

## Strategie und Märkte

Das Jahr 2010 erwies sich aufgrund der anhaltend tiefen Zinsen und der fallenden Euro-Wechselkurse als herausfordernd. Dies, obwohl sich die weltwirtschaftliche Erholung im Nachgang zur Finanzkrise fortsetzte. In diesem Umfeld hat sich der Lebensversicherungsmarkt als robust gezeigt. Swiss Life hat 2010 die Position im Markt weiter gestärkt. Durch die konsequente Umsetzung des Revitalisierungsprogramms MILESTONE ist der Konzern profitabler und wettbewerbsfähiger geworden und hat erfolgreich an seiner Positionierung als führender internationaler Spezialist für Risiko- und Vorsorgelösungen gearbeitet.

2010 war wirtschaftlich ein herausforderndes Jahr, geprägt durch die Schuldenkrise einiger europäischer Länder und die resultierenden Stabilisierungspakete. Eine Folge davon war, dass sich der Euro gegenüber allen führenden Währungen abwertete, die Zinsen in der Schweiz und Deutschland auf ein Rekordtief fielen und sich die Aktienmärkte entsprechend volatil zeigten. In diesem Umfeld entwickelten sich 2010 die Lebensversicherungsmärkte, in denen Swiss Life tätig ist, solide.

Der Schweizer Lebensversicherungsmarkt verzeichnete ein leichtes Wachstum von 2%. Die beständige Konjunktur wirkte sich positiv auf die Entwicklung des Kollektivversicherungsmarktes aus. Dagegen fehlten dem Einzelversicherungsgeschäft die Wachstumsimpulse; das Prämienvolumen ging um 6% zurück.

Mit einem Wachstum von 4% bestätigte sich im Lebensversicherungsmarkt in Frankreich der positive Wachstumstrend des Vorjahres. Das Prämienvolumen der fondsgebundenen Lebensversicherungen wuchs mit 7% erstmals seit 2006 wieder an.

Der deutsche Lebensversicherungsmarkt wuchs mit 6% deutlich stärker als der europäische Schnitt. Zur Dynamik beigetragen haben vor allem Einmaleinlagen auf sofort beginnende und aufgeschobene Rentenversicherungen sowie Kapitalisierungsprodukte.

Weiterhin positiv entwickelte sich auch der Markt mit Versicherungslösungen für vermögende Privatkunden, die Swiss Life mit ihrem grenzüberschreitenden Geschäft anspricht.

**MARKTPPOSITION** – Diversifiziertes Geschäftsportfolio als solides Fundament – Swiss Life gehört zu den zehn grössten Versicherern im europäischen Lebensversicherungsmarkt. Sie ist neben ihrem Heimmarkt Schweiz in Frankreich und Deutschland mit Tochtergesellschaften und Niederlassungen tätig. Weiter verfügt Swiss Life über ein grenzüberschreitendes Geschäft, das mit Standorten in Liechtenstein, Luxemburg, Singapur und Dubai stark von der Dynamik in Wachstumsregionen profitiert.

Als einer der führenden Lebensversicherer im Heimmarkt Schweiz bietet Swiss Life eine breite Palette von Lösungen für Unternehmen und Privatpersonen für alle Vorsorgebedürfnisse und jede Risikosituation an. Im Privatkundengeschäft ist Swiss Life mit einem Marktanteil von 19,5% Marktführerin. Im stärker konzentrierten Kollektivlebensgeschäft verfügt Swiss Life über einen Marktanteil von 29,2% und nimmt dabei die zweite Stelle ein. Auch 2011 wird der Verlagerung des Neugeschäfts auf moderne Vorsorgelösungen und Risikoprodukte, der Reduktion der Kostenbasis sowie dem Ausbau des Mehrkanalvertriebs höchste Priorität beigemessen.

Seit Jahren entwickelt sich Swiss Life in Frankreich im Lebensversicherungs- sowie im Krankenversicherungsbereich deutlich über dem Marktdurchschnitt. Mit einem Marktanteil von 1,6% ist Swiss Life ein Nischenplayer im französischen Lebensversicherungsmarkt. Dank dem «Private Insurer»-Modell gelingt es ihr, Synergien zwischen Versicherung und Bank zu nutzen, was ihr eine führende Position bei den Lebensversicherungen für vermögende Kunden ermöglicht. Als innovativer Krankenversicherer liegt Swiss Life im Markt der privaten Kranken- und Erwerbsunfähigkeitsversicherung auf Platz zwei.

