

## Dr. Nikolaus von Bomhard Vorsitzender des Vorstands

Sehr geehrte Damen und Herren,

am 1. Januar habe ich die Aufgaben des Vorstandsvorsitzenden der Münchener Rück von meinem Vorgänger, Herrn Dr. Schinzler, übernommen.

Dies ist also meine erste Hauptversammlung im neuen Amt, zu der ich Sie, verehrte Aktionäre, sehr herzlich begrüße. Dieser Gruß richtet sich auch an diejenigen Aktionäre, welche die Hauptversammlung Ihrer Münchener Rückversicherungs-Gesellschaft über das Internet verfolgen und dann auch von der Möglichkeit Gebrauch machen, ihre Stimmen elektronisch abzugeben.

Meine Damen und Herren, zunächst ein Blick auf das abgelaufene Geschäftsjahr. Der Verlust, den wir für 2003 ausgewiesen haben, ist der Schlussstrich unter eine Reihe schwieriger Jahre. Angesichts eines Jahresfehlbetrags von 434 Mio. € klingt es zwar paradox, aber wir haben ein gutes, in der Rückversicherung sogar außergewöhnlich gutes Geschäftsjahr hinter uns. Das wird verständlicher, wenn man die Zahlen etwas genauer analysiert.

2003 war ein Jahr des Übergangs, gekennzeichnet durch starke Kontraste. Wir litten noch unter den Nachwirkungen der mehrjährigen Börsenbaisse. Obwohl sich die Aktienmärkte nach dem Tiefpunkt im März 2003 im weiteren Verlauf des Jahres durchaus erfreulich entwickelt hatten, spiegelte sich das im Jahresabschluss für 2003 noch nicht wider. Hier wiesen wir beträchtliche Abschreibungen und Veräußerungsverluste aus; sie markierten eben das Ende des Nachlaufs fallender Aktienkurse in den Vorjahren. Hinzu kamen Abschreibungen auf Geschäfts- und Firmenwerte, die über dem gewöhnlichen Niveau lagen.

Was uns aber letztlich besonders stark in die Verlustzone drückte, war die exorbitante Steuerlast. Sie war das Ergebnis eines unglücklichen Zusammentreffens von Regelungen, die es uns nicht erlaubt haben, Verluste infolge stark gefallener Aktienkurse – und damit auch unserer Beteiligungswerte – steuerlich geltend zu machen und mit den hervorragenden Ergebnissen unseres operativen Geschäfts zu verrechnen. Dem Ergebnis aus normaler Geschäftstätigkeit von mehr als 1,3 Mrd. € stand die nie gesehene Steuerbelastung von fast 1,8 Mrd. € gegenüber. Das entspricht einem – natürlich absurden – Steuersatz von 135 %.

Mit Blick nach vorn kommt es aber vor allem darauf an, wie wir im operativen Geschäft abgeschnitten haben. Hier können wir mit einem Ergebnis vor Abschreibungen auf Geschäfts- oder Firmenwerte und vor Steuern von über 2 Mrd. € in der Gruppe recht zufrieden sein.

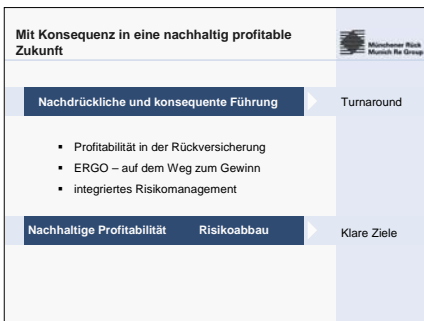


2003 – Geschäftsjahr der Kontraste		Münchener Rück Munich Re Group
<b>Nachlaufbelastungen des schwachen Kapitalmarkts</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Abschreibungen und Veräußerungsverluste auf Wertpapiere</li><li>Bewertung der assoziierten Unternehmen</li></ul>	Nachlaufbelastungen, ...	
<b>Jahresverlust von 0,4 Mrd. €</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Ergebnis vor Abschreibungen auf Geschäfts- oder Firmenwerte 2 Mrd. €</li><li>Ergebnis der normalen Geschäftstätigkeit 1,3 Mrd. €</li><li>extreme Steuerbelastung von 1,8 Mrd. €</li></ul>		
<b>Gute operative Ergebnisse schon in 2003</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Schaden-Kosten-Quote von 96,7 % in der RV</li><li>Schaden-Kosten-Quote von 96,4 % in der EV</li></ul>	... aber operativ sehr erfolgreich	

Die Schaden-Kosten-Quote von 96,7 % in der Rückversicherung – ohne Leben – stellt das beste Ergebnis seit vielen, genauer gesagt seit mindestens 30 Jahren dar. Weiter zurück haben wir den Vergleich nicht gerechnet. Hier zahlt sich die konsequent risikobezogene Zeichnungspolitik aus, der wir uns verpflichtet haben. Auch die Lebensrückversicherung hat das Ziel übererfüllt, sodass die Rückversicherung mit einem positiven Segmentergebnis von gut 1,6 Mrd. € nach Steuern abschloss.

In der Schaden- und Unfallversicherung sieht es mit einer Schaden-Kosten-Quote von 96,4 % ebenfalls sehr gut aus. Speziell bei der ERGO ist dieses Segment seit langem besonders erfolgreich; die Schaden-Kosten-Quoten liegen seit Jahren dauerhaft deutlich unter 100 %. Noch nicht am Ziel sind die deutschen Lebensversicherer der Gruppe; an der Verbesserung wird jedoch gearbeitet. Mehr dazu später. Insgesamt schloss das Segment Erstversicherung mit einem Verlust von fast 1,1 Mrd. € ab.

Eines der wichtigsten Ziele im vergangenen Geschäftsjahr war es, unsere Kapitalbasis zu stärken. Nach der Begebung unserer beiden Nachranganleihen und der Kapitalerhöhung sehen wir diese Aufgabe als erfüllt an. Unser Eigenkapital stieg von 13,9 Mrd. € am 31. Dezember 2002 auf 18,9 Mrd. € ein Jahr später. Ihnen, meine Damen und Herren Aktionäre, danke ich für Ihre Unterstützung bei der Kapitalerhöhung. Sie haben uns mit der fast hundertprozentigen Ausübung Ihrer Bezugsrechte einen überwältigenden Vertrauensbeweis gegeben, der für uns eine große Verpflichtung ist. Wir wollen Ihrem Vertrauen mit allen Kräften gerecht werden.



Meine Damen und Herren, die Ergebniswende ist eingeleitet. Am Ende des abgelaufenen Geschäftsjahres sind erste positive Zeichen unserer Anstrengungen sichtbar. Wir sind also bereits gut unterwegs, aber es bleibt auch noch viel zu tun. Es geht dabei jedoch nicht um einen grundsätzlichen Strategiewechsel – das will ich betonen. Es geht um harte, oft unspektakuläre Arbeit. Die Ärmel sind und bleiben hochgekrempt.

Mir, uns im Vorstand und allen Mitarbeitern in den Unternehmen der Münchener-Rück-Gruppe kommt es jetzt vor allem darauf an, für die Gruppe eine nachhaltig profitable Zukunft zu schaffen. Dabei haben wir drei Stoßrichtungen:

Erstens wollen wir die wiedergewonnene Profitabilität im Rückversicherungsgeschäft sichern und möglichst ausbauen.

Zweitens wollen wir das Geschäftssegment „Erstversicherung“ – dessen Ergebnisse hauptsächlich von der ERGO geprägt werden – wieder ertragreich machen.

Und drittens wollen wir durch ein konsequentes integriertes Risikomanagement die Aktionärsrendite optimieren. Das heißt konkret: Wir wollen bilanzielle Risiken abbauen, indem wir unsere Kapitalanlagen noch feiner abstimmen auf die Struktur unserer versicherungstechnischen Verbindlichkeiten.

Diese drei Stoßrichtungen werden in den nächsten Jahren unser Arbeitsprogramm bestimmen. Sollten Sie jetzt fragen, wo hier das Stichwort „Rating“ bleibt, dann kann ich darauf antworten: Wenn wir auf den drei genannten Gebieten erfolgreich sind, dann wird die Verbesserung des Ratings nicht auf sich warten lassen.

Meine Damen und Herren,  
für das laufende Geschäftsjahr haben wir uns dementsprechend viel vorgenommen.

Im Vordergrund steht die Stärkung unserer nachhaltigen Ertragskraft. So haben wir den verschiedenen Geschäftssegmenten sehr ambitionierte Ziele gesetzt. Gelingt uns, was wir uns vorgenommen haben, dann werden wir als Gruppe das sehr anspruchsvolle Ergebnisziel von 2 Mrd. € nach Steuern erreichen. Natürlich können im Versicherungsgeschäft Überraschungen in Form von Groß- und Katastrophenschäden nie ausgeschlossen werden; deshalb handelt es sich bei den genannten 2 Mrd. € auch um ein Ziel und nicht um eine Prognose. Aber wir sind zuversichtlich, dass wir es schaffen.

Die Ergebnisse des ersten Quartals 2004 bestärken uns in dieser Zuversicht. Natürlich sind Quartalsberichte in unserem Geschäftszweig immer mit Vorsicht zu interpretieren; umso mehr, da der größte Teil des Jahres noch vor uns liegt. Die Zahlen, die wir in der nächsten Woche im Detail veröffentlichen werden, sehen freilich ganz überwiegend gut bis hervorragend aus.

