

Gemeinsam die Zukunft gestalten

Geschäftsentwicklung 2016



Kennzahlen

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.

USD 4,5 Mrd.

Betriebsgewinn (Business Operating Profit)¹

USD 3,2 Mrd.

Den Aktionären zurechenbarer Reingewinn nach Steuern (NIAS)

11,6%

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

USD 10,4 Mrd.

Mittelzuflüsse in der Periode 2014–2016

USD 67,2 Mrd.

Gesamtertrag

USD 190 Mrd.

Kapitalanlagen der Gruppe

Z-ECM 122%

Z-ECM-Quote³
(Schätzung per 31. Dezember 2016)

AA–/stabil

Standard & Poor's Finanzstärke-Rating für die Zurich Versicherungs-Gesellschaft AG (31. Dezember 2016)

Titelbild

Unsere neue Strategie wurde von unseren Mitarbeitenden für unsere Kunden entworfen. Sie dient unseren Bestrebungen, als Versicherer die besten Dienstleistungen und Produkte anzubieten. Das Titelbild zeigt die Mitarbeitenden, die während fünf Monaten gemeinsam mit zwölf Führungskräften von Zurich unsere neue Strategie definiert haben. Erfahren Sie mehr auf Seite 7.

Hinweise zur Terminologie

Im Rahmen der Vereinfachung unserer Organisationsstruktur werden wir die Segmente General Insurance und Global Life aufheben. Die neue Unternehmensstruktur richtet sich nach geografischen Regionen und gliedert sich in Asien-Pazifik, Europa, Naher Osten und Afrika (EMEA) sowie Lateinamerika und Nordamerika. Überdies wurde die neue Geschäftseinheit Commercial Insurance gegründet, die das Grosskunden- und Firmenkundengeschäft vereint. Ab 2017 werden die Produkte und Lösungen des früheren Segments General Insurance als Schaden- und Unfallversicherungsgeschäft bezeichnet, derweil das Segment Global Life neu als Lebensversicherungsgeschäft bezeichnet wird. Bei Farmers gibt es keine Änderung, doch wird in Zukunft auch das Ergebnis von Farmers New World Life enthalten sein.

¹ Der Betriebsgewinn zeigt die zugrunde liegende Leistung der Geschäftseinheiten der Gruppe an, bereinigt um den Einfluss der Finanzmarktvolatilität und anderer nichtoperativer Variablen. Das Gesamtgeschäftsvolumen der Gruppe setzt sich aus Bruttoprämien, Policengebühren, Beiträgen mit Anlagecharakter und Managementgebühren zusammen, die von General Insurance, Global Life und Farmers generiert werden.

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-Hedges bereinigt.

³ Das Zurich Economic Capital Model (Z-ECM) liefert die interne Kennzahl für eine angemessene Kapitalausstattung und entspricht einer Mittelpunktschätzung mit einer Fehlertoleranz von +/- 5 Prozentpunkten.

Zurich konzentriert sich auf langfristige, nachhaltige Wertschöpfung. Das Unternehmen wurde 1872 gegründet und zählt heute zu den weltweit führenden Versicherern. Mit unserem Wissen und unserer Erfahrung unterstützen wir unsere Kunden dabei, Risiken zu verstehen und sich gegen diese zu schützen. Unser Erfolg ist an die Grundsätze einer soliden Corporate Governance geknüpft. Der Verwaltungsrat und das Management von Zurich richten ihr Augenmerk auf die Erzielung ausgezeichneter Unternehmensergebnisse. Leistungsbezogene Incentives motivieren die Mitarbeitenden, ihr Bestes zu geben. Mit unseren Produkten, Dienstleistungen und unserer Expertise können wir einen Beitrag zum Gemeinwohl leisten. Wir sind uns unserer Verantwortung gegenüber sämtlichen Anspruchsgruppen bewusst. Sowohl heute als auch in der Zukunft.

Inhalt

Brief des Verwaltungsratspräsidenten	2
Brief des Group CEO	4
Geschäftsumfeld	8
Strategie im Überblick	10
Bericht über die Geschäftsentwicklung 2016	12
Finanzergebnis im Überblick	24
Weitere Informationen	32

Brief des Verwaltungsratspräsidenten

Zukunftsorientiert auf unseren Stärken aufbauen

2016 war ein Jahr des Übergangs. Ich bin zuversichtlich, dass wir dank unserer neuen Strategie und Struktur die Herausforderungen meistern und die künftigen Chancen ergreifen können.



Tom de Swaan
Präsident des Verwaltungsrats

USD 30,7 Mrd.

Den Aktionären zurechenbares Eigenkapital

CHF 17.00

Vorgeschlagene Dividende je Aktie



Wir streben eine stärkere
Flexibilität und Kunden-
orientierung an.»

Sowohl für Zurich im Speziellen als auch ganz allgemein war 2016 ein Jahr des Übergangs und Wandels. Im März 2016 nahm Mario Greco nach seiner Ernennung durch den Verwaltungsrat seine Tätigkeit als Group Chief Executive Officer auf. Sein unmittelbares Augenmerk galt der bestmöglichen Positionierung von Zurich für langfristigen, nachhaltigen Erfolg. Diese Bemühungen gipfelten in unserer neuen Strategie, die den Investoren im November 2016 vorgestellt wurde. Die Strategie zielt auf eine klare Ausrichtung der Gruppe, ein gezieltes Massnahmenprogramm und eine einfachere, effizientere Arbeitsweise ab. Unser Wunsch ist es, jeden Kunden auf persönliche, effektive und einzigartige Weise zu bedienen. Grundlage der neuen Strategie sind die wichtigsten Stärken von Zurich. Dazu gehören die Ausgewogenheit unserer geografischen Präsenz und unseres Portfolios, unsere solide Finanzgrundlage, unsere vertrauenswürdige Marke und unsere kompetenten und talentierten Mitarbeitenden.

Erfolg verlangt eine Übereinstimmung von Kultur und Verhaltensweisen des Unternehmens mit seinen strategischen Zielen. Wir streben eine stärkere Flexibilität und Kundenorientierung an, gestützt auf eine Kultur der Zusammenarbeit, die auf Verantwortlichkeiten und Leistungen basiert. Ein Beispiel für unsere verstärkte Kundenorientierung war die Zusammenführung unseres Grosskunden- und Firmenkundengeschäfts zu einer einzigen leistungsstarken Geschäftseinheit mit der Bezeichnung Commercial Insurance.

Unsere Fähigkeit zur weiteren Kostenreduktion und Effizienzsteigerung ist Bestandteil der Umsetzung der Strategie. Wir freuen uns über den deutlichen Kostenrückgang im Jahr 2016, der das Ergebnis unserer über das Jahr hin-

weg ergriffenen Massnahmen ist. In den kommenden Jahren werden wir uns weiterhin auf die Erreichung der Einsparungen im Einklang mit unseren gesteckten Zielen konzentrieren. Die ermutigenden Ergebnisse von Zurich für 2016 können bereits als erste Erfolge unserer neuen Strategie und Organisationsstruktur gewertet werden. Verantwortlich waren die zugrunde liegenden Fortschritte im Schadenversicherungsgeschäft (General Insurance) und die anhaltend starke Performance von Global Life und Farmers.

Fokussierung auf Nachhaltigkeit

In dieser Zeit des organisatorischen und strategischen Wandels gilt das Augenmerk von Zurich weiterhin der Corporate Responsibility. Durch verantwortungsvolles Handeln können wir nachhaltigen Mehrwert für alle unsere Anspruchsgruppen schaffen. Im Jahr 2016 erreichte Zurich mit 85 Punkten die höchste Bewertung seit Aufnahme in den Dow Jones Sustainability Index (DJSI) und übertraf damit 97% der in der Versicherungsbranche tätigen Unternehmen. Unser Ansatz für verantwortungsbewusstes Investieren wurde mit dem Peer-to-Peer Award der Institutional Investor Institute für das «Best Environmental, Social and Governance Programme» ausgezeichnet. Im Rahmen unseres preisgekrönten Hochwasserschutzprogramms führten wir unsere Kooperationen mit lokalen Gemeinschaften in Mexiko, Indonesien, Nepal, Peru und Bangladesch fort.

Herausforderungen und Chancen

Das externe Umfeld 2016 war von anhaltenden Herausforderungen geprägt, darunter dem durch die Digitalisierung bedingten Wandel. Dieser Wandel bedeutet, dass Versicherungsanbieter ihr Geschäftsmodell von Grund

auf verändern müssen, um bestehen zu können. Dies ist eine immense Aufgabe. Sie wird durch das Niedrigzinsumfeld erschwert, das für die Versicherungsbranche besonders problematisch ist. Gleichzeitig sorgen Veränderungen in der politischen Landschaft für Ungewissheit bezüglich des künftigen Rechts- und Regulierungsrahmens für weltweit tätige Versicherungsgesellschaften wie Zurich.

Zurich ist gut aufgestellt, um in diesem Umfeld erfolgreich zu sein. Unsere neue Strategie und Organisation werden uns bei der disziplinierten, nachhaltigen Gewinnerzielung unterstützen, deren Ansätze bereits 2016 zu erkennen waren.

Zurich wird auch künftig ein global tätiger Versicherungsanbieter bleiben. Wir werden uns wie in der Vergangenheit für die Vorteile des freien und offenen grenzüberschreitenden Handels einsetzen, der bereits Millionen von Menschen aus der Armut befreit hat. Wir möchten die externen Herausforderungen angehen und die Chancen ergreifen, die sich durch Trends wie die Digitalisierung ergeben. Ferner streben wir danach, als verantwortungsvolles Unternehmen nachhaltigen Erfolg zu erzielen.

Ich bin zuversichtlich, dass wir dank unserer soliden neuen Strategie und Struktur die Herausforderungen meistern und die künftigen Chancen ergreifen können. Vielen Dank für Ihre anhaltende Unterstützung.



Tom de Swaan
Präsident des Verwaltungsrats

Unsere Geschäftssegmente

General Insurance

Produkte und Dienstleistungen im Bereich Schaden- und Unfallversicherung, Risikoanalysen

USD 2,4 Mrd.

Betriebsgewinn (Business Operating Profit)

USD 33,1 Mrd.

Bruttoprämien und Policengebühren

Global Life

Lebensversicherungen, Kapitalanlagen, Spar- und Vorsorgelösungen

USD 1,3 Mrd.

Betriebsgewinn (Business Operating Profit)

USD 30,3 Mrd.

Bruttoprämien, Policengebühren und Beiträge mit Anlagecharakter

Farmers

Managementdienstleistungen in Bezug auf Schaden- und Unfallversicherung

USD 1,5 Mrd.

Betriebsgewinn (Business Operating Profit)

USD 2,9 Mrd.

Managementgebühren und verbundene Erträge

Brief des Group CEO

Unsere strategischen Ziele

Am Investorentag vom 17. November 2016 gab Zurich eine neue Strategie zur erfolgreichen Ausrichtung des Unternehmens auf die Zukunft bekannt. Gestützt auf ihre solide Grundlage wird Zurich ihre Position als globale Mehrspartenversicherung durch die Erweiterung der Kompetenzen im Firmenkundengeschäft und die Entwicklung eines fokussierteren Leistungsangebots im Privatkundengeschäft ausbauen. Gleichzeitig werden wir auch weiterhin in die Zukunft investieren und die Kapazitäten erweitern, um unsere Geschäftstätigkeit effizienter zu gestalten und ausgezeichnete Dienstleistungen für die Kunden zu erbringen. Ferner ist Zurich entschlossen, nachhaltige Erträge zu erzielen, die eine Erhöhung der Kapitalrückführung an unsere Aktionäre ermöglichen.



Mario Greco
Group Chief Executive Officer

Die Wirtschaftsaussichten werden uns weiterhin stark fordern. Insbesondere in den entwickelten Märkten, in denen wir tätig sind, ist mit einem schwachen Wachstum zu rechnen. Die Zinsen und damit die Anlagerenditen werden voraussichtlich niedrig bleiben. Angesichts dieser Ungewissheit bezüglich Weltwirtschaft und Finanzmärkten konzentrieren wir uns verstärkt auf unser Kerngeschäft.

Zurich ist ein grundsolides Unternehmen, das sich durch ein ausgewogenes Verhältnis der Geschäftsfelder mit einer einzigartigen Diversifizierung im Hinblick auf Produktparten, Regionen und Kundensegmente auszeichnet. Die Risiken aus dem Schaden- und Unfallversicherungsgeschäft sind ausgeglichen zwischen Europa und den USA verteilt. Zurich verfügt über eine starke und wachsende Präsenz in Lateinamerika. Unser Asien-Pazifik-Geschäft ist trotz seines geringen Umfangs stabil und profitabel.

Ferner sorgen die Bereiche Schaden- und Unfallversicherung, Lebensversicherung und Farmers für einen ausgewogenen Ertragsmix. Diese Diversifizierung führt in Kombination mit unserer starken Kapitalbasis, unserer Fachkompetenz und unserer hoch angesehenen Marke zu einer guten Positionierung für die Zukunft.



Zurich ist ein grundsolides Unternehmen, das sich durch ein ausgewogenes Verhältnis der Geschäftsfelder mit einer einzigartigen Diversifizierung im Hinblick auf Produktparten, Regionen und Kundensegmente auszeichnet.»

Gleichwohl bestehen eindeutig Möglichkeiten, unsere Wettbewerbsposition zu verbessern.

Wir möchten die Rentabilität unseres Versicherungsgeschäfts über eine verstärkte technische Exzellenz weiter steigern. Dies beinhaltet unter anderem mehr Disziplin bei der Auswahl und Tarifierung von Risiken und eine Reduzierung von Schwankungen. Erste Ergebnisse aus dem Jahr 2016 stimmen zuversichtlich.

Auf der Kostenseite möchten wir den Abstand zu den Mitbewerbern sowohl im Firmen- als auch im Privatkundengeschäft verringern. Aus diesem Grund sind bis Ende 2019 Nettoeinsparungen von USD 1,5 Mrd. gegenüber unserer Kostenbasis 2015 geplant.

Zur Unterstützung und Verbesserung unserer Wettbewerbsposition sind Rentabilitätssteigerungen nicht ausreichend: Eine weitere Aufgabe besteht darin, die Interaktion mit den Kunden zu verbessern, insbesondere im Privatkundengeschäft. Wir streben eine Vereinfachung an: spezielle, massgeschneiderte Dienstleistungen für unsere Kunden, Verkürzung der Entscheidungs- und Reaktionszeiten sowie Straffung der internen und kundenorientierten Prozesse, um unseren Kunden einen nahtlosen Service bieten zu können.

Der Kontakt zu unseren Kunden soll zu einem echten Differenzierungsmerkmal werden, mit dem wir uns deutlich abheben. Dabei bauen wir auf den jüngsten erfolgreichen Bemühungen der Farmers Exchanges¹ auf.

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) sowie Managementdienstleistungen für die Farmers Exchanges und erhält hierfür eine Gebühr.

Zur Erreichung dieser Ziele müssen wir die 2016 eingeleiteten Massnahmen fortsetzen: Einführung einer einfacheren und schlankeren Konzernstruktur, Verbesserung des Verantwortungsbewusstseins im gesamten Unternehmen und noch stärkere Konzentration auf unser Kerngeschäft.

Mit Blick auf eine erfolgreiche Nutzung dieser Chancen und eine nachhaltige Verringerung unserer Kostenbasis werden wir weiterhin in die Transformation unserer Arbeitsweise investieren.

Unter Berücksichtigung unseres Kostenrahmens beabsichtigen wir, in den nächsten drei Jahren rund USD 700 Mio. in die Verbesserung unserer Technologien und Plattformen zu investieren. Die neu geschaffene Position des Group Chief Operating Officer, mit der die Verantwortung für das operative Geschäft und für Technologie mit der Verantwortung für Underwriting, Risk Engineering und Schadenregulierung gebündelt wird, soll eine enge Verbindung zwischen betrieblichen Investitionen und Geschäftstätigkeit gewährleisten.

