

Ansprache von Herrn Wolf R. Thiel, Präsident und Vorsitzender des Vorstands der VBL, am 18. November 2004 anlässlich der Feierlichkeiten zum 75-jährigen Jubiläum der VBL

(Es gilt das gesprochene Wort)

Begrüßung

- Staatsminister Prof. Dr. Faltthauer,
- Oberbürgermeister Fenrich,
- Staatssekretär Halsch,
- Herr Limbeck,
- Gäste,
- VBLer

I. Begrüßung

Ich freue mich, Sie zu unserer 75-Jahrfeier begrüßen zu können. Freue mich besonders, dass wir diesen Anlass mit vielen Ehrengästen, für deren Kommen ich mich bedanke, aber auch mit der großen Mehrheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der VBL feiern wollen.

Bitte um Verständnis, dass ich unsere Ehrengäste nur in toto begrüße. Sie sind unserer Einladung so zahlreich gefolgt, dass es den zeitlichen Rahmen sprengen würde, sie alle einzeln zu begrüßen. Seien Sie sicher, dass wir uns über Ihr Kommen sehr freuen und Sie ganz herzlich willkommen heißen.

75 Jahre sind sicherlich ein Anlass zum Feiern, aber natürlich auch ein Anlass, die Vergangenheit zu beleuchten. Nicht ohne Absicht ist jedoch das Motto unseres Festes "Zukunft durch Wandel". Die Betrachtung der Vergangenheit soll als Bestandsaufnahme im engen Zusammenhang mit Zukunftsperspektiven gesehen werden.

Das stolze Alter von 75 Jahren wird jedenfalls nicht als Auftakt zu einem geruhsamen Lebensabend verstanden werden. Wir interpretieren dieses Jubiläum als Ansporn, im Bewusstsein der erworbenen Kenntnisse und Erfahrungen aber auch mit durchaus jugendlichem Elan die Zukunft anzupacken.

II. Geschichte der VBL

Lassen Sie uns also zunächst einen Blick in die Vergangenheit werfen. Eine eingehende Darstellung unserer Geschichte finden Sie in der Festschrift, die sowohl in den Texten als auch im Layout eine Eigenproduktion der VBL ist. Unsere Gäste haben die Festschrift bereits vor sich liegen, an die VBLer wird sie heute Abend verteilt. Ich will die Geschichte der VBL nicht in Einzelheiten hier vortragen, sondern mich auf einige Schwerpunkte beschränken.

Übrigens: Auch unsere Musiker – das Posaunenquartett der Musikschule Ettlingen – unternehmen eine musikalische Zeitreise durch die letzten 75 Jahre.

Versetzen wir uns zunächst in das Jahr der Gründung: 1929. Die gesellschaftlichen Verhältnisse zu dieser Zeit waren äußerst instabil: Die politische Auseinandersetzung nahm zunehmend radikalere Formen an. Die wirtschaftliche Situation hatte sich seit 1928 verschlechtert; die Zahl der Arbeitslosen stieg auf über 2 Mio. Um das vorhandene Haushaltsdefizit zu verringern, wurde ein Sofortprogramm beschlossen, das auch die Erhöhung der Beiträge zur Arbeitslosenversicherung und der Tabaksteuer zum Gegenstand hatte, was uns aus heutiger Sicht nicht unbekannt vorkommt! Nach dem Crash an der New Yorker Börse, dem „Schwarzen Freitag“, begann eine Weltwirtschaftskrise nicht gekannten Ausmaßes.

Wie war die Gründung einer Zusatzversorgungseinrichtung unter diesen Umständen politisch durchsetzbar? Schließlich war die Einführung der Zusatzversorgung in der Reichsverwaltung mit einer weiteren Belastung des Reichshaushalts verbunden. Die Verhandlungen zwischen den maßgeblichen Arbeitgebern Reich und Preußen und den Vertretern der Arbeitnehmerorganisationen hatten schon viele Jahre zuvor begonnen. Die Gründung der Zusatzversicherungsanstalt des Reichs und der Länder (ZRL) im Frühjahr 1929 war also nur die Umsetzung eines lang angestrebten Vorhabens. Sie kam gerade noch rechtzeitig vor dem Ausbruch der großen wirtschaftlichen Krise. Weshalb aber eigentlich in der ungewöhnliche Rechtsgestalt einer Anstalt des Reichs und der Länder?



Versorgungsanstalt des
Bundes und der Länder
Karlsruhe

Die Antwort hierauf liegt in den politischen Verhältnissen. Bei den damaligen schwierigen Mehrheitsverhältnissen im Reichstag war fraglich, ob eine gesetzliche Regelung der Zusatzversorgung zu Stande kommen würde. Der Weg eines Staatsvertrages ermöglichte eine Gründung durch Verfügung. Die notwendige Rechtsfähigkeit wurde der ZRL durch das Land Preußen verliehen.

