Handel der Welt gebracht hat, hoffentlich nicht zunichtemachen.

Gleichwohl gehe ich davon aus, dass komplexe regulatorische Anforderungen, geringes Vertrauen der Öffentlichkeit, Populismus und technologischer Fortschritt uns nach wie vor für grosse Herausforderungen stellen werden.

Aber ich bin überzeugt: Denen, die den richtigen Kurs einschlagen, bietet sich eine Welt voller Möglichkeiten. Und ich bin davon überzeugt, dass Zurich zu diesem Kreis gehört.



## Erneuerung der Zurich

Wir haben verstanden, was es braucht, um erfolgreich zu sein, und wenden es konsequent an.

Ich habe bereits erwähnt, dass die Wiedergewinnung des Vertrauens der Öffentlichkeit einen unermüdlichen Fokus auf den Kunden erfordert.

Unser klarer, steter Fokus auf den Kunden geht heute weit über das hinaus, was ich auf meinem gemeinsamen Weg mit Zurich in der Vergangenheit gesehen habe.

Ein Beispiel hierfür ist die Arbeit unserer hervorragenden Group Strategy Task Force. Diese Gruppe von 40 Talenten hat 2017 dazu beigetragen, Zurichs Zweck und Werte zu präzisieren. Diese informieren Kunden in klaren, einfachen Worten, warum wir für ihr Leben relevant sind und wie wir dieser Relevanz gerecht werden.

Wir haben auch eine Reihe von Übernahmen abgeschlossen, darunter den Reiseversicherungs-Anbieter Cover-More, das australische Lebensversicherungsgeschäft von ANZ sowie das Versicherungsgeschäft von QBE in Latein Amerika, dessen Übernahmen wir voraussichtlich Ende Jahr abgeschlossen haben werden. Damit wollen wir das Spektrum unseres Serviceangebots noch erweitern.

Wie ich bereits erwähnt habe, erfordert die Wiedergewinnung des Kundenvertrauens auch eine Auseinandersetzung mit breiteren gesellschaftlichen Anliegen. Zurichs kontinuierlicher Fokus auf Corporate Responsibility gewährleistet, dass wir diese Erwartungen erfüllen. Wir haben uns gleich mehrfach verpflichtet:

- zu weiteren Massnahmen für unser Hochwasserschutzprogramm,
- zur Desinvestition und zum Ausstieg aus dem Geschäft mit Kohlekraftwerken mit entsprechendem Dialog
- zur Reduzierung unserer eigenen Umweltbilanz.

Aber wir gehen noch weiter: Wir haben die „Principles for Sustainable Insurance“ der Vereinten Nationen unterzeichnet und uns erneut zu unserem Programm für verantwortungsvolle Investitionen verpflichtet: Wir werden unsere Impact Investments auf USD 5 Milliarden erweitern. Zudem wurde Zurich 2017 als eines von nur sechs Unternehmen weltweit - in der Schweiz und Österreich - mit der prestigeträchtigen EDGE-Move-Zertifizierung für Geschlechtergleichstellung ausgezeichnet. Sie sehen, Zurich ist, auch was Corporate Responsibility betrifft, auf gutem Weg.

Sehr geehrte Damen und Herren, die zweite Herausforderung, die ich erwähnt habe, war die Notwendigkeit, technologische Innovation für bessere Kundenerfahrungen einzusetzen.

Ich kann auch zu diesem Thema über reale, greifbare Massnahmen berichten.

Wir haben Übernahmen durchgeführt, die Schlüsselfähigkeiten und präzise definierte Ziele innerhalb der Wertschöpfungskette abdecken. Zudem haben wir Prozesse eingeführt, um die kreative, rasche Entscheidungsfindung zu fördern. Beides ist unverzichtbar in den heutigen, von schnellem Wandel gekennzeichneten Märkten. Auch auf der Ebene des Verwaltungsrats haben wir Diskussionen über die fachlichen und persönlichen Kompetenzen aufgenommen. Diese werden die Weichen dafür stellen, wie wir die neuen Chancen wahrnehmen. Und wir sind eine Reihe innovativer Kooperationen eingegangen. Diese Kooperationen belegen unsere Fähigkeit, in den Ökosystemen der Zukunft eine wichtige Rolle zu spielen.