Erweiterung unserer Kompetenzen im Firmenkundengeschäft

In unseren Kernmärkten im Firmenkundengeschäft sind wir bestens positioniert: In Grossbritannien und der Schweiz gehören wir zu den führenden Anbietern und in den USA und Deutschland nehmen wir ebenfalls einen bedeutenden Platz ein. Zu unseren weiteren Vorzügen gehört, dass wir über umfangreiche Erfahrungen verfügen in Bezug auf die Entwicklung internationaler Programme für grosse multinationale Konzerne, bei der Verwaltung von Captives und bei grenzüberschreitenden regulatorischen Fragen unserer Unternehmenskunden.

Im Mittelpunkt unserer Strategie stehen vier Hauptziele, die beim Ausbau unserer Wettbewerbsposition hilfreich sein werden:

Die höchste Priorität messen wir einer weiteren Verstärkung der fachlichen Exzellenz bei. Die Verbesserung der Rentabilität im Firmenkundengeschäft lässt sich klar über die versicherungstechnische Performance erreichen. Zu den diesbezüglichen Massnahmen gehören eine diszipliniertere Nutzung von Underwriting-Tools, Initiativen zur Glättung der Portfoliovolatilität durch eine Begrenzung unserer Risikoexposition und die Lancierung von Talent-Management-Initiativen mit neuen Strukturen für Leistungsanreize, Schulungen und berufliche Entwicklungsmöglichkeiten.

Die Art und Weise, wie wir Produkte für unsere Kunden bereitstellen und wie wir am Markt auftreten, werden wir verbessern: indem wir klarer unsere Risikobereitschaft kommunizieren, besser verständlich machen, welche Risiken wir versichern wollen und welche nicht, und indem wir branchenspezifische Versicherungslösungen entwickeln.

Wir streben einen Ausbau unserer globalen Kapazitäten und eine bestmögliche Nutzung unserer einzigartigen Plattform für globale Firmenkunden an. Dies bedingt den Einsatz neuer Fertigkeiten und eine Verbesserung unserer Cross-Selling-Fähigkeiten für Produkte aus den Bereichen Schaden-, Unfall- und Lebensversicherung bei der Bedienung internationaler Kunden.

Wir planen eine Neuausrichtung unseres Portfolios, dabei wollen wir das derzeitige Übergewicht von Sparten mit langer Abwicklungsdauer reduzieren. Durch den Ausbau unserer Kompetenzen in Spezialsparten und die Verfolgung eines verstärkt globalen und marktbasierten Ansatzes werden wir das Spezialspartengeschäft zu einem wichtigen Differenzierungsmerkmal machen. Dabei

Chronologie der Ereignisse

März 2016

Mario Greco wird zum Group Chief Executive Officer ernannt. Damit kehrt er zu Zurich zurück, wo er von 2007 bis 2012 zunächst als Verantwortlicher von Zurich's Global Life Geschäft und anschliessend als Verantwortlicher des Schadenversicherungsgeschäfts (General Insurance) tätig war.

April 2016

Bildung einer Task Force für die neue Strategie. Ende Juni nimmt das Team aus 40 Personen gemeinsam mit zwölf Führungskräften mit der Unterstützung von Experten und anderen Mitarbeitenden seine Arbeit auf und entwirft Pläne für die Zukunft von Zurich.

Juli 2016

Zurich führt einen einfacheren, verstärkt kundenorientierten Ansatz zur Unterstützung unserer globalen und lokalen Geschäftseinheiten ein.

September 2016

Im Rahmen des Prozesses zur Vereinfachung und Stärkung der Organisation gibt Zurich bekannt, das Grosskunden- und Firmenkundengeschäft in einer einzigen globalen Geschäftseinheit zusammenzuführen: Commercial Insurance.

November 2016

Zurich gibt ihre neue Strategie bekannt; sie beruht auf Werten wie finanzieller Stärke, einer verlässlichen Marke und kompetenten Mitarbeitenden; des Weiteren setzt Zurich sich Finanzziele für 2017–2019.

Februar 2017

Zurich weist für 2016 einen Betriebsgewinn von USD 4,5 Mrd. und einen den Aktionären zurechenbaren Reingewinn von USD 3,2 Mrd. aus. Ausserdem schlägt sie die Ausschüttung einer Dividende von CHF 17 je Aktie vor.

Brief des Group CEO (fortgesetzt)

möchten wir insbesondere den Bedürfnissen unserer globalen Unternehmenskunden entsprechen.

Der erste Schritt zur Umsetzung dieser Prioritäten erfolgte 2016 durch die Zusammenführung unseres Grosskunden- und Firmenkundengeschäfts. Die neue Geschäftseinheit Commercial Insurance wird sich auf das Case Underwriting konzentrieren. Wir werden die enormen Kompetenzen nutzen, die wir bereits für Grosskunden aufgebaut haben und auf sämtliche Firmenkunden anwenden können. Zurich wird ihre multinationalen Kunden auf diese Weise mit einem einzigen einheitlichen Ansatz bedienen können.

Stärkung unserer Position im Privatkundengeschäft in Schlüsselmärkten

Das Privatkundengeschäft leistet einen wertvollen Beitrag zum Ertrag von Zurich. Die Ergebnisse aus dem Privatkundengeschäft unterliegen traditionell geringeren Schwankungen und korrelieren nach Bereinigung um die Anlagerendite kaum mit den Gewinnen aus dem Firmenkundengeschäft. Das Privatkundengeschäft steuert des Weiteren einen erheblichen Anteil zum Betriebsgewinn von Zurich bei. Wir streben eine Stärkung unserer Position im Privatkundengeschäft in Schlüsselmärkten an; bezüglich Kundenservice und Kundenbeziehungen werden wir uns durch unsere Privatkundenstrategie auszeichnen.

Wir werden uns auf unsere wichtigsten Privatkundensegmente konzentrieren und unsere digitalen Kompetenzen in der gesamten Wertschöpfungskette stärken, um den Bedürfnissen unserer Zielkunden besser gerecht zu werden. Zudem planen wir die Einführung und Messung neuer Kundenkennzahlen, um das Verständnis der Kundenbedürfnisse zu steigern. Daneben gilt unser Augenmerk weiterhin dem Bankenvertrieb und den «Affinity»-Märkten.

Das Angebot für kleine und mittlere Unternehmen wird durch die Einhaltung einheitlicher Servicestandards für sämtliche Schlüsselmärkte verbessert. Mit Blick auf eine Ausweitung unserer Privatkundenbasis werden wir in Technologien und Plattformen investieren, um neue Kunden anzuziehen und die bestehenden noch besser zu bedienen.

Im Privatkundengeschäft sehen wir es als Chance, auf den Erfolgen der Farmers Exchanges aufzubauen, die Cross-Selling und Kundenbindung durch eine Verbesserung der Kundenerfahrung gesteigert haben. Mit denselben Tools und Ansätzen werden wir auch die vielversprechendsten Kunden und Vertriebspartner in ausgewählten Privatkundenmärkten erreichen können.

Net Promoter Scores (NPS) haben sich als äusserst wirksames Tool im Bereich Cross-Selling und Kundenbindung erwiesen. Wir werden ein einheitliches NPS-Verfahren einführen, um das Kundenerlebnis von der ersten Begegnung bis zur Schadenregulierung zu verbessern und unseren Mitarbeitenden die Nutzung von Chancen zu erleichtern. Das Modell der Farmers Exchanges hat ferner gezeigt, dass wir einfachere und transparentere Produkte anbieten und leichter zugänglich sein müssen.

Mit Blick auf eine stärkere Kundenorientierung haben wir im Juni 2016 die ehemaligen Segmente General Insurance und Global Life zu einer einzigen marktbezogenen Geschäftseinheit in jedem Land zusammengeführt und somit den Fokus der Organisation von der Produktorientierung hin zu einer stärkeren Konzentration auf Kunden und lokale Märkte verlagert. Die Länderverantwortlichen, die in erster Linie für die Verwaltung der Kundenbeziehungen zuständig sind, tragen nun die volle Verantwortung für die lokalen Einheiten und die Umsetzung der neuen Strategie.

Fokussierung auf Transformation und Effizienz

Das Thema Kosten wird die Branche und Zurich in den nächsten Jahren weiter beschäftigen. Veränderungen im Kundenverhalten und ein zunehmender Wettbewerbsdruck gehören dabei zu den wichtigsten Faktoren.

Um die weitere Wettbewerbsfähigkeit von Zurich sicherzustellen, möchten wir bis Ende 2019 Nettoeinsparungen von USD 1,5 Mrd. erzielen, ausgehend von den 2015 verzeichneten Werten. Damit haben wir uns ein höheres Ziel gesteckt als ursprünglich geplant. Erreichen werden wir es durch verschiedene Massnahmen, darunter eine Vereinfachung unserer Organisation, eine optimale Nutzung unseres Shared-Services-Modells, die Verschlinkung von Prozessen, eine Reduzierung der Kosten für Immobilien und Anlagen, gezielte Ausgaben für die IT-Infrastruktur und ausgewählte Länderinitiativen.

Auf diese Weise werden wir gut positioniert sein, um weiterhin solide Cashflows generieren zu können, die unseren Anlegern zugutekommen und zugleich unsere Wettbewerbsposition stärken.

Wir freuen uns darauf, diese Ziele in den nächsten drei Jahren zu erreichen, und widmen uns mit ganzem Engagement der Umsetzung dieser Strategie.



Mario Greco
Group Chief Executive Officer

Eine Strategie, entwickelt von Zurich

Bei der Entwicklung unserer neuen Strategie setzten wir auf ein Team aus besonders sachkundigen Experten – unsere eigenen Mitarbeitenden.

2016 erhielt eine Gruppe von Mitarbeitenden von Zurich eine einzigartige Chance. Als Mitwirkende eines kleinen Teams wurden sie zu Architekten der Zukunft unseres Unternehmens. Aus über 2'000 Bewerbungen aus dem gesamten Konzern wurden 40 Mitarbeitende für die Group Strategy Task Force ausgewählt. Mehrere Monate lang arbeiteten sie gemeinsam mit zwölf Führungskräften von Zurich intensiv an der Entwicklung der neuen Strategie, die Zurich im November bekanntgab – und dies alles neben ihrer täglichen Arbeit.

Mit der Diversität der Task Force wurde den Gegebenheiten in unserem Unternehmen und unserem breiten Kundenspektrum Rechnung getragen. Die Mitglieder des Strategieteams sprechen zusammen 18 Sprachen und gehören 17 Nationalitäten an. Jeder Einzelne brachte entscheidende Fähigkeiten mit. Das Durchschnittsalter der Task-Force-Mitglieder während des Projekts betrug 34 Jahre. Gleichwohl waren die Mitglieder bereits gut mit der Branche vertraut, da sie durchschnittlich seit sechs

Jahren bei Zurich und seit neun Jahren im allgemeinen Versicherungsgeschäft tätig waren.

Viele verfügen über mehrere akademische Abschlüsse, darunter in den Bereichen Versicherungswissenschaft, Mathematik, Rechnungswesen, Finanzen und Management, Bauingenieurwesen, Recht und Physik. Alle Teammitglieder trugen zu einem besseren Verständnis des Umfelds bei, in dem Zurich tätig ist, und unterbreiteten Vorschläge für eine bestmögliche Ausrichtung des Unternehmens für die Zukunft. So brachte Rodrigo Hayvard, ein bei Zurich in Chile tätiger Rechtsanwalt, dem Team das komplexe Umfeld näher, in dem multi-nationale Versicherer tätig sind. Dave Savoy, Online-Marketing-Manager bei Farmers New World Life in Seattle, vermittelte Wissen über digitales Marketing und Web-design. Daneben profitierte das Team auch von analytischen Kompetenzen, die Mitglieder einbrachten, darunter die in der Schweiz tätige ausgebildete Mathematikerin Katja Trümpler.

Viele Task-Force-Mitglieder gaben Teamwork und eine interessante Herausforderung als Gründe für die Mitwirkung im Team an. Einige sprachen von der Absicht, andere zu inspirieren: «Ich wollte die Einstellung fördern, dass es wirklich Spass macht, für Zurich zu arbeiten, und deren

Erfolg in unseren Händen liegt», sagte Eric Chandler, Senior Corporate Counsel für das Lebensversicherungsgeschäft bei Zurich North America. Die Mitglieder der Task Force legten des Weiteren Wert darauf, denjenigen etwas zurückzugeben, die auf unsere Unterstützung zählen. Julie Quach, Senior Project Leader for Hong Kong Claims, brachte es folgendermassen auf den Punkt: «Ich wollte Teil der Task Force sein, um die Voraussetzungen dafür zu schaffen, dass wir unseren Kunden einen bestmöglichen Service bieten können.»

Weitere Informationen zu unserer Strategie finden Sie unter www.zurich.com/strategy

«
Ich wollte die Einstellung fördern, dass es wirklich Spass macht, für Zurich zu arbeiten, und deren Erfolg in unseren Händen liegt.»

Eric Chandler
Senior Corporate Counsel
bei Zurich North America

+ Seiten 10 bis 11 >



Die Task-Force-Mitglieder diskutieren die Strategie.

40

Anzahl der Task-Force-Mitglieder

18

Zahl der gesprochenen Sprachen

34

Durchschnittsalter

6

Durchschnittliche Zahl der Beschäftigungsjahre bei Zurich

9

Durchschnittliche Zahl der Beschäftigungsjahre in der Versicherungsbranche

17

Verschiedene Nationalitäten

12

Führungskräfte

203

Gesamtzahl der Jahre an Erfahrung der Führungskräfte in der Versicherungsbranche

Geschäftsumfeld

Globales Umfeld im Wandel

Als globaler Versicherungsanbieter unterstützt Zurich ihre Kunden in einem komplexen, von wachsenden Risiken geprägten Umfeld. Wir beobachten, analysieren und beurteilen, wie Trends das Leben und die Geschäftstätigkeit unserer Kunden beeinflussen. Sie können erhebliche Auswirkungen auf die Ertragskraft und Wettbewerbsfähigkeit unserer Firmenkunden haben. Ebenso können sie beeinflussen, wie und wo unsere Kunden geschäftlich tätig sind. Auch Privatkunden sind oft von diesen Veränderungen betroffen, so etwa bei ihrer Zukunftsplanung oder in der Art und Weise, wie sie mit uns interagieren. Beispielhaft seien im Folgenden einige Entwicklungen dargestellt, die bereits heute Auswirkungen auf unser Geschäft haben oder in Zukunft haben könnten.

Zwölf Schlüsseltechnologien der Zukunft

Durch den technischen Fortschritt ergeben sich für die Versicherungsanbieter und ihre Kunden neue Chancen. Gleichzeitig müssen sie die damit verbundenen Risiken im Auge behalten. Die folgenden Beispiele aus dem Global Risks Report 2017 des Weltwirtschaftsforums bieten einen kurzen Überblick über wesentliche Entwicklungen, welche die Welt von morgen entscheidend mitprägen können.

3-D-Druck

Fortschritte in der additiven Fertigung (Schichtenverfahren) unter Verwendung einer Vielzahl von Werkstoffen und Verfahren. Zu den Innovationen zählt nicht zuletzt der 3-D-Biodruck zur Herstellung organischer Gewebe.

Neu entwickelte Werkstoffe und Nanomaterialien

Schaffung von neuartigen Werkstoffen und Nanostrukturen zur Entwicklung nützlicher Materialeigenschaften wie thermoelektrischer Effizienz und Formbeständigkeit sowie neuer Funktionalitäten.

Künstliche Intelligenz und Robotik

Entwicklung von Maschinen, die Menschen zunehmend ersetzen können bei Aufgaben, für die Denkfähigkeit, Multitasking oder feinmotorische Fertigkeiten erforderlich sind.

