



Thomas Buberl: «Die Erfahrung der Älteren mit eigenen Ideen kombinieren.»

Thomas Buberl

«Der Young Global Leader»

Mit 37 Jahren leitet Thomas Buberl den zweitgrössten Schweizer Versicherungskonzern, die Zurich Financial Services (ZFS). Und er will höher hinaus: Spätestens in vier Jahren soll ZFS die Nummer 1 der Schweiz sein. Der junge Deutsche versteht es, die Wachstumschancen präzise einzuschätzen und mit neuen Ideen umzusetzen.

Text: Matthias Ackeret Bilder: Marc Wetli

Herr Buberl, soeben fand das WEF in Davos statt. Seit 2008 sind Sie Mitglied der «Young Global Leaders», einer Partnerorganisation des Weltwirtschaftsforums.

Wie kamen Sie zu dieser Ehre?

Die «Young Global Leaders» sind junge Talente (unter 40 Jahre alt), die ihre Zeit und Energie für eine bessere Zukunft einsetzen. Sie kommen zu ungefähr gleichen Teilen aus der Wirtschaft, der Politik und aus dem sozialen Bereich. Es sind Leute, die sich so nicht treffen würden – und sie sind weltweit verankert. Die «Young Global Leaders» treffen sich zudem auch unter dem Jahr regelmässig. Wenn Sie so wollen, ist unsere Arbeit nachhaltig.

Wer gehört denn noch zum auserlesenen Kreis?

Das sind ganz unterschiedliche Persönlichkeiten, etwa Nationalratspräsidentin Pascale Bruderer oder der bekannte Arzt Christian Wenk gehören zu den «Young Global Leader». Auch Steffi Graf ist dabei, allerdings bin ich ihr bis heute in der Runde noch nie begegnet.

Handelt es sich dabei nicht um einen reinen Manager-Smalltalk?

Im Gegenteil – das WEF ist kein Urlaubscamp, sondern in erster Linie harte Arbeit. Die WEF-Tage beginnen früh und enden erst spät, eine Sitzung jagt die nächste. Dieses Jahr haben wir uns intensiv mit dem Thema «Global Redesign» beschäftigt. Denn in der Finanzkrise hat die heutige Weltord-

nung versagt, man muss sie überdenken. Aber wir sprechen auch über viele andere wichtige Themen, zum Beispiel über die Klimaproblematik. Für mich persönlich ist diese Woche eine echte Bereicherung; ich kann extrem viel erfahren und lernen.

Aber können Sie wirklich die Welt retten?

Am WEF wird die Weltordnung natürlich nicht neu erfunden. Dass die Probleme der Welt Ende Januar nicht alle gelöst sind, dürf-

«Das Ausmass der Krise haben wir noch nicht zu hundert Prozent gesehen.»

te wohl klar sein. Davos ist dafür da, Themen auf den Tisch zu bringen und das Bewusstsein zu schärfen. Denn die Herausforderungen an uns sind beträchtlich.

Was sprechen Sie an?

Die Wirtschaftskrise geht der Bevölkerung durch Mark und Bein. Die Leute verhalten sich wie nach einem Trauerfall in der Familie. Zuerst müssen sie realisieren, was genau passiert ist. Erst danach wird klar, welche Konsequenzen für das weitere Leben entstehen. Im letzten Jahr musste das WEF in einem ersten Schritt die Themen der Wirtschaftskrise erarbeiten und verarbeiten. Heuer ging es um die Frage: Und jetzt – wie weiter? Also eben um «Global Redesign».

Sie sind nun genau seit einem Jahr CEO von Zurich Schweiz. Wie hat sich das Versicherungsgeschäft in den letzten Jahren verändert?

Das Versicherungsgeschäft lebte in den Achtzigerjahren von den Kapitalmärkten. In den Neunzigerjahren gingen die Inflationsraten und die Zinsen nach unten. In der Folge schrumpften die Renditen. Seither kommt das technische Versicherungsgeschäft wieder viel stärker zum Tragen.

Das heisst ...

Wir befassen uns damit, welche Risiken wir zu welchem Preis zeichnen und wie wir Schadenfälle wirtschaftlich optimal abwickeln. Nehmen wir eine Prämie von hundert Franken. Rund drei Viertel davon gehen an den Schaden und 20 Franken an die Kosten. Um wettbewerbsfähig zu bleiben, gilt es also die Schadens- und Verwaltungskosten in den Griff bekommen.

Das heisst, dass Sie den Kunden die Leistungen kürzen ...

Nein, im Gegenteil. Wir wollen den Kunden die bestmögliche Qualität bieten und gleichzeitig den Schaden so günstig wie möglich abwickeln. Meist gelingt uns das auch, das zeigen unsere Umfragen.

Ist damit das Versicherungsgeschäft überhaupt noch rentabel?

Wenn ein Geschäft nicht rentabel ist, betreibt man es nicht! Das Versicherungsbusiness ist also offensichtlich immer noch rentabel. Viel



grösser geworden ist jedoch der Marktdruck, ihm gilt es mit Verbesserungen zu entgegnen. Und dazu hat man heute anderes Werkzeug als noch vor ein paar Jahren.

Durch die Wirtschaftskrise hat sich das Versicherungsgeschäft verändert.

Welche Spuren hat sie sonst noch bei der Zurich hinterlassen?

Die Anlagestrategie der Zurich ist und war immer sehr diszipliniert und risikobewusst – die Aktienquote ist vergleichsweise tief. Das hat sich bewährt und zahlt sich aus. Einschneidende Massnahmen gab es bisher keine.

Sie mussten keine Leute entlassen?

Nein, glücklicherweise nicht. Bei der Neubesetzung frei werdender Stellen waren wir im letzten Jahr aber zurückhaltend.

Sie haben im November 2008 vom grössten Versicherer der Schweiz, der AXA Winterthur, zum zweitgrössten gewechselt. Was war Ihre Motivation?

Bei der AXA Winterthur leitete ich das Marketing und den Vertrieb. Die Arbeit war sehr spannend. Es galt möglichst viel Umsatz zu erreichen und dabei die Kosten tief zu halten. Heute habe ich eine andere und natürlich noch viel grössere Herausforderung. Ich führe ein Unternehmen, manage also den Gesamtkontext. Ein Teil meiner Mitarbeiter sorgt für den Umsatz, ein anderer wickelt die Schäden ab. Ich bin für das Gesamtergebnis verantwortlich.

Sie hätten auch in ein prestigeträchtigeres Business wechseln können ...

(Lacht) Klar. Ein Job ist für mich immer dann interessant, wenn er eine echte Herausforderung darstellt. Und im Versicherungsgeschäft kann man etwas bewegen.

Bis 2013 wollen Sie die neue Nummer eins sein in der Schweiz. Wie schaffen Sie das?

Das Rezept dazu haben wir: durch Wachstum. Wir sind schon heute der Konkurrenz dicht auf den Fersen und verfügen gleichzeitig über sehr viel Potenzial. Sowohl auf der Kostenseite als auch auf der Schadensseite sind wir optimal aufgestellt. Unsere Kostenquote ist im Wettbewerbsvergleich eine der besten, wenn nicht sogar die beste. Bei der Kundenzufriedenheit und der Minimierung

der Kosten liegen wir eindeutig ganz vorne. Aus dieser guten Ausgangslage müssen wir noch mehr herausholen.

Wo können Sie noch Wachstum generieren?

