

## **Referat Dr. Andreas Burckhardt**

### **Präsident des Verwaltungsrates**

(es gilt das gesprochene Wort)

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre,  
meine Damen und Herren

Zur 56. ordentlichen Generalversammlung der Baloise Holding AG heisse ich Sie herzlich willkommen. Mit Ihrer persönlichen Anwesenheit beweisen Sie, welchen Stellenwert die Generalversammlung für Sie hat.

Eine besondere Freude ist für mich jedes Jahr die Anwesenheit zahlreicher Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Baloise sowie die Anwesenheit vieler Ehemaligen und Pensionierten. Sie alle stehen stellvertretend für die langjährigen Partnerschaften, welche wir mit unseren Mitarbeitenden, Kundinnen und Kunden sowie Aktionärinnen und Aktionären pflegen. Die Nachhaltigkeit dieser Beziehungen und die Pflege derselben machen die einzigartige Baloise-Kultur aus.

Der eingangs gezeigte Film ist nur ein Beispiel dieser gelebten Kultur. Er wurde in Eigenregie zweier engagierter Mitarbeitenden produziert.

Die Tradition, dass unsere Lernenden aus dem 2. Lehrjahr an der Generalversammlung teilnehmen, ist ebenfalls Teil unserer Wertekultur. Heute mehr denn je erachten wir es als wichtig, jungen Menschen den Einstieg in die Berufswelt zu ermöglichen. Wir sind stolz darauf, können wir als Unternehmen diese bei den ersten beruflichen Erfahrungen begleiten. Gleichzeitig profitieren wir auch von diesen „Digital Natives“, also Menschen, die mit der Technik der digitalen Welt aufgewachsen und seit früher Jugend damit vertraut sind. Berufslehren bei der Baloise sind anspruchsvoll, aber sie bieten attraktive Karrierechancen mit der Aussicht einer festen Weiterbeschäftigung in unserem Unternehmen. Gruppenweit bieten wir in Belgien, Deutschland, Luxemburg und der Schweiz über 280

Lernenden, Praktikanten und Werkstudenten die Chance, bei der Baloise ihre berufliche Zukunft zu starten. Damit haben wir die Zahl der Ausbildungsplätze gegenüber dem letzten Jahr nochmals um über 40 erhöht, was unser Engagement und unsere Verantwortung gegenüber einem tragfähigem Berufsbildungssystem unter Einbezug der Wirtschaft eindrücklich unterstreicht. Wir stehen zu diesem einzigartigen dualen System der Berufslehre im Betrieb und der daneben laufenden schulischen Ausbildung. Aus diesem Grunde investieren wir mit Überzeugung in die Ausbildung. Sie, liebe Lernenden, heisse ich deshalb besonders herzlich an unserer Generalversammlung willkommen.

Meine Damen und Herren, ich möchte Ihnen die Personen hier oben auf der Bühne kurz vorstellen. Von Ihnen aus gesehen ganz rechts sitzt unser Finanzchef Carsten Stolz und neben ihm unser CEO Gert De Winter. Ganz links von Ihnen aus gesehen sitzt Thomas Pleines, Mitglied des Verwaltungsrats und Vorsitzender des Vergütungsausschusses, und neben ihm Andreas Beerli, Vizepräsident des Verwaltungsrates. Gleich zu meiner Rechten, von Ihnen aus links, sitzt Philipp Jermann, der Sekretär des Verwaltungsrates, welcher auch heute wieder für das Protokoll zuständig ist.

Auch die weiteren Mitglieder der Konzernleitung und die CEOs unserer Ländereinheiten in Belgien, Deutschland und Luxemburg sind heute alle anwesend. Sie haben im Saal Platz genommen.

Liebe Aktionärinnen und Aktionäre, meine Damen und Herren.

Die heutige Generalversammlung ist vollgepackt mit den gewohnten Reden, Abstimmungen und Wahlen. Wir haben heute 23 Einzelabstimmungen vor uns und werden diese wie jedes Jahr effizient, aber mit der notwendigen Sorgfalt abarbeiten. Ich bitte Sie, bis zum Ende aller Traktanden im Saal zu bleiben. Der anschliessende Apéro wird Sie für Ihre Geduld entschädigen. Ich kann Ihnen auch dieses Jahr versichern, dass der Apéro erst **nach** Ende der Generalversammlung eröffnet wird, dass es dort aber an nichts mangeln wird. Wie im letzten Jahr werden Sie wiederum die Digitalen Pfadfinder der Baloise im Foyer antreffen. Sie haben dort die

Möglichkeit, spielerisch den Weg durch den digitalen Dschungel zu finden. Sie können mit ihnen ein digitales "Überlebensquiz" spielen.

