

## Referat Dr. Rolf Schäuble

### Präsident des Verwaltungsrats

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre  
Meine Damen und Herren

Willkommen zur diesjährigen Generalversammlung der Bâloise Holding AG.

Der langen Tradition folgend heisse ich am Anfang unsere Lehrlinge des 2. Lehrjahrs aus der ganzen Schweiz herzlich willkommen. Ich bin stolz, dass die Baloise 244 Lehrlingen, Trainees und Praktikanten die Chance bietet, erste Berufserfahrungen zu sammeln.

Ich eröffne damit die 48. ordentliche Generalversammlung der Bâloise Holding AG.

Artikel 689e des Obligationenrechts verpflichtet Depotvertreter, dem Versammlungsleiter die Anzahl und die Art der von ihnen vertretenen Aktien bekannt zu geben. Ich bitte deshalb Depotvertreter, die diese Angaben noch nicht gemeldet haben, dies jetzt nachzuholen. Das Kontrollbüro befindet sich im Foyer, einen Stock tiefer.

Ich werde zunächst unser Geschäftsjahr 2010 sowie die Ziele aus Sicht des Verwaltungsrats kommentieren. Ich werde mich ebenfalls zu Themen der Branche und zu wirtschaftspolitischen Entwicklungen äussern. Martin Strobel wird danach das Geschäftsergebnis erläutern.

Gleich zu Beginn möchte ich eine Persönlichkeit würdigen, die aus statutarischen Gründen aus dem Verwaltungsrat ausscheidet.

Frau Prof. Dr. Gertrud Höhler ist seit 1998 Mitglied unseres Verwaltungsrats und bis heute Mitglied des Entschädigungsausschusses. Sie ist eine gefragte, renommierte Beraterin für Wirtschaft und Politik und war an der Universität Paderborn während vieler Jahre Professorin für Allgemeine Literaturwissenschaft und Germanistik. Sie gilt als ausgewiesene

**Wir machen Sie sicherer.**

Kennerin des Schriftstellers Rainer Maria Rilke. Gertrud Höhler war Beraterin für Öffentlichkeitsarbeit des Deutsche Bank-Sprechers Alfred Herrhausen und non-executive Director bei Grand Metropolitan in London. Sie ist Verwaltungsrätin bei Georg Fischer und war bis 2009 im Verwaltungsrat der Ciba AG. Frau Höhler ist ein sprachgewaltiges Multitalent, als Autorin zahlreicher Managementbücher, gefragte Referentin, Publizistin und Fernsehmoderatorin. Immer ging es ihr um die Rolle des Menschlichen in den Unternehmen und seine Bedeutung für die Unternehmensleistung. Ich bin ihr besonders dankbar dafür, dass sie dazu auch in der Baloise vernehmbar die Stimme erhoben hat.

Liebe Gertrud, im Namen aller Kolleginnen und Kollegen im Verwaltungsrat danke ich dir für dein hohes Engagement in unserem Gremium. Mit deinen beherzten, von tiefer innerer Überzeugung geprägten Voten hast du die Tätigkeit unseres Verwaltungsrats stets bereichert. Ich wünsche dir alles Gute und hoffe, dass dir deine sprichwörtliche Energie, deine jugendliche Spannkraft und die Leidenschaft für den engagierten gesellschaftspolitischen Diskurs noch viele Jahre erhalten bleiben.

Für das Geschäftsjahr 2010 der Baloise Group können wir Ihnen ein gutes Ergebnis vorlegen. Davon zeugen der höhere Gewinn sowie das gestiegene Geschäftswachstum. Im Heimmarkt Schweiz und in der Mehrzahl unserer Auslandsmärkte konnten wir mit unserer guten Positionierung und den überzeugenden Leistungen über dem Marktdurchschnitt wachsen. Dank des umsichtigen und systematischen Risikomanagements verfügen wir zudem über eine starke und flexible Bilanz. Dies ist nicht selbstverständlich im Lichte der rekordtiefen Zinsen und der ungünstigen Wechselkurse, auf die unser Geschäft sensibel reagiert. Mit unserem Ergebnis liegen wir weiterhin auf Kurs zu unserem strategischen Ziel, bis 2012 einer der ertrags- und wachstumsstärksten Versicherer Europas zu werden.

