

## Strategie und Märkte

In der Finanzkrise hat die Versicherungswirtschaft ihre Widerstandsfähigkeit unter Beweis gestellt. Das Geschäftsmodell der Lebensversicherungen hat sich in der Krisenzeit bewährt. Tatsächlich funktionierten Erst- und Rückversicherungen wie gewohnt, Schäden wurden vollumfänglich und pünktlich bezahlt, und der Staat musste nur in jenen Fällen einspringen, in denen bankähnliche Aktivitäten einen Versicherer in Bedrängnis gebracht hatten. Swiss Life positioniert sich erfolgreich als führende internationale Spezialistin für Lebensversicherungs- und Vorsorgelösungen in einer Branche, welche sich in der Wirtschaftskrise als robust erwiesen und gleichzeitig weiterhin sehr gute Zukunftsperspektiven hat. Um ihre Position im Vorsorgemarkt weiter zu stärken, führt Swiss Life mit MILESTONE ein Programm ein, das klar auf profitables Wachstum setzt und die Wettbewerbsfähigkeit steigert.

**STABILES UMFELD TROTZ FINANZKRISE** – Trotz der schwachen Wirtschaftsentwicklung blieb die Nachfrage nach Versicherungsschutz in den Kernmärkten von Swiss Life stabil. Im Lebensversicherungsmarkt Frankreich stieg das Prämienvolumen 2009 gegenüber dem Vorjahr um stattliche 12%. Auch in Deutschland trotzten die Prämieinnahmen der schwierigen Wirtschaftslage und stiegen um 7%. Einzig im Heimmarkt Schweiz ging das Prämienvolumen leicht zurück, was auf das starke Gewicht der beruflichen Vorsorge zurückzuführen war, in der Neuabschlüsse schwierig zu realisieren waren. Viele potenzielle Neukunden sind Vorsorgeeinrichtungen angeschlossen, die eine Unterdeckung aufweisen. Solche Finanzierungslücken erschweren den Wechsel in eine Vollversicherungslösung eines Versicherungsunternehmens. Der Einzelversicherungsmarkt hingegen legte auch in der Schweiz leicht zu.

Im grenzüberschreitenden Geschäft von Swiss Life entwickelte sich vor allem der Markt mit Versicherungslösungen für vermögende Privatkunden weiterhin positiv. Am stärksten unter der schwierigen Kapitalmarktsituation litten hingegen die Variable Annuities – fondsgebundene Lebensversicherungen mit Garantien –, bei denen die Wachstumserwartungen aufgrund der Unsicherheiten auf den weltweiten Börsenplätzen nicht erfüllt wurden.

Finanzdienstleister wie der zur Swiss Life-Gruppe gehörende AWD blicken auf ein schwieriges Jahr zurück. Allerdings zeigten bereits die letzten zwei Quartale 2009, dass die Trendkurve nach oben zeigt. Sowohl AWD als auch seine wichtigsten Mitbewerber gewannen Kunden hinzu. Auch in naher Zukunft wird der Brokerkanal an Bedeutung gewinnen. Er profitiert vom Wachstum im Bereich der Vorsorge und der Leben-Produkte.

**LEBENSVERSICHERUNG ALS HORT DER SICHERHEIT IN UNSICHEREN ZEITEN** – Ein Grund, weshalb der Lebensversicherungsmarkt umsatzmässig weniger von der Finanzkrise betroffen war als andere Branchen, liegt darin, dass in unsicheren Zeiten das Bedürfnis nach Sicherheit beim Kunden steigt. Auch die bedeutende volkswirtschaftliche Funktion der Versicherungswirtschaft in der Altersvorsorge sorgte für eine stabile Entwicklung der Versicherungsmärkte.

