

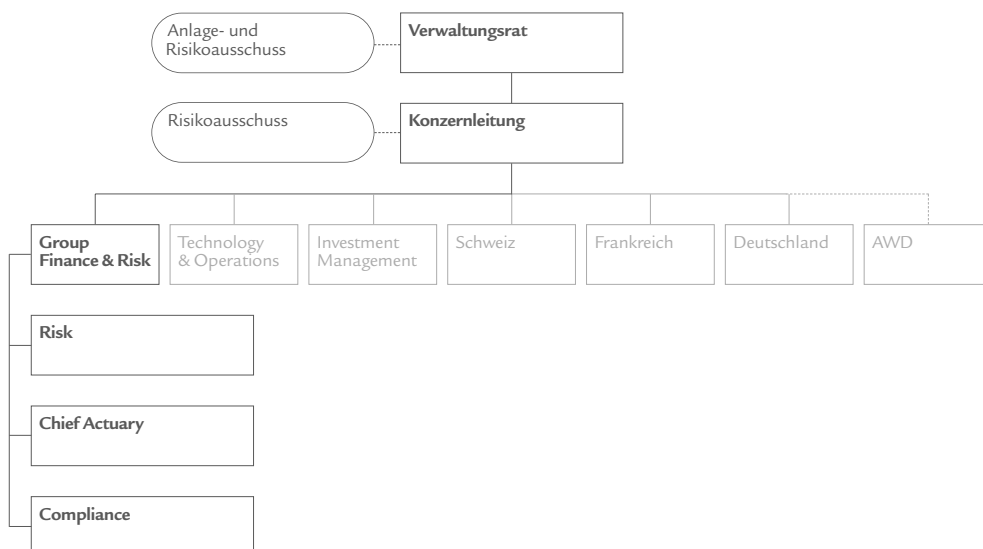
Risikomanagement | Swiss Life verfolgt ein ganzheitliches, wertorientiertes Risikomanagement, das auf den Schutz sowie den optimalen Einsatz des Risikokapitals ausgerichtet ist. Dieser Ansatz bewährte sich auch unter den aussergewöhnlichen Anforderungen im Geschäftsjahr 2008.

Das Risikomanagement ist ein zentraler Bestandteil des finanziellen Führungsprozesses der Swiss Life-Gruppe. Die Gesamtverantwortung liegt beim Group Chief Financial & Risk Officer. Der Anlage- und Risikoausschuss des Verwaltungsrats überwacht den Prozess, entscheidet über die Risikobudgetierung und informiert den Gesamtverwaltungsrat über die Risikosituation des Unternehmens. Weitere Gremien des Risikomanagements sind der Risikoausschuss der Konzernleitung (Group Risk Committee) sowie die Asset and Liability Management Committees auf Länderebene.

STRATEGISCHES RISIKOMANAGEMENT | Vor dem Hintergrund des aktuell sehr anspruchsvollen wirtschaftlichen Marktumfelds ist ein umfassendes Management aller Risiken von höchster Priorität. Um insbesondere mit den strategischen Risiken adäquat umgehen zu können, verwendet Swiss Life verschiedene analytische Methoden und einen Balanced-Scorecard-Ansatz. Im Rahmen des strategischen Risikomanagements bindet Swiss Life alle Informationen über Risiken und die entsprechenden Renditemöglichkeiten in die strategischen Entscheidungen ein. Das Verstehen des Zusammenspiels einzelner Risiken ist Voraussetzung dafür, dass Risiko beeinflussende Umstände bereits bei der Strategieentwicklung berücksichtigt und entsprechend gesteuert werden können. Nachfolgend werden die wichtigsten Prozesse und Risiken im Risikomanagement vorgestellt und erörtert.

Weitere Informationen zu Risiken	
	Seite
Zinsänderungsrisiko	135
Aktienkursrisiko	138
Kredit-/Ausfallrisiko	138
Währungsrisiko	143
Liquiditätsrisiko	144

Organisations- und Governance-Struktur der Risikomanagementfunktionen

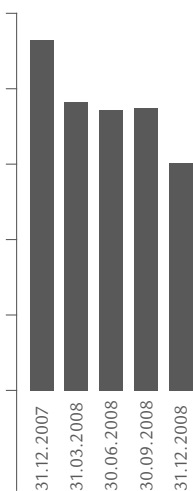


RISIKOBUDGETIERUNG | Der Risikobudgetierungsprozess stellt für jede Versicherungseinheit innerhalb der Swiss Life-Gruppe die Risikofähigkeit fest, die als Grundlage zur Bestimmung der Risikoneigung dient. Diese ist wiederum eng verknüpft mit der Planung der zukünftigen Erträge aus dem Versicherungs- und Anlagegeschäft. Aufgrund der Risikoneigung werden in den einzelnen Einheiten Risikokapitallimiten für die eingegangenen Markt- und Kreditrisiken bestimmt. Die Markttrisiken werden weiter unterteilt in Limiten für Aktien, Zinsen und Währungen. Die Kontrolle der Einhaltung dieser Limiten wird in den Einheiten auf monatlicher Basis vorgenommen und basiert auf einem gruppenweit einheitlichen System, so dass Swiss Life jederzeit über eine konsolidierte Risikoeinschätzung verfügt.

Neben der Steuerung und Kontrolle in den einzelnen Geschäftseinheiten werden die Risiken auf Gruppenstufe konsolidiert und gesamthaft beurteilt. Bei der Bewertung spielen auch externe Anforderungen der Aufsichtsbehörden und Ratingagenturen eine zentrale Rolle. Aus diesen Anforderungen können sich Einschränkungen bezüglich der Anlagestrategie in den einzelnen Einheiten ergeben.

Im dritten und vierten Quartal 2008 intensivierte Swiss Life aufgrund der sehr volatilen Finanzmärkte die Überwachung und Steuerung ihrer Risiken. Die Werte der Anlagen wurden auf täglicher Basis ermittelt oder, wo nicht anders möglich, geschätzt. Der Risikoappetit wurde reduziert, was zu einer entsprechenden Reduktion der Risikokapitallimiten führte. Als Resultat verringerte das Unternehmen die vorher schon reduzierten Risiken auf der Anlagenseite, insbesondere bei Aktien, Hedge Funds und Währungen, zusätzlich.

