

	2003	2002	2001
<b>SV VERSICHERUNGEN</b> (konsolidierte Werte)			
Beiträge insgesamt* in Mio. €	<b>1.842</b>	1.854	1.813
Beiträge selbst abgeschlossenes Geschäft in Mio. €	<b>1.750</b>	1.690	1.623
Kapitalanlagen in Mio. €	<b>11.971</b>	11.609	11.363
Kapitalerträge in Mio. €	<b>754</b>	878	622
Mitarbeiter im Innendienst	<b>2.167</b>	2.348	2.284
Mitarbeiter im Außendienst	<b>993</b>	938	919
<b>LEBENSVERSICHERUNG</b>			
<b>Beiträge</b>			
Beiträge insgesamt <sup>1</sup> in Mio. €	<b>1.149</b>	1.196	1.188
Gebuchte Bruttobeiträge in Mio. €	<b>1.098</b>	1.069	1.034
<b>Kapitalanlagen</b>			
Kapitalanlagen in Mio. €	<b>10.584</b>	10.352	9.875
Kapitalerträge in Mio. €	<b>622</b>	784	627
Laufende Durchschnittsverzinsung in %	<b>4,6</b>	5,3	6,2
<b>Versicherungsleistungen</b>			
Versicherungsleistungen in Mio. €	<b>1.323</b>	1.293	1.465
<b>Neugeschäft</b>			
Versicherungssumme in Mio. €	<b>2.353</b>	2.179	2.297
Laufende Beiträge in Mio. €	<b>111</b>	104	103
Einmalbeiträge in Mio. €	<b>127</b>	107	95
<b>Bestand</b>			
Versicherungssumme in Mio. €	<b>30.017</b>	29.710	29.193
<b>SCHADEN-/UNFALL- UND RÜCKVERSICHERUNG</b>			
Beiträge insgesamt in Mio. €	<b>756</b>	713	673
Beiträge selbst abgeschlossenes Geschäft in Mio. €	<b>652</b>	623	590
In Rückdeckung übernommenes Geschäft in Mio. €	<b>104</b>	90	83
Aufwendungen für Versicherungsfälle für eigene Rechnung in Mio. €	<b>357</b>	463	336

<sup>1</sup> einschließlich Beiträge aus der Rückstellung für Beitragsrückerstattung (RfB)



**SV VERSICHERUNGEN AKTIENGESELLSCHAFTEN** | *Näher am Menschen, näher am Kunden*



## **INHALT**

- 8 SV VERSICHERUNGEN AKTIENGESELLSCHAFTEN**  
Der Konzern
- 10 BERICHT DES VORSTANDS**
- 22 KULTUR, KUNST UND DESIGN**
- 26 DIE SV VERSICHERUNGEN UND IHRE KUNDEN**  
Kundenporträts
- 56 UNTERNEHMENSKULTUR – EINE FRAGE DER KOMMUNIKATION**  
Dr. Volker Friedrich, Journalist
- 61 SPARKASSEN-FINANZGRUPPE**
- 62 GRUPPE DER ÖFFENTLICHEN VERSICHERER**

**SV VERSICHERUNGEN AKTIENGESELLSCHAFTEN**





Die SV Versicherungen Aktiengesellschaften sind die Versicherungsgruppe der baden-württembergischen Sparkassen und somit Teil der Sparkassen-Finanzgruppe, der führenden Finanzgruppe Deutschlands. Die SV Versicherungen bestehen aus der ›SV Holding AG‹, der ›SV Lebensversicherung AG‹ und der ›SV Gebäudeversicherung AG‹.

Die SV Versicherungen haben sich im Jahr 2004 mit der SV SparkassenVersicherung Hessen-Nassau-Thüringen zusammengeschlossen. Das gemeinsame Geschäftsgebiet umfasst nun die Bundesländer Baden-Württemberg, Hessen und Thüringen sowie Teile des Landes Rheinland-Pfalz mit rund 20 Mio. Einwohnern. Das ist rund ein Viertel der Einwohner Deutschlands.



## Gewinnzone wieder erreicht

**D**ie SV Versicherungen kehrten im Jahr 2003 wieder in die Gewinnzone zurück, nachdem das Vorjahr von einer hohen Schadenbelastung und der schwierigen Situation an den Kapitalmärkten geprägt war. Die SV Gebäudeversicherung AG konnte sich im vergangenen Jahr konsolidieren und stabilisieren. Die Schadenaufwendungen gingen zurück und das Beitragswachstum lag erneut über dem Marktdurchschnitt. Die SV Lebensversicherung AG konnte ein starkes Neugeschäft erzielen. Konzernweit sind die gebuchten Bruttobeträge (ohne Beiträge aus der Rückstellung für Beitragsrückerstattung) um 3,7 % auf 1,8 (1,7) Mrd. Euro gestiegen. Das Konzernergebnis weist wieder einen Jahresüberschuss in Höhe von 20,5 (Verlust von 25,4) Mio. Euro aus. Um für die Herausforderungen des Wettbewerbs auch in Zukunft gerüstet zu sein, haben sich die SV Versicherungen im Jahr 2004 mit der SV SparkassenVersicherung Hessen-Nassau-Thüringen zusammengeschlossen. Die Fusion wird in den kommenden Jahren deutliche Synergien bringen.

### Drittes Jahr in Folge enttäuschendes Wirtschaftswachstum

Der lang ersehnte wirtschaftliche Aufschwung blieb auch im Jahr 2003 aus. Die ersten Monate des Jahres waren geprägt von dem sich stetig zuspitzenden Irakkonflikt, der schließlich eskalierte und zur militärischen Intervention der USA in der Region führte. Nach dem Ende des Krieges zeichnete sich eine vorsichtige Stabilisierung der Weltwirtschaft ab. Die konjunkturellen Aussichten verbesserten sich gegen Ende des Jahres. Insgesamt ging das Bruttoinlandsprodukt in Deutschland trotz einer stärkeren zweiten Jahreshälfte um 0,1 % zurück. Dies ist der zweite Rückgang nach dem Jahr 1993 (-1,1 %).

Die Investitionen waren im Berichtsjahr ein weiteres Mal rückläufig. Die Bruttoanlageinvestitionen sanken um 2,9 %. Daran hatten die Ausrüstungsinvestitionen sowie die Bauinvestitionen mit einem Minus von 3,0 % beziehungsweise 3,4 % einen maßgeblichen Anteil. Das Baugewerbe hat es damit auch 2003 nicht geschafft, die Talsohle zu durchschreiten und auf den Wachstumspfad zurückzukehren. Positiv entwickelten sich die sonstigen Investitionen wie Computersoftware und Urheberrechte, die ein Plus von 1,8 % erreichten.

Die Angaben in Klammern stellen den entsprechenden Vorjahreswert dar.

Im Gegensatz zu den vergangenen Jahren konnte der Exportüberschuss im Jahr 2003 die wirtschaftliche Entwicklung in Deutschland nicht stützen. Die Exporte nahmen zwar leicht um 1,4 % zu, allerdings stiegen parallel die Importe um 2,6 %, so dass der Wachstumsbeitrag zum Bruttoinlandsprodukt per Saldo mit - 0,3 % negativ war. Der private Konsum sank im vergangenen Jahr abermals, wobei der Rückgang mit - 0,1 % deutlich geringer war als im Vorjahr (- 0,6 %). Trotz der angespannten Lage der öffentlichen Haushalte nahmen die staatlichen Konsumausgaben leicht um 0,9 % zu und stützten damit die Konjunkturentwicklung. Die Entwicklung der Verbraucherpreise war moderat. Im Jahresdurchschnitt stiegen sie um lediglich 1,1 %.

Die schwache Wirtschaftsentwicklung hatte auch negative Auswirkungen auf die Situation am Arbeitsmarkt. Insgesamt sank die Zahl der Erwerbstätigen um 392.000 auf 38,3 Mio. Personen. Das Minus von 1,0 % bedeutet den stärksten Beschäftigungsrückgang seit zehn Jahren. Die Zahl der Arbeitslosen nahm im Jahresdurchschnitt um 315.700 auf 4,376 Mio. zu. Die Arbeitslosenquote erhöhte sich um 0,7 Prozentpunkte auf 10,5 %.

### Aktienmarkt auf Erholungskurs

Der deutsche Aktienmarkt hat 2003 die Wende geschafft. Der wichtigste deutsche Aktienindex DAX notierte zum Jahresende bei einem Schlussstand von 3.965,16 Punkten. Zwölf Monate zuvor lag er noch bei 2.892,63 Punkten. Auf Jahressicht bedeutet das ein Plus von 37,1 %. Damit hat sich das deutsche Börsenbarometer im Vergleich zu den wichtigsten Standardwerte-Indizes im abgelaufenen Jahr weltweit am positivsten entwickelt. Im Jahr 2002 war der DAX allerdings noch mit Abstand der größte Verlierer. Vor der Trendwende Mitte März stand zudem noch ein dramatischer Rückgang auf den absoluten Tiefpunkt von 2.189 Punkten.

Auch an den Rentenmärkten verursachte die Flucht in sichere Anlagen große Kursausschläge, welche zu einem historisch niedrigen Zinsniveau führten. Am Pfandbriefmarkt wurde am Tiefpunkt im März nur noch 3,62 % für zehnjährige Papiere bezahlt. Die

Zinsen lagen am Jahresende wieder deutlich über dem Tiefpunkt und mit 4,42 % auf dem Niveau des Jahresanfangs.

#### **In Baden-Württemberg ein weiteres Jahr Stagnation**

Die Wirtschaftsentwicklung Baden-Württembergs hat auch im Jahr 2003 eine Wachstumspause eingelegt. Das reale Bruttoinlandsprodukt verringerte sich um 0,1 % und konnte mit 291,4 Mrd. Euro nicht ganz den Vorjahreswert erreichen. Die Konjunkturschwäche hat nahezu alle Wirtschaftsbereiche des Landes erfasst. Die Sparmaßnahmen der öffentlichen Hand zeigten Wirkung, so dass die Dienstleistungen der öffentlichen Hand praktisch auf dem Vorjahresniveau verharrten. Die Talfahrt des Baugewerbes hat sich zudem beschleunigt. Ein Lichtblick war das verarbeitende Gewerbe. Vor allem vom Fahrzeugbau gingen Wachstumsimpulse aus. Im Jahresschnitt gab es rund 336.900 Arbeitslose – rund 14,2 % mehr als im Vorjahr. Jedoch hatte Baden-Württemberg im Bundesländervergleich mit 6,2 % weiterhin die geringste Arbeitslosenquote.

#### **Versicherungswirtschaft trotz starkem Gegenwind auf Wachstumskurs**

Wie in den vergangenen beiden Jahren lahrender Wirtschaftsdynamik konnte sich die Versicherungsbranche auch 2003 dem Gesamtrend entziehen. Der Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft (GDV) ermittelte, dass die Beitragseinnahmen seiner Mitgliedsunternehmen im Jahr 2003 148,2 Mrd. Euro betrugen. Damit verzeichnetet die Versicherungsbranche trotz der anhaltend schwachen Konjunktur und weiterhin hoher Arbeitslosigkeit ein Wachstum von 4,7 (4,5) %.

Nachdem im Jahr 2002 eine überschnittlich hohe Schadenbelastung – vor allem als Folge zahlreicher Elementarschäden – zu verkraften war, normalisierte sich die Schadenentwicklung im vergangenen Jahr. Die Leistungen beziehungsweise Aufwendungen für Schadenefälle gingen um 1,7 % auf 141,9 (144,4) Mrd. Euro zurück.

#### **Starkes Neugeschäft prägt die Lebensversicherung**

Der Bedarf an mehr eigenverantwortlicher Altersvorsorge ist vor dem Hintergrund der Probleme der staatlichen Rentenversicherung offensichtlich. Dennoch ist es noch zu keinem grundsätzlichen Stimmungsumschwung hin zu einer ersetzen kapitalgedeckten Altersvorsorge gekommen. Zusätzlich belasten die mäßigen Einkommenszuwächse, die anhaltend hohe Arbeitslosigkeit sowie die große Steuer- und Abgabenbelastung die private Abdeckung des individuellen Vorsorgebedarfs.

Dennoch erreichte das Neugeschäft aus der betrieblichen und privaten Altersvorsorge nach Angaben des GDV 9,5 Mio. Verträge. Während Pensionskassen und Pensionsfonds einen regelrechten Boom erlebten und die Neuverträge um 130 % zunahmen, brach das Geschäft mit den ›Riester-Verträgen‹ von 2,6 Mio. neuen Verträgen im Jahr 2002 auf 0,5 Mio. Verträge ein. Die Beitragseinnahmen aus dem Neugeschäft entwickelten sich positiv und stiegen um 19 % auf 17,5 Mrd. Euro. Ohne die Pensionsfonds und Pensionskassen, also für die eigentliche Lebensversicherung, summierten sich die Beiträge aus dem Neugeschäft auf 16,6 Mrd. Euro. Das entspricht einem Plus von 15 %.

Positiv entwickelten sich ebenfalls die Bruttobrbeitseinnahmen der Lebensversicherer. Der GDV nennt ein Wachstum von 3,5 % auf 67,3 Mrd. Euro. Dem gegenüber stehen um 0,8 % gestiegene Gesamtleistungen in Höhe von 75,4 Mrd. Euro. Hiervon wurden 64,4 Mrd. Euro direkt an den Kunden ausgezahlt, 11,0 Mrd. Euro flossen in die zu Gunsten der Kunden gebildeten Leistungsreserven.

#### **Schaden-/Unfallversicherung: wieder versicherungstechnische Gewinne**

Der Trend zu steigenden Beitragseinnahmen, der nach fünf Jahren sinkender Beiträge seit dem Jahr 2000 zu beobachten ist, hat sich auch im Jahr 2003 fortgesetzt. Die Beitragseinnahmen der Schaden-/Unfallversicherer stiegen um 2,8 % auf knapp 52,9 Mrd. Euro. Gleichzeitig entspannte sich die Scha-

denseite um 6,1 % auf rund 40,7 Mrd. Euro. Beide Entwicklungen führten dazu, dass sich die Schaden-Kostenquote (combined-ratio) erstmals seit 1998 wieder unter der 100 %-Marke bewegt. Dies bedeutet, dass im Jahr 2003 wieder ein versicherungstechnischer Gewinn in Höhe von rund 1,5 Mrd. Euro erzielt werden konnte, nachdem das Jahr 2002 mit einem versicherungstechnischen Verlust von 2,1 Mrd. Euro abgeschlossen wurde.

Auch in der Kfz-Versicherung konnte erstmals wieder seit 1996 ein versicherungstechnischer Gewinn erzielt werden. Das erfreuliche Ergebnis resultiert aus einer verbesserten Ertragssituation in der Kraftfahrt-Haftpflichtsparte. Insgesamt stiegen die Beiträge in der Kraftfahrtversicherung um 2,0 % auf 22,4 Mrd. Euro, während sich der Schadenaufwand um

**Gebuchte Bruttobeiträge nach Versicherungszweigen  
2003 (selbst abgeschlossenes Inlandsgeschäft  
der Erstversicherer)**

Lebensversicherung <sup>1</sup>	67,7	+ 4,1
Pensionskassen	0,9	+ 240
Pensionsfonds	0,04	+ 180
Private Krankenversicherung	24,7	+ 7,2
Kraftfahrtversicherung	22,4	+ 1,9
Allgemeine Haftpflichtversicherung	6,3	+ 3,0
Private Unfallversicherung	5,7	+ 2,5
Industrielle Sachversicherung	4,2	+ 14,7
Wohngebäudeversicherung	3,7	+ 2,5
Rechtsschutzversicherung	2,8	+ 3,5
Hausratversicherung	2,5	+ 1,0
Transportversicherung	1,8	+ 7,0

<sup>1</sup> Mitgliedsunternehmen ohne Beiträge aus der Rückstellung für Beitragsrückerstattung

Quelle: GDV, Stand: März 2004

3,3 % auf rund 19,7 Mrd. Euro verringerte. Die Entwicklung der Sachversicherungen ist von der positiven Schadenentwicklung geprägt. Die Aufwendungen für Schadensfälle gingen um 18,4 % auf 10,1 Mrd. Euro zurück.

**SV Versicherungen: Rückkehr  
in die Gewinnzone**

Die SV Versicherungen Aktiengesellschaften kehrten im Jahr 2003 nach einem von hohen Schäden und einer schwierigen Kapitalmarktsituation geprägten Vorjahr in die Gewinnzone zurück. Für die SV Gebäudeversicherung AG, den Schaden/Unfallversicherer des Konzerns, war 2003 ein Jahr der Konsolidierung und Stabilisierung mit einer verhaltenen Ergebnisentwicklung. Das Beitragswachstum lag deutlich über dem Marktdurchschnitt. Gleichzeitig gingen die Schadenaufwendungen nach dem sehr schlechten Schadenjahr 2002 zurück. Die Geschäftsentwicklung der SV Lebensversicherung AG war von der allgemeinen Wirtschaftsentwicklung geprägt, wobei sich das Neugeschäft positiv entwickelte. Vielfach geringe Einkommenssteigerungen, steigende Arbeitslosigkeit und hohe Steuerbelastungen standen einem echten Stimmungsumschwung zu Gunsten der kapitaldeckten Altersvorsorge entgegen. Die Beitragseinnahmen ohne Beiträge aus der Rückstellung für Beitragsrückerstattung stiegen konzernweit um 3,7 % auf 1,8 (1,7) Mrd. Euro.

