

«In Krisen steigt die Wertschätzung von Sicherheit»

Bruno Pfister ist seit Mai 2008 Präsident der Konzernleitung der Swiss Life-Gruppe. Im Interview erklärt er, wie sich die Finanzmarktkrise auf Strategie und Ergebnis des Unternehmens ausgewirkt hat und warum das aktuelle Marktumfeld für einen fokussierten Vorsorgeanbieter wie Swiss Life Chancen bietet.



«Wir sind überzeugt, dass das Vorsorgegeschäft langfristig wachsen wird.»

Herr Pfister, Sie haben vor drei Jahren Teile der Seidenstrasse bereist. Was glauben Sie, welche Aufgabe war schwieriger: Die Swiss Life-Gruppe durch die aktuelle Finanzkrise zu führen oder vor 500 Jahren über die Seidenstrasse von Europa nach China zu gelangen?

Das ist schwer zu sagen. Am Ende des Mittelalters waren die Kommunikationsmöglichkeiten sehr viel schlechter als heute. Niemand konnte die Risiken einer Reise von Europa nach China einschätzen. Niemand konnte voraussehen, was ihm auf der Seidenstrasse alles passieren würde.

Nun hat sich gezeigt, dass auch die Reise durch das Geschäftsjahr 2008 alles andere als einfach war.

Das trifft zu. Die Kapitalmärkte gerieten 2008 in eine ausserordentlich schwierige Situation, der sich Swiss Life nicht entziehen konnte. Anders als vor sechs Jahren betrifft die gegenwärtige Krise praktisch alle Anlagekategorien. Die Wucht und die Auswirkungen dieser Entwicklung liessen sich nicht vorhersehen.

Verschiedene Banken und Versicherungen haben diese Krise nicht aus eigener Kraft überstanden. Was hat hier den Unterschied ausgemacht?

Jene Versicherer, die bei ihrem Kerngeschäft geblieben sind, hatten die Risiken auch 2008 im Griff. Wir haben uns jederzeit im Rahmen unserer vorhandenen Risikofähigkeit bewegt. Als sich die Situation im zweiten Halbjahr verschärfte, ermöglichte uns unser diszipliniertes Risikomanagement, rasch Massnahmen zu treffen und unser Kapital zu schützen. Damit gelang es uns, die Überlebensfähigkeit des Unternehmens sicherzustellen.

In den Risikokontext gehört auch die Frage, welche Rendite man anstrebt. Waren die Renditeerwartungen in den letzten Jahren zu hoch?

Wir hatten uns auf Basis unseres Geschäftsmodells und unter Berücksichtigung der Markterwartungen eine Eigenkapitalrendite von 12% zum Ziel gesetzt. Das ist keineswegs übertrieben. Die Krise zwingt jetzt aber alle, die Renditeerwartungen zu überdenken.

Das finanzielle Ergebnis ist aufgrund des massiv reduzierten Finanzergebnisses unbefriedigend. Wo hat die Swiss Life-Gruppe 2008 dennoch Fortschritte gemacht?

Ganz klar im Produktmanagement: Wir haben in Deutschland das erste flexible Produkt mit wählbaren Garantien, sogenannte Variable Annuities, eingeführt und in Luxemburg die entsprechende Plattform aufgebaut. In den einzelnen Märkten haben wir nicht nur mit neuen Produkten Fortschritte erzielt, sondern auch den Produktentwicklungsprozess verbessert. Dabei stützen wir uns heute viel stärker auf echte Kundenbedürfnisse ab, während bisher allzu oft technische Überlegungen den Ausschlag gaben.

Und im Vertrieb?

Die Zusammenarbeit mit AWD trägt erste Früchte. Durch die Anpassung von zwei Produkten auf die Bedürfnisse der AWD-Zielkunden im deutschen Markt haben wir hier erfreuliche Erfolge erzielt; zwar noch in einem kleinen Segment, aber die Erfahrungen werden uns bei der Weiterentwicklung der Zusammenarbeit helfen. Auch in der Schweiz haben wir ein neues Produkt entwickelt und bei AWD erfolgreich eingeführt. Diese ersten Schritte zeigen, wie die Zusammenarbeit mit AWD unsere Produkte verbessern kann, wodurch diese nicht nur bei AWD, sondern auch über die anderen Absatzkanäle besser verkauft werden.

Mit der Übernahme der AWD Gruppe hat Swiss Life die Vertriebskapazität auf einen Schlag deutlich erhöht.