**IN ZUKUNFT SIND VERMEHRT INNOVATIONEN GEFRAGT** – Langfristig wird die Nachfrage nach finanzieller Vorsorge weiter ansteigen. Dafür spricht sicherlich, dass die zunehmende Lebenserwartung und die sinkende Geburtenrate eine enorme Herausforderung für die europäischen Altersvorsorgesysteme darstellen. Diese zu bewältigen, bedarf einer Umschichtung von staatlichen

zu vermehrt privaten Rentensystemen. Will die Assekuranz von dieser Entwicklung profitieren, muss sie Produktinnovationen anbieten, um die vielfältigen Kundenbedürfnisse noch besser abzudecken. Entscheidend für den Erfolg eines Lebensversicherers werden seine Innovationskraft und eine stärkere Gewichtung auf moderne Vorsorgelösungen mit wählbaren Garantien und Risikoпродукte sein. Moderne Vorsorgelösungen heissen für den Kunden nicht per se, dass er auf Garantien verzichten muss. Die Kosten für die gewährten Garantien werden aber anders, vor allem kapitalschonender gestaltet.

**DISTRIBUTION ALS KERNKOMPETENZ** – Eine der grossen Stärken von Versicherungsunternehmen war in der Vergangenheit die starke Kontrolle über die Vertriebskanäle, insbesondere durch die eigene Ausschliesslichkeit. In den letzten zwanzig Jahren war die Versicherungsbranche von einer Auflösung der Wertschöpfungskette betroffen. Deshalb werden innovative Distributionsstrategien immer wichtiger. Sie berücksichtigen die Markterfordernis einer Mehrkanalstrategie: Kunden wollen wählen können.

**SWISS LIFE UNTER DEN TOP TEN DES EUROPÄISCHEN LEBENSVERSICHERUNGSMARKTS** – Mit einem Marktanteil von knapp 2% gehört Swiss Life zu den Top Ten im europäischen Lebensversicherungsmarkt. Die Swiss Life-Gruppe ist in der Schweiz, in Deutschland sowie in Frankreich tätig. Zudem unterhält sie Kompetenzzentren in Luxemburg, Liechtenstein und Singapur sowie eine Vertriebsorganisation in Dubai, um ihr internationales Geschäft voranzutreiben.

Um in der Schweiz die führende Stellung als Vorsorgeanbieter auszubauen und die kundenorientierte Wachstumsstrategie umzusetzen, hat Swiss Life eine Reihe von Initiativen lanciert. Dazu gehören die Stärkung des eigenen Aussendienstes, die Optimierung der Vertriebsorganisation, eine stärkere Konzentration der Generalagenturen sowie die Intensivierung der Marktbearbeitung und der Kundenbetreuung. Zusätzlich wird die Zusammenarbeit mit AWD weiter intensiviert, um bis 2012 über diesen Vertriebskanal rund 10 bis 15% des Neugeschäfts in der Einzelversicherung abzuschliessen.

In Frankreich, dem viertgrössten Lebensversicherungsmarkt der Welt, hält Swiss Life einen Marktanteil von 1,4%. Ziel von Swiss Life in Frankreich ist es, ihre Position als führende Anbieterin von Vorsorgelösungen für vermögende Kunden zu stärken und im Geschäft der privaten Krankenversicherungen die Nummer zwei zu bleiben. Dies will sie erreichen, indem sie den Anteil moderner Produkte ausbaut und Banken, Broker und unabhängige Finanzberater eine grössere Rolle im Multivertriebs-Netzwerk einnehmen.

In Deutschland gehört Swiss Life zu den führenden Anbietern von Lösungen in der betrieblichen Altersversorgung und Berufsunfähigkeitsvorsorge mit einem ausgezeichneten Ruf im Brokermarkt. Dank der Qualifikation zum «best select»-Partner von AWD in mehreren Produktgruppen konnte das Neugeschäftsvolumen 2009 markant gesteigert werden. Swiss Life in Deutschland verfolgt das Ziel, bis 2012 eine profitable Anbieterin von Vorsorgelösungen mit wählbaren Garantien und Risikoпродукten zu werden. Neben Produktinnovationen, dem Ausbau der Vertriebswege und der intensiven Zusammenarbeit mit AWD liegt der Schwerpunkt in Zukunft auch in der Verbesserung der operativen Effizienz und der Reduktion von Verwaltungskosten.