Insgesamt konnte nach einem Vorjahresverlust von 25,4 Mio. Euro ein positiver Jahresüberschuss in Höhe von 20,5 Mio. Euro ausgewiesen und somit die Gewinnzone wieder erreicht werden.

Nach verhaltenem Beginn hat die SV Lebensversicherung AG durch einen Neugeschäftsboom zum Jahresende das angestrebte Ziel erreicht. Sehr gut entwickelte sich das Geschäft der betrieblichen Altersversorgung, ein deutlicher Beleg für die gelungene Einführung der Produkte der Sparkassen Pensionskasse. Die Lage an den Kapitalmärkten

entspannte sich etwas, konnte aber noch nicht zufrieden stellen. Dem anhaltenden Trend zu einer niedrigeren Nettoverzinsung folgend konnte sich auch die SV Lebensversicherung einer erneuten Absenkung der Überschussbeteiligung für das Jahr 2004 nicht entziehen. Der Gesamtzins für die laufende Überschussbeteiligung wurde für das Jahr 2004 auf 4,25 % (2003: 4,50 %) festgesetzt. Damit liegt sie über dem Durchschnitt der öffentlichen Versicherer, der für das Jahr 2004 4,2 % beträgt. Insgesamt konnte eine Bruttobetriebssteigerung von 2,7 % auf 1,1 (1,1) Mrd. Euro erreicht werden.

Bei der SV Gebäudeversicherung AG konnten in den meisten Sparten Beitragssteigerungen erreicht werden. Besonders hervorzuheben sind die Kfz-Versicherung und das industrielle Sachgeschäft. Insgesamt wurde eine Beitragssteigerung von 4,8 % auf 652,4 (622,6) Mio. Euro erreicht. Die Bruttogeschäftsjahres schadenquote 2003 ist von 110,7 % im Vorjahr auf 75,3 % zurückgegangen.

Die SV Versicherungen bauen weiterhin auf eine sicherheitsorientierte Kapitalanlagestrategie. Insgesamt stiegen die Kapitalanlagen um 3,1 % auf 12,0 (11,6) Mrd. Euro und erwirtschafteten ein Ergebnis vor Abschreibungen von 734,7 (858,7) Mio. Euro.

### **Lebensversicherung – starkes Neugeschäft**

Das Neugeschäft in der Lebensversicherung war von einem starken Jahresendgeschäft geprägt. Ursachen hierfür waren unter anderem eine deutliche Zunahme der Entgeltumwandlungen im Bereich der betrieblichen Altersversorgung sowie die für das Jahr 2004 von der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungen festgelegte Senkung des Garantiezinses von 3,25 % auf 2,75 %. Das Neugeschäft nach statistischem laufenden Jahresbeitrag stieg um 6,6 %, einschließlich des Neugeschäfts für die Sparkassen Pensionskasse sogar um 18,2 %. Darin enthalten ist das schleppende Neugeschäft des Riesterproduktes, der SV Prämien Rente, mit einem Rückgang um 71,3 % nach statistischem laufenden Jahresbeitrag entsprechend dem insgesamt rückläufigen Markt-

trend. Das Neugeschäft der Fondsgebundenen Lebensversicherung war marktkonform ebenfalls rückläufig und spiegelt die Verunsicherung der Verbraucher rund um die Aktienmärkte wider. Positiv entwickelten sich auf der anderen Seite die Rentenversicherungen, insbesondere auch die gegen Einmalbeitrag.

Das Neugeschäft betrug 2003 nach statistischem laufenden Jahresbeitrag 111,4 (104,5) Mio. Euro und 126,9 (107,4) Mio. Euro nach Einmalbeitrag. Es wurden 92.480 (103.968) neue Verträge geschlossen. Die Beitragssumme des Neugeschäfts (ohne Pensionskasse) erhöhte sich um 13,4 % auf 1.687,7 (1.488,6) Mio. Euro.

Insgesamt konnte im Vergleich zum Vorjahr eine Steigerung um 2,7 % bei den gebuchten Bruttobeträgen auf rund 1,1 (1,1) Mrd. Euro verzeichnet werden. Die Beiträge aus der Rückstellung für Beitragsrückerstattung beliefen sich auf 50,8 (126,5) Mio. Euro. Daraus resultiert ein Rückgang der Gesamtbeiträge gegenüber dem Vorjahr von 3,9 % auf 1,1 (1,2) Mrd. Euro.

Der Vertragsbestand ist mit 939.351 (940.141) annähernd konstant. Nach statistischem laufenden Jahresbeitrag ergibt sich ein Bestandswachstum auf 973,8 (965,1) Mio. Euro.

Die an die Versicherungsnehmer gezahlten Versicherungsleistungen stiegen um 19,4 % auf rund 1.037,2 (868,4) Mio. Euro. Die am mittleren Bestand des laufenden Beitrags gemessene Stornoquote der SV Lebensversicherung ist mit 3,7 (3,0) % zwar höher als im Vorjahr, liegt aber nach wie vor deutlich unter dem ebenfalls gestiegenen Marktdurchschnitt.

Die Kapitalanlagen sind um 2,2 % auf 10,6 (10,4) Mrd. Euro angewachsen. Die Erträge sind um 20,6 % auf 621,8 (783,6) Mio. Euro zurückgegangen. Ursächlich hierfür waren neben dem allgemeinen Rückgang des Zinsniveaus Abschreibungen in Höhe von 211,9 Mio. Euro. Hierdurch konnten auch die stillen Lasten des Vorjahrs zum Großteil ab-

getragen werden. Insgesamt verfügt der Lebensversicherer zum Jahresende über 245,0 Mio. Euro Reserven in den Kapitalanlagen. Als weiterer Reservepuffer steht der Gesellschaft eine freie Rückstellung für Beitragsrückerstattung von 361,2 Mio. Euro zur Verfügung. Nach der vom GDV empfohlenen Berechnungsmethode ergab sich eine laufende Durchschnittsverzinsung der Kapitalanlagen von 4,63 (5,34) % und im Durchschnitt der letzten drei Jahre von 5,40 %. Die Nettoverzinsung betrug 3,75 % und im Dreijahresdurchschnitt 5,09 %.

Die SV Lebensversicherung erzielte einen Gesamtüberschuss von 37,4 (147,6<sup>1</sup>) Mio. Euro. Nach der Zuführung zur Rückstellung für Beitragsrückerstattung verbleibt ein Jahresüberschuss von 12,0 Mio. Euro gegenüber 5,0 Mio. Euro im Vorjahr.

#### **Betriebliche Altersversorgung gut aus den Startlöchern gekommen**

Die SV Versicherungen haben bereits im Jahr 2002 die Produktpalette der betrieblichen Altersversorgung (bAV) ergänzt, so dass alle fünf Durchführungswege angeboten werden. Neben dem bereits bestehenden Angebot wurden mit den neu gegründeten Einrichtungen »Sparkassen Pensionskasse« und »Sparkassen Pensionsfonds« weitere Möglichkeiten

<sup>1</sup>Die SV Lebensversicherung AG hat aufgrund der mit dem Gesetz zur Umsetzung der Protokollerklärung der Bundesregierung zur Vermittlungsempfehlung zum Steuerverkürzungsgesetz verbundenen Änderung hinsichtlich der Besteuerung von Lebens- und Krankenversicherungsunternehmen (teilweise Nichtanerkennung der Abschreibungen auf Investmentfonds) die Möglichkeit wahrgenommen, den Jahresabschluss und Lagebericht 2002 nachträglich zu ändern. Gegenstand der Änderungen war die Reduzierung der Abschreibung auf Investmentfonds (Übergang von dem strengen auf das gemilderte Niederstwertprinzip) in Höhe von 139 Mio. Euro. Damit wurde eine wesentliche zusätzliche Steuerbelastung für das Unternehmen vermieden und führte zu einer um 136 Mio. Euro verbesserten Dotierung der Rückstellung für erfolgsabhängige und erfolgsunabhängige Beitragsrückerstattung. Des Weiteren wurde aufgrund einer BFH-Rechtsprechung vom 18.12.2002 die Zinsen auf Genuss scheine in Höhe von 8,4 Mio. Euro phasengleich vernommen. Durch diese Sondereffekte, die in vollem Umfang den Kunden zugute gekommen sind, stieg der Jahresüberschuss 2002 auf 147,6 Mio. Euro.

für Arbeitgeber geschaffen, den im Altersvermögensgesetz (AVmG) festgelegten Rechtsanspruch ihrer Arbeitnehmer auf kapitalgedeckte betriebliche Altersversorgung zu erfüllen.

Die betriebliche Altersversorgung hat im Laufe des Jahres 2003 an Dynamik gewonnen. Im Kreis der öffentlichen Versicherer liegen die SV Versicherungen mit einem Vermittlungsanteil für die Sparkassen Pensionskasse von etwas mehr als 14 % auf dem zweiten Platz in diesem Geschäftsfeld. Damit wurden die Weichen für die Zukunft gestellt und eine klare Positionierung in einem immer wichtiger werdenden Geschäftsfeld erreicht.

#### **Schaden-/Unfallversicherung – Trendwende geschafft**

Die SV Gebäudeversicherung AG, der Schaden-/Unfallversicherer der Versicherungsgruppe, konnte im Jahr 2003 wiederum eine erfreuliche Beitragsentwicklung erzielen. Die gebuchten Bruttobeiträge stiegen um 4,8 % auf 652,4 (622,6) Mio. Euro. Damit liegt das Wachstum ein weiteres Mal deutlich über dem Marktdurchschnitt. Besonderen Anteil an der erfreulichen Entwicklung hatte die Kraftfahrtversicherung mit einem Plus von 5,0 %. Die Beitragseinnahmen konnten in dieser Sparte von 147,4 auf 154,7 Mio. Euro erhöht werden. Daneben konnte auch in der Industriellen Sachversicherung ein erfreulicher Beitragszuwachs erzielt werden. Hier stiegen die Beitragseinnahmen um 14,5 %. Wie bereits im Vorjahr war die Industrielle Feuerversicherung mit einem Beitragswachstum von 17,0 % hieran maßgeblich beteiligt. Die Einnahmen konnten damit (in FI) von 41,9 Mio. Euro auf 49,0 Mio. Euro gesteigert werden.

Um 4,2 % stieg das Neugeschäft der SV Gebäudeversicherung nach Bestandsbeiträgen – ein erfreuliches Ergebnis, da der Anstieg trotz eines Rückgangs der Neugeschäftsbeiträge in der Schlüsselsparte Kraftfahrtversicherung um 12,7 % erzielt werden konnte. Im Jahr 2003 wurden 201.749 neue Verträge mit einem Bestandsbeitrag von 69,9 (67,1) Mio. Euro abgeschlossen.

Erfreulich war auch die Entwicklung der Schadensituation im zurückliegenden Geschäftsjahr. Hier ist eine Normalisierung eingetreten. Größere Schadenereignisse im Elementarbereich blieben aus. Insgesamt ging auch die Anzahl der Elementarschäden zurück. Die Bruttogeschäftsjahresschadenquote im selbst abgeschlossenen Geschäft sank auf 75,3 (110,7) %. Dies entspricht Versicherungsleistungen in Höhe von 487,5 (684,8) Mio. Euro – einem Rückgang um 28,8 %. Die combined ratio im selbst abgeschlossenen Geschäft konnte deutlich gesenkt werden und liegt nun bei 87,5 (122,7) %.

Die Kapitalanlagen der SV Gebäudeversicherung stiegen um 4,2 % auf 1,3 (1,2) Mrd. Euro. Aus ihnen resultierten Erträge in Höhe von 117,1 (93,3) Mio. Euro.

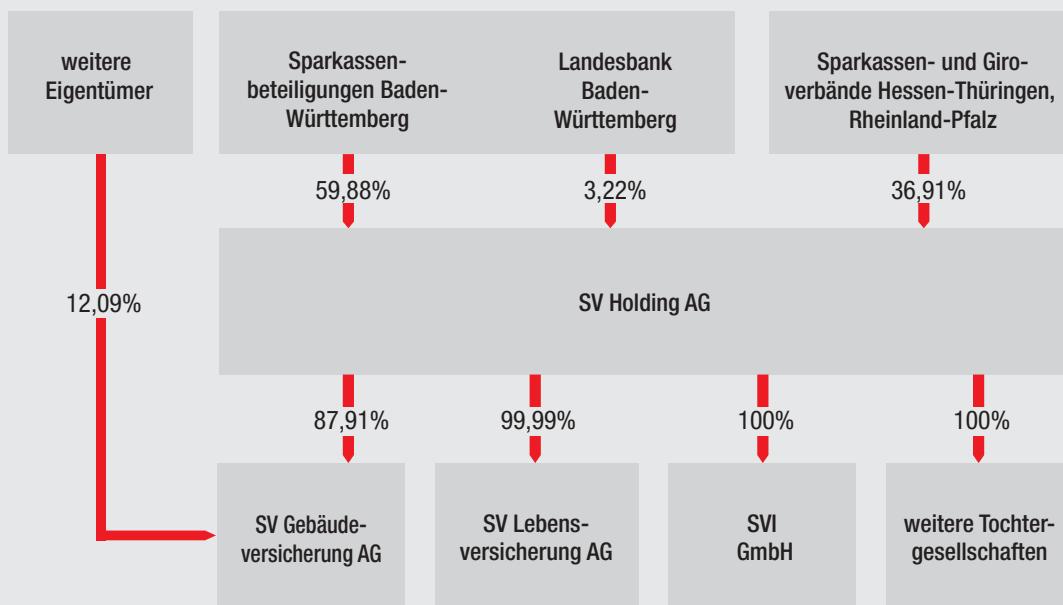
Die positiven Entwicklungen des Geschäftsjahres führten die SV Gebäudeversicherung, nach dem schwierigen Jahr 2002 wieder zurück in die Gewinnzone. Nachdem 2002 ein Jahresfehlbetrag in Höhe von 46,3 Mio. Euro angefallen ist, konnte 2003 ein positives Ergebnis von 11,6 Mio. Euro ausgewiesen werden. Dass der Gewinn nicht höher ausgefallen ist, liegt an den Auswirkungen einiger schlechter Schadenjahre der Vergangenheit, in denen die Naturgewalten in Form von Sturm, Hagel, Hochwasser oder Überschwemmungen in Baden-Württemberg immer wieder eine Vielzahl von Schäden hinterlassen haben. Dies hat in erster Linie zwei Auswirkungen: Zum einen musste in den vergangenen Jahren zur Schadenregulierung auf die Rücklagen zurückgegriffen werden. Diese können nun wieder aufgefüllt werden. Damit macht sich die SV Gebäudeversicherung wieder wetterfest. Zum anderen hat sich der Rückversicherungsschutz in den letzten Jahren stetig verteuert. Die SV Gebäudeversicherung musste ihre Rückversicherungspartner verstärkt in Anspruch nehmen. Da die Schadenentwicklung weltweit steigend verläuft, erhöhten sich parallel auch die Rückversicherungspreise. Der zweite Grund für die steigenden Rückversi-

cherungspreise sind die Terroranschläge vom 11. September 2001, die dazu führten, dass sich der Rückversicherungsmarkt auf der Angebotsseite verengt hat.

#### **ZÜRS – Zonierungssystem für Überschwemmung, Rückstau und Starkregen eingeführt**

Der Trend zu immer mehr und höheren Schäden durch Unwetter seit Beginn der 90er-Jahre ist ungebrochen. Das Jahr 2003 kann hier nicht zur Entwarnung beitragen, sondern wird als Verschnaufpause eingeschätzt. Experten gehen von einer steigenden Tendenz auch in der Zukunft aus. Die mehr als 40-jährige Erfahrung der SV Gebäudeversicherung in der umfassenden Elementarschadenversicherung bestätigt diese Entwicklung. Um den in seiner Flächendeckung in Deutschland einzigartigen umfassenden Versicherungsschutz auch in der Zukunft aufrecht erhalten zu können, passte die SV Gebäudeversicherung ab 1. Januar 2004 ihre Beiträge an und führte ein Zonierungssystem für Hochwasser- und Überschwemmungsschäden ein. Der umfassende Versicherungsschutz gegen Feuer, Sturm, Hagel, Hochwasser, Überschwemmung, Erdbeben, Erdrutsch, Erdfall, Bergsturz, Lawinen und Schneedruck kann so aufrecht erhalten werden.

Mit dem vom Gesamtverband der deutschen Versicherungswirtschaft (GDV) für die gesamte Versicherungswirtschaft entwickelten Zonierungssystem für Überschwemmung, Rückstau und Starkregen (ZÜRS) steht der SV Gebäudeversicherung ein System zur Verfügung, die Versicherung gegen Hochwasser- und Überschwemmungsschäden risikogerechter auszustalten. Dabei werden der solidarische Schutz aufrecht erhalten und die existuellen Risiken weiter versichert. Mit dem neuen Instrument wurde die Möglichkeit geschaffen, eine risikoadäquate und damit auf die jeweilige Risikolage der einzelnen Gebäude angepasste Ausgestaltung der Beitragssätze und Selbstbeteiligungen vorzunehmen.