Biotechnologien

Innovationen in Gentechnik, genetischer Sequenzierung und Gentherapie wie auch bei biologischen Computerschnittstellen und in der synthetischen Biologie.

Energiegewinnung, -speicherung und -übertragung

Bahnbrechende Entwicklungen im Wirkungsgrad von Batterien und Brennstoffzellen; erneuerbare Energien durch Solar-, Wind- und Gezeitenkraftanlagen; Energieverteilung über intelligente Netze; drahtlose Energieübertragung etc.

Blockchain und Distributed Ledger

Technologie der dezentralen Transaktionsregister (Distributed Ledger), basierend auf kryptografischen Systemen zur Verwaltung, Überprüfung und öffentlichen Registrierung von Transaktionsdaten sowie als Grundlage von Kryptowährungen, wie beispielsweise Bitcoin.

Geoengineering

Technische Eingriffe in klimarelevante Systeme der Erde mit dem vornehmlichen Ziel, die Auswirkungen des Klimawandels durch Reduzierung der CO₂-Konzentration und durch Beeinflussung der Sonneneinstrahlung zu mildern.

Ubiquitär vernetzte Sensoren

Auch als «Internet der Dinge» bezeichnet. Verwendung von vernetzten Sensoren, um Produkte, Systeme und Netze aus der Distanz miteinander zu verbinden, zu beobachten und zu steuern.

Neurotechnologien

Innovationen wie intelligente Präparate, Neuroimaging (Bildgebung des zentralen Nervensystems) und bioelektronische Schnittstellen zur Messung, Übermittlung und Beeinflussung der Hirnaktivität.

Neue Computertechnologien

Neue Hardware-Architekturen, wie zum Beispiel Quantencomputer, Biocomputer oder Datenverarbeitung mithilfe von neuronalen Netzen, sowie innovative Erweiterungen bestehender Computertechnologien.

Raumfahrttechnik

Entwicklungen für einen leichteren Zugang und eine verbesserte Erkundung des Weltraums, beispielsweise durch Mikrosatelliten, hochmoderne Teleskope, wiederverwendbare Raketen und integrierte Raketentriebwerke.

Virtuelle und erweiterte Realität

Neue Benutzerschnittstellen zwischen Mensch und Computer im Zusammenhang mit virtuellen Umgebungen, holografischen Anzeigen und digital erzeugten Bild-Overlays für Mixed-Reality-Anwendungen.

Globalisierung, Lokalisierung und Wachstumsschwäche

Vom gesellschaftlichen Wandel sind wir alle betroffen. Die Globalisierung hat den Handel intensiviert, den grenzüberschreitenden Kapitalverkehr erleichtert und dazu beigetragen, dass Arbeit geografisch beweglicher wurde. In jüngster Zeit hat sich angesichts des in vielen Märkten schwachen Wachstums der Hang zu Protektionismus verstärkt, was uneinheitliche und verstärkt national ausgerichtete Ansätze zur Regulierung fördern könnte. Dadurch könnte das geschäftliche Umfeld für internationale Versicherungsanbieter komplizierter werden.

Für Versicherungsgesellschaften sind die Anleihemärkte zur Erwirtschaftung von Anlageerträgen von besonderer Bedeutung. Durch die schwache Konjunktur verharren die Zinssätze jedoch in vielen wichtigen Märkten auf oder nahe ihren historischen Tiefstständen. Um ihre Verpflichtungen gegenüber allen Anspruchsgruppen weiterhin erfüllen zu können, muss die Branche deshalb effizient bleiben und sich auf sorgfältige Risikoeinschätzung und Preisgestaltung fokussieren.

Reagieren auf Herausforderungen für Unternehmen und die alternde Gesellschaft

Mitarbeitervorsorgeprogramme spielen für Unternehmen im Wettbewerb um qualifizierte Arbeitnehmer eine wichtige Rolle. Versicherungsanbieter können hier einen wesentlichen Beitrag leisten, indem sie gemeinsam mit den Unternehmen darauf hinarbeiten, dass deren Vorsorgeprogramme (z. B. bestehend aus Lebens- und Krankenversicherungen sowie Absicherungen gegen Erwerbsunfähigkeit) optimal auf die Bedürfnisse der Angestellten und des Unternehmens abgestimmt sind.

Durch die Alterung der Gesellschaft erlangt der Begriff der «reifen» Volkswirtschaften eine neue Bedeutung. Für eine alternde Bevölkerung müssen zusätzliche Ressourcen in der Altersvorsorge und der Gesundheitsversorgung bereitgestellt werden. Erfolgt dies durch öffentliche Vorsorgesysteme, stehen proportional weniger finanzielle Mittel für andere öffentliche Aufgaben zur Verfügung. Hier können die Versicherungsgesellschaften mit ihren Angeboten für mehr finanzielle Sicherheit sorgen, indem sie den Menschen helfen, selber vorzusorgen und sich gegen Erwerbsunfähigkeit abzusichern, wovon wiederum die Gesellschaft insgesamt profitiert.

Risiken der Vernetzung

Gemäss der Umfrage des Weltwirtschaftsforums zur Risikoeinschätzung 2016 (Global Risks Perception Survey) gehört die wachsende Abhängigkeit von Computernetzen zu den fünf Toptrends, die für die globalen Entwicklungen entscheidend sind. Bei den Risiken mit der höchsten Eintrittswahrscheinlichkeit in den kommenden zehn Jahren rangierten gross angelegte Cyberangriffe an sechster Stelle. Die Umfrageergebnisse deuten darauf hin, dass bestimmte technologische Weiterentwicklungen in Zukunft eine wesentliche Rolle spielen dürften (siehe Kasten).

So können Menschen über das «Internet der Dinge» ihre Geräte vernetzen, was einerseits das Leben einfacher macht, andererseits aber die Privatsphäre und die Datensicherheit gefährden oder Identitätsdiebstahl ermöglichen kann. Auch Unternehmen profitieren von neuen Technologien. Sie sind dabei jedoch mit besonderen Risiken hinsichtlich Sicherheit und Lieferketten konfrontiert. Hier können Versicherungsanbieter ihr Know-how und ihre Fachkenntnisse einbringen, um den jeweils spezifischen Cyberrisiken ihrer Kunden zu begegnen und mithilfe entsprechender Versicherungsprodukte den Gefahren entgegentreten.

Neue Technologien, neue Möglichkeiten

Der technische Fortschritt beeinflusst wesentlich, wie wir leben und arbeiten. So können neue Wettbewerber mithilfe innovativer Technologien in Märkte vordringen, die traditionell von den Versicherungsgesellschaften beherrscht wurden. Besser informierte Kunden können Produkte leichter vergleichen und Anbieter wechseln. Um in einem solchen Umfeld erfolgreich bestehen zu können, nutzen Versicherungsanbieter ebenfalls neue Technologien, um ihr Know-how und ihre Dienstleistungen den neuen Bedürfnissen anzupassen.

Darüber hinaus eröffnet der technische Fortschritt unserer Branche die Chance, effizienter zu werden. Dazu gehören zahlreiche Möglichkeiten wie beispielsweise die Blockchain-Technologie für einen sicheren Austausch von Daten. In Europa prüft eine Gruppe von Versicherungsunternehmen, darunter auch Zurich, wie sie mithilfe der Blockchain-Technologie ihre Produkte und Prozesse preisgünstiger bereitstellen kann.

Besser vorbereitet auf die Sharing Economy

Durch Fortschritte in den Bereichen Technologie und Datenwissenschaft sind viele neue Geschäftsmodelle entstanden. Ein Beispiel dafür ist die zunehmende Bedeutung der sogenannten Sharing Economy (geteilte Nutzung von Ressourcen), aus der sich für Regulierungsbehörden und Versicherungsanbieter neue Herausforderungen ergeben.

Um eine geordnete Entwicklung dieses neuen Marktes zu fördern, veröffentlichte die Europäische Kommission 2016 Leitlinien für die EU-Mitgliedstaaten. Vertreter von Zurich trafen sich ebenfalls 2016 mit Abgeordneten des Europäischen Parlaments und Mitgliedern der EU-Kommission, um die Bedeutung der Sharing Economy zu erörtern. Dabei hob Zurich bestimmte Herausforderungen für geschäftliche Aktivitäten in diesem Segment hervor und unterbreitete Vorschläge, wie die Kommission Unterstützung im Umgang damit leisten könnte. Zurich wird auch künftig Versicherungslösungen für Geschäftsmodelle der Sharing Economy konzipieren und testen.

Regulierung zum Schutz von Versicherungskunden

Aufsichtsrechtliche Entwicklungen dienen dem Schutz der Kunden und ihrer Daten sowie der Stabilität der Finanzmärkte. Obwohl die wichtigsten Versicherungsanbieter global tätig sind, konzentriert sich die aufsichtsrechtliche Regulierung weiterhin vornehmlich auf die nationalen Märkte. Im November 2016 aktualisierte das Financial Stability Board seine Liste von global systemrelevanten Versicherern (G-SII), die als «too big to fail» eingestuft werden. Zurich erschien 2016 nicht auf der Liste. Diese Entscheidung anerkennt nach unserer Auffassung unsere Konzentration auf das traditionelle Versicherungsgeschäft und bestätigt unsere Einschätzung, dass dieses kein systemisches Risiko darstellt.

Strategie im Überblick

Unsere Strategie

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.

Auf unseren Stärken aufbauen

Im November 2016 haben wir unsere neue Strategie angekündigt. Sie dient der Festigung und dem Ausbau unserer starken Marktstellung und vertrauenswürdigen Marke, um unsere Kunden auf eine Art und Weise zu bedienen, die unverwechselbar Zurich ist. Eine starke Performance ist das Resultat einer klaren Strategie, die von der richtigen Unternehmenskultur untermauert wird und sich in Handlungen und Verhaltensweisen widerspiegelt.

Unsere strategische Zielsetzung

Im Frühjahr 2016 beschritt CEO Mario Greco einen unkonventionellen Weg zur Entwicklung einer Strategie für Zurich: Er forderte die Mitarbeitenden auf, sich freiwillig für diese Aufgabe zu melden. Über 2'000 Mitarbeitende folgten seinem Aufruf. Nach eingehender Überprüfung wurden schliesslich 40 Kolleginnen und Kollegen – ein repräsentativer Querschnitt durch unser Unternehmen – für die Strategy Task Force ausgewählt. Im Rahmen eines kollaborativen Forums arbeiteten sie mit weiteren 2'000 Mitarbeitenden sowie Fachexperten aus dem gesamten Unternehmen zusammen (siehe auch S. 7).

Das Ergebnis kann sich sehen lassen: eine Strategie, die auf den Stärken von Zurich basiert und von jedem einzelnen Mitarbeitenden mitgetragen und gelebt wird.

Strategische Ziele

Auf lange Sicht

Der Fokus unserer neuen, auf den langfristigen Wettbewerbsvorteil ausgerichteten Strategie liegt auf der Erhöhung der Rentabilität. Dadurch wird unsere Position als führender globaler Versicherer von Schaden-, Unfall- und Lebensversicherungen gefestigt. Die Gruppe hat sich zum Ziel gesetzt, ihre Kundenbeziehungen auszubauen, das Geschäft zu vereinfachen und die Kosten deutlich zu senken. Auf operativer Ebene wird Zurich fortfahren, Komplexität zu reduzieren und Verantwortlichkeiten klar zu regeln. Im Bereich Firmenkunden wird Zurich ihre technische Expertise weiter erhöhen und die Vermarktungsstrategie stärken. Im Bereich Privatkunden ist Zurich zudem bestrebt, ihr Angebot durch Messung und Steigerung der Kundenzufriedenheit sowie eine stärkere Kundenbindung zu verbessern. Die Farmers Exchanges¹ werden ihr Augenmerk weiterhin auf die Erhöhung der Kundenzufriedenheit und die Stärkung der Kundenbindung richten.

2017–2019

BOPAT ROE ²	>12% Tendenz steigend
Z-ECM ³	100–120%
Nettomittelzuflüsse ⁴	>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) sowie Managementdienstleistungen für die Farmers Exchanges und erhält hierfür eine Gebühr.

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

³ Das Zurich Economic Capital Model (Z-ECM) liefert die interne Kennzahl für eine angemessene Kapitalausstattung.

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

Dieses Kooperationsprojekt zeugt vom Geist, mit dem wir bei Zurich unsere Ambitionen verwirklichen: Aufbauend auf unserer führenden Marktstellung im Firmenkundengeschäft und unserer starken und vertrauenswürdigen Marke werden wir unsere Firmen- und Privatkunden auf persönliche und effiziente Weise betreuen, die unverwechselbar Zurich ist.

Unsere Massnahmen

Mit folgenden Massnahmen werden wir unsere ehrgeizige Strategie umsetzen:

Nutzung unserer versicherungstechnischen Fähigkeiten als Wettbewerbsvorteil, indem wir in die Kompetenzen unserer Mitarbeitenden investieren, die Governance-Strukturen vereinfachen, neue Tools und Technologien einsetzen und die Zusammenarbeit einfacher sowie gewinnbringender gestalten.

Stärkung unserer Beziehungen zu den Firmenkunden durch einen verbesserten Ansatz mit klaren Verantwortlichkeiten gegenüber den Kunden und Maklern, der durch eine zentrale Anlaufstelle für sie erlebbar gemacht wird. Im Geschäft mit den Privatkunden verwenden wir neben unseren finanziellen Messgrössen auch kundenorientierte Kennzahlen (KPIs), um sicherzustellen, dass unsere Kunden die gewünschten Lösungen erhalten. Wir werden die Nutzung dieser Messgrössen in Zukunft weiterentwickeln.

Optimierung unserer Angebote und Kompetenzen, indem wir die Spezialsparten als globales Geschäft für unsere Firmenkunden ausbauen. Im Privatkundengeschäft werden wir unsere digitalen Kompetenzen mit Blick auf unsere Kunden und Vertriebspartner weiter stärken und direkte Vertriebskanäle aufbauen, um den sich verändernden Kundenbedürfnissen gerecht zu werden.

Unsere Fähigkeit, Komplexität zu reduzieren und die Effizienz zu steigern, ist Bestandteil dieser Massnahmen und ermöglicht eine erfolgreiche Umsetzung unserer Gesamtstrategie.

Weitere Informationen zu unserer Strategie finden Sie unter www.zurich.com/strategy

Eine starke Performance ist das Resultat einer klaren Strategie, die von der richtigen Unternehmenskultur untermauert wird.

Unsere Stärken

Unsere globale Reichweite

Zurich ist ein finanzstarkes, globales Versicherungsunternehmen mit Kunden in mehr als 210 Ländern und Gebieten.

Unsere einzigartige Marktpräsenz

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

Unsere solide Finanzlage

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

Unser ausgewogenes Portfolio

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

Unsere vertrauenswürdige Marke

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

Unsere talentierten Mitarbeitenden

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

Aufbauend auf diesen Stärken wird unsere Strategie Zurich langfristig erfolgreich positionieren.

Bericht über die Geschäftsentwicklung 2016

Für unsere Kunden etwas bewegen

Wir sind auf lokalen Märkten wie auch weltweit für all jene da, die unsere Dienstleistungen brauchen. Wir möchten uns zu einem effizienteren Unternehmen entwickeln, das seine Reaktionsfähigkeit unter Beweis stellt und Lösungen optimal auf die Anforderungen der einzelnen Kunden zuschneidet. Wie wir das tun, zeigen einige Beispiele.

Mehr Nähe zu unseren multinationalen Kunden

Knapp die Hälfte unseres Betriebsgewinns stammt aus dem Geschäft mit Firmenkunden, ein erheblicher Beitrag davon aus der Schaden- und Unfallversicherung. In zunehmendem Masse decken wir auch die Bedürfnisse von Unternehmen in den Bereichen Lebensversicherung und Altersvorsorge ab.