Im wachsenden globalen Geschäft mit anspruchsvollen Versicherungslösungen für vermögende Privatkunden (Private Placement Life Insurance) gehört Swiss Life zu den führenden Anbietern weltweit. Dieses Geschäftsfeld wird innerhalb des Konzerns auch in naher Zukunft der wichtigste Wachstumsmotor und Treiber der angestrebten Umsteuerung von traditionellen zu modernen Produkten sein. Geplant ist, die zu verwaltenden Vermögen bis 2012 zu verdoppeln.

Mit Corporate Solutions bietet Swiss Life multinationalen Unternehmen und Grosskunden Personalvorsorgelösungen an. Diese Geschäftseinheit ist ein weiterer Wachstumstreiber für Swiss Life und zählt weltweit zu den führenden Anbietern. Geplant ist ein gezielter Ausbau der globalen Kundenbeziehungen und damit ein verstärktes Wachstum in ihrem angestammten Bereich.

Im ersten Quartal 2010 hat Swiss Life mit einem fokussierten, auf Privatkunden zugeschnittenen Geschäftsmodell den Markteintritt in Österreich vollzogen.

**AWD ALS WICHTIGER PFEILER FÜR DIE STÄRKUNG DER DISTRIBUTIONSKRAFT** – Swiss Life verfolgt in der Distribution eine Multikanalstrategie, die sich bewährt hat. Ein zentraler Bestandteil dieser Strategie ist AWD. AWD ist einer der führenden Finanzoptimierer in Europa und steht für nachhaltiges, profitables Wachstum. Um die Profitabilität zu verbessern, reduziert AWD bis Ende 2010 seine Kosten gegenüber 2008 um EUR 70 Millionen. Die Swiss Life-Gruppe setzt sich das Ziel, in allen für Swiss Life relevanten Produktkategorien ihren Anteil im AWD-Vertrieb mit neuen, kompetitiven Produkten bis 2012 auf 20 bis 25% zu erhöhen – dies durch weitere Produktoffensiven und verbesserten Service. Dabei wahrt sie die unabhängige Produktauswahl des AWD-Beraters. Im Rahmen einer Fokussierung in Osteuropa auf die wachstumsstarken Kernmärkte zieht sich AWD aus Kroatien und Rumänien zurück. Künftig will sich das Unternehmen in der Region auf Märkte mit überdurchschnittlichem Wachstumspotenzial konzentrieren.

**MILESTONE UNTERSTÜTZT DIE UMSETZUNG DER EINGESCHLAGENEN STRATEGIE** – Swiss Life wird auch in Zukunft das Ziel verfolgen, die führende internationale Spezialistin für Lebensversicherungs- und Vorsorgelösungen zu sein. Um diesen Anspruch auch nach der Finanzkrise zu erfüllen, führt Swiss Life mit MILESTONE ein nachhaltiges Programm ein, das klar auf profitables Wachstum setzt und die Wettbewerbsfähigkeit steigert.

Fünf Stossrichtungen stehen bei MILESTONE im Vordergrund:

1. konsequentes Ausrichten des Angebots auf Vorsorgelösungen mit wählbaren Garantien und auf Risikoprodukte mit dem Ziel, den Kundennutzen zu erhöhen und die Profitabilität zu steigern;
2. ambitioniertes Nutzen und Stärken der Distributionskraft;
3. kontinuierliches Steigern der operativen Effizienz und eine nachhaltige Reduktion der Kosten;
4. Verminderung der Ergebnisvolatilität und ein Stärken der Bilanz;
5. diszipliniertes Umsetzen der Pläne.

Alle fünf Schwerpunkte beeinflussen die zentralen Bereiche der Wertschöpfung: Swiss Life setzt ihre Prioritäten beim profitablen Wachstum.