Im stark fragmentierten deutschen Markt gehört Swiss Life mit einem Marktanteil von 1,7% zu den führenden Anbietern von Lösungen in der betrieblichen Altersvorsorge und Berufsunfähigkeitsversicherung. Sie verfolgt das Ziel, die starke Positionierung in diesen Bereichen auszubauen und die Verlagerung des Geschäfts auf profitablere Vorsorgelösungen mit wählbaren Garantien voranzutreiben. Neben Produktinnovationen und dem Ausbau der Vertriebswege liegt der Schwerpunkt in der Verbesserung der operativen Exzellenz.

Im wachsenden globalen Geschäft mit Versicherungslösungen für vermögende Privatkunden (Private Placement Life Insurance) gehört Swiss Life zu den führenden Anbietern. Auch weitere Geschäftseinheiten wie Corporate Solutions, die Grosskunden und multinationale Gesellschaften mit Personalvorsorgelösungen bedient, unterstützen das grenzüberschreitende Geschäft von Swiss Life.

Mit AWD hat Swiss Life zudem einen in Europa führenden Finanzdienstleister als Partner, der die Vertriebskraft in der Schweiz und Deutschland stärkt und den Zugang zu neuen Märkten öffnet. Zudem unterstützt AWD mit seinem Wissen das Produktmanagement und trägt zur Diversifikation der Erträge bei.

**MARKTUMFELD** – Lebensversicherungsmarkt bietet zahlreiche Chancen – Das Vertrauen in die privaten Vorsorgesysteme hat während der Finanzmarktkrise kaum gelitten. Die Erhöhung der Staatsverschuldung sowie die Sparmassnahmen verschiedener europäischer Länder werden den Druck auf die staatlichen Vorsorgesysteme verstärken. Um die demografischen und ökonomischen Entwicklungen aufzufangen, werden private und berufliche

Vorsorgeeinrichtungen in Zukunft eine grössere Bedeutung einnehmen.

Dies räumt Lebensversicherern mit ihren Kernkompetenzen – der Absicherung von biometrischen Risiken und dem Anbieten langfristiger Vorsorgelösungen – gute Wachstumschancen ein. Doch das aktuelle Marktumfeld stellt auch einige Anforderungen an die Lebensversicherer:

**REGULATORISCHES UMFELD** – Die Finanzkrise hat dazu geführt, dass die Regulatoren Themen wie Eigenkapitalquote, Anlegerschutz und Rechnungslegungsgrundsätze höher priorisieren und Massnahmen ergreifen, welche die Versicherungsindustrie nachhaltig beeinflussen. Die spürbarste Auswirkung haben die neuen Solvabilität-II-Richtlinien, die in Europa frühestens 2013 in Kraft treten und in der Schweiz mittels Swiss Solvency Test (SST) bereits per Januar 2011 eingeführt wurden. Die neuen Solvenzsysteme messen die ökonomische Risikosituation des Versicherungsunternehmens mit dem Ziel, den Schutz der versicherten Personen auch in Extremsituationen sicherzustellen.

**OPERATIVE EXZELLENZ** – Um im attraktiven Vorsorgemarkt wettbewerbsfähig zu bleiben, ist operative Exzellenz eine Grundvoraussetzung. Neben Kosteneffizienz sind Verbesserungen der Servicequalität und die Verkürzung der Produkteinführungszeiten unabdingbar.

**PRODUKTINNOVATION** – Die neuen Kapitalvorschriften bringen Versicherer dazu, Garantien auf ihren Bilanzen zu reduzieren. Garantien entsprechen aber einem echten Kundenbedürfnis, vor allem in schwierigen Zeiten. Um diesem Interessenkonflikt zu begegnen, sind innovative Lösungen gefragt wie zum Beispiel Swiss Life Champion Timeplan, ein Auszahlungsplan mit garantierten monatlichen Auszahlungen.

**KUNDENZUGANG** – Der effiziente Zugang zu Kunden wird ein wesentlicher Faktor für den Erfolg eines Lebensversicherers sein. Dazu kann eine erfolgreiche Mehrkanalstrategie einen wichtigen Wettbewerbsvorteil darstellen. Der Vertrieb von innovativen Produkten bedarf mehr als nur eines guten Verkäufers. Der Kunde möchte vermehrt beraten und über Jahre hinweg begleitet werden.