**Zukünftige Struktur des Konzerns****Fusion sichert Zukunft**

Die SV Versicherungen stehen wie die gesamte Assekuranz unter einem enormen Wettbewerbs- und Kostendruck. Das politische und wirtschaftliche Umfeld, die schwierige Lage an den Kapitalmärkten sowie die negative Schadenentwicklung belasten die Versicherungswirtschaft und damit auch die SV Versicherungen. Die konsequente Umsetzung der Strategieziele, insbesondere des Produktivitätssteigerungsprogramms 10plus, sind die richtigen Schritte, dieser Entwicklung wirksam zu begegnen. Zusätzlich müssen aber weitere Kostendegressionen erzielt werden. Um diesen Herausforderungen gerecht zu werden, haben sich die SV Versicherungen mit der SV SparkassenVersicherung Hessen-Nassau-Thüringen im Jahr 2004 zusammengeschlossen.

Durch die Fusion ist zunächst ein besserer Risikoausgleich in der Schaden- und Unfallversicherung zu erzielen. Außerdem können Synergiepotenziale durch Nutzung der Größenvorteile und Einsparungen in Höhe von 88 Mio. Euro jährlich erreicht werden. Der Zusammenschluss ist damit die unternehmerische Antwort auf die Veränderungen der

Marktbedingungen und eine wichtige Voraussetzung zum Ausbau der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens.

Dabei konnte auf bereits bestehenden Gemeinsamkeiten aufgebaut werden. Beide Versicherer sind Sparkassen-Versicherer und tragen das SV im Unternehmensnamen. Sie sind mit Abstand regionale Marktführer in der Gebäudeversicherung in ihren Geschäftsbereichen, die angrenzen. Das gemeinsame Geschäftsgebiet umfasst 20 Mio. Einwohner, das sind 24 % der Einwohner Deutschlands. Der neue Konzern ist im Leben- und Kompositbereich die Nummer zwei unter den öffentlichen Versicherern. Bei den Sachversicherern sogar die Nummer drei bundesweit. In der Verbundenen Wohngebäudeversicherung kommt er auf Platz eins der Gesamtbranche.

Beschlossen sind folgende Eckpunkte: Das neue Unternehmen wird eine Holdingstruktur mit zwei operativen Gesellschaften – Komposit und Leben – haben. Die Vorstände werden personenidentisch besetzt. Sitz der Unternehmen und der Vorstände wird Stuttgart sein. Ein Vorstandsmitglied wird einen weiteren Sitz in Wiesbaden haben. Die Beteiligungsverhältnisse liegen zu 63,1 % beim Sparkassenverband Baden-Württemberg und zu

36,9 % beim Sparkassen- und Giroverband Hessen-Thüringen. Neben dem Konzernsitz in Stuttgart werden sechs regionale Bearbeitungsstandorte (Erfurt, Karlsruhe, Kassel, Mannheim, Stuttgart und Wiesbaden) als Zweigniederlassungen geführt. Sie sind bis 2010 gesichert. Der erforderliche Arbeitsplatzabbau wird an allen sechs Standorten proportional vorgenommen. Es ist das erklärte Ziel, diesen sozialverträglich zu gestalten.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass durch die Fusion alle beteiligten Partner profitieren. Zunächst die Kunden, die an erster Stelle stehen. Durch verbesserten Service, optimierte Kostenstrukturen und noch mehr an den Bedürfnissen der Kunden ausgerichtete Produkte wird die herausragende Position in der Region gesichert. Das Gleiche gilt für den Vertrieb, der vor Ort dem harten Wind der Konkurrenz ausgesetzt ist. Auch die Mitarbeiter profitieren durch gesicherte Arbeitsplätze. Die Zusammenführung der Unternehmen und die damit verbundene Ausrichtung an den Anforderungen des sich verändernden Marktes schafft die Voraussetzung für die Sicherheit der Arbeitsplätze in der Zukunft. Die Regionen profitieren von der Fusion durch die langfristige Sicherung der Ertragskraft und die Sicherung der Arbeitsplätze. Der neue Konzern bleibt seinen Regionen, dem Land und seinen Menschen eng verbunden und zeigt dies auch durch das soziale, kulturelle und sportliche Engagement über Spenden- und Sponsoringmaßnahmen. Und nicht zuletzt wird eine angemessene Verzinsung des eingesetzten Kapitals sichergestellt, indem die Ertragskraft der fusionierten Unternehmen gefestigt und die Risikostruktur verbessert und verbreitert wird.

### Kooperation im Sparkassenverbund

Die Sparkassen-Finanzgruppe ist seit Jahrzehnten ein führender Ansprechpartner, wenn es um Bank-, Bauspar- und Versicherungsdienstleistungen aus einer Hand geht. Der aus den Sparkassen, Landesbanken, Landesbausparkassen, der DekaBank und den öffentlichen Versicherern bestehende Verbund zählt zu den wichtigsten Anbietern von Finanzdienstleistungen innerhalb Deutschlands.

Der Sparkassenverbund ist eine wichtige Säule für den Geschäftserfolg der SV Versicherungen. So konnten die Sparkassen im Jahr 2003 ihren Vermittlungsanteil weiter steigern. In der betrieblichen Altersversorgung haben die Sparkassen enorme Anstrengungen unternommen, um die mittelständische Wirtschaft mit entsprechenden Dienstleistungen zu versorgen. Über »Vorsorgeweeken/-Aktivitäten« haben sie ihren Kunden erfolgreich entsprechende Beratungsleistungen angeboten. Mit den Sparkassen wurde im vergangenen Jahr ein neues Vergütungs- und Zusammenarbeitssystem entwickelt, das auf eine intensive Ausschöpfung vorhandener Potenziale und auf eine gleichzeitige Stärkung des Vertriebs von Schaden-/Unfallversicherungen ausgerichtet ist. Zusätzlich wurde der Außendienst der SV Versicherungen stärker in die Sparkassen integriert. In der Zusammenarbeit mit der LBS konnte die Vermittlung von Bausparverträgen gegenüber 2002 verdoppelt werden. Die Zusammenarbeit mit der LBBW wurde weiterentwickelt. Die LBBW ist der mit Abstand bedeutendste Vermittler der SV Versicherungen innerhalb der Sparkassen-Finanzgruppe.

### Mitarbeiterzahlen leicht rückläufig

Die SV Versicherungen verzeichnen im Jahr 2003 leicht sinkende Mitarbeiterzahlen. Dies ist unter anderem ein Erfolg des 10plus-Programms zur Steigerung der Produktivität und der durchgeführten Prozessoptimierungen im Unternehmen. Zum Jahresende wurden insgesamt 3.160 (3.286) Mitarbeiter beschäftigt. Darin enthalten sind 197 (193) Auszubildende und BA-Studenten (Berufsakademie). Die Steigerung der Ausbildungszahlen spiegelt den Ausbau des Außendienstes wider, da vor allem im Außendienst neue Lehrstellen geschaffen wurden. Von den 49 Auszubildenden, die ihre Ausbildung im Jahr 2003 beendet haben, konnten trotz notwendiger Personalreduzierungen 38, das sind 77,6 %, übernommen werden. Die Mitarbeiterentwicklung im Außen- dienst verlief planmäßig positiv und stieg von 938 auf 993.

### **»Dankeschön« an Kunden und Mitarbeiter**

Für das vertrauensvolle Miteinander und die konstruktive Zusammenarbeit bedanken sich die SV Versicherungen zuallererst bei ihren Kunden und sichern diesen gleichzeitig zu, dass ihre Wünsche und Bedürfnisse auch weiterhin mit oberster Priorität behandelt werden. Mit Hilfe einer intensivierten Kunden- und Serviceorientierung wollen die SV Versicherungen ihre Stellung als führender Regionalversicherer in Baden-Württemberg auch nach Vollzug der Fusion mit der SV SparkassenVersicherung Hessen-Nassau-Thüringen weiter ausbauen.

Großer Dank gilt den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Innen- und Außendienst, die sich im zurückliegenden Jahr mit bemerkenswerter Energie und hoher Leistungsbereitschaft eingesetzt haben. Dabei wurden bereits eine große Zahl fusionsvorbereitender Aufgaben zusätzlich zum Tagesgeschäft in Angriff genommen. Für die konstruktive und zukunftsorientierte Zusammenarbeit bedanken sich die SV Versicherungen auch bei ihren Betriebs- und Personalräten.

### **Der Erfolgsgarant: die Sparkassen-Finanzgruppe**

Ein »Dankeschön« gebührt auch den regionalen Verbundpartnern der SV Versicherungen. Die Zusammenarbeit mit den Sparkassen Baden-Württembergs, der Landesbank Baden-Württemberg, der LBS Landesbausparkasse Baden-Württemberg, dem Sparkassenverband Baden-Württemberg sowie mit weiteren Partnern der Sparkassen-Finanzgruppe trägt einen gewichtigen Teil zum Erfolg der SV Versicherungen bei. Bedanken möchten sich die SV Versicherungen auch bei ihren Partnern im Bereich der öffentlichen Versicherer.

### **Steigende Wachstumsraten**

Das deutsche Wirtschaftswachstum soll im Jahr 2004 im Vergleich zum Vorjahr leicht ansteigen. Sachverständige erwarten ein Plus des Bruttoinlandsproduktes von 1,5 bis 1,7 %. Dabei erwarten die Experten eine Erholung der Export- sowie der Binnengewirtschaft. Nachhaltig positive Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt wird die leichte Erholung der Konjunktur nicht haben. Die Arbeitslosigkeit wird auf hohem Niveau verharren.

### **Versicherungswirtschaft 2004 mit langsamem Wachstum**

Die leichte Aufhellung des wirtschaftlichen Umfelds lässt für die Versicherungswirtschaft keine spürbaren Nachfragesteigerungen erkennen. Allerdings lässt die anhaltende Rentenunsicherheit sowie der diskutierte Wegfall der Steuerfreiheit der Kapitalerträge von Lebensversicherungen zum 1. Januar 2005 für 2004 einen positiven Ausblick für die Lebensversicherung zu. Der GDV rechnet mit einem Beitragsplus von 3,5 %. Für die Schaden-Unfallversicherung prognostizieren die Verbandsexperten – bei ausgeprägten Unterschieden zwischen den einzelnen Zweigen – ein Beitragswachstum von 2 %. Die Versicherungswirtschaft inklusive der privaten Krankenversicherung wird 2004 um etwa 3,5 % wachsen. Sie wird damit aber weiterhin oberhalb der Entwicklung des Bruttoinlandsprodukts liegen, wobei die Differenz der Wachstumsraten kleiner wird.

## **Mit verhaltenem Optimismus blicken wir nach vorn**

Das Umfeld der SV Lebensversicherung ist in den folgenden Jahren durch teilweise gegenläufige Einflussgrößen gekennzeichnet. Einerseits lassen die beschlossene Absenkung des Rentenniveaus in der gesetzlichen Rentenversicherung, die Einführung der staatlich geförderten privaten Zusatzrente (»Riester-Rente«) sowie die Reformierung der betrieblichen Altersvorsorge grundsätzlich positive Impulse für das Neugeschäft der kommenden Jahre erhoffen. Mit diesen Maßnahmen wird die Notwendigkeit einer eigenfinanzierten, kapitalgedeckten Altersvorsorge bei einem breiten Bevölkerungsteil immer mehr in den Vordergrund rücken.

Andererseits gibt es mehrere Entwicklungen, die sich negativ auf die Geschäftsentwicklung auswirken können. Neben der anhaltend schwachen gesamtwirtschaftlichen Entwicklung könnte die für das Jahr 2005 geplante Abschaffung der Steuerfreiheit der Zinserträge kurzfristig zu positiven Entwicklungen führen, mittel- bis langfristig sind allerdings negative Auswirkungen auf das Neugeschäft zu befürchten. Zwar wird die Lebensversicherung das einzige Produkt bleiben, das biometrische Risiken tragen kann, der Konkurrenzkampf um die »Sparer« wird jedoch im gesamten Finanzdienstleistungssektor weiter zunehmen. Die SV Versicherungen begegnen dieser Entwicklung unter anderem mit einer erforderlichenfalls angepassten Produktpalette, einer Stärkung der Zusammenarbeit im Sparkassen-Verbund sowie einem Ausbau des Außendienstes. Auf der Beitragsseite wird sich die zunehmende Zahl regulärer Versicherungsabläufe negativ bemerkbar machen – eine Kompensation die-

ser Beitragsabgänge durch Neugeschäft ist unter den vorher beschriebenen Rahmenbedingungen schwierig. Auf der Kostenseite wird die Fusion mit der SV SparkassenVersicherung Hessen-Nassau-Thüringen beachtliche Synergien bringen, die die Wettbewerbssituation weiter verbessern werden.

Charakteristisch für die SV Gebäudeversicherung in 2004 wird ein weiterhin intensiver Beitrags- und Konditionenwettbewerb sein. Beitragssteigerungen werden sich dadurch möglicherweise nicht in vergleichbarem Umfang wie in den Vorjahren durchsetzen lassen. Vor diesem Hintergrund ist es das mittelfristige Ziel, ein positives versicherungstechnisches Ergebnis zu erreichen. Die Fusion mit der SV SparkassenVersicherung Hessen-Nassau-Thüringen ist neben den sonstigen Maßnahmen zur Ergebnisverbesserung ein weiterer Schritt, um die Wettbewerbssituation zu stärken. Zusammenfassend rechnet die SV Gebäudeversicherung für das Jahr 2004 mit einem ausgeglichenen Ergebnis.



Löwentorstraße 65





## KULTUR, KUNST UND DESIGN

---

### WELCHE BEDEUTUNG HABEN SIE IM UNTER- NEHMEN?

»Wir dokumentieren die geistige Offenheit als eine wichtige Schlagader unseres Unternehmensverständnisses und unserer Unternehmenskultur.« So brachte es der Vorstandsvorsitzende Reinhard Schäfer auf den Punkt, als er zu den Kunstwerken der SV Versicherungen befragt wurde. Die Künstler Stephan Balkenhol, Franz Bernhard, Camill Leberer und Thomas Locher und ihre Werke werden in diesem Geschäftsbericht vorgestellt. Balkenhols Stelzenmänner vor dem Erweiterungsbau sind bereits zur Visitenkarte der SV Versicherungen geworden. Diese Arbeiten werden auf den folgenden Seiten gezeigt – zudem, wie ausgewählte Kunden der SV Versicherungen mit Unternehmenskultur, Kunst und Design umgehen. Ganz unterschiedliche Ansätze werden vorgestellt – einer faszinierender als der andere.



Löwentorstraße 65





**STEPHAN BALKENHOL** 1957 in Fritzlar/Hessen geboren. Er studierte von 1976 bis 1982 Bildhauerei an der Hochschule für Bildende Künste in Hamburg. Seit 1992 ist er Professor an der Staatlichen Akademie der Bildenden Künste in Karlsruhe. Stephan Balkenhol lebt und arbeitet in Karlsruhe und im französischen Meisenthal. Das große Foto entstand, als seine Skulptur »Stelzenmänner« vor dem Erweiterungsbau der SV Versicherungen in Stuttgart aufgestellt wurde.



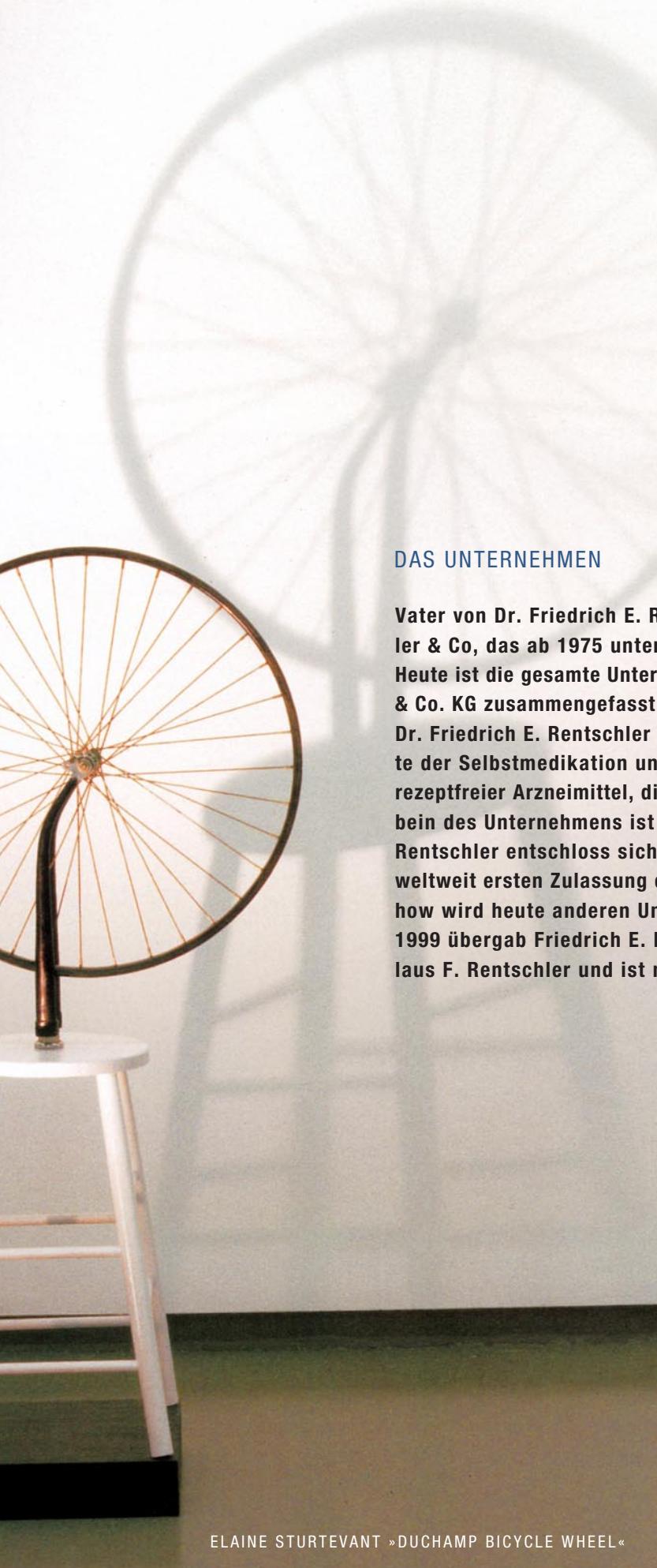
## **SAMMLUNG FER**

---

Seit den 60er Jahren sammelt Friedrich E. Rentschler Kunst. Seine Sammlung FER gibt einen umfassenden Überblick der Kunstentwicklung der letzten 50 Jahre. Von der Minimal Art, der Konzeptkunst, der Arte Povera und den Neuen Wilden bis hin zur Videokunst. Bedeutende Künstler seiner Sammlung sind beispielsweise: Donald Judd, Sol Lewitt, Dan Flavin, Richard Serra, Elaine Sturtevant, Robert Barry, Daniel Buren, Mario Merz, Giulio Paolini, Jannis Kounellis und Giuseppe Penone, aber auch Salvo, Sylvie Fleury, Liam Gillick, Gonzales Förster und Monica Bonvicini.



