

# Für eine widerstands- fähige Zukunft

Unternehmensprofil 2016



## Das Wichtigste in Kürze

Dank nach wie vor solider Underwriting-Performance erzielten wir 2016 ein gutes Ergebnis.

### Ziele

Der Fokus unserer Finanzziele (über den Zyklus) liegt auf Profitabilität und ökonomischem Wachstum (siehe Seite 15).

Wir wollen diese Ziele in der Zeitspanne über den Versicherungszyklus erreichen – also langfristig, ohne Verzerrung durch stark schwankende Ergebnisse.

### Finanzstärke-Rating

Standard & Poor's

AA-

stabil  
(per 25.11.2016)

Moody's

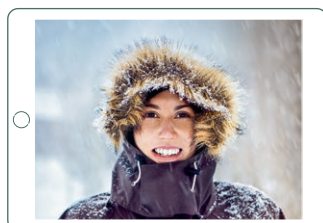
Aa3

stabil  
(per 15.12.2015)

A.M. Best

A+

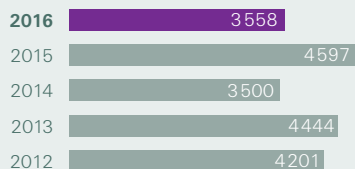
stabil  
(per 16.12.2016)



Weitere Informationen online:  
[reports.swissre.com](http://reports.swissre.com)

### Ergebnis

(in Mio. USD)



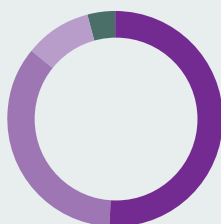
### Eigenkapital

(in Mio. USD)



### Verdiente Nettoprämien und Honorareinnahmen nach Geschäftssegmenten, 2016

(Total: 33,2 Mrd. USD)



51%	P&C Reinsurance
35%	L&H Reinsurance
10%	Corporate Solutions
4%	Life Capital

### Vorgeschlagene Dividende je Aktie für 2016

(CHF)

4.85

(2015: 4.60 CHF)

## Kennzahlen

Die Gruppe erzielte ein gutes Ergebnis in Höhe von 3,6 Mrd. USD. Dazu beigetragen haben alle Geschäftseinheiten.

### Kennzahlen

Für die per 31. Dezember abgeschlossenen Geschäftsjahre

in Mio. USD, wenn nicht anders angegeben	2015	2016	Veränderung in %
<b>Gruppe</b>			
Aktionären zurechenbares Ergebnis	4 597	<b>3 558</b>	-23
Verdiente Prämien und Honorareinnahmen	30 214	<b>33 231</b>	10
Ergebnis je Aktie in CHF	12,93	<b>10,55</b>	-18
Eigenkapital	32 415	<b>34 532</b>	7
Eigenkapitalrendite <sup>1</sup> in %	13,7	<b>10,6</b>	
Rendite auf Kapitalanlagen in %	3,5	<b>3,4</b>	
Operative Nettomarge <sup>2</sup> in %	17,1	<b>13,0</b>	
Anzahl Mitarbeitende <sup>3</sup>	12 767	<b>14 053</b>	10
<b>Property &amp; Casualty Reinsurance</b>			
Aktionären zurechenbares Ergebnis <sup>4</sup>	3 008	<b>2 100</b>	-30
Verdiente Prämien	15 090	<b>17 008</b>	13
Schaden-Kosten-Satz <sup>2,4</sup> in %	85,7	<b>93,5</b>	
Operative Nettomarge <sup>2,4</sup> in %	22,5	<b>15,4</b>	
Eigenkapitalrendite <sup>1,4</sup> in %	22,4	<b>16,4</b>	
<b>Life &amp; Health Reinsurance</b>			
Aktionären zurechenbares Ergebnis <sup>4,5</sup>	968	<b>807</b>	-17
Verdiente Prämien und Honorareinnahmen <sup>5</sup>	10 616	<b>11 527</b>	9
Operative Nettomarge <sup>2,4,5</sup> in %	12,2	<b>10,4</b>	
Eigenkapitalrendite <sup>1,4,5</sup> in %	16,2	<b>12,8</b>	
<b>Corporate Solutions</b>			
Aktionären zurechenbares Ergebnis <sup>4</sup>	357	<b>135</b>	-62
Verdiente Prämien	3 379	<b>3 503</b>	4
Schaden-Kosten-Satz <sup>4</sup> in %	93,2	<b>101,1</b>	
Operative Nettomarge <sup>4</sup> in %	14,1	<b>4,2</b>	
Eigenkapitalrendite <sup>1,4</sup> in %	15,5	<b>6,0</b>	
<b>Life Capital</b>			
Aktionären zurechenbares Ergebnis <sup>4,5</sup>	424	<b>638</b>	50
Verdiente Prämien und Honorareinnahmen <sup>5</sup>	1 129	<b>1 193</b>	6
Generierte liquide Mittel, brutto <sup>6</sup>	543	<b>721</b>	33
Operative Nettomarge <sup>4,5</sup> in %	17,8	<b>27,0</b>	
Eigenkapitalrendite <sup>1,4,5</sup> in %	7,5	<b>10,4</b>	

<sup>1</sup> Die Eigenkapitalrendite wird berechnet, indem das den Aktionären zurechenbare Jahresergebnis durch das durchschnittliche Eigenkapital dividiert wird.

<sup>2</sup> Akkreditivgebühren in Höhe von 55 Mio. USD für das Geschäftsjahr 2015, davon 45 Mio. USD bei Life & Health Reinsurance sowie 10 Mio. USD bei Property & Casualty Reinsurance, wurden als «Technischer Zinsaufwand» umklassiert (bisher: «Sonstige Aufwendungen»).

<sup>3</sup> Festangestellte Mitarbeitende.

<sup>4</sup> Das neue interne Aufwandverrechnungskonzept der Gruppe führte zu einer Umklassierung der sonstigen Aufwendungen als Gruppenpositionen (bisher: Positionen der Geschäftssegmente). Finanzinformationen für 2015 wurden für Vergleichszwecke entsprechend angepasst.

<sup>5</sup> Seit 1. Januar 2016 wird das Lebenserstversicherungs- und Krankenversicherungsgeschäft (individuelle und Gruppenversicherungen) im Segment Life Capital anstatt im Segment Life & Health Reinsurance ausgewiesen. Finanzinformationen für 2015 wurden für Vergleichszwecke entsprechend angepasst.

<sup>6</sup> Die Generierung liquider Mittel (brutto) stellt die Veränderung des über das Zielkapital hinaus verfügbaren Überschusskapitals dar, wobei unter dem Zielkapital das minimale statutarische Eigenkapital plus das für den Kapitalmanagementansatz von Life Capital erforderliche zusätzliche Kapital verstanden wird.

## Unternehmensprofil

Mit konkreten Beispielen zeigen wir im diesjährigen Unternehmensprofil unseren Beitrag für eine widerstandsfähige Zukunft.

### INHALT

#### Jahresrückblick

Die Geschäftseinheiten im Überblick	2
Brief des Präsidenten des Verwaltungsrates	4
Im Gespräch mit dem Group CEO	8
Unser Geschäftsmodell	12
Unsere Strategie	14

#### Widerstandsfähigkeit stärken

DEN HORIZONT ERWEITERN  
– VERSICHERUNG IM  
DIGITALEN ZEITALTER

18



WIDERSTANDSKRAFT FÜR  
STADT UND LAND IN CHINA

22



NEUE HERAUSFORDERUNGEN  
IM GESUNDHEITSSSEKTOR,  
NEUE LÖSUNGEN

26



Verwaltungsrat	30
Geschäftsleitung	31
Hinweise zu Aussagen über zukünftige Entwicklungen	32
Kontaktadressen	34

Rund um den Globus arbeiten tausende Mitarbeitende von Swiss Re eng mit unseren Kunden zusammen und helfen ihnen, Vermögenswerte und Leben zu schützen.  
**Für eine widerstandsfähige Zukunft.**

---

UNSERE STÄRKEN IM ÜBERBLICK

## Gut positioniert

Swiss Re ist gut aufgestellt, um die Herausforderungen der Branche zu meistern und Gelegenheiten entschlossen zu nutzen.

---

## Eine «Risk Knowledge Company»

Wir verstehen uns als «Risk Knowledge Company» und investieren in Forschung, Entwicklung und Technologie, um unsere Kunden zu unterstützen und uns von der Konkurrenz abzuheben.

---

## Ein erfolgreicher «Capital Allocator»

Wir nutzen unseren wissensbasierten Ansatz, um Kapital erfolgreich den attraktivsten Risikopools zuzuweisen und ein optimales Portefeuille von Vermögenswerten und Verbindlichkeiten anzustreben.


---

## Auf Performance ausgerichtet

Wir wollen unsere finanziellen Ziele für die Gruppe erreichen und nachhaltigen Unternehmenswert schaffen.

## Die Geschäftseinheiten im Überblick

Den Unternehmenswert maximieren – durch Diversifikation über verschiedene Versicherungsrisiken und Geschäftsbereiche hinweg.

GESCHÄFTSEINHEIT	VERDIENTE NETTOPRÄMIEN UND HONORAREINNAHMEN (in Mrd. USD)	ERGEBNIS (in Mio. USD)
<b>Reinsurance</b> Reinsurance ist, gemessen am Ertrag, die grösste Geschäftseinheit von Swiss Re. Ihre zwei Segmente, Property & Casualty und Life & Health, generieren 86% der Nettoprämien und Honorareinnahmen. Reinsurance hat zum Ziel, durch diszipliniertes Underwriting, umsichtiges Portfeuillemanagement und erstklassigen Kundenservice die führende Marktposition von Swiss Re weiter auszubauen.	<b>Property &amp; Casualty</b> 2016  17,0 2015  15,1	2016  2100 2015  3008
	<b>Life &amp; Health</b> 2016  11,5 2015  10,6	2016  807 2015  968
<b>Corporate Solutions</b> Zu den Kunden von Corporate Solutions zählen mittlere und grosse Unternehmen. Die Produktpalette von Corporate Solutions umfasst die traditionelle Sach- und HUK-Versicherung sowie massgeschneiderte Versicherungslösungen. Corporate Solutions ist weltweit an über 50 Standorten tätig.	2016  3,5 2015  3,4	2016  135 2015  357
<b>Life Capital</b> Life Capital verwaltet geschlossene und offene Lebens- und Krankenversicherungsbestände. Die Einheit bietet alternativen Zugang zu den Lebens- und Krankenversicherungspools und trägt so zur Generierung stabiler Erträge und zum Ergreifen attraktiver neuer Marktchancen bei. Für unsere Kunden und Partner bietet Life Capital eine Erstversicherungsbilanz, effiziente Policenverwaltungsdienste, Expertise in der Lebens- und Krankenversicherung sowie das benötigte Know-how für weitere Marktexpansion und Produkteinführungen.	2016  1,2 2015  1,1	2016  638 2015  424
<b>Total</b> (nach Konsolidierung)	2016  33,2 2015  30,2	2016  3558 2015  4597

OPERATIVE PERFORMANCE

EIGENKAPITALRENDITE

93,5%

(2015: 85,7%)

Schaden-Kosten-Satz

16,4%

(Ziel: 10%–15%)

10,4%

(2015: 12,2%)

Operative Nettomarge

12,8%

(Ziel: 10%–12%)

101,1%

(2015: 93,2%)

Schaden-Kosten-Satz

6,0%

(Ziel: 10%–15%)

721 Mio.

(2015: 543 Mio. USD)

Generierte liquide Mittel, brutto

10,4%

(Ziel: 6%–8%)

10,6%

(2015: 13,7%)

Eigenkapitalrendite

+700

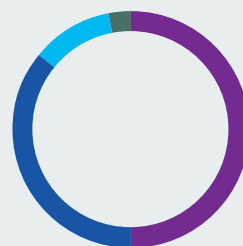
Mindestens 700 Basispunkte über dem risikofreien Zinssatz, gemessen an den zehnjährigen US-Staatsanleihen.

