

**Generalversammlung der Swiss Life Holding AG**  
**Zürich, 5. Mai 2011**

**Bruno Pfister**  
**Group CEO**

(Es gilt das gesprochene Wort)

Sehr geehrte Damen und Herren

Ich möchte Sie auch meinerseits herzlich zur heutigen Generalversammlung begrüßen.

Natürlich gab es auch schon Jahre, in denen es einem CEO schwerer fiel, die Resultate der Gruppe zu präsentieren als gerade heute. Denn 2010 war für die Swiss Life ein ausgezeichnetes Geschäftsjahr – und dies in vielerlei Hinsicht. Zum einen ist es uns gelungen, die Ertragskraft des Unternehmens dank operativer Fortschritte markant zu erhöhen. Zum anderen haben wir vor anderthalb Jahren einen Veränderungsprozess angestossen, der unseren Mitarbeitenden viel abverlangt. Dies spiegelt sich noch nicht unmittelbar in den Geschäftszahlen für das vergangene Jahr wider. Dieser Veränderungsprozess wird jedoch mittel- und langfristig positive Wirkung erzielen. Dass wir dennoch bereits

heute über markante Verbesserungen berichten können, ist keine Selbstverständlichkeit und deshalb höchst erfreulich.

2010 war für Swiss Life ein ereignisreiches und, aus Sicht der Mitarbeitenden sowie des Managements ein reich befrachtetes Jahr. Die Märkte waren anspruchsvoll, die Kundinnen und Kunden – beeinflusst durch tiefe Zinsen und die Nachwirkungen der Finanzkrise – zurückhaltend. Zudem nahmen uns die Diskussionen in Sachen regulatorisches Umfeld in Anspruch. Und das Tempo, das wir uns im Veränderungsprozess der Swiss Life auferlegten, war auch nicht unbescheiden.

Insbesondere im Rahmen von MILESTONE, unserem Programm zur nachhaltigen Stärkung der unternehmerischen Schlagkraft von Swiss Life, hatten wir uns viel vorgenommen.

Die Zahlen, die wir Ihnen heute präsentieren können, sprechen eine klare Sprache. Zumindest in der Frage, ob uns die Weichenstellung mit unserem Revitalisierungsprogramm gelungen ist. Oder bei der Diskussion, ob wir auf den sich verschärfenden Konkurrenzkampf und immer den anspruchsvoller werdenden Markt die richtigen Antworten bereit halten.

Ich glaube behaupten zu können, dass wir anhand von unseren Zahlen bereits heute den Beweis geliefert haben, dass wir an den richtigen Themen arbeiten und dies auch weiterhin mit Engagement, Konsequenz und Erfolg tun werden.

Die Ergebnisse sind für uns alle in der Gruppe ein erster Etappensieg. Nicht mehr, aber auch nicht weniger. Wir freuen uns darüber, wissen aber auch, dass noch ein grosses Wegstück vor uns liegt.

Swiss Life konnte 2010 den Reingewinn von 277 Millionen auf 560 Millionen Franken mehr als verdoppeln. Vor allem operative Fortschritte, das systematischere Margenmanagement und das weitere Senken der Kosten haben dieses positive Resultat geprägt. So ist es uns gelungen, unsere Abhängigkeit vom Finanzresultat weiter zu senken.

Swiss Life wächst in allen Segmenten profitabel. Wachstum des Wachstums willen werden Sie bei uns auch in Zukunft nicht sehen. Insgesamt konnten wir unser Prämienvolumen 2010 währungsbereinigt um 4% steigern.

Wir haben zudem ein hervorragendes Anlageresultat erzielt. So ist es uns gelungen, trotz schwieriger Finanzmärkte ein Anlageergebnis von 4,6 Milliarden Franken auf unserem

Versicherungsportfolio zu erzielen. Das entspricht einer erfreulichen Nettoanlagerendite von 4,1% – im Vorjahr lag diese bei 3,9%.

Die Neupositionierung des AWD trägt Früchte. Unser AWD-Team hat das Ergebnis gegenüber dem Vorjahr um 90 Millionen auf 49 Millionen Euro verbessert und eine EBIT-Marge von 9% erwirtschaftet. Das ist eine tolle Leistung.

Ich bin stolz darauf, Ihnen heute sagen zu können: Wir haben uns bei Swiss Life in allen wesentlichen Bereichen positiv weiterentwickelt. Dies vor allem dank unserem Revitalisierungsprogramm MILESTONE. In allen Stossrichtungen dieses Programmes haben wir markante Fortschritte erzielt.

So gelang es Swiss Life den Anteil an modernen und Risiko-Produkten im Neugeschäft von 64 auf 69% zu steigern, womit wir unser mittelfristiges Ziel von 70% schon fast erreicht haben.

Stolz bin ich auch darauf, was wir im vergangenen Jahr im Bereich des Margenmanagements geschafft haben. Unsere Neugeschäftsmarge betrug fürs 2010 1,4% – eine Steigerung von 0,5% gegenüber dem Vorjahr. So gelang es uns, die negativen Effekte der historisch tiefen Zinsen und des schwachen Euros mehr als zu kompensieren.

Zudem konnte der Neugeschäftswert um 70% auf 209 Millionen Franken gesteigert werden. Das intensive Arbeiten an unserer Neugeschäftsmarge sowie am Neugeschäftswert wird unsere Gruppe nachhaltig stärken. Und dennoch: Wir haben noch einiges zu tun, um die für 2012 angestrebten 2,2% Neugeschäftsmarge zu erzielen.

Und auf der Kostenseite haben wir gegenüber dem Basisjahr 2008 per Ende 2010 bereits 311 Millionen Franken eingespart. Dies entspricht einem Zielerreichungsgrad von über 75% bezogen auf das Kostensenkungsziel für 2012 um 350-400 Millionen Franken. Allein im abgelaufenen Geschäftsjahr konnten wir 121 Millionen Franken Kosten einsparen.

Über 80% der Ergebnisverbesserung im vergangenen Jahr sind somit auf operative Leistungen zurückzuführen.

Meine Damen und Herren, das 2010 Erreichte schafft eine ausgezeichnete Ausgangslage für die kommenden Jahre.

Noch sind wir jedoch nicht dort, wo wir hinwollen. Mit MILESTONE haben wir uns für 2012 klare Ziele gesetzt; an diesen richten wir uns nach wie vor konsequent aus. „Harte Arbeit“ heisst also weiterhin das Erfolgsrezept für uns.

Wir werden 2011 weitere operative Fortschritte erzielen – vor allem durch den klaren Fokus auf die disziplinierte Umsetzung von MILESTONE. Dies sollte sich insbesondere in einer weiteren Verbesserung der Neugeschäftsmarge sowie einer noch höheren Kosteneffizienz niederschlagen. Bis 2012 gelten unsere Ziele, die ich hiermit bestätigen möchte:

1. Wir wollen eine Neugeschäftsmarge von mindestens 2,2% erzielen.
2. Der Anteil moderner Produkte und Risiko-Produkte am Neugeschäft soll über 70% betragen.
3. Wir möchten einen Anteil von Swiss Life-Produkten über den AWD in den für uns relevanten Produktkategorien von 20 bis 25% erreichen.
4. Wir wollen unsere Kostenbasis gegenüber 2008 um 350 bis 400 Millionen Franken reduzieren.
5. Wir wollen eine Eigenkapitalrendite von zwischen 10 und 12% erzielen – verbunden mit einer Dividendenausschüttungsquote von 20 bis 40%.
6. Und schliesslich wollen wir weiterhin komfortabel die SST -Anforderungen erfüllen.

Der Schlüssel, um all dies zu erreichen, bleibt die disziplinierte Umsetzung unserer Ambitionen, Pläne und konkreten Massnahmen.

Mit dem Start ins Jahr 2011 sind wir zufrieden. Im Rahmen unserer Kommunikation zum ersten Quartal konnten wir gestern weitere operative Fortschritte vermelden – und dies bei einer Prämienentwicklung, bei der wir Ertrag vor Wachstum stellen. Hierbei spielen insbesondere die positive Margenentwicklung, der weiter verbesserte Produktmix und die erneut tieferen Kosten eine zentrale Rolle. Sehr zuversichtlich stimmt uns zudem das Anlageergebnis, dessen Entwicklung der ersten drei Monate unsere Erwartungen übertroffen hat. Für das laufende Geschäftsjahr sind wir zuversichtlich, dass wir die positiven Trends beibehalten können.

Natürlich beschäftigen wir uns bereits jetzt mit der Zeit nach 2012. Wir arbeiten an Mittel- und Langfristplänen, mit denen wir den nun eingeschlagenen Weg weiterverfolgen werden.

Klar ist, dass wir im Bereich der Innovation von Produkten und Serviceangeboten, eines breiteren Kundenzugangs und einer noch konsequenteren Kundenorientierung Felder erschliessen wollen, die uns viele Möglichkeiten eröffnen werden. Hier sehen wir grosse Chancen, um uns weiter zu entwickeln. Dazu gehört auch, dass wir bei Swiss Life dem Thema „Wachstum“ künftig wieder eine höhere Priorität einräumen werden, auch wenn dabei die Profitabilität nach wie vor im Vordergrund stehen wird.

Wir sind sicher, dass Swiss Life alles mitbringt und richtig aufgestellt ist, um im wachsenden Markt für Risiko- und Vorsorgelösungen erfolgreich zu sein und über ihre heutige Reichweite hinweg neue Kunden-Segmente und Märkte erschliessen zu können.

Ich möchte die Gelegenheit heute nutzen, um auf zwei Themen einzugehen, welche rund um Swiss Life immer wieder zu Debatten führen. Zum einen AWD und zum andern das globale Geschäft mit vermögenden Privatkunden.

AWD hat speziell in den letzten Monaten grosses Medieninteresse ausgelöst. Im Mittelpunkt stehen Verfahren in Deutschland, die sich der Verjährung nähern. Die angesprochene Diskussion hat mit dem AWD von heute nichts zu tun. Wir prüfen selbstverständlich jeden Einzelfall sorgfältig, bei dem Fehlberatung vorgeworfen wird. Die Vorwürfe der „systematischen Fehlberatung“ erachten wir jedoch als haltlos. Alle bisherigen Gerichtsurteile haben dies bestätigt.

Leider klaffen das in den Medien vermittelte Bild und die Realität, die unsere AWD-Teams im Markt erleben, auseinander. Dabei geht oft vergessen: Der AWD hat sich in den letzten zwei Jahren sehr gut weiterentwickelt – sowohl bezüglich Ertragskraft als auch in Sachen Wertschätzung durch die Kunden. Aktuelle Kundenzufriedenheitsstudien



insbesondere in Deutschland und in der Schweiz zeugen von der guten Qualität der AWD-Berater. Zudem arbeitet AWD seit Jahren mit renommierten Produktpartnern und geschätzten Mitbewerbern wie Allianz, Axa, Generali oder Talanx zusammen. Sie alle sind von der Beratungsqualität des AWD überzeugt.

Die Jahresberichterstattung 2010 untermauert diese Fortschritte mit Zahlen. Was unsere Kolleginnen und Kollegen bei AWD geleistet haben, verdient Respekt. Diese Entwicklung konsequent weiterzuführen erachten wir als unsere wichtigste Aufgabe, um die bereits starke Stellung von AWD im Markt weiter auszubauen.

AWD spielt bei der Umsetzung der Swiss Life-Strategie eine wichtige Rolle. So generiert das Unternehmen Erträge für seine Beratungs- und Vermittlertätigkeit, was zur Diversifikation der Ertragsquellen der Swiss Life Gruppe beiträgt. AWD bringt der Swiss Life in Deutschland zusätzliche Vertriebskraft und ergänzt den starken Agentenvertrieb in der Schweiz. Zudem unterstützt AWD als bedeutender Vertriebskanal Swiss Life bei der Verlagerung ihres Schwerpunkts von traditionellen Produkten hin zu modernen Produkten und Risikodeckungen. Auch im Rahmen der Produktentwicklung findet eine fruchtbare und erfolgreiche

Zusammenarbeit statt. Mit AWD erhält Swiss Life darüber hinaus Zugang zu neuen Märkten und Segmenten.

Wir können stolz darauf sein, eine derart schlagkräftige und moderne Vertriebsgesellschaft in unseren Reihen zu wissen.

Ein anderes Thema, das auch medial von Zeit zu Zeit ins Zentrum rückt, ist unser Geschäft mit vermögenden Privatkunden. Hier wird uns vorgeworfen, dass wir der Steuerhinterziehung Vorschub leisten. Dazu folgendes: Wir wollen kein Geld, das nicht deklariert ist und tun auch alles dafür, um nicht für Steuerhinterziehung missbraucht zu werden. Wir haben diese Gelder auch nicht nötig, schliesslich stiften unsere Lösungen für die Kunden vielfältig Nutzen. Und dieser Nutzen entfaltet sich für die Kunden erst dann, wenn die eingebrachten Gelder deklariert sind. So zum Beispiel:

beim Vermögens- und Anlageschutz sowie der Optimierung des Nettoertrags der zugrunde liegenden Anlagen

bei der generationsübergreifenden Gesamtvermögensplanung, sprich Nachlassplanung

Vermögenssicherung sowie die Optimierung des Nettoertrags ihrer Investitionen

bei der Absicherung biometrischer Risiken

und dadurch, dass unsere Lösungen ein hohes Mass an Flexibilität ermöglichen.

Unsere Produkte sind in allen Ländern absolut rechts- und steuerkonform und unterstehen der entsprechenden Aufsicht. Wir verlangen von allen Interessenten die Unterzeichnung einer schriftlichen Erklärung bezüglich Deklarations- und Steuerpflicht. Unser internes Kontrollsystem ist strikt. Falls Kunden uns zu erkennen geben, dass sie unversteuertes Geld anlegen möchten, kommt kein Abschluss zustande.

Man wird auch in Zukunft nicht vollständig verhindern können, dass ein Kunde nicht die ganze Wahrheit offenlegt.

Steuerhinterziehungsfälle können somit nicht vollständig ausgeschlossen werden. . Deshalb sind auch die Doppelbesteuerungsabkommen neu so ausgestaltet, dass die Schweiz in begründeten Verdachtsfällen von Steuerhinterziehung Amtshilfe leistet. Wir qualifizieren uns durch absolute Transparenz und strikte interne Prozesse, gewährleisten dem Kunden aber auch seine Privatsphäre.

Sehr geehrte Damen und Herren, erlauben Sie mir zum Schluss meiner Ausführungen einen Ausblick in die kommenden Jahre.

Mit MILESTONE haben wir die Weichen gestellt, um mit Swiss Life profitabel zu wachsen. Unsere MILESTONE-Ziele sind eine Zwischenetappe auf dem Weg, unsere Ambitionen in die Realität umzusetzen. Dieses und das kommende Jahr werden uns in diesem Zusammenhang voll in Anspruch nehmen.

Doch wie sieht das kommende Jahrzehnt für die Versicherungsindustrie aus? Wie werden wir uns als Swiss Life auf die Herausforderungen und Chancen vorbereiten?

Natürlich bin ich nicht in der Lage, die Zukunft vorherzusagen. Lassen Sie mich dennoch auf fünf Entwicklungen eingehen, mit denen wir uns meiner Meinung nach im kommenden Jahrzehnt auseinandersetzen haben und auf die wir uns als Swiss Life bereits heute vorbereiten.

**Das sind zum Ersten die regulatorischen Veränderungen, welche unsere Produkte und Dienstleistungen auf allen Ebenen beeinflussen:**

Die Regulatoren und der Konsumentenschutz werden unsere Arbeit noch mehr prägen als bisher. Insbesondere Fragen der

Solvabilität haben grossen Einfluss auf die Preisgestaltung, aber auch unseren unternehmerischen Handlungsspielraum. Zum einen mit dem Schweizerischen Solvenz-Test, dem SST. Zum anderen in Europa mit den Diskussionen im Rahmen der Solvabilität II. Auch wenn wir beide Regimes problemlos erfüllen: Für uns heisst dies, dass wir dort weitermachen, wo wir mit MILESTONE bereits grosse Fortschritte erzielt haben: die Bilanz stärken und finanzielle Flexibilität bewahren – und zugleich das Risikomanagement weiter zu verbessern. In Bezug auf den zunehmenden Konsumentenschutz möchte ich festhalten, dass wir gegenüber den Kunden insbesondere die Transparenz unserer Produkte und Dienstleistungen weiter erhöhen müssen. Das wird enorm wichtig werden, um den Kunden für unsere Dienstleistungen gewinnen und begeistern zu können.

## **2. sind Operative Höchstleistungen eine unumgänglich Voraussetzungen, um im Wettbewerb mitspielen zu können**

Wir haben keine Option: Nur wer operativ fit ist, wird im umkämpften Markt erfolgreich sein können. Wir werden deshalb alles dafür tun, um unsere Produktivität weiter zu steigern. Die wichtigste Herausforderung für uns alle wird jedoch sein, innerhalb von Swiss Life eine Kultur der steten Qualitäts- und Effizienzverbesserung zu etablieren.

### **3. werden neue Angebote und innovative Dienstleistungen einer der Hauptschlüssel für unseren Erfolg sein**

Wir arbeiten in allen Einheiten an neuen Produkten.

Wesentlich bleibt für uns die Umsteuerung von traditionellen zu modernen und Risiko-Produkten. In der Schweiz beispielsweise setzen wir unsere Vollsortimenter-Strategie im BVG Geschäft um. Zudem bauen wir die Beratung entlang des Lebenszyklus des Kunden aus.

### **4. wird ein verbesserter und verbreiteter Kundenzugang über künftiges Wachstum entscheiden**

Wir bauen unsere Multikanal-Strategie via Banken, Broker, unabhängigen Finanzberatern und Internet weiter aus. Zentral dabei bleibt AWD, der uns Zugang zu neuen Segmenten und Märkten verschafft.

### **Last but not least sind Vertrauen und Reputation die Basis eines jeden Geschäfts**

Wir alle wissen um die Bedeutung von Reputation und Vertrauen für unser Geschäft. Die starken Kundenbeziehungen in allen Markteinheiten sind ein deutliches Zeichen dafür, dass wir in dieser Beziehung in den letzten Jahren gut gearbeitet haben. Sich darauf auszuruhen wäre jedoch fatal. Künftig werden nur jene Unternehmen erfolgreich sein, die basierend auf einer gesunden finanziellen Ausstattung gegenüber Kunden, Mitarbeitenden und Investoren

überzeugend arbeiten sowie Innovation und Veränderung sinnvoll umzusetzen wissen. Vertrauen und eine gute Reputation stellen sich nur durch Leistung und Sicherheit ein. Beides spielte in der Geschichte unseres Unternehmens eine entscheidende Rolle. Das wird auch in Zukunft nicht anders sein.

Liebe Aktionärinnen, liebe Aktionäre: Das Markenversprechen „So fängt Zukunft an“ steht für all das, was wir als Swiss Life repräsentieren wollen. Damit zeigen wir unseren Anspruch, mit allem, was wir tun, eine sichere Zukunft zu ermöglichen. Unseren Kunden, unseren Mitarbeitenden und unseren Aktionären. Wir nehmen uns auch sozialpolitisch in die Verantwortung. Mit unserer Arbeit leisten wir einen wesentlichen Beitrag an die finanzielle Sicherheit und Unabhängigkeit der Menschen. Das ist nicht nur eine sinnvolle, sondern auch eine enorm wichtige Aufgabe innerhalb unserer Gesellschaft. Für solche Lösungen der privaten Vorsorge gibt es weltweit eine wachsende Nachfrage – aufgrund der demographischen Entwicklung, aber auch wegen sich abschwächender Finanzkraft vieler Staaten und Regierungen, welche sich negativ auf die staatlichen Sozial- und Vorsorgewerke auswirken werden.

Ich danke Ihnen, dass Sie meinem Management-Team, den Mitarbeitenden von Swiss Life und damit auch mir

ermöglichen, diese Chancen im Vorsorgemarkt zu nutzen und Wert zu schaffen.

Vielen Dank für Ihr Vertrauen.