DR. FRIEDRICH E. RENTSCHLER VOR EINEM WERK VON IMI KNOEBEL



## DAS UNTERNEHMEN

Die Geschichte der Rentschler-Unternehmen geht zurück bis auf das Jahr 1927. Damals gründete der Vater von Dr. Friedrich E. Rentschler in Laupheim das Unternehmen Dr. Rentschler & Co, das ab 1975 unter Dr. Rentschler Arzneimittel GmbH & Co firmierte. Heute ist die gesamte Unternehmensgruppe unter der Dr. Rentschler Holding GmbH & Co. KG zusammengefasst. Die Dr. Rentschler Arzneimittel GmbH, deren Leitung Dr. Friedrich E. Rentschler 1959 übernommen hatte, konzentriert sich auf Produkte der Selbstmedikation und zählt in Deutschland zu den führenden Herstellern rezeptfreier Arzneimittel, die in jeder Apotheke zu erhalten sind. Das zweite Standbein des Unternehmens ist die Rentschler Biotechnologie GmbH. Dr. Friedrich E. Rentschler entschloss sich 1974, Interferone zu entwickeln. Dies führte 1983 zur weltweit ersten Zulassung eines Interferons. Das über Jahrzehnte erlangte Know-how wird heute anderen Unternehmen als Forschungsdienstleistung angeboten. 1999 übergab Friedrich E. Rentschler die Firmenleitung an seinen Sohn Dr. Nikolaus F. Rentschler und ist nun Vorsitzender des Aufsichtsrats.

ELAINE STURTEVANT »DUCHAMP BICYCLE WHEEL«



**DR. FRIEDRICH E. RENTSCHLER** Das Konzept des Sammlers ist es, mehrere Arbeiten von den jeweiligen Künstlern zu erwerben, um damit jeden Künstler in seinem formalen Reichtum darstellen zu können. Ein bedeutender Teil der Sammlung FER ist im Museum für Neue Kunst/Zentrum für Kunst und Medientechnologie (ZKM/MNK) in Karlsruhe ausgestellt. Dort befinden sich auch Werke aus den Sammlungen Burda, Fröhlich, Grässlin und Weishaupt.

Herr Dr. Rentschler, was waren Ihre Impulse, Kunst zu sammeln?

Meine Eltern sammelten Antiquitäten, besonders romanische, gotische und barocke Kleinplastiken. Ich war beeindruckt, wie die Kunst durch diese Werke die unterschiedliche religiöse Haltung der einzelnen Epoche tradiert. Die romanischen Figuren sind introvertiert, meditativ, die gotischen sind himmelstrebend und im Barock ist die Gegenreformation und der feudale Geist allgegenwärtig. So wuchs in mir der Wunsch, den zeitgenössischen Geist über die Kunst zu verstehen und zu erkennen. Kunst wurde für mich, wie die Wissenschaft, zum Erkenntnisprozess. Dabei musste ich Unverständnis bei meinen Freunden und Bekannten im Hinblick auf die moderne Kunst immer in Kauf nehmen. Gerade die Avantgarde stellt überkommene künstlerische Formulierungen ständig in Frage und ist häufig schockierend, provozierend und ungewöhnlich. Aber umso spannender war und ist es für mich, mich geistig flexibel mit dem Heute auseinander zu setzen.

Nach welchen Prinzipien sammeln Sie?

So wie ein Kunstwerk nach dem inneren Konzept des Künstlers entsteht, so entsteht eine Sammlung ebenfalls nach dem inneren Konzept des Sammlers. Neben der Suche nach dem Zeitgeist in den Kunstwerken und der damit verbundenen Frage, welche Werke der vielen zeitgenössi-

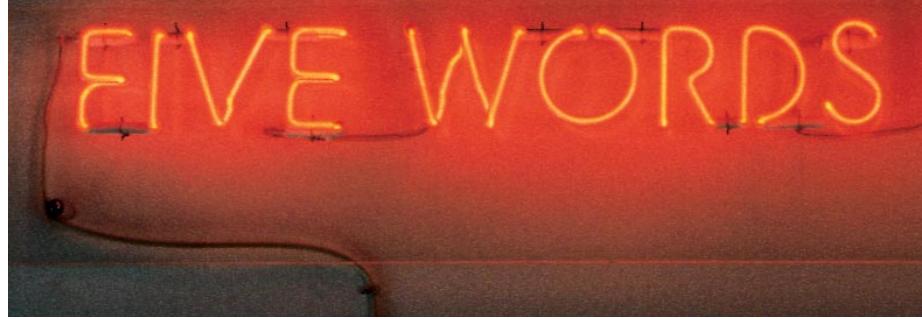
schen Künstler werden in 50 oder 100 Jahren für unsere Zeit stehen, ist für mich wichtig, eben dieses innere Konzept der Künstler zu erkunden. Für mich ist ein Künstler umso besser, je überzeugender er diesen Inhalt vermitteln kann. Darüber hinaus ist der Reichtum seiner Formulierungen sehr wichtig. Der Reichtum seiner Formulierungen muss aber immer auch seine Handschrift tragen, wie zum Beispiel bei Josef Albers.

Dies alles nachzuempfinden, ist spannend, macht Spaß und das bereichert mein Leben. Gestalten macht mir Freude, erfüllt mich. Das Gestalten eines Unternehmens und das Gestalten einer Sammlung. Nachdem ich festgestellt habe, dass ich zum Künstler nicht berufen bin, habe ich mich eben auf das Gestalten einer Sammlung kapriziert.

Woher wissen Sie, wo in der zeitgenössischen Kunst vorne ist?

Das ist eine schwierige Frage. Die Beantwortung kann nur durch den Rückzug auf das Gefühl erfolgen. Die langjährige Beschäftigung mit den weltgeschichtlichen Entwicklungen, der Wissenschaft und der Kunst lassen vermutlich dieses Gefühl entstehen. Ganz wichtig ist aber auch die ständige Kommunikation mit Freunden, Galeristen, Ausstellungsmachern und Künstlern sowie die Beschäftigung mit dem entstehenden Schrifttum und der Kritik. Da man das Gespür letztlich nicht definieren kann, empfinde ich das Talent, mit hoher Aufmerksamkeit durch die Welt zu gehen, als ein Geschenk.

»»



JOSEF KOSUTH »FIVE WORDS IN RED NEON«

Sie haben vorhin Albers erwähnt. Sein Werk besteht ja nur aus Quadraten. Wo sehen Sie denn z.B. bei ihm die Spiegelung des Zeitgeistes?

Durch die fortwährende Verwendung von Quadraten erreicht Albers, dass die graphische Form seiner Bilder unwichtig wird. Albers hat die Form durch die ständige Wiederholung der Quadrate getötet. Damit tritt die Farbe als wesentliches Gestaltungsmittel in den Vordergrund, und zwar nicht die Farbe schlechthin, sondern die jeweiligen Wechselwirkungen der verschiedensten Farben. Es geht ihm um die Interaktion of Color und so benennt er auch einen Großteil seiner Arbeit. Albers führt die Relativitätstheorie der Farbe in die Kunst ein. Ist ein solches künstlerisches Konzept ohne das Weltbild von Albert Einstein, der auf die allgemeine Relativität der Dinge hingewiesen hat, überhaupt denkbar? Das Bewusstsein, dass alles relativ ist, ist erst in den vergangenen 100 Jahren entstanden.

Welche Rolle spielt Ihr Ansatz, Kunst zu sammeln, für Ihre Rolle als Unternehmer?

Es gibt zwei große, persönliche Bereiche: Das ist das Unternehmen und die Kunst. Beides gehört untrennbar zu mir. In beiden Fällen, als Unternehmer und als Sammler geht es mir darum vorneweg zu gestalten, das Neue zu entdecken, besonders das, was für die Zukunft Bestand hat. Diese Einstellung war sicher auch für die Entscheidung in den 70er Jahren die Basis, im Unternehmen biotechnologisch zu arbeiten. Damals war dies ein riskanter Schritt hinein in Neuland.

Ich bin überzeugt, dass meine Beschäftigung mit der Kunst auch positiv auf das Unternehmen gewirkt hat. Die Beschäftigung mit der Kunst ist Erkenntnisprozess, genauso wie Forschung ein Erkenntnisprozess ist – insofern gehört für mich Kunst und Forschung zusammen. Und Forschung ist eine Basis des Unternehmens.

So gibt es Wechselwirkungen zwischen Unternehmen und Kunst. Werke, die ich im Unternehmen präsentiere, wirken auch als weiche Faktoren auf die Mitarbeiter. Ich habe das Gefühl, dass sicher eine gewisse geistige Flexibilität dadurch ins Unternehmen hinein transportiert wurde und wird. Aber das sind Vorgänge, die kann man nicht machen, die kann man nicht wollen, die sind. Letztlich geht es um Kreativität. Ich bin überzeugt, dass das Hineinbringen der Kunst in das Unternehmen die Kreativität eher fördert denn mindert. Aber das sind alles Prozesse, die sehr lange dauern und sehr im Atmosphärischen stattfinden. Sie können das nicht an irgendwelchen Dingen festmachen und messen, das geht nicht.

Aber heute sehen viele Unternehmen, dass die sogenannten weichen Faktoren für den Unternehmenserfolg durchaus eine Rolle spielen.

Ja. Das ist sicher so. Wenn man überhaupt eine Messgröße finden will, dann vielleicht die bei uns sehr geringe Fluktuation. Natürlich hat das nicht nur mit dem Chef zu tun, sondern hängt mit dem Vertrauensverhältnis zwischen Führung und Mitarbeitern zusammen. Das sind alles Faktoren, die sind sehr komplex.



Wirkt sich Ihr Impetus als Kunstsammler auch auf den ästhetischen Anspruch in Bezug auf Ihr Unternehmensdesign aus?

Zunächst mal: Wir haben natürlich ein Corporate Design. Das Design spielt in unserer Branche aber keine so große Rolle. Die Tabletten sind alle rund und flach, die Kapseln sind auch alle ähnlich. Es kommt aber darauf an, über die Packung auch das Unternehmen erkennbar zu machen. Wir haben schon immer Wert darauf gelegt, dass man Rentschler-Präparate erkennen kann. Wir müssen natürlich auch darauf achten, dass jede Marke ihr Image bewahrt. Denn das Vertrauen in die Marke ist von besonderer Bedeutung.

Wir setzen in einem der beiden großen Zweige unseres Unternehmens auf die Selbstmedikation. Denn wir sehen, dass die Menschen zunehmend von der Krankenkassenmentalität Abstand nehmen, nehmen müssen, und in die Apotheke gehen. Zu den Präparaten die sie dort kaufen, müssen sie Vertrauen haben. Das heißt für uns, es geht weniger darum ein Firmenimage aufzubauen, sondern ein Markenbild mit qualitativ hochwertigen Produkten.

Behandeln Sie Fragen des Designs und der Kunst auch in Ihrer internen Kommunikation?

In unserer Mitarbeiterzeitschrift »Doreport« werden regelmäßig Artikel darüber veröffentlicht. Zum Beispiel über die Entwicklung des Firmenbildes von 1927 bis 2000. Ein Artikel von mir handelt vom Thema »Kunst – ein Geheimnis?« Oder auch: »Neue Marken in bewährtem Gewand.«

Die Mitarbeiter freuen sich darüber, erläuternde Erklärungen zu erhalten. Die Reaktionen der Mitarbeiter sind allerdings vielfältig.

Spielt das Thema Kunst denn auch eine Rolle in Ihrer externen Kommunikation? Gibt es Reaktionen von Ihren Geschäftspartnern?

Die Kunst wird heute oftmals als Prestigeobjekt, als Chromleiste um das Unternehmen gesehen. Natürlich gibt die Kunst ein gewisses progressives Image, auch bei den Geschäftspartnern. Grundsätzlich möchte ich aber dem Bundespräsidenten Rau in diesem Punkt zustimmen, der sagte: »Kunst ist nicht das Sahnehäubchen auf der Torte, sondern die Hefe im Teig.«

Herr Dr. Rentschler, wir danken Ihnen für das Gespräch.







**CAMILL LEBERER** 1953 in Kenzingen im Breisgau geboren. Er studierte von 1978 bis 1984 Bildhauerei an der Staatlichen Akademie der Bildenden Künste in Stuttgart. Dort lehrte Camill Leberer von 1991 bis 1992 als Gastprofessor, zuvor war er von 1987 bis 1988 Gastdozent an der Fachhochschule für Gestaltung in Pforzheim tätig. Leberer lebt und arbeitet in Stuttgart. Seine Wandarbeit in der Eingangshalle der SV Versicherungen am Stuttgarter Löwentor bietet immer wieder neue Eindrücke.



## SAMMLUNGEN SCHEUFELEN

---

Die von Dr. Ulrich Scheufelen begründete Sammlung Papier- und Buchkunst enthält unter anderem seltene Papiere aus exotischen Fasern, seltene Bücher und Buchkunstexponate. Die Sammlung ist im Papier- und Buchkunstmuseum in Lenningen ausgestellt. Als Ausstellungsort für seine Sammlung christlicher Kunst konnte Dr. Scheufelen die Lutherstadt Wittenberg gewinnen. Sie ist dort dauerhaft im alten Rathaus, mitten im Zentrum der Stadt, ausgestellt. Seine Sammlung enthält rund 300 Exponate christlicher Arbeiten auf Papier, darunter die Chagall-Bibel, einen Zyklus von Pechstein sowie Arbeiten von Dix, Dali, Picasso, Beuys oder Keith Haring. Die Sammlung ist heute eingebroacht in die öffentliche Stiftung »Christliche Kunst Wittenberg«.

MUSEUM FÜR PAPIER- UND BUCHKUNST, LENNINGEN





**DR. ULRICH SCHEUFELEN** Unternehmer und Kunstsammler. Dr. Ulrich Scheufelen ist geschäftsführender Gesellschafter der Papierfabrik Scheufelen in Oberlenningen. Er führt das Familienunternehmen in der vierten Generation. Dr. Scheufelen sammelt Papier- und Buchkunst in seiner Eigenschaft als Unternehmer sowie christliche Kunst als privater Sammler.