**STRATEGIE** – Mit MILESTONE Wettbewerbsfähigkeit und Profitabilität erhöhen – Swiss Life verfolgt das Ziel, eine führende internationale Spezialistin für Risiko- und Vorsorgelösungen zu sein. Um diesen Anspruch zu erfüllen, hat der Konzern Ende 2009 mit MILESTONE ein nachhaltiges Revitalisierungsprogramm gestartet, um Wettbewerbsfähigkeit und Profitabilität gezielt und konsequent zu steigern. Mittlerweile ist MILESTONE ein Teil der Strategie von Swiss Life.

Sechs Stossrichtungen stehen im Vordergrund, um die operative Schlagkraft zu erhöhen. Mit den definierten Initiativen, welche die zentralen Bereiche der Wertschöpfungskette beeinflussen, will Swiss Life zudem die sich durch das Marktumfeld bietenden Chancen nutzen und die Herausforderungen annehmen:

1. Mit dem konsequenten Ausrichten des Angebots auf moderne Vorsorgelösungen und Risikoprodukte will Swiss Life den Kundennutzen in Form von mehr Flexibilität und grösseren Renditechancen erhöhen. Zugleich will die Gruppe eine höhere Profitabilität und eine geringere Eigenkapitalbindung im Neugeschäft sicherstellen.

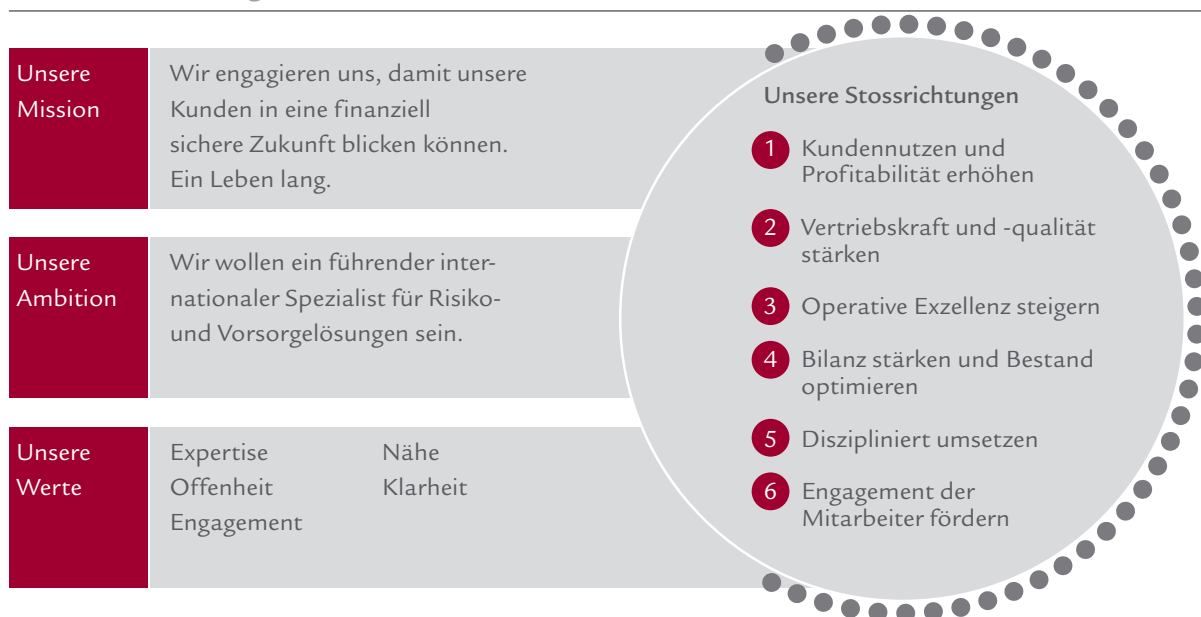
2. Swiss Life verfolgt eine Mehrkanalstrategie, wobei die Distributionskraft optimiert werden soll. Die Gruppe möchte in allen Einheiten die gute Basis nutzen, um Qualität und Produktivität im Vertrieb zu stärken. Dabei setzt sie neben den eigenen Vertriebsnetzen auf unabhängige Vertriebskanäle wie Banken, Broker und Finanzberater wie AWD sowie zunehmend auch auf das Internet.