Konsolidierte Markttrisiken



MARKTRISIKEN | Das Marktrisiko entsteht durch die Schwankungen an den Finanzmärkten, die den Wert der Kapitalanlagen und der Verpflichtungen beeinflussen. Zu den Risikoarten, die für Swiss Life von Bedeutung sind, zählen besonders Zinsänderungen, volatile Aktienmärkte sowie schwankende Wechselkurse gegenüber dem Schweizer Franken. Aufgrund der sehr volatilen Finanzmärkte, vor allem im vierten Quartal 2008, verringerte Swiss Life das konsolidierte Marktrisiko markant (siehe Grafik), um damit im aktuellen Marktumfeld das Verlustpotenzial zu minimieren.

Das Zinsrisiko ergibt sich aus den Schwankungen der Zinsen vor allem in Schweizer Franken und Euro, die sich auf den Wert der Kapitalanlagen und die Verpflichtungen (künftige Versicherungsleistungen) gleichzeitig auswirken. Das Zinsrisiko wird im Rahmen des Asset and Liability Management beurteilt und gesteuert. Durch die Investition in entsprechende Zinsinstrumente, insbesondere Obligationen, lassen sich Zinsrisiken für das Unternehmen reduzieren. Dabei werden die Fälligkeitsstrukturen und Mittelflüsse der Anlagen und der Verbindlichkeiten aufeinander abgestimmt. In der Berichtsperiode hielt Swiss Life die Sensibilität des ökonomischen Eigenkapitals auf Zinsänderungen tief. Der Duration Gap, welcher die unterschiedliche Wertentwicklung von Anlagen und Verbindlichkeiten aufgrund von Zinsänderungen misst, lag per 31. Dezember 2008 bei 1,1% (siehe Grafik auf Seite 36). Dies bedeutet, dass bei einer Erhöhung des Zinsniveaus um 100 Basispunkte das ökonomische Eigenkapital um 1,1% des Barwerts der Verpflichtungen ansteigen würde.

Eine weitere Komponente des Zinsrisikos ist die Veränderung der Differenz der Zinssätze, die Unternehmen für Fremdkapital bezahlen, gegenüber dem von Staaten ausgerichteten Zins auf Staatsanleihen. Diese Zinsdifferenz (Credit Spread) hat sich im dritten und vierten Quartal 2008 massiv ausgeweitet, was zu einem Wertverlust bei den Unternehmensanleihen führte. Diese Anleihen werden vom Bereich Investment Management intensiv überwacht und bei Bedarf gegen Ausfälle abgesichert oder verkauft.

Das Aktienrisiko ergibt sich aus den Schwankungen der weltweiten Aktienmärkte und der Wertentwicklung von aktienähnlichen Anlagen wie Private Equity und Hedge Funds. Die einzelnen Geschäftseinheiten steuern dieses Risiko durch Anlagelimiten unter Einhaltung der Risikokapitallimiten aus der Risikobudgetierung. Die Aktienquote nach Absicherungen (Aktienquote netto) der Swiss Life-Gruppe wurde im Verlaufe des Berichtsjahres massiv reduziert und lag per Ende 2008 bei 0,8% (Fair-Value-Basis). Im Weiteren wurde das Risiko des Hedge-Funds-Portefeuilles durch Rückzahlungen und Absicherungsmassnahmen markant reduziert.

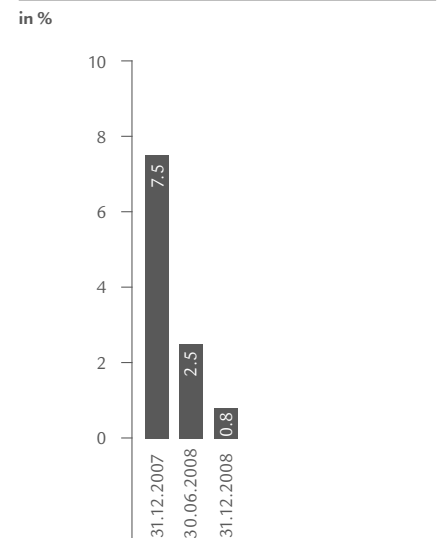
Das Währungsrisiko umfasst die Schwankungen der Fremdwährungen gegenüber dem Schweizer Franken und wird durch Wechselkurs-Absicherungsgeschäfte begrenzt. Im Verlauf des Berichtsjahres wurden die ausstehenden Fremdwährungsbeträge auf den Anlagen massiv reduziert, per 31. Dezember 2008 lag die Fremdwährungsquote bei 0,8% (Fair-Value-Basis).

KREDITRISIKEN | Für einen Kreditgeber besteht das Risiko, dass eine Gegenpartei ihren Verpflichtungen nicht nachkommt. Dabei könnte es sich beispielsweise um ausbleibende Zinszahlungen bei Obligationen, Darlehen oder Hypotheken handeln. Kreditrisiken treten bei Kapitalanlagen und in beschränktem Masse im Rückversicherungsbereich auf. Swiss Life versucht, solche Ausfälle durch gruppenweite Richtlinien zur Qualität von Schuldern und durch das Einfordern von Garantien zu verhindern und das eingegangene Risiko adäquat zu entschädigen.

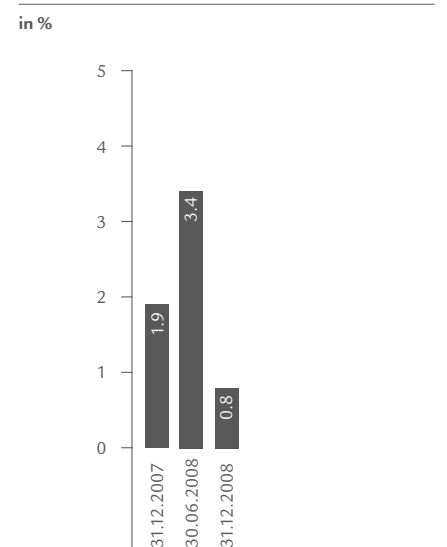
Bei Derivatgeschäften mit Finanzinstituten bewertet Swiss Life regelmässig die ausstehenden Positionen. Die Gegenparteien tätigen Ausgleichszahlungen, so dass das Nettokreditrisiko pro Gegenpartei limitiert werden kann. Bei einzelnen Obligationen wird mit dem Kauf einer Absicherung das Ausfallrisiko reduziert. Kurzfristige Geldanlagen sind verteilt über Staatsanleihen, Nationalbankwechsel und auf mehrere Banken. Letztere sind grösstenteils durch Hinterlegung von Sicherheiten durch die Banken abgesichert.