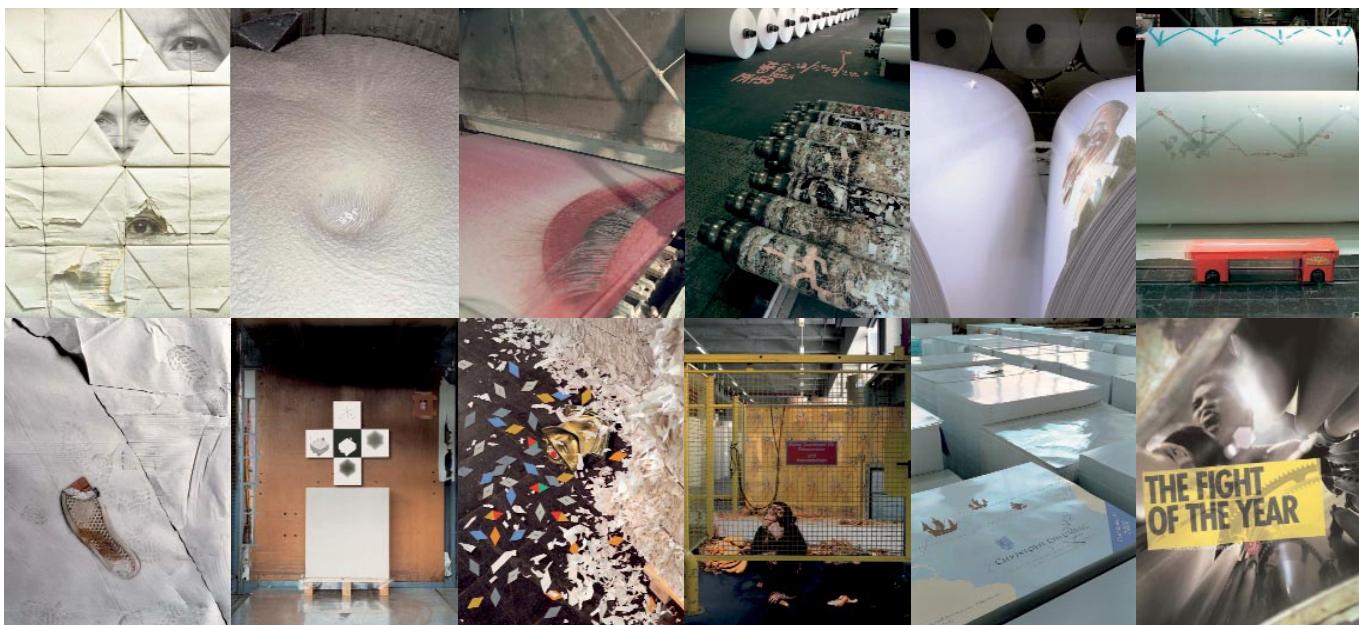


## DAS UNTERNEHMEN

Scheufelen, Lenningen, eine der wenigen deutschen Papierfabriken, die sich noch in Familienbesitz befindet. Gegründet 1855 steht demnächst das 150-jährige Jubiläum ins Haus. Die Papierfabrik Scheufelen ist spezialisiert auf hochwertige Papiere. Die Produktion umfasst die beiden Standbeine Bilderdruck- und Premiumpapiere, ein breites Sortiment mit einer Fülle von Oberflächen, Färbungen und Flächengewichten. Im Bereich hochwertigster Kunstdruckpapiere ist Scheufelen in Europa Marktführer. Scheufelen pflegt in der Papierherstellung auf Spitzenniveau die Verbindung von traditionellem Handwerk und High-Tech in der Produktion. Das Traditionunternehmen ist einer der größten Arbeitgeber im Kirchheimer Raum und produziert für über 50 Länder der Welt.

Welchen Anlass hatten Sie, Kunst zu sammeln?

Mitte der 80er Jahre hatten wir als Papierhersteller die Idee, Papier als Kulturgut und als Kulturträger zu propagieren. Damals kam der Marketing- und Kommunikationsfachmann Manfred Grupp zu uns und wir haben überlegt, wie wir diese Idee umsetzen können. Zusammen mit Herrn Grupp haben wir dann entschieden, dass wir hochwertige Kalender herstellen wollen, in denen wir Paperkunst und Buchkunst als Motive verwenden. Bis dahin hatten wir nur kleine Funktionalkalender gemacht, aber keine großen, schönen Kalender, keine Wandkalender. Das war der eigentliche Anlass für uns, die Kunst, die dann als Motiv für die Kalender verwendet werden sollte, anzukaufen. Und so haben wir angefangen Paperkunst und zusätzlich Buchkunst zu



PREISGEKRÖNTER SCHEUFELEN WANDKALENDER 2004

kaufen. Wir haben dann die Buchkunstkalender und Papierkunstkalender gemacht und von Anfang an sehr schöne Prämierungen bekommen.

Sie haben mit den Exponaten dann ein Papier- und Buchkunstmuseum gegründet. Wie kam es dazu?

Nachdem wir einige Kunst-Exponate im Hause hatten, kam die Überlegung: Was machen wir damit? Die Kunstwerke waren zwar hier in der Firma archiviert, aber wir wollten sie auch ausstellen. Und dann kam es zu der glücklichen Fügung, dass zum gleichen Zeitpunkt hier in Lenningen für ein altes Fachwerkhaus, wir nennen es das Schlossle, eine Nutzung gesucht wurde. Die Gemeinde hatte das Schlossle in den 80er Jahren gekauft, und es gab die Überlegung der Gemeinde, das Schlossle zu renovieren, und etwas damit zu machen. Nach verschiedenen Überlegungen hatte sich die Gemeinde dann entschieden, eine Gemeindebücherei in einem Stockwerk unterzubringen. Dann stand die Frage im Raum, was geschieht mit dem zweiten Stockwerk. Und wir haben gesagt: Eine Bücherei und ein Papier- und Buchkunstmuseum wäre eine ideale Kombination.

Wir hatten hier einen von Bürgern gegründeten Verein »Freunde des Schlosses«, die auf eine kulturelle Verwendung des Schlossschens bei der Gemeinde hingearbeitet haben. Deren Bestreben war es, ein Museum einzurichten. Wir haben uns gegenseitig unterstützt, so gut wir das konnten. Innerhalb der kleinen Gemeinde Lenningen gab es also einen Bürgerkreis, der sich engagiert hat. Das war sehr schön. Insofern hatten wir die Unterstützung in der Kommune.

Und so ist es dann auch gekommen: Wir haben 1992 das Museum eingeweiht. Heute ist es ein öffentliches Museum. Wir sind zuständig für die Ausstattung – also für die Exponate. Und das Haus gehört der Gemeinde. Es ist also kein Firmenmuseum, sondern ein Museum, das der Kommune gehört. Im Museum finden auch andere kulturelle Ereignisse statt, wie z.B. Lesungen. Schriftsteller stellen sich vor oder es gibt Vorträge. Das Museum ist ein sehr schöner Rahmen für solche Veranstaltungen.

Die Schwerpunkte der Sammlung sind Papierkunst und Buchkunst. Wir haben auch seltene Papiere gesammelt aus exotischen Fasern z.B. aus Bananenschalen – die sehr schwierig herzustellen sind. Wir haben seltene Bücher gesammelt. Das sind Exponate, die zur Buchkunst passen. Aber Schwerpunkt ist die Papier- und Buchkunst an sich.

Wirkt die Kunstsammlung in das Unternehmen hinein?

Wir sind ein Produktionsbetrieb. Wir haben die Exponate zwar hier eingelagert und archiviert, aber nicht ausgestellt. Ausgestellt wird nur im Museum. Natürlich sind unsere Mitarbeiter immer stolz, wenn sie im »Teckboten«, unserer Regionalzeitung, gelesen haben, dass wir mit unseren Kalendern erste Preise gewonnen haben. Das erfüllt sie mit Stolz. Aber man kann nicht sagen, dass sich viele unserer Mitarbeiter auch für Papier- und Buchkunst interessieren. Es ist eine Nischenkunst. Das Hauptinteresse der Mitarbeiter liegt bei den Kalendern. Aber die Kalender, die mit Preisen prämiert wurden, die sind bei der Belegschaft sehr beliebt. Und weil sie dann auch immer relativ schnell vergriffen sind, sind sie doppelt

»»

HAP GRIESHABER  
GRABLEGUNG  
BLATT XIV  
AUS DEM POLNISCHEN  
KREUZWEG, 1967



beliebt. Bei einigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die einen Papier- oder Buchkunstkalender haben, der prämiert wurde, hängt der heute noch im Wohnzimmer. Mit dem Medium Kalender haben wir mehr in den Betrieb hinein gewirkt als mit dem Museum.

Mit den Kalendern haben wir einen ziemlichen Breiteneffekt erzielt. Bei den Kalendern, die prämiert wurden, ist die Nachfrage auch von außen so groß geworden, dass sie schnell vergriffen waren. Die werden jetzt mit Hilfe von Inseraten gehandelt.

Ist diese Art mit Kunst und Kalendern umzugehen auch Unternehmenskultur?

Ich denke schon. Gerade die Tatsache, dass wir auch im Betrieb publik machen konnten, dass Papier eine Tradition hat und etwas Besonderes ist, das wirkt in den Betrieb hinein. Denn auch wenn ein Teil unserer Mitarbeiter noch nicht im Museum war, so wissen sie doch, dass es das Museum gibt, und sie haben die Kalender gesehen und sie wissen auch, dass wir Auszeichnungen bekommen haben. Und da gibt es schon ein bisschen Stolz, dass wir so ein herausragendes Produkt herstellen. Die Mitarbeiter wissen, wir machen hochwertige Papiere, die auch in der Kunst verwendet werden.

Wirkt Ihr Kunstengagement auch auf das Corporate Design?

In gewisser Hinsicht bildet beides eine Einheit. Mit Manfred Grupp zusammen haben wir damals, als es um die Idee mit der Papier- und Buchkunst ging, auch entschieden, dass unsere Corporate-Farbe Weiß sein soll. Nun kann man sagen, dass das eine nahe liegende Wahl ist: Ein Papier-

hersteller hat Weiß als Farbe. Aber das gab es damals in der Papierindustrie noch nicht. Wir waren diejenigen, die das Weiß propagiert haben. Wenn wir jetzt Messestände machen, dann sind die weiß und wir versuchen soweit das geht, den Eindruck herzustellen, dass ein Stand von Scheufelen aus weißem Papier ist. Insofern hat Kunstengagement und Corporate Design die gleiche Wurzel.

Wir haben jetzt von Ihrer Sammlertätigkeit als Unternehmer gesprochen. Sie sammeln aber auch noch privat?

Ja, aber auch meine private Sammlertätigkeit hat letztlich hier in der Firma angefangen – und auch mit Papier. Ich hatte Mitte der 80er Jahre eine Gelegenheit. Der Sohn eines Sammlers aus München wollte sich nach dem Tod des Vaters von einer Wasserzeichensammlung trennen, die sein Vater, der in leitender Position in einem Museum tätig war, über viele Jahre hin aufgebaut hatte. Diese gesamte Wasserzeichensammlung komplett angeboten zum Kauf. Und dann habe ich damals gesagt, bevor die Sammlung jetzt in den Handel geht und vereinzelt wird, kaufe ich sie. Ich bin mit dem Kleinbus hingefahren und habe sie besichtigt. Vorher hatte ich mit einem Experten gesprochen, der mich sehr ermutigt hat, denn ich verstand nicht viel von Wasserzeichen. Der sagte: »Wenn Sie die Gelegenheit streichen lassen, bekommen Sie sie nie wieder.« Da habe ich sie dann gekauft. So ging das bei mir mit dem Sammeln los.

Dann kam ich Anfang der 90er Jahre – wieder eher per Zufall – zum christlichen Thema. Das begann damit, dass ich auf einer Auktion ein christliches Kunstwerk gekauft habe – von Schmidt-Rottluff »Christus und die Frauen«, ein Holzschnitt aus dem Jahr 1919. Das Thema war interessant: »Christus und die Frauen« – ein theologisch nicht



JOSEPH BEUYS  
»ICH TRÄUMTE, DASS DAS  
CHRISTENTUM JETZT EINE  
CHANCE HAT«, 1969

ganz aufbereitetes Thema. Und das hat mir gefallen. Später habe ich in der Kunsthalle in Berlin einen Jesuskopf von Otto Dix aus dem Jahr 1949 gesehen, der hat mir auch gut gefallen. Dann habe ich den auch gekauft und zu Hause aufgehängt. Und dann fing ich an, mich durch diese zwei Exponate für das christliche Thema in der Kunst zu interessieren. Und ich habe dann nach und nach aufgekauft. 1995 hatte ich die Gelegenheit von Pechstein eine Mappe aufzukaufen mit Holzschnitten des Vater Unser, 13 Holzschnitte. Da hatte ich dann auf einmal 25 Kunstwerke mit diesen 13.

Sie sind dann auch mit dieser Sammlung wieder an die Öffentlichkeit gegangen. Warum?

Bei der christlichen Sammlung war meiner Frau und mir völlig klar, dass wir die nicht für uns behalten. Die Künstler haben ihre Werke nicht für uns gemacht, sondern für die Öffentlichkeit. Das war immer ein Antrieb beim Sammeln der christlichen Kunst, dass diese Sammlung auf Dauer für die Öffentlichkeit bestimmt ist. Und das christliche Thema als solches ist sowieso mehr ein öffentliches als ein privates. Deshalb haben wir von Anfang an Ausstellungen gemacht.

Und dann kam der Plan mit Wittenberg?

Eine Ausstellung in der Lutherstadt Wittenberg hat der Vorsitzende des dortigen Kunstvereins, Herr Professor Budde, vermittelt. Meine Frau und ich haben zu der Zeit überlegt, was wir mit der Sammlung machen sollen. Und wir haben Herrn Budde

angesprochen, dass es keine schlechte Idee wäre, sie nach Wittenberg zu geben, weil das ein ganz besonderer Ort ist. Das wurde dann aufgenommen vom Oberbürgermeister – und so kam es, dass wir 2001 eine Stiftung eingerichtet haben in Wittenberg, wo wir die ganze Sammlung hingegeben haben. Die Stadt Wittenberg hat uns sehr unterstützt und auch die Sparkasse in Wittenberg. Und jetzt ist die Sammlung im alten Rathaus von Wittenberg, mitten im Zentrum, zwischen den beiden Lutherkirchen: Die eine ist die Schlosskirche, da hat er die Thesen angebrüllt, das andere ist seine Predigerkirche, die Marienkirche. Und da ist jetzt die Ausstellung permanent. Meine Frau und ich sind Mitglieder des Kuratoriums der Stiftung. Wir kaufen auch immer noch gelegentlich nach und bringen die Kunstwerke nach Wittenberg. Das ist eine öffentliche Sammlung. Diese Stiftung ist übrigens offen. Jeder, der ein christliches Werk zustiften will, ist herzlich eingeladen – und jeder, der spenden will, kann spenden. Die Stiftung ist gemeinnützig. Das ist keine Scheufelen Angelegenheit, es ist eine Wittenberger Angelegenheit. Sie heißt auch: »Stiftung Christliche Kunst Wittenberg«. Der Markenname Wittenberg tut der Sammlung gut.

Herr Dr. Scheufelen, wir danken Ihnen für das Gespräch.



**THOMAS LOCHER** 1956 im oberschwäbischen Munderkingen geboren. Er studierte von 1979 bis 1985 an der Staatlichen Akademie der Bildenden Künste in Stuttgart sowie an der Universität Stuttgart. Von Thomas Locher stammen zwei Arbeiten im neuen Gebäude der SV Versicherungen am Stuttgarter Löwentor: eine 19 Meter lange Hängeskulptur im Luftraum des Foyers, die mit Sprache und Begriffen spielt, sowie eine Spiegelarbeit im Vorstandsbereich, die den Betrachter mit einem Satz des Stuttgarter Philosophen Georg Wilhelm Friedrich Hegel konfrontiert.

»Es zeigt sich, dass hinter dem so genannten Vorhange, welcher das Innere verdecken soll, nichts zu sehen ist, wenn wir nicht selbst dahinter gehen, ebenso sehr damit gesehen werde, als dass etwas dahinter sei, das gesehen werden kann.«  
Georg Wilhelm Friedrich Hegel (1770 – 1831), aus »Phänomenologie des Geistes«, erschienen 1807.



## **KUNST AM ARBEITSPLATZ**

---

Merckle/ratiopharm hat es sich zur Aufgabe gemacht, die Räume seiner Mitarbeiter mit Originalwerken zeitgenössischer Künstler auszuschmücken. Denn moderne Kunst gibt den Arbeitsräumen und ihrer Umgebung eine abwechslungsreiche und anregende Atmosphäre und fördert ein kreatives und eigenständiges Arbeiten. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gehen in eine Sammelstelle und suchen sich dort selbst ihre Bilder aus. Sie können auch welche zurückbringen und dafür neue wählen. Die Bestandsliste der Sammlung umfasst über 4.000 Bilder und Objekte. Bei den Ankäufen für die Sammelstelle stehen Künstler aus Süddeutschland im Vordergrund. Wobei es nicht um das Sammeln von bereits etablierter Kunst geht.

KUNST EMPFÄNGT DIE MERCKLE/RATIOPHARM-MITARBEITER IM ENTRÉE





#### DIE KUNSTBEAUFTRAGTE – FRIEDERIKE KLATT

Seit drei Jahren ist die studierte Kunstgeschichtlerin, die vielfältige Erfahrungen aus Galerien und von Ausstellungen mitgebracht hat, zuständig für die Kunst im Unternehmen Merckle/ratiopharm.