Einheitlicher Ansatz im Firmenkundengeschäft

Im Jahr 2016 haben wir unser Grosskunden- und Firmenkundengeschäft in der Einheit Commercial Insurance vereint. Durch diese Zusammenlegung haben wir sowohl für unsere Kunden als auch für unsere Vertriebspartner eine zentrale Anlaufstelle zum Thema Unternehmensrisiken geschaffen. Unsere Kunden können standortunabhängig stets auf dieselbe Qualität zählen. Sie erhalten klare Auskünfte zu Preisgestaltung

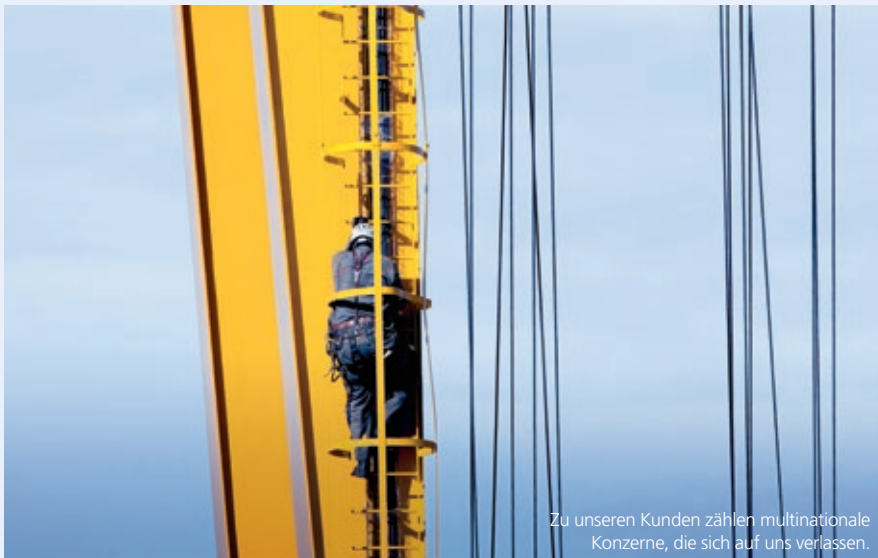
und Risikomanagementleistungen, sei es in einem bestimmten Land oder weltweit.

«Bei unseren Produkten und Risikomanagementleistungen verfügen wir jetzt über einen konsistenten Ansatz für all unsere Kunden», erklärt James Shea, CEO Commercial Insurance. «Ein gutes Beispiel ist unser Angebot an internationalen Programmen. Diese Plattform werden wir ausbauen

und damit den steigenden Bedarf kleiner und mittelständischer Unternehmen mit Auslandsaktivitäten decken.»

Commercial Insurance bietet Versicherungsprodukte sowie Kompetenzen im Risk Engineering an und bedient unsere Kunden durch die globalen Sparten Schaden- und Unfallversicherung sowie Spezialsparten. Zu Letzteren zählen Unfall- und Krankenversicherung sowie Versicherungen in den Bereichen Marine, Handelskredite, politische Risiken, Kautionen und Finanzen.

Zudem investieren wir in Produkt- und Underwriting-Kompetenzen. Technologien und Prognoseanalysen sind wichtige Instrumente, die uns dabei helfen, unsere Ziele zu erreichen. Dank dieses Ansatzes sind wir besser in der Lage, die komplexen und wechselnden Anforderungen bestehender und künftiger Kunden im Risikomanagement zu erfüllen. Im Jahr 2016 wurde das Firmenkundengeschäft von Zurich mit dem Excellence-Award der Strategic Account Management Association ausgezeichnet; dieser bescheinigt uns eine Führungsposition im Management der Kundenbeziehung.



Zu unseren Kunden zählen multinationale Konzerne, die sich auf uns verlassen.

Unsere globalen Risiken verstehen

Wir bedienen uns fortschrittlicher Datenverarbeitungs- und Analyseverfahren, um unsere globale Risikoakkumulation zu kontrollieren. Eine Akkumulation von Risiken ergibt sich beispielsweise, wenn wir Liegenschaften oder sonstige Vermögenswerte in einem Gebiet versichern, das von einem Einzelereignis getroffen werden kann. Wenn sich in diesem Gebiet eine Naturkatastrophe ereignet, kann dies zu einem Grossschaden für Versicherer führen.

Unser Risk Exposure Data Store (REDS) erlaubt uns, Risikoakkumulationen besser zu überblicken. Hierbei handelt es sich um ein System, das Informationen zur standortspezifischen Risikoexposition zentral speichert. Unsere Underwriter können REDS beispielsweise nutzen, um versicherte Risiken in einem Umkreis von 200 Metern zu analysieren und bei Bedarf Massnahmen zur Senkung der Risikoexposition an diesem Standort zu ergreifen.

REDS konsolidiert bereits Daten aus zahlreichen Märkten. Ausnahmen bilden Nordamerika, Grossbritannien und Brasilien, die in den kommenden 18 Monaten integriert werden sollen. Für uns ergibt sich daraus

ein umfassenderes Bild unserer akkumulierten Risiken unabhängig von ihrem Standort. Auf diese Weise können wir die Qualität unserer Versicherungsportfolios zum Vorteil unserer Kunden und des Unternehmens weiter verbessern.

Unternehmen dabei helfen, die besten Lebensversicherungs- und Vorsorgelösungen zu finden

Corporate Life & Pensions (CLP) bietet Lösungen zur Vorsorge und Absicherung von Mitarbeitenden von nationalen und internationalen Unternehmen an. 2016 leistete CLP einen positiven Beitrag zum Betriebsgewinn von Zurich und wies ein Jahresprämienäquivalent (APE) von USD 1,8 Mrd. aus, was mehr als 37% unseres APE im Bereich Lebensversicherung im Jahr 2016 entspricht.

«Der Erfolg von CLP gründet auf detailliertem Wissen über Kunden und Vertriebspartner sowie einem erfahrenen Führungsteam mit durchschnittlich 27 Jahren Berufserfahrung im Segment Arbeitnehmervorsorge», sagt Hanno Mijer, Global Head CLP.

Dank unserer globalen Beziehungen zu Vertriebspartnern und Kunden konnten wir 2016 unsere Position in Kernmärkten aus-

bauen. In der Schweiz und in Grossbritannien vermochten wir unsere Präsenz des Geschäftszweigs Group Risk Solutions weiter zu stärken, zu dem unter anderem die Lebensversicherungen und die Erwerbsunfähigkeitsvorsorge für Arbeitnehmer zählen. In Grossbritannien steigerten wir das verwaltete Vermögen unseres Pensiongeschäfts für Firmenkunden basierend auf den bestehenden Vertriebspartnerschaften. In Irland haben wir weiter in den Ausbau unserer Spar- und Risikoprodukte investiert, um unsere bereits starke Marktposition zu festigen.

2016 haben wir ein Programm für Arbeitnehmer internationaler Unternehmen lanciert, mit dem die verschiedenen Vorsorgeprogramme für Arbeitnehmer zentral gesteuert werden können (siehe Artikel auf dieser Seite). Ein anderer internationaler Geschäftsbereich, der vorwiegend Leistungen für ins Ausland entsandte Arbeitnehmer anbietet, hat Vereinbarungen mit Storebrand Group und Mandatum Life getroffen. Storebrand Group versorgt in Norwegen und Schweden rund 1,8 Millionen Kunden mit Spar- und Versicherungsprodukten. Mandatum Life ist ein finnischer Finanzdienstleister. Damit ist es gelungen, unsere Geschäftstätigkeit in Nordeuropa auszuweiten.



Wendy Liu

Programme erleichtern Mitarbeitervorsorge für internationale Unternehmen

Seit 2016 gibt es Zurich International Programs for Employees. Internationale Unternehmen können damit ihre Vorsorgeleistungen für Arbeitnehmer zentral und somit leichter verwalten. Das Programm basiert auf unserer Erfahrung im Lebensversicherungsbereich sowie auf unserem Wissen, das wir aus über 7'000 internationalen Versicherungsprogrammen für weltweit agierende Firmenkunden erworben haben.

Vorsorgeleistungen für Arbeitnehmer sind wichtig, um die besten Mitarbeiter für das Unternehmen zu gewinnen und zu halten. Dies gilt umso mehr, als sich infolge der immer grösser werdenden Lücke in der Einkommensabsicherung (siehe Seite 15) die Verantwortung für die Vorsorge für Arbeitnehmer und ihre Familien zunehmend in den privaten Sektor verlagert.

In der Vergangenheit wurden Vorsorgeleistungen für Arbeitnehmer in der Regel von den lokalen Personalabteilungen ver-

waltet. Doch aufgrund steigender Kosten, komplexer werdender regulatorischer Anforderungen und zunehmend internationaler Belegschaften sehen sich viele multinationale Unternehmen nach optimierten Lösungen um.

«Unternehmen suchen bei den Versicherungsanbietern nach Lösungen für die zentralisierte Verwaltung ihrer Arbeitnehmervorsorgeleistungen. Darunter fallen etwa der zentralisierte Einkauf solcher Leistungen mit Skaleneffekten, Komplexitätsverminderung durch eine verschlankte Programmstruktur und eine zentrale Anlaufstelle sowie eine technologische Lösung mit schnellerem Zugriff auf Daten und Berichterstattung», erklärt Wendy Liu, Head of Zurich Global Employee Benefits Solutions.

Zurich International Programs for Employees richtet sich an multinationale Unternehmen, die ihre Mitarbeitervorsorgeprogramme zentral strukturieren möchten. Kunden und Vertriebspartner haben das Programm gut angenommen, insbesondere jene, die bereits über Erfahrung mit unseren internationalen Versicherungsprogrammen verfügen.

Bericht über die Geschäftsentwicklung 2016 (fortgesetzt)

Einfachere Strukturen im Privatkundengeschäft

Das Privatkundengeschäft trägt wesentlich zu unserem Betriebsgewinn bei. 2016 haben wir einen Strategiewechsel in diesem Segment bekannt gegeben. Zu den Änderungen zählt unter anderem eine vereinfachte Struktur mit stärkerer Kundenorientierung.

Die Anforderungen unserer Privatkunden erfüllen

2016 nahmen wir einige Änderungen vor, um der Bedeutung des Privatkundengeschäfts auf unseren Gesamterfolg Rechnung zu tragen. Eine der wesentlichsten Änderungen war die Zusammenführung der Schaden- und Unfallversicherung mit dem Lebensversicherungsgeschäft in unseren lokalen Märkten. Dieser Ansatz sorgt für mehr Eigenverantwortung der lokalen Führungskräfte, die ihre Kunden und Märkte am besten kennen und verstehen.

Um ein umfassendes Verständnis der Anforderungen unserer Kunden zu entwickeln, nutzen wir eine gängige Kennzahl, den Net Promoter Score (NPS). Damit können wir ermitteln, ob Kunden sich nicht nur für uns entscheiden, sondern uns auch weiterempfehlen. Ein exzellentes Beispiel in diesem Zusammenhang sind die Farmers Exchanges¹. Aufgrund konsequenter Anwendung von Kundenindikatoren wie den NPS haben sich die Farmers Exchanges auf eine Reihe von Bereichen mit Verbesserungspotenzial fokussiert, darunter die Kundenbindung und -zufriedenheit (siehe gegenüberliegende Seite).

Gleichzeitig bieten wir unsere Produkte und unsere Fachkenntnisse als einheitliches Unternehmen dort an, wo die Kunden uns brauchen. Dabei können sie den für sie optimalen Kommunikationskanal wählen: online, persönlich oder telefonisch.

Wir sorgen dafür, dass unsere Kunden stets dieselbe hohe Leistungsqualität erhalten, unabhängig vom gewählten Kommunikationsweg. Dank der verfügbaren technischen Möglichkeiten steigern wir dabei zugleich Kostenwirksamkeit und Effizienz. Wir investieren in Technologien und stellen damit sicher, dass wir für die Schadenregulierung, für Zahlungsvorgänge und Vertragsverlängerungen stets über die besten Systeme verfügen.

Überdies stärken wir das Agenturgeschäft, insbesondere in Europa und Asien, und streben eine Optimierung des Bankvertriebsmodells von Zurich an, das einen einträglichen und soliden Pfeiler im Privatkundengeschäft, vor allem für den Bereich Lebensversicherung, bildet.

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) sowie Managementdienstleistungen für die Farmers Exchanges und erhält hierfür eine Gebühr.

Bankkunden erhalten Zugang zu besseren Versicherungs-, Spar- und Altersvorsorgeprodukten

Zurich kann über unser Bankvertriebsnetz mehr als 60 Millionen Kunden auf wichtigen Märkten in 15 Ländern erreichen. Dieser Ansatz ist insbesondere bei Kunden in Südeuropa und Lateinamerika beliebt, sowohl für Lebensversicherungs- und Spar- als auch für Schaden- und Unfallversicherungsprodukte. Viele Banken betrachten dies auch als eine Möglichkeit, um Schlüsselprodukte zu entwickeln und so den entsprechenden Bedarf ihrer Kunden zu decken.

Über solche Vereinbarungen können wir unsere Geschäftstätigkeit weiter ausbauen. Das grösste Unternehmen in diesem Zusammenhang ist ein Joint Venture mit Banco Santander S.A. in Lateinamerika, über das wir Zugang zu Kunden in Brasilien, Argentinien, Chile, Mexiko und Uruguay erhalten.

Über unser Joint Venture mit Banco Sabadell S.A. in Spanien erreichen wir rund sechs Millionen potenzielle Kunden. Die Verträge mit Santander und Sabadell leisteten im Jahr 2016 – entsprechend unseren Beteiligungen von 51% bzw. 50% – einen Beitrag von USD 319 Mio. zu unserem Betriebsgewinn. Darüber hinaus gibt es weltweit rund 70 lokale Vereinbarungen mit anderen Anbietern. Hierzu zählen insbesondere strategische Partnerschaften mit der Deutschen Bank in Deutschland, Italien und Spanien sowie mit HSBC und Citibank im Nahen Osten.



Die Bedürfnisse unserer Kunden stehen an erster Stelle.



Einkommen und Familien absichern

Finanzielle Engpässe aufgrund von Erwerbsunfähigkeit mindern

Erwerbsunfähigkeit oder Krankheit können erhebliche finanzielle Engpässe für die Betroffenen und ihre Familien mit sich bringen, die sich auf Unternehmen und die gesamte Gesellschaft auswirken. Bei unzureichender finanzieller Absicherung der damit verbundenen Kosten entstehen Vorsorgelücken, die sich mit steigendem Alter und sich verändernden Bedingungen am Arbeitsmarkt zuspitzen. Wir unterstützen unsere Kunden bei der Minimierung dieser Risiken. Mit unserer Expertise und den von uns durchgeführten Analysen informieren wir über die Vermeidung von Vorsorgelücken. Im Jahr 2016 haben wir eine neue Studie zu diesem Thema durchgeführt, bei der mehr als 11'000 Personen in elf Ländern befragt wurden.

Die in Zusammenarbeit mit der Smith School of Enterprise and Environment der Universität Oxford erstellte Studie hat ergeben, dass mehr als die Hälfte der Befragten, die ohne Einkommensabsicherung bei Krankheit oder Erwerbsunfähigkeit sind, diese Vorsorgelücke gerne schliessen würden. Sie haben das nicht getan, weil sie die Kosten als zu hoch empfunden haben. Die Studie hat auch gezeigt, dass diese Kosten oft überschätzt werden. Durch bessere Information kann dieses Hemmnis überwunden werden. Im Weiteren hat die Studie gezeigt, dass Menschen, die bereits Einkommensausfälle hinnehmen mussten, den Wert einer Einkommensabsicherung eher erkennen. Auch dies ist eine wichtige Erkenntnis, wenn es darum geht, den Nutzen von Absicherungslösungen aufzuzeigen. Wir arbeiten kontinuierlich mit politischen Entscheidungsträgern und Aufsichtsbehörden unter Einbindung unserer Kunden und Vertriebspartner daran, diesbezüglich neue, einfache und leicht verständliche Versicherungsansätze zu finden.