Swiss Life investiert knapp 60% der Anlagen in Obligationen (Fair-Value-Basis). Davon entfallen wiederum nahezu 60% auf Obligationen mit AAA-Rating (siehe Grafik auf Seite 34). Der verbleibende Teil des Obligationenportfolios ist breit diversifiziert und für tiefer eingestufte Anleihen (BBB oder tiefer) limitiert.

Aktienquote (netto) auf Fair-Value-Basis

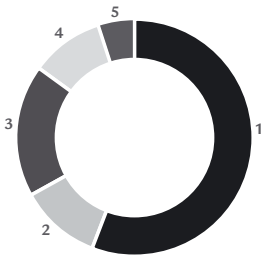


Währungsrisiko (netto) auf Fair-Value-Basis



Rating-Struktur Obligationenportfolio auf Fair-Value-Basis per 31.12.2008

Total 100%



- 1 AAA 56%
- 2 AA 11%
- 3 A 18%
- 4 BBB 10%
- 5 tiefer als BBB 5%

VERSICHERUNGSTECHNISCHE RISIKEN | Im Bereich der versicherungstechnischen Risiken gilt es sowohl biometrische Risiken (Sterblichkeit, Langlebigkeit und Invalidität) wie auch Unsicherheiten im Kundenverhalten (Rückkaufsquoten und Kapitaloptionen) zu berücksichtigen.

Die versicherungstechnischen Parameter wie Sterblichkeits-, Invaliditäts- oder Stornoraten werden aus firmeninternen Erfahrungsdaten und teilweise auch basierend auf externen Statistiken bestimmt. Diese Parameter sind die Grundlage für die Tarifierung der Produkte und die Bewertung von Versichertenbeständen. Zurzeit liegt ein besonderes Augenmerk auf der künftigen Entwicklung der Lebenserwartung, die für Rentenprodukte und insbesondere für das Geschäft mit der beruflichen Vorsorge in der Schweiz eine grosse Herausforderung darstellt. Da die Parameter für die Bewertung von zukünftigem Geschäft auf historischen Informationen basieren, entsteht ein Parameterrisiko. Um dieses Risiko beurteilen zu können, wird in verschiedenen Sensitivitätsanalysen bewusst vom bestmöglichen Schätzwert der biometrischen Parameter abgewichen, um so deren Einfluss auf die Bewertungen abzuschätzen. Zusätzlich werden Extremszenarien und ihre Einflüsse auf die Geschäftsaktivitäten simuliert. Eine Pandemie, zum Beispiel, wird nicht nur dadurch modelliert, dass die versicherungstechnischen Parameter entsprechend ausgelenkt werden, sondern auch unter Berücksichtigung ihrer möglichen Einflüsse auf die Kapitalmärkte. Aus diesen Überlegungen lässt sich das benötigte Kapital für das versicherungstechnische Risiko bestimmen.

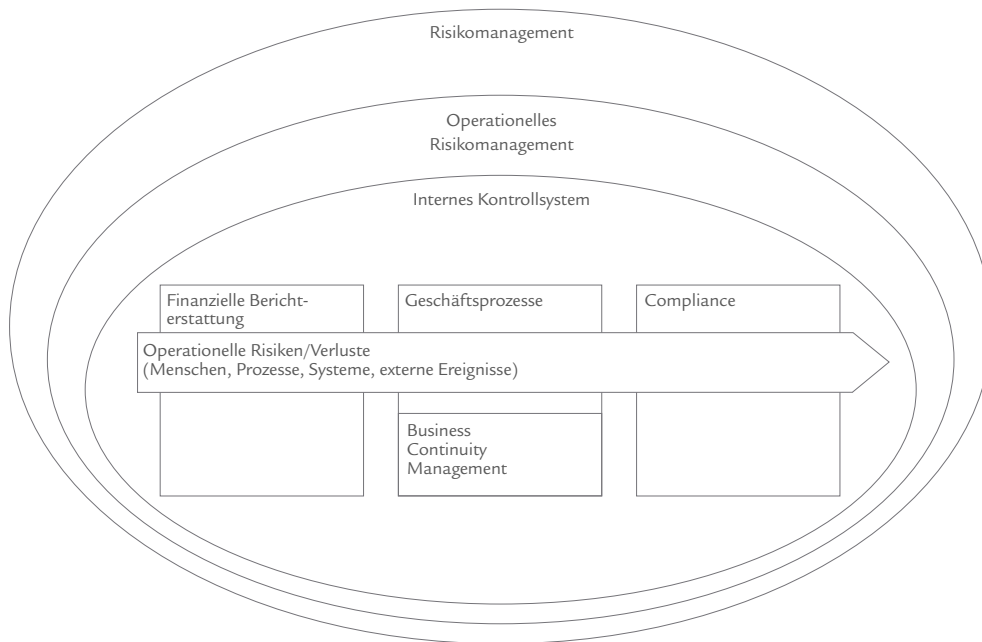
OPERATIONELLES RISIKOMANAGEMENT UND INTERNES KONTROLLSYSTEM | Das operationelle Risikomanagement (ORM) von Swiss Life beinhaltet die Methoden und Prozesse, die der Identifikation, Beurteilung, Steuerung beziehungsweise Vermeidung von operationellen Risiken dienen. Das ORM definiert operationelles Risiko als die Gefahr von Verlusten, die infolge einer Unzulänglichkeit oder des Versagens von internen Verfahren (Prozessen), Menschen und Systemen oder infolge externer Ereignisse eintreten.

Das Interne Kontrollsystem (IKS) von Swiss Life ist die Gesamtheit der vom Verwaltungsrat und der Konzernleitung angeordneten Vorgänge, Methoden und Massnahmen, die dazu dienen, einen ordnungsgemässen Ablauf des betrieblichen Geschehens sicherzustellen. Im Fokus stehen dabei die Zuverlässigkeit der finanziellen Berichterstattung, die Wirksamkeit von Geschäftsprozessen sowie die Befolgung von Gesetzen und Vorschriften, die zum Schutz des Unternehmensvermögens erstellt worden sind.

Swiss Life hat im Jahr 2008 das Interne Kontrollsystem (IKS) sowie das operationelle Risikomanagement (ORM) unter Berücksichtigung der rechtlichen und regulatorischen Anforderungen weiterentwickelt und die daraus entstandene integrierte Methodik in den Kerngesellschaften implementiert. Dabei wird im Speziellen auch den Bereichen Compliance und Business Continuity Management (BCM) Rechnung getragen.

ASSET AND LIABILITY MANAGEMENT | Beim langfristig ausgelegten Asset and Liability Management (ALM) werden die Erkenntnisse aus den Risikoabschätzungen und dem Risikoappetit aus der Risikobudgetierung als Basis für die Anlagestrategie herangezogen. Ziel ist es, fällige Leistungen jederzeit bezahlen zu können und stets genügend Eigenkapital zur Deckung von Wertschwankungen der Aktiven und Passiven zur Verfügung zu haben. Die

 Umfassendes Risikomanagement



Anlage der Vermögen der Versicherungsnehmer, der freien Reserven des Unternehmens sowie des Eigenkapitals erfolgt stets unter der Berücksichtigung klarer Kriterien bezüglich Sicherheit, Rendite und Liquidität.

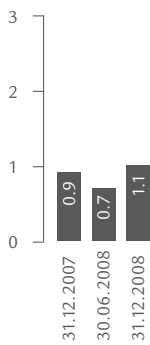
Im Jahr 2008 wurde im vierten Quartal ein zusätzlicher szenariobasierter ALM-Prozess durchgeführt, um die aktuellsten Bewertungen in die Bestimmung von Risikofähigkeit und Risikoappetit einfließen zu lassen. Darauf basierend wurden die Anlagestrategie (strategische Asset Allocation) und die Politik der Ausschüttung an die Versicherungsnehmer der Situation angepasst.

Die Resultate, namentlich auch die erwartete Rendite aus den Anlagen, fließen in die Mehrjahresplanung ein, die dann von der Konzernleitung und dem Verwaltungsrat beurteilt und verabschiedet wird.

ASSET ALLOCATION | Die Anlagestrategie hat zum Ziel, das eingesetzte ökonomische Risikokapital im Einklang mit dem Risikoappetit effizient einzusetzen, d. h. die Rendite der Anlagen unter Berücksichtigung des verfügbaren Risikokapitals zu optimieren. Der aktuelle Wert und der zeitliche Ablauf der Verbindlichkeiten aus den Lebensversicherungsverträgen bilden die Grundlage dazu. Diese zukünftigen Auszahlungen sind grösstenteils bekannt, bestimmt durch die garantierten Vertragsleistungen, und werden deshalb auf der Anlage-seite durch festverzinsliche Anleihen, vorwiegend Obligationen, abgedeckt. Dabei ist die Schuldnerqualität des Anleihegebers entscheidend sowie das Management des Unterschieds zwischen den Restlaufzeiten der Anlagen einerseits und den Verpflichtungen andererseits (Duration Gap).

Duration Gap (gewichtet)

in %



Die anderen Verbindlichkeiten, wie der nicht garantierte Teil (Überschussanteil) einer Lebensversicherungspolice, schwanken im Lauf der Zeit, weil die auszuschüttenden Beträge gesetzlich geregelt sind oder direkt von der Entwicklung der Finanzmärkte abhängen. Die hierfür getätigten Anlagen tragen dem Charakter der Wertschwankungen Rechnung und berücksichtigen neben der langfristigen Ausrichtung auch die allenfalls benötigte Liquidität. Dies für den Fall, dass der Versicherungsnehmer von der Möglichkeit Gebrauch macht, vom Vertrag zurückzutreten.

Neben ökonomischen Gesichtspunkten bestimmen weitere Faktoren die Asset Allocation, etwa aufsichtsrechtliche oder internationale Rechnungslegungsvorschriften. Auch die Ausstattung mit Eigenmitteln (Solvenz), der Liquiditätsbedarf oder die Anforderungen von Ratingagenturen schränken die Anlagetätigkeiten ein.

AUSSCHÜTTUNGSPOLITIK | Swiss Life strebt bei ihrer jährlich zu bestimmenden Ausschüttung im Rahmen der definierten Ausschüttungspolitik einen Interessenausgleich zwischen den Versicherungsnehmern und den Aktionären an. Bei den Versicherungsnehmern steht das Bedürfnis nach Sicherheit im Zentrum. Sie wünschen eine gesicherte Mindestverzinsung und regelmässige Überschüsse in angemessener Höhe. Die Aktionäre hingegen fokussieren auf ein angemessenes Verhältnis zwischen Rendite und Risiko: Sie wünschen für das von ihnen eingesetzte Kapital eine angemessene Entschädigung der Risiken in Form von Dividenden und Kapitalgewinnen.

PROZESSMANAGEMENT | Swiss Life steuert den Asset-and-Liability-Management-Prozess zentral. Die Gesamtverantwortung und die Steuerung des konzernweiten ALM-Prozesses liegen in der Hand des Group Chief Financial & Risk Officer. Die für das Risiko- und Investmentmanagement zuständigen Unternehmensbereiche sowie das Aktuariat bestimmen den ALM-Prozess. Der Anlage- und Risikoausschuss des Verwaltungsrats überwacht den ALM-Prozess.

In jeder Geschäftseinheit werden die Entscheidungsgrundlagen für das ALM-Komitee in einem lokalen Gremium erarbeitet und die getroffenen Entscheide anschliessend umgesetzt. Die lokalen Gremien steuern und überwachen auch die taktischen Abweichungen in der Asset Allocation innerhalb der im ALM-Prozess festgelegten Limiten.

PRODUKTGESTALTUNG | Swiss Life orientiert sich bei der Produktgestaltung an den Kundenbedürfnissen. Innovative Vorsorgelösungen werden auf der Basis von Marktforschung und in Zusammenarbeit mit Distributionspartnern entwickelt.

Swiss Life verfolgt bei neuen Produkten ein Geschäftsmodell mit reduzierten Kapitalmarktrisiken und tieferem Kapitalbedarf. Bis 2012 plant Swiss Life, 70%–80% des Neugeschäfts mit Produkten ohne klassische Überschussysteme und mit transparenten Leistungen zu schreiben. Diese basieren auf einer individuellen Fondsanlage und bieten Kunden Garantiezusagen an. Ausserdem strebt Swiss Life im gleichen Zeitraum eine Erhöhung der Deckungsbeiträge aus reinen Risikoprodukten an. Dadurch reduziert sich die Abhängigkeit der Profitabilität von der Kapitalmarktentwicklung.

Das Neugeschäft wird auf ökonomischer Basis bewertet. Swiss Life prüft die Wirtschaftlichkeit des Neugeschäfts regelmässig. So ist das Unternehmen in der Lage, die Preise, Provisionen und übrigen Marktkonditionen der einzelnen Produkte an ein sich ständig änderndes Umfeld anzupassen.

Die versicherungstechnischen Rückstellungen haben jederzeit sämtliche vertraglichen und aufsichtsrechtlichen Anforderungen aus dem bestehenden Geschäftsportfolio zu decken. Daher sind nicht nur die aufsichtsbehördlichen Vorschriften einzuhalten, sondern auch die internen Einschätzungen bestimmter Risikoarten einzubeziehen.

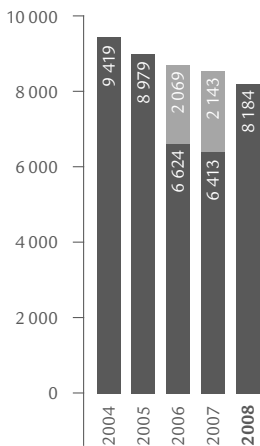
REGULATORISCHE ANFORDERUNGEN | Nach mehrjähriger Vorbereitung hat am 1. Januar 2009 die neue Eidgenössische Finanzmarktaufsicht (FINMA) ihre operative Tätigkeit aufgenommen. In der FINMA werden das Bundesamt für Privatversicherungen BPV, die Eidgenössische Bankenkommission EBK und die Kontrollstelle für die Bekämpfung der Geldwäscherei Kst GwG zusammengeführt.

Zum Schutz der Versicherten vor den Folgen von Insolvenz oder Missbrauch operiert die FINMA auf der Basis der Integrierten Versicherungsaufsicht. Kernelement dieses Ansatzes ist der Schweizer Solvenztest (SST), welcher der Ermittlung der ökonomischen Risikoexposition und Risikofähigkeit dient. Nach einer fünfjährigen Übergangsphase wird die Solvabilität nach SST ab 1. Januar 2011 für alle Schweizer Versicherungsunternehmen verbindlich. Als Ergänzung zu diesem quantitativen Ansatz steht der FINMA das sogenannte Swiss Quality Assessment (SQA) zur Verfügung. Dazu gehören auch die entsprechenden Bestimmungen zu Corporate Governance, Risikomanagement sowie zum Internen Kontrollsystem. Daneben finden sich weiterhin verschiedene traditionelle Instrumente wie zum Beispiel die Solvabilität I oder das gebundene Vermögen.

Zur Festigung der risikobasierten Solvabilität nach SST hat Swiss Life im Lauf des Geschäftsjahrs entsprechende Massnahmen ergriffen. Dazu gehören unter anderem die Reduktion der Aktienquote und der Hedge-Fund-Investitionen, aber auch das Ergreifen verschiedener Absicherungsmassnahmen. Die Einstellung des Aktienrückkaufprogramms wirkte sich zudem stabilisierend auf die Solvabilität I auf Gruppenstufe aus. Eine tiefere Dividende als die ursprünglich in Aussicht gestellte trägt ebenfalls zur Kräftigung der Gruppen-Solvabilität bei.

Auch die Europäische Union (EU) verfolgt mit dem Projekt Solvency II das Ziel einer risikobasierten Solvenzaufsicht. Die Europäische Kommission veröffentlichte am 10. Juli 2007 einen ersten Entwurf der entsprechenden Richtlinie. Am 26. Februar 2008 folgte eine überarbeitete Version. Nach heutigem Kenntnisstand dürfte Solvency II jedoch frühestens im Laufe des Jahrs 2013 operativ umgesetzt werden. Für Swiss Life als nicht in der EU beheimateten Versicherer sind die entsprechenden Regeln zur Behandlung von Drittstaaten sehr wichtig. Die Rahmendirektive sieht zudem eine modernisierte Gruppenaufsicht vor. Kernpunkt dabei ist das Äquivalenzprinzip. Die Schweizer Versicherungswirtschaft setzt sich dafür ein, dass dieses Prinzip für alle Versicherungen gleiche Wettbewerbsbedingungen schafft, und zwar unabhängig vom Standort ihres Firmensitzes.

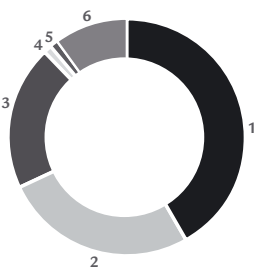
Mitarbeitende (Vollzeitstellen)



■ Fortgeführte Geschäftsbereiche
 ■ Nicht fortgeführte Geschäftsbereiche

Mitarbeitende nach Ländern
(Vollzeitstellen) per 31.12.2008

Total 8184 Mitarbeitende



- 1 Schweiz 3426
- 2 Frankreich 2159
- 3 Deutschland 1613
- 4 Luxemburg 86
- 5 Liechtenstein 93
- 6 Übrige 807

Humankapital | Qualifizierte und engagierte Mitarbeitende sind für Swiss Life ein strategischer Erfolgsfaktor. Um das Engagement und Know-how ihrer Mitarbeitenden und Führungskräfte zu stärken, investiert das Unternehmen laufend in die Entwicklung und Weiterbildung. Im Jahr 2008 setzte Swiss Life die Förderung der Leistungskultur und ihr Engagement als verantwortungsvolle Arbeitgeberin konsequent fort.

Der Erfolg von Swiss Life hängt von qualifizierten und überdurchschnittlich engagierten Mitarbeitenden ab. Die Massnahmen des Human Capital Management sind daher darauf ausgerichtet, die richtigen Mitarbeitenden zu finden, zu halten und diese gezielt weiterzuentwickeln. Dabei orientiert sich Swiss Life konsequent an der Unternehmensstrategie und den Unternehmenswerten.

LEISTUNGSKULTUR | Swiss Life bekennt sich zu einer leistungsorientierten Unternehmenskultur. Im Jahr 2008 hat sie diese mit verschiedenen Massnahmen weiter gestärkt.

Mit dem Ziel, das Kompetenzmodell nach den neuen strategischen Prioritäten auszurichten, haben sich Führungskräfte und Mitarbeitende an einem gruppenweiten Projekt beteiligt. Das Kompetenzmodell beschreibt das strategie- und wertorientierte Verhalten von Führungskräften und Mitarbeitenden. Neu werden insbesondere die Kompetenzen Innovationsfähigkeit, Kundenorientierung und der Umgang mit Veränderungen stärker gewichtet. Das angepasste Kompetenzmodell ist Teil des Mitarbeiterbeurteilungssystems – eines zentralen Elements der Leistungskultur. Es wird erstmals in den Zielvereinbarungen für das Jahr 2009 angewendet.

COMMITMENT | Eine wichtige Kennzahl ist für Swiss Life der Wert für das Commitment. Dieser gibt Auskunft darüber, wie stark sich die Mitarbeitenden gegenüber dem Unternehmen und ihrer Arbeit verpflichtet fühlen. Im Jahr 2008 belief sich der durchschnittliche Commitment-Wert der Mitarbeitenden der Swiss Life-Gruppe auf 76 von 100 Indexpunkten und blieb damit gegenüber dem Vorjahr stabil. Einzelne Geschäftsbereiche übertrafen im Berichtsjahr den Zielwert von 80 Indexpunkten.

Das Verhalten von Führungskräften gegenüber ihren Mitarbeitenden beeinflusst massgebend deren Commitment. Basierend auf dem Kompetenzmodell hat beispielsweise die Geschäftseinheit Private Placement Life Insurance mit Standorten in Liechtenstein, in der Schweiz, in Luxemburg, in Singapur und in Dubai in verschiedenen Veranstaltungen ein gemeinsames Verständnis von Leadership erarbeitet.

TALENTENTWICKLUNG | Mitarbeitende und Führungskräfte kontinuierlich weiterzuentwickeln und sie so zu motivieren, dass sie im Unternehmen bleiben, hat für Swiss Life hohe Priorität. Mitarbeitende, die über einen hohen Leistungsausweis und über entsprechendes Potenzial verfügen, fördert Swiss Life daher in einem berufsbegleitenden Entwicklungsprogramm.

Seit 2005 haben 18 Führungstalente im oberen Management ein mehrjähriges internes Förderprogramm absolviert. In fünf Modulen erarbeiteten die Teilnehmenden strategisch relevante Themen wie Selbstmanagement, Kundenorientierung, Finanzmanagement, Strategie und grenzüberschreitende Zusammenarbeit. Damit wurden sie auf zukünftige Führungsaufgaben umfassend vorbereitet. Alle Teilnehmenden arbeiten nach wie vor für das Unternehmen. 80 Prozent konnten bereits eine Funktion mit mehr Verantwortung innerhalb der Gruppe übernehmen.

Auch die verschiedenen Ländergesellschaften und Einheiten legen grossen Wert darauf, den Mitarbeitenden Entwicklungsperspektiven aufzuzeigen. Die Geschäftseinheit Corporate Solutions hat mit einer neuen Organisationsstruktur gleichzeitig Entwicklungsmöglichkeiten für Führungskräfte geschaffen. So konnten im Jahr 2008 fünf Führungspositionen mit internen Kandidaten besetzt werden.

In Deutschland hat Swiss Life ebenfalls verstärkt in die Nachwuchsförderung investiert. Im Jahr 2008 wurde rund ein Drittel der vakanten Führungspositionen im Innen- und Aussen-dienst sowie in der Geschäftsleitung mit Mitarbeitenden aus den eigenen Reihen besetzt.

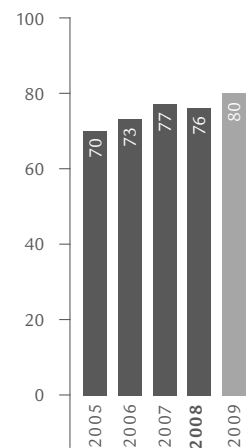
ENTWICKLUNGSPERSPEKTIVEN | Doch nicht nur Weiterentwicklung schreibt Swiss Life gross, auch die Ausbildung ist dem Unternehmen wichtig. Die Aufwendungen für die Aus- und Weiterbildung aller Mitarbeitenden beliefen sich im Jahr 2008 auf rund CHF 22,5 Millionen – rund CHF 3100 je Mitarbeitenden. Im Verhältnis zum Personalaufwand entspricht der Aus- und Weiterbildungsaufwand wie im Vorjahr 3,1%.

In Deutschland bietet Swiss Life beispielsweise ein Ausbildungsmodell an, bei dem die Teilnehmenden ein Betriebswirtschaftsstudium und gleichzeitig eine Ausbildung zum Kaufmann bzw. zur Kauffrau für Versicherungen und Finanzen absolvieren. Im April 2008 haben die ersten drei Swiss Life-Mitarbeitenden die Ausbildung abgeschlossen. Eine Mitarbeiterin wurde von über 200 Studierenden Jahrgangsbeste. Alle Absolventen haben innerhalb von Swiss Life neue Herausforderungen als Fachverantwortliche übernommen.

SOZIALPARTNERSCHAFT | 1996 hat die Konzernleitung von Swiss Life aufgrund neuer gesetzlicher Vorschriften der Europäischen Union das Gremium «Europa Forum» ins Leben gerufen. Es hat zum Ziel, den Dialog zwischen der Konzernleitung und den Arbeitnehmervertretern zu pflegen und zu verbessern. Dem Gremium gehören Vertreterinnen und Vertreter sämtlicher Länder und Einheiten von Swiss Life an. Vor zwei Jahren wurde die Vereinbarung zum Europa Forum erneuert. Sie zählt im europäischen Dachverband zu den führenden Vereinbarungen auf freiwilliger Basis und dient anderen europäischen Unternehmen als Vorbild. Im Jahr 2008 hat sich das Europa Forum vor allem mit den Auswirkungen des Verkaufs der niederländischen und der belgischen Ländergesellschaften und der Mehrheitsbeteiligung an AWD befasst.

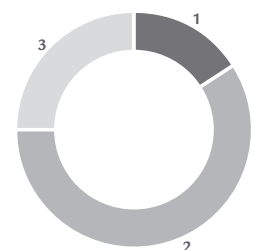
Commitment der Mitarbeitenden

(in Indexpunkten)



Investition in Aus- und Weiterbildung

Total 100%



- 1 Lernende und Praktikanten 16%
- 2 Fachausbildung, Sozial- und Methodenkompetenz 59%
- 3 Führungsentwicklung und Talentförderung 25%

Verantwortungsvolle Unternehmensführung | «Swiss Life engagiert sich, damit Menschen in eine finanziell sichere Zukunft blicken können. Ein Leben lang.» Die Mission von Swiss Life macht das langfristige Denken im Vorsorgegeschäft deutlich und dass dabei der Mensch im Mittelpunkt steht. Dem Unternehmen ist es deshalb sehr wichtig, über die eigentliche Geschäftstätigkeit hinaus seine Verantwortung wahrzunehmen. Dies zeigt sich unter anderem im gesellschaftlichen und politischen Engagement von Swiss Life.

