

# Mit Blick auf die Zukunft

## Das neue Zahlen-Set von CFOs

Als CFO der Baloise Group ist Carsten Stolz bewusst, dass er die Vergangenheit mit der Zukunft kombinieren muss, damit die Baloise nachhaltige Werte schaffen kann.

Von Reto Schneider



ZUR PERSON: DR. CARSTEN STOLZ

Dr. Carsten Stolz (1968, D/CH, Dr. rer. pol.) studierte an der Universität Fribourg Betriebswirtschaft und doktorierte mit Schwerpunkt Finanzmanagement. Er besitzt einen Executive Master in Change von INSEAD. 2002 kam er als Leiter Financial Relations zur Baloise. Zwischen 2011 und 2017 war er als Leiter Finanzen und Risiko Geschäftsleitungsmitglied der Basler Versicherungen Schweiz. Seit Mai 2017 ist Carsten Stolz als Leiter des Konzernbereichs Finanz Mitglied der Konzernleitung der Baloise Group.

### Sie sind das neuste Mitglied des CCR-Beirats. Warum ist Ihnen das Thema Reporting wichtig?

Das Center für Corporate Reporting und das Geschäftsberichte Symposium haben in ihrer Vordenkerfunktion in den vergangenen zwölf Jahren kontinuierlich aufgezeigt, dass das Corporate Reporting mehr ist als nur das Niederschreiben von aufsummierten Zahlen. Es ist insbesondere mehr als nur das alljährliche Erstellen eines Berichts. Corporate Reporting ist ein laufender Prozess, der Spiegelbild eines Unternehmensführungsansatzes sein kann und damit ein Managementinstrument, das sehr wirkungsvoll ist. Ausserdem bringt der Dialog mit den Stakeholdern und die Auseinandersetzung mit neuen Anforderungen wie Standards und Ratings auch Input, um allfällige blinde Flecken im Geschäftsmodell zu entdecken sowie Innovations- und Risiko-Management-Initiativen anzustossen. Es freut mich sehr, in meiner neuen Funktion als Beirat dieses wichtige Thema über die weitreichenden Plattformen des CCR mitgestalten zu dürfen und im Austausch von Erfahrungen neue Impulse zu bekommen sowie zu geben.

### Sie sind seit über drei Jahren CFO der Baloise Group. Was hat sich an den Anforderungen an Ihre Position in den letzten Jahren geändert?

Die Blickrichtung hat sich geändert. Hat man früher eher auf die Erfolge der Vergangenheit geschaut, wird jetzt der Blick stärker auf die Zukunft gerichtet. So denken wir zum Beispiel in der aktuellen Corona-Krise verstärkt über Zukunftsszenarien nach und stellen uns Fragen, was dies für unser Geschäft nachhaltig bedeutet. Dabei sind es nicht mehr nur die üblichen Erfolgskennzahlen, die mich als CFO interessieren, sondern auch die nicht-finanziellen Kennzahlen, die Auskunft darüber geben, welchen Wert wir für unsere Stakeholder – oder wie wir sie nennen «Ressourcengruppen» – schaffen. Wir beziehen dabei nicht nur unse-

re Mitarbeitenden, Kunden und Investoren mit ein, sondern auch Partner, die Umwelt und die Gesellschaft. Die kontinuierliche Weiterentwicklung des Corporate Reporting ermöglicht es, diesen Ansätze insbesondere auch dem Kapitalmarkt zu erklären.

Das Thema zieht sich durch fast alle Abteilungen. Sei es die Ökobilanz der Logistik, unsere Aktivitäten als Top-Arbeitgeberin oder verantwortungsvolle Anlegerin: Alle Bereiche tragen ihren Teil dazu bei, dass wir gegenwärtig und zukünftig Wert schaffen und erfolgreich sind. Eine wichtige Voraussetzung dafür ist, dass wir abteilungsübergreifend noch besser zusammenarbeiten und eine gemeinsame Materialität für die gesamte Gruppe verfolgen. Das ist eine Herausforderung, die sich auch in der integrierten Berichterstattung widerspiegelt.