Die Digitalen Pfadfinder sind motivierte Mitarbeitende der Baloise, welche ihr Wissen rund um die Digitalisierung auch über die eigentliche Arbeit hinaus an diversen Veranstaltungen weitergeben. So engagieren sie sich für die Gesellschaft. Wir begrüßen das und unterstützen generell das Miliz-Engagement unserer Mitarbeitenden. Wir unterstützen auch Mitarbeitende, die sich politisch engagieren. So bin ich zum Beispiel sehr froh und dankbar, dass sich vor einem Monat sieben aktive Baloiseianer und Baloiseianerinnen für den Landrat in Baselland zur Verfügung gestellt haben. Einer wurde wiedergewählt. Einer ist erster Nachrückender geworden.

Die Wirtschaft muss ein Interesse daran haben, dass sich Mitarbeitende gerade politisch engagieren. Wie wichtig es ist, dass die Sichtweise der Wirtschaft im politischen Prozess vertreten ist, zeigt zum Beispiel die Abstimmung vom 19. Mai, welche auch für unsere Branche von Bedeutung ist. Wir stimmen dabei über das Bundesgesetz über die Steuerreform und die AHV-Finanzierung ab, und zwar beides in einer Vorlage. Es wird vielerorts propagiert, es sei zweimal die beste Lösung für die Schweiz.

Wir Versicherer sehen es nicht ganz so optimistisch, aber immerhin als vertretbaren Kompromiss, da es uns den Weg aus der Sackgasse weist und endlich das für Staat und Wirtschaft wichtige Steuerproblem löst. Die Verknüpfung mit der AHV ist hingegen bedenklich. Wir können sie nur akzeptieren, wenn nach dem Abstimmungssonntag umgehend eine Revision des Rentensystems in Angriff genommen wird. Die Zeichen, welche Alain Berset sendet, deuten aber aktuell in eine andere Richtung. Anstatt die Debatte über die strukturellen Probleme in der Altersvorsorge anzugehen, hat er die AHV-Reform auf den Herbst verschoben. Die Abstimmung vom Mai kommt ihm gelegen, nachdem er die Sanierung schon immer fälschlicherweise durch Mehreinnahmen durchführen wollte. Mit dem neuen Fahrplan bei der AHV und dem Frauenrentenalter verzögert sich wohl auch die

Strukturreform der beruflichen Vorsorge, d.h. der zweiten Säule, wovon das Geschäft der Kollektivlebensversicherung direkt betroffen sein würde. Auch wenn die AHV jetzt neu ausfinanziert wird, muss die Politik den nachweislich zu hohen Umwandlungssatz in der obligatorischen Berufsvorsorge senken. Ohne eine BVG-Revision wird eine nachhaltige Lösung für die Altersvorsorge aufs Spiel gesetzt. Die Baloise unterstützt die Steuerreform nur mit der Auflage, dass die BVG-Revision dadurch nicht auf die lange Bank geschoben wird.

Liebe Aktionärinnen und Aktionäre

Lassen Sie mich nun zum eigentlichen Thema der heutigen Generalversammlung kommen. Die Baloise bleibt erfolgreich und ist gut aufgestellt. Die ersten zwei Jahre unserer auf fünf Jahre angelegten strategischen Phase „Simply Safe“ sind vorüber. Die Zwischenbilanz mit Blick auf die strategischen Ziele ist vielversprechend:

- Bereits sind 864 Mio. von 2 Milliarden CHF als Barmittel in die Holding geflossen.
- Wir haben bis heute knapp ein Drittel der avisierten 1 Millionen Neukunden für uns gewinnen können und
- wir sind unter die Top 23% der attraktivsten Arbeitgeber im europäischen Branchenvergleich vorgestossen.

Die Baloise erwirtschaftete 2018 einen leicht tieferen Aktionärgewinn von rund 523 Mio. CHF. Im Nicht-Leben erzielten wir einen verbesserten Schaden-Kosten-Satz netto von 91.7%.