#### DAS UNTERNEHMEN

Die Firmengruppe Merckle/ratiopharm ist zu 100 % in Familienbesitz. Inzwischen ist mit Ludwig Merckle und Dr. Philipp Merckle bereits die vierte Generation der Gründerfamilie als Geschäftsführer tätig. Die Anfänge von Merckle liegen im Jahre 1881 im damals österreichischen Böhmen. Damit ist das Unternehmen einer der ältesten deutschen pharmazeutischen Hersteller. 1974 gründet Adolf Merckle die ratiopharm, den heute größten und bekanntesten Anbieter generischer Arzneimittel in Deutschland. Von den beiden Standorten in Ulm und Blaubeuren, agiert Merckle/ratiopharm heute als erfolgreiche Pharmaunternehmensgruppe. Die Muttergruppe Merckle GmbH zählt zu den größten Arzneimittelherstellern Deutschlands mit einem eigenständigen Produktprogramm sowie einer eigenen Wirkstoffforschung. ratiopharm ist die meistverwendete und meistverordnete Arzneimittelmarke in Deutschland. Unter den europäischen Generika-Anbietern nimmt die ratiopharm GmbH eine führende Position ein. Bei Merckle/ratiopharm gibt es eine klare Unternehmensphilosophie, die von der Inhaberfamilie getragen wird. Zu dieser Philosophie gehört auch das Kunstkonzepkt »Kunst am Arbeitsplatz«, das von Frau Ruth Merkle vor rund 30 Jahren entwickelt worden ist.



MITARBEITER MIT IHREN LIEBLINGEN

Welchen Anlass hatte Merckle/ratiopharm, ein Kunstkonzept zu entwickeln und umzusetzen?

Die treibende Kraft hinter dem Kunstkonzept war Frau Ruth Merckle. Sie ist es bis heute, auch wenn sie vor zwei Jahren in den Ruhestand getreten ist. Der eigentliche Anlass, Kunst ins Unternehmen zu bringen, liegt schon länger zurück. Vor fast 30 Jahren hatte Frau Merckle bei einem Krankenhausaufenthalt ein Aquarell in ihrem Zimmer, das ihr sehr gut gefiel. Und sie stellte fest, wie angenehm es ist, sich in einem Bereich in dem man sich gezwungenermaßen länger aufzuhalten muss, mit Kunst auseinanderzusetzen. Sie hat dann darüber nachgedacht, ob es nicht gut wäre, auch ihre Mitarbeiter im Unternehmen mit Kunst zu umgeben, und die Auseinandersetzungen mit Kunstwerken am Arbeitsplatz zu fördern. Damit hat sie dann angefangen. Zu Beginn ist sie selber noch mit einem Wagen beladen mit Bildern durchs Haus gefahren und hat den Mitarbeitern angeboten, sich welche auszusuchen. Heute ist das alles ein wenig größer. Wir haben eine eigene Sammelstelle in Blaubeuren-Weiler. Dort ist immer ein Bestand von etwa 200 Arbeiten vorhanden, die gerahmt sind. Die Mitarbeiter können in diese Sammelstelle kommen und sich Kunstwerke für ihr Büro aussuchen. Sie können diese Kunstwerke auch zurückgeben, wenn sie ihnen nicht mehr gefallen, und durch neue ersetzen.

Welche Kunst steht den Mitarbeitern zur Verfügung?

Es handelt sich im Wesentlichen um Graphiken und Papierarbeiten, Originale von Künstlern aus dem süddeutschen Raum. Wobei unser Kunstverständnis nichts mit dem Sam-

meln von etablierter Kunst, sprich großen Namen, zu tun hat. Das Kunsthengagement hat hier vielmehr eine zweite Seite. Einerseits geht es darum, etwas für die Mitarbeiter zu tun. Andererseits werden durch den Ankauf der Werke auch die noch nicht so bekannten regionalen Künstler unterstützt. Auch das ist erklärtes Ziel. Wir unterstützen Künstler nicht durch Sponsoring, indem wir ihnen eine bestimmte Summe zukommen lassen, sondern wir fördern sie, indem wir ihnen Kunstwerke, die uns gefallen, abkaufen. Eine meiner Aufgabe ist es, im Ankauf für eine gewisse Vielfalt der Stile zu sorgen, damit auch für alle Mitarbeiter letztlich etwas dabei ist.

Hat dieses Arbeiten inmitten von Kunst spürbare Auswirkungen auf das Klima im Unternehmen?

Am Anfang, als das Konzept in die Firma hineingetragen wurde, gab es Widerstände. Die Sorge war: Jetzt wird wirklich bis zum letzten mein Arbeitsplatz fremdbestimmt und fremdgestaltet. Diese Sorgen sind schnell verflogen, denn zum einen ist es erlaubt, auch eigene, private Sachen ins Büro mitzubringen. Das gehört zum Wohlfühlen am Arbeitsplatz mit dazu. Zum anderen kann sich ja jeder »sein« Kunstwerk für sein Büro aussuchen. Auch den eher kritischen Mitarbeitern fällt nach einiger Zeit auf, dass das Kunsthengagement des Unternehmens ziemlich uneigen-nützig ist. Man will den Mitarbeitern eine Freude machen. Gleichzeitig weiß die Unternehmensführung aber auch, wie wichtig es ist, dass sich die Mitarbeiter an ihrem Arbeitsplatz wohl fühlen. Dazu trägt die Kunst, die er sich aussuchen darf – die ihm die Firma stellt – bei. Die Auseinan-dersetzung mit der Kunst ist ausdrücklich gewünscht.

» »



Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen in die Sammelstelle nach Weiler kommen und sich dort mit den Originalen auseinandersetzen. Deshalb ist die Fahrt zur Sammelstelle auch Arbeitszeit. Die Mitarbeiter sollen diese Gelegenheit wahrnehmen. Die Auswahl des »eigenen« Kunstwerks soll ein bewusster Akt sein. Ich höre, wenn ich im Haus unterwegs bin, dass die Mitarbeiter diese Möglichkeit, sich in einer firmeninternen Artothek Kunstwerke auszusuchen, ganz toll finden. Hier gibt es eben keine vorgefertigten Waren, sondern Originale.

Heute ist deutlich zu spüren, dass die Kunst sich sehr positiv auf den Umgang der Mitarbeiter miteinander auswirkt. Über die Kunst kommt man immer wieder mit Kolleginnen und Kollegen in ein neues Gespräch. Da fragt man sich auch gegenseitig, warum man sich das eine oder das andere Bild ausgesucht hat. Oder, was in den letzten Jahren festzustellen ist, die Mitarbeiter suchen die Abstimmung mit den Kolleginnen und Kollegen, mit denen sie in einem Zimmer sind. Es geht also nicht nur darum, etwas Schönes für sich selbst zu finden, sondern auch darum, zu überlegen, ob es zum Kollegen passt. Durch die Kunst hat sich ein sehr viel stärkeres Miteinander, was über den rein beruflichen Austausch hinausgeht, ergeben.

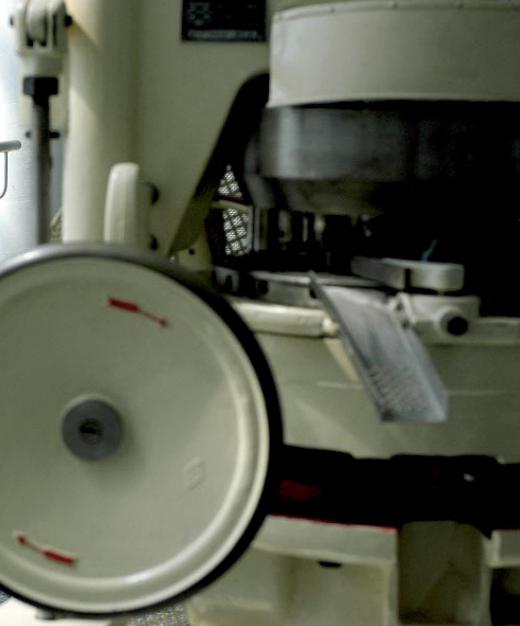
Häufig hängen in den Vorstandsetagen die wertvollen Bilder. Spielen bei Ihnen auch Hierarchien eine Rolle bei der Frage, welche Kunstwerke ausgesucht werden dürfen?

Nein. Bei Merckle/ratiopharm gibt es keine von außen durch Mobiliar oder Kunst erkennbare Hierarchie. Der Geschäftsführer hat die gleichen Möbel wie ein Sachbearbeiter. »Ein kluger Kopf zeigt sich nicht in den Möbeln, die ihn umge-

ben«, ist einer der Kernsätze der Firmenkultur, die die Familie Merckle vertritt. Es gibt deshalb keine Anweisungen, dass sich nur ein leitender Angestellter ein »teures« Kunstwerk aussuchen darf. Es wird nicht nach Preis ausgeliehen, es wird einzig und allein danach weggegeben, was dem jeweiligen Mitarbeiter gefällt. Es wird nur darauf geachtet, dass Aquarelle nicht in Räume kommen, die sehr hell sind, weil sie das zerstört. Es kann aber sein, dass ein leitender Angestellter ein »billigeres« Kunstwerk an der Wand hängen hat als seine Sachbearbeiter – aber das ist doch auch schön so.

Kunst gibt es aber nicht nur in den Büros?

Kunst durchdringt bei Merckle/ratiopharm den gesamten Raum. In allen Fluren und in den Besprechungszimmern hängen Bilder oder stehen andere Kunstobjekte, draußen im Freien gibt es Skulpturen. Unsere Besprechungszimmer haben keine Nummern, sondern tragen die Namen der Künstler, von denen wir Kunstwerke in diesen Zimmern ausgestellt haben. Bei der Auswahl der Kunst, die in diesen »öffentlichen« Räumen ausgestellt werden, haben die Mitarbeiter allerdings kein direktes Mitspracherecht. Vielleicht sollte man noch einmal das allgemeine Ziel formulieren, das mit der Kunst im Unternehmen verfolgt wird: Die Kunst dient der Atmosphäre und dem Schmuck in den Arbeitsbereichen. Die Auseinandersetzung mit den Bildern soll die Mitarbeiter motivieren und ihre Kreativität anregen. Die Kunst soll Perspektiven über den eigentlichen Arbeitshorizont hinaus öffnen. Denn Fortschritte entstehen oft dann, wenn zwei völlig verschiedene Welten zusammenkommen.



Wird das Thema Kunst in internen Medien aufgegriffen?

Das geht schon bei der Einstellung neuer Mitarbeiter los. Im Handout, das jeder neue Mitarbeiter bei der Einstellung erhält, ist das Konzept ›Kunst am Arbeitsplatz‹ dargestellt – mit einer Einladung in die Sammelstelle. In jeder Ausgabe des ›Pharmer‹, unserer Mitarbeiterzeitung, gibt es wenigstens einige Zeilen zum Thema Kunst. Im Intranet haben wir die Rubrik ›Künstler des Monats‹. Ich stelle da Neuzugänge vor, um den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einen Anreiz zu geben, mal wieder in die Sammelstelle kommen und sich die neuen Arbeiten anzuschauen. Wir veranstalten auch Kunst-Seminare, in denen die Mitarbeiter verschiedene Kunst-Techniken kennenlernen und ausprobieren können. Dabei helfen uns unsere Kontakte zu den regionalen Künstlern, die solche Veranstaltungen gern bei uns im Hause abhalten.

Spielt das Thema Kunst auch in der externen Kommunikation eine Rolle?

Nach außen gehen wir mit dem Thema eher zurückhaltend um. Wir freuen uns zwar über jeden, der die Möglichkeit der öffentlichen Führung durch unser Verwaltungsgebäude am ersten Montag im Monat wahrnimmt. Aber das, was das Kunstkonzert von Merckle/ratiopharm wahrscheinlich am stärksten von anderen unterscheidet, ist, dass es zunächst sehr stark nach innen gerichtet ist. Ziel ist es, die interne Kommunikation zu beflügeln. Sicherlich ist diese Zurückhaltung auch das Kennzeichen einer ehrenwerten schwäbischen Unternehmerfamilie, die bewusst nicht so nach außen treten will, sondern für die zunächst der Mitar-

beiter im Mittelpunkt steht, der erst ermöglicht, mit der Außenwelt zusammenzukommen. Deshalb tut Merckle/ratiopharm beim Thema Kunst sehr viel für die innere und vergleichsweise wenig für die externe Kommunikation.

Mit einem Kunstprojekt gehen Sie aber doch nach außen, mit der »Edition Merckle«?

Die »Edition Merckle« ist ein Instrument der Kundenbindung. Man hat vor rund 18 Jahren beschlossen, Ärzten zur Praxiseröffnung nicht mehr eine Kaffeemaschine zu schenken, sondern, um die Verbundenheit mit der Kunst auch zum Kunden hin zu dokumentieren, eine eigene Kunst-Edition aufzulegen, aus der die Ärzte sich dann ein Blatt aussuchen können. Für die »Edition Merckle« werden Künstler beauftragt, graphische Editionen zu entwerfen, aus denen Entwürfe ausgewählt werden, die in einer 180er Auflage gedruckt werden. Die Außendienstmitarbeiter legen den Ärzten eine Mappe mit 12 Editionsblättern vor, aus denen sich die Ärzte dann ein Blatt aussuchen können. Das ist eine sehr erfolgreiche Aktion. Mittlerweile sind über 50 Editionsblätter vorhanden, wobei von vielen Blättern inzwischen die komplette Auflage vergriffen ist.

Frau Klatt, vielen Dank für das Gespräch.



THOMAS LOCHER »Hängeskulptur«

**FRANZ BERNHARD** 1934 in Neuhäuser im Sudetenland geboren. Er studierte von 1959 bis 1966 an der Staatlichen Akademie der Bildenden Künste in Karlsruhe. Seit 1994 ist Franz Bernhard Vorsitzender des Künstlerbundes Baden-Württemberg. Seine Plastik »Gestalt (Kreuzform)« steht im Foyer des Neubaus der SV Versicherungen am Stuttgarter Löwentor. Als Material wurden Stahl und Holz verwandt.

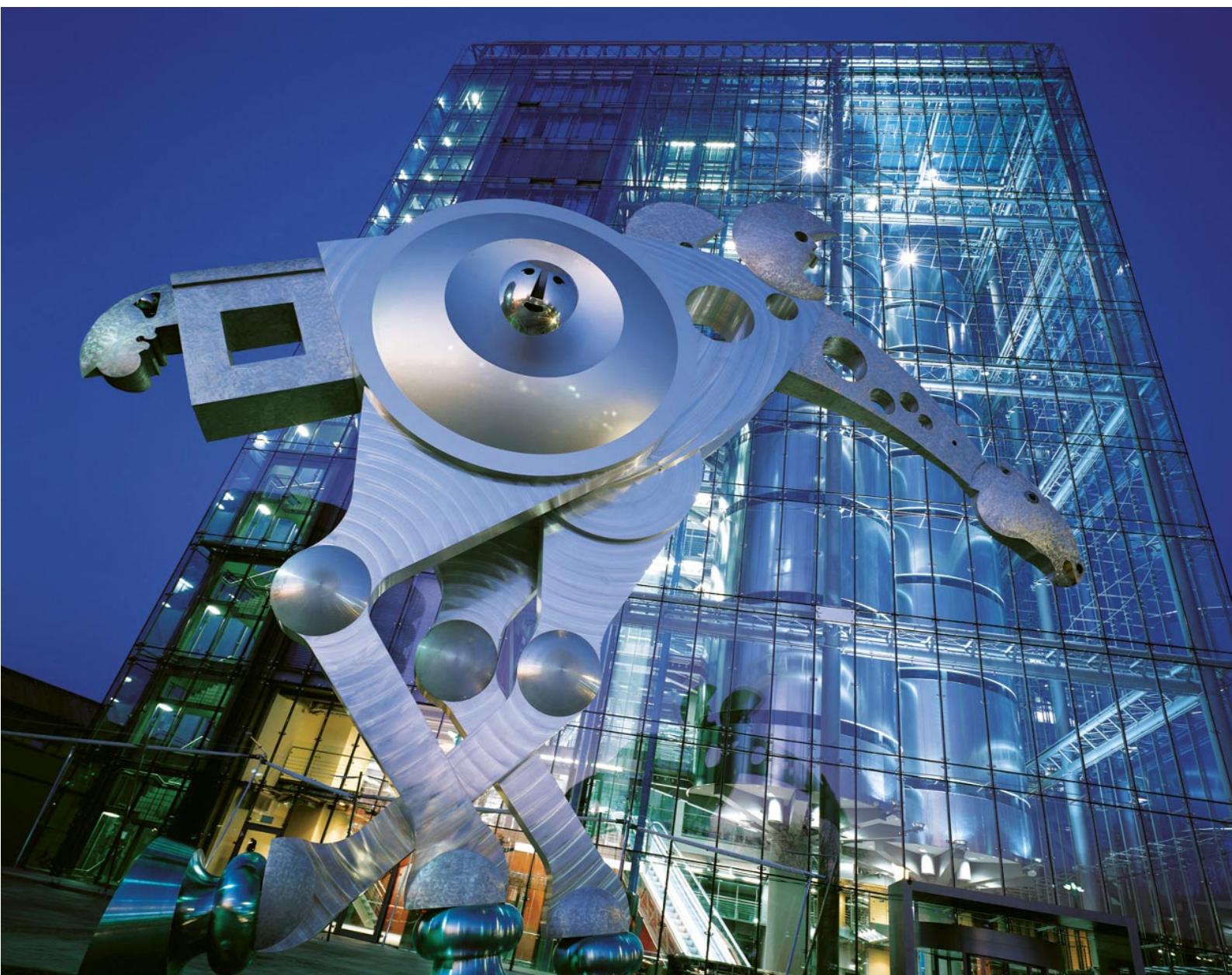


## HEIDELBERG-DESIGN

Die Heidelberger Druckmaschinen AG hat für ihr Industrie-Design seit 1990 mehr als 30 Auszeichnungen erhalten, davon 13 »red-dot-Awards« des Designzentrum Nordrhein-Westfalen. 2002 erhielt die Bogen-druckmaschine Speedmaster CD 74 die Anerkennung zum Designpreis der Bundesrepublik Deutschland vom Rat für Formgebung in Frankfurt. Seit dem Jahr 2000 stellt sich Heidelberg mit einem neuen Industrie-Design vor.