Zurich setzt Massstäbe bei der Transparenz

In Grossbritannien sorgte die Veröffentlichung unserer detaillierten Statistiken zu den von Zurich in Grossbritannien regulierten Schäden branchenweit für Aufmerksamkeit. «Mit der Veröffentlichung dieser Zahlen möchten wir demonstrieren, dass der grösste Teil der Schäden bezahlt wird», so Gary Shaughnessy, CEO Europe, Middle East & Africa von Zurich. «Dies zeigt, dass wir unseren Kunden helfen, wenn sie uns am meisten brauchen – denn genau dafür sind wir ja da.»

Zwar hatte Zurich in Grossbritannien bereits in der Vergangenheit einige Daten zur Schadenregulierung veröffentlicht, jedoch nicht so umfangreich wie 2016. Diese Entscheidung veranlasste die Financial Times, uns in einem Artikel mit dem Titel «Zurich raises the bar on claims history transparency» (Zurich setzt Massstäbe bei der Transparenz zur Schadenabwicklung) zu erwähnen.

2016 betragen die Schadenzahlungen von Zurich in Grossbritannien rund GBP 2 Mrd. 94% der angemeldeten Schäden im Lebensversicherungsbereich (einschliesslich schwerer Erkrankungen) wurden durch Bezahlung abgewickelt. In der Schaden- und Unfallversicherung waren es im Privatkundengeschäft 99% der Motorfahrzeugschäden und 94% der Sachschäden, im Firmenkundengeschäft 99% der Schäden.

Wir sind überzeugt, dass die Branche – nebst besserer Transparenz – mehr tun kann, um die Versicherten über den Umfang ihres Versicherungsschutzes aufzuklären und sicherzustellen, dass die gewählte Lösung für sie geeignet ist. Mit Diskussionen, Dialog und unseren Publikationen helfen wir, politische Entscheidungsträger und Kunden zu informieren.

Fokus auf Kundenbindung und Wachstum im Osten der USA

Die Farmers Exchanges¹ konzentrieren sich weiterhin auf eine kontinuierliche Verbesserung ihrer Produkte und Dienstleistungen sowie auf eine Verstärkung der Kundenbindung. 2016 erfolgte dies unter anderem über eine Optimierung des Online-Leistungsangebots und einen verbesserten Zugang zu diesen Leistungen über mobile Geräte. Die Farmers Exchanges nutzten zudem Kundenfeedback, um die digitalen «Schaufenster», über die Kunden die lokalen Makler kontaktieren, neu zu gestalten.

Die Farmers Exchanges haben sich verpflichtet, das Kundenfeedback so zu nutzen, dass die Zufriedenheit der Kunden mit einer Verbesserung der gebotenen Dienstleistungen optimiert werden kann. Wirksame Verbesserungsoptionen werden mithilfe der Informationen identifiziert, die mit dem Net Promoter Score (NPS) gesammelt werden, einem Mechanismus zur Messung der Kundenzufriedenheit. Ende 2016 lag der NPS bei 43,2 gegenüber 40,4 Ende 2015.

Die Farmers Exchanges haben ihren Marktanteil an der Ostküste der USA weiter ausgebaut. Die Bemühungen rund um die Gewinnung und den Einsatz besser ausgestatteter und erfahrener Makler im Osten der USA zahlen sich aus. Die Bruttoprämien aus den östlichen Bundesstaaten Pennsylvania, New Jersey, Georgia, Maryland, New York und Connecticut erhöhten sich von USD 486 Mio. (2015) auf USD 691 Mio. (2016).

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) sowie Managementdienstleistungen für die Farmers Exchanges und erhält hierfür eine Gebühr.

Bericht über die Geschäftsentwicklung 2016 (fortgesetzt)

Innovationen helfen unseren Kunden

Wir investieren in die Zukunft unserer Geschäftstätigkeit – in neue Produkte und innovative Dienstleistungen. Mit diesen Innovationen können wir unsere Kunden dabei unterstützen, ihre Ziele besser zu erreichen, und gleichzeitig Zurich zu einem profitableren und effizienteren Unternehmen machen.



Drohnen und Satelliten ermöglichen uns, die Risiken unserer Kunden einfacher und genauer zu bestimmen.

Einsatz von Satelliten und Drohnen zur Beurteilung von Schäden aus Naturkatastrophen

Wir nutzen Technologien, um beschädigte Gebäude in «Augenschein» zu nehmen, schon bevor gefährliche Orte wieder betreten werden können. So können wir unsere Kunden über potenzielle Schäden informieren und ihre Schadenmeldungen schneller bearbeiten. Als global agierendes Unternehmen kann Zurich im Fall potenzieller Schäden umfassende standortbezogene Informationen nutzen, um Fern-einschätzungen durchzuführen, bevor wir die Fabrik oder das Haus eines Kunden persönlich begehen.

2016 geschah dies unter anderem über Satelliten- und Luftbilder. Sie erlaubten es, Liegenschaften in der Nähe der ausgedehnten Waldbrände zu beurteilen, die sich ihren Weg durch die Stadt Fort McMurray im kanadischen Alberta bahnten.

So konnten wir die Schäden betroffener Kunden in Fort McMurray bereits zwei Tage nach der Evakuierung der Stadt evaluieren, also lange bevor die betroffenen Bereiche wieder begehbar waren. Wir verlinkten die von Satelliten und Flugzeugen aufgenommenen Bilder des Schadens und erstellten Querverbindungen zu unseren Risikomodellierungsdaten und Underwriting-Informationen. Über eine kontinuierliche Auswertung sozialer Medien wie Twitter und Facebook waren wir zudem ständig über den Stand der Evakuierungen und die Ausbreitung der Brände informiert. Bei Naturkatastrophen wie Überschwemmungen sowie Einzel-grossschäden haben wir darüber hinaus Drohnen eingesetzt, um schnell und frühzeitig Zugang zu Informationen zu erhalten.

Unterstützung einer mittelgrossen Pensionskasse bei der Risikokontrolle

In Grossbritannien bietet unser Geschäftsbereich Corporate Life & Pensions (CLP) mittelgrossen Pensionskassen innovative Lösungen an, um Langlebighkeitsrisiken zu begrenzen. Grosse Unternehmen können dieses Risiko über einen sogenannten Langlebighkeits-Swap erheblich senken. Aufgrund der Kosten und der Komplexität solcher Vereinbarungen haben sich bisher jedoch nur die grössten Unternehmen für eine solche Option entschieden.

2016 nahm Zurich gemeinsam mit Mercer und einer Gruppe von Rückversicherern eine Prozessoptimierung vor, damit sich auch kleine und mittelgrosse Pensionskassen eine Absicherung des Langlebighkeitsrisikos leisten können. Seit Einführung dieser Lösung im Jahr 2016 haben wir Verbindlichkeiten aus Langlebighkeits-Swaps im Wert von über GBP 1 Mrd. abgesichert, mit einem Jahresprämienäquivalent von mehr als GBP 45 Mio. Hierin eingeschlossen ist eine Verbindlichkeit von über GBP 600 Mio. für rund 5'000 Pensionäre des Reifenherstellers Pirelli und ihre Angehörigen. Diese Vereinbarungen haben sich bereits positiv auf den Gewinn von Zurich im Jahr 2016 ausgewirkt und zu einem effizienteren Kapitaleinsatz beigetragen.

Innovationen für unsere Kunden in der Schweiz und in Deutschland

In der Schweiz haben wir einen Online-Service für unsere Kunden eingeführt, der eine schnelle Schadenregulierung erlaubt. Die Kunden haben die Möglichkeit, versicherte Gegenstände mit einem von Zurich zur Verfügung gestellten Coupon mittels Online-Bestellung zu ersetzen, einen neuen Artikel zu kaufen oder eine Barzahlung zu beantragen. Der seit August verfügbare Service fördert die Kundenzufriedenheit.

In Deutschland haben wir im Unternehmen kleine «Champion»-Teams eingeführt, um flexibler und innovativer zu werden. Diese Teams können bereits erste Ergebnisse vorweisen. Ein Beispiel hierfür ist ein neues Reiseversicherungsprodukt, das speziell für jüngere Reisende entwickelt wurde, die einen längeren Auslandsaufenthalt planen. Es wurde in nur zwei Monaten entwickelt und eingeführt. Wie wir über den Tellerrand hinausdenken, illustriert der erste InsurHack, den Zurich Deutschland 2016 veranstaltete: Mehr als 130 «Hacker» erhielten die Aufgabe, innovative Ideen zu entwickeln, um unseren Service persönlicher und effizienter zu gestalten. Die besten Lösungen wurden prämiert.

Neue technologische Lösungen in der Agrarversicherung

Nach der Übernahme des Agrarversicherers Rural Community Insurance Services (RCIS) 2016 setzen wir Prognosetools ein, um kritische Vertragsabschlüsse im Vorfeld fundiert zu beleuchten. Das Ernteausfallrisiko kann volatil sein, ist in hohem Masse von den Witterungsbedingungen und Rohstoffpreisen abhängig und daher schwer zu prognostizieren. Die Kombination der Expertise von RCIS mit den über die Prognosetools gewonnenen Erkenntnissen hilft uns dabei, bessere Entscheidungen zu den von uns versicherten Risiken zu treffen und so die Rentabilität unseres erweiterten Agrarversicherungsgeschäfts zu optimieren.



Wir helfen unseren Kunden, Risiken zu erkennen.

Online-Advisor für Unternehmenskunden

Zurich Risk Advisor bietet Unternehmenskunden eine einfache Möglichkeit, Risiken zu verstehen und zu gewichten. 2016 wurde unsere preisgekrönte Applikation Risk Advisor mehr als 2'750 Mal von Unternehmenskunden heruntergeladen, die Online-Plattform verzeichnete im Jahresverlauf über 10'000 Online-Sessions.

Auf der Grundlage des Wissens und der Erfahrung der 900 Risk-Engineering-Experten von Zurich können Unternehmenskunden mit Zurich Risk Advisor eine

eigene Risikoanalyse durchführen und Massnahmen auswählen, um diese Risiken zu verwalten und zu minimieren.

Mit der App können Unternehmen eine Selbsteinschätzung online, auf einem Mobilgerät oder Tablet durchführen. Mit der Funktion «What If» können Firmenkunden von Zurich zudem die Auswirkungen der von unseren Risk-Engineering-Experten empfohlenen Verbesserungen simulieren.

Der Mehrwert des Zurich Risk Advisor wurde 2016 mit der von der Fachzeitschrift CIR (Continuity Insurance & Risk) vergebenen Risk-Management-Auszeichnung «Innovation of the Year» gewürdigt. Die App belegte zudem den zweiten Platz beim Innovationspreis der Schweizer Assekuranz.

«
Wir schöpfen das Potenzial digitaler Technologien aus und helfen damit unseren Kunden, Risiken zu verstehen und sich gegen diese zu schützen.»

Robert Gremli
Global Chief Risk Engineering Officer,
Zurich Risk Engineering

> 2'750

Downloads unserer preisgekrönten App
Zurich Risk Advisor

> 900

Risk-Engineering-Experten helfen Unternehmenskunden bei der Risikoeinschätzung

Bericht über die Geschäftsentwicklung 2016 (fortgesetzt)

Unsere Geschäftsfelder effizient nutzen

Wir können unsere Kunden am besten unterstützen, wenn wir effizient und effektiv arbeiten. Dies ist auf verschiedene Weise möglich, unter anderem durch ein durchdachtes Kapitalmanagement, eine schlanke operative Struktur und den Ausbau unserer Position in profitablen Märkten.



Wir wachsen in vielversprechenden Märkten im Raum Asien-Pazifik einschliesslich Australien.

Fokus auf rentable Märkte

Wir verstärken unsere Präsenz in einigen Schlüsselmärkten, so in den USA, wo wir die Akquisition von Rural Community Insurance Services (RCIS) abschliessen konnten. Mit einem nationalen Netz von über 4'000 Maklern ist RCIS in allen 50 US-Bundesstaaten tätig und bietet Versicherungsschutz für mehr als 130 verschiedene Kulturpflanzen auf über 36 Millionen Hektar Ackerland an. Die Übernahme baut auf einem bereits soliden Agrarversicherungsgeschäft auf.

Im Raum Asien-Pazifik bauen wir unsere Position ebenfalls aus. Wir haben die geplante Akquisition von Cover-More bekannt gegeben, einem führenden Reiseversicherungsanbieter mit Sitz in Australien und einer starken Marktpräsenz in Neuseeland, Indien und den USA.

In Australien konnten wir zudem die Übernahme eines Portfolios laufender Lebensversicherungspolizen (Lebensversicherungsbestand) der Macquarie Group zum Abschluss bringen. In Malaysia wurde die Übernahme des Scharia-konformen Versicherers MAA Takaful Berhad abgeschlossen. Darüber hinaus haben wir Kono Insurance Limited übernommen, einen Schadenversicherer mit Sitz in Hongkong.

In Südafrika, Botswana, Marokko und Taiwan sind wir aus dem privaten und gewerblichen Schaden- und Unfallversicherungsgeschäft ausgestiegen, halten jedoch am Grosskundengeschäft in diesen Märkten fest. Im Nahen Osten erfolgte der Ausstieg aus dem privaten und gewerblichen Schaden- und Unfallversicherungsgeschäft. Hier hält Zurich jedoch am Leben- und Grosskundengeschäft in der Region fest.

Disziplinierter Kapitaleinsatz

Zurich ist im Versicherungsgeschäft tätig und beabsichtigt nicht, zusätzliche Marktrisiken über Investitionen einzugehen, die allein Anlagenerträge generieren sollen. Ziel von Group Investment Management ist es, in unserem Anlageportfolio optimale Erträge im Verhältnis zu den Versicherungsverpflichtungen von Zurich zu erwirtschaften. Dies geschieht über einen optimierten Einsatz des entsprechend den Marktrisiken zugeteilten Kapitals. 2016 haben wir trotz des stetigen Rückgangs der Anleihenrenditen solide Erträge erwirtschaftet. Unsere Anlagepolitik umfasste eine geringfügige Erhöhung des Anteils an Aktien und Unternehmensanleihen bei gleichzeitiger Fortführung unserer strategischen Anlagen in solide, weniger liquide Vermögenswerte wie Unternehmens-, Immobilien- und Infrastrukturanleihen. In der zweiten Hälfte des Jahres 2016 entschieden wir, das Marktrisiko im Verhältnis zu unserem insgesamt verfügbaren Risikokapital zu senken, und begannen mit dem schrittweisen Abbau unseres Aktienengagements. Aufgrund unserer Markteinschätzung realisierten wir 2016 darüber hinaus einige Gewinne aus dem Verkauf festverzinslicher Anlagen. Wir stellen kontinuierlich sicher, dass die investierten Aktiven unseren Versicherungsverpflichtungen und unserer Risikobereitschaft entsprechen. Per 31. Dezember 2016 belief sich der Wert unserer Kapitalanlagen auf USD 190 Mrd.



Unser Datenzentrum in London

Effizienz zum Nutzen unserer Kunden und von Zurich

Im Jahr 2016 haben wir unser Kostensenkungsziel von USD 300 Mio. erreicht. Bis Ende 2019 sind Nettoeinsparungen von insgesamt USD 1,5 Mrd. im Vergleich zu 2015 geplant.

Unsere Geschäftsbereiche und unsere Shared Service Teams möchten dieses Ziel gemeinsam durch verschiedene Massnahmen erreichen: Vereinfachung von Produkten und Geschäftsprozessen, Konsolidierung von IT-Systemen und Aufbau flexiblerer, gemeinsam genutzter Dienste, die für eine höhere Qualität zu geringeren Kosten sorgen. Wir setzen zudem neue Automatisierungstechnologien wie Robotik und Cognitive Computing ein, um Entscheidungsprozesse im Underwriting und in der Schadenregulierung zu unterstützen.