Auch im Lebengeschäft sind wir trotz anhaltend niedriger Zinsen weiter stark unterwegs. Mit Dynamik wurde der Wandel der Unternehmenskultur, der vor zwei Jahren angestossen worden ist, vorangetrieben. Die Balance zwischen dem den Geschäftserfolg tragenden Kerngeschäft und den zukunftssichernden Initiativen ist austariert worden. Diese Ausgewogenheit zwischen neuen Initiativen und Kerngeschäft, zwischen Innovation und Tradition, zwischen Digitalisierung und traditionellen Unternehmenswerten besteht, muss aber für die Zukunft noch stärker werden. Diese Ausgewogenheit ist eines der wichtigsten Themen überhaupt im Rahmen der digitalen Transformation, in welcher sich nicht nur die Baloise, sondern

die gesamte Wirtschaft und Gesellschaft befindet. Ich werde gleich anschliessend noch näher darauf eingehen. Ihre Baloise, liebe Aktionärinnen und Aktionäre, steht auf starken Beinen. Neben den operativen Qualitäten verfügt die Baloise über eine starke Bilanz und eine hohe operative Ertragskraft.

Wir sehen uns auf dem richtigen Weg, weil wir auf unsere Mitarbeitende und unsere traditionell starke Unternehmenskultur bauen können. Von unserem Erfolg und von der Zuversicht bezüglich unserer Ziele sollen auch Sie als Aktionärin und Aktionär profitieren.

Der Verwaltungsrat wird daher heute der Generalversammlung eine Erhöhung der Dividende um 40 Rappen auf 6 Franken beantragen.

Mit dem Kauf des belgischen Versicherers Fidea, welchen wir vor knapp zwei Wochen bekanntgegeben haben, stärken wir zudem die Position der Baloise in Belgien und unsere Rolle als europäischer Versicherer. Es ist eine Investition in die Zukunft. Wir verfügen damit in der Schweiz und in Belgien über gleich grosse Prämienvolumen im Nichtlebensgeschäft. Dies macht das Schweizer und das belgische Geschäft zu zwei starken Säulen der Baloise.

Meine Damen und Herren

Ich habe Ihnen vor einem Jahr an dieser Stelle erklärt, was die Baloise unter Digitalisierung versteht und wie wir den Wandel in der Industrie angehen. Es geht um mehr als nur um digitales Anwenderwissen, es geht um die Einstellung der Menschen respektive um die Unternehmenskultur. Veränderungen können von Unternehmenskulturen unterstützt, aber auch verhindert werden. Je nachdem wie es gelingt, die Kultur zu transformieren.

So stehen zum Beispiel eine agile Arbeitsweise und schnelle Entscheidungen einer ausgeprägten Diskussionskultur entgegen. Die Baloise hat deshalb schon früh den Fokus bezüglich der anstehenden Veränderungen auf die Unternehmenskultur gelegt. Die Mitarbeitenden sind der Schlüssel und die Kultur sowie die

entsprechenden Werte sind die Basis, auf welcher sich die digitale Transformation entwickelt. Dabei stehen die alte und neue Welt nicht in einem Widerspruch zu einander. Wer nicht den Fehler macht, an dem Alten festhalten zu wollen, kann die Erfahrungen nutzen, um neue Initiativen umzusetzen. Dies ist leicht gesagt, gestaltet sich aber in der Unternehmensrealität nicht immer einfach. Es ist im Grunde nicht anders als im privaten Leben, wenn man alteingesessene Verhaltensweisen, welche sich bewährt haben, aus irgendeinem Grunde anpassen muss oder ändern soll. Jede Person, die schon einmal abnehmen wollte, weiss, wovon ich spreche. Intellektuell erkennen wir die Realität und Notwendigkeit, sich zu ändern, aber wir denken leider oft, dass uns später ja noch genügend Zeit bleibt, uns anzupassen.

Was genau aber ändert sich denn aufgrund der Digitalisierung? Nun, grundsätzlich sehr viel.