3. Die operative Exzellenz gilt es kontinuierlich zu steigern, indem Swiss Life die Unternehmensstrukturen und -prozesse in allen Bereichen der Wertschöpfungskette optimiert, dabei die Kostenbasis nachhaltig reduziert und gleichzeitig die Servicequalität erhöht.

4. Swiss Life will die Ergebnisvolatilität reduzieren und die Bilanz stärken: Einerseits soll die Profitabilität des Bestandsgeschäfts gesteigert und sollen die Gewinnquellen breiter diversifiziert werden. Andererseits verfolgt Swiss Life auf der Anlagenseite das Ziel, stabile, nachhaltige Erträge zu erwirtschaften.

5. Mit verstärktem internem Controlling will Swiss Life das disziplinierte Umsetzen der Pläne sicherstellen.

## Swiss Life – So fängt Zukunft an.

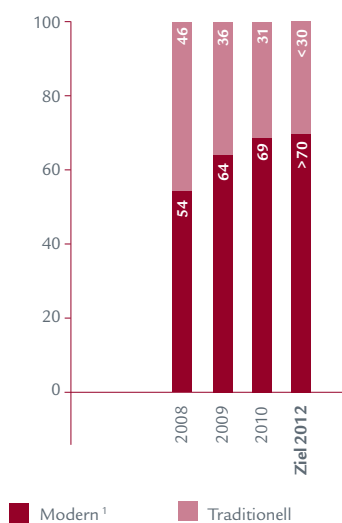


6. Das überdurchschnittlich hohe Engagement der Mitarbeitenden – die Basis für das Erreichen der Ziele im Jahr 2012 – will die Gruppe weiter erhöhen.

**FORTSCHRITTE** – Umsetzung von MILESTONE verläuft nach Plan und zeigt Wirkung – Dank der disziplinierten Umsetzung von MILESTONE und dem grossen Engagement der Mitarbeitenden hat Swiss Life bereits 2010 grosse Fortschritte erzielt und ist ihren für 2012 gesteckten Zielen näher gekommen. Die Gruppe ist profitabler, agiler und wettbewerbsfähiger geworden:

#### Änderung des Produktmix

in %



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

- Dank mehr als 30 neu eingeführten oder angepassten Produkten hat Swiss Life 2010 69% ihres Neugeschäfts mit modernen Vorsorgelösungen und Risikoprodukten gezeichnet. Damit wurde der Zielwert von 70% für 2012 bereits beinahe erreicht.
- Durch konsequentes Margenmanagement ist es gelungen, die negativen ökonomischen Einflüsse, wie fallende Zinsen und einen schwachen Euro, auf das Neugeschäft zu kompensieren und die Marge auf 1,4% auszubauen. Zielwert bleibt eine Neugeschäftsmarge von 2,2%.
- Mittels zahlreicher Initiativen konnte die Distributionskraft in allen Markteinheiten gestärkt werden, und AWD hat das für Swiss Life generierte Produktionsvolumen um 9% auf rund CHF 800 Millionen (auf vergleichbarer Basis) gesteigert. Zugleich bleibt das Ziel eines Anteils von 20 bis 25% der Swiss Life-Produkte in den relevanten Produktkategorien von AWD bestehen.
- Gegenüber der Kostenbasis von 2008 wurden per Ende 2010 CHF 311 Millionen Kosten eingespart. 85% der Initiativen, die dem Kostensenkungsziel bis 2012 von CHF 350 bis 400 Millionen zugrunde liegen, sind bereits umgesetzt worden.
- Die Eigenkapitalrendite wurde 2010 von 4,0 auf 7,6% gesteigert. Das Ziel für 2012 liegt bei 10 bis 12%. Die vorgeschlagene Dividende in Form einer Nennwertrückzahlung von CHF 4.50 ergibt eine Ausschüttungsquote von 26%. Dies liegt innerhalb des Zielkorridors von 20 bis 40%.
- Zudem konnte die Abhängigkeit vom Anlageresultat unter anderem dank der tieferen Kostenbasis und der nachhaltig gesteigerten Profitabilität von AWD weiter reduziert werden.