Zu mehr Effizienz trägt auch eine Reduktion der Anzahl Datenzentren von 70 (Anfang 2015) auf 35 (Ende 2016) bei. Bis Ende 2019 ist eine weitere Reduzierung auf acht Zentren geplant. Unser neues europäisches Datenzentrum in London ersetzt mehrere ältere Zentren. Es erfüllt die künftigen geschäftlichen Bedürfnisse und trägt zu einer Verringerung der Komplexität, der Kosten und des Energieverbrauchs

bei. Diese Massnahmen steigern nicht nur unsere Effizienz, sondern lassen uns am Markt schneller und flexibler reagieren, und sie verhelfen unseren Kunden zu neuen, differenzierten Erfahrungen mit unseren Dienstleistungen.

Weitere erhebliche Kostensenkungen werden wir durch Standardisierung unserer IT-Systeme erzielen. Diese Systeme werden in allen Bereichen eingesetzt, vom Underwriting und der Preisgestaltung über die Policenverwaltung bis hin zur Schadenregulierung und zu Schadenzahlungen. Heute arbeiten wir mit mehr als 3'000 unterschiedlichen IT-Systemen. Diese Zahl soll bis 2019 auf 500 gesenkt werden.

«Wir werden in den nächsten drei Jahren rund USD 700 Mio. investieren, um die Einsparungen nachhaltig zu gestalten. Es handelt sich dabei um strukturelle Investitionen im Zusammenhang mit der Geschäftstätigkeit. Sie konzentrieren sich primär auf unsere wichtigsten Märkte, wobei ein besonderer Fokus auf Daten, Automatisierung und Konsolidierung von Applikationen gelegt wird», so Kristof Terryn, Group Chief Operating Officer.

Steigerung des Wertes unseres Versicherungsbestands

Durch Fokussierung auf das Management unseres bestehenden Lebensversicherungsgeschäfts sind wir bestrebt, zusätzlichen Mehrwert für unsere Kunden und Aktionäre zu erzielen. Seit 2014 haben wir dank dieses Ansatzes in zehn Geschäftsbereichen sowohl im Privat- als auch im Unternehmenskunden-geschäft einen zusätzlichen Beitrag von mehr als USD 170 Mio. zum Betriebsgewinn generiert. Allein im Jahr 2016 konnten wir den Betriebsgewinn aufgrund des Bestandsmanagements um rund USD 70 Mio. steigern.

Hierzu beigetragen haben mehrere Initiativen in verschiedenen Geschäftsbereichen. So hat zum Beispiel die Schadenabteilung für das Unternehmenskundengeschäft unserer irischen Geschäftseinheit den Fokus auf die Frühphase von Absenzen am Arbeitsplatz gelegt; gemeinsam mit Arbeitgebern und Arbeitnehmern erarbeiteten sie Möglichkeiten, um eine schnellere Genesung zu ermöglichen und somit die Rückkehr an den Arbeitsplatz zu beschleunigen. Im Nahen Osten bedienen wir uns moderner Datenanalyseverfahren, um die Kundenzufriedenheit und Kundenbindung im bestehenden Geschäft zu erhöhen. Um Kunden in Australien zurückzugewinnen, bieten wir ihnen innerhalb von 20 Tagen nach Kündigungseingang per SMS einen besser auf sie zugeschnittenen Versicherungsschutz an. In Spanien hat unser Bestandsmanagement-Team in den vergangenen drei Jahren mehr als 25'000 Kunden kontaktiert, um sie mit massgeschneiderten Lösungen stärker an unser Unternehmen zu binden. In der Schweiz setzen wir uns mit Kunden kurz vor ihrer Pensionierung in Verbindung und bieten ihnen eine individuelle Finanzplanung an. Dies soll die Kundenbindung erhöhen und Neugeschäft im Privatkundensegment generieren.



Wir werden in den nächsten drei Jahren rund USD 700 Mio. investieren, um die Einsparungen nachhaltig zu gestalten.»

Kristof Terryn
Group Chief Operating Officer

Bericht über die Geschäftsentwicklung 2016 (fortgesetzt)

Nachhaltige Geschäftstätigkeit

Unser Corporate-Responsibility-Ansatz kommt lokalen Gemeinschaften zugute und fördert auch eine nachhaltige Geschäftstätigkeit und generiert Erträge. Unser preisgekröntes Hochwasserschutzprogramm unterstützt Kunden und lokale Gemeinschaften dabei, die verheerenden Auswirkungen von Überschwemmungen zu minimieren.

Zielgerichteter CR-Ansatz

Mit dem Corporate-Responsibility-Ansatz (CR) möchten wir Mehrwert für unsere Anspruchsgruppen und unser Geschäft generieren. Bei unseren Produkten und Dienstleistungen, den Investitionen, dem operativen Geschäft und den Technologien berücksichtigen wir langfristige umweltbezogene, soziale und Governance-bezogene Ziele, was auch lokalen Gemeinschaften zugutekommt.

Über die Stiftung Z Zurich Foundation und unser preisgekröntes Hochwasserschutzprogramm stellen wir unsere Ressourcen und unsere Expertise zur Verfügung, um lokale Gemeinschaften widerstandsfähiger zu machen. Verantwortungsbewusstes Investieren bedeutet für uns, wirksam zu handeln und dazu beizutragen, verantwortungsvolle Investitionen an den Finanzmärkten zu fördern.

Anerkannter Fortschritt von Zurich im Bereich Corporate Responsibility

Im Jahr 2016 erreichte Zurich mit 85 die höchste Bewertung seit Aufnahme in den Dow Jones Sustainability Index (DJSI) und übertraf damit 97% der Unternehmen aus der Versicherungsbranche. In der jährlich von S&P Dow Jones Indices und RobecoSAM, Investmentspezialist mit Fokus auf nachhaltiges Investieren, durchgeführten Untersuchung werden Unternehmen anhand von 19 Kriterien in den Bereichen Umweltschutz, Soziales und Governance (ESG) bewertet. Zurich ist Mitglied des DJSI World Index und des DJSI Europe Index.

Unser Ansatz für verantwortungsbewusstes Investieren wurde 2016 von institutionellen Anlegern in Deutschland, Österreich und der Schweiz mit dem Peer-to-Peer Award des Institutional Investor Institute für das «Beste ESG-Programm» ausgezeichnet.

Verantwortungsbewusst investieren

Bei Zurich sind wir der Ansicht, dass wir mit unseren Investitionen positive Auswirkungen auf Mensch und Gesellschaft haben und gleichzeitig am Markt risikogerechte Erträge erwirtschaften können. Der Portfoliowert unserer gezielt wirkungsorientierten Anlagen («Impact Investments») belief sich 2016 auf USD 1,7 Mrd. Der Grossteil ist in grünen Anleihen (Green Bonds) investiert, mit denen Umweltschutzprojekte und erneuerbare Energien unterstützt werden. Wir investieren auch in Anleihen, mit denen Finanzmittel für nachhaltige Bildungsprojekte, sozialen Wohnungsbau und ähnliche Projekte beschafft werden.

Damit all unsere Investitionen unter Berücksichtigung von nachhaltigen ökologischen und sozialen Praktiken und einer einwandfreien Governance getätigt werden, tragen wir diesen Faktoren in unserem Anlageprozess explizit Rechnung. So wird zum Beispiel die Nachhaltigkeitsperformance unserer Portfolios in regelmässig stattfindenden Gesprächen mit unseren Vermögensverwaltern überprüft.

Um eine grössere Wirkung zu erzielen, tauschen wir unser Wissen aus und kooperieren mit sechs führenden Branchenverbänden in der Förderung verantwortungsbewusster Investitionen, unter anderem mit der Investment Leaders Group (ILG), deren Gründungsmitglied wir sind. 2016 veröffentlichte die ILG mit Unterstützung von Zurich drei einflussreiche Berichte zu Klimawandel, langfristigen Investitionen und wirkungsorientiertem Investieren.

Weitere Informationen und eine Aufschlüsselung unserer Einzelinvestitionen finden Sie in der Grafik «KPIs Verantwortungsbewusstes Investieren».

KPIs

KPIs Verantwortungsbewusstes Investieren

	2016	2015	Veränderung
Externe Vermögensverwalter, die die PRI unterzeichnet haben (%) ¹	74,1%	70,4%	3,7 pts
Konzernaktiven verwaltet von PRI-Unterzeichnern (%) ²	98,2%	98,1%	0,1 pts
Gesamtbetrag «Impact Investments» (USD Mio.) ³	1'697	1'031	65%
Konzernanlagen insgesamt (USD Mio.)	189'808	191'238	(1%)

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

² Einschliesslich von Zurich verwalteter Aktiven.

³ Impact Investments 2016 bestanden aus grünen Anleihen (USD 1,39 Mrd.), Investitionen in Private-Equity-Fonds (USD 105 Mio., davon 28% ausgeschüttet) und anderen Investitionen (USD 199 Mio.).



Verbesserung des Hochwasserschutzes in Peru

Gemeinsam Überschwemmungsrisiken mindern

Überschwemmungen betreffen weltweit mehr Menschen als alle anderen Naturkatastrophen. Die Behebung der Ursachen von Überschwemmungen ist effizienter und kosteneffektiver als Hilfsmassnahmen nach Hochwasserereignissen. Zurichs weltweites Programm zur Förderung des Hochwasserschutzes verfolgt einen kollaborativen Ansatz bei der Unterstützung hochwassergefährdeter Gemeinschaften. Zusammen mit unseren Kooperationspartnern setzen wir unser unternehmensinternes Wissen als Versicherer ein, um Gemeinschaften bei der Minimierung von Überschwemmungsrisiken zu unterstützen.

Zu den Mitgliedern unserer Kooperation zum Hochwasserschutz zählen die Internationale Föderation der Rotkreuz- und

Rothalbmondgesellschaften (IFRC) und die Nichtregierungsorganisation Practical Action, unterstützt durch Forschungsarbeiten des Internationalen Instituts für angewandte Systemanalyse (IIASA) in Österreich und des Wharton Risk Management and Decision Processes Center in den USA. 2016 arbeitete die IFRC direkt mit 22 Landgemeinden in Mexiko und 21 urbanen und semiurbanen Gemeinden in Indonesien zusammen. Practical Action leistete direkte Unterstützung für 74 ländliche Gemeinschaften im Karnali-Becken in Nepal, 15 semiurbane Gemeinschaften im Rimac- und Piura-Becken in Peru und 15 Gemeinschaften in Bangladesch.

Um mehr über den Hochwasserschutz in Peru zu erfahren, besuchen Sie www.zurich.com/early-warning-systems

Lokaler und globaler Ansatz mit der Z Zurich Foundation

Investitionen in lokale Gemeinschaften stehen im Zentrum der Corporate-Responsibility-Strategie von Zurich. Wir unterhalten langfristig angelegte Programme zur Förderung lokaler Gemeinschaften und der entsprechenden geschäftlichen Zielsetzungen, damit unsere Mitarbeitenden ihre Fähigkeiten und Kenntnisse breiter einsetzen und Veränderungen bewirken können. Diese Programme zur Unterstützung lokaler Gemeinschaften, die von den Zurich-Niederlassungen weltweit durchgeführt werden, konzentrieren sich auf Bereiche wie psychische Gesundheit, Jugendarbeit, Obdachlosigkeit und Unterstützung benachteiligter Gemeinden im Katastrophenschutz.

Zurich finanziert die Z Zurich Foundation, die diese lokalen Initiativen sowie unser weltweites Programm zur Förderung des Hochwasserschutzes unterstützt.

Förderung einer soliden und nachhaltigen Unternehmensführung

Wir halten uns an solide und nachhaltige Corporate-Governance-Grundsätze. Als strategischer Partner des World Economic Forum (WEF) befürwortet Zurich den «Compact for Responsive and Responsible Leadership» des WEF. Dieser Pakt ermuntert globale Unternehmen und Anleger, sich auf die Nachhaltigkeit und die langfristigen Ziele der Gesellschaft zu konzentrieren. Der Verwaltungsrat und die Konzernleitung von Zurich nehmen eine aktive Rolle bei der Überwachung und Implementierung unseres Corporate-Responsibility-Ansatzes ein. Zurich hat auch den «United Nations Global Compact» unterzeichnet. Dies verpflichtet uns dazu, Strategie, Unternehmenskultur und Tagesgeschäft mit den zehn Grundsätzen des Global Compact in Einklang zu bringen. Zudem unterzeichneten wir die «Principles for Responsible Investment» (PRI).

Weitere Informationen zu unseren Corporate-Responsibility-Initiativen finden Sie unter: www.zurich.com/corporate-responsibility

Bericht über die Geschäftsentwicklung 2016 (fortgesetzt)

Diversität und leistungsbasierter Ansatz

Wir müssen sicherstellen, dass wir über die erforderlichen Fähigkeiten und die qualifizierten Mitarbeitenden verfügen, um unsere Ziele zu erreichen. Um über den geeigneten Mix an Talenten verfügen zu können, legen wir besonderen Wert auf einen leistungsbasierten Ansatz sowie Diversität und Inklusion.



Diversität prägt unseren Kundenstamm
sowie auch unsere Belegschaft.

Die Vorteile der Diversität in unserem Unternehmen nutzen

Den Bedürfnissen unserer Kunden können wir am besten entsprechen, wenn sich deren Vielfalt in unserem Unternehmen widerspiegelt. Deshalb achten wir auf die Individualität unserer Mitarbeitenden und schaffen so ein Umfeld, das sie motiviert, wertschätzt und leistungsfähig macht und das auch bessere geschäftliche Ergebnisse erzielen lässt.

Um unsere Ziele zu erreichen, liessen wir uns als erstes globales Unternehmen in der Versicherungsbranche gemäss EDGE (Economic Dividends for Gender Equality) zertifizieren. Damit geben wir unserem Bestreben Ausdruck, die Geschlechtergleichstellung in allen Geschäftsbereichen zu verbessern. 2015 machten Deutschland, Hongkong, Italien, Spanien, die Schweiz und Gross-

britannien den Anfang, und 2016 erhielten wir aufgrund der erzielten Erfolge die Zertifizierung in Australien, Österreich, Brasilien, Irland, Japan und Mexiko. In diesen zwölf Ländern beschäftigt Zurich mehr als 28'000 Mitarbeitende.

EDGE stellt nicht nur Daten und Benchmarks bereit. Die über das Programm gewonnenen Erkenntnisse bieten Zurich zudem die Möglichkeit, die Ressourcen auf globale Initiativen zu fokussieren mit dem Ziel, für alle Mitarbeitenden eine bessere Inklusion am Arbeitsplatz zu realisieren. Wir verstärken unseren globalen Ansatz, indem wir unser neues Programm für flexible Arbeitszeitmodelle ausbauen, uns weiterhin auf die Umsetzung gleicher Bezahlung für gleiche Arbeit konzentrieren und die Transparenz bei Auswahlprozessen und Beförderungen verbessern.

Gleiche Entwicklungschancen für alle

Wir möchten allen Mitarbeitenden gleiche Leistungschancen bieten und sie mit Gehalt, Beförderungen und Entwicklungsoptionen fair entschädigen. Zu diesem Zweck haben wir 2016 unser «Global Job Model» eingeführt. Unsere Mitarbeitenden können sich damit über Aufgabenprofile, Laufbahnstufen, Karriereoptionen und Job-Anforderungen informieren, damit sie ihre berufliche Weiterentwicklung bei Zurich leichter planen und umsetzen können.