Die veränderten Kundenbedürfnisse führen zu neuen Produkten sowie neuen Vertriebsformen. Die Art und Weise wie ein Unternehmen organisiert ist und geführt wird, verändert sich ebenfalls. Aber beginnen wir bei den Menschen. Neben reinem Anwenderwissen und einem Basisverständnis für neue Technologien wird in einer digitalisierten Wirtschaftswelt weit mehr erwartet. Führungskräfte müssen heute anders führen. Sie müssen primär ihr Team befähigen und die Zusammenarbeit über die Teams und Unternehmensgrenzen hinaus anstossen. Sie müssen bereit sein, jeden Tag Neues dazuzulernen und sich bewusst sein, dass jederzeit ein neuer Wirtschaftsakteur oder eine neue Technologie auftauchen kann, welche das bestehende Geschäftsmodell völlig auf den Kopf stellt. In der Unternehmenswelt stehen die Zeichen denn auch auf Wandel: Tech-Giganten wie Google, Amazon oder Facebook, welche dank riesigen Datensammlungen mehr über uns wissen als wir selbst, sind Wahrzeichen dieser Veränderung. Möglicherweise wird dieser Wandel das Geschäftsmodell, das die Baloise über 150 Jahre erfolgreich gemacht hat, fundamental verändern. Aber wir wissen nicht, wie bald und mit welcher Geschwindigkeit der Wandel kommt.

Deshalb ist es wichtig, dass heute sowohl die Mitarbeitenden als auch die Führungskräfte begeisterungsfähiger, flexibler und innovativer sind, als es ihre

Vorgängergeneration sein musste. Wir dürfen nicht kopflos agieren, aber müssen bereit sein, uns von lieb gewordenen und bewährten Strukturen zu verabschieden. Natürlich verunsichert das Viele, aber hier kann eine starke Unternehmenskultur den Rahmen geben, damit der Wandel gelingt.

Ich hab vorher erwähnt, dass es wichtig sei, die Möglichkeiten der Digitalisierung zu nutzen und neue Geschäftsfelder zu entwickeln, ohne dabei die alten Werte gleich "über Bord zu werfen". Wie machen wir das bei der Baloise? Die Antwort lautet: Partnerschaft. Sie ist ein starkes Element unserer Unternehmenskultur. Wir fühlen uns seit jeher stark verpflichtet gegenüber Mitarbeitenden, Kunden und Aktionären. Unsere Beziehungen sind auf Langfristigkeit angelegt. Wir haben von Beginn der Transformation weg auf externe Partnerschaften gesetzt. Zusammen mit diesen betreiben wir ein funktionierendes Netzwerk zur Innovation. Gleichzeitig helfen uns die Erfahrungen mit StartUps, die Innovation aus dem Unternehmen heraus weiter zu entwickeln.

FRIDAY, eine zur Zeit auf Motorfahrzeugversicherungen konzentrierte deutsche Versicherungstochter in der Gruppe, wickelt vom Vertragsabschluss über die Prämienzahlung bis zur Schadenerledigung alles digital, meist über Mobiltelefon, ab. FRIDAY in Deutschland ist auf der "grünen Wiese" entstanden, ausserhalb der traditionellen Baloise-Strukturen. Ein Externer, der sich bereits in anderen Start-Ups bewährt hatte, wurde als CEO gewonnen und entwickelte FRIDAY weiter. Die Mobilitätsplattform MOBLY in Belgien entstand aus einer internen Idee, wurde aber rasch ausgegliedert, damit die Innovationsentwicklung nicht durch bestehende Baloise-interne Prozesse gebremst wurde. Schliesslich haben wir in der Schweiz die Umzugsplattform MOVU gekauft und profitieren vom Know-how und der Kultur dieser Mitarbeitenden. Auch dank dieser Partnerschaften gelang es uns, Innovationen noch stärker voranzutreiben. Im letzten Jahr haben wir zudem rund 30 neue Produkte auf den Markt gebracht. Viele davon sind ebenfalls in der Zusammenarbeit mit externen Partnern entstanden. Die IT-Plattform des Partners KASKO ermöglichte es uns beispielsweise, digitale Produkte auf den Markt zu bringen, ohne die eigenen Systeme grundlegend umbauen zu müssen.

Die Fähigkeit, partnerschaftlich – auch intern zwischen verschiedenen Branchen und Konzernbereichen – Geschäftsmodelle zu entwickeln, hat uns also geholfen, rascher neue Geschäftsfelder zu erschliessen.

Damit uns als Baloise aber dieser Wandel nachhaltig gelingt, reicht es natürlich nicht, Innovation **nur** über externe Partnerschaften zu realisieren. Es braucht eine weitere kontinuierliche Transformation der Unternehmenskultur, welche die Art und Weise, wie wir im Kerngeschäft arbeiten, verändert. Wir sehen das heute schon im Vertrieb, wo sich digitale Vertriebskanäle etabliert haben. Diese ersetzen den Aussendienst nicht, sie erfordern aber ein Umdenken in der Arbeitsweise des Vertriebes. Es braucht auch in Zukunft Beratung für die Kundinnen und Kunden. Ja, sogar mehr als heute, denn die Tatsache, dass Informationen im Internet frei zugänglich sind, hat es für die Kundinnen und Kunden nur vermeintlich einfacher gemacht. Bei standardisierten und austauschbaren Produkten, bei denen alleine der Preis massgebend ist, braucht es zwar weniger Beratung als früher. Die Produkte und Dienstleistungen eines Versicherungspartners sind aber meist komplexer und haben langfristige Auswirkungen.