Mit 534 Mio. € liegt der Überschuss voll im – sehr ambitionierten – Zielkorridor, ebenso wie die Schaden-Kosten-Quote in der Rückversicherung – ohne Leben – mit 96,3 %. Sie ist damit nochmals besser als die Schaden-Kosten-Quote im Geschäftsjahr 2003. Die Schaden-Kosten-Quote der Erstversicherer zeigt mit 95,4 % das gewohnt positive Bild.

Der Umsatz hat sich nicht einheitlich entwickelt. Insgesamt verzeichnen wir in der Gruppe einen Rückgang um 4,3 %. In der Erstversicherung waren es 1,4 %, in der Rückversicherung 5,4 %. Im Segment Rückversicherung haben wir in Leben und Kranken sehr erfreuliche Zuwächse erreicht, während die Prämieeinnahmen in Schaden und Unfall deutlich zurückgegangen sind. Der Prämienrückgang im Rückversicherungsgeschäft ist zu einem erheblichen Teil währungsbedingt, bereinigt um Währungseinflüsse beträgt er nur 0,7 %. Mit dieser Antwort geben wir uns aber nicht zufrieden und wollen die Gründe eingehend untersuchen.

In der Erstversicherung ist es bei der Umsatzentwicklung genau umgekehrt: Einem Prämienrückgang in Leben, der nach den hohen Zuwachsraten des vergangenen Jahres, der Herabsetzung des Mindestgaranzieins und auch angesichts der politischen Diskussion über die Besteuerung der Kapitallebensversicherung nicht unerwartet kommt, steht ein Zugewinn bei der Schaden- und Unfallversicherung gegenüber.

Unser Kapitalanlageergebnis hat sich mit einem Resultat von 1,9 Mrd. € wieder normalisiert; unser Eigenkapital schließlich ist auf erfreuliche 19,5 Mrd. € gestiegen.

Sie sehen: Wir haben begonnen, das zu liefern, was man von uns erwartet.

1. Quartal 2004	
Überschuss	534 Mio. €
Eigenkapital	19,5 Mrd. €
Kapitalanlageergebnis Assetmanagement	1,9 Mrd. €
Rückversicherung	
Schaden-Kosten-Quote	96,3 %
Erstversicherung	
Schaden-Kosten-Quote*	95,4 %
<b>Ergebnisziel zum Jahresende: 2 Mrd. €**</b>	

\* Einschließlich Rechtschutz. \*\* Unter der Voraussetzung, dass keine außergewöhnlichen Schadenereignisse eintreten.

Das wollen wir fortsetzen.

Woran wir arbeiten	
<b>Management</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>Controllinginstrumente und Planungsmethoden</li><li>ERGO-Führungsstruktur</li><li>IT-Landschaft</li></ul>	
<b>Kapitalanlagen</b>	<b>Verpflichtungen</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>nichtstrategische Beteiligungen abbauen</li><li>Überkreuzbeteiligungen vermindern</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Kapitalbasis stärken</li><li>Portefeuille optimieren</li></ul>
<b>Asset-Liability-Management</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>Feinjustierung und Ausgleich von Kapitalanlagen und versicherten Risiken</li></ul>	

Woran wir im Konzern und in unseren verschiedenen Geschäftssegmenten arbeiten und wo wir auf unserem Weg in die vorhin erwähnte nachhaltig profitable Zukunft stehen, das möchte ich Ihnen nun bei einem Blick in unsere „Werkstatt“ an einigen Beispielen zeigen.

In allen Segmenten arbeiten wir unverändert intensiv daran, unsere Planungs- und Controllinginstrumente zu verbessern und zu verfeinern. Wir haben hier in den vergangenen Jahren viel bewegt und erreicht. So steuern wir unser Rückversicherungsgeschäft seit drei Jahren in einer neuen Struktur auf der Grundlage eines Risikomodells, das wir intern entwickelt haben und das in unserem Wirtschaftszweig sehr fortschrittlich ist. Das Vergütungssystem der Führungskräfte setzt direkt auf dieser Unternehmenssteuerung auf und schafft die entsprechenden Anreize. Wir wollen uns aber auf dem Erreichten nicht ausruhen.

Denn die Qualität der Geschäftssteuerung bestimmt maßgeblich die Qualität des Geschäftsergebnisses.

Das gilt auch für die Schlagkraft unserer Informationstechnologie. Sowohl bei der ERGO als auch in der Rückversicherungsgruppe laufen Großprojekte, mit denen wir unsere Kernverwaltungssysteme in den Teilkonzernen vereinheitlichen und auf den derzeit fortschrittlichsten Stand heben wollen. Von einheitlichen Prozessen und höherer Transparenz unseres Geschäfts versprechen wir uns spürbare Wettbewerbsvorteile.

Beim Abbau nichtstrategischer Beteiligungen sind wir bei Erst- und Rückversicherern bereits gut vorangekommen; das Gleiche gilt für die Rückführung unserer in historischer Sicht „strategischen“ Überkreuzbeteiligung mit der Allianz. Zudem haben wir das Konzentrationsrisiko aus unseren Beteiligungen im deutschen Finanzdienstleistungssektor im vergangenen Jahr spürbar verringert. Ich nenne hier den Verkauf unserer Beteiligung an der Hypo Real Estate Holding und der Bezugsrechte aus der Kapitalerhöhung der HypoVereinsbank. Der Abbau nichtstrategischer Beteiligungen ist jedoch noch nicht abgeschlossen. Er wird zielstrebig und dabei marktschonend fortgesetzt. Mit Blick auf das Geschäft geht es darum, Risikokapital, das durch die Kapitalanlagen gebunden wird, für andere operative Aktivitäten freizusetzen.

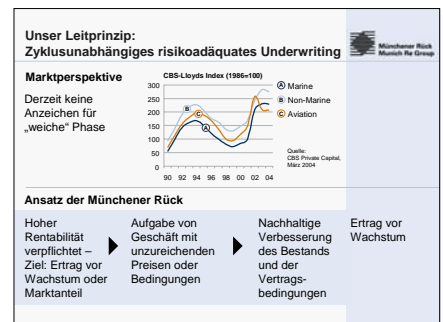
Dieses Vorgehen ist Teil des bereits angesprochenen integrierten Risikomanagements, mit dem wir zuallererst die Struktur der Aktivseite unserer Bilanz besser auf das Versicherungsportefeuille abstimmen wollen. Das technische Stichwort lautet hier Asset-Liability-Management. Obwohl die Grundidee, die Kapitalanlagen auf die Verpflichtungen aus dem Versicherungsgeschäft abzustimmen, auf den ersten Blick einleuchtet, ist ihre Umsetzung komplex und eine wahre Herausforderung für die Underwriter, die Aktuarien, die Kapitalanleger und last but not least für die Geschäftsführung. Das integrierte Risikomanagement wird in den nächsten Jahren eine der wichtigsten „Baustellen“ in der Münchener Rück sein.

Bei der Optimierung unserer Portefeuilles geht es nicht nur um die Kapitalanlagen, sondern auch um die von uns im Versicherungsgeschäft übernommenen Risiken. Daran arbeiten wir in der Rückversicherung ebenso wie in der Erstversicherung. In der Rückversicherung sind wir auf diesem Gebiet im vergangenen Jahr sichtbar weiter gekommen. Das lag vor allem daran, dass wir uns bei der Übernahme von Risiken strikt an risikogerechte Preis- und Bedingungsangaben gehalten und uns im Zweifelsfall auch von Geschäft getrennt haben.


In der Rückversicherung sind wir damit, ich habe es bereits gesagt, wieder sehr erfolgreich. Dieser Erfolg beruht auf zwei Stärken: unserer versicherungstechnischen Kompetenz im Underwriting, also bei der Beurteilung und Übernahme von Rückversicherungsrisiken der Art, wie wir mit unseren Kunden umgehen, also dass wir sie ernst nehmen und ihren Rückversicherungsbedarf in für beide Seiten vorteilhafte Lösungen umsetzen. Hier geht es um das, was ich als „Kunst des Rückversicherens“ bezeichnen möchte; eine Kunst, die durch hervorragendes handwerkliches Können unterlegt sein muss: das Setzen finanzieller Ziele in Form von Ergebnisangaben, ihre Umsetzung in Preis- und Bedingungsangaben, die vertriebliche Leistung am Kunden, die ständige Überwachung der Zielerreichung und schließlich die Entscheidung über erforderliche Änderungen bestimmter Vorgaben. Alle diese Schritte greifen in einem geschlossenen Kreislauf ineinander.



Dieser Mechanismus funktionierte – gerade im letzten Jahr – so gut, weil wir uns bei unserem Zeichnungsverhalten strikt an die Maxime risikogerechter Preise und Bedingungen gehalten haben. Das wollen wir auch dann so handhaben, wenn es wieder zu einer so genannten „weichen“ Marktphase im Zyklus kommt. Für eine Zykluswende gibt es gegenwärtig noch keine Anzeichen: Die Marktdisziplin ist unverändert hoch und die verfügbare Rückversicherungskapazität ist angemessen, aber nicht exzessiv, sodass man nach wie vor von einem positiven Marktumfeld sprechen kann. Wir haben uns fest vorgenommen, dass wir uns auch dann, wenn sich das Marktumfeld einmal verschlechtert, nicht nach den scheinbaren Erfordernissen des Zyklus richten, sondern uns allein an der Profitabilität unseres Geschäfts orientieren. Das bedeutet allerdings, dass der Umsatz zukünftig stärker schwanken kann als bisher.



Wenn ich dies sage, so will ich gleich einem möglichen, wenn auch falschen Eindruck entgegenwirken: Zwar reden wir gegenwärtig viel von risikogerechtem und zyklusunabhängigem Underwriting, jedoch nur wenig von Wachstum. Das entspricht unserer Leitlinie: Ertrag geht vor Wachstum. Dennoch verlieren wir das Wachstum nicht aus den Augen. Denn die Notwendigkeit ist offensichtlich: Wir müssen auch dafür sorgen, dass unser Rückversicherungsgeschäft profitabel wächst, wenn wir uns den Weg in eine nachhaltig profitable Zukunft sichern wollen.

<b>Wachstumspotenziale</b>		
<b>Kranken</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ annähernde Alleinstellung in vielen Märkten</li> <li>▪ Qualitäts- und marktorientierte Geschäftskonzepte</li> <li>▪ aktives Risikomanagement</li> </ul>	Hohes Wachstumspotenzial
<b>Leben</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ erhöhte Nachfrage nach Kapital bildenden Produkten</li> <li>▪ effiziente und maßgeschneiderte Lösungen</li> <li>▪ hervorragende Marktposition</li> </ul>	Hervorragende Marktposition
<b>Nichtleben</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ertrag vor Wachstum</li> <li>▪ neuer Ansatz bei Innovationsmanagement</li> <li>▪ Verzahnung von Innovationsteams und operativen Einheiten</li> </ul>	Weichen sind gestellt

Derzeit wachsen wir in der Lebens- und Krankenrückversicherung stetig bei ausgezeichneter Profitabilität; in Nichtleben sind wir mit der Profitabilität sehr zufrieden, nicht aber mit der Umsatzentwicklung.

In Leben und Kranken sehen wir für die Rückversicherung weiter ermutigende Entwicklungen und ausgezeichnete Geschäftschancen. Deshalb investieren wir in diese Branchen. Dabei folgen wir keinen ausgetretenen Pfaden.

So sind wir in der Krankenrückversicherung mittlerweile mehr oder weniger allein auf manchen Märkten; unsere Hauptkonkurrenten haben sich aus diesem Geschäft weitgehend zurückgezogen. Wir hingegen betreiben die Krankenrückversicherung als ertragreiches und wachstumsträchtiges Segment, das wir erfolgreich ausbauen. Man muss sich hier allerdings gut auskennen und darf Krankenrückversicherung nicht so nebenbei als Anhängsel oder Türöffner für andere Geschäfte betreiben. Gerade hier kommt es darauf an, mit einem technisch fundierten und qualitätsorientierten Geschäftskonzept die Märkte und Risiken gezielt auszuwählen, die Geschäftsentwicklung zeitnah zu verfolgen und zu steuern und ein aktives Risikomanagement zu betreiben, das bis weit in die Erstversicherungsebene hineinreicht.

In der Lebensrückversicherung nutzen wir die Antriebskräfte, die sich weltweit bieten, für weiteres ertragsorientiertes Wachstum. Dabei kommt uns auch zugute, dass auf wichtigen Lebensrückversicherungsmärkten erstmals seit langem wieder anziehende Prämien festzustellen sind. Vor allem auf den so genannten entwickelten Märkten beobachten wir eine höhere Nachfrage nach Kapital bildenden Produkten, die das Einkommen bei Krankheit, Berufsunfähigkeit und nach der aktiven Erwerbstätigkeit absichern. Die Nachfrage nährt sich aus der zunehmenden Überalterung der Gesellschaft und der Umstrukturierung der – vielfach nicht mehr bezahlbaren – Sozialversicherungssysteme. Wir können hier als Rückversicherer in vielen Bereichen effiziente und maßgeschneiderte Lösungen anbieten und befinden uns in einer hervorragenden Marktposition.

Auch in der übrigen Rückversicherung – also in Schaden und Unfall – wollen wir uns neue Wachstumspotenziale erschließen. Dabei kommt eine Verwässerung des Profitabilitätsziels nicht in Betracht. Deshalb ist es auch nicht ganz einfach, die für das Wachstum entscheidenden Impulse zu geben. Ein Schritt dorthin ist das Management von Innovationen, bei dem wir seit kurzem neue Wege beschreiten: Wir haben Innovationsteams geschaffen, deren Mitglieder – eng verzahnt mit dem operativen Geschäft – in hausweiten Netzwerken neue Geschäftsmöglichkeiten und -modelle entwickeln werden. Wir müssen sicherlich etwas Geduld haben, bis sich diese Aktivitäten nennenswert in Euro und Cent bemerkbar machen. Aber wir sind entschlossen, auf diesem Weg neue Ertragsquellen zu erschließen.

Ein Wort zur American Re. Nach wie vor halten wir die Strategie für richtig, auf dem weltgrößten Versicherungsmarkt als Rückversicherer stark vertreten zu sein. In den beiden letzten Jahren haben wir bei der American Re viel verändert. Wie die erfreulichen Ergebnisse für 2003 zeigten, waren wir mit unseren Maßnahmen erfolgreich. Die American Re hat die Wende zur Profitabilität geschafft. Diese Profitabilität wollen wir sichern.

Die größte Herausforderung auf diesem Weg ist das US-Haftpflichtgeschäft, das für uns einen erheblichen Geschäftsblock darstellt und deshalb stark auf das Ergebnis einwirken kann. Als Zeitungsleser kennen Sie die Berichte über außergewöhnlich hohe Schadenersatzansprüche, die US-amerikanische Gerichte immer wieder zusprechen. Wir sollten uns jedoch nicht der Illusion hingeben, das amerikanische Rechts- und Haftpflichtsystem als solches ändern zu können, auch wenn sich hier einige Aspekte für uns günstig zu verändern beginnen. Wir werden vielmehr unsererseits alle Möglichkeiten ausloten, um durch geeignete Maßnahmen in unserem Einflussbereich dieses für die American Re wichtige Geschäftssegment ertragreich zu gestalten.



Ich komme zur Erstversicherung – und wegen ihres Gewichts in der Erstversicherungsgruppe heißt das: zur ERGO. Natürlich sind der Münchener Rück als Großaktionär die Karlsruher Versicherungsgruppe und die Europäische Gruppe ebenso wichtig. Aber was bei der ERGO geschieht, hat aufgrund der Größe dieser zweitgrößten deutschen Versicherungsgruppe gewichtige Auswirkungen auf unser Konzernergebnis. Das Jahr 2003 hat das auf seine Weise bewiesen. Deshalb besitzt die Entwicklung der ERGO-Gesellschaften auch für mich aus Gruppensicht hohe Priorität.


Mit der Entscheidung, ihre Führungsstruktur zu ändern, hat die ERGO im April dieses Jahres einen zukunftsweisenden Schritt getan. Diese neue Struktur ruht auf zwei Pfeilern:

Erstens auf einer durchgängigen Steuerung des Konzerns nach Geschäftssegmenten, also Lebens-, Kranken- sowie Kompositversicherung, anstatt nach Unternehmenseinheiten beziehungsweise nach Marken wie bisher. Zweitens auf einer konzernweit einheitlichen Führung von Zentralfunktionen. Nun ist die ERGO als Managementholding auch verantwortlich für den Standardkundenservice, die Betriebsorganisation, die Informationstechnologie, verschiedene Allgemeine Dienste und Personal. Dadurch wird die bisherige Single-Back-Office-Strategie der ERGO bestätigt und gestärkt.

Im operativen Geschäft sieht die neue Struktur eine weitgehende gesellschaftsübergreifende Verantwortung der für die jeweiligen Geschäftssegmente zuständigen Vorstandsmitglieder vor. Die Ergebnisverantwortung für die Segmente wird also konzernweit auf wenige Personen konzentriert und transparent gemacht. Das verringert die Komplexität, erleichtert das Festlegen der Strategie, strafft Abstimmungsprozeduren und vermeidet Mehrfachentwicklungen – etwa im Produktbereich; wir stärken damit also insgesamt die segmentübergreifende Effizienz. In einem Satz: Die Strukturänderung ist eine wichtige Etappe auf dem Weg der ERGO zurück zur Profitabilität.

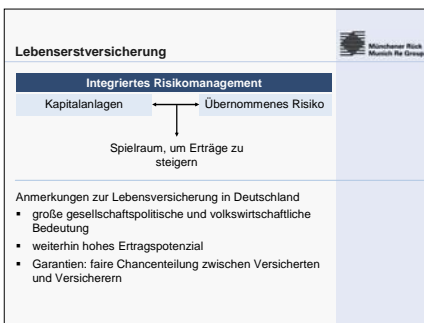
American Re und US-Haftpflichtgeschäft – die Strategie		
<b>Gesamtstrategie American Re</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>starke Präsenz auf US-Markt</li> <li>erfolgreiche Wende zur Profitabilität</li> <li>nachhaltig Profitabilität sichern</li> </ul>		Auf dem richtigen Kurs
<b>Strukturelle Herausforderungen US-Haftpflichtgeschäft</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Versicherungszyklus, Inflation</li> <li>neu aufkommende Risiken sowie juristische, aufsichtsrechtliche und politische Rahmenbedingungen</li> </ul>		Rahmen, in dem wir uns bewegen
<b>Vorrangige Maßnahmen der Münchener-Rück-Gruppe:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>laufende Anpassung des Underwritings an sich ändernde Gegebenheiten bei den Haupttreibern für Profitabilität</li> <li>Beteiligung an der politischen Debatte</li> </ul>		Laufender Prozess

Erstversicherung		
		

ERGO		
<b>Änderung der Führungsstruktur</b>		
Steuerung nach Geschäftssegmenten	Einheitliche Führungsstruktur für Zentralfunktionen	
<ul style="list-style-type: none"> <li>klare Verantwortung – verbesserte Transparenz</li> <li>Erhöhung der Schlagkraft</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Weiterentwicklung der Single-Back-Office-Struktur</li> <li>Erhöhung der Effizienz</li> </ul>	
<b>Unverändert</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mehrmarkenstrategie</li> <li>Multi-Channel-Vertriebsstrategie</li> </ul>		

Die einzelnen Marken im ERGO-Konzern bleiben dabei erhalten und auch die erfolgreiche Multi-Channel-Vertriebsstrategie wird nicht angetastet. Gerade bei der Erschließung neuer Vertriebswege war die ERGO in den letzten Jahren sehr erfolgreich. Durch die exklusive Kooperation mit der HypoVereinsbank werden mittlerweile über 20 % des gesamten Lebensneugeschäfts der ERGO in Deutschland generiert; die so erzielten Beitragseinnahmen überstiegen 2003 bereits 400 Mio. €.

Auch die Zusammenarbeit der ERGO mit der KarstadtQuelle-Gruppe macht uns Freude. Abgesehen davon, dass sich das Versicherungsgeschäft selbst gut entwickelt, erhält die ERGO auch einen Einstieg in das Kreditkartenzusatzgeschäft und KarstadtQuelle ist in Deutschland mittlerweile der bedeutendste Emittent von MasterCards.



Das Thema Lebensersterversicherung fällt zugleich unter das bereits mehrfach genannte Stichwort Risikomanagement. Die deutsche Lebensversicherung hat ein hohes Ertragspotenzial; sonst würden wir sie in der Münchener-Rück-Gruppe auch nicht betreiben. Nach den Erfahrungen der letzten Jahre müssen wir allerdings an einigen Stellschrauben drehen, um die Profitabilität nachhaltig zu gewährleisten. Ganz wesentlich ist es, die Kapitalanlagen auf die übernommenen Risiken fein abzustimmen. Denn wir benötigen immer noch zuviel Risikokapital, um eine nicht optimale Abstimmung der Kapitalanlagen auf die Versicherungsrisiken abzusichern. Wenn wir dieses Verhältnis verbessern und unsere Geschäftspolitik sowie die Preisgestaltung gezielter auf die Garantien ausrichten, die wir den Lebensversicherten geben, dann schaffen wir deutlich Spielraum, um die Erträge zu steigern. Allerdings greifen diese Maßnahmen wegen des großen Bestands in unseren Büchern nicht über Nacht.

Eine wesentliche und leicht nachvollziehbare Erkenntnis aus der Kapitalmarkt- und Zinsschwäche der zurückliegenden Jahre lautet: Die Lebensversicherer dürfen nicht mehr an ihre Kunden ausschütten, als sie selbst verdienen. Deshalb muss es eine faire Chancenteilung zwischen Versicherern und Versicherten geben. Darüber hinaus müssen die politischen Rahmenbedingungen stimmen. Die Lebensversicherung ist aufgrund ihrer Garantieleistungen ein einzigartiges Produkt: Sie hat enorme gesellschaftspolitische und volkswirtschaftliche Bedeutung. Dieses Produkt darf nicht beschädigt werden. Ich hoffe und wünsche deshalb sehr, dass die gegenwärtige Diskussion über die zukünftige steuerliche Behandlung der Kapitallebensversicherung bald mit einem Ergebnis abgeschlossen wird, das die Bedeutung dieses für die Altersvorsorge so wichtigen Produkts anerkennt und die gegenwärtige Verunsicherung der Kunden beseitigt.



Meine Damen und Herren,  
bevor ich zum Schluss komme, möchte ich noch zwei Punkte der Tagesordnung kurz kommentieren, über die Sie nachher beschließen werden. Sie finden die Tagesordnung bei den Unterlagen, die Sie heute am Eingang erhalten haben.

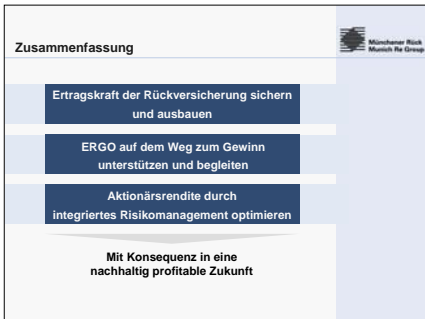
Zunächst zum Tagesordnungspunkt 6: „Ermächtigung zum Erwerb und zur Verwendung eigener Aktien“. Die im Vorjahr erteilte Ermächtigung wird im Dezember erlöschen, sodass wir Sie heute um deren Erneuerung bitten. Von der alten Ermächtigung haben die Münchener Rück und die anderen Gesellschaften der Gruppe ausschließlich Gebrauch gemacht, um Wertsteigerungsrechte abzusichern, die an den Vorstand und das obere Management ausgegeben wurden. Zu den 2003 insgesamt erworbenen eigenen Aktien darf ich Sie auf Seite 181 des Geschäftsberichts der Münchener-Rück-Gruppe verweisen. Nachzutragen bleibt, dass im Frühjahr dieses Jahres weitere eigene Aktien mit einem Gegenwert von 8,9 Mio. € erworben wurden; die genauen Zahlen sehen Sie in dem Schaubild. Insgesamt befinden sich 577 074 eigene Aktien im Besitz von Gesellschaften der Münchener-Rück-Gruppe, was einem Anteil von nur 0,25 % am Grundkapital entspricht.

Die neu zu beschließende Ermächtigung folgt, von ganz geringen technischen Anpassungen abgesehen, der bisherigen. Erneut geht es vor allem darum, ausgegebene Wertsteigerungsrechte abzusichern.

Bei Tagesordnungspunkt 7 handelt es sich um die Wiederauffüllung des Genehmigten Kapitals, das durch die Kapitalerhöhung vom November 2003 in Anspruch genommen wurde. Das Genehmigte Kapital ist um mehr als 130 Mio. € auf knapp 90 Mio. € zusammengeschmolzen. Damit die Münchener Rück auch in Zukunft auf dieses flexible Instrument zurückgreifen kann, soll das Genehmigte Kapital wieder auf einen Betrag von 280 Mio. € aufgefüllt werden. Ich bitte Sie, auch diesem Tagesordnungspunkt zuzustimmen.

Im Hinblick auf die für 2003 vorgeschlagene Dividende will ich Sie auf eine von uns beabsichtigte Änderung hinweisen. Ein aktiveres Eigenkapitalmanagement – auch das ist übrigens ein Element des integrierten Risikomanagements – wird dazu führen, dass unsere Dividendenpolitik künftig flexibler sein wird. Die Dividendenvorschläge an die Hauptversammlung waren bisher kontinuiertsorientiert. Wir haben auch in schlechten Jahren eine Dividende ausgeschüttet, sie in guten Jahren aber nicht immer ergebnisbezogen erhöht. Das empfinden wir nicht mehr als sachgerecht. Wir werden deshalb abgehen von einer nahezu ergebnisunabhängigen, gleich bleibenden Dividende; sie soll vielmehr deutlich stärker als bisher das Resultat des jeweiligen Geschäftsjahrs und unseren jeweiligen Kapitalbedarf reflektieren. Da wir uns das Ziel der nachhaltigen Profitabilität auf die Fahne geschrieben haben, ist das, wie ich meine, eine gute Nachricht für Sie.

Kommentar zu Beschlussvorlagen	
<b>TOP 6: Erwerb und Verwendung eigener Aktien</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ 2003: 144.146 Aktien erworben</li><li>▪ 2004: 97.865 Aktien erworben</li><li>▪ insgesamt 577.074 Aktien im Besitz der Münchener-Rück-Gruppe – entspricht 0,25 % des Grundkapitals</li></ul>	
<b>TOP 7: Genehmigtes Kapital</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Verringerung um mehr als 130 Mio. € auf ca. 90 Mio. € durch Kapitalerhöhung 2003</li><li>▪ beantragte Erhöhung auf 280 Mio. €</li></ul>	
<b>Ertragsorientierte Dividende als Element des aktiven Eigenkapitalmanagements</b>	



Ich fasse zusammen:

Wir wollen die Münchener-Rück-Gruppe nachhaltig profitabel machen. Das heißt konkret:

Wir wollen die wieder gewonnene Ertragskraft in der Rückversicherung sichern und wenn möglich ausbauen.

Wir wollen die ERGO auf dem Weg zurück zum Gewinn unterstützen und begleiten.

Wir wollen die Aktionärsrendite durch aktives, integriertes Risikomanagement optimieren.

Bei diesen Aufgaben können wir uns, können Sie sich auf das außergewöhnliche Engagement aller Mitarbeiter der Münchener-Rück-Gruppe verlassen. Auch im Namen meiner Vorstandskollegen möchte ich an dieser Stelle jedem einzelnen Mitarbeiter – und hier schließe ich die Mitarbeiter der Erstversicherungsgruppe selbstverständlich ein – herzlich für seinen großen Einsatz danken.

Zum Schluss noch ein persönliches Wort: Die Berufung zum Vorstandsvorsitzenden der Münchener Rück ist für mich vor allem eine große Verpflichtung Ihnen gegenüber, unseren Aktionären. Gemeinsam mit meinen Vorstandskollegen will ich dieser Verpflichtung nachkommen und Ihre berechtigten Erwartungen erfüllen. Das heißt nichts anderes, als wieder klar in die Ertragsspur zurückzufinden und damit den Wert Ihrer Münchener-Rück-Aktien zu mehren.

Jetzt freue ich mich auf Ihre Fragen.  
Vielen Dank.

(Es gilt das gesprochene Wort)