### Wie stellt die Baloise sicher, dass sie bestimmte Wirkungen bei den von Ihnen genannten Ressourcengruppen erzielt?

Um Wirkung zu erzielen, müssen wir Wert schaffen. Hierfür haben wir ein Wertschöpfungsmodell erarbeitet, das aufzeigt, welche Werte die Baloise für die einzelnen Ressourcengruppen schafft. Natürlich genügt ein Modell nicht, um sicherzustellen, dass wir bestimmte Wirkungen erzielen. Ein kontinuierlicher Dialog mit verschiedenen Anspruchsgruppen und Vertreterinnen aus der Politik und Non-Governmental Organizations ist ebenso wichtig wie Zielsetzungen und deren Messung.

Dadurch hat sich das Zahlen-Set, mit dem ich mich in meiner Position beschäftige, stark geändert. Es sind nicht mehr nur die finanziellen Kennzahlen wie Schaden-Kosten-Satz oder Eigenkapitalrendite, die typisch für das Versicherungsgeschäft sind und uns Auskunft über den von der Baloise geschaffenen Wert geben. Vielmehr werden diese Kennzahlen jetzt durch nichtfinanzielle Messgrößen wie zum Beispiel Reputationsindikatoren oder Mitarbeiterzufriedenheit ergänzt. So entsteht ein ganzheitlicheres Bild, das uns zeigt, wo wir welchen Wert schaffen und Wirkung erzielen. Die Vergangenheit wird so mit dem Blick auf die Zukunft kombiniert.

### Was bedeutet der Blick auf die Zukunft für Sie als CFO der Baloise?

Der Blick auf die Zukunft ist nicht nur essenziell, um das erfolgreiche Fortbestehen unserer Geschäftstätigkeit zu sichern. Er lässt uns als Unternehmen agiler werden, indem wir Veränderungen frühzeitig antizipieren und uns danach ausrichten. Das setzt das Bewusstsein voraus, dass wir niemals am Ziel sind. Nehmen wir als Beispiel die aktuellen Anpassungen der Baloise in Bezug auf ihre nachhaltige Geschäftstätigkeit: der Einbezug von Nachhaltigkeits- und Klimarisiken für ein ganzheitliches Risikomanagement und die Ausweitung unserer Responsible Investment Policy.

Mit diesen Bestrebungen können wir niemals ein Ziel im Sinne eines Endzustands erreichen. Wir werden uns immer weiterentwickeln und neue Einflüsse werden in Zukunft hinzukommen. Wichtig dabei ist, dass wir zuhören, transparent sind, offen kommunizieren und unsere Absichten klar formulieren: Wir stehen am Anfang eines Wegs, auf dem wir nachhaltige Werte schaffen, deren Wirkungen eine nachhaltige Entwicklung verstärken; ein Weg, der kontinuierliche Anpassungen mit Blick auf die Zukunft von uns verlangt. Wege entstehen, indem man sie geht.

#### HOCHKARÄTIGE PERSÖNLICHKEITEN IM CCR-BEIRAT

Der international aufgestellte Beirat agiert als Sparringspartner bei der Identifikation und Einordnung von Trends und bei der Weiterentwicklung von CCR-Formaten wie dem Corporate Reporting Monitor und der CCR Academy. Weitere Aufgaben sind die Förderung des Austauschs sowie die Vernetzung mit Experten und Persönlichkeiten auf internationaler Ebene.

Die Mitglieder des Beirats sind:

- Prof. Dr. Thomas Berndt, Universität St. Gallen
- Hans Ploos van Amstel, Adecco Gruppe
- Nicole Gorfer, Roche Group
- Ines Pöschel, Kellerhals Carrard
- Prof. Gisela Grosse, MSD FH Münster
- Dr. Kai Rolker, Clariant
- Prof. Dr. Christian Hoffmann, Universität Leipzig
- Massimo Romano, Generali
- Tjeerd Krumpelman, ABN AMRO
- Thomas Scheiwiller, Scheiwiller Impacts / CCR (Vorsitz)
- Prof. Dr. Tatjana Oberdörster, Westfälische Hochschule
- Caroline Scherb, Swiss Re
- Cora Olsen, Novo Nordisk
- Dr. Mirjam Staub-Bisang, Independent Capital Group
- Dr. Carsten Stolz, Baloise

Weitere Infos zum CCR-Beirat finden Sie unter [corporate-reporting.com](http://corporate-reporting.com)



Könnten Sie als  
Kind zuerst gehen  
oder sprechen?



Sprachtalent ist eine Gabe. Man hat sie oder man hat Supertext.

Ihr Partner für Corporate Reporting in mehr als 100 Sprachen.

**Supertext**