

Zürich «Da wir nicht nur älter werden, sondern auch länger gesund bleiben, wäre es sinnvoll, wenn die Aktiven sukzessive länger im Arbeitsprozess bleiben würden – bis 70 oder darüber hinaus», sagte vor ein paar Monaten Swiss-Life-Chef Patrick Frost im Interview der Sonntagszeitung. Für seine provokante Aussage setzte es verbale Prügel ab – gerade auch von Kunden.

Der Protest wäre noch heftiger ausgefallen, wenn allen bewusst gewesen wäre, dass sich die männlichen Angestellten des Lebensversicherers im Schnitt schon mit 62 pensionieren lassen (Zürich und Baloise: 63, Axa Winterthur: 62). Frauen verabschieden sich ein Jahr früher. Da man in der Branche überdurchschnittlich verdient und «viele keinen flamboyanten Lebensstil pflegen» (Frost), können die finanziellen Nachteile einer Frühpensionierung gut verkraftet werden.

#### Swiss Life kann es nicht bei schönen Worten belassen

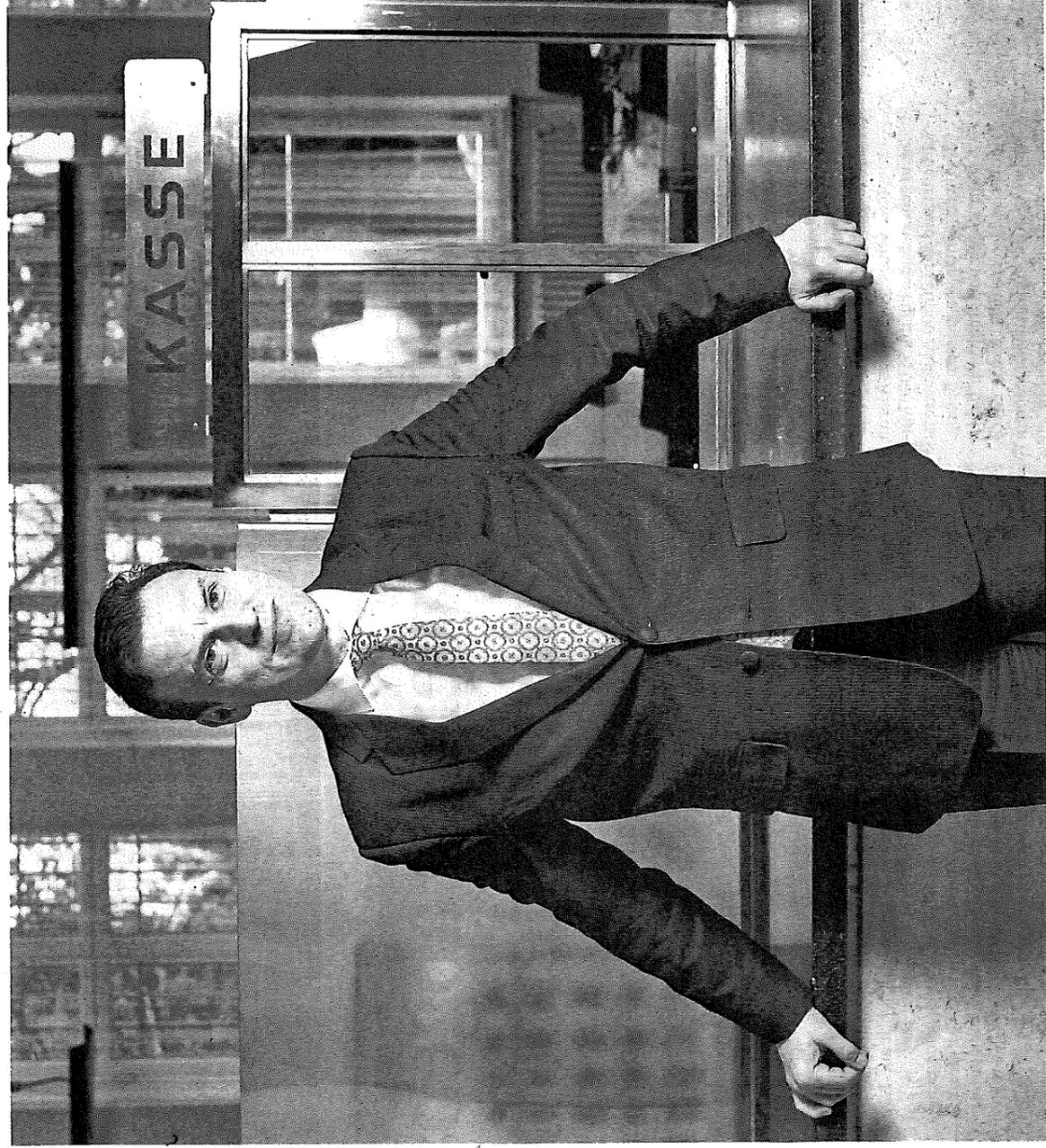
Dabei sind Mitarbeiter von Versicherungen doch Bürolisten – «knowledge workers» –, die praktisch keine berufsbedingte körperliche Beeinträchtigung riskieren, welche einen frühen Berufsaustritt bedingen. Frost ist sich dessen bewusst: Als Student arbeitete er ein paar Wochen auf dem Bau. Und spürt das bis heute im Rücken.