Im Zentrum des neuen Programms steht eine hoch entwickelte Datenbank mit Profilen und standardisierten Informationen zu rund 41'000 Stellen, die unsere Mitarbeitenden im gesamten Unternehmen in mehr als 2'000 Stellenkategorien innehaben. Abgedeckt sind eine breite Anzahl an Mitarbeitenden, von Trainees und Hochschulabsolventen bis hin zu Führungskräften. Unsere Mitarbeitenden haben zudem Zugang zu unserem weltweiten Stellenkatalog. Die Informationen stehen auf Englisch, Deutsch, Italienisch, Spanisch, Französisch, Portugiesisch und Japanisch zur Verfügung.

Standardisierte Stellenbeschreibungen helfen Zurich dabei, Stellen länderübergreifend zu vergleichen und offene Stellen exakt zu beschreiben. Das System unterstützt zudem Datenanalysen, sodass wir Informationen wie Mitarbeiterfluktuation, demografische Daten und andere zentrale Messgrössen verfolgen können.

Wiedereingliederung von Veteranen in die Belegschaft

Zurich Nordamerika dankt all jenen, die den USA gedient und sich für den Schutz der Nation eingesetzt haben. Mehr als eine Million Veteranen werden in den kommenden Jahren aus dem Militärdienst ins zivile Erwerbsleben zurückkehren. Für die Unternehmen ist es eine wichtige Aufgabe, Möglichkeiten für diesen Übergang anzubieten. Die Versicherungsbranche verfügt unter anderem in den Bereichen Schadenregulierung, Risk Engineering, Informationstechnologie, operatives Geschäft und Underwriting über zahlreiche Stellen, für die Veteranen dank ihrer Fähigkeiten und ihrer Erfahrung geeignet sind. Veteranen tragen auch zum Erfolg von Zurich bei. Zurich ist gemeinsam mit über 170 Unternehmen in den USA Mitglied der Veteran Jobs Mission, einer nationalen Koalition, die sich für die Wiedereingliederung von Veteranen einsetzt. Um Veteranen den Aufbau einer beruflichen Laufbahn bei Zurich zu erleichtern, hat Zurich Nordamerika die Website «zurichhiresheroes.com» eingerichtet. Hier können Veteranen die Übertragbarkeit ihrer Fähigkeiten aus dem Militärdienst auf bei Zurich landesweit verfügbare Stellen überprüfen.

«Durch die Unterstützung von Veteranen beim Übergang vom Militärdienst ins zivile Erwerbsleben gewinnen wir ihre Führungskompetenz, Disziplin und Teamfähigkeit. Dies ist das Mindeste, was wir tun können, um Danke zu sagen», so Randall Clouser, Head of Marketing, Distribution and Regional Management von Zurich Nordamerika und Executive Sponsor des Veterans Engagement Team von Zurich (VETZ).

www.zurichna.com/en/careers/veterans

Zurich wurde von der «Military Times» als einer der 75 besten Arbeitgeber für Veteranen benannt.

KPIs

Unsere Mitarbeitenden – Operative KPIs

	2016	2015	Veränderung
Gesamtzahl der Mitarbeitenden – Headcount	53'894	55'732	(3,3%)
Mitarbeitende – Vollzeitäquivalente (FTE)	52'473	54'335	(3,4%)
Mitarbeiter-Fluktuationsrate (%)	16,5%	12,9%	3,5 pts
Durchschnittliche Betriebszugehörigkeit (Jahre)	9,9	9,6	3,1%

KPIs

Entwicklung von Talent-KPIs

	2016	2015	Veränderung
Weibliche Mitarbeiterschaft (%)	51,1%	51,9%	(0,8 pts)
Weibliche Beteiligung am Leadership Team (%)	16,2%	13,7%	2,5 pts

Ausbildung der Führungskräfte von morgen

Über einen einheitlichen Standard für die Ausbildung und das Verantwortungsbewusstsein von Führungskräften stellen wir sicher, dass wir diesbezüglich die Anforderungen unserer Kunden weltweit erfüllen. Da unsere Mitarbeitenden die Möglichkeit haben, in verschiedenen Ländern tätig zu sein, brauchen wir einen global einheitlichen Ansatz in der Ausbildung von Führungskräften.

Wir sind überzeugt, dass die Förderung neuer Talente der beste Weg ist, um die nächste Generation starker Führungsteams heranzubilden. Vor diesem Hintergrund haben wir im Jahr 2016 Zurich Oxygen eingeführt, ein umfassendes Programm, das auf die Entwicklung der Führungskompetenzen unserer Mitarbeitenden abzielt. Alle Führungskräfte haben 2016 an diesem Programm teilgenommen. Über 6'500 Mitarbeitende mit Führungsverantwortung – von Linienvorgesetzten bis hin zu Länder-CEOs – nahmen darüber hinaus an mehr als 120 eintägigen Veranstaltungen teil, bei denen die Fähigkeiten vermittelt und erläutert wurden, die für gute Führungskräfte unerlässlich sind. In Anerkennung unserer Bemühungen war Zurich im September 2016 Gegenstand verschiedener Fallstudien der Harvard Business Review, unter anderem zu der Frage, wie Zurich die Unternehmenskultur über einen verstärkten Fokus auf die Mitarbeitenden verändert.

Auf der Grundlage von Zurich Oxygen haben wir mit der Vereinheitlichung der Entwicklung von Führungskräften in unserem Unternehmen begonnen. Geplant ist die Einführung eines Ausbildungsplans mit vier Lernmodulreihen für verschiedene Karriere-stufen, der die bestehenden lokalen oder regionalen Programme ersetzen wird.

Ausbildung der nächsten Generation von Versicherungsexperten

Wir vermitteln die Fähigkeiten und das Know-how für die Versicherungsbranche der Zukunft. Unser Ausbildungskonzept umfasst ein neues, auf zwei Jahre angelegtes Programm, das in den USA eingeführt wurde.

Auf der Grundlage des Schweizer Modells der Berufslehre wurden 2016 im ersten Programmjahr 20 Lehrlinge aufgenommen. Das Ausbildungsprogramm wird am William Rainey Harper College in der Nähe unserer Nordamerika-Zentrale in Schaumburg, Illinois, durchgeführt. Bis 2020 sollen mindestens 100 Lehrlinge über dieses Programm einen Berufsabschluss erwerben.

Weitere Informationen zu unseren Initiativen auf dem Gebiet der Mitarbeiterentwicklung finden Sie unter:

www.zurich.com/our-people

Finanzergebnis im Überblick

Verbesserungen in allen Kerngeschäftsbereichen

Die zugrunde liegende Leistung verbesserte sich 2016 in allen Kerngeschäftsbereichen von Zurich. Nach Neuzeichnungen und Preisanpassungen entwickelte sich das Ergebnis von General Insurance positiv. Global Life erzielte ein starkes Ergebnis. Farmers Re verzeichnete höhere Verluste, was hauptsächlich gestiegenen Kosten für Schäden aus Katastrophen zuzuschreiben war. Farmers Management Services setzte seine positive Dynamik dank des Prämienwachstums bei den Farmers Exchanges¹ fort.

Kennzahlen der Gruppe (ungeprüft)

in Millionen USD für die per 31. Dezember abgeschlossenen Jahre, sofern nicht anders ausgewiesen	2016	2015	Veränderung in USD ²
Betriebsgewinn (Business Operating Profit)	4'530	2'916	55%
Den Aktionären zurechenbarer Reingewinn, nach Steuern	3'211	1'842	74%
Anlagerendite aus Kapitalanlagen der Gruppe, netto ³	3,7%	3,8%	(0,1 pts)
Gesamtrendite aus Kapitalanlagen der Gruppe (einschliesslich unrealisierter Gewinne und Verluste) ³	4,3%	1,7%	2,6 pts
Den Aktionären zurechenbares Eigenkapital ⁴	30'660	31'178	(2%)
Verwässerter Gewinn je Aktie (in CHF)	21.04	11.86	77%
Buchwert je Aktie (in CHF) ⁴	208.44	209.27	–
Den Aktionären zurechenbare Eigenkapitalrendite (ROE) ⁵	11,8%	6,4%	5,4 pts
Den Aktionären zurechenbare Eigenkapitalrendite, basierend auf dem Betriebsgewinn nach Steuern (BOPAT ROE) ⁵	11,6%	6,4%	5,2 pts

¹ Finanzinformationen zu den Farmers Exchanges, die ihren Versicherungsnehmern gehören, sind Eigentum der Farmers Exchanges, werden aber zur Verfügung gestellt, um ein besseres Verständnis für die Leistung der Farmers Group, Inc. und der Farmers Re zu vermitteln. Die Farmers Exchanges sind Eigentum ihrer Versicherungsnehmer. Farmers Group, Inc., eine 100-prozentige Tochtergesellschaft der Gruppe, erbringt als Bevollmächtigte bestimmte administrative Dienstleistungen (abgesehen von der Schadenbearbeitung) sowie Managementdienstleistungen für die Farmers Exchanges und erhält hierfür eine Gebühr. Sämtliche Verweise auf «Farmers Exchanges» beziehen sich auf Farmers Insurance Exchange, Fire Insurance Exchange, Truck Insurance Exchange sowie deren Tochtergesellschaften und verbundene 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.

² Zahlen in Klammern stellen eine negative Veränderung dar.

³ Basierend auf den durchschnittlichen Kapitalanlagen der Gruppe berechnet.

⁴ Per 31. Dezember 2016 bzw. 31. Dezember 2015.

⁵ Das den Aktionären zurechenbare Eigenkapital zur Bestimmung von ROE und BOPAT ROE wird um nicht realisierte Gewinne/(Verluste) aus der Veräusserung verfügbaren finanziellen Vermögenswerten sowie um Cash-Flow-Hedges bereinigt.

USD 2,4 Mrd.

Der Betriebsgewinn von General Insurance erhöhte sich um USD 1,6 Mrd. bzw. 182%

USD 1,3 Mrd.

Der Betriebsgewinn von Global Life erhöhte sich um USD 44 Mio. bzw. 3%

USD 1,5 Mrd.

Der Betriebsgewinn von Farmers erhöhte sich um USD 99 Mio. bzw. 7%

Die Gruppe erzielte 2016 einen Betriebsgewinn (Business Operating Profit)¹ von USD 4,5 Mrd. Dies entspricht einem Anstieg um USD 1,6 Mrd. oder 55% gegenüber 2015 und liegt an einer verbesserten Leistung aller Kerngeschäftsbereiche. Der den Aktionären zurechenbare Reingewinn (NIAS) von USD 3,2 Mrd. erhöhte sich um USD 1,4 Mrd. bzw. 74%.

General Insurance erwirtschaftete verbesserte Ergebnisse, nach den in der zweiten Jahreshälfte 2015 eingeleiteten Neuzeichnungen und Preisadjustierungen. Global Life erreichte ein gutes Ergebnis und wuchs weiter; positiv wirkten sich die Fokussierung auf Schwerpunktmärkte und die Nutzung von Wertpotenzialen im Bestand aus. Bei Farmers Management Services² widerspiegelte das Prämienwachstum die anhaltend positive Dynamik; Farmers Re verzeichnete indessen höhere Verluste, was in erster Linie gestiegenen Kosten für Schäden aus Katastrophen zuzuschreiben war.

Kapitalposition und Solvabilität weiterhin stark

Die Kapitalposition und die Solvabilität der Gruppe blieben stark. Daher schlägt der Verwaltungsrat eine Dividende von CHF 17 pro Aktie vor. Die auf ökonomischer Basis gemäss dem Zurich Economic Capital Model (Z-ECM)³ ermittelte Solvabilität lag per 31. Dezember 2016 mit 122% oberhalb des Zielbandes von 100 bis 120% und blieb stabil.

Das den Aktionären zurechenbare Eigenkapital sank 2016 um USD 518 Mio. auf USD 30,7 Mrd. Dieser Rückgang ist auf die im März 2016 genehmigte Dividende, versicherungsmathematische Nettoverluste aus Pensionsplänen und negative Währungsumrechnungseffekte zurückzuführen; diese wurden durch den Reingewinn und nicht realisierte Nettogewinne auf Kapitalanlagen teilweise ausgeglichen.

Die Eigenkapitalrendite (ROE) stieg um 5,4 Prozentpunkte auf 11,8%; Grund war vor allem der Anstieg des den Aktionären zurechenbaren Reingewinns. Die auf dem Betriebsgewinn (BOP) nach Steuern basierende Eigenkapitalrendite (BOPAT ROE) erhöhte sich infolge des gestiegenen Betriebsgewinns um 5,2 Prozentpunkte auf 11,6%. Der verwässerte Gewinn je Aktie erhöhte sich in Schweizer Franken um 77% auf CHF 21.04, während er im Jahr 2015 CHF 11.86 betrug. In US-Dollar erhöhte er sich um 73% auf USD 21.36, verglichen mit USD 12.33 im Jahr 2015.

General Insurance

Der Betriebsgewinn im Bereich General Insurance stieg um USD 1,6 Mrd. bzw. 182% auf USD 2,4 Mrd., was insbesondere einer Verbesserung des versicherungstechnischen Ergebnisses um USD 1,4 Mrd. in allen Regionen zu verdanken war. Das nichttechnische Ergebnis verbesserte sich in erster Linie aufgrund von Fremdwährungsgewinnen und der Veräusserung selbst genutzter Liegenschaften in Deutschland. Der Schaden-Kosten-Satz verbesserte sich von 103,6% im Jahr 2015 auf 98,4%.

Die Bruttoprämien und Policengebühren gingen um USD 898 Mio. bzw. 3% auf USD 33,1 Mrd. zurück. Gründe für den Rückgang waren die Fokussierung auf Rentabilität, die Auswirkungen der schwachen Marktbedingungen und die Aufgabe von Geschäftsbereichen in Südafrika und Marokko. Die Prämiensätze stiegen 2016 um etwa 2%.

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

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

³ 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.

Finanzergebnis im Überblick (fortgesetzt)

Global Life

Der Betriebsgewinn des Bereichs Global Life wuchs um USD 44 Mio. bzw. 3% in US-Dollar auf USD 1,3 Mrd. Verbesserungen in lokaler Währung in Lateinamerika, Europa, im Nahen Osten und Afrika (EMEA) sowie in Asien-Pazifik wurden durch den geringeren Beitrag von Nordamerika teilweise kompensiert. Niedrigere Gesamtkosten ohne aktivierte Kosten und Verbesserungen der Nettozinsmarge wurden durch die Verschlechterung der technischen Marge teilweise aufgehoben.

Die Bruttoprämien und Policengebühren und Beiträge mit Anlagecharakter im Bereich Global Life stiegen um 5% bzw. USD 1,3 Mrd. auf USD 30,3 Mrd. In lokaler Währung resultierte indessen ein Anstieg von 10%. Dieser Anstieg kam vorwiegend aus den Regionen EMEA und Lateinamerika. Er ist vor allem einem höheren Absatz von Sparprodukten für Privatkunden in Spanien sowie individuellen Vorsorgeschutzprodukten bei Zurich Santander und einem grossen Firmenkundenvertrag in Chile zu verdanken. Durch den rückläufigen Absatz von Produkten mit Einmalprämien in Deutschland wurde der Anstieg teilweise ausgeglichen.

Farmers

Der Betriebsgewinn von Farmers wuchs um USD 99 Mio. bzw. 7% auf USD 1,5 Mrd. Der Betriebsgewinn von Farmers Management Services nahm um USD 118 Mio. auf USD 1,5 Mrd. zu. Grund waren das Wachstum der verdienten Bruttoprämien der Farmers Exchanges und ein positiver Einmal-effekt von USD 86 Mio. infolge eines einmaligen ausserordentlichen Gewinns im Zusammenhang mit einem Pensionsplan. Bei den Farmers Exchanges stiegen die Bruttoprämien um USD 637 Mio. bzw. 3% auf USD 19,7 Mrd. Das Wachstum in den meisten Sparten der fortgeführten Geschäftstätigkeit wurde teilweise durch einen Rückgang der nicht fortgeführten Geschäftstätigkeit von 21st Century Insurance aufgehoben.