Kommt hinzu, dass gerade in einem Schadenfall der persönliche Kontakt und das Vertrauen zum Versicherungsunternehmen entscheidend sind. Deshalb setzen wir auch weiterhin auf den eigenen Vertrieb, allerdings muss dieser "Beratung mit Mehrwert" bieten, was nur bei ständiger persönlicher Weiterbildung gelingt. In dieselbe Richtung geht denn auch das Qualitätslabel "Cicero" des Schweizerischen Versicherungsverbandes. Die Versicherer sind gut beraten, für die stetige Weiterentwicklung und das lebenslange Lernen der Versicherungsberater besorgt zu sein. All unsere Baloise-Berater sind denn auch "Cicero" zertifiziert.

Aber auch die Mitarbeitenden, die nicht im Vertrieb arbeiten, müssen sich neu ausrichten. Die Digitalisierung hat hier vielleicht sogar noch einschneidendere Veränderungen zur Folge, weil Kundenbedürfnisse nicht mehr nur ein Thema für den Vertrieb sind. Heute müssen **alle** Mitarbeitenden im Unternehmen bei ihrer Arbeit den Fokus bewusst auf die Anliegen des Kunden legen. Sei es in der



Produktkonzeption und -entwicklung, bei der Schadenabwicklung oder bei der Entwicklung von internen Arbeitsprozessen und der Infrastruktur.

Dies erfordert die vorher angesprochene Flexibilität, Begeisterungsfähigkeit und Innovation der Mitarbeitenden, Attribute, welche man nicht unmittelbar mit dem Kerngeschäft von Versicherungen in Verbindung bringt. Umso mehr hilft uns auch hier unsere langjährige Wertekultur. Wir sind ein modernes und agiles Unternehmen. Unter Anwendung moderner Arbeitsformen setzen wir auf Mitarbeitende mit Eigeninitiative und bieten Opportunitäten für Weiterentwicklung. Es ist auch hier eine Balance zu finden zwischen unseren langjährigen Mitarbeitenden, welche die Wertekultur kennen und schätzen, und neuen Mitarbeitenden, welche aus ihrer bisherigen Berufserfahrung an anderen Orten neue Ideen einbringen und in unsere Unternehmenskultur einfließen lassen.

Meine Damen und Herren, liebe Aktionärinnen und Aktionäre

Die Baloise verändert sich und passt sich damit den neuen Herausforderungen an. Wir tun dies mit Fokus auf interne und externe Partnerschaften rasch genug, um neue Geschäftsfelder zu entwickeln. Wir sind uns aber auch bewusst, dass eine auf einem starken Kerngeschäft basierende und gelebte Unternehmenskultur nicht mit einem kompletten Bruch, sondern schrittweise verändert werden muss.

Die grosse Herausforderung liegt darin, die Balance zu finden zwischen Agilität und Beständigkeit.

Die Wertekultur der Baloise ist seit Jahrzehnten von Offenheit und Vielfalt sowie einer hohen Eigenverantwortung der Mitarbeitenden geprägt. Dies gepaart mit Gemeinsinn und einer Kultur des Konsenses. Ungeachtet der operativen Massnahmen, welche angesichts der digitalen Transformationen getroffen werden, müssen die Werte als stabiler Faktor unbedingt bewahrt werden. Wenn wir an unseren Grundwerten "rütteln", verändern wir das Fundament des Unternehmens. Beim Aufbruch in die strategische Phase "Simply Safe" vor zwei Jahren unterstützte uns die Unternehmenskultur und Wertewelt dabei, die Balance zwischen neuen Initiativen und dem Kerngeschäft sowie zwischen Innovation und Tradition zu finden.

Dies insbesondere, weil es uns gelang, die einzigartige Baloise-Kultur weiterzuentwickeln, ohne deren Kern zu vernachlässigen. Deshalb bin ich auch überzeugt, dass uns bei der Basler Versicherungs-Gruppe die digitale Transformation gelingen wird.