Der Geschäftsbetrieb wurde am 1. Mai 1929 in der Oranienburger Straße in Berlin aufgenommen. Das Personal bestand Ende des Jahres 1929 aus 5 Beamten, 13 Angestellten, einem Boten und einer Reinemachefrau – wie man damals sagte.

In der Anfangszeit des Nationalsozialismus war das Fortbestehen der ZRL nicht gesichert. Das gesamte Arbeits- und Sozialrecht einschließlich der staatlichen Einrichtungen wurde nach den Maßstäben der nationalsozialistischen Ideologie durchleuchtet und angepasst. Kurz nach der „Machtergreifung“ wurde die Hetze gegen jüdische und politisch unerwünschte Bürger zum offenen Programm. Mit dem Gesetz zur Wiederherstellung des Berufsbeamtentums begann die antisemitische, rassistische und politische „Reinigung“ der staatlichen Verwaltungen und Hoheitsträger. Der sogenannte Arierparagraph verbot die Beschäftigung von nichtarischen Personen im öffentlichen Dienst. Auch Mitglieder von KPD und SPD oder andere politisch nicht erwünschte Arbeitnehmer waren zu entlassen. Die Betroffenen wurden aber nicht nur aus dem Dienst entfernt, sondern mussten auch um ihre Versorgungsansprüche fürchten.

Auch die ZRL vollzog die nationalsozialistischen Gesetze und konnte sich dem Ungeist der Zeit nicht entziehen. Ihre Organe blieben zwar bestehen, sie wurden aber entsprechend der sogenannten „Arisierungs- und Säuberungspolitik“ umbesetzt. Die betroffenen Juden und andere politisch Verfolgte wurden aus ihrer Versicherung abgemeldet. Die zahlenmäßigen Auswirkungen dieser „Säuberungen“ sind uns nicht bekannt.

Der Verwaltungsapparat des Reichs wurde immer weiter ausgebaut. Damit stiegen auch die Mitgliederzahlen der ZRL kontinuierlich an. Die Kriegs- und Annektionspolitik des dritten Reiches verstärkte diese Entwicklung weiter. Die beträchtlichen Beitragseinnahmen insbesondere für das Reich gingen zum Großteil in Form von Reichsanleihen in den Staatshaushalt zurück. Dies sollte allerdings nicht als Vorschlag zur Lösung der aktuellen Fragen der Neuverteilung der finanziellen Belastung verstanden werden!

Im November 1943 wurde das Verwaltungsgebäude der ZRL bei einem Bombenangriff zerstört.

Nach der Kapitulation vom 8. Mai 1945 befand sich die Hauptverwaltung der ZRL in Amberg, wo sich nach und nach auch die Mitarbeiter aus den Ausweichquartieren der letzten Kriegsjahre eingefunden hatten. Wegen ihrer engen Verbindung mit allen Zweigen der öffentlichen Verwaltung und besonders mit dem Reich, als Hauptträger, war die weitere Zukunft der ZRL völlig ungewiss. Die Versichertenzahlen fielen auf fast ein Zehntel zurück. Die Grenzen der Besatzungszonen durchschnitt Deutschland und trennten die ZRL von ihren Beteiligten außerhalb der amerikanischen Besatzungszone. Ein Austausch war so nur unter erschwerten Bedingungen möglich. Davon abgesehen war ungeklärt, ob die Besatzungsmächte eine weitere Durchführung der Zusatzversorgung in der bisherigen Form überhaupt zulassen würden.

Trotz dieser Unsicherheiten versuchte der damalige Direktor der ZRL, Dr. Iltgen, mit allen Kräften, den Geschäftsbetrieb aufrecht zu erhalten und zunächst die Beitragszahlungen wieder zum Laufen zu bringen. Zu diesem Zweck und um für die Zusatzversorgung durch die ZRL zu werben, entfaltete er eine rege Reisetätigkeit, was in der damaligen Situation nicht einfach war. So dauerte es einige Jahre bis eine Neukonstituierung der Gremien stattfinden konnte.

Nach dem Inkrafttreten des Grundgesetzes erklärte sich am 23. Mai 1950 der Bund zum Mitträger und übernahm die Aufsicht über die Anstalt. In der ersten Sitzung des Verwaltungsrates am 11. Januar 1951 wurden die neue Satzung und die Namensänderung beschlossen. Aus der ZRL wurde die VBL, die Versorgungsanstalt des Bundes und der Länder. Schon in den ersten Jahren nach Kriegsende nahm der Geschäftsbetrieb erheblich zu. Das Personal umfasste 1949 wieder 239 Beschäftigte. Die räumlichen Kapazitäten des Amberger Zeughauses, in dem die VBL untergekommen war, reichten allmählich nicht mehr aus. Zudem wollte man den Geschäftsbetrieb in eine verkehrstechnisch günstiger gelