

«Es liegen noch viele Chancen und ein grosses Stück Arbeit vor uns»

Bruno Pfister, CEO der Gruppe, hat mit seinem Management-Team im vergangenen Jahr die Weichen gestellt, um mit der Gruppe profitabel zu wachsen. Und dies mit Erfolg: Swiss Life hat sich 2009 operativ klar verbessert und erzielte ein Prämienwachstum von 9%. Mit dem Programm MILESTONE stellt das Management-Team sicher, dass das Unternehmen seine Ambitionen auch in einem weiterhin anspruchsvollen Marktumfeld in die Realität umsetzen kann.



«Die erste Jahreshälfte 2009 war für die Weltwirtschaft und insbesondere für die Finanzindustrie immer noch äusserst schwierig. Ich bin stolz darauf, wie wir als Unternehmen diese Krise gemeistert haben – ohne Staatshilfe oder die Unterstützung des Kapitalmarkts.»

Was hat 2009 Swiss Life geprägt? Swiss Life blickt auf ein gutes Geschäftsjahr zurück. Und dies in vielerlei Hinsicht. So hat sich unsere Gruppe gegenüber dem Vorjahr operativ stark verbessert; aus dem fortgeführten Geschäft resultierte ein Betriebsgewinn von CHF 562 Millionen – ein Sprung um CHF 1,4 Milliarden. Wesentlich dazu beigetragen hat die ausgezeichnete Arbeit unseres Investment Management, das mit 3,9% eine exzellente Performance hingelegt hat, und dies, ohne die Risikobereitschaft von Swiss Life erhöht zu haben. Zugleich vermochten wir unser Eigenkapital zu stärken; die Solvabilität stieg um 6 Prozentpunkte auf 164%. Zudem hat Swiss Life mit ihrem gruppenweiten, im August 2009 eingeleiteten Revitalisierungsprogramm MILESTONE bereits grosse Fortschritte im Bereich der Kosten erzielt. Das konsequente

Kostenmanagement und Fortschritte in der Produktentwicklung haben bereits erfreuliche Resultate gezeigt.

Hat die Finanzkrise Swiss Life nicht ins Wanken gebracht? Wir sind gut durch die Krise gekommen, was keine Selbstverständlichkeit ist. Die erste Jahreshälfte 2009 war für die Weltwirtschaft und insbesondere für die Finanzindustrie immer noch äusserst schwierig. Ich bin stolz darauf, wie wir als Unternehmen diese Krise gemeistert haben – ohne Staatshilfe oder die Unterstützung des Kapitalmarkts. Allerdings liegt noch ein grosses Stück Arbeit vor uns; die Krise hat auch Swiss Life einiges abgefordert.

Was konkret? Die Krise hat uns dazu gezwungen, mit unvoreingenommenem und selbstkritischem Blick unser Geschäft unter die Lupe zu nehmen. Wir haben in den letzten Jahren die Kapitalkosten nicht verdient. Wir haben zu viele Produkte mit zu bescheidener oder ungenügender Marge verkauft, und unsere Kosten waren nach wie vor zu hoch. Zudem schöpften wir das volle Potenzial von AWD noch nicht aus. All dies wollen wir nicht länger hinnehmen. Diese Schwachstellen gehen wir jetzt konsequent an, um unsere Position nachhaltig auszubauen und die Chancen im europäischen Lebensversicherungsmarkt zu nutzen.

Wie wollen Sie die Herausforderungen angehen? Wir haben mit MILESTONE letzten August gruppenweit ein Programm aufgesetzt, das Swiss Life in allen wesentlichen Teilen ihrer Wertschöpfungskette markant stärken wird.

«Sobald der Bedarf an persönlicher Finanzberatung wieder anzieht, werden wir mit einer vitalen AWD Gruppe auf die Erfolgsstrasse zurückkehren. Bereits im dritten Quartal ist AWD operativ wieder profitabel geworden – die Trendwende hat sich auch im vierten Quartal 2009 fortgesetzt.»

Dabei konzentrieren wir uns auf fünf Stossrichtungen. In der ersten wollen wir den Kundennutzen steigern und unseren Fokus auf moderne Vorsorgelösungen mit wählbaren Garantien und Risikoprodukte legen, mit dem Ziel, die Profitabilität zu verbessern. Zweitens intensivieren wir unsere Vertriebsaktivitäten – insbesondere im Bereich der Drittkanäle und von AWD. In der dritten Stossrichtung arbeiten wir weiterhin ambitioniert an unserer Effizienz. Die Kosten zu optimieren, bleibt für uns eine Daueraufgabe. Viertens: Wir stärken unsere Bilanz, indem wir das Bestandesgeschäft und den Einsatz von Risikokapital optimieren. Mit MILESTONE haben wir

2009 die Weichen auf profitables Wachstum gestellt. Zentral ist deshalb Stossrichtung fünf: Für den nachhaltigen Erfolg des Programms ist entscheidend, dass wir alle Initiativen diszipliniert und ambitioniert umsetzen. Nur so können wir das Vertrauen unserer Kunden und des Finanzmarkts rechtfertigen.

2009 prasselte einiges an Kritik auf AWD und damit auf Swiss Life nieder. Was ist schief gelaufen? Die Gründe dafür sind vielfältig. Zum einen hat die Finanzmarktkrise die Pläne für AWD zu Makulatur werden lassen. Wir haben jedoch nicht tatenlos zugesehen: AWD hat das Jahr 2009 genutzt, um die Strukturen zu vereinfachen und das Geschäft neu auszurichten. Dies hilft, die Kosten bei AWD markant zu senken. Zudem mussten wir aufgrund eines Gerichtsurteils das Markenversprechen von AWD umstellen, was mit Investitionen verbunden war.



Dass uns diese Umstellung nichts an Marktpräsenz gekostet hat, spricht für die gute Reputation und für die Leistung, die unsere AWD-Teams tagtäglich im Markt vollbringen. Darum bin ich sicher: Sobald der Bedarf an persönlicher Finanzberatung wieder anzieht, werden wir mit einer schlanken, unternehmerisch vitalen AWD Gruppe auf die Erfolgsstrasse zurückkehren. Bereits im dritten Quartal ist AWD operativ wieder profitabel geworden – die Trendwende hat sich auch im vierten Quartal 2009 fortgesetzt.

Was stimmt Sie in Sachen AWD so optimistisch? AWD kommt in der Umsetzung der Swiss Life-Strategie eine Schlüsselrolle zu. Der Kauf von AWD hat uns eine erhebliche zusätzliche Vertriebskapazität in den Kernländern Deutschland und Schweiz gebracht. Dies können Sie den Zahlen für 2009 entnehmen: Wir haben das Neugeschäftsvolumen über diesen Vertriebsweg verdoppelt. Ausserdem eröffnet AWD unseren Produkten den Zugang zu Österreich und zum östlichen Europa. Nach der Neuausrichtung wird AWD rasch zu einer beträchtlichen zusätzlichen Gewinnquelle werden. Der kommissionsbasierte Ertrag von AWD unterstützt unsere neue Ausrichtung, die sich weg vom Zinsspannungsgeschäft hin zu Kommissionserträgen und Risikoprämien bewegt.

Bis 2012 will Swiss Life 70% ihres Neugeschäfts im Bereich der Vorsorgelösungen mit wählbaren Garantien und Risikoprodukten erzielen. Was ist der Grund dafür? Bislang sind wir stark vom Nettofinanzergebnis des traditionellen Lebensversicherungsgeschäfts abhängig. Diese Abhängigkeit ist gerade in Zeiten, wie sie eine Finanzkrise offenlegt, eine Hypothek. Das traditionelle Geschäft belastet die Bilanz und bindet sehr viel Eigenkapital. Deshalb wollen wir künftig mehr Kommissionsertrag erzielen. Diese Umsteuerung des Konzerns diversifiziert unsere Ertragsquellen, stabilisiert die Gewinne und verringert die Abhängigkeit vom volatilen Finanzmarkt.

Welches wirtschaftliche Umfeld erwarten Sie 2010 für Swiss Life? Ich bin zwar von Natur aus Optimist. Dennoch gehe ich davon aus, dass 2010 die wirtschaftliche Grosswetterlage wechselhaft bleibt. Auch bei Swiss Life stellen wir uns auf einen weiterhin anspruchsvollen Markt ein. Wir haben mit unserem Unternehmen jedoch über 150 Jahre immer wieder mal schwierige Zeiten durchlebt. Ich bin sicher, dass es uns dank unseren ausgezeichneten Mitarbeitenden, unserer soliden Finanzkraft und unserer starken Marke gelingen wird, Swiss Life im laufenden Geschäftsjahr wichtige Schritte weiter zu bringen. Wir haben in den letzten Jahren unser Führungsteam in den rund 100 Schlüsselpositionen des Unternehmens verstärkt – teils durch Neuzugänge, teils durch interne Wechsel. Ich bin davon überzeugt, dass dieses Team zusammen mit den Mitarbeitenden die Ziele unserer Gruppe in den kommenden Jahren hartnäckig und diszipliniert in die Tat umsetzen wird.