1. Mit dem konsequenten Ausrichten des Produktangebots auf Vorsorgelösungen mit wählbaren Garantien und auf Risikoprodukte will Swiss Life vor allem den Kundennutzen in Form von höherer Flexibilität und grösseren Renditechancen erhöhen. Zugleich stellt die Gruppe auch eine geringere Eigenkapitalbindung im Neugeschäft sicher.
2. Swiss Life verfolgt in der Distribution eine Multikanalstrategie, die sich bewährt hat. Die Gruppe möchte in allen Einheiten diese gute Basis nutzen, um die Qualität und die Produktivität im Vertrieb weiter zu stärken. Dabei setzt sie neben den eigenen Vertriebsnetzen auf unabhängige Vertriebskanäle wie Banken, Broker und Finanzberater wie AWD.
3. Die im Rahmen der Halbjahresresultate 2009 angekündigten Kosteneinsparungen von CHF 350 bis 400 Millionen gegenüber 2008 haben bereits zu einer substanziell verbesserten Kostenbasis geführt; rund die Hälfte der Massnahmen sind bereits umgesetzt. Zusätzlich zu den im August 2009 angekündigten Einsparungen in der Schweiz und bei AWD wird Swiss Life in Deutschland das negative Verwaltungskostenergebnis von EUR 25 Millionen eliminieren. Swiss Life in Frankreich hat ein Effizienzsteigerungsprogramm in Arbeit, das die Wachstumsstrategie unterstützt.

4. Ein weiteres Ziel der Arbeiten ist es, die Ergebnisvolatilität zu reduzieren und zugleich die Bilanz zu stärken. Zum einen wird Swiss Life die Profitabilität des Bestandsgeschäfts steigern. Zum anderen setzt sich das Unternehmen auf der Anlagenseite weiterhin zum Ziel, stabile, nachhaltige Anlageerträge zu erwirtschaften.

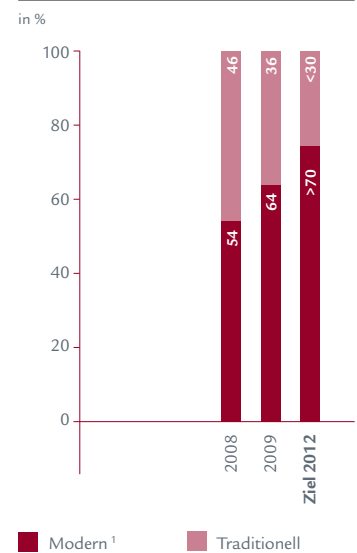
5. Swiss Life stärkt ihr internes Controlling und richtet dieses konsequent auf die gesetzten Ziele aus. Dazu entwickelt die Gruppe ein neues Set von Kennzahlen, nach denen sich das Unternehmen noch adäquater messen lässt.

Im Rahmen von MILESTONE setzt sich Swiss Life ambitionierte Ziele für 2012:

- Verdoppelung der Neugeschäftsmarge auf über 2,2%
- Zeichnung von über 70% ihres Neugeschäfts mit modernen Vorsorgelösungen sowie Risikoprodukten
- 20 bis 25% Anteil von Swiss Life-Produkten in relevanten Produktkategorien von AWD
- CHF 350 bis 400 Millionen weniger Kosten gegenüber 2008
- Eigenkapitalrendite von 10 bis 12%
- Dividendenausschüttungsquote von 20 bis 40%

**PRIORITÄTEN FÜR 2010 WERDEN DURCH MILESTONE GESETZT** – Obwohl die publizierten Ziele für 2012 gesetzt wurden, sind für alle fünf MILESTONE-Stossrichtungen klare interne Etappenziele definiert worden. Diese zu erreichen, wird erste Priorität für das Geschäftsjahr 2010 sein.

Änderung des Produktmix



<sup>1</sup> inkl. Risikoprodukte und Krankenversicherung