Das Unternehmen hat die Zukunft der Branche im Blick: Zum 150-jährigen Firmenjubiläum im Jahre 2000 hat Heidelberg an seinem Stammsitz die Print Media Academy (rechts), das Zentrum für Kommunikation, Qualifikation und Wissen, gegründet.

DAS S-PRINTING-HORSE – DIE GRÖSSTE PFERDESKULPTUR DER WELT





LANGE NACHT DER MUSEEN IN  
DER PRINT-MEDIA-ACADEMY

## DAS UNTERNEHMEN

Die Heidelberger Druckmaschinen AG (Heidelberg) steht seit 154 Jahren für Zuverlässigkeit, Qualität und Sicherheit. Heidelberg ist heute mit rund 22.000 Mitarbeitern in mehr als 170 Ländern weltweit führender Lösungsanbieter für die Printmedien-Industrie. Mit Hauptsitz in Heidelberg bietet das Unternehmen Produkte von der Druckvorstufe über die unterschiedlichsten Druckmaschinen bis hin zur Weiterverarbeitung. So entwickelt und fertigt die Heidelberg Gruppe Prepress-Produkte, Bogenoffset- und Rollenoffset-Druckmaschinen sowie Weiterverarbeitungssysteme. Software für den Workflow und die Integration aller Produkte sowie Service und Training komplettieren das Angebot. Heidelberg bietet seinen Kunden das vielfältigste Produktpotential der gesamten Druckbranche. Das Unternehmen hat 18 internationale Standorte und 250 Vertriebsniederlassungen.

Welchen Antrieb hatte Heidelberg, Design ins Zentrum der Produktentwicklung zu stellen?

Zunächst gab es einen unternehmenshistorischen Grund. In der zweiten Hälfte der 90er Jahre hat sich Heidelberg von einem reinen Druckmaschinen-Hersteller zu einem Lösungsanbieter für die gesamte Printmedien-Industrie entwickelt. Dies geschah durch Zukäufe diverser Unternehmen wie z.B. Linotype Hell und Stahl. Wir hatten plötzlich eine Vielzahl von Produkten im Angebot, die alle verschiedenen aussahen, verschiedene User-Interfaces hatten, deren Namengebung keiner einheitlichen Logik folgte. In dieser Phase hat Heidelberg sich – 1996 – entschieden, das Industrial Design des Unternehmens neu zu formulieren. Die



**ECKHARD KÖBLER** Senior Manager Industrial Design der Heidelberg Druckmaschinen AG. Seit 19 Jahren ist Eckhard Köbler bei Heidelberg. Inzwischen leitet er die Abteilung ›Industrial Design‹ und bestimmt wesentlich das äußere Erscheinungsbild aller Produkte von Heidelberg. Seine Abteilung betreut die Produkte von der Idee bis zur Serienfertigung – dies über den kompletten Workflow von Prepress über Press bis hin zu Postpress.

Aufgabe war, eine ganzheitliche Produktsprache für alle Bereiche eines gewachsenen und komplexen Unternehmens zu entwickeln. Alles, auch die verschiedensten Produkte vom kleinen Scanner bis zur werkhallengroßen Druckmaschine, sollten zusammenpassen. Das Design sollte die Markenzugehörigkeit aller Produkte zur Heidelberg-Gruppe ausdrücken. Damit sollte auch die Individualität und Integrität des Unternehmens positiv beeinflusst werden.

Diese Aufgabenstellung hätte man sicher auch ohne preisgekröntes Design erledigen können?

Das war nur die eine Seite der Aufgabe. Wir haben uns gleichzeitig gefragt, welche Werte wollen wir mit unserem Design unseren Kunden vermitteln. Und wir haben uns die Kunden sehr genau angesehen und uns gefragt, was wollen die Kunden eigentlich haben, wie müssen die Maschinen aussehen, damit sie ideal in deren Arbeitsumfeld passen. Um den Aspekt des Ästhetischen etwas zu verdeutlichen: Wir produzieren für Kunden, die im Kreativbereich tätig sind – Drucker, Produktioner, Art-Direktoren etc. Für Menschen, die einen Sinn für Form und Schönheit haben, die es zu schätzen wissen, wenn sie an Maschinen arbeiten, die Form und Funktion in angemessener und schöner Weise miteinander verbinden. Beim Planen müssen wir auch an den Alltag in einer Druckerei denken: Es hat keinen Sinn, eine Maschine nur in hellen Farben zu lackieren, wenn sie stark verschmutzt wird. Zentrale Fragen lauten: Wie ist die Situation in den Betrieben? Welche Anforderungen stellen Kunden und Anwender an unsere Produkte? Es ging und geht darum, ein Design zu entwickeln, das ästhetische Vorteile, technische und ergonomische Qualitäten, ökologische

Aspekte, kulturelle und soziale Beziehungen sowie Preis und Wert kommuniziert. Letztlich geht es um Emotionen: mit Industrial Design dem Kunden ein Produkt von hoher Werhaftigkeit nahe zu bringen.

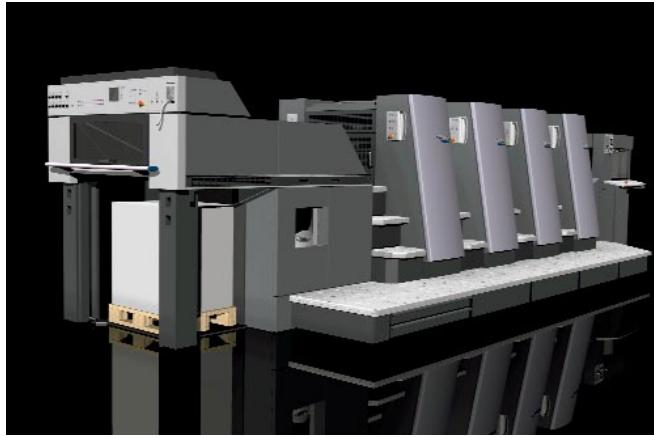
Ist das Wort Emotionen bei Druckmaschinen nicht ein wenig hoch gegriffen?

Warum? In anderen Bereichen ist das doch selbstverständlich. Wer kauft denn Autos nur nach den technischen Daten? Der Verstand spielt zwar mit, aber die Entscheidung trifft letztlich das Herz. Autos sind mit Emotionen besetzt. Was beim Auto längst ein entscheidender Verkaufsfaktor ist, lässt sich auch auf die Printmedien-Industrie umsetzen: Wir liefern Qualität und Zuverlässigkeit als Argumente für die Vernunft – und dazu ein überzeugendes Design für die Seele des Kunden. Schließlich verstehen wir uns, wenn man es pointiert, als der Mercedes der Printindustrie.

Hat Design im Unternehmen etwas bewegt?

Die Zusammenarbeit bei der Entwicklung einer Maschine ist eine ganz andere als früher. Heute gibt es das gleichgewichtige Zusammenspiel von Marketing, Entwicklung und Design. Das Marketing ist zuständig für die Positionierung, die Entwicklung für Technologie und Qualität und das Design dafür, die Werte der Maschine nach außen zu zeigen. Denn die Qualität der Technik zeigt sich zumeist nicht selbst, sie muss nach außen transportiert werden. Wir arbeiten dabei sehr eng zusammen. Obwohl es noch vorkommt, dass sich technische Ingenieure nach Besprechungen darüber wundern, dass man sich einen ganzen Tag lang Gedanken

» »



ANERKENNUNG ZUM BUNDESREICH FÜR  
DESIGN – »SPEEDMASTER CD 74«



NEUHEIT AUF DER DRUPA 2004 – »SUPRASSETTER«

über das Design einer Maschine machen kann. Unser einheitliches Design ist eine der identitätsstiftenden Säulen im Unternehmen, was gerade bei einem so großen internationalen Unternehmen sehr wichtig ist.

Wie hängen Design und Corporate Identity zusammen?

Die Corporate Identity gibt die Spielregeln vor, das Design macht dann das Spiel. Die Corporate Identity wird vom Unternehmen entwickelt, die Designabteilung setzt sie dann bei den einzelnen Produkten um. Da ist das Selbstverständnis des Unternehmens auf der einen Seite: Wir sind Weltmarktführer; wir liefern hoch qualitative Waren; wir sind an der Spitze der technologischen Entwicklung; Kundeninteressen stehen bei uns im Vordergrund. Es ist dann die Aufgabe des Corporate Industrial Designs, diese Unternehmenswerte auch durch das äußere Erscheinungsbild der Produkte auszudrücken. In einer einheitlichen Sprache mit hohem Wiedererkennungswert. Das Corporate Industrial Design regelt bestimmte Dinge wie Produktarchitektur, Unternehmensfarben, Spielregeln der Produktgrafik, den Einsatz weiterer Gestaltungselemente und gibt ein einheitliches User-Interface vor. Und bei jeder einzelnen Maschine, die bei uns entwickelt wird, suchen wir im Industrial Design die beste Möglichkeit, diese Vorgaben konkret umzusetzen.

Verändert diese Fokussierung auf das Design das Klima im Unternehmen (bei den Mitarbeitern)?

Ganz sicher. Es ist ein Thema, dem niemand im Unternehmen ausweichen kann. Neue Produkte werden bei uns als Projekte in Projektteams entwickelt. Und in jedem Projekt sind wir, die Designabteilung, von Anfang an mit dabei. Je-

der Mitarbeiter im Projekt wird von Anfang an mit Designgesichtspunkten konfrontiert – und im Laufe des Projektes ständig sensibilisiert. Es ist eine der Besonderheiten bei uns, dass die Designabteilung nicht nur am Anfang gefragt wird, sondern den kompletten Entwicklungsprozess bis hin zur Serienreife begleitet. Selbst noch im letzten Schritt bevor eine Maschine endgültig in Produktion geht, kann es sein, dass wir noch Optimierungen aus Designsicht einbringen. Wenn auf diese Weise dann ein erfolgreiches Produkt entsteht, dessen Design vielleicht noch Preise gewinnt, dann sind alle stolz, die daran mitgewirkt haben.

Wird Design zum Gegenstand der internen und externen Kommunikation?

Ja, denn Design macht Technik sichtbarer und spürbarer. Wir setzen das Thema Design sowohl in der internen wie der externen Kommunikation ein. Intern ist es sowohl in der Mitarbeiterzeitung »Heidelberger Post« als auch im Intranet präsent. Schwerpunkt ist sicherlich die Vermittlung unserer Projektarbeiten und natürlich die Prämierungen. So werden z.B. Maschinen, die prämiert wurden, abgebildet – zusammen mit dem ganzen Entwicklungsteam. Wir bauen auch Stellwände, auf denen unsere prämierten Maschinen abgebildet sind. Und diese Stellwände präsentieren wir an allen Standorten des Unternehmens. Nach außen spielen in unserer Pressearbeit die Prämierungen unserer Maschinen mit Designpreisen eine große Rolle. Wir platzieren Auszeichnungen in Broschüren und Designartikeln in Zeitschriften sowie in unserem Geschäftsbericht. Weiter zeigen wir unseren zunehmend hohen Designanspruch auch durch die Gestaltung unseres eigenen Geschäftsberichts und durch den Wettbewerb um den besten Geschäftsbericht börsennotier-



BEST OF THE BEST-AWARD –  
»STAHLFOLDER«

ter Aktiengesellschaften, an dem wir jedes Jahr teilnehmen – und übrigens auch immer erste Preise erhalten haben.

Reagieren Geschäftspartner oder die Öffentlichkeit auf das Design in Ihrem Unternehmen?

Die Antwort: ein klares »Ja«. Wir machen Meinungsumfragen und hören Reaktionen unserer Kunden auf Messen: Die Rückmeldungen sind in den allermeisten Fällen sehr positiv. Vorrangig zählt für die Kunden unsere erstklassige Technik; trotzdem ist es das Design, das die Emotionalität bringt, das Vertrauen stärkt und das Image pflegt. Die drupa 2000 war fast eine Designmesse. Design ist der Türöffner für die Geschäfte. Wie richtig wir hier liegen, zeigt, dass der Wettbewerb inzwischen nachzieht. Wir werden unserer Linie treu bleiben und weiterhin agieren statt reagieren, um den Vorsprung zu halten. Bei der drupa 2004, die gerade Mitte Mai zu Ende ging, war unser Design-Anspruch noch deutlicher zu spüren – von den Maschinen bis zum Hallenlayout – und die Kunden waren begeistert.

Design und Kunst gehören eng zusammen. Spielt auch die Kunst bei Heidelberg eine Rolle?

Kunst steht bei Heidelberg nicht so im Zentrum wie das Design. Wir haben keine eigene Abteilung, die sich damit beschäftigt. Trotzdem versuchen wir das Image als modernes, kommunikatives, offenes Unternehmen auch durch unser Kunstengagement – oder durch die Architektur unserer Neubauten – auszudrücken. Wir holen die Stadt und die Region ins Unternehmen hinein. Im Atrium unseres Forschungs- und Entwicklungszentrums finden Konzerte statt. Wir beteiligen uns an der langen Nacht der Museen.

Das Gebäude der Print Media Academy, die wir im Jahr 2000 eingeweiht haben, besteht nahezu komplett aus Glas – es soll den Gedanken der Transparenz offensichtlich machen. Gleichzeitig symbolisiert die sichtbare Struktur zwei Druckwalzen. Die Fassade besteht aus einer zweischaligen Konstruktion mit begehbarem Luftzwischenraum. Auf dem Vorplatz vor der Academy »galoppiert« eine Großskulptur des Bildhauers Jürgen Goertz. Ein Künstler aus der Region. Das »S-Printing-Horse« aus Edelstahl und Aluminium ist mit 13 Metern Höhe die größte Pferdeskulptur der Welt. Es ist inzwischen ein Wahrzeichen auch der Stadt Heidelberg. Insofern wirkt die Kunst nach außen. Aber sie hat auch eine Wirkung nach innen: Hufabdrücke des Pferdes finden sich – sozusagen als verstreuter Teil der Skulptur – an einigen Standorten. Ganz wichtig war auch, dass das Kunstwerk, das ja komplett aus Metall besteht, in unserer Gießerei in Amstetten von unseren Mitarbeitern hergestellt worden ist. Als wir vor einigen Jahren das neue Forschungs- und Entwicklungszentrum eingeweiht haben, haben wir uns gedacht, die Mitarbeiter sollen doch selbst die kahlen Wände füllen. Und in einer Aktion haben wir Leinwände und Farbe zur Verfügung gestellt und die Mitarbeiter haben dann selber die Bilder gemalt, die heute noch dort hängen. Kunst und Architektur wirken also einerseits nach außen und dokumentieren: Wir sind ein offenes Unternehmen, eingebettet in die Region, und sie wirkt wie das Design nach innen und stärkt den Zusammenhalt. Insofern passt die Zielrichtung von Kunst und Design bei Heidelberg gut zusammen.

Herr Köbler, vielen Dank für das Gespräch.

# UNTERNEHMENSKULTUR –

Sicher ist Unternehmenskultur nicht einzig und alleine eine Frage der Kommunikation – aber sie ist es in viel größerem Ausmaß, als das häufig in Unternehmen realisiert wird. Warum das so ist, soll in diesem Aufsatz dargelegt werden.

## Unternehmenskultur in den Wirtschaftswissenschaften

Wie wird der Begriff Unternehmenskultur in den Wirtschaftswissenschaften definiert? Peter Dill schreibt in seinem Buch »Unternehmenskultur«, diese sei »eine Grundgesamtheit gemeinsamer Werte, Normen und Einstellungen (...), welche die Entscheidungen, die Handlungen und Verhalten der Organisationsmitglieder prägen. Die gemeinsamen Werte, Normen und Einstellungen stellen dabei die unternehmenskulturellen Basiselemente dar. Diese werden durch organisatorische Handlungsweisen, Symbole und symbolische Handlungen verknüpft und konkretisiert.«

Wirtschaftswissenschaftler der Universität Kassel haben Firmen hinsichtlich ihrer Unternehmenskultur untersucht. Ein Ergebnis dieser Studie: Entgegen der Annahme, die Ausbildung einer Unternehmenskultur sei nur etwas für Schönwetterperioden, macht sich dieser weiche, nicht berechenbare Faktor gerade in Krisenzeiten und in Modernisierungs- und Umstrukturierungsprozessen bezahlt. »Die Bewältigung dieser grundlegenden innerbetrieblichen Veränderungsprozesse scheint in einer Unternehmenskultur, in der Werte wie Vertrauen, Partnerschaft, Flexibilität und Eigenverantwortung prägend wirken, sehr viel schneller und reibungsloser zu gelingen als in bürokratisch strukturierten Unternehmen mit tiefgegliederten Hierarchien, die durch traditionelle Pflichtvorstellungen und Akzeptanzwerte gekennzeichnet sind.«

## Ein Vorschlag zur Ergänzung

Die rein ökonomische Betrachtung von Unternehmenskultur lässt sich aus einer kommunikations- und einer geisteswissenschaftlichen Perspektive heraus um einige wertvolle Einsichten ergänzen.