Wir freuen uns, dass wir im Jahr 2010 wichtige finanzielle Zielgrössen der Baloise verbessern konnten. So stieg die Eigenkapitalrendite auf 10.4%, während der Gewinn pro Aktie sich um 3.7% auf 8.89 CHF erhöhte. Dank des guten Ergebnisses und unserer soliden Verfassung können wir Ihnen heute eine wiederum attraktive Bruttodividende von 4.50 CHF vorschlagen. Mit der Dividendenrendite von 4.9% gehören wir zu den aktionärsfreundlichsten börsenkotierten Unternehmen der Schweiz.

Wir danken unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für ihr grosses Engagement, ihr Verantwortungsbewusstsein und ihre Loyalität. Unseren herzlichen Dank richten wir aber

auch an Sie, die Eigentümer der Baloise, und an unsere Kunden für ihr Vertrauen und ihre Treue.

Basierend auf unserer bald 150-jährigen Schweizer Tradition stehen wir für wertschöpfende Kontinuität. Wir sind uns bewusst, dass wir damit nicht das aufregendste, wohl aber ein sicheres Unternehmen sind. Seit Generationen pflegen wir diese Grundhaltung erfolgreich, und wir sind der Ansicht, dass sie angesichts des instabilen Umfelds sehr zukunftsfähig ist.

Auch 2010 war die Kontinuität unser Leitgedanke. Vor zwei Jahren haben wir das Programm "Baloise 2012" lanciert, welches das Wachstum und die Ertragskraft der Baloise dauerhaft steigern soll. Seither haben wir akribisch an dessen Realisierung gearbeitet. Mit zahlreichen Massnahmen haben wir die Effizienz des Unternehmens erhöht. Der Ergebnisbeitrag aus diesem Programm betrug letztes Jahr bereits 92 Mio. CHF.

Der Kapitalmarkt schätzt unsere soliden Leistungen, unsere pragmatische Strategie und dass wir unsere Versprechen halten. Dies durfte ich in den vielen Gesprächen erfahren, die ich mit bedeutenden Investoren, Finanzanalysten und Wirtschaftsjournalisten führte. Unser Aktienkurs entwickelte sich im Jahr 2010 denn auch deutlich besser als die Referenz-Indices.

Wir wollen, dass sich die Menschen sicher fühlen. Dazu einen Beitrag zu leisten, erachten wir als unsere wichtigste Aufgabe. Deshalb lautet unser Versprechen an Kunden, Mitarbeiter und Aktionäre "Wir machen Sie sicherer".

Mit der Verbindung von gezielter Prävention und klassischer Versicherung bieten wir unseren Kunden einen zusätzlichen Mehrwert über das herkömmliche Versicherungsgeschäft hinaus.

Wir freuen uns an den vielen positiven Effekten: der deutlich höheren Produktdichte pro Kunde, der grösseren Bereitschaft, die Baloise weiter zu empfehlen, dem überdurchschnittlichen Zugang von Neukunden. Auch hier sorgen wir für Kontinuität: Wir werden unser Sicherheitsprofil konsequent weiter schärfen.

Sicherheit bieten wir unseren Aktionären nicht nur bei der Rentabilität ihres Kapitals, das sie uns anvertrauen, oder der verlässlichen Dividende, sondern auch in der Art und Weise, wie wir die Expansion des Unternehmens vorantreiben. Im Vordergrund steht das organische Wachstum, sei es über Innovationen wie die variablen Renten der Baloise Life oder die Anreicherung bestehender Versicherungsprodukte mit Prävention. Zukäufe von Unternehmen oder Portfolios tätigen wir nur, wenn sie mit unserem Geschäftsmodell in Einklang stehen, mittelfristig Wert schaffen und zur Kultur der Baloise passen. Jüngst haben wir uns verstärkt – wohl überlegt und mit Augenmass: Anfang 2010 in Luxemburg mit der Fortis Luxemburg IARD und Anfang 2011 in Belgien mit der Avers. Mit dem im letzten Monat veröffentlichten Erwerb von Naters wird die Baloise in die Top-Liga Belgiens vorstossen. In Deutschland können wir nach dem Abschluss der Rahmenvereinbarung mit den Arbeitnehmervertretern unsere deutschen Einheiten zügig zusammenführen, um in diesem wichtigen Markt die Basis für weiteres Wachstum zu legen.

Auch in den kommenden Jahren rechnen wir mit volatilen Finanzmärkten und einer unsicheren Entwicklung der Konjunktur. In unseren Prognosen sind wir deshalb zurückhaltend.

Aufbauend auf unserem leistungsfähigen und ertragsstarken Kerngeschäft wollen wir, wie bisher, über die Dauer des Versicherungszyklus eine Eigenkapitalrendite von 15% erzielen und den Gewinn pro Aktie kontinuierlich steigern. Im Nichtlebensgeschäft streben wir weiterhin einen Schaden-Kostensatz von deutlich unter 100% an. Bis 2012 wollen wir mit dem strategischen Programm "Baloise 2012" die Ertragskraft dauerhaft um 200 Mio. CHF steigern.

Die Baloise ist in den ersten vier Monaten gut ins Geschäftsjahr 2011 gestartet. Die Geschäftsentwicklung bewegt sich im Rahmen unserer Erwartungen. Wir freuen uns insbesondere, dass wir bisher keine nennenswerten Grossschäden zu verzeichnen haben.

Meine Damen und Herren, heute stehe ich als Präsident der Baloise das letzte Mal vor Ihnen und übergebe den Stab nach 17 Amtsjahren an Andreas Burckhardt.

Ich denke, dass jetzt für mich der richtige Moment des Abtritts von der Bühne ist, weil das Haus Baloise gut bestellt ist. Was heisst das?

Erstens: Die Baloise ist erfolgreich und ertragsstark, was wir mit dem Ergebnis 2010 einmal mehr bewiesen haben. Unsere fast 8'800 Mitarbeitenden erbringen Jahr für Jahr eine grossartige Leistung. Ich danke ihnen dafür herzlich.

Zweitens: Die Baloise hat eine klare Vision und eine ehrgeizige Strategie. Wir wollen, dass sich die Menschen sicher fühlen, und wir wollen in die Top-Liga der Versicherer Europas. Das ist realisierbar, und unsere Vision ist sehr zukunftsfähig.

Drittens: Sie erhalten in Andreas Burckhardt einen menschlich und fachlich kompetenten Nachfolger als Präsidenten. Er kann auf einen erfahrenen Verwaltungsrat mit angesehenen Persönlichkeiten und eine gut eingespielte, leistungsfähige Konzernleitung zählen.

Viertens: Die Deutschlandfrage – die letzte wichtige Pendeuz – ist weitgehend gelöst. Darauf bin ich sehr stolz, weil sie lange Zeit unser Sorgenkind war.

Die Baloise hat folglich alles, um mit Elan und Kraft in die Zukunft aufzubrechen und sich den kommenden Herausforderungen zu stellen.

Zukunft braucht Herkunft. Dies gilt vor allem in einer sich stark verändernden Welt. Ich erlaube mir daher einen Abriss über die strategische Entwicklung der Baloise während meiner Präsidentschaft.

1994 traf ich eine Baloise, an der die Zeit etwas vorbeigegangen zu sein schien: bürokratisch, wenig leistungs- und kundenorientiert, mit wenig Entscheidungsfreude und Risikobereitschaft. Ein Kind des damaligen Versicherungskartells. Im Laufe der Jahre hat sich hier sehr viel zum Guten entwickelt. Die Baloise ist heute modern, leistungsfähig und solid. Der Beweis dafür ist unser guter Ruf bei den Kunden und Investoren. Ich bitte alle Verantwortlichen, zu diesem guten Ruf Sorge zu tragen.

Uns kam damals sehr gelegen, dass wir die heute noch gültige Vertriebskooperation mit dem Touring Club Schweiz eingehen konnten. Wir zeigten damit, was wir unter Wettbewerb verstanden; das obsoletere Kartell fiel in sich zusammen.

Mitte der Neunzigerjahre war die Baloise ein Bauchladen mit unprofitablen Klein- und Kleinst-Einheiten, ein ideales Übernahmeopfer. Dagegen musste man dringend etwas

unternehmen. Es begann die Dekade des Fokus auf wenige attraktive Kernmärkte, um die Ertragskraft markant zu verbessern. Wir trennten uns von über einem Dutzend Einheiten und Märkten und stiegen aus dem Rückversicherungsgeschäft aus. Der Konzern wurde schlanker und effizienter, seine Ertragskraft verbesserte sich deutlich. So schufen wir die Grundlage für die Stabilität der Baloise, die sich in den Finanzkrisen zu Beginn des Jahrtausends auszahlte. All dies fiel in eine Zeit, in der die Konkurrenz diversifizierte, in riskante neue Märkte, in neue Technologien, in den Traum der Allfinanz. Erst viel später mussten die damaligen Kritiker erkennen, dass die Baloise mit dem Handeln gegen den Trend das Richtige getan hatte.

Der Fokusstrategie von 1996 hat die Baloise bis heute die Treue gehalten – mit Erfolg.

Zur Jahrtausendwende war das Marktportfolio weitgehend bereinigt. Seither entwickelt sich die Baloise mit Augenmass:

- Im Jahr 2000 kauften wir die ehemals konkursite Solothurner Kantonalbank. Heute heisst sie Baloise Bank SoBa und ist höchst erfolgreich. Im Gegensatz zu den gescheiterten Allfinanzmodellen der Konkurrenz integrierten wir die Bank in die Versicherung und entwickelten das Vorsorge-Banking. Der Kapitalmarkt und die Medien waren jahrelang skeptisch; doch mit dem Erfolg wuchs die Akzeptanz. Die Bank ist heute aus der Baloise und aus dem Schweizer Markt nicht mehr wegzudenken; sie expandiert in andere Teile der Schweiz. Und die Konkurrenz beginnt, unser Modell zu kopieren.
- In überschaubaren Schritten hat die Baloise die Expansion auch im Versicherungssektor vorangetrieben, mit dem Markteintritt und der Erweiterung in Kroatien, später in Serbien, dem Kauf der Securitas in Deutschland, den Verstärkungen in Luxemburg, in Liechtenstein und nun auch in Belgien mit der Avéro und der Nateus.

Unsere drei Kriterien, nach denen wir Akquisitionen beurteilen, haben sich bewährt: strategische Logik, mittelfristig wertschöpfendes Geschäftsmodell und kulturelle Kompatibilität. So erstaunt es nicht, dass zahlreiche weitere mögliche Käufe im Netz unserer strengen Anforderungen hängen geblieben sind.

Der prominenteste war der Versuch im Jahr 2008, zusammen mit der Gothaer in Deutschland unter die zehn grössten Versicherer vorzustossen. Viel wurde geschrieben und gemunkelt über die Gründe, die zum Scheitern dieses wegweisenden Deals führten. Im Vertrauen kann ich Ihnen hier und jetzt sagen, dass es in erster Linie am Konstrukt des Deutschen Rings lag. Vor diesem Hintergrund mögen Sie verstehen, wie zentral die Lösung der Deutschlandfrage für unser weiteres Gedeihen in diesem wichtigen Markt ist.

Die jüngere Geschichte der Baloise zählt etliche Versuche, uns einzuverleiben. Sie sind alle gescheitert. Das war sicher zum Teil Glück und das Resultat der statutarischen Stimmrechtsbeschränkung. Aber es war auch die Folge von Qualitäten, die die Baloise erworben hat und bis heute pflegt: die hohe Ertragskraft, die Bilanzstärke, die Loyalität der Mitarbeiter, die hohe Glaubwürdigkeit.

Über all die Jahre blieb die Baloise unabhängig; die Finanzkrisen meisterten wir aus eigener Kraft und ohne bei den Aktionären zu betteln. Es hat sich gelohnt, dass die Baloise ein gutes Kapitalpolster hat, auch wenn ein paar gar eifrige Finanzanalysten uns dafür rügen.

Obwohl die Baloise unabhängig geblieben ist, kann die Unabhängigkeit für sich allein kein strategisches Ziel sein. Diese Überzeugung habe ich auch in Zeiten grosser Bedrohung vertreten; ich stehe nach wie vor dazu. Taugliche Antworten auf die Herausforderungen des globalisierten und sich rasch wandelnden Umfelds findet man nicht mit defensiven Ansätzen.

Gefragt ist vielmehr Handlungsfreiheit, also die Freiheit, diejenige strategische Option zu wählen und durchzusetzen, die uns als Unternehmen den grössten Vorteil bietet. Handlungsfreiheit haben nur Unternehmen, die aus der Position der Stärke heraus agieren. Dazu gehören eine klare Strategie, ein überzeugender Erfolgsausweis und die Fähigkeit, sich an neue Gegebenheiten rasch anzupassen.

Nach den strukturellen Bereinigungen und dem Abschluss der Umsetzung der Fokusstrategie konnte ich das kräfteraubende Doppelmandat aufgeben und die operative Leitung einem CEO übergeben. Der erste CEO, Frank Schnewlin, verpasste der Baloise mit dem Fokus auf die operative Exzellenz eine strategische Stärke, von der wir heute noch profitieren. Unter ihm fand die Baloise zur Ertragskraft des Versicherungs-Kerngeschäfts zurück, die sie im Zuge der überbordenden Kapitalmärkte etwas aus den Augen verloren

hatte. Geblieben sind uns das professionelle Zielkundenmanagement und die zielgerichtete Rentabilisierung des Versicherungsportfolios.

Unter der Führung von Martin Strobel und der aktuellen Konzernleitung hat sich die Baloise nochmals gezielt entwickelt. Das Programm "Baloise 2012" bildet einen wichtigen Schritt, um die Ertragskraft weiter zu stärken und das organische Wachstum zu stimulieren. Hier sind wir auf gutem Weg, und insbesondere die Kosten sind spürbar gesunken. Zudem investieren wir gezielt in die Fähigkeiten der Mitarbeiter, in die Produkte, die Informatik und natürlich in die Sicherheitswelt, mit der wir uns differenzieren wollen. Diese halte ich für wirklich intelligent und aussergewöhnlich.

Als Fazit darf man aus dem Gesagten schliessen, dass die Baloise ein sicheres Unternehmen ist, welches seine Schritte überlegt und auf das Verlass ist, weil es seine Versprechen einlöst.

Über viele Jahre konnten wir die Gewinnqualität hoch halten; unsere Ausschüttungsquoten sind bemerkenswert. Diese Konstanz haben die Aktionäre honoriert. Zum Vergleich erwähne ich, dass die Baloise-Aktie seit dem bisherigen Höchststand vor rund 10 Jahren aktuell bei rund 50% liegt, während namhafte Konkurrenten bei einem Drittel des damaligen Wertes stehen.

Seit 1995 rede ich an unserer Generalversammlung, aber auch andernorts Klartext zu wirtschaftspolitischen Fragen. Man könnte fragen, ob der Verwaltungsratspräsident eines grösseren Schweizer Unternehmens überhaupt dazu berufen ist, sich kritisch zur Politik zu äussern. Müssen kritische Wirtschaftsführer, um glaubwürdig zu sein, nicht selbst in der Politik Hand anlegen?

Die Unternehmen und der Staat sind voneinander abhängig. Es ist daher wichtig und nötig, dass sich die Politik und die Wirtschaft austauschen, ihre Bedürfnisse artikulieren. Ich habe meine wirtschaftspolitischen Lagebeurteilungen stets als Ausdruck dieses Dialogs verstanden. Darauf baut meine Legitimation, und ich wünschte, mehr Unternehmensführer würden aktiver in diesen Diskurs eintreten.

Die konkrete politische Arbeit in Räten und Kommissionen ist dem gegenüber die Aufgabe der Politiker.



Meine Reden stossen nicht überall auf Gegenliebe; ich kann damit leben. Ich muss schmunzeln, wenn ich auf die Themen zurück blicke, die ich an meiner ersten Generalversammlung 1995 angesprochen habe. Sie sind auch heute noch sehr aktuell: die Sozialversicherung, die Pensionskassen der öffentlichen Hand, die staatlichen Versicherungsmonopole.

Andere sind im Lauf der Jahre hinzugekommen: die Staatsverschuldung, die Steuern, die Bürokratie und der Regulierungswahn, die Ineffizienz des Staates, die reformbedürftige Bildungslandschaft. Wir alle haben der Schweiz viel zu verdanken; genau deshalb wage ich es auch, Unzulänglichkeiten anzusprechen. Ich Sorge mich um die dauerhafte Wettbewerbsfähigkeit unseres Landes, um seinen Wohlstand und den Frieden, die wir mit erschreckender Selbstverständlichkeit als gegeben betrachten.

Meine Ausführungen konnten die Marschrichtung der Schweiz kaum beeinflussen; das durfte ich auch nicht erwarten. Ich weiss jedoch, dass ich vielerorts einen Diskurs ausgelöst habe. Eine lebendige Demokratie braucht diesen Diskurs; je mehr Leute selbstbewusst die Stimme erheben, desto farbiger und wirkungsvoller wird er. Und bekanntlich sind nicht die Schweiger, Mitläufer und Angepassten die besten Patrioten oder die loyalsten Mitarbeiter, sondern die Kritiker.

Die Welt verändert sich. Die Globalisierung schreitet voran, neue Wirtschaftsmächte drängen an die Spitze, neue Risiken, aber auch neue Chancen entstehen.

Zu den Megatrends der kommenden Dekaden zähle ich die mit der Globalisierung verbundene multipolare Weltordnung, den steigenden weltweiten Wohlstand, die Alterung und die Individualisierung der Gesellschaft, das zunehmende ökologische Bewusstsein.

Diese Entwicklungen werden auch unsere Branche prägen. Hellseher bin ich nicht, aber ich erkenne die folgenden Tendenzen:

- Das Wachstum wird sich global in den neuen Märkten akzentuieren, in China, Brasilien, Indien. Dort werden neue Wohlstandsgenerationen entstehen, die "Aufwärts-Mobilen", wie sie der Zukunftsforscher Matthias Horx nennt. Nach Schätzungen wird die Mittelklasse um rund 2 Milliarden Menschen zunehmen. Dies schafft nicht nur in den

Entwicklungsländern, sondern auch in den alten Märkten Wachstumschancen bei den Exporten, und damit auch für die Versicherungen.

- Durch die weiter alternde Gesellschaft werden die herkömmlichen Sozialsysteme aus dem Ruder laufen, falls man sie nicht grundlegend sanieren kann. Daneben entstehen aber auch beträchtliche Wachstumsperspektiven für die Versicherungen.
- Viele aktive Alte, man nennt sie Super Grannies, Greyhoppers, Silverpreneure und Tiger Ladies, werden die Nachfrage nach Vorsorgeprodukten stimulieren. Unterstützt wird dieser Trend durch die fortschreitende Individualisierung der Gesellschaft; gerade bei den Alten wird der Einpersonenhaushalt zunehmen.
- Die vielen Katastrophen – wie jüngst in Japan – sowie der sich akzentuierende Klimawandel werden im nächsten Jahrzehnt den Drang zur Nachhaltigkeit, zur wirkungsvollen Reduktion des CO<sub>2</sub>-Ausstosses, zu alternativen Energien beschleunigen. Es muss etwas im Busch sein, wenn das CSU-Land Bayern jüngst den Ausstieg aus der Atomenergie bis 2020 bekannt gegeben hat. All dies wird beträchtliche Investitionen in den Umbau der industriellen Infrastruktur, der Transportwege und – mittel, der Energiequellen nach sich ziehen. Die Internationale Energie-Agentur IEA schätzt, dass dafür jährlich rund 500 Mrd. \$ investiert werden müssen, zusätzlich zu den 10'500 Mrd. \$, die nötig sind, um bis 2030 die Energieeffizienz zu verbessern und die erneuerbaren Energiequellen zu fördern. Diese riesigen Investitionen werden ohne die Versicherungen nicht möglich sein.
- Die Risiken der Versicherer werden steigen, durch die weitere Zunahme der Katastrophen, durch das Wachstum bei der neuen Mittelklasse und der alternden Gesellschaft sowie – besonders ärgerlich – durch die uferlose Regulierung. Vor allem in den neuen Märkten dürfte die aufstrebende Mittelklasse wesentlich weniger risikobewusst leben. In der alternden Gesellschaft werden die gesundheitlichen Risiken vermehrt eine Rolle spielen. Das Risikomanagement der Versicherer wird somit noch viel bedeutender werden.
- Auch das Verhalten der Kunden wird sich massiv verändern, ausgelöst durch die Demographie, die rasant wachsenden Onlinemedien und die mobile Kommunikation. Das Beratungsunternehmen Accenture hat herausgefunden, dass die Kunden

gegenüber ihrem Versicherer immer illoyaler werden: nur einer von 12 Kunden wird in den nächsten 12 Monaten beim gleichen Versicherer einkaufen. Die Kundenbindung avanciert damit für uns zu einem vordringlichen Thema.

Mit Blick auf diese Branchentrends wird klar, dass zukunftsfähige Versicherer vor allem den folgenden fünf Anforderungen genügen müssen:

- Eine klare Strategie
- Eine solide Bilanz
- Überdurchschnittliche Kompetenz im Risikomanagement und im Verständnis der Kundenbeziehung
- Innovationskraft
- Anpassungsfähigkeit und Agilität

In etlichen dieser Punkte kann die Baloise heute schon überzeugen, insbesondere bei der klaren Strategie, der soliden Bilanz und beim Risikomanagement; in anderen, wo sie sich noch steigern kann, hat sie aufgrund ihrer Fähigkeiten günstige Voraussetzungen.

Aber: Auch der Baloise wird nichts geschenkt werden. Unseren Führungskräften in der Schweiz habe ich vor gut einem Monat empfohlen, ihre Energie auf drei Tugenden zu konzentrieren:

Erstens: Seien Sie ambitiös! Die Baloise hat sich immer ehrgeizige Ziele gesetzt; dies begründete unseren Ruf als ertragsstarkes Unternehmen.

Zweitens: Haben Sie Mut! Mut ist nicht besonders modern; man ist lieber angepasst. Reden Sie Klartext, exponieren Sie sich. Lassen Sie nicht locker, wenn Ihnen der Wind ins Gesicht weht. Ich habe dies des Öfteren erlebt, es war nicht immer angenehm, aber es hat sich gelohnt.

Drittens: Fördern Sie die Innovation und die Agilität! Agilität, gepaart mit strategischem Fokus, ist die Waffe von morgen. Agilität kommt nicht von alleine. Die Voraussetzungen dazu liegen in den beiden ersten Tugenden, in der Ambition und im Mut. Hinzu tritt die Fähigkeit, neue Lagen rasch zu erkennen und ihre Chancen beziehungsweise Risiken zu

erfassen. Dies lernt man nicht in der Theorie, nicht in den Plänen, sondern durch Ausprobieren, durch das Erkunden neuer Territorien.

Die Verwaltungsräte und die Führungskräfte sind dafür verantwortlich, dass ihre Unternehmen zukunftsfähig sind. Es geht indessen nicht ohne die gezielte Unterstützung durch das Gemeinwesen, in das die Unternehmen eingebettet sind.

Dessen erstes und wichtigstes Ziel ist die Wettbewerbsfähigkeit, jene des Landes selbst und – mittels günstiger Rahmenbedingungen – jene der Unternehmen.

Der menschliche Genius ist die Grundlage des Fortschritts; er kann seine Kraft nur im möglichst freien Wettbewerb entfalten. Wenn wir von den Mitarbeitern Leistung verlangen, dürfen wir sie nicht mit Bürokratie und Kontrollapparaten zudecken. Was sie brauchen, ist eine Vision, die sie inspiriert, Freiraum für Eigenverantwortung und Innovation sowie Führungskräfte als Vorbilder.

Gleiches gilt auch für den Staat gegenüber den Unternehmen. Ich sehe leider ein anderes Bild, und es bereitet mir Sorge. Wir geraten immer mehr in den Würgegriff der Regulierung – mit schweizerischer Gründlichkeit und vorseilendem Gehorsam. Das übelste Beispiel liefert aktuell die Schweizer Finanzmarktaufsicht beim neuen Solvenz-Regime, das die Schweizer Versicherer gegenüber der ausländischen Konkurrenz krass benachteiligt. Aber auch der Konsumentenschutz ufert immer mehr aus. Dies ist weder im Interesse der Unternehmen noch unseres Landes. Wie sollen sich bei all der Gleichmacherei die Guten und die Intelligenten im internationalen Wettbewerb noch profilieren können?

Meine Damen und Herren, zum Wettbewerb gibt es keine taugliche Alternative, heute nicht und in Zukunft nicht. Glauben wir ja nicht, man könne mit noch mehr Vorschriften die Welt besser und sicherer machen.

Ja, die Freiheit erfährt schmerzliche Rückschläge durch das Fehlverhalten einzelner Manager oder Politiker. Sie vermögen das Prinzip nicht in Frage zu stellen; die Rechtschaffenen bilden weiterhin die erdrückende Mehrheit.

Die sich abzeichnende multipolare Weltordnung erfordert global wettbewerbsfähige Unternehmen und Staaten. Denn nur diese sind zukunftsfähig.

Demnächst wird mein fünfter Enkel geboren. Wie schon in früheren Jahren rufe ich Sie auf, zu den künftigen Generationen Sorge zu tragen: Hinterlassen wir ihnen eine zukunftsfähige Schweiz, die Werte hoch hält, für die man einstehen kann und soll!