Der Betriebsgewinn von Farmers Re ging um USD 19 Mio. auf USD 42 Mio. zurück, was einem verglichen mit 2015 niedrigeren versicherungstechnischen Ergebnis zuzuschreiben war. Der Schadensatz stieg infolge höherer Kosten für Schäden aus Katastrophen, insbesondere im Zusammenhang mit Stürmen in Texas, um 1,2 Prozentpunkte.

Other Operating Businesses wies nach einem Verlust von USD 720 Mio. im Jahr 2015 einen Betriebsverlust von USD 758 Mio. aus. Der Anstieg war auf die Auswirkungen ungünstigerer Wechselkursentwicklungen und verschiedene Einmaleffekte in den Jahren 2016 und 2015 zurückzuführen.

Non-Core Businesses wies nach einem Gewinn von USD 51 Mio. im Jahr 2015 einen Betriebsverlust von USD 11 Mio. aus. Der Verlust ist teilweise auf die verglichen mit 2016 höhere Auflösung langfristiger Reserven im Jahr 2015 zurückzuführen, die aufgrund des Rückkaufprogramms für ein Variable-Annuity-Produkt in den USA vorgenommen wurde.

Konsolidierte Erfolgsrechnung (ungeprüft)

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

	2016	2015
Erträge		
Bruttoprämien	48'208	48'490
Policengebühren	2'407	2'508
Bruttoprämien und Policengebühren	50'615	50'998
Abzüglich: an die Rückversicherer zedierte Prämien	(7'843)	(8'078)
Prämien und Policengebühren für eigene Rechnung	42'772	42'920
Veränderung des Prämienübertrags	(150)	(296)
Verdiente Prämien und Policengebühren für eigene Rechnung, netto	42'622	42'624
Farmers Managementgebühren und verbundene Erträge	2'867	2'786
Ergebnis aus Kapitalanlagen der Gruppe, netto	7'045	7'462
Erträge aus den Kapitalanlagen der Gruppe, netto	5'484	5'572
Realisierte Gewinne/(Verluste) und Wertminderungen aus Kapitalanlagen	1'561	1'891
Erträge aus Kapitalanlagen für Rechnung und Risiko Dritter, netto	13'613	6'238
Gewinne/(Verluste) aus Veräusserung von Geschäftsbereichen	(89)	10
Übrige Erträge	1'187	1'448
Gesamtertrag	67'245	60'568
Aufwendungen		
Gesamtaufwand für Versicherungsleistungen (inkl. Rückversicherung)	35'173	36'076
Abzüglich: an Rückversicherer zedierte Versicherungsleistungen	(4'682)	(5'330)
Gesamtaufwand für Versicherungsleistungen für eigene Rechnung	30'491	30'746
Überschuss- und Gewinnanteile der Versicherten, netto	14'519	7'863
Abschlussaufwand	8'538	9'061
Übriger Betriebs- und Verwaltungsaufwand	7'478	8'659
Zinsaufwand auf Darlehen und Anleihen	423	431
Zinsgutschriften an Versicherungsnehmer und übriger Zinsaufwand	475	467
Gesamtaufwand	61'924	57'227
Gewinn vor Ertragssteuern	5'321	3'340
Ertragssteuern	(1'843)	(1'294)
den Versicherungsnehmern zurechenbar	(304)	(110)
den Aktionären zurechenbar	(1'539)	(1'183)
Reingewinn nach Steuern	3'478	2'047
den Minderheitsanteilen zurechenbar	268	205
den Aktionären zurechenbar	3'211	1'842
in USD		
Basis-Gewinn je Aktie	21.51	12.36
Verwässerter Gewinn je Aktie	21.36	12.33
in CHF		
Basis-Gewinn je Aktie	21.18	11.89
Verwässerter Gewinn je Aktie	21.04	11.86

Finanzergebnis im Überblick (fortgesetzt)

Betriebsgewinn (BOP) nach Geschäftssegmenten (ungeprüft)

in Millionen USD, für die per 31. Dezember abgeschlossenen Geschäftsjahre	General Insurance		Global Life		Farmers	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015
Erträge						
Prämien aus direktem Geschäft ¹	31'770	32'274	13'194	12'033	–	–
Prämien aus übernommenem Geschäft	1'352	1'746	218	186	1'587	2'145
Bruttoprämien	33'122	34'020	13'413	12'220	1'587	2'145
Policengebühren	–	–	2'117	2'227	–	–
Bruttoprämien und Policengebühren	33'122	34'020	15'530	14'446	1'587	2'145
Abzüglich: an die Rückversicherer zedierte Prämien	(7'014)	(5'634)	(874)	(2'489)	–	–
Prämien und Policengebühren für eigene Rechnung	26'108	28'386	14'656	11'957	1'587	2'145
Veränderung des Prämienübertrags	(6)	(335)	(119)	(82)	(65)	120
Verdiente Prämien und Policengebühren für eigene Rechnung, netto	26'102	28'051	14'537	11'876	1'521	2'266
Farmers Managementgebühren und verbundene Erträge	–	–	–	–	2'867	2'786
Ergebnis aus Kapitalanlagen der Gruppe, netto	2'086	2'002	3'884	4'415	39	49
Erträge aus Kapitalanlagen der Gruppe, netto	2'019	2'002	3'244	3'320	39	49
Realisierte Gewinne/(Verluste) und Wertminderungen aus Kapitalanlagen	67	–	640	1'095	–	–
Erträge aus Kapitalanlagen für Rechnung und Risiko Dritter, netto	–	–	13'298	6'168	–	–
Übrige Erträge	646	836	823	1'039	86	56
Gesamterträge BOP	28'834	30'889	32'543	23'498	4'513	5'156
<i>davon Erträge der Geschäftssegmente untereinander</i>	<i>(347)</i>	<i>(527)</i>	<i>(318)</i>	<i>(316)</i>	<i>(26)</i>	<i>(16)</i>
Aufwendungen						
Gesamtaufwand für Versicherungsleistungen, netto ¹	17'394	20'152	11'510	8'612	1'085	1'588
Aufwand für Schäden und Schadensregulierungen, netto	17'396	20'157	–	–	1'085	1'588
Lebensversicherungen, Todesfall- und andere Leistungen, netto ¹	(2)	(4)	11'510	8'612	–	–
Überschuss- und Gewinnanteile der Versicherten, netto	7	3	14'114	7'706	–	–
Einkommenssteueraufwand/(-ertrag), den Versicherungsnehmern zurechenbar	–	–	304	110	–	–
Abschlussaufwand, netto	5'765	5'907	2'282	2'454	487	703
Übriger Betriebs- und Verwaltungsaufwand (ohne Abschreibungen)	2'963	3'636	2'396	2'463	1'297	1'340
Zinsgutschriften an Versicherungsnehmer und übriger Zinsaufwand	104	112	455	445	–	–
Restrukturierungsrückstellungen und übrige nicht im BOP enthaltene Positionen	(321)	(372)	(277)	(435)	(2)	(14)
Gesamtaufwendungen (BOP) (vor Zinsen, Abschreibungen und Wertminderungen)	25'912	29'437	30'785	21'355	2'867	3'618
Betriebsgewinn (BOP) (vor Zinsen, Abschreibungen und Wertminderungen)	2'921	1'452	1'758	2'143	1'647	1'538
Abschreibungen und Wertminderungen auf Liegenschaften und Sachanlagen	109	127	22	28	33	36
Abschreibungen und Wertminderungen auf immaterielle Aktiven	148	252	126	578	93	81
Zinsaufwand auf Darlehen und Anleihen	97	101	10	14	–	–
Betriebsgewinn (BOP) vor Minderheitsanteilen	2'567	972	1'600	1'523	1'520	1'421
Minderheitsanteile	133	108	255	223	–	–
Betriebsgewinn (BOP)	2'435	864	1'344	1'300	1'520	1'421

¹ Global Life umfasst ca. USD 3'968 Mio. und USD 2'701 Mio. an Bruttoprämien und künftigen Leistungen für Lebensversicherungsnehmer mit Universal-Life-Verträgen aus dem Spaniengeschäft der Gruppe für die per 31. Dezember 2016 bzw. 2015 abgeschlossenen Geschäftsjahre (siehe Anhang 3 der Consolidated Financial Statements).

Other Operating Businesses		Non-Core Businesses		Eliminations		Total	
2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015
–	–	59	67	–	–	45'024	44'374
48	47	80	90	(101)	(98)	3'184	4'116
48	47	139	156	(101)	(98)	48'208	48'490
–	–	290	281	–	–	2'407	2'508
48	47	429	437	(101)	(98)	50'615	50'998
(43)	(41)	(13)	(11)	101	98	(7'843)	(8'078)
6	6	416	426	–	–	42'772	42'920
–	–	40	–	–	–	(150)	(296)
6	6	456	426	–	–	42'622	42'624
–	–	–	–	–	–	2'867	2'786
294	300	282	236	(401)	(427)	6'185	6'576
294	300	289	328	(401)	(427)	5'484	5'572
–	–	(6)	(91)	–	–	701	1'004
–	–	315	70	–	–	13'613	6'238
957	1'104	56	98	(1'380)	(1'685)	1'187	1'448
1'257	1'411	1'109	830	(1'781)	(2'112)	66'475	59'671
(1'086)	(1'222)	(5)	(33)	1'781	2'112		
–	–	502	394	–	–	30'491	30'746
–	–	54	118	–	–	18'534	21'862
–	–	448	276	–	–	11'957	8'884
–	–	398	154	–	–	14'519	7'863
–	–	–	–	–	–	304	110
–	–	11	7	(7)	(10)	8'538	9'061
1'181	1'225	122	137	(1'072)	(1'342)	6'888	7'458
120	136	78	89	(281)	(315)	475	467
(65)	(75)	(1)	(10)	–	–	(666)	(906)
1'236	1'286	1'110	770	(1'360)	(1'668)	60'549	54'799
21	125	–	60	(421)	(445)	5'926	4'872
9	7	–	–	–	–	174	198
49	92	–	–	–	–	416	1'004
727	751	10	9	(421)	(445)	423	431
(763)	(726)	(11)	51	–	–	4'913	3'240
(6)	(7)	–	–	–	–	382	324
(758)	(720)	(11)	51	–	–	4'530	2'916

Finanzergebnis im Überblick (fortgesetzt)

Konsolidierte Bilanz (ungeprüft)

Aktiven		
in Millionen USD, per 31. Dezember	2016	2015
Kapitalanlagen		
Total Kapitalanlagen der Gruppe	189'808	191'238
Flüssige Mittel	7'197	8'159
Aktien	15'908	18'873
Obligationen	140'181	137'730
Liegenschaften für Anlagezwecke	10'562	9'865
Hypotheken	6'794	7'024
Übrige Darlehen	9'146	9'569
Anteile an assoziierten Unternehmen und Gemeinschaftsunternehmen	20	18
Kapitalanlagen für Rechnung und Risiko Dritter	125'907	126'728
Total Kapitalanlagen	315'715	317'966
Anteil der Rückversicherer an den versicherungstechnischen Rückstellungen	18'347	17'774
Depotforderungen aus übernommener Rückversicherung	1'764	1'708
Aktivierte Abschlussaufwendungen für Versicherungsverträge (DAC)	17'796	17'677
Aktivierte Abschlussaufwendungen für Investmentverträge (DOC)	426	506
Rechnungsabgrenzungsposten aus Kapitalanlagen	1'653	1'727
Forderungen und übrige Aktiven	16'434	14'930
Latente Steuerguthaben	1'448	1'455
Aktiva aus zur Veräußerung gehaltenen Geschäftsbereichen	530	10
Liegenschaften und Sachanlagen	953	1'140
Bevollmächtigungsverträge	1'025	1'025
Goodwill	1'795	1'289
Übrige immaterielle Aktiven	4'795	4'766
Total Aktiven	382'679	381'972

Passiven		
in Millionen USD, per 31. Dezember	2016	2015
Verbindlichkeiten		
Rückstellung für Prämienrückerstattung	509	537
Verbindlichkeiten aus Investmentverträgen	69'113	70'627
Depotverpflichtungen aus abgegebener Rückversicherung	568	903
Abgegrenzte Abschlussgebühren (DFEF)	4'872	5'299
Versicherungstechnische Rückstellungen	238'326	237'622
Verpflichtungen zum Rückkauf von Wertschriften	1'280	1'596
Rechnungsabgrenzungsposten	3'038	2'849
Übrige Verbindlichkeiten	16'437	15'051
Latente Steuerverbindlichkeiten	4'562	4'498
Verbindlichkeiten aus zur Veräußerung gehaltenen Geschäftsbereichen	290	–
Vorrangige Darlehen und Anleihen	4'162	4'471
Nachrangige Darlehen und Anleihen	7'050	5'614
Total Verbindlichkeiten	350'206	349'069
Eigenkapital		
Aktienkapital	11	11
Kapitalreserven	1'348	3'245
Nicht realisierte Gewinne/(Verluste) auf zur Veräußerung verfügbaren Kapitalanlagen, netto	2'809	2'556
Cashflow Hedges	418	294
Währungsumrechnungsdifferenzen	(9'973)	(9'347)
Neubewertungsreserven	235	228
Gewinnreserven	35'812	34'192
Den Aktionären zurechenbares Eigenkapital	30'660	31'178
Minderheitsanteile	1'813	1'725
Total Eigenkapital	32'473	32'904
Total Passiven	382'679	381'972

Weitere Informationen

Wichtige Daten

Ordentliche Generalversammlung 2017

29. März 2017

Ex-Dividendentag

31. März 2017

Zahlung der Dividende ab dem

4. April 2017

Ergebnisse für die per 31. März 2017 abgeschlossenen drei Monate

11. Mai 2017

Halbjahresergebnisse 2017

10. August 2017

Ergebnisse für die per 30. September 2017 abgeschlossenen neun Monate

9. November 2017

Hinweis: Alle Termine können sich ändern.

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

Corporate Responsibility

Zurich Insurance Group AG, Schweiz
E-Mail: corporate.responsibility@zurich.com

Unsere Berichte 2016



Geschäftsentwicklung 2016

Der Bericht Geschäftsentwicklung enthält Informationen zu Zurich's Geschäft, Strategie und Performance im Jahr 2016. Er ist in Englisch und Deutsch erhältlich.



Geschäftsbericht 2016

Der Geschäftsbericht enthält ausführliche Informationen zur finanziellen Performance von Zurich, zu den Exekutivorganen, zum Risikomanagement, zur Corporate Governance sowie zu den Vergütungen im Jahr 2016 und zur Strategie. Er ist in Englisch und Deutsch erhältlich (der Abschnitt Finanzen ist nur in englischer Sprache erhältlich).

Disclaimer und cautionary statement

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

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

Zurich weist darauf hin, dass die Wertentwicklung in der Vergangenheit nicht aussagekräftig bezüglich zukünftiger Ergebnisse ist.

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

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

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



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

Gestaltung: Radley Yeldar, www.ry.com

Übersetzung: CLS Communication AG, Glattbrugg-Zürich, Schweiz

Fotografien: Ivan Stefania ausser Seiten 12, 14, 15, 17, 19 (Zurich Insurance Company), Seite 16 (iStock), Seite 18 (Getty Images), Seite 21 (Michael Szönyi).

Publicationsystem: ns.publish von Multimedia Solutions AG, www.mmsg.ch

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 PlanoJet, 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 2017 durch Neidhart + Schön AG, www.nsgroup.ch. Zertifiziert nach ISO 14001.

gedruckt in der
schweiz



ClimatePartner®
klimaneutral

Druck | ID 53232-1702-1012

Zurich Insurance Group
Mythenquai 2
8002 Zürich, Schweiz
Telefon +41 (0)44 625 25 25
www.zurich.com

48555-1702