Im Landesdurchschnitt scheiden Männer mit 65,5 Jahren aus dem Berufsleben aus, Frauen mit 64,5.

Frost hat das Problem erkannt, dass man Swiss Life vorwerfen kann, Wasser zu predigen und selber Wein zu trinken. Auch deshalb lanciert der Konzern für die 2700 Mitarbeiter in der Schweiz das strategische Programm «Berufleben aktiv gestalten», das bis 2018 umgesetzt wird. In den internen Dokumenten dazu ist immer wieder von «Glaubwürdigkeit», aber auch von «sozialer Reputation» die Rede.

Ziel ist es, Mitarbeitende länger zu halten, um ihr firmenspezifisches Erfahrungswissen weiter nutzen zu können. «Am liebsten über das AHV-Alter hinaus», sagt Frost. So wappnet sich der Konzern für den sich abzeichnenden Fachkräftemangel. «Mit dem Programm verbinden wir handfeste Interessen. Es wird unser Unternehmen stärken», sagt der CEO.

Die 17 Massnahmen des Programms lässt sich der Konzern jährlich 3 Millionen Franken kosten. Es soll dazu führen, dass dank Arbeitszeit- und Karrieremodellen



Keine Frühpensionierung mehr bei voller Rentenleistung für Konzernleitungsmitglieder: Swiss-Life-Chef Patrick Frost

Foto: René Ruis

# Swiss Life kämpft gegen Frühpensionierungen

Konzernchef Patrick Frost fordert, dass wir bis 70 und darüber hinaus arbeiten. Im eigenen Haus geht man aber mit 62 in Rente – noch

für die verschiedenen Berufssphären die Anzahl Frühpensionierungen zurückgeht und die damit verbundenen Kosten um 20 Prozent sinken. Davon verspricht man sich jährliche Einsparungen von 1 Million Franken. Der eigentliche Vorteil des Programms ist aber nicht in Franken zu messen. Es geht um eine Investition.

**Persönliche Wünsche nicht erst nach der Pensionierung erfüllen**  
Schon aus Eigennutz darf es also nicht bei schönen Worten über die Vereinbarkeit von Beruf und Privatem bleiben. Mit einem Masterplan will das Unternehmen sicherstellen, dass Resultate erreicht werden. «Um erfolgreich zu sein, müssen wir einen eigentlichen Kulturwandel durchlaufen», sagt Frost.

Der Ansatz ist generationenübergreifend, jüngere und Ältere müssen schliesslich gut zusammenarbeiten können. Vorurteile auf beiden Seiten werden offen angegangen. Von den Vorgesetzten wird ein Umdenken erwartet. Sie werden sensibilisiert und geschult.

Einen ähnlichen Ansatz wie Swiss Life verfolgt auch Axa Winterthur. Dazu kommen Angebote wie eine Art Speed-Dating zwischen jungen und erfahrenen Mitarbeitenden, Mentoring-Programme oder «Lunch and Learn»-Veranstaltungen. Bei Baloise ist man daran, Lösungen zu prüfen, «um dem Know-how- und Erfahrungsverlust vorzubeugen». Ganz anders bei der Zurich: Sie sieht gar kein Problem, da das durchschnittliche Pensionierungsalter auch ohne besondere Anstrengungen in einem Jahrzehnt um 2 auf heute 63 Jahre gestiegen sei.

Einfach ist das Unterfangen für Swiss Life nicht. Umfragen zeigen, dass sich in der Schweiz jede zweite Person vor dem AHV-Alter pensionieren lassen möchte. Das haben auch die internen Workshops ergeben. Der Beweggrund: aufgeschobene Lebenswünsche erfüllen.

«Deshalb sollen die Mitarbeiter ihre persönlichen Bedürfnisse vermehrt schon in ihrer Erwerbsphase integrieren können», sagt Bettina Kurth, Personalchefin von Swiss Life Schweiz. Wer weniger arbeiten oder führungverantwortung abgeben will, soll das tun können, ohne Angst zu haben, als schwach zu gelten. Für Mitarbeiter ab 58 soll ein solcher Schritt nicht zu tieferen Renten führen. Das Unternehmen beteiligt sich an den damit verbundenen Kosten.

Teilpensen müssen nicht statt eingehalten werden. Wer sich für

Fortsetzung — 36

Lindt

CONNAISSEURS

„Die Königlische...“



...ein ganz individueller Charakter – wie alle 15 Connaisseurs-Pralinés. Schenken Sie Connaisseurs, die wertvollsten Meisterwerke unserer Maitres Chocolatiers.



Management  
gelder in den  
ten mehr als  
st für das Pri-  
hweizer Teils  
neun Monate  
c weniger er-  
hr. In der Di-  
f die der Kon-  
ng setzt, ging  
weniger stark  
n sind im letz-  
ruck geraten.  
ing-Einheiten  
aspunkte ge-  
r Thiam hat  
icht genügend  
Insbesondere  
iten weiterhin  
führt dies auf  
erarchiestufen  
Victor Weber

Senn geht zu Ende. Für die 55 000 Mit-  
arbeiter und die 120 000 Aktionäre ist  
der Investorentag von grossem Belang.

Journalisten und Analysten haben  
immer wieder versucht, Mario Greco  
zu bewegen, im Vorfeld des Investoren-  
tages wenigstens Andeutungen zu  
machen, welche Ziele er dem grössten  
Schweizer Versicherungskonzern vor-  
geben will. Doch der Italiener schweigt  
eisern. Und sagt nur, was er nicht vor-  
hat: zu einer grossen Akquisition aus-  
holen oder den Zusammenschluss mit  
einem Konkurrenten wagen.

### Dividende bei 17 Franken und das Sparziel bei 1,2 Milliarden

Die Anleger interessiert insbesondere  
die Frage, ob die Zurich die Dividende  
auf hohen 17 Franken belässt. Dem Ver-  
sicherungsanalysten der Zürcher Kan-  
tonalbank, Georg Marti, wollte Greco  
aber nicht einmal verraten, ob er dazu

le des SMI, der Königsklasse der Schwe-  
izer Börsenindizes. Die letztjährige Di-  
videndenrendite betrug 6,81 Prozent.

Das Ergebnis zum dritten Quartal,  
welches das Unternehmen am 10. No-  
vember veröffentlichten wird, rechtfertigt  
für Greco, die Dividende bei  
17 Franken zu belassen.

Mit der Zeit will Greco davon ab-  
kommen, als Dividendenziel eine ab-  
solute Zahl zu nennen. Stattdessen soll  
ein relativer Ausschüttungsanteil be-  
kannt gegeben werden: Je nach der  
Entwicklung des Gewinns kann die  
Dividende von Jahr zu Jahr variieren.  
Damit gewinnt der Konzern mehr Fle-  
xibilität.

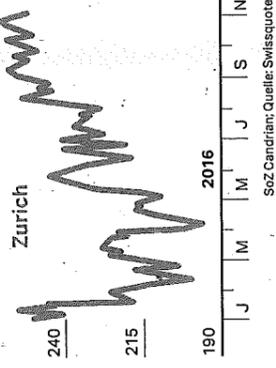
Greco will zudem auf Holdingstufe  
bei Swiss Life und Baloise transparen-  
ter aufzeigen, wie viel Cash verfügbar  
ist. Das erlaubt eine bessere Einschät-  
zung der künftigen Dividendenleistung,  
verstärkt aber den Druck auf die Län-

Milliarden.

In einem Dienstleistungsunterneh-  
men wie der Zurich liegt der grösste  
Hebel dazu beim Personal. Ein weite-  
rer, über mehrere Jahre verteilter Stel-  
lenabbau ist programmiert. Bei den zen-  
tralen Konzernfunktionen sind schon

### Auftrieb

265 Franken



Soz. Genefin; Quelle: Swissquote

### Eigenkapitalrendite von mindestens 12 Prozent als Zielvorgabe

Dank der verbesserten Kosteneffizienz  
kann Greco am Investorentag eine  
Eigenkapitalrendite von über 12 Pro-  
zent als Zielmarke propagieren.

Ein bedeutendes Umsatzwachstum  
aus eigener Kraft kann er nicht verspre-  
chen, weil der Konzern primär in gesät-  
tigten Märkten wie Grossbritannien,  
Kontinentaleuropa und den USA aktiv  
ist und kein Preisdumping mehr be-  
treibt. In China flachen die Wachstums-  
raten ab. Mit Wachstum sind die haus-  
gemachten Probleme der Zurich, die  
ungünstige Kostenstruktur, aber eh  
nichten zu lösen. In Sachen Effizienz ha-  
ben Allianz und Axu die Nase vorn.

Der Konzernleiter will vermehrt in  
Zukunftstechnologien investieren. Die  
Stichworte lauten Digitalisierung und  
Big Data.

Fortsetzung

## Swiss Life kämpft gegen ...

ein 80-Prozent-Pensum entschie-  
den hat, kann zwischendurch auch  
weniger arbeiten – oder mehr. Was  
zählt, ist der Jahresdurchschnitt.

Zu einem solchen Modell geht  
auch die Swisscom über. Verein-  
facht soll der Bezug zusätzlicher  
Ferienwochen werden.

Seit Anfang Jahr können Ange-  
stellte von Swiss Life auch einen  
Teil ihrer Arbeit von zu Hause aus  
verrichten. Bisher haben 5 Prozent  
eine entsprechende Vereinbarung  
unterzeichnet. «Die Motivation zu  
diesem Schritt darf der Vorgesetz-  
te nicht beurteilen, er muss nur ge-

meinsam mit dem Mitarbeiter  
schauen, dass sich keine betrieb-  
lichen Nachteile ergeben», sagt Per-  
sonalchefin Kurth. Vorgesetzte  
mussten mitunter Vorbehalte über-  
winden. Ein für 100 Mitarbeitende  
verantwortlicher Abteilungslei-  
ter, der sich anfangs sehr skeptisch  
zeigte, nutzt inzwischen selber das  
Mobile-Office-Angebot.

### Chef Patrick Frost will wie sein Vater bis 75 arbeiten

Von den Angestellten wird erwar-  
tet, dass sie sich kontinuierlich wei-  
terbilden und in ihrer Freizeit  
einen Ausgleich finden. Schon ab  
45 Jahren sollen sie sich zusam-  
men mit dem Vorgesetzten Gedan-  
ken machen, wie sie ihr Erwerbs-  
leben als älterer Mitarbeiter gestal-  
ten wollen.

Bei Swiss Life gilt für die Genera-  
tion 50+ eine sechsmonatige Kün-  
digungsfrist. Das kann Abteilungs-  
leiter abschrecken, ältere Bewer-  
ber zu berücksichtigen. Deshalb  
soll für frisch angestellte Mitarbei-  
ter die ausgedehnte Kündigungs-  
frist erst ab dem zweiten Jahr der  
Betriebszugehörigkeit gelten. Zu-  
sammen mit Regionalen Arbeits-  
vermittlungszentren arbeitet man  
daran, älteren Stellensuchenden  
Praktikumsplätze anzubieten.

Swiss Life hat Anfang Jahr das  
Privileg abgeschafft, dass Mitglie-  
der der Konzernleitung bei voller  
Rentenleistung mit 62 Jahren in  
Pension gehen können. Konzern-  
leiter Patrick Frost, 48, orientiert  
sich eh an seinem Vater, der mit  
bald 75 Jahren noch im Arbeits-  
leben steht.

visana.ch/service

# schnell

Mit MyVisana organisieren Sie  
online Ihre Versicherungen schnell  
und unkompliziert. Das ist Service.

**visana**  
Rundum gut betreut.