Was ist eigentlich Kultur? Die Versuche, diese Frage zu beantworten, füllen ganze Bibliotheken. Unstrittig ist: Kultur wurde erst dadurch möglich, dass Kommunikation entstand und sich zu komplexen Systemen fortentwickelte. Die Sprache hebt den Menschen von anderen Lebewesen ab, sie ermöglicht ihm, komplexe und abstrakte Zusammenhänge zu beschreiben, Phanta-

sien auszudrücken, wahr und falsch zu unterscheiden usw. Durch die Entwicklung technisch reproduzierbarer Zeichensysteme wie der gedruckten Schrift wurden diese Möglichkeiten erweitert. Kommunikation und die ständige Fortentwicklung der Kommunikationssysteme wurden zum Motor der Kulturgeschichte, die als ein evolutionärer Prozess beschrieben werden kann. Teil der Kultur ist die vielfältige Kultur des Wirtschaftens; zu ihr gehört auch das Phänomen Unternehmenskultur. Wenn aber der Motor der Kulturgeschichte Kommunikation ist, dann ist sie auch eine treibende Kraft für die Unternehmenskultur. So lässt sich schlussfolgern: Die Qualität der Unternehmenskultur wird dadurch bestimmt, wie sehr ein Unternehmen bzw. seine Beschäftigten in der Lage sind, sich der Kommunikationsformen der Gesamtkultur nutzbringend und kreativ zu bedienen.

Kommunikationsformen zu untersuchen ist vornehmlich eine Aufgabe der Kommunikationswissenschaft. Als Ergänzung zu den wirtschaftswissenschaftlichen Ansätzen, Unternehmenskultur zu begreifen, können Aspekte aus kommunikationswissenschaftlicher Sicht dienen, angereichert um kommunikationspsychologische, aber auch philosophisch-ethische Aspekte (Stichwort: Wirtschaftsethik). Diese Betrachtungsweise bietet die Chance, eine neue Perspektive auf bekannte Probleme sowie neue Problemlösungsstrategien zu entwickeln.

## Unternehmenskultur und Kommunikation

Welche Erklärungsmodelle benutzen denn Kommunikationswissenschaftler und Praktiker der Kommunikationsbranche, wenn sie sich mit Unternehmenskommunikation beschäftigen? Man spricht da häufig von »Gesamtkommunikation«, die sowohl die interne wie auch die externe Unternehmenskommunikation umfasst, also alles das, was ein Unternehmen nach innen und nach außen kommuniziert. Die Gesamtkommunikation hebt direkt oder indirekt auf einen Einstellungswandel ab, zu Gunsten des Unternehmens, einer Marke oder eines Produktes – in der Öffentlichkeit oder unter den Unternehmensangehörigen. Einstellungswandel sind aber des Menschen Sache nicht, sie erzielt man selten kurz-, eher mittel- und langfristig, weshalb die Unternehmenskommunikation von einer langfristigen Strategie getragen sein muss (zu deren Finanzierung dann auch ein langer Atem benötigt wird).

Gibt es Leitlinien für die Entwicklung solch einer Strategie? Gibt es Verhaltensweisen in der Kommunikation, die sich bewährt

# EINE FRAGE DER KOMMUNIKATION

---

haben? Lange schon wird die Frage untersucht, wann die Kommunikation zwischen Menschen glückt.

Es gibt bewährte Spielregeln gelingender Kommunikation – sie klingen zum Teil wie ein Tugendkatalog der Antike. Bewährt haben sich für die Unternehmenskommunikation nach innen wie nach außen: Offenheit, Ehrlichkeit, Konfliktbereitschaft, Transparenz, Fairness, zeitnahe Information.

Verstöße gegen diese Vorgehensweisen haben ihre Konsequenzen. So kann eine schlechte interne Kommunikation dazu führen, dass Mitarbeiter die innere Kündigung wählen, demotiviert sind, die Qualitätsanforderungen nicht mehr eingehalten werden. Eine schlechte Unternehmenskommunikation nach außen verschließt Absatzmärkte, verschafft dem Unternehmen oder der Marke ein Negativ-Image; restriktive Informationspolitik weckt schlafende Hunde bei den Journalisten und führt häufig dazu, dass man von den Medien bedrängt wird. Zudem wirkt ein negatives Außen-Image des Unternehmens wieder zurück auf die interne Kommunikation ...

Die Gesamtkommunikation, die Unternehmenskommunikation nach innen und nach außen, ist also ein zentraler Bestandteil der Unternehmenskultur, gleichsam ihr Motor. Sand in diesem Getriebe sollte vermieden werden. Gelungenes Design und die Auseinandersetzung mit Kunst, das belegen die vorgehenden Seiten, sind dagegen das Öl in diesem Getriebe.

## **Unternehmenskommunikation kann scheitern**

Zwar wird dies in Unternehmen häufig verstanden und mündet in entsprechenden Leitlinien. Doch oft besteht ein krasser Widerspruch zwischen dem Selbstbild, dass in den Führungsetagen gepflegt wird, und dem Bild, dass den Alltag der Mitarbeiter beherrscht. Wolfgang Grunwald, Professor für Arbeits- und Betriebspychologie an der Universität Lüneburg: »Die Selbst einschätzung von Führungskräften und die Fremdeinschätzung ihres Führungsverhaltens durch unterstellte Mitarbeiter divergieren erheblich! Dies lässt auf gravierende Führungsfehler, vor allem auf unzulängliche Kommunikation schließen!«

Eine allein wirtschaftlich begründete Unternehmenskultur hilft da nicht mehr. Fragen der Persönlichkeit spielen hinein, ethische Probleme, die Frage nach der sozialen und kommunikativen Kompetenz.

Bei der Unternehmenskommunikation nach außen leisten sich auch Top-Unternehmen krasse Fehler. Man erinnere sich nur an den Schneider-Skandal und den Kommentar von Hilmar Koppen.

»Peanuts« wurde zum geflügelten Wort, zu einem Musterbeispiel dafür, wie Unternehmen sich den Nimbus absoluter Arroganz verschaffen.

## **Unternehmenskultur als demokratische Kultur**

Unternehmenskultur ist ein Element der allgemeinen Kultur und sollte deren und ihrer Kommunikationssysteme Stärken nutzen. Für die Kultur der westlichen Welt war ein entscheidender Faktor die Demokratisierung der Gesellschaften. Die westlichen Demokratien sind zwar keine idealtypischen Basisdemokratien, sie gewährleisten jedoch die Repräsentation des Bürgers im politischen Prozess, sie ermöglichen Transparenz der politischen Entscheidungsfindung, gewähren die dazu nötigen Informationen, lassen die Bürger am politischen Prozess teilhaben (Partizipation) und gewährleisten einen stabilen, demokratisch verfassten Rechtsrahmen, dessen Verwirklichung demokratischer Kontrolle unterliegt.

Für die Unternehmenskultur in einer demokratischen Gesellschaft, die auf der Höhe der Kultur sein will, würde das bedeuten: Unternehmenskultur müsste ein demokratischer Prozess sein, in dem demokratische Werte wie Transparenz, Information, Teilhabe, stabiler Rechtsrahmen mit Kontrollmöglichkeiten realisiert werden sollten. Es ist aber klar: Diese demokratischen Werte sind eine idealtypische Beschreibung, deshalb muss die Verwirklichung der Demokratie immer wieder überprüft und verbessert werden. Nicht anders ist das im Unternehmen: Die Unternehmenskultur muss von allen mitgetragen und permanent weiterentwickelt werden – ansonsten geht die Kommunikation nach innen und außen schief. Und spätestens dann wird die Unternehmenskultur wirklich und vorrangig zu einer Frage der Kommunikation.

---

**DR. VOLKER FRIEDRICH** 1961 in Bottrop geboren. Er studierte Philosophie, Germanistik und Politikwissenschaften an der Universität Stuttgart, ist gelernter Redakteur und arbeitet als Publizist und Berater. Er sprang als Autor für unseren Fachauf satz ein, den ursprünglich der unerwartet verstorbene Professor Manfred Kröplien hätte schreiben wollen. Manfred Kröplien war Professor und Rektor an der Staatlichen Akademie der Bildenden Künste Stuttgart und wirkte u.a. für die SV Versicherungen als Design- und Kunstberater.

**SV VERSICHERUNGEN AKTIENGESELLSCHAFTEN**







## SPARKASSEN-FINANZGRUPPE BADEN-WÜRTTEMBERG



Stand 1. Januar 2004 (vorläufige Zahlen)

\* Träger der Landesbank Baden-Württemberg sind außerdem das Land Baden-Württemberg (39,5%) und die Stadt Stuttgart (21%).

\*\* Weitere Träger sind die anderen regionalen Sparkassenverbände und zu 50 % die Landesbanken.

\*\* Daneben sind die Sparkassen außerhalb von Baden-Württemberg direkt oder indirekt beteiligt.

\* inkl. BW-Bank, \*\* inkl. S-West

## GRUPPE ÖFFENTLICHER VERSICHERER



	<ul style="list-style-type: none"> <li>Provinzial Nord Holding AG, Kiel</li> <li>• Provinzial Nord Brandkasse AG, Kiel</li> <li>• Provinzial Nord Lebensversicherung AG, Kiel</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hamburger Feuerkasse Versicherungs-AG, Hamburg</li> <li>• Provinzial Nord Brandkasse AG, Kiel</li> <li>• Provinzial Nord Lebensversicherung AG, Kiel</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ostfriesische Landschaftliche Brandkasse, Aurich</li> <li>VGH Versicherungen</li> <li>• Landschaftliche Brandkasse Hannover</li> <li>• Provinzial Lebensversicherung Hannover</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Öffentliche Versicherungen Oldenburg</li> <li>• Oldenburgische Landesbrandkasse</li> <li>• Öffentliche Lebensversicherungsanstalt Oldenburg</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ÖVB Öffentliche Versicherung Bremen</li> <li>VGH Versicherungen</li> <li>• Landschaftliche Brandkasse Hannover</li> <li>• Provinzial Lebensversicherung Hannover</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>VGH Versicherungen</li> <li>• Landschaftliche Brandkasse Hannover</li> <li>• Provinzial Lebensversicherung Hannover</li> <li>• Provinzial Krankenversicherung Hannover AG</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Öffentliche Lebensversicherung Braunschweig</li> <li>• Öffentliche Sachversicherung Braunschweig</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Feuersozietät Berlin Brandenburg</li> <li>• Öffentliche Lebensversicherung Berlin Brandenburg, Berlin, Potsdam</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>ÖSA - Öffentliche Versicherungen Sachsen-Anhalt</li> <li>• Öffentliche Feuerversicherung Sachsen-Anhalt</li> <li>• Öffentliche Lebensversicherung Sachsen-Anhalt, Magdeburg</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Provinzial Holding Westfalen, Anstalt des öffentlichen Rechts</li> <li>• Westfälische Provinzial Versicherung AG</li> <li>• Westfälische Provinzial Lebensversicherung AG</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lippische Landes-Brandversicherungsanstalt, Detmold</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Provinzial Rheinland Holding, Ein Unternehmen der Sparkassen</li> <li>• Provinzial Rheinland Versicherung AG,</li> <li>• Provinzial Rheinland Lebensversicherung AG,</li> <li>• direkt Versicherung AG, Düsseldorf</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SV SparkassenVersicherung Öffentliche Versicherungsanstalt Hessen - Nassau - Thüringen</li> <li>• SV SparkassenVersicherung Öffentliche Lebensversicherungsanstalt Hessen - Nassau - Thüringen, Wiesbaden, Erfurt, Kassel</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sparkassen-Versicherung Sachsen Allgemeine Versicherung AG</li> <li>• Sparkassen-Versicherung Sachsen Lebensversicherung AG, Dresden</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SAARLAND Feuerversicherung AG,</li> <li>• SAARLAND Lebensversicherung AG, Saarbrücken</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>SV Versicherungen Aktiengesellschaft, Konzern</li> <li>• SV Sparkassen-Versicherung Baden-Württemberg Holding AG, Stuttgart</li> <li>• SV Sparkassen-Versicherung Gebäudeversicherung Baden-Württemberg AG, Stuttgart</li> <li>• SV Sparkassen-Versicherung Lebensversicherung Baden-Württemberg AG, Mannheim</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Badische Allgemeine Versicherung AG, Karlsruhe, Mannheim</li> <li>• Badischer Gemeinde-Versicherungs-Verband, Karlsruhe</li> <li>• Badische Rechtsschutzversicherung AG, Karlsruhe</li> <li>• SV Sparkassen-Versicherung Gebäudeversicherung Baden-Württemberg AG, Stuttgart</li> <li>• SV Sparkassen-Versicherung Lebensversicherung Baden-Württemberg AG, Mannheim</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Versicherungskammer Bayern Konzern, München</li> <li>• Versicherungskammer Bayern Versicherungsanstalt des öffentlichen Rechts</li> <li>• Bayern-Versicherung Lebens-Versicherung AG</li> <li>• Bayerischer Versicherungsverband Versicherungsaktiengesellschaft</li> <li>• Bayerische Landesbrandversicherung AG</li> <li>• Versicherungskammer Bayern Konzern-Rückversicherung AG</li> <li>• Consal Beteiligungsgesellschaft AG</li> <li>Bayerische Beamtenkrankenkasse AG</li> <li>UKV - Union Krankenversicherung AG</li> <li>URV - Union Reiseversicherung AG</li> <li>(s. Gemeinsame Versicherungsunternehmen)</li> </ul>

#### Gemeinsame Versicherungsunternehmen:

- ÖRAG Rechtsschutzversicherungs-Aktiengesellschaft, Düsseldorf
- Consal Beteiligungsgesellschaft AG, München
- Bayerische Beamtenkrankenkasse AG, Haar
- UKV - Union Krankenversicherung AG, Saarbrücken
- URV - Union Reiseversicherung AG, München
- Deutsche Rückversicherung Aktiengesellschaft, Düsseldorf und Berlin
- Verband öffentlicher Versicherer (als Rückversicherer), Berlin und Düsseldorf
- Sparkassen Pensionsfonds AG, Düsseldorf
- Sparkassen Pensionskasse AG, Düsseldorf
- West Pensionsfonds AG, Düsseldorf
- West Pensionskasse AG, Düsseldorf

#### Gemeinsame Dienstleistungsunternehmen:

- Institut für Schadenverhütung und Schadensforschung der öffentlichen Versicherer e.V. (IFS), Kiel
- IFS Umwelt und Sicherheit GmbH, Kiel
- OEV Online Dienste GmbH, Düsseldorf
- ÖRAG Service GmbH, Düsseldorf
- ÖBAV Servicegesellschaft für betriebliche Altersversorgung öffentlicher Versicherer mbH, Düsseldorf
- Sparkassen-Versicherung Baden-Württemberg Informatikdienste GmbH (SVI), Mannheim
- ivv - Informationsverarbeitung für Versicherungen GmbH, Hannover
- GaVI Gesellschaft für angewandte Versicherungs-Informatik mbh, Mannheim

GESCHÄFTSZAHLEN ÖFFENTLICHE VERSICHERER	2003	2002
<b>Lebensversicherung</b> Beiträge (ohne Rfb-Beiträge)	<b>7.220</b>	6.863
<b>Krankenversicherung</b> Beiträge davon Consal	<b>1.504</b> <b>1.484</b>	1.387 1.372
<b>Schaden-/Unfallversicherung</b> Beiträge	<b>6.876</b>	6.767

Quelle: Verband öffentlicher Versicherer, Vorläufige Angaben für 2003, Stand April 2004

## **IMPRESSUM**

### **HERAUSGEBER**

SV Sparkassen-Versicherung  
Baden-Württemberg Holding AG  
Löwentorstraße 65  
D-70376 Stuttgart  
Telefon 0711/8 98-0  
Telefax 0711/8 98-18 70

### **VERANTWORTLICH**

Öffentlichkeitsarbeit

### **KONZEPTION, ARTDIRECTION UND REALISATION:**

United Ideas, Stuttgart  
Agentur für Kommunikation  
[www.united-ideas.com](http://www.united-ideas.com)

### **DRUCK**

Druckerei Leibfarth & Schwarz GmbH + Co. KG,  
Dettingen/Erms

### **BILDNACHWEIS**

Sammlung FER, (S. 28, 30-31)  
Papierfabrik Scheufelen, Peter Schmidt Fotodesign (S. 35, 38-39)  
Merkle/ratiopharm (S. 34-35)  
Wolf-Dieter Gericke, © DSV Kunstkontor, Stuttgart 2004 (S. 49)  
Heidelberger Druckmaschinen AG (S. 51 Lossen Fotografie, 52,  
54-55)  
United Ideas (Titel, S. 6-7, 9, 20-21, 23, 24-25, 27, 29, 31,  
32-33, 36-37, 40-41, 43, 44-45, 46-47, 48, 53, 58-59)

### **PAPIER**

Papierfabrik Scheufelen, Lenningen  
Umschlag: Consort Royal, hochweiß glänzend, 250 g/m<sup>2</sup>  
Innen: Consort Royal, halbmatt, 200 g/m<sup>2</sup>