Vor gut einem Jahr habe ich in der "Weltwoche" ein Essay veröffentlicht zur Frage, was die Schweiz vorkehren muss, um den Herausforderungen von morgen gewachsen zu sein. Ich stelle diese Überlegungen an den Schluss meiner Rede und meiner Amtszeit als Präsident der Baloise.

Weiss die Schweiz, was sie will? Julie Paucker und Peer Teuwsen, die Herausgeber des Buches "Wohin treibt die Schweiz", bringen es auf den Punkt: "Wer immer nur reagiert, kann nicht mehr agieren." Ich gratuliere den Autoren dieses Buches, dass sie sich für die Zukunft unseres Landes engagieren, sich verantwortlich fühlen.

In der Schweiz fehlen überzeugende Antworten auf fundamentale Fragen. Beispiel dafür ist die Hilflosigkeit der Politik beim Angriff auf das Bankgeheimnis. Unsere politische Führung handelt orientierungslos, und jede Partei kocht ihr eigenes Süppchen, wie der aktuelle Wahlkampf verdeutlicht. Dieses Süppchen wird nicht schmackhafter, auch wenn es "Aus Liebe zur Schweiz" oder unter dem Motto "Schweizer wählen SVP" gekocht wird.

Jahrzehntelang konnten wir in einer bipolaren Welt den bewunderten Sonderling spielen. Unser aktueller Erfolg schmeichelt uns; er macht uns selbstgefällig. Es reicht auch nicht mehr, dass wir für Leute aus aller Herren Länder eine Art Réduit bieten. In der globalisierten Welt muss sich die Schweiz aber gezielter, intensiver und mit innovativeren Methoden einbringen. Sie muss auch selbst entscheiden, wo und wie sie mitmachen will und wie weit die Integration gehen soll.

Als kleine Volkswirtschaft kann die Schweiz nicht alles tun. Eine Diskussion um die wirtschaftlichen Prioritäten ist vordringlich. Dabei geht es keineswegs nur um den Finanzplatz; dieser muss in eine Gesamtstrategie eingebettet werden. Es braucht auch klare Vorstellungen zu den Staatsfinanzen, zur Einwanderung, zur Bildung, zur Landwirtschaft.

Die Sozialversicherungen und das Gesundheitswesen sind riesige Baustellen. Eine Strategie zur Lösung dieser brennenden Themen sucht man vergebens. Bei den Sozialversicherungen sind verschiedene Ansätze denkbar, von der gezielten Einwanderung über die längere Lebensarbeitszeit bis zur Beschränkung von Leistungen. Hier sind auch wir Privatversicherer stark gefordert, hier müssen wir uns mehr einbringen.

Der Reflex der Kleinen auf Druck ist die Anpassung. Anpassung alleine reicht nicht. Derjenige überlebt, der sich verändern kann und will sowie entschlossen ist, sein Umfeld zu gestalten. Dies gilt für Unternehmen wie auch für Staaten. Gestalte, oder du wirst gestaltet! Die Schweiz muss strategiefähig werden. Man wird sie international nur ernst nehmen, wenn sie sich auf ihre Werte besinnt und ihre Beziehungen aktiv gestaltet.

Wer zukunftsfähig sein will, muss wissen, welche Werte unverzichtbar sind und was er im Notfall preisgeben will und preisgeben kann. Wissen wir in der Schweiz, welche Werte für uns unverzichtbar sind, und für welche Werte wir zu kämpfen bereit sind?

Von einem Unternehmen verlangt man, dass es seine Strategie in einfachen Worten beschreiben kann – in fünf guten Gründen. Es gibt keine fünf guten Gründe ohne Strategie. Wenige, kluge Köpfe müssen sich zusammentun, um fünf gute Gründe für die Schweiz zu definieren. Dann kann unser Land zum strategischen Handeln zurückfinden – zum Wohle der Werte, für die es eintreten will.

Ich freue mich, wenn Sie die Freiheit des Individuums und die Kraft des Wettbewerbs selbstbewusst hoch halten. Sie sind unsere Stärken, für die einzustehen sich lohnt; wir dürfen sie nicht mit Kleinmut und übereifriger Gleichmacherei ersticken.

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre:

Der deutsche Hirnforscher Manfred Spitzer folgerte aus dem in Westeuropa sinkenden Bildungsniveau, dass wir in dreissig Jahren die T-Shirts für die Chinesen nähen werden. Wir sollten solche Dinge ernst nehmen.

Es lebe die Baloise, und es lebe die Schweiz.