Diversifiziert und global tätig

Verdiente Nettoprämien und Honorareinnahmen nach Geschäftseinheiten

(Total: 33,2 Mrd. USD)

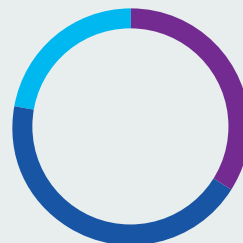
- 51% P&C Reinsurance
- 35% L&H Reinsurance
- 10% Corporate Solutions
- 4% Life Capital



Verdiente Nettoprämien und Honorareinnahmen nach Regionen

(Total: 33,2 Mrd. USD)

- 33% EMEA
- 45% Nord- und Südamerika
- 22% Asien-Pazifik



## Brief des Präsidenten des Verwaltungsrates

Swiss Re kann auch in turbulenten Zeiten erfolgreich agieren.



«Unsere Erfahrung von 153 Jahren, in immer wieder neuen, sehr anspruchsvollen Konstellationen erfolgreich zu agieren, ist unbestritten.»

### Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre

2016 war ein Jahr tiefgreifender Veränderungen. Trotz vieler Widrigkeiten konnte Swiss Re Kurs halten und gute Ergebnisse liefern. In Kürze: Property & Casualty Reinsurance und auch Life & Health Reinsurance haben weiterhin solide Renditen erzielt. Unsere Direktversicherungseinheit Corporate Solutions sah sich mit einem sehr schwierigen Marktumfeld konfrontiert, was sich auch in den Resultaten zeigt. Und unsere jüngste Geschäftseinheit, Life Capital, die weiterhin im Aufbau ist, hat 2016 das akquirierte Portfolio von Guardian Financial Services sehr erfolgreich integriert.

### Strategische Herausforderungen – in turbulenten Zeiten

Wie jedes Jahr habe ich im Sommer 2016 die grössten strategischen Herausforderungen der nächsten Jahre mit unserem globalen Top Management diskutiert und ihnen die Perspektive des Verwaltungsrates sowie meine persönliche Einschätzung dargelegt. Im Verwaltungsrat setzen wir uns selbstverständlich kontinuierlich mit dieser Thematik auseinander und erörtern entsprechende Fragen intensiv und umfassend. Dabei stehen für uns in den nächsten Jahren vier zentrale Themen im Vordergrund – abgesehen von den derzeit negativen Preiszyklen im Nichtlebensgeschäft:

- Ein signifikant höheres geopolitisches Risiko
- Transformation der Geschäftsmodelle der Versicherungsbranche aufgrund der scheinbar grenzenlosen Möglichkeiten, welche die Digitalisierung eröffnet
- Der bevorstehende Gezeitenwechsel in der Geldpolitik der wichtigsten Notenbanken, ja vielleicht gar eine Redimensionierung der Rollen dieser Institutionen
- Die Auswirkungen des weltweiten Klimawandels



Vorgeschlagene Dividende  
je Aktie für 2016  
(CHF)

4.85

(2015: 4.60 CHF)

In der zweiten Jahreshälfte 2016 hat sich die Situation in vielfacher Hinsicht noch deutlich verschärft: Das geopolitische Umfeld wird meines Erachtens immer weniger prognostizierbar. Das britische Referendum, die EU zu verlassen (Brexit), und der Ausgang der US-Präsidentenwahlen zeigen, wie falsch die gängige Meinung liegen kann. Viele Aspekte der bisherigen geopolitischen Konstellation, die über Jahre als gegeben eingestuft wurden, scheinen plötzlich zur Disposition zu stehen: sicherheitspolitische Allianzen, die europäische Integration, der globale Handel, ja, die Globalisierung generell, die weltweite Regulierung der Finanzmärkte und ihrer Institutionen, darunter auch die Versicherungsregulierung sowie liberale Wertvorstellungen, die Wertschätzung der Menschenrechte und vieles andere mehr.

Der technologische Wandel, den viele Menschen als neue industrielle Revolution bezeichnen, erfasst diesmal vor allem auch den Dienstleistungssektor – nicht zuletzt und in naher Zukunft auch das Geschäftsmodell der Versicherungsindustrie. Wohin dies genau führt, lässt sich allerdings schwer voraussagen. Sicher ist nur, dass sich sowohl versicherungstechnische Risiken – teilweise massiv – verändern werden, die Distribution von Versicherungsprodukten revolutioniert wird und die Entwicklung entsprechender Dienstleistungen sich völlig anders gestalten wird. Banken sind in diesem Zusammenhang relativ fortschrittlich und haben sich in den letzten Jahren zum Teil neu erfunden; entsprechende Veränderungen im Versicherungswesen könnten unter Umständen aber noch wesentlich gravierender ausfallen.

Seit der grossen Finanzkrise haben Notenbanken eine, im historischen Kontext, ausserordentlich dominante Rolle gespielt, ja manchmal waren sie sogar «the only game in town». Inzwischen ist allerdings absehbar, dass sich diese Zeit dem Ende nähert. Die Politik setzt alles daran, das Geschehen wieder an sich zu reissen und den wirtschaftspolitischen Kurs stärker zu bestimmen. Unklar ist, wie sich dieser Paradigmenwechsel vollziehen und wieviel Geschirr dabei in die Brüche gehen wird. Als grosse institutionelle Anleger sind Versicherungsunternehmen davon an vorderster Front betroffen.

Der globale Klimawandel ist ein Faktum, auch wenn dies im heute oft als postfaktisch bezeichneten Zeitalter von Politikern ohne weiteres in Frage gestellt werden kann. Während sich die politische Diskussion hauptsächlich an der Verursachungsfrage erhitzt, sind die Versicherungsindustrie und die Rückversicherer insbesondere damit beschäftigt, Lösungen für sowohl Schadensprävention als auch deren Bewältigung bereitzustellen.

In diesem Zusammenhang konzentrieren wir uns darauf, den sogenannten «Protection Gap» zu schliessen, also den weltweit riesigen Überhang nicht versicherter und ungeschützter Risiken gegenüber dem Ausmass der potenziell hohen ökonomischen Schäden. Dabei sind wir auf die Zusammenarbeit mit politischen Behörden und internationalen Organisationen angewiesen. Werden diese durch einen wenig lösungsorientierten politischen Diskurs behindert, oder gar aus der Zusammenarbeit eliminiert, verheisst dies nichts Gutes – schon gar nicht für die betroffenen Menschen.

#### **Swiss Re kann auch unter komplexen Bedingungen erfolgreich agieren**

Unsere strategische Hauptaufgabe ist es, zu entscheiden, welche Risiken wir zu welchen Bedingungen zeichnen und in unsere Bücher aufnehmen wollen. Oder mit anderen Worten: wieviel Kapital wir für die Übernahme bestimmter Risiken einsetzen wollen. Kapital, das Sie uns als Swiss Re-Aktionärinnen und -Aktionäre zur Verfügung stellen.

Die geschilderten Unwägbarkeiten machen diese Aufgabe immer anspruchsvoller. Vor allem in Zeiten, in denen sich das regulatorische Umfeld in vielen Teilen der Welt unkoordiniert auseinanderbewegt und zunehmend unvorhersehbar wird. Darüber hinaus könnte das Gespenst protektionistischer Massnahmen plötzlich wieder politisch salonfähig werden und rasche und scharfe monetäre Kurswechsel provozieren. Wenn darüber hinaus der politische Konsens, wie mit Umweltrisiken umgegangen werden soll, zusammenbricht und das tradierte Geschäftsmodell unter fundamentale Attacke gerät, werden Institutionen wie Ihre Swiss Re im globalen Versicherungsmarkt am besten positioniert sein, mit diesen komplexen Herausforderungen umzugehen.

Unsere Erfahrung von 153 Jahren, in immer wieder neuen, sehr anspruchsvollen Konstellationen erfolgreich zu agieren, ist unbestritten. Denken Sie nur daran, mit welchen Problemen unsere Vorgänger allein im 20. Jahrhundert zu kämpfen hatten. Die organisatorische Ausrichtung der Gruppe ist so angelegt, dass wir in den Hauptmärkten als lokale Wettbewerber operieren können – nicht erst seit kurzem, sondern seit sehr langer Zeit. Swiss Re ist in ihren Absatz- und Risikomärkten stark verankert: Wir haben weltweit erfahrene, lokale Mitarbeitende und in den meisten Ländern der Welt einen sehr loyalen Kundenstamm. Wenige Mitbewerber können Ähnliches bieten.

Swiss Re ist kapitalmässig sehr stark, sodass wir auch mit erhöhten Marktvolatilitäten erfolgreich umgehen können. Und unsere strategische Vermögensallokation haben wir unter Berücksichtigung möglicher Verwerfungen an den Finanzmärkten konzipiert. Wir waren und sind uns bewusst, dass die ausserordentliche monetäre Politik nicht nachhaltig war und ist. Der Verwaltungsrat, und insbesondere sein Investmentausschuss, beobachten entsprechende Marktentwicklungen sehr aufmerksam und analysieren relevante Trends gemeinsam mit dem Group Chief Investment Officer und seinem Team. Wir sind optimal positioniert, sodass wir schnell und flexibel auf Veränderungen reagieren können.

Darüber hinaus haben wir die Gruppe in den letzten Jahren bewusst so aufgestellt, dass wir auf fundamentale Veränderungen in Strukturen der Erstversicherungsmärkte agil reagieren können. Ziel dieser Massnahmen war sicherzustellen, dass wir – auch bei entsprechenden Veränderungen in den Erstversicherungsmärkten – jederzeit Zugang zu Risiken haben, die wir zeichnen wollen und wo wir das Kapital unserer Aktionärinnen und Aktionäre möglichst profitabel einsetzen können.

Weitgehend ist dies bereits heute möglich, denn wir haben in den letzten Jahren in genau diese Flexibilität investiert, wie der Aufbau unserer beiden Geschäftseinheiten Corporate Solutions und Life Capital zeigt.

Unsere Aktivitäten in den Wachstumsmärkten in Asien, Afrika und Lateinamerika sind in erster Linie darauf ausgerichtet, zusammen mit unseren Kunden den erwähnten «Protection Gap» zu schliessen. Es sind gerade diese Märkte, die überdurchschnittlich stark von Naturgefahren bedroht sind, aber in denen der Versicherungsschutz, im Vergleich zu den potenziellen ökonomischen Schäden, höchst ungenügend ausfällt.

Nebst all diesen strategischen Herausforderungen müssen wir aber auch auf den Preiszyklus in den Property & Casualty Reinsurance-Märkten reagieren. Unser Group CEO, Christian Mumenthaler, und die CEOs der einzelnen Geschäftseinheiten werden darauf in diesem Geschäfts- bzw. Finanzbericht näher eingehen. Der Verwaltungsrat unterstützt die langfristig angelegte Zeichnungspolitik der Geschäftsleitung, den partiellen Rückzug aus ungenügend tarifiertem, konventionellem Geschäft sowie die vermehrte Fokussierung auf grössere Einzeltransaktionen, die für die jeweiligen Kunden von grosser strategischer Bedeutung sind. Dabei überwachen wir die Performance dieser einzelnen Transaktionen über deren gesamte Laufzeit hinweg sehr genau.

Während wir bewusst in unser Geschäft investieren und die genannten Herausforderungen aktiv angehen, haben wir – im Rahmen unserer Kapitalmanagement-Prioritäten – jedoch immer auch das klare Ziel, Kapital an Sie zurückzugeben, sofern wir keine besseren Anlagemöglichkeiten identifizieren. Aus diesem Grund werden wir die ordentliche Dividende auf 4.85 CHF anheben und an der kommenden Generalversammlung wieder ein Aktienrückkaufprogramm von bis zu 1,0 Mrd. CHF beantragen.

## Das Swiss Re Institute – Forschung, Wissen und Kompetenz differenzieren

Wir wollen die Zukunft gestalten, sie antizipieren und verstehen; mit Forschung, Wissen und Kompetenz können wir unseren Kunden einen Mehrwert bieten, von dem auch ihr Erfolg profitiert. Um unsere Spitzenposition als «Risk Knowledge Company» und diesen Wettbewerbsvorteil weiter auszubauen, haben wir das Swiss Re Institute gegründet – ein sehr wichtiger Meilenstein in der Vorbereitung von Swiss Re auf die Zukunft. Wir bündeln im Swiss Re Institute unsere umfangreichen Forschungs- und Entwicklungs-Aktivitäten und werden

- unsere vielfältigen Projekte und Aktivitäten effizienter koordinieren,
- unsere Forschung und Entwicklung konsequent in den Dienst der zukunftsgerichteten Kapitalallokation stellen, d. h., entsprechende Entscheide, in welche Risiken wir investieren wollen, werden mithilfe unserer Forschung noch effektiver als bisher unterstützt, und
- unsere Kunden und Partner mit Forschung begleiten und ihre Geschäftsentscheide fundiert unterstützen.

Unser Wissen und die praktische Anwendung auf unser Geschäft waren schon in den letzten 153 Jahren ein wichtiger Teil unseres Erfolges. In einer sich immer schneller verändernden Welt wird ein Wissensvorsprung, basierend auf herausragender Forschung und Entwicklung, den entscheidenden Vorteil bringen, um Trends früh zu erkennen und einordnen zu können. Wir sind überzeugt, dass das Swiss Re Institute ein entscheidender Faktor sein wird, Swiss Re gegenüber unseren Mitbewerbern zu differenzieren. Das Swiss Re Institute wird unserer Meinung nach zweifelsohne einen entscheidenden Beitrag leisten, den Ertrag unserer Risikoportfolios weiter zu verbessern.

Die erwähnten Herausforderungen für die kommenden Jahre sind nicht zu unterschätzen, aber unsere strategischen Prioritäten sind klar und wir sind gut positioniert, die Zukunft zu gestalten, die Industrie zu prägen und unsere Kunden auch in unwegsamen Zeiten kompetent und loyal zu begleiten. Gemeinsam mit ihnen und dank ihnen sind wir erfolgreich; die langjährige Zusammenarbeit mit vielen unserer Kunden, mit manchen zum Teil schon seit über 100 Jahren, ist ein Privileg. Unsere Kunden motivieren uns Tag für Tag, unsere Überzeugung umzusetzen und die Welt gemeinsam und auf Dauer widerstandsfähiger zu machen.

Zum Schluss noch einige Personalien: Wir freuen uns, dass wir Jay Ralph, Jörg Reinhardt und Jacques de Vaucleeroy an der kommenden Generalversammlung zur Wahl in den Verwaltungsrat vorschlagen können. Wir sind überzeugt, dass ihre internationalen Erfahrungen und unterschiedlichen Backgrounds eine wichtige Bereicherung für Swiss Re sein werden. Im Namen meiner Kollegen möchte ich Carlos E. Represas, der seit 2010 im Verwaltungsrat tätig war und nicht zur Wiederwahl steht, herzlich für sein Engagement danken.

Ich bedauere ausserordentlich, dass sich Matthias Weber entschieden hat, zum 30. Juni 2017 als Group Chief Underwriting Officer zurückzutreten, um ein neues Kapitel in seinem Leben aufzuschlagen und mehr Zeit mit seiner Familie zu verbringen. Während seiner 25-jährigen Karriere bei Swiss Re hat sich Matthias Weber immer für die Stärken von Swiss Re eingesetzt: für diszipliniertes Underwriting und unseren Fokus auf Nachhaltigkeit.

Der Verwaltungsrat und ich werden seine kluge Urteilsfähigkeit, sein unermüdliches Engagement und seinen freundlichen Humor vermissen. Zugleich freuen wir uns, die Zusammenarbeit hoffentlich so fortsetzen zu können, dass sie Matthias Webers neuer Lebensgestaltung gerecht wird.

Dank unserer strategischen Personalentwicklung sind wir einmal mehr in der Lage, die Position mit einem hochqualifizierten internen Kandidaten zu besetzen. Edouard Schmid, derzeit Head Property & Specialty Reinsurance, ist der ideale Kandidat, die Position als Group Chief Underwriting Officer zu übernehmen. Er verfügt über grosse Erfahrung im Underwriting in verschiedenen Geschäftssegmenten und Märkten und hat sowohl bei Reinsurance als auch bei Corporate Solutions gearbeitet; darüber hinaus hat er Katastrophen-Modelle entwickelt und war massgeblich an der Entwicklung von Insurance-Linked Securities beteiligt. Ich bin überzeugt, Edouard Schmid wird seine neue Position erfolgreich ausfüllen, und wünsche Matthias Weber nur das Beste für die Zukunft.

Im Namen des Verwaltungsrates danke ich unseren rund 14 000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auf der ganzen Welt, in allen Bereichen des Unternehmens, für ihr Engagement – sie stehen für den Erfolg von Swiss Re, einmal mehr.

Sehr herzlichen Dank, sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre, für Ihre Unterstützung und Ihr Vertrauen, dass wir Ihr Unternehmen erfolgreich in die Zukunft führen dürfen.

Zürich, 23. Februar 2017



**Walter B. Kielholz**  
Präsident des Verwaltungsrates

## Im Gespräch mit dem Group CEO

Swiss Re entwickelt sich ständig weiter. Christian Mumenthaler erklärt seine Vision für die Zukunft.



«Swiss Re war schon immer führend in der Industrie und verfügt über immenses Wissen und eine stetig wachsende Erfahrung. Das ist heute wichtiger als jemals zuvor.»

**F** Seit Juli letzten Jahres sind Sie Group CEO von Swiss Re. Wie hat sich das Unternehmen seither entwickelt?

**A** Aktuell bewegen wir uns in einem schwierigen Umfeld. Wir müssen uns zahlreichen Herausforderungen stellen, auf die wir aber gut vorbereitet sind. Weltweit wächst die Wirtschaft nur langsam, das Zinsumfeld bleibt niedrig, die Preise im Property & Casualty Geschäft stehen weiterhin unter Druck, und in vielen Ländern herrscht politische Unsicherheit. Trotzdem konnten wir 2016 eine gute Performance erzielen, was die Stärke unseres Geschäftsmodells untermauert.

**F** Wie fielen die Ergebnisse 2016 aus?

**A** Es war das erste komplette Jahr für unsere neue Geschäftseinheit Life Capital, die uns viele Wachstumschancen im Leben- und Krankengeschäft eröffnet. Auch wenn Corporate Solutions ein schwieriges Jahr hinter sich hat, haben wir mit unserer Wachstumsstrategie Fortschritte erzielt: Wir haben IHC Risk Solutions in den USA übernommen, eine Niederlassung in Kuala Lumpur eröffnet, eine Versicherungslizenz in Hongkong erhalten und eine Vereinbarung mit Bradesco Seguros abgeschlossen. Damit werden wir uns – nach Abschluss der Transaktion – als ein führender Industrieversicherer für Grossrisiken in Brasilien etablieren. In der Geschäftseinheit Reinsurance konnten wir dank grosser und massgeschneiderter Transaktionen weiter wachsen.

**F Was macht das Geschäftsmodell von Swiss Re so erfolgreich – selbst im aktuell anspruchsvollen Umfeld?**

**A** Das hat je nach Geschäftseinheit unterschiedliche Gründe; es gibt jedoch einen gemeinsamen Nenner: Swiss Re war schon immer führend in der Industrie und verfügt über immenses Wissen und einen stetig wachsenden Erfahrungsschatz. Heutzutage ist das wichtiger als jemals zuvor, insbesondere da Kapital generell reichlich vorhanden ist, und daran wird sich auch in Zukunft sicher nichts ändern. Ich bin überzeugt, dass unser proprietäres Risiko-Know-how klare Wettbewerbsvorteile schafft. Unsere wesentlichen Stärken im Bereich Reinsurance sind unser Zugang zu den Top-Führungskräften unserer Kunden, unsere Finanzstärke und unsere Kompetenzen, mit denen wir das Wachstum unserer Kunden fördern. Dank unserer breiten Erfahrung können wir bei Corporate Solutions fundierte Entscheidungen im Underwriting und bei der Risikoauswahl treffen. Bei Life Capital wiederum profitieren wir von unseren tiefgreifenden Kenntnissen über biometrische Risiken sowie effizienten, technologischen Systemen und Prozessen, die ganz auf den Kunden ausgerichtet sind.

**F Wodurch differenziert sich Swiss Re von anderen Unternehmen?**

**A** Swiss Re zeichnet sich durch ihr immenses Wissen zu allen möglichen Risiko-Themen aus, seien es Pandemien, Nuklearpools oder Naturkatastrophen. Unsere Teams verfügen aber auch über profunde Kenntnisse zu medizinischen Indikationen, biometrischen Trends und politischen Risiken. Für uns mag das selbstverständlich scheinen, doch genau dieses Know-how differenziert uns deutlich von unseren Mitbewerbern. Mit dem Swiss Re Institute werden wir unser Wissen und unsere Erfahrungen noch effizienter strukturieren und effektiver nutzen – davon werden wiederum unsere Kunden profitieren. Wir entwickeln uns mehr und mehr zu einer «Risk Knowledge Company», die in Risikopools mit langfristigem Wachstumspotenzial investiert.

**F Was sind «Risikopools» und wie kann Swiss Re auf sie zugreifen?**

**A** Risikopools bestehen aus Originalrisiken, also aus Personen und Sachen, die sich versichern lassen. Mit dem weltweiten BIP-Wachstum nehmen diese Risikopools zu, besonders in wachstumsstarken Märkten, und dieser Trend wird sich weiter fortsetzen. Die Frage ist: Wer versichert welche Risiken? Wir als Rückversicherer haben nur teilweise und via unsere Kunden Zugriff auf Risiken. Daher ist die direkte Erschliessung von Risikopools ein zentraler Bestandteil unserer Unternehmensstrategie. Mit Corporate Solutions haben wir beispielsweise die Möglichkeit, Unternehmenskunden direkt anzusprechen. Bei Life Capital fokussieren wir uns auf den Lebensversicherungspool im Privatkundengeschäft. Sämtliche Aktivitäten von Life Capital zielen darauf ab, uns Zugang zu diesem Risikopool zu verschaffen: sei es Lebensversicherungsbestände durch ReAssure zu übernehmen, Einzelleben-Versicherungspools unter der Marke elipsLife zu versichern oder auch mit iptiQ ein schlankes Versicherungsunternehmen aufzubauen.

**F Wie reagieren Rückversicherungskunden auf die Lancierung von iptiQ durch Swiss Re?**

**A** Mit iptiQ haben wir ein Instrument für Versicherungsunternehmen geschaffen, die beispielsweise in bestimmten Märkten Fuss fassen wollen. Diese Kunden möchten von unserer Technologie und unserem Wissen profitieren, entsprechende Produkte aber unter ihrem eigenen Namen vertreiben. Wir stehen nicht im Wettbewerb mit unseren Kunden. Ganz im Gegenteil, wir unterstützen sie aktiv.

**F Ganz generell, wie schätzen Sie die Zukunft für Swiss Re ein?**

**A** Ich beurteile die langfristigen Trends für unsere Branche durchaus positiv. Die Versicherungsdurchdringung ist in vielen Teilen der Welt immer noch gering, vor allem in Wachstumsmärkten, aber auch in Industrieländern. Diese Deckungslücken, die unterschiedliche Ursachen haben, wollen wir helfen zu schliessen. Eine erste Deckungslücke ergibt sich, wenn Versicherungsschutz gar nicht oder nicht für alle verfügbar ist. In diesen

«Wir entwickeln uns mehr und mehr zu einer **«Risk Knowledge Company»**, die in Risikopools mit langfristigem Wachstumspotenzial investiert.»

Regionen arbeiten wir eng mit der jeweiligen Regierung oder lokalen Behörden zusammen, um Menschen besser abzusichern. Eine zweite Deckungslücke besteht, wo Versicherungsdeckung zwar vorhanden, aber für viele Betroffene zu teuer ist. In diesen Regionen nimmt die Versicherungsdurchdringung ziemlich rasch zu, und wir unterstützen unsere Versicherungskunden mit entsprechenden Produkten. Die dritte – und gemessen am BIP die weitaus grösste – Deckungslücke gibt es überraschenderweise in Industrieländern, in denen Versicherungen verfügbar und auch erschwinglich sind, aber dennoch nicht gekauft werden. Ein gutes Beispiel hierfür ist die Erdbebenversicherung in Kalifornien: Weniger als 12% der kalifornischen Hausbesitzer haben eine Erdbebenversicherung abgeschlossen, obwohl gerade dieses Risiko in der Region sehr hoch ist.

**F Wie kommt das?**

**A** Das ist nicht ganz klar. Eine mögliche Erklärung könnte sein, dass Versicherungen allgemein als teuer empfunden werden, auch wenn Umfragen zeigen, dass Menschen bereit wären, mehr als die aktuellen Prämien zu bezahlen. Viele vertrauen auch darauf, dass der Staat ihnen hilft, wenn sich eine Katastrophe wie ein grosses Erdbeben ereignen würde. Und schliesslich beschäftigen sich die Menschen generell nicht gerne mit Versicherungen. Das ist eine grosse Herausforderung für die Versicherungsbranche. Es gibt nur einen Weg dies zu ändern: Wir müssen den Prozess, wie Versicherungen verkauft werden, analysieren und vereinfachen. Sobald wir digitale Berater umfassend nutzen, zum Beispiel über das Smartphone, werden Leute anfangen, Versicherungen anders zu kaufen. Ich glaube, dass unser per-





sönlicher digitaler Assistent rationale Entscheidungen für uns treffen wird und dabei unser individuelles Verhalten und spezifische Umstände in Erwägung ziehen kann. Er wird beraten, Empfehlungen machen, Versicherungen auswählen und direkt abschliessen – das jedenfalls ist meine Hypothese über digitale Hilfsmittel der Zukunft. Dies, zusammen mit stark vereinfachten Prozessen und kostengünstigeren Produktangeboten, wird uns dabei unterstützen, Deckungslücken zu schliessen.

**F Die Vision der Swiss Re ist, die Welt widerstandsfähiger zu machen. Was bedeutet das konkret?**

**A** Mit jeder Schadenzahlung an eine Familie, die einen Angehörigen verloren hat, helfen wir Menschen – zumindest in finanzieller Hinsicht – wieder in die Normalität zurückzufinden. Und mit jeder Sachschadenleistung unterstützen wir den Wiederaufbau von zerstörtem Eigentum. 2016 hat sich dies wohl am

eindrücklichsten nach den verheerenden Waldbränden in Kanada gezeigt. Die Brände wüteten lange Zeit und es bestand Ungewissheit über die daraus entstandenen Schäden. Wir haben frühzeitig und sehr eng mit unseren Kunden in Kanada zusammengearbeitet und schnellstmöglich Zahlungen avisiert, damit die Betroffenen den Wiederaufbau in Angriff nehmen konnten. Jede noch so kleine Massnahme zählt, aber es gibt noch viel zu tun. Ich denke etwa an Italien, ein Land, das ich aus familiären Gründen gut kenne. Dort sind nur ungefähr ein Prozent der Wohnhäuser gegen Erdbebenschäden versichert, sodass die meisten Schäden der Beben von 2016 nicht versichert waren.

**F Was ist Ihre persönliche Vision für Swiss Re?**

**A** Mein Wunsch ist es, dass sich Swiss Re differenzierter profiliert und nicht nur als gewöhnliches, traditionelles Rückversicherungsunternehmen wahr-

genommen wird. Idealerweise denken Menschen, wenn sie «Swiss Re» hören, an unsere grossartige Erfahrung und unser beispielloses Wissen, das für die Zukunft so immens wichtig ist. Wir dürfen unser Ziel nie aus den Augen verlieren. Swiss Re ist als langfristig denkendes Unternehmen hervorragend positioniert. Ich bin überzeugt, jede langfristig orientierte Handlung von heute wird sich in einigen Jahren positiv auswirken.

Zürich, 23. Februar 2017

**Christian Mumenthaler**  
Group Chief Executive Officer

## Langfristig Wert schöpfen

Swiss Re ist eine «Risk Knowledge Company». Wir stellen dieses Wissen in den Dienst der Kunden, der Aktionäre und der Gesellschaft.

### WIE WIR ARBEITEN

#### Strategische Ambitionen

- Eine Strategie erarbeiten für mehr Widerstandsfähigkeit und nachhaltigen Wert

#### Kapitalallokation

- Risikopools einschätzen (historische Performance & Ausblick)
- Kapitalallokation für Anlage- und Verbindlichkeitsrisikopools festlegen

#### Geschäftsplanung

- Kapitalallokation für Anlage- und Verbindlichkeitsrisikopools vornehmen
- Ressourcen vorhalten, um attraktive Geschäftschancen zu nutzen

### UNSERE DIFFERENZIERUNGSMERKMALE

#### Gut positioniert

Unsere Kapitalstärke, unsere engen Kundenbeziehungen und unser wissensbasierter Ansatz verschaffen Swiss Re eine erstklassige Position, um die Branchenherausforderungen zu meistern und neue Chancen erfolgreich zu nutzen.

#### Eine «Risk Knowledge Company»

Wir investieren in Forschung, Entwicklung und Technologie, um unsere Kunden zu unterstützen und uns von der Konkurrenz abzuheben.



## Strategisches Konzept von Swiss Re

I. Systematische **Kapitalallokation** auf Risikopools/Ertragsquellen

II. Ausweitung und Diversifikation der **Kundenbasis** zur verbesserten Erschliessung von Risiken

III. Optimierung von **Ressourcen und Plattformen** zur Unterstützung der Kapitalallokation

IV. Betonung der **Differenzierung**

### ERGEBNIS

#### Geschäftsabschlüsse

- Vertragserneuerungen
- Massgeschneiderte Lösungen, Produktentwicklung und Umsetzung
- Schadenzahlungen

#### Leistungsbewertung

- Leistung anhand von KPIs evaluieren
- Kapital neu an die Portefeuilles mit der besten Performance zuteilen

#### Unsere finanziellen Ziele erreichen

Wert für unsere Aktionäre generieren

#### Unsere Vision umsetzen

Wert für alle unsere Anspruchsgruppen generieren

#### Ein erfolgreicher «Capital Allocator»

Wir nutzen unseren wissensbasierten Ansatz, um Kapital den attraktivsten Risikopools zuzuweisen und ein optimales Portefeuille von Vermögenswerten und Verbindlichkeiten anzustreben.

#### Auf Performance ausgerichtet

Wir wollen unsere finanziellen Ziele für die Gruppe erreichen und nachhaltigen Unternehmenswert schaffen.

## Strategie der Gruppe

Eine Strategie, die uns hilft, unsere Finanzziele zu erreichen und die Welt widerstandsfähiger zu machen.

### STRATEGISCHES KONZEPT VON SWISS RE

#### 1. Systematische Kapitalallokation auf Risikopools/Ertragsquellen

Kapitalallokation ist das Kernstück unserer Strategie. Wir weisen den Risikopools Kapital zu und messen die Performance über die Zeit. Disziplinierte und flexible Kapitalallokation ist der Schlüssel zu einer überdurchschnittlichen Performance und die treibende Kraft dafür, unsere strategischen Ambitionen zu verfolgen.

Zur Unterstützung der Kapitalallokation verwenden wir erhebliche Ressourcen darauf, uns die neuesten Erkenntnisse über die Risiken, die wir zeichnen, und Vermögenswerte,

in die wir investieren, anzueignen. Dabei berücksichtigen wir sowohl die historische Performance als auch die künftigen Aussichten.

Swiss Re hat sich in den vergangenen Jahren als agiler «Capital Allocator» bewiesen. Diese Stärke wollen wir auch künftig nutzen, indem wir Kapital denjenigen Geschäftspartnern zuweisen, deren Ausblick am positivsten ist, währenddessen wir Sparten mit ungünstigen Trenderwartungen zurückfahren.

#### 2. Ausweitung und Diversifikation der Kundenbasis zur verbesserten Erschließung von Risiken

Viele Sparten verzeichnen rückläufige Zessionsquoten, und der Wettbewerb wird insgesamt härter. Gleichzeitig entstehen neue Bedrohungen und unterversicherte Risiken nehmen weiter zu. Wir glauben, dass neue Kundensegmente und Vertriebskanäle, denen die jüngsten Technologieentwicklungen zugutekamen, unsere Position stärken können, wenn sich das Gleichgewicht von Angebot und Nachfrage verlagert.

#### 3. Optimierung von Ressourcen und Plattformen zur Unterstützung der Kapitalallokation

Wir haben unseren Personalbestand in den wichtigsten Wachstumsmärkten seit 2011 mehr als verdoppelt und in unsere IT-Infrastruktur investiert, um unser Toolset mit Smart Analytics und Cognitive Computing zu ergänzen. Ausserdem investieren wir in den Ausbau unseres Know-hows in der finanziellen Steuerung und Berichterstattung, um uns als Branchenführer im Finanzmanagement zu etablieren.

#### 4. Betonung der Differenzierung

Wir vertrauen auf die bewährten Qualitäten von Swiss Re: unsere finanzielle Stärke, unsere Kundenbeziehungen und unseren Status als «Risk Knowledge Company».

2016 nahmen wir den nächsten Schritt und gaben die Gründung des Swiss Re Institute bekannt, von welchem wir glauben, dass es uns von unseren Mitbewerbern abhebt. Durch Nutzung und Steuerung von Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten wird das Swiss Re Institute unsere Rolle als Wissenspartner für unsere Kunden stärken.

Ein weiteres Instrument zur Differenzierung ist unsere technologische Innovationskraft, die es uns erlaubt, einzigartige Produkte und Lösungen wie CatNet anzubieten. Das Tool kombiniert Informationen zu Gefährdung, Schäden, Exponierung und Versicherung mit Karten und Satellitenbildern, um das Risiko einzelner Örtlichkeiten oder ganzer Portefeuilles zu evaluieren.

Dies ist nur ein Beispiel dafür, wie wir unseren Kunden mit herausragendem Service und einmaligen Ansätzen dienen.

## FINANZZIELE (ÜBER DEN ZYKLUS)

### Eigenkapitalrendite

Mindestens 700 Basispunkte über dem risikofreien Zinssatz, gemessen an den zehnjährigen US-Staatsanleihen.

### Ökonomisches Eigenkapital je Aktie

10% Steigerung pro Jahr, unter Verwendung des ökonomischen Eigenkapitals (ENW) per Jahresende plus Dividenden, geteilt durch das ENW per Ende des Vorjahres.

## KURZFRISTIGE PRIORITÄTEN



### Wachstum

durch systematische Kapitalallokation



### Risiko-Know-how

Unterstützung der Kapitalallokation

Grosse und massgeschneiderte Transaktionen

Corporate Solutions

Life Capital

Wachstumsstarke Märkte

Forschung und Entwicklung

Technologie

Menschen und Kultur

Kurzfristig liegen unsere Prioritäten auf dem gezielten Wachstum in bestimmten Gebieten und der Wahrung unserer Risikokompetenz, die unserer Kapitalallokation zugrunde liegt.

#### Wachstum

Die Rückversicherung ist unser Kerngeschäft. Das Marktumfeld ist jedoch sehr anspruchsvoll und die Preise sind in bestimmten Sparten und Märkten nicht länger tragbar. Unsere Investoren, Kunden, Mitarbeitenden und anderen Anspruchsgruppen sollen allerdings wissen, dass wir weiterhin auf ein diszipliniertes Underwriting setzen und den langfristigen Erfolg anstreben.

Eine Möglichkeit, um im schwierigen Rückversicherungsmarkt Wachstum zu erzielen, ist der Abschluss grosser, massgeschneiderter Transaktionen mit höheren Margen. Eine weitere Wachstumsstrategie besteht darin, noch engere Beziehungen zu unseren Versicherten zu pflegen, wie das Corporate Solutions im Unternehmenskundenbereich und Life Capital mit Blick auf Lebens- und Krankenversicherungskunden tun. Schliesslich verstärken wir unsere Präsenz in den wachstumsstarken Märkten, von denen wir uns langfristig ein substantielles Wachstum versprechen.

#### Risikokompetenz

Swiss Re ist eine «Risk Knowledge Company». 2016 gründeten wir das Swiss Re Institute, um diesen Wettbewerbsvorteil zu verteidigen und weiter auszubauen. Schon immer zählen zu unseren Mitarbeitenden führende Experten für die Risiken und Bereiche, mit denen wir uns befassen. In den letzten 25 Jahren hat Swiss Re über 3200 Mannjahre in Forschung und Entwicklung investiert. Wir wollen die enormen Chancen nutzen, die sich uns aus dem technologischen Fortschritt eröffnen, und unsere Aktivitäten entsprechend priorisieren.

# Widerstands- fähigkeit stärken



Die Welt widerstandsfähiger zu machen heisst, unsere Kunden gegen die Schwierigkeiten und Rückschläge zu schützen, die das Leben zwangsläufig bereithält. Erfahren Sie, wie wir Menschen in der ganzen Welt helfen.



18

#### DEN HORIZONT ERWEITERN

Technologie wird unsere gesamte Branche verändern. Lesen Sie, wie unser seit mehr als 150 Jahren bestehendes Unternehmen neueste Technologie nutzt, um die Welt widerstandsfähiger zu machen.

22

#### WIDERSTANDSKRAFT FÜR STADT UND LAND

Ein neues parametrisches Versicherungsprogramm für China könnte die Art und Weise, wie sich die Behörden auf Naturkatastrophen vorbereiten, verändern.

26

#### NEUE HERAUSFORDERUNGEN IM GESUNDHEITSSEKTOR

Lesen Sie, wie Swiss Re die Deckungslücken im Gesundheitsbereich für eine alternde Weltbevölkerung schliesst und zur Prävention globaler Gesundheitskrisen beiträgt.

# Den Horizont erweitern – Versicherung im digitalen Zeitalter



«Nichts ist so beständig  
wie der Wandel.»

Heraclitus (ca. 545 v. Chr. – ca. 485 v. Chr.)



Lesen Sie online mehr unter: [reports.swissre.com](http://reports.swissre.com)

## Versicherung 2.0

Konventionelle Versicherungspraktiken sind weitgehend ein Überbleibsel aus dem «analogen» Zeitalter, in dem Policen in Papierform verfasst und an der Tür verkauft wurden. Das moderne Underwriting – ein Begriff aus dem 17. Jahrhundert, als Risiken durch Vertragsunterschrift akzeptiert wurden – hat sich im 20. Jahrhundert aus den Konventionen der Versicherer zur Risikoeinschätzung entwickelt.

Heute eröffnet sich der Versicherungsbranche ein enormes Veränderungspotenzial (siehe Kasten, S. 21).

Versicherer, die bereit sind, neue Wege zu gehen, winken nicht nur neue Ertragsquellen, sie können auch die Reichweite der Versicherung vergrössern und zu einer widerstandsfähigeren Welt beitragen.

Das grösste Veränderungspotenzial bietet sicherlich die Technologie. Versicherer erreichen zunehmend mehr Konsumenten über deren mobile Geräte. Umgekehrt nutzen die Konsumenten ihre digitalen Geräte auch für den Kontakt mit den Versicherern, indem Mobiltelefone und Tablets immer mehr als «digitale Berater» fungieren, die sie zu den passenden Produkten und Services leiten oder beispielsweise eine passende Krankenversicherung vorschlagen.

Versicherer, die Policen nur auf Basis der traditionell eingereichten Versicherungsanträge ausstellen, entgeht eine riesige Datenmenge mit wertvollen Informationen. Man denke an Sensoren, die den Standort von Fahrzeugen orten und messen, wie schnell das Auto unterwegs ist. Oder Strassen, die der Verkehrsleitstelle signalisieren, sobald das Verkehrsaufkommen zu hoch wird oder wann Instandhaltung notwendig wird. Aber auch Uhren, welche den Lenker warnen, wenn der Blutdruck zu hoch ist oder Kreislaufprobleme drohen. Stellen Sie sich ein Zusammenspiel all dieser Technologien vor – die Anzahl der Verkehrsunfälle mit und ohne Todesfolge würden drastisch abnehmen. Und dies ist nur ein Szenario, in dem der Versicherer als Risikoträger von innovativer Technologie profitiert. Gleiches gilt für das Gesundheitswesen, im Handel, in der Bauwirtschaft usw.

Die Kombination neuer und bestehender Technologien wird sich auf die ganze

Gesellschaft auswirken. Risikopools werden sich verlagern – möglicherweise vom Lenker zum Hersteller, wie beispielsweise bei den autonomen Fahrzeugen. Neue Technologien schaffen neue Möglichkeiten. Gleichzeitig werden sie auch manches Versicherungsangebot überflüssig machen.

**Für das Neue offen sein**

Swiss Re strebt der Zukunft entgegen. Das Unternehmen hat in den letzten drei Jahren über 500 Fallstudien zu digitalen Produkten und Anwendungen durchgeführt. Einige sind heute bereits auf dem Markt, wie etwa «Magnum Mobile», eine Underwriting-Applikation für die Lebensversicherung. Diese Tablet-Lösung ermöglicht es Versicherungsmaklern, in Echtzeit Lebensversicherungsanträge zu genehmigen und die Prämien festzulegen. Magnum Mobile führt den Benutzer intuitiv durch den Risikoeinschätzungsprozess und sammelt wichtige Informationen, auch wenn keine Verbindung mit dem Internet möglich ist.

CatNet® ist ein weiteres Beispiel dafür, wie Swiss Re Technologie nutzt, um die Kunden besser zu verstehen. Mit

CatNet® lässt sich das Risikoprofil für eine bestimmte Region visualisieren. Das Tool kombiniert Informationen zu Gefährdung, Schaden, Exponierung und Versicherung mit Karten und Satellitenbildern, um das Risiko einzelner Örtlichkeiten oder ganzer Portefeuilles zu evaluieren. CatNet® erlaubt es den Kunden, sich rasch und einfach einen Überblick über die weltweiten Risikoexponierungen zu verschaffen. Es handelt sich um eine Browser-Applikation, die für Kunden von Swiss Re kostenlos verfügbar ist.

Einige unserer Produkte nutzen komplexere Technologien, beispielsweise parametrische Lösungen, deren rasche Auszahlungen auf Wetterdaten basieren, die von Satelliten geliefert werden (siehe S. 22). Wir arbeiten auch mit Cognitive Computing von IBM Watson, mit dem langfristig branchenweite Lösungen entwickelt werden sollen, die den Underwriting-Prozess grundlegend verändern werden.

Das Swiss Re Institute, dessen Gründung Ende 2016 angekündigt wurde, wird dazu beitragen, dass unser Unternehmen

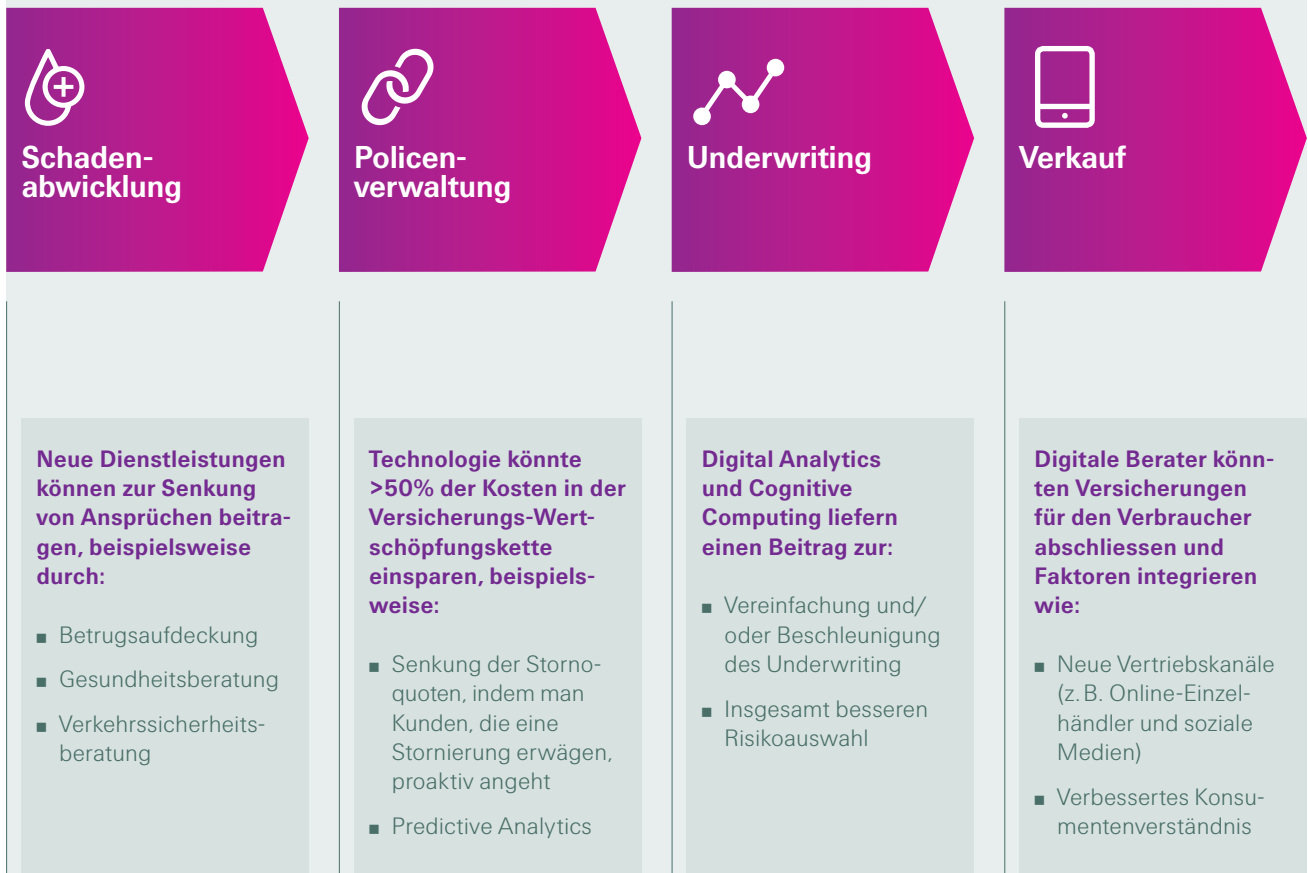
diesen technologischen Wandel an der Spitze mitgestalten kann. Das Swiss Re Institute soll Wissen vermitteln und Ansätze entwickeln, von denen unsere Kunden und deren Endkunden gleichermaßen profitieren. Derzeit investieren wir aktiv in die Entwicklung von Produkten für neue und Spitzenrisiken wie Telematik-, Cyber- und Kumulrisiken, die sich aus dem technologischen Fortschritt ergeben. Gleichzeitig wollen wir externe Erkenntnisse für unsere Branche nutzen, indem wir Accelerator-Programme zur Förderung junger Start-ups im Tech-Bereich unterstützen (beispielsweise in Bangalore, Indien).

Zu unseren ersten Technologieinvestitionen zählen die Beteiligungen an Digi.me, einem Start-up, das Konsumenten bei der Verwaltung persönlicher Daten unterstützt, und an Biovotion Ltd., einem Unternehmen, das Wearables zur Überwachung physiologischer Daten entwickelt (siehe S. 28). Das Transformationspotenzial für unsere Branche ist riesig. Und es ist eine unserer strategischen Prioritäten, die technologischen Veränderungen mitzugestalten.

**Aufbruch in die digitale Zukunft:** Swiss Re hat in den letzten drei Jahren über 500 Fallstudien zu digitalen Produkten und Applikationen durchgeführt.







22,9 Mrd.  
mit dem Internet verbundene Geräte in 2016 (Schätzung)

**Grundlegender Wandel im Versicherungsgeschäft**

Technologische Entwicklungen haben das Potenzial, die Art und Weise, wie die Rück-/Versicherer Deckungen entwickeln, vertreiben, zeichnen und verwalten, grundlegend zu revolutionieren. Die oben stehende Grafik zeigt nur einige Beispiele, wie Technologie jedes einzelne Glied der Wertschöpfungskette beeinflussen kann.

Ausgangspunkt und wichtiger Katalysator für diese Veränderungen ist der Endkunde und dessen zunehmende Präferenz, Versicherungstransaktionen über mobile Geräte abzuwickeln. Wir gehen davon aus, dass die Interaktion mit Computern zu einem ganz natürlichen Verhalten wird, etwa durch Spracherkennung und digitale Beratungsfunktionen. Das über Personen und Objekte verfügbare Datenvolumen

nimmt bereits heute gigantische Ausmasse an. Mit dem«Internet der Dinge» und Telematikapplikationen dürfte dieses Volumen exponentiell zunehmen.

Versicherer können ihr Geschäftsmodell durch die herkömmliche und sichere Nutzung der online verfügbaren Daten (Blockchain-Technologie) erweitern. Auch werden sie zunehmend mehr in der Lage sein, mithilfe von künstlicher Intelligenz Muster in grossen und unstrukturierten Datenmengen zu erkennen.

Die kombinierte Anwendung dieser Technologien wird einen grossen Einfluss auf die ganze Gesellschaft haben – eine Entwicklung, bei der die Versicherungsindustrie nicht ausgeschlossen sein wird.

# Widerstandskraft für Stadt und Land in China



«Aus einem kleinen Samen wächst ein grosser Stamm.»

Aeschylus (ca. 525 v. Chr. – ca. 455 v. Chr.)



Lesen Sie online mehr unter: [reports.swissre.com](http://reports.swissre.com)



Im Oktober 2016 wurde die Stadt Shanwei (Provinz Guangdong) vom schweren Taifun Haima heimgesucht, der von den nördlichen Philippinen und Hongkong herkommend eine Spur der Verwüstung hinterliess. Der Taifun hatte in den Philippinen bereits 13 Todesopfer gefordert und wurde von heftigen Winden und Regenfällen begleitet, womit ein erhöhtes Risiko von Überschwemmungen und Erdbeben bestand. Der Sturm liess Erinnerungen an den Taifun Haiyan wach werden, dem 2013 tausende Menschen zum Opfer gefallen waren. Damals mussten ganze Landstriche evakuiert werden und der Flug- und Bahnverkehr kam praktisch zum Erliegen. Doch dieses Mal leisteten die Versicherer schon eine Woche nach dem Sturm eine Schadenzahlung an Shanwei. Mit dem Geld konnte rasche Nothilfe gewährt und sofort mit dem Wiederaufbau begonnen werden.

#### **Schnellere Erholung**

Es war die erste Auszahlung aus dem innovativen parametrischen Versicherungsprogramm, das Swiss Re 2016 in China lanciert hat. Das Programm könnte bei den öffentlichen Behörden ein Umdenken auslösen, wenn es darum geht, sich auf Naturkatastrophen vorzubereiten und so die Welt widerstandsfähiger zu machen.

Im August 2016 wurde ein erstes Programm vorgestellt, welches 28 ländliche Bezirke in der Provinz Heilongjiang vor den Folgen von Überschwemmungen, übermässigen Regenfällen, Dürre und tiefen Temperaturen schützt. Die Region weist einen grossen Bevölkerungsanteil mit niedrigem Einkommen auf, hauptsächlich Bauernfamilien, deren Lebensunterhalt stark vom Wetter abhängt. Diesen bietet das Programm wichtige Unterstützung. Ein zweites Programm wurde im Oktober 2016 gestartet. Es konzentriert sich auf zehn Präfekturen in der wirtschaftlich starken Provinz Guangdong, die über 1 Bio. USD des BIP von China generiert. Die maximale Deckungssumme der beiden Programme beträgt 680 Mio. USD. Die beiden Programme sind die grössten, kommerziellen Naturkatastrophen-Versicherungsprogramme, die jemals in China etabliert wurden.

China hat häufig mit Naturkatastrophen zu kämpfen. Das Land wird immer wieder von Erdbeben, Überschwemmungen, Taifunen und Dürren heimgesucht, die oftmals Tote fordern und grosse Zerstörungen anrichten. Trotz der leidigen Erfahrungen und der Erwartung, dass Häufigkeit und Schwere solcher Ereignisse in den kommenden Jahren zunehmen werden, fehlt es den Behörden auf allen Ebenen an Geld für Nothilfemassnahmen und den Wiederaufbau. Hinzu kommt, dass in China kaum Versicherungsschutz gegen Naturkatastrophen besteht, was die Bewohner noch anfälliger macht.

#### Ein komplexes Umfeld

Chinas heterogene Geografie mit riesigen ländlichen Gebieten und vielen grossen urbanen Zentren bietet spezielle und komplexe Herausforderungen. Extreme Wetterereignisse fügen nicht nur den von der Landwirtschaft abhängigen Gemeinschaften schwere Schäden

zu, sondern schaden auch den blühenden Wirtschaftszentren Chinas mit ihrer hohen Vermögenskonzentration sowie Bevölkerungs- und Technologiesiedlungen, indem die globalen Lieferketten und das langfristige Wirtschaftswachstum gestört werden.

Die bahnbrechenden Programme von Swiss Re – entstanden in enger und erfolgreicher Zusammenarbeit mit den chinesischen Behörden und Aufsichtsgremien – stärken die Widerstandsfähigkeit urbaner und ländlicher Regionen. Ausserdem belegen sie die Flexibilität solcher Versicherungsinstrumente. Die Deckung wird bei diesen Programmen durch Parameter wie Windstärke oder Niederschlagsmenge ausgelöst. Dadurch beschleunigt sich die Auszahlung. Denn im Gegensatz zu traditionellen Versicherungen muss nicht erst eine langwierige Schadenaufnahme und -beurteilung abgewartet werden.

Die lokalen Behörden verfügen unmittelbar nach einer Naturkatastrophe über die finanziellen Mittel, um Nothilfe für die Betroffenen zu leisten und mit dem Wiederaufbau zu beginnen. Ohne Versicherungsschutz würden diese finanziellen Belastungen die öffentlichen Budgets stark beanspruchen. Desweiteren können Verzögerungen beim Wiederaufbau die langfristigen Wirtschaftsaussichten der ganzen Region beeinträchtigen und Entwicklungsfortschritte wieder zunichtemachen. Damit erhöht sich das Risiko, dass die Regionen in die Armut zurückfallen.

#### Skalierbar und replizierbar

Die Programme, die gemeinsam mit lokalen Versicherern entwickelt wurden, dienen als Wegbereiter für andere skalierbare und replizierbare öffentlich-private Partnerschafts-Programme, in anderen grossen Ländern mit ähnlich diverser Geografie.

**Echte Widerstandsfähigkeit:** Versicherung hilft Familien in ländlichen Gebieten, mit den Folgen von Naturkatastrophen umzugehen und der Armut zu entkommen.





**Teamleistung:** Swiss Re-Mitarbeitende in Peking engagieren sich für eine widerstandsfähigere Welt.

# Ein Triumph harter Arbeit

## 6 Teams

Global Partnerships, Property Underwriting, Agro, Cat Perils, Client Market und Legal in Zürich, New York, Singapur und Peking.

Die Provinzregierungen von Guangdong und Heilongjiang schlossen 2016 das grösste je in China gezeichnete Versicherungsprogramm gegen Naturkatastrophen ab. Es wurde von Swiss Re konzipiert und rückversichert. Eine beeindruckende Meldung. Doch dahinter steckt viel mehr. Damit dieses Projekt zustande kam, waren enormes Know-how und Talent, harte Arbeit, unermüdlicher Einsatz und Kooperationswille notwendig.

Die beiden Programme gelten zurecht als wegweisende Transaktionen. Im Vergleich zur herkömmlichen Rückversicherung kommt es bei parametrischen Deckungen viel schneller zur Auszahlung. Sie bieten darüber hinaus eine Absicherung der massiven steuerlichen Eventualverbindlichkeiten für Katastrophenhilfsprogramme, die weit über den finanziellen Möglichkeiten etwa einer Stadtverwaltung von Shanwei liegen. Das Konzept, Eventualverbindlichkeiten für die Katastrophenhilfe durch Versicherung abzusichern, wurde erstmals vor drei Jahren von Global Partnerships initiiert. Dieses auf den öffentlichen Sektor spezialisierte Team von Swiss Re

leistete damit Pionierarbeit in der Branche, die noch nichts Vergleichbares kannte.

### Teamwork und Engagement

Zur Umsetzung dieser Idee zog Swiss Re erhebliche Ressourcen aus dem Produktdesign und der Produktmodellierung sowie Spezialisten aus Zürich, New York, Singapur und Peking zusammen. Das funktionsübergreifende Team betrieb umfassende Recherchen, arbeitete mit renommierten Thinktanks zusammen und konnte ranghohe Funktionäre auf Minister- und Provinzialebene von seinem Ansatz überzeugen. Es war ein steiniger Weg, geprägt von Stress, Herausforderungen, langwierigen Verhandlungen, Spannung, Mühen und mitunter Verzweiflung. Ein solches Wechselbad der Gefühle erleben wohl nur wenige Rück-/Versicherungsprofis – aber letztlich war der Einsatz von grossem Erfolg gekrönt. Das Ergebnis ist nicht nur ein erfolgreicher Pilotversuch für ein neues Geschäftsmodell von Swiss Re in China und der ganzen Region, sondern auch ein Beispiel für die Entwicklung von Talenten in wachstumsstarken Märkten.

# Neue Herausforderungen im Gesundheitssektor, neue Lösungen



«Der grösste Reichtum  
ist die Gesundheit.»

Vergil (70 v. Chr. – 19 n. Chr.)



Lesen Sie online mehr unter: [reports.swissre.com](http://reports.swissre.com)



Versicherer wissen, dass zwischen den von einer Naturkatastrophe wie Erdbeben oder Überschwemmung verursachten Gesamtschäden und den tatsächlich geleisteten Schadenzahlungen oft eine erhebliche Diskrepanz besteht. Diese Differenz wird als «Deckungslücke» bezeichnet – eine Lücke, die durch Versicherung hätte gedeckt werden können, die aber nicht beansprucht wurde oder nicht zur Verfügung stand. Deckungslücken treten allerdings nicht nur bei Sachschäden auf. Milliarden von Menschen sind nicht oder nur ungenügend gegen Gesundheitsrisiken versichert. Swiss Re arbeitet daran, auch diese Deckungslücke zu schliessen.

#### **Eine globale Krise verhindern**

Im Jahr 2014 forderte der Ebola-Virus in Westafrika tausende von Todesopfern und sorgte in Guinea, Liberia und Sierra Leone für chaotische Zustände. Viele der Überlebenden litten nach überstandener Krankheit weiter unter Schmerzen oder neurologischen Anomalien. Die Krise zeigte deutlich, dass die Welt schlecht auf den Ausbruch einer tödlichen Epidemie vorbereitet ist.

Leider nehmen die Pandemierisiken durch Bevölkerungswachstum, die zunehmende Mobilität und den Klimawandel, zu. Wir haben es mit einer Deckungslücke von globalem Ausmass zu tun, zu deren Schliessung Swiss Re auf ihr Wissen und ihre Erfahrung zurückgreift.

Swiss Re arbeitet mit der Weltbank und anderen Partnern zusammen, um eine innovative Versicherungslösung zu lancieren, die Rückversicherungs- und Kapitalmarktinstrumente nutzt, um die notwendigen Finanzmittel zur Bekämpfung einer Epidemie aufzubringen.

Die Pandemic Emergency Financing Facility (PEF) garantiert eine schnelle Freigabe der Finanzmittel, damit autorisierte internationale Einsatzkräfte (z. B. Rettungsteams) rasch eingreifen, Leben retten und so die Folgekosten mindern können.

Die PEF kommt zur Auszahlung, sobald eine ausgebrochene Krankheit einen vordefinierten Grenzwert erreicht, beispielsweise eine bestimmte Anzahl Todesopfer oder Ansteckungen innerhalb einer festgelegten Zeitperiode. Langwierige vertragsbedingte Verzöge-

rungen und andere bürokratische Hemmnisse werden so umgangen, damit die Gelder schon innerhalb von zehn Tagen für das betroffene Land verfügbar sind. Somit trägt die PEF dazu bei, dass sich der Ausbruch einer potenziell ernsthaften Krankheit nicht zu einer grösseren internationalen Krise ausweitet.

Indem Pandemierisiken tarifiert und die Finanzierung besser planbar gemacht werden, dürfte die PEF beeinflussen, wie wir künftig auf ähnliche Bedrohungen reagieren. Sie wird Verantwortlichkeit sowie Effizienz steigern und so zur Schaffung einer widerstandsfähigeren Welt beitragen.

**Gesundheitslücken in einer alternden Bevölkerung**

Es bestehen weitere Deckungslücken im Gesundheitsbereich. Doch diese manifestieren sich nur schleichend, etwa durch den wachsenden Anteil älterer Menschen an der Weltbevölkerung. Denn der Anteil der arbeitenden Bevölkerung schrumpft. Die Staaten werden es in Zukunft schwer haben, die Finan-

zierung mit der reduzierten Arbeitsbevölkerung sicherzustellen, sodass die Risiken letztlich von der Versicherungsindustrie abgedeckt werden müssen.

Swiss Re trägt auch dazu bei. Wir suchen nach innovativen Lösungen für die Altersversorgung und Konzepten zur Förderung eines gesünderen Lebensstils, um langfristig ein gesundes Altern zu ermöglichen.

Dieses Jahr beteiligten wir uns an Biovotion Ltd., einem Unternehmen, das auf Wearables und digitale Gesundheitstechnologie spezialisiert ist und eine Plattform zur Erfassung und Analyse von Messdaten entwickelt hat, die über ein draht- und knopfloses Band am Oberarm übermittelt werden. Damit lassen sich einige Gesundheitsparameter messen wie Herzfrequenz, Sauerstoffanreicherung des Bluts, Hauttemperatur und -durchblutung sowie Bewegung. Weitere Indikatoren wie Blutzucker und Schlafintensität können ebenfalls gemessen werden. Ziel ist es, gesundheitsrelevante Faktoren vorherzusagen und zu über-

wachen und die Gesundheitskosten zu senken. Denn in einer Welt, die zunehmend von Daten und Informationsströmen bestimmt wird, können die Menschen ihren Lebensstil vermehrt selbst überwachen. Die Versicherer, besonders Lebens- und Krankenversicherer, nutzen diese Möglichkeiten, um die Versicherten besser abzudecken und zu schützen.

Doch das Underwriting von Krankheitsrisiken ist und bleibt ein langwieriges Geschäft mit hohem bürokratischem Aufwand. Ohne Formulare, Tests und Versichertenangaben geht es nicht. Mit der nächsten Generation von Wearables dürften genau diese Prozesse automatisiert und vereinfacht werden, auch wenn die Mehrzahl der aufgezeichneten Daten noch recht unpräzise ist. Sie können etwa den Blutzuckerspiegel überwachen und wichtige Anzeichen erkennen, die auf ein kardiales Ereignis hindeuten. Und in nicht allzu ferner Zukunft werden auch Smart-Implantate verfügbar sein, die für Versicherer und Versicherte einen noch grösseren Gesundheitsnutzen bringen.

**Kontinuierliche Gesundheitsversorgung:** Integrierte Geräte helfen Verbrauchern, eine immer grössere Anzahl von Gesundheitsparametern zu überwachen.







# Unternehmer beim innovativen Gesundheitsschutz unterstützen

Beim «Entrepreneurs for Resilience Award» 2016 der Swiss Re Foundation stand das Thema der alternden Bevölkerung im Mittelpunkt, besonders die Frage, wie älteren Menschen geholfen werden kann, länger selbstständig in den eigenen vier Wänden zu leben.

Das Gewinnerkonzept stammte von SimpleTherapy. Das Unternehmen präsentierte einen innovativen Ansatz für den Umgang mit der graduellen

Verschlechterung des Bewegungsapparats – eine typische Alterserscheinung und häufige Ursache von Stürzen, teuren Krankenhausaufenthalten oder gar tödlichen Verletzungen. Eine physische Therapie ist mit hohen Kosten verbunden. Auch müssen die Betroffenen das Haus verlassen, um den Therapeuten zu besuchen. Die Online-Plattform von SimpleTherapy ermittelt durch Einsatz von künstlicher Intelligenz die Bedürfnisse der Patienten. Diese können ihre Übungen, angeleitet von einem personalisierten und adaptiven Rehabilitationsvideo, jederzeit und überall durchführen. Die Übungen werden von diesem virtuellen «Physiotherapeuten» durch das Patienten-Feedback laufend angepasst.

Die zweitplatzierte Canary Care hat ein erschwingliches System zur Überwachung von Heim- und persönlichen Aktivitäten entwickelt. Überall im Haus platzierte drahtlose Sensoren registrieren die Bewegungen der Bewohner, das Öffnen und Schliessen von Türen,

Temperaturschwankungen und Pflegerbesuche. Falls ein Grund zur Besorgnis vorliegt, werden Canary Care und die Angehörigen alarmiert.

Auf einem gemeinsamen dritten Platz waren Care.com, ein Unternehmen, das mit der «virtuellen Unterstützung» eines Haustier-Avatars Patienten und Gesundheitsanbieter in die Debatte über Gesundheitsthemen einbindet, und Kompai, die einen Roboter zur Unterstützung älterer Menschen zu Hause und in betreuten Wohneinrichtungen entwickelt hat.

Die Swiss Re Foundation stellt für die Auszeichnung einen finanziellen Zuschuss von CHF 800 000 zur Verfügung, je nach Art, Umfang und den Bedürfnissen der Initiative, sowie nicht finanzielle Unterstützungsmassnahmen wie Coaching und technische Beratung durch Mitarbeitende von Swiss Re. Das Preisgeld wird zwischen dem Gewinner und den Nächstplatzierten aufgeteilt.

---

## 4

Finalisten von  
63 Kandidaten

## Verwaltungsrat



Von links nach rechts:

Raymond K.F. Ch'ien, C. Robert Henrikson, Susan L. Wagner, Renato Fassbind, Walter B. Kielholz, Philip K. Ryan, Mary Francis, Trevor Manuel, Rajna Gibson Brandon, Carlos E. Represas, Sir Paul Tucker

### Änderungen im Jahr 2016

An der ordentlichen Generalversammlung vom 22. April 2016 wurde Sir Paul Tucker für eine Amtsdauer von einem Jahr als neues nicht-exekutives und unabhängiges Mitglied des Verwaltungsrates gewählt. Ausserdem bestätigten die Aktionäre Walter B. Kielholz (Präsident des Verwaltungsrates), Raymond K.F. Ch'ien, Renato Fassbind, Mary Francis, Rajna Gibson Brandon, C. Robert Henrikson, Trevor Manuel, Philip K. Ryan, Carlos E. Represas und Susan L. Wagner für eine weitere einjährige Amtsdauer als Mitglieder des Verwaltungsrates. Mathis Cabiallavetta, Hans Ulrich Märki und Jean-Pierre Roth stellten sich nicht zur Wiederwahl.

## Geschäftsleitung



Von links nach rechts:

**J. Eric Smith**, CEO Swiss Re Americas, **Jean-Jacques Henchoz**, CEO Reinsurance EMEA, **Jayne Plunkett**, CEO Reinsurance Asia, **John R. Dacey**, Group CSO, **David Cole**, Group CFO, **Patrick Raaflaub**, Group CRO, **Christian Mumenthaler**, Group CEO, **Moses Ojeisekhoba**, CEO Reinsurance, **Thomas Wellauer**, Group COO, **Matthias Weber** Group CUO, **Thierry Léger**, CEO Life Capital, **Guido Fürer**, Group CIO, **Agostino Galvagni** CEO Corporate Solutions

### Änderungen im Jahr 2016

Christian Mumenthaler wurde per 1. Juli 2016 zum neuen Group CEO ernannt und ersetzte Michel M. Liès, der in den Ruhestand trat. Moses Ojeisekhoba wurde per 1. Juli 2016 als Nachfolger von Christian Mumenthaler zum CEO Reinsurance ernannt. Jayne Plunkett wurde als Nachfolgerin für Moses Ojeisekhoba per 1. Juli 2016 zum CEO Reinsurance Asia/Regional President Asia ernannt und in die Geschäftsleitung berufen. Thierry Léger wurde per 1. Januar 2016 zum CEO Life Capital ernannt und in die Geschäftsleitung berufen.

## Hinweise zu Aussagen über zukünftige Entwicklungen

Gewisse hier enthaltene Aussagen und Abbildungen sind zukunftsgerichtet. Diese Aussagen (u. a. zu Vorhaben, Zielen und Trends) und Illustrationen nennen aktuelle Erwartungen bezüglich zukünftiger Entwicklungen auf der Basis bestimmter Annahmen und beinhalten auch Aussagen, die sich nicht direkt auf Tatsachen in der Gegenwart oder in der Vergangenheit beziehen.

Zukunftsgerichtete Aussagen sind typischerweise an Wörtern oder Wendungen wie «vorwegnehmen», «annehmen», «glauben», «fortfahren», «schätzen», «erwarten», «vorhersehen», «beabsichtigen» und ähnlichen Ausdrücken zu erkennen beziehungsweise an der Verwendung von Verben wie «wird», «soll», «kann», «würde», «könnte», «dürfte». Diese zukunftsgerichteten Aussagen beinhalten bekannte und unbekannte Risiken, Ungewissheiten und sonstige Faktoren, die zur Folge haben können, dass das Betriebsergebnis, die finanziellen Verhältnisse, die Solvabilitätskennzahlen, die Kapital- oder Liquiditätspositionen oder die Aussichten der Gruppe wesentlich von jenen abweichen, die durch derartige Aussagen zum Ausdruck gebracht oder impliziert werden, oder dass die Gruppe ihre veröffentlichten Ziele nicht erreicht.

Zu derartigen Faktoren gehören unter anderem:

- Fortschreitende Instabilität mit Auswirkungen auf das globale Finanzsystem und damit zusammenhängende Entwicklungen;
- eine weitere Verschlechterung der weltwirtschaftlichen Bedingungen;
- die Fähigkeit der Gruppe, genügend Liquidität und den Zugang zu den Kapitalmärkten zu gewährleisten, einschliesslich genügend Liquidität zur Deckung potenzieller Rücknahmen von Rückversicherungsverträgen durch Zedenten, Aufforderung zur vorzeitigen Rückzahlung von Schuldtiteln oder ähnlichen Instrumenten oder Forderungen von Sicherheiten aufgrund der tatsächlichen oder wahrgenommenen Verschlechterung der Finanzkraft der Gruppe;
- die Auswirkungen der Marktbedingungen, einschliesslich der globalen Aktien- und Kreditmärkte sowie der Entwicklung und Volatilität von Aktienkursen, Zinssätzen, Zinsspannen, Wechselkursen und anderen Marktindizes auf das Anlagevermögen der Gruppe;
- Veränderungen bei den Kapitalanlageergebnissen der Gruppe infolge von Änderungen in der Anlagepolitik oder der veränderten Zusammensetzung ihres Anlagevermögens und die Auswirkungen des Zeitpunkts solcher Änderungen im Verhältnis zu möglichen Änderungen der Marktbedingungen;

- 
- Unsicherheiten bei der Bewertung von Credit Default Swaps und anderer kreditbezogener Instrumente;
  - die Möglichkeit, dass sich mit dem Verkauf von in der Bilanz der Gruppe ausgewiesenen Wertschriften keine Erlöse in Höhe der für die Rechnungslegung erfassten Marktwertbewertungen erzielen lassen;
  - das Ergebnis von Steuerprüfungen, die Möglichkeit der Realisierung von Steuerverlustvorträgen sowie latenten Steuerforderungen (einschliesslich aufgrund der Ergebniszusammensetzung in einem Rechtsgebiet oder eines erachteten Kontrollwechsels), welche das künftige Ergebnis negativ beeinflussen könnten;
  - die Möglichkeit, dass die Absicherungsinstrumente der Gruppe nicht wirksam sind;
  - der Rückgang oder Widerruf eines Finanz- oder anderer Ratings einer oder mehrerer Gesellschaften von Swiss Re und sonstige Entwicklungen, welche die Fähigkeit der Gruppe zur Erlangung eines verbesserten Ratings erschweren;
  - der zyklische Charakter des Rückversicherungsgeschäfts;
  - Unsicherheiten bei der Schätzung der Rücklagen;
  - Unsicherheiten bei Schätzungen von künftigen Schäden, welche für die Finanzberichterstattung verwendet werden, insbesondere in Hinblick auf grosse Naturkatastrophen, da Schadensschätzungen bei solchen Ereignissen mit bedeutenden Unsicherheiten behaftet sein können und vorläufige Schätzungen unter dem Vorbehalt von Änderungen aufgrund neuer Erkenntnisse stehen;
  - Häufigkeit, Schweregrad und Entwicklung der versicherten Schadenereignisse;
  - terroristische Anschläge und kriegerische Handlungen;
  - Mortalität, Morbidität und Langlebigkeitsverlauf;
  - Policenerneuerungs- und Stornoquoten;
  - aussergewöhnliche Ereignisse bei Kunden oder anderen Gegenparteien der Gruppe, zum Beispiel Insolvenz, Liquidation oder sonstige kreditbezogene Ereignisse;
  - in Kraft getretene, hängige oder künftige Gesetze und Vorschriften, die die Gruppe oder deren Zedenten betreffen, sowie die Auslegung rechtlicher oder regulatorischer Bestimmungen;
  - juristische Verfahren sowie behördliche Untersuchungen und Massnahmen, einschliesslich solcher im Zusammenhang mit Branchenanforderungen und allgemeinen für die Geschäftstätigkeit geltenden Verhaltensregeln;
  - Änderungen der Rechnungslegungsstandards;
  - bedeutende Investitionen, Akquisitionen oder Veräusserungen sowie jegliche Verzögerungen, unerwartete Kosten oder andere Themen im Zusammenhang mit diesen Transaktionen;
  - Verschärfung des Wettbewerbsklimas; und
  - operative Faktoren, beispielsweise die Wirksamkeit des Risikomanagements und anderer interner Verfahren zur Bewirtschaftung vorgenannter Risiken.
- Diese Aufzählung von Faktoren ist nicht erschöpfend. Die Gruppe ist in einem Umfeld tätig, das sich ständig verändert und in dem neue Risiken entstehen. Die Leser werden daher dringend gebeten, sich nicht zu sehr auf zukunftsgerichtete Aussagen zu verlassen. Swiss Re ist nicht verpflichtet, zukunftsgerichtete Aussagen aufgrund neuer Informationen, Ereignisse oder Ähnlichem öffentlich zu revidieren oder zu aktualisieren.
- Diese Mitteilung ist nicht als Empfehlung für den Kauf, Verkauf oder das Halten von Wertpapieren gedacht und ist kein Angebot oder Angebotseinholung für den Erwerb von Wertpapieren in irgendeinem Land, einschliesslich der USA. Jedes derartige Angebot würde ausschliesslich in Form eines Verkaufsprospekts oder Offering Memorandums erfolgen und den geltenden Wertschriftengesetzen entsprechen.

# Kontakte

Wir sind in über 80 Standorten in mehr als 30 Ländern vertreten. Ein vollständiges Verzeichnis der Vertretungen und Dienstleistungen finden Sie unter [www.swissre.com](http://www.swissre.com).

## Investor Relations

Telefon +41 43 285 4444  
Fax +41 43 282 4444  
[investor\\_relations@swissre.com](mailto:investor_relations@swissre.com)

## Media Relations

Telefon +41 43 285 7171  
Fax +41 43 282 7171  
[media\\_relations@swissre.com](mailto:media_relations@swissre.com)

## Aktienregister

Telefon +41 43 285 6810  
Fax +41 43 282 6810  
[share\\_register@swissre.com](mailto:share_register@swissre.com)

## Hauptsitz

Swiss Re AG  
Mythenquai 50/60, Postfach  
8022 Zürich, Schweiz  
Telefon +41 43 285 2121  
Fax +41 43 285 2999

## Nord- und Südamerika

### Armonk

175 King Street  
Armonk, New York 10504  
Telefon +1 914 828 8000

### Overland Park

5200 Metcalf Avenue  
Overland Park, KS 66202  
Telefon +1 913 676 5200

### New York

55 East 52nd Street  
New York, NY 10055  
Telefon +1 212 317 5400

### Toronto

150 King Street West  
Toronto, Ontario M5H 1J9  
Telefon +1 416 408 0272

### Mexiko-Stadt

Insurgentes Sur 1898, Piso 8  
Torre Siglum  
Colonia Florida  
México, D.F. 01030  
Telefon +52 55 5322 8400

### Westlake Village

112 South Lakeview Canyon Road, Suite 220  
Westlake Village, CA 91362  
Telefon +1 805 728 8300

### São Paulo

Avenida Paulista, 500  
Bela Vista  
São Paulo, SP 01310-000  
Telefon +55 11 3073 8000

## Europa

### (inkl. Naher Osten und Afrika)

#### Zürich

Mythenquai 50/60  
8022 Zürich  
Telefon +41 43 285 2121

#### London

30 St Mary Axe  
London  
EC3A 8EP  
Telefon +44 20 7933 3000

#### München

Arabellastrasse 30  
81925 München  
Telefon +49 89 3844-0

#### Kapstadt

2nd Floor  
Beechwood House  
The Boulevard  
Searle Street  
Cape Town, 7925  
Telefon +27 21 469 8400

#### Madrid

Paseo de la Castellana, 95  
Edificio Torre Europa  
28046 Madrid  
Telefon +34 91 598 1726

#### Paris

11–15, rue Saint-Georges  
75009 Paris  
Telefon +33 1 4318 3000

#### Rom

Via dei Giuochi Istmici, 40  
00135 Roma  
Telefon +39 06 323931

## Asien und Pazifik

### Hongkong

61/F Central Plaza  
18 Harbour Road  
G.P.O. Box 2221  
Wanchai, HK  
Telefon +852 2827 4345

### Sydney

International Towers Sydney, Tower Two  
Level 36, 200 Barangaroo Avenue,  
Barangaroo  
Sydney, NSW 2000  
Telefon +61 2 8295 9500

### Singapur

Asia Square Tower 2  
12 Marina View  
Singapore 018961  
Telefon +65 6532 2161

### Peking

23rd Floor, East Tower, Twin Towers,  
No. B12, Jianguomenwai Avenue  
Chaoyang District  
Beijing 100022  
Telefon +86 10 6563 8888

### Tokio

Otemachi First Square 9F  
5–1 Otemachi 1 chome  
Chiyoda-ku  
Tokyo 100-0004  
Telefon +81 3 5219 7800

### Mumbai

A 701, One BKC  
Plot No C-66, G Block  
Bandra-Kurla Complex  
Bandra (East)  
Mumbai 400051  
Telefon +91 22 6661 2121

©2017 Swiss Re. Alle Rechte vorbehalten.

Titel:  
Unternehmensprofil 2016

Design:  
MerchantCantos, London  
Swiss Re Corporate Real Estate & Services/  
Media Production, Zürich

Fotos:  
Geri Krischker (S. 4, 30, 31)  
Marc Wetli (S. 8, 10, 11)  
Amanda Zheng (S. 25)  
Die übrigen Fotos wurden von Getty Images  
und Shutterstock zur Verfügung gestellt.

Druck:  
Multicolor Print AG, Baar

printed in  
**switzerland**

ClimatePartner<sup>o</sup>  
klimaneutral

Druck | ID 11020-1702-1007



Diese Publikation wurde klimaneutral produziert und auf nachhaltig hergestelltem Papier gedruckt. Das verwendete Holz stammt aus Wäldern, die zu 100% durch den Forest Stewardship Council (FSC) zertifiziert sind.

Originalversion in englischer Sprache.

Ausgabe des Geschäftsberichts 2016 in deutscher Sprache. Die Web-Version des Geschäftsberichts 2016 ist abrufbar unter: [reports.swissre.com](http://reports.swissre.com)

Bestell-Nr.: 1490793\_17\_de

3/17, 3000 de

Swiss Re AG  
Mythenquai 50/60  
Postfach  
8022 Zürich  
Schweiz

Telefon +41 43 285 2121

Fax +41 43 285 2999

[www.swissre.com](http://www.swissre.com)