Kunden, Partner und Mitarbeitende schenken Swiss Life ihr Vertrauen. Um diesem gerecht zu werden, ist eine verantwortungsvolle Unternehmensführung Teil der Kultur von Swiss Life. Grundlage dafür bilden die Unternehmenswerte Expertise, Nähe, Offenheit, Klarheit und Engagement. Ergänzend dazu vermittelt der Code of Compliance konkrete Verhaltensregeln. Die Einhaltung dieser Regeln ist eine wesentliche Voraussetzung für eine rechtlich und ethisch korrekte sowie wirtschaftlich profitable Geschäftstätigkeit.

GESELLSCHAFT | Anlässlich des 150-Jahr-Jubiläums im Jahr 2007 gründete Swiss Life die Stiftung «Perspektiven». Die Stiftung fördert gemeinnützige Initiativen in den Bereichen Gesundheit, Wissenschaft, Bildung, Kultur und Sport. In den nächsten Jahren sollen Unterstützungsbeiträge von rund einer Million Franken pro Jahr fließen. Eine der Institutionen, die im Jahr 2008 unterstützt wurden, war pro juventute. Sie kann Kinder und Jugendliche dadurch nicht mehr nur per Telefon, sondern neu auch per SMS in schwierigen Lebenssituationen beraten. Bereits zum 100-jährigen Bestehen im Jahr 1957 gründete Swiss Life die Jubiläumstiftung der Schweizerischen Lebensversicherungs- und Rentenanstalt für Volksgesundheit und medizinische Forschung. Die Stiftung vergibt jährlich Beiträge an verschiedene Forschungsprojekte.



pro juventute hilft Kindern und Jugendlichen per SMS.

Auch ausserhalb der Schweiz nimmt Swiss Life ihre gesellschaftliche Verantwortung wahr. In Frankreich gründete Swiss Life Ende 2008 die Stiftung Fondation d'entreprise Swiss Life. Unter dem Dach der Stiftung fasst sie verschiedene Projekte und Engagements aus dem Gesundheitswesen zusammen, fördert junge musikalische Talente sowie karitative Projekte von Swiss Life-Mitarbeitenden. Zudem unterstützt Swiss Life in Frankreich seit vielen Jahren das Institut Curie, das zugleich ein Forschungsinstitut zur Krebsbekämpfung und Krankenhaus ist. In Deutschland fördert Swiss Life seit 2007 die Nicolaidis Stiftung. Diese gemeinnützige Einrichtung hilft Familien, die einen Elternteil verloren haben, bei der Trauerbewältigung.

POLITIK | Eine funktionierende Altersvorsorge muss die aktuellen demografischen und wirtschaftlichen Herausforderungen angemessen berücksichtigen. Swiss Life engagiert sich diesbezüglich auf verschiedenen Ebenen in der politischen Diskussion und ist bestrebt, die Notwendigkeit von nachhaltigen Konzepten und deren Voraussetzungen aufzuzeigen. In Deutschland beispielsweise tauschen sich bei der Veranstaltungsreihe Salon Palais Leopold in München Entscheidungsträger aus Wirtschaft, Politik und Medien regelmässig über wichtige gesellschaftspolitische Themen aus.

Um all jenen, die sich beruflich intensiv mit der betrieblichen Altersversorgung beschäftigen, ebenfalls eine Plattform zum Austausch zu bieten, initiierte Swiss Life im Jahr 2007 die Veranstaltungsreihe Münchner Fachforum. Eine grosse Öffentlichkeit erreichte zudem der zweite deutsche Swiss Life Pension Day im Oktober 2008. Gäste aus Politik und Wirtschaft diskutierten dabei über das Thema «Mehr Sicherheit durch Betriebliche Altersversorgung».

UMWELT | Bereits seit 1998 ist Swiss Life Mitglied im Energiemodell Zürich mit der Verpflichtung, am Standort Zürich die Energieeffizienz Jahr für Jahr um mindestens 1,5% zu steigern. Zudem sanierte Swiss Life ihre Verwaltungsgebäude nach energetischen Kriterien und bezieht in Zürich ökologisch hochwertigen Strom aus 100% erneuerbaren Energiequellen. Durch das bewährte Entsorgungssystem werden zwei Drittel aller wiederverwertbaren Abfälle recycelt. Für das Jahr 2007 wurden die Verbrauchszahlen von Erdgas, Heizöl, Strom, Papier und Wasser erstmals gruppenweit analysiert. Dadurch konnte Swiss Life weitere Massnahmen zu einer noch effizienteren Ressourcennutzung identifizieren, die in den kommenden Jahren systematisch umgesetzt werden.

Um dem Umweltschutz aber nicht nur intern, sondern auch gesellschaftlich mehr Gewicht zu verleihen, haben Swiss Life sowie zehn weitere Schweizer Unternehmen im Juli 2008 gemeinsam die Klimastiftung Schweiz gegründet. Die gemeinnützige Stiftung unterstützt Massnahmen zur Verbesserung der Energieeffizienz und zum Klimaschutz vor allem bei kleinen und mittleren Unternehmen in der Schweiz.

NACHHALTIGKEIT | Nachhaltiges Handeln ist für Swiss Life wichtig. Dies bringt das Unternehmen in verschiedenen Bereichen zum Ausdruck. So wurde Swiss Life beispielsweise im Oktober 2008 für ihr nachhaltiges Immobilien-Investment ausgezeichnet. Dem Projekt Seewürfel Zürich – Wohn- und Geschäftshäuser, die mit dem MINERGIE-Zertifikat für Niedrigenergiehäuser ausgestattet sind – wurde der «Prime Property Award» verliehen. Damit werden europäische Immobilienprojekte gewürdigt, welche die Qualität des Immobilien-Standortes sichtbar fördern und eine besonders umweltfreundliche Gebäudeplanung nachweisen.

Auch im Bereich der Anlagentätigkeit gewinnt der Aspekt der Nachhaltigkeit an Bedeutung. Swiss Life hat das schon früh erkannt. Als erstes Unternehmen bot die Tochtergesellschaft Swiss Life Asset Management zusammen mit SAM Sustainable Asset Management, einer unabhängigen Vermögensverwaltungsgesellschaft für nachhaltige Anlagen, bereits im Jahr 2005 Sustainability-Balanced-Mandate an. Bei diesem Anlagekonzept werden im Rahmen von Gemischtmandaten sowohl Aktien- als auch Obligationenanlagen nach ihrem ökonomischen, ökologischen und gesellschaftlichen Mehrwert ausgewählt.

Doch Nachhaltigkeit beginnt bereits da, wo Menschen in betrieblichen Abläufen Unterstützung benötigen. Seit 2005 hat Swiss Life deshalb ihre Aktivitäten innerhalb der betrieblichen Prävention verstärkt. Mit der Initiative «Take care» will Swiss Life gemeinsam mit Firmenkunden die Anzahl der Invaliditätsfälle langfristig senken, Schadenfälle verhindern und die Wiedereingliederung nach Krankheit und Unfall verbessern.



Auszeichnung für nachhaltiges Investment:
 Immobilienensemble «Seewürfel Zürich»

Markenführung | Die Marke unterstreicht die Positionierung von Swiss Life als Spezialistin in der finanziellen Vorsorge und als vertrauenswürdige Partnerin für Private und Unternehmen. Gruppenweit tritt Swiss Life seit 2004 mit einem einheitlichen Erscheinungsbild auf, das inzwischen gut verankert ist. Die Marke soll zukünftig noch attraktiver werden und so das angestrebte Wachstum unterstützen. Gelingen soll dies mit einer überarbeiteten Markenstrategie.

Seit Frühjahr 2004 präsentiert sich Swiss Life mit einer vereinfachten Markenstruktur und einem gruppenweit einheitlichen Erscheinungsbild. Der Auftritt aller Gesellschaften unter einem Markendach stärkt die Identifikation mit dem Unternehmen nach innen und ermöglicht eine starke internationale Positionierung nach aussen. Unter dem Markendach werden durch Werbekampagnen in den einzelnen Ländern unterschiedliche Schwerpunkte gesetzt. Die Strategien basieren auf der jeweiligen Marktposition, der Vertriebspolitik und der Wettbewerbssituation. In der Schweiz stützt sich der Auftritt auf das Markenversprechen «Bereit für die Zukunft». Als Marktführerin positioniert sich das Unternehmen im Heimmarkt selbstbewusst mit der Aussage «Vorsorge und Finanzplanung mit der Nummer 1».

MARKENPOSITIONIERUNG | Die Marke basiert insbesondere auf den Eigenschaften Vertrauenswürdigkeit, Kompetenz und Zukunftsorientierung. Die Wertschätzung und die Bekanntheit der Marke erhöhten sich in den vergangenen Jahren kontinuierlich. Durch einen einheitlichen visuellen Auftritt, durch Werbung sowie Sponsoring wird die Markenpositionierung unterstützt. Im Sponsoringbereich konzentriert sich Swiss Life im Heimmarkt auf die Schwerpunkte Fussball und Laufsport sowie klassische Musik und Film. Im Jahr 2008 begleitete Swiss Life beispielsweise die Schweizer Fussballnationalmannschaft an die Euro 08 und trat erstmals als Hauptsponsorin der Solothurner Filmtage auf.



Ausserhalb der Schweiz sind Swissness, Vertrauen und Sicherheit die zentralen Stärken der Marke. In Deutschland betont Swiss Life in ihrer Markenkampagne ihre langjährige Tradition und Zuverlässigkeit. Die mit der Marke in Verbindung gebrachte Vertrauenswürdigkeit ist die stärkste Imagekomponente.

MARKENSTRATEGIE | Im Dezember 2007 formulierte Swiss Life ihre strategischen Prioritäten und finanziellen Zielsetzungen neu. Infolgedessen wird aktuell auch die Markenstrategie an diese neue Ausrichtung angepasst. Ziel ist es, die Marke künftig besser zu führen, die Auftritte konzernweit verstärkt abzustimmen und die Markenattraktivität zu steigern.

Eine besonders wichtige Rolle nehmen dabei die Mitarbeitenden ein. Unter dem Stichwort «Behavioral Branding» sollen diese der Marke ein schärferes Profil verleihen – in ihrer täglichen Arbeit und im Umgang mit den Kunden. Die Massnahmen, die dazu im Lauf des Jahres 2009 erarbeitet werden, sind vor einem langfristigen Hintergrund zu sehen. Sie zielen darauf ab, die Corporate Identity zu stärken und so das angestrebte Wachstum zu unterstützen.

WERTE | Geprägt wird die Markenpersönlichkeit von fünf Unternehmenswerten. Diese gemeinsamen Wertvorstellungen sind wichtiger Bestandteil der Unternehmenskultur und dienen den Mitarbeitenden als Handlungsrichtlinien.

EXPERTISE | Wir bieten erstklassige Lösungen in der finanziellen Vorsorge. Eine Stärke, die auf unserer ausgewiesenen Fachkompetenz und langjährigen Erfahrung beruht.

NÄHE | Wir pflegen die Nähe zu unseren Kunden und Partnern und kennen deren Bedürfnisse. Eine Beziehung, die es uns ermöglicht, optimale und zielgerichtete Lösungen anzubieten.

OFFENHEIT | Wir führen einen offenen und direkten Dialog, nach innen und nach aussen. Eine Haltung, die Vertrauen für unsere Arbeit schafft.

KLARHEIT | Wir kommunizieren eindeutig und bieten verständliche Produkte und Dienstleistungen. Eine Qualität, die unseren Kunden und Partnern Sicherheit gibt.

ENGAGEMENT | Wir setzen uns mit Begeisterung für die Ziele unserer Kunden, Mitarbeitenden und Aktionäre ein. Ein Engagement, auf dem langfristige Partnerschaften gründen und mit dem wir unsere Verantwortung in der Gesellschaft wahrnehmen.



Das Swiss Life-Logo verbindet die Tradition des Unternehmens mit seinen Zielen. Die Farbe Rot und das Schweizerkreuz stehen für die Wurzeln und die Herkunft des 150-jährigen Unternehmens. Die drei Linien im Logo symbolisieren die prägnantesten Handlinien.