Meine Damen und Herren, Sie sehen: Zurich begegnet dem fundamentalen Wandel keineswegs passiv. Im Gegenteil, wir begrüßen ihn und geben uns einen klaren Kurs, um auch in Zukunft Erfolg zu haben.

Lassen Sie mich kurz wiederholen:

Mein Vertrauen auf die Zukunft von Zurich beruht darauf, wie wir auf Herausforderungen von aussen reagieren. Zugleich beruht es auf den Stärken, welche dieses Unternehmen in sich trägt.

Unsere finanzielle Stärke und unsere Widerstandsfähigkeit habe ich bereits angesprochen. Und ich habe die Kompetenz, das Engagement und den Fokus unserer Mitarbeitenden betont.

Lassen Sie mich zum Schluss auch noch eine weithin beachtete Qualität hinzufügen, die wir sowohl auf der Ebene des Verwaltungsrats als auch auf Ebene der Konzernleitung haben: Leadership.

Eine ausgezeichnete Führung ist unerlässlich, um Menschen zu mobilisieren, zu leiten und zu inspirieren. Erst dann kann ein Unternehmen, können die Mitarbeitenden ihr volles Potenzial ausschöpfen.

In diesem Sinne möchte ich auch einigen scheidenden Verwaltungsratsmitgliedern meine Anerkennung aussprechen.

Susan Bies brachte in ihre Rolle als Vorsitzende des Risiko- und Investmentausschusses umfangreiche Sachkenntnis, Urteilsvermögen und Integrität ein. Ich danke ihr für ihre Grosszügigkeit, ihre Einblicke und ihr Engagement.

Auch Fred Kindle war als Vizepräsident des Verwaltungsrats ein starker Partner. Sein tiefes Verständnis der Märkte in der Schweiz und weltweit hat während der vergangenen zwölf Jahre einen grossen Beitrag zu unserem Erfolg geleistet.

Ich möchte auch der Berufung von Michel Lies zu meinem Nachfolger meine volle Unterstützung aussprechen. Michel hat sich in der Branche als Führungsperson bewährt und besitzt ein sicheres Gespür für die positive Rolle, die Versicherungen in der Gesellschaft spielen können. Er besitzt ein tiefes Verständnis für Risiken und Chancen, aber auch für Menschen. Und er lässt sich vom Wandel nicht einschüchtern.

Aufgrund all dieser Eigenschaften bin ich mir sicher, dass er die richtige Wahl ist. Er bietet Gewähr, dass der Verwaltungsrat von Zurich ein hervorragend funktionierendes Kollektiv bleibt.

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre, damit komme ich zum Schluss meines Rückblicks und Ausblicks. Ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit und übergebe nun das Wort an unseren CEO Mario Greco.

Mario, the floor is yours.

### **Abschliessende Bemerkungen zum Ende der Generalversammlung**

Liebe Aktionärinnen und Aktionäre, damit kommen wir zum Ende der heutigen Generalversammlung und auch zum Ende meiner Zeit als Ihr Präsident.

Es bleibt mir jetzt nur noch, mich bei Ihnen für Ihre Zeit, Ihre Unterstützung und Ihr Vertrauen zu bedanken.

Lassen Sie es mich nochmals betonen: Ich bin stolz darauf, Teil dieser hervorragenden Organisation gewesen zu sein. Und ich bin voller Zuversicht für dieses Unternehmen mit seinem hervorragenden Verwaltungsrat und Management-Team und mit sehr talentierten und engagierten Mitarbeitenden auf der ganzen Welt.

Es ist mir eine Ehre gewesen, Ihnen allen dienen zu dürfen.

Herzlichen Dank.