Dieser Effekt hat unsere Organisation stark verändert. Während noch vor wenigen Jahren nur jeder fünfte Mitarbeitende dem Vertrieb angehörte, ist heute, die als selbständige Handelsvertreter tätigen Berater bei AWD eingeschlossen, jeder zweite im Vertrieb tätig. Die Mehrheit unserer Mitarbeitenden hat heute direkten Kundenkontakt.

Im internationalen Geschäft mit Versicherungen für vermögende Privatkunden, im Bereich Private Placement Life Insurance, mussten Sie einen Dämpfer hinnehmen. War daran ausschliesslich die Finanzmarktkrise schuld?

Der Zusammenbruch der Märkte vor allem im Oktober 2008 hat vermögende Kunden sehr verunsichert. Das ist verständlich, verlor dieses Kundensegment in dieser Phase doch sehr viel Geld. Eine weitere Ursache waren aber auch Rechtsunsicherheiten im für uns bedeutenden deutschen Markt. Unterdessen haben wir jedoch unsere Produkte den neuen Bedingungen angepasst.



«Im aktuellen Umfeld steigt die Wertschätzung von Lösungen, welche Sicherheit bieten und Risiken limitieren.»

Wie beurteilen Sie das Potenzial dieses Geschäftsfeldes?

Das Geschäft mit der Vermögensverwaltung für internationale Privatkunden wird sich in den kommenden Jahren stark verändern. Deshalb sehe ich ausgezeichnete Chancen für unser Angebot. Ich gehe davon aus, dass dieses Geschäft wieder auf den Wachstumspfad zurückfinden wird. Mit einer Niederlassung in Singapur und einem Verkaufstandort in Dubai haben wir deshalb unsere globale Reichweite erhöht. Die ersten Wochen im Jahre 2009 stimmen mich zuversichtlich.

Das Prämienvolumen der Swiss Life-Gruppe ging insgesamt um 13% auf CHF 18,5 Milliarden zurück. Woran lag es?

Beim Vergleich mit dem Vorjahr müssen Sie berücksichtigen, dass im ersten Halbjahr 2007 auch noch die Prämienvolumen in Höhe von rund CHF 1,9 Milliarden der französischen ERISA-Gesellschaften enthalten sind, die wir verkauft haben. Ohne ERISA-Beitrag beträgt der Prämienrückgang nur 4%. Dabei konnte das erfreuliche Prämienwachstum in Frankreich die rückläufige Prämienentwicklung in den anderen Märkten nicht ganz wettmachen. In der Schweiz haben wir aber unsere führende Position verteidigt. In Deutschland ist 2008 zwar das Einmaleinlagengeschäft aufgrund des Marktumfelds stark zurückgegangen, aber wir haben beim Geschäft mit periodisch finanzierten Produkten sehr erfolgreich gearbeitet und zum ersten Mal in der Geschichte von Swiss Life über 50 000 Policen abgeschlossen.



«Mit AWD wollen wir unsere Ertragsströme diversifizieren und unsere Vertriebskapazität ausbauen.»

Was bedeutet das unter Ihren Zielsetzungen liegende finanzielle Ergebnis für die Strategie? Ist mit Korrekturen zu rechnen?

Die Strategie von Swiss Life basiert auf unserer Überzeugung, dass das Vorsorgegeschäft langfristig wachsen wird und zwar stärker als die allgemeine Wirtschaft. Das hat vor allem zwei Gründe: die demografischen Entwicklungen und die immer angespanntere Lage der Staatsfinanzen vieler Länder. Das führt dazu, dass der staatlich finanzierte Teil der Altersvorsorge relativ an Bedeutung verlieren wird, während der privat finanzierte Teil sich stärker entwickeln muss, wenn der Lebensstandard im Alter mehr oder weniger gehalten werden soll. Das aktuelle Marktumfeld ändert an dieser Ausgangslage grundsätzlich nichts.

Und was heisst dies jetzt für die Strategie von Swiss Life?

Wir gehen davon aus, dass die Vorsorgeleistungen in den kommenden Jahren grösser werden, was den Bedarf an Vorsorge steigen lässt. Vor diesem Hintergrund ist unsere Strategie richtig, und es gibt keinen Grund, daran etwas zu ändern. Wegen der Finanzkrise ist aber unsere finanzielle Flexibilität eingeschränkt. Dies hat zur Folge, dass unsere Wachstumsziele in den Hintergrund gerückt sind und der Schutz des Eigenkapitals in dieser Phase erste Priorität hat.

In der Öffentlichkeit wird nach wie vor die Vertriebsstrategie von Swiss Life mit der Akquisition von AWD angezweifelt. Was sagen Sie zu dieser Kritik?

Ich kann die Kritik insofern verstehen, als wir über die nächsten Jahre jetzt anhand von Zahlen und Fakten beweisen müssen, dass diese Akquisition richtig war. Mit der Übernahme von AWD wollen wir unsere Ertragsströme diversifizieren und vor allem unsere Vertriebskapazität in Deutschland ausbauen, um das Potenzial von Swiss Life besser ausschöpfen zu können. In der Schweiz schafft uns AWD die Möglichkeit, einen grossen Schritt in Richtung Mehrkanalvertrieb zu machen. Zudem eröffnet uns AWD Zugang zu Märkten, in denen wir heute nicht präsent sind, beispielsweise in Zentral- und Osteuropa. Schliesslich

haben wir via AWD zusätzliche Marktintelligenz bezüglich Kundenbedürfnissen und Produkttrends erhalten. AWD profitiert auch von Swiss Life, weil wir AWD helfen, das eigene Geschäft effizienter zu machen und Ertragssteigerungen zu erzielen. Die Erfahrungen der letzten Monate zeigen, dass die Perspektiven dieser Partnerschaft vollständig intakt sind.

Sie haben auf den starken Ausbau des Vertriebs hingewiesen. Der beste und stärkste Vertrieb kann aber nur dann etwas verkaufen, wenn wettbewerbsfähige Produkte vorhanden sind. Wo stehen Sie diesbezüglich?

Die Innovationskraft wurde insbesondere im Jahre 2008 stark verbessert. Die Kundenorientierung des Produktmanagements ist klar gestärkt worden. Dabei hat uns auch das Know-how von AWD geholfen, wie die Erfolge in Deutschland und auch in der Schweiz beweisen. Damit ist aber auch gesagt, dass in der Zusammenarbeit von Swiss Life und AWD die Potenziale nicht über Nacht realisiert werden können. Es braucht dafür nicht zuletzt auch deshalb Zeit, weil wir das erfolgreiche Geschäftsmodell von AWD mit der unabhängigen Finanzberatung nicht gefährden, sondern weiter stärken wollen. Das bedingt ein mit Bedacht gewähltes, sorgfältiges Vorgehen.

Die Hauptmärkte, in denen Sie sich bewegen, sind recht gesättigte Märkte. Limitiert Sie das?

Verschiedene Analysen, die wir durchgeführt haben, zeigen, dass Europa weltweit jene Region ist, wo das Lebensversicherungsgeschäft in absoluten Zahlen nach wie vor am stärksten wächst. Das Wachstum ist hier prozentual zwar kleiner als in anderen Regionen, aber weil die Basis sehr viel grösser ist, bleibt der europäische Lebensversicherungsmarkt auch vom Wachstum her attraktiv. Dazu kommt das bereits angesprochene Phänomen, dass die Vorsorgebedürfnisse und die privat finanzierten Vorsorgelösungen massiv an Bedeutung gewinnen werden.

Also kann man sagen: Schlechte Zeiten sind gute Zeiten für Versicherer?

Ich bin überzeugt, dass vor allem Finanzkrisen das Verständnis der Kunden für Risiken schärfen. Im aktuellen Umfeld steigt die Wertschätzung von Lösungen, welche Sicherheit bieten und die Risiken limitieren.

Die schwierigste Frage zum Schluss: Haben Sie schon einmal versucht, Ihrem Sohn Ihre Arbeit zu erklären?

Nein, das habe ich noch nicht versucht. Ich glaube, es wäre schwierig, einem Fünfjährigen das Konzept einer Lebensversicherung zu erklären. Das würde ihn und wohl auch mich überfordern. Er weiss aber, wo ich arbeite, und besucht mich auch hin und wieder im Büro.

Und wenn er Sie jetzt doch einmal fragen würde?

Dann würde ich ihm antworten, dass wir das Leben und die Zukunft der Menschen sicherer machen. Und mit dem Schutz, den wir ihm, seinen Freunden und deren Eltern und Verwandten garantieren, sichern wir sehr vielen Menschen ein Stück Geborgenheit und Zuversicht.



«Wir sichern vielen Menschen ein Stück Geborgenheit und Zuversicht.»