Dort, wo die Zurich noch nicht so stark ist, und dort, wo sie schon sehr stark ist. Drei Felder stehen im Fokus. Zum einen wollen wir im Motorfahrzeug-Versicherungsgeschäft zulegen. Wir haben mit unserem HelpPoint-Konzept ein Angebot, das es sonst nirgends gibt in der Schweiz. Ist beispielsweise ihr Auto kaputt, organisieren wir die Reparatur für sie so schnell wie möglich. Sie haben nichts damit zu tun und bleiben mit einem Ersatzwagen mo-

«Unsere Anlagestrategie war immer sehr diszipliniert.»

bil. Die Kunden schätzen diesen Service sehr, leider wissen noch zu wenige Automobilisten davon. Wir müssen dieses einmalige Angebot folglich besser an den Markt bringen. Das zweite Feld ist der Gewerbebereich. Obwohl wir die Produkte, das Know-how und die Vertriebskapazität im Markt haben, erreichen wir zu wenig Freiberufler. Mit neuen Ideen wollen wir bei ihnen stärker Fuss fassen. Dabei konzentrieren wir uns auf das Szenario «Betriebsunterbruch». Wenn in einem Viermannbetrieb zwei Leute ausfallen oder wenn eine Überschwemmung den Betrieb unter Wasser setzt, dann stellt sich für den Gewerbetreibenden die Existenzfrage. Hier braucht es schnelle und praktikable Lösungen – zum Beispiel ein taugliches Ersatzgebäude. So steht der Betrieb nicht still, und wir können uns zügig um die Aufräumarbeiten und die Schadenabwicklung kümmern. Und drittens bauen wir unsere Präsenz im Segment Mid Market/KMU aus. Denn im Gegensatz zu den Grossbetrieben sind wir bei Firmen mit 200 bis 500 Angestellten zu wenig präsent. Die guten Argumente sind also auf unserer Seite: Wir verfügen über das Know-how, aber auch über die Leute und die Kapazität.

Sie beschreiten neue Wege. Vor zehn Jahren hiess das Zauberwort Allfinanz. Ist diese Strategie gescheitert?

Nein, dieses Geschäft blüht sogar wieder auf. Es gibt durchaus Unternehmen, die

«Im Versicherungsgeschäft kann man etwas bewegen.»

es sehr erfolgreich vorantreiben; auch in der Schweiz. Allfinanz ist ein Gewinn für den Kunden. Er kann an einem einzigen Ort alle seine Bedürfnisse abdecken. Allfinanz hilft aber auch dem Unternehmen, die Fixkosten des Distributionsnetzes dank dem breiten Produktspektrum ideal auszunutzen. Die Frage ist aber: Wie organisiert man das? Wir haben uns für die Auslagerung entschieden.

Kann man alles versichern?

Nein. Viele Risiken kennen wir nicht und können sie auch nicht quantifizieren. Viele Risiken wollen oder können wir nicht versichern. Aber alles, was den täglichen Bedarf betrifft, kann man bei uns sehr gut versichern.

In Amerika sind viele Versicherungen wegen der Finanzkrise arg gebeutelt worden. Hätte das Schweizer Versicherungen auch passieren können?

Sie sprechen von AIG oder AEGON. Die beiden amerikanischen Versicherer wurden von nicht regulierten und ausserhalb des Versicherungs-Kerngeschäfts anzusiedelnden Aktivitäten in Mitleidenschaft gezogen. Sie exponierten sich am Kapitalmarkt zu stark, investierten zu risikoreich und wurden deswegen in den ganzen Bankenstrudel hineingerissen.

Was sagen Sie zu «big performance – too big to fail»?

Das Geschäftsmodell des Versicherungssektors unterscheidet sich signifikant von dem anderer Finanzdienstleistungssektoren. Entsprechend generieren Versicherer nicht dieselbe Art von systemischem Risiko, das etwa im Bankensektor entsteht. Versicherer managen Risiken – sie handeln nicht mit Risiken, wie es beispielsweise die Investmentbanken tun. Aber die Themen, die unseren Finanzplatz betreffen, dürfen nicht auf diese Problematik reduziert werden.

Wie soll denn der Finanzplatz Schweiz aussehen?

Die Schweiz schafft es immer wieder, sich im internationalen Wettbewerb sehr gut zu positionieren. Sie besetzt weltmarkt-führende Nischen. Ganz vorne dabei ist sie zum Beispiel in der Technologiebranche. Trotz Auftragsrückgängen kommen die Schweizer



«Die Schweiz schafft es immer wieder, sich im internationalen Wettbewerb sehr gut zu positionieren.»



«Mir gefällt die Schweizer Kultur.»

Betriebe relativ unbeschadet aus der Rezession heraus. Was den Finanzplatz Schweiz betrifft, so muss eine gemeinsame Lösung mit der EU gefunden werden. Die Diskussion ist eingeleitet, die Weichen sind gestellt. Aber ich befürchte, dass mit einer Abgeltungssteuer der Steuerstreit nicht gelöst ist. Da braucht es weitergehende Vorschläge.

Ist es nicht zu spät? Der Finanzplatz Schweiz verlor in den letzten Monaten vieles, was ihn auszeichnete: Das Bankgeheimnis wurde gelockert, Kundendaten wurden unrechtmässig herausgegeben etc. Hat die Schweiz ein Imageproblem?

Ja, natürlich. Diese Tabubrüche, die Sie aufgelistet haben, schaden der Schweiz sehr. Schauen sie sich nur die Geldflüsse an! Die Schweiz stützte sich bisher stark auf ihre Informationsbarrieren-Vorteile. Nun muss sie sich auf andere Wettbewerbsvorteile konzentrieren, um die Attraktivität des Finanzplatzes Schweiz zu erhalten.

Die Aktienkurse gehen wieder in die Höhe, die UBS will ihren Mitarbeitern sogar fürs Krisenjahr 2009 Boni auszahlen, und das in

der Höhe von vier Milliarden Franken. Man hat das Gefühl, die Welt hat aus der Krise nicht allzu viel gelernt?

Im Moment ist die Wirtschaft durch Liquidität stimuliert. Es ist viel Geld im Umlauf, und die Staaten verschulden sich. Die Anschubfinanzierung funktioniert also. Irgendwann müssen die Zentralbanken aber die

«Viele Tabubrüche der Vergangenheit haben dem Finanzplatz geschadet.»

Geldmenge zurückfahren. Denn erst wenn das Geld nicht mehr zum Quasi-Nulltarif zu haben ist, kommen die eigentlichen Mechanismen wieder zum Tragen. Erst dann sehen wir, welchen Effekt die Stabilisierung tatsächlich bewirkt hat.

Sie sind pessimistisch?

Nein. Aber was sich an den Aktienmärkten abspielt, hat gewisse Strohfeuer-Effekte. Sie werden zurückgehen. Das Ausmass der Krise haben wir noch nicht zu hundert Pro-

zent gesehen. Die Arbeitslosigkeit wird in den nächsten Monaten auch in der Schweiz weiter ansteigen. Viele Betriebe sind in Warteposition. Zudem wissen wir nicht, was die Zentralbanken und Staaten unternehmen, um ihre Defizite zu verringern. Tun sie nichts, geht dies in Form von Steuer- und Zinserhöhungen sowie durch die Abwertung der Währung voll zulasten der Steuerzahler.

Wie spüren Sie die Rezession? Gibt es Leute, die heute schon die Prämien nicht mehr bezahlen können?

Interessanterweise nein – wir spüren keine Verschlechterung der Zahlungsmoral. Aber die Schweiz ist von der Wirtschaftskrise auch nicht so hart betroffen wie andere Staaten. Zudem leben wir in einem Land, das über eine gute Zahlungsmoral verfügt.

Sie haben mit 37 Jahren eine rasante Karriere gemacht. Wie gelingt es Ihnen, mit «älteren Semestern» auszukommen?

