



**Investorentag 2009:
Medienkonferenz**

Bruno Pfister, Group CEO
Zürich, 15. Dezember 2009

Zielsetzungen MILESTONE

Mit MILESTONE steigert Swiss Life ihre Profitabilität nachhaltig.

Mit MILESTONE stärkt Swiss Life ihre Wettbewerbsfähigkeit und ebnet den Weg zu profitablen Wachstum.

Mit MILESTONE setzt Swiss Life ihre Ziele entschlossen um.

Mit MILESTONE nutzt Swiss Life ihre Chancen im Vorsorgemarkt.

Wir haben einiges erreicht, doch es gibt noch viel zu tun

Die Transformation wurde 2009 erfolgreich eingeleitet ...

Solide Kapitalaustattung

Gute Umsatzentwicklung

Erfolgreiche Lancierung neuer Produkte

Wachsender Anteil im AWD-Vertrieb

Umsetzung von mehr als der Hälfte aller
Kostensenkungsmassnahmen

Lancierung Restrukturierungsprogramm
AWD; Rückkehr in operative Gewinnzone

Erneueres und verstärktes
Führungsteam

... und wird weitergeführt

Ergebnisvolatilität reduzieren, Bilanz stärken und organischen Kapitalaufbau ermöglichen

Wachstum in Schlüsselmärkten und durch transnationale Initiativen wie PPLI fortsetzen

Verlagerung auf Vorsorgeprodukte mit wählbaren Garantien und Risikoprodukte forcieren

Vertriebskraft weiter stärken, besonders über AWD, Broker und Banken

Wettbewerbsfähigkeit durch weitere Senkung der Verwaltungskosten verbessern

Operative Ertragskraft von AWD weiter steigern, um eine angemessene Rendite zu erzielen

Transformation diszipliniert umsetzen

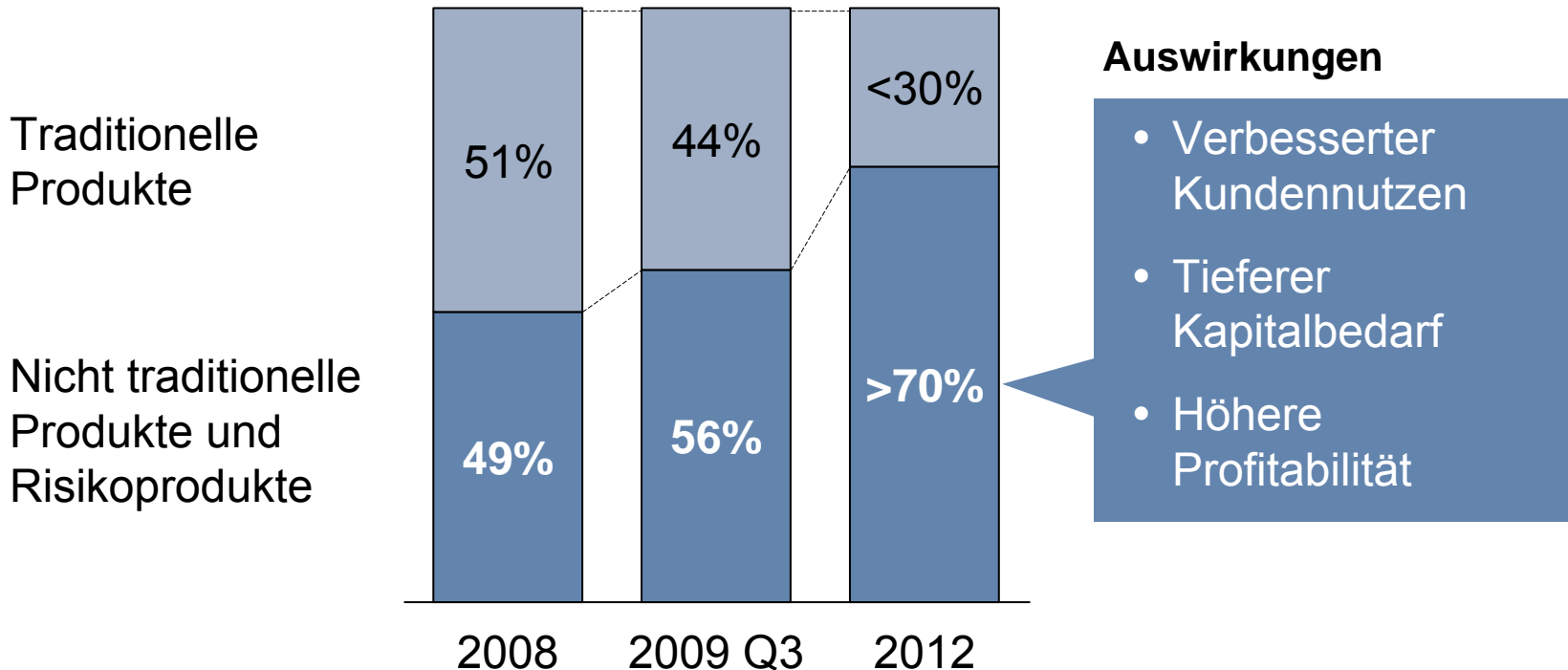
MILESTONE – profitabel wachsen, Wettbewerbsfähigkeit steigern

Ziele		
1 Kundennutzen und Profitabilität erhöhen	<ul style="list-style-type: none"> • Fokus: Wert und Gewinnmargen des Neugeschäfts • Nicht traditionelle Produkte und Risikoprodukte fördern 	<i>“Wir wachsen – aber nicht auf Kosten der Profitabilität”</i>
2 Vertriebskraft und -qualität stärken	<ul style="list-style-type: none"> • Mehrkanalvertrieb optimieren • AWD-Potenzial voll ausschöpfen 	<i>“Wir wachsen verstärkt via Drittkanäle und AWD”</i>
3 Operative Effizienz steigern	<ul style="list-style-type: none"> • Kostenziel 2012 verfolgen • Kontinuierliche Verbesserung anstreben 	<i>“Wir halten Kosten tief”</i>
4 Bilanz stärken	<ul style="list-style-type: none"> • Initiativen zur Optimierung von Bestandesgeschäft und Risikokapital lancieren 	<i>“Wir bewirtschaften Bestand und Kapital aktiv”</i>

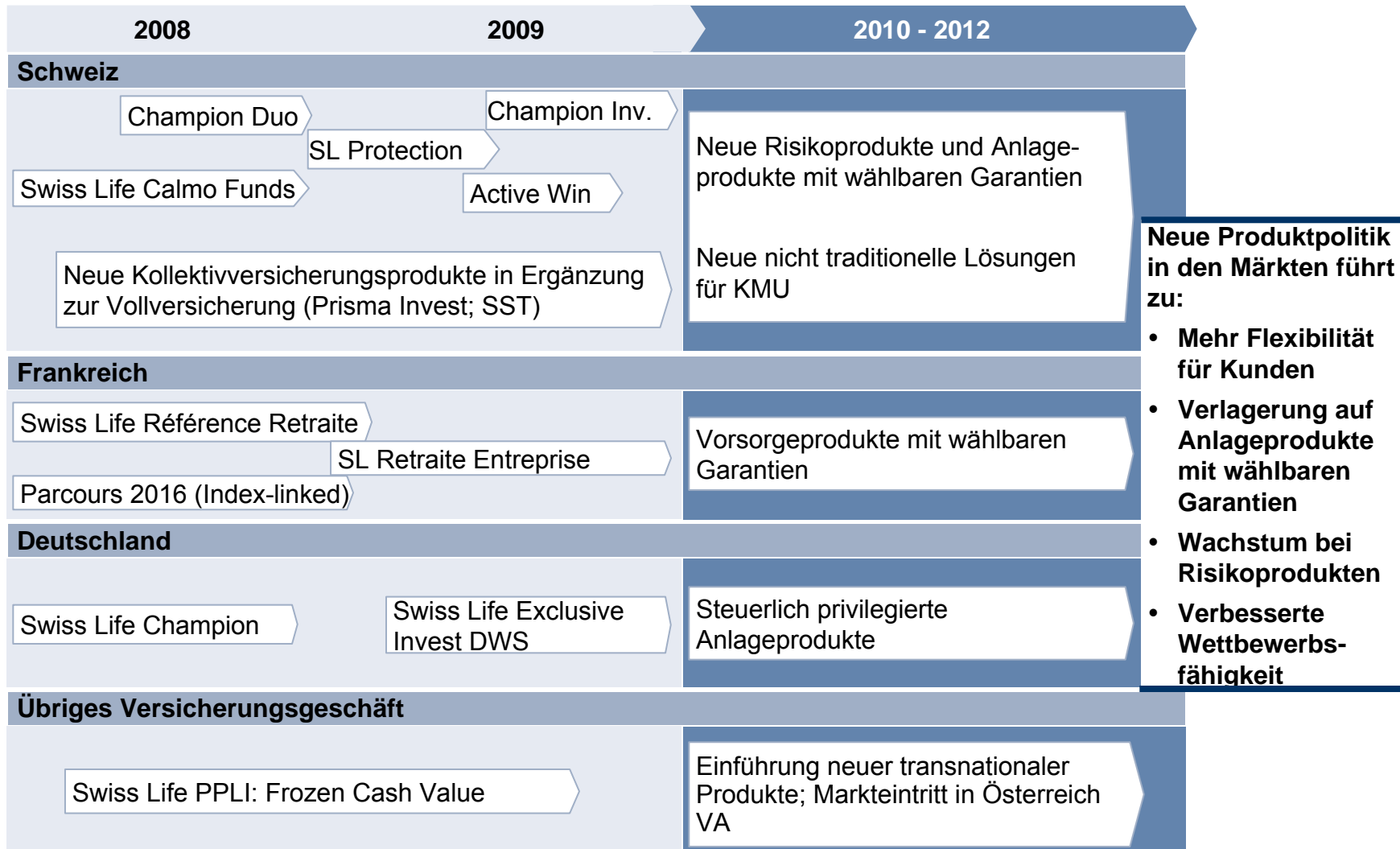
5 Diszipliniert umsetzen

70% des Neugeschäfts kommt von modernen Vorsorgelösungen und Risikoprodukten

Neugeschäftsproduktion der Swiss Life-Gruppe



Innovationen unterstützen die Verlagerung auf nicht traditionelle Produkte

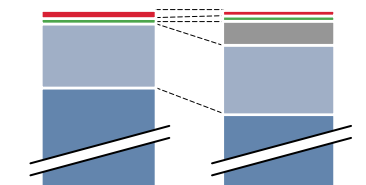


Mit der Mehrkanalstrategie den Vertrieb weiter stärken

Entwicklung der Vertriebskanäle

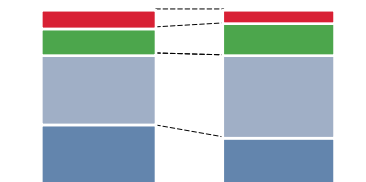
Vertriebsprioritäten

Schweiz



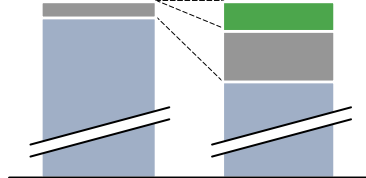
- Produktivität des Aussendienstes weiter steigern
- Die bereits erfolgreiche Partnerschaft mit AWD ausbauen
- Den Anteil im Brokerkanal steigern

Frankreich



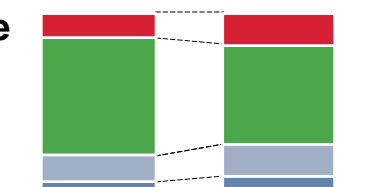
- Zahl der aktiven IFA bis 2012 mehr als verdoppeln
- Swiss Life als bevorzugten Anbieter von Privatbanken positionieren
- Effektivität der eigenen Vertriebskanäle erhöhen

Deutschland



- Wachstum über gut etablierten AWD-Kanal ausbauen
- Bankkanal lancieren
- Anteil bei bestehenden Brokern erhöhen

Transnationale Initiativen (PPLI, Corporate Solutions)



- Strategische Kooperationen mit Brokern aufbauen, z.B. in Lateinamerika
- In den europäischen Märkten durch Anwerbung erfahrener Berater weiter wachsen

2008

2012

■ Sonstige
 ■ Banken
 ■ AWD
 ■ Dritte, z. B. Broker und IFA
 ■ Eigener Aussendienst

AWD hat in sämtlichen Bereichen grosse Fortschritte gemacht

Prioritäten Investorentag 2008

Produktivitäts- und Effizienzsteigerung in Schlüsselmärkten

- Effizienz mit neuer Service-Plattform in DE verbessern
- Beraterbindung sowie Wachstum und Qualität der Beratung erhöhen

Stand heute

- Höhere Verwaltungseffizienz in allen Regionen
- Kosten der Head Offices und Back Offices in Deutschland gesenkt
- Fokus auf Erhöhung von Beraterbindung sowie Wachstum und Qualität der Beratung

Partnerschaft mit Swiss Life verstärken

- Partnerschaften in Deutschland und in der Schweiz stärken, neue Produkte lancieren
- «Best Select»-Modell mit Swiss Life auch in Österreich einführen

- Partnerschaften in Deutschland und der Schweiz gestärkt, Abschluss von Vorsorgeprodukten mit wählbaren Garantien erhöhen
- Umsetzung «Best Select» mit Swiss Life in Österreich für 2010 geplant

Rückkehr in die Gewinnzone in UK, Österreich

- Turnaround in UK erreichen
- Probleme in Österreich lösen

- Rückkehr in die Gewinnzone in Grossbritannien bereits im ersten Halbjahr 2009
- Probleme in Österreich in Angriff genommen, neues Geschäftsmodell eingeführt

Präsenz in neuen Märkten stärken

- Geschäft in bestehenden CEE¹⁾-Märkten stärken
- Möglichkeiten für neue Märkte ausloten

- Fokus auf CEE¹⁾-Märkte mit hohem Wachstumspotenzial und Rückzug aus Rumänien und Kroatien
- Wachstum in bestehenden Märkten

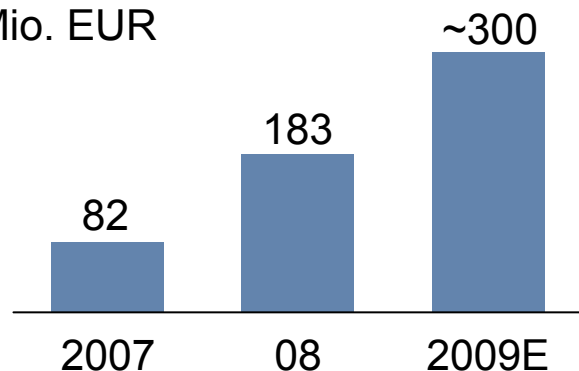
1) Mittel- und Osteuropa

AWD verkauft mehr Swiss Life-Produkte

Produktion Neugeschäft

Deutschland

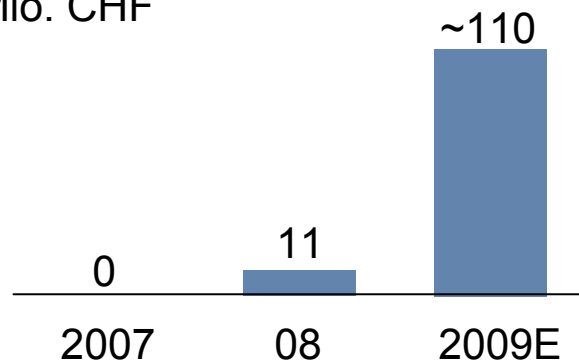
Mio. EUR



- Swiss Life in Deutschland als «Best Select»-Anbieter für AWD in mehreren Produktkategorien etabliert
- Guter Verkauf von Risikoschutz und staatlich geförderten Vorsorgeplänen
- Weitere Vorsorgeprodukte zur Erhöhung der Distributionskraft sollen 2010 lanciert werden

Schweiz

Mio. CHF



- Swiss Life in der Schweiz ist neuer «Best Select»-Anbieter für AWD
- Gute Verkaufszahlen mit Swiss Life Champion Duo
- Neues fondsbasiertes Einmalprämienprodukt in Q3/2009 lanciert
- Fokus auf private Vorsorge und umfassende Beratung

MILESTONE bringt für AWD Profitabilität und Wachstum in allen Märkten



Prioritäten und Massnahmen

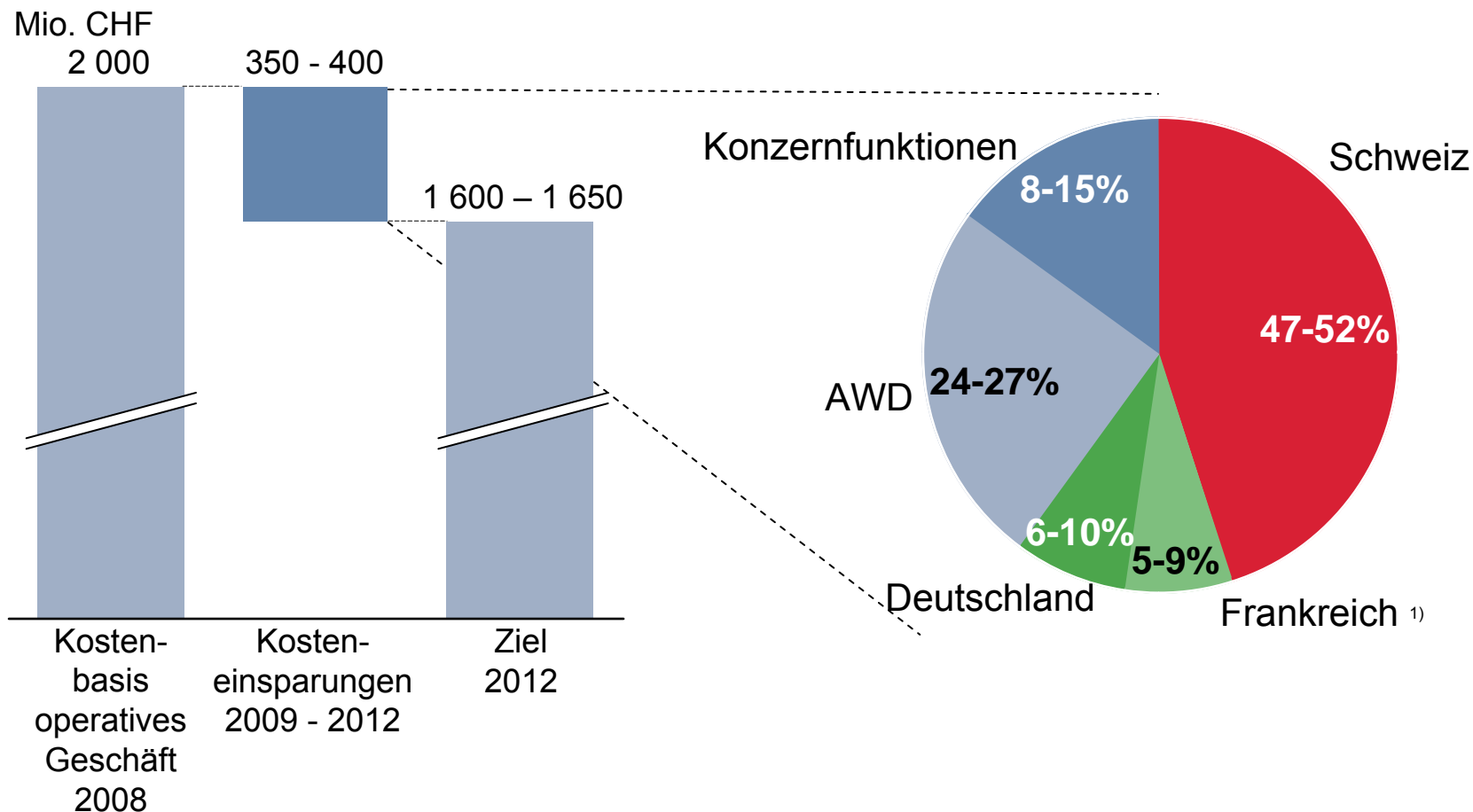
Deutschland/ Konzern	<ul style="list-style-type: none"> • Starke Senkung der Holding-Aufwendungen • Back-Office-Konsolidierung zwischen AWD GmbH und Horbach • Verstärkung der Rekrutierung und Massnahmen zur Erhöhung der Bindung neuer Berater
Schweiz	<ul style="list-style-type: none"> • Substanzielles Wachstum mit Swiss Life-Produkten • Tiefere Fluktuation und Stabilisierung des Vertriebs • Erhalt der guten Kostendisziplin
Österreich/ CEE	<ul style="list-style-type: none"> • Wiederherstellung der Reputation in Österreich durch neues Beratungsmodell • Stabilisierung der Zahl der aktiven Berater und Trainees • Fokussierung auf CEE-Einheiten mit hohem Wachstumspotenzial • Abschluss der Fixkostensenkung im Jahr 2010
UK	<ul style="list-style-type: none"> • Neufokussierung auf Kerngeschäftssegmente (Beratungsgeschäft) • Synergiegetriebene Integration des Consultings in die Vermögensverwaltung • Anpassung von Vergütungsmodell und Ausbildung an geänderte aufsichtsrechtliche Anforderungen

Mio. EUR

Umsatz	530 – 540	560 – 580	670 – 690
EBIT¹⁾	5 – 10	40 – 50	80 – 100
	2009E	2010P	2012P

1) EBIT 2009 ohne Einmal- und Restrukturierungsaufwendungen

Alle Geschäftseinheiten tragen zur Kostenreduktion bei



80% bis 90% der gesamten Restrukturierungskosten von CHF 140 – 180 Mio. werden bis Ende 2009 verbucht

1) Wirtschaftlicher Brutto-Effekt aus Effizienzsteigerungsprogramm mit Ziel eines verbesserten Kosten-/Umsatzverhältnisses

Die Bilanz stärken für stabilere Ergebnisse und mehr Risikokapazität

Anlagen

- Die zurückgewonnene Risikokapazität ermöglicht eine vorsichtige, selektive Risikoerhöhung auf tiefem Niveau
- Die strategische Asset Allocation für 2010 federt mögliche Nachteile einer negativen Marktentwicklung ab

Versicherungsverpflichtung

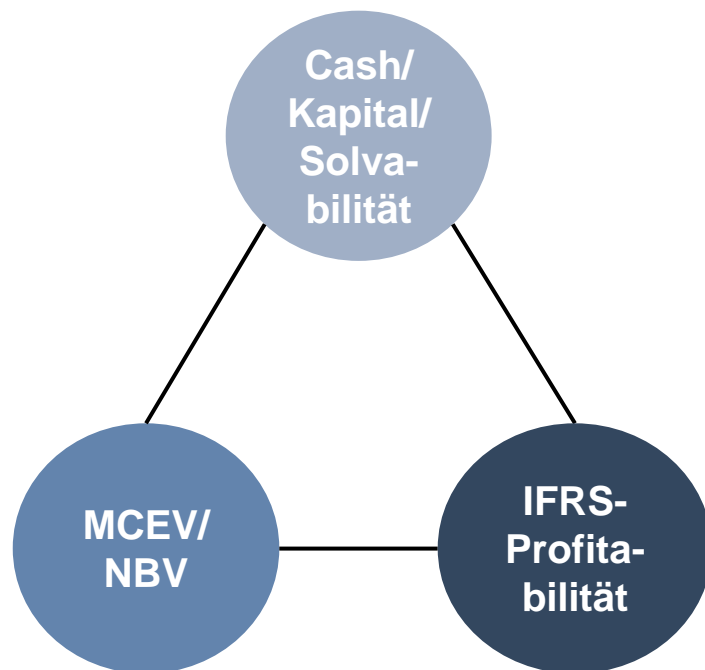
- Schlüsselinitiativen zur Steigerung der Gewinne aus dem Bestandesgeschäft und zur Freisetzung von Risikokapital
- Verlagerung auf Vorsorgeprodukte mit wählbaren Garantien reduziert Kapitalbedarf im Neugeschäft

Kapital

- Jeder Geschäftsbereich wird im Hinblick auf Wertschöpfung und Eigenkapitalziele geführt
- Kein Fremdkapital-Refinanzierungsbedarf bis 2014
- Dividendenpolitik im Bereich von 20% bis 40% zielt auf organischen Kapitalaufbau und Rückkehr zum A-Rating

Disziplinierte Umsetzung sicherstellen

Wir verbessern unsere Performance in drei Dimensionen...



...unterstützt durch klare Umsetzungsprinzipien

- Gleichgewicht beibehalten zwischen Kapitalbedarf, Rentabilität und Wert (insbesondere Neugeschäft) durch Management von Trade-offs
- Geregelt und strikten, auf jede Dimension ausgerichteten Performance-Management-Zyklus einhalten
- Alle Anspruchsgruppen laufend und transparent über Messpunkte informieren

MILESTONE führt zu adäquater Eigenkapitalrendite und profitabilem Wachstum

Erwartete Auswirkungen im Jahr 2012

1 Kundennutzen und Profitabilität erhöhen

- Neugeschäftsmarge verdoppeln auf > 2,2%
- > 70% NGP¹⁾ aus Risiko- und Vorsorgeprodukten mit wählbaren Garantien

2 Vertriebskraft und -qualität stärken

- 20% – 25% Anteil von Swiss Life-Produkten in relevanten Produktkategorien von AWD

3 Operative Effizienz steigern

- CHF 350 – 400 Mio. weniger Kosten gegenüber 2008

4 Bilanz stärken

- Eigenkapitalrendite von 10% – 12%
- Dividendenausschüttungsquote von 20% – 40%

5 Diszipliniert umsetzen

Laufende Berichterstattung zu Erreichtem, Korrekturen bei Abweichungen



SwissLife