Zugegebenermassen, es gibt und gab schwierige Momente. Wenn einer, der 30 Jahre in einem Betrieb arbeitet, plötzlich von einem Jungen belehrt wird, ist es nicht so einfach.

Es ist wichtig, dass ich als junger CEO meine eigene Rolle und Funktion richtig verstehe. Natürlich kann ich nicht mit der Haltung des Besserwissers auftreten. Ich verstehe mich als einer, der reinkommt und Fragen stellt. Ich muss es schaffen, die Expertisen und die Erfahrung der andern mit meinen Ideen zu kombinieren. Es ist die gute Mischung von beidem, die eine Firma weiterbringt. Bei uns funktioniert

«Die Tonalität in Deutschland ist viel härter und direkter.»

dieses Zusammenspiel sehr gut. Wir haben uns sehr positiv entwickelt. Früher wurden unangenehme Sachen nicht angesprochen, heute streitet man zivilisiert darüber.

Wo zum Beispiel?

Überall: Bei Beförderungsvorschlägen, der Qualifikation von Mitarbeitern, dem Erstellen des Organigramms oder auch einfach, wenn es um die Schnittstellendefinitionen bei Grossprojekten geht.

Seit einem Jahr sind Sie CEO bei der Zurich Schweiz. Welches war Ihr dynamischster – wie Sie es ausdrücken – Entscheid?

Der Umbau des Aussendienstes war komplex und kompliziert. Wir haben in den vergangenen zwölf Monaten unser Agenturnetz

vergrössert, den Bereich also dezentralisiert. Das war ein mutiger Schritt – für unsere Firma ein vollständig neues Konzept. Bevor der Entscheid fiel, hatten wir viele lange und hitzige Diskussionen. Am Schluss stand aber die ganze Geschäftsleitung dahinter. Und das Resultat lässt sich sehen.

Was zeichnet die Zurich aus?


Für den Erfolg eines Unternehmens ist wichtig, dass die Geschäftsleitung und das mittlere Management gut aufgestellt sind. Dies ist bei uns der Fall. Ferner hat die Zurich sich in der Vergangenheit immer auch durch innovative Entscheide ausgezeichnet, dies obwohl das Versicherungsgeschäft grundsätzlich ein traditionelles ist. Und dabei kann man auch mal falsch liegen – das gehört dazu. Dieser Geist existiert heute noch und entspricht auch meiner Lebenshaltung. Auch ich habe verschiedene Niederlagen einstecken müssen. Wichtig ist nur, dass man dadurch nicht vom eingeschlagenen Weg abkommt. Lassen Sie es mich so formulieren: Wenn wir etwas beschliessen, brauchen wir nicht immer 100-prozentige Sicherheit, dass es klappt. Wenn wir uns der Risiken bewusst sind, sind 98 Prozent auch in Ordnung.

Die Zurich ist ein Schweizer Traditionsunternehmen. Spüren Sie als Deutscher, dass man Ihnen gegenüber Vorbehalte hat?

Nein, nie. Meine Frau behauptet, ich sei kein typischer Deutscher mehr – wobei sie die Betonung auf das Wort «mehr» legt. Ver-

mutlich habe ich mich auch verändert. Ich denke, wenn Deutsche in der Schweiz Probleme haben, liegt es an ihnen selbst und nicht an ihrer Nationalität. In Deutschland ist die Tonalität viel härter und direkter. Dies entspricht nicht der hiesigen Mentalität. Mir aber gefällt die Schweizer Kultur, ich habe mich immer anzupassen versucht. Entweder man richtet sich danach, oder man muss mit diesen Vorbehalten leben.

Es gibt aber auch grosse Vorbehalte gegen die Managerkaste und ihre Bonusgier ...

Ich fühle mich davon nicht angesprochen. Das Lohngefüge von Zurich ist sicherlich respektabel, aber massvoll. Ich stehe voll und ganz dahinter. 

ANZEIGE

1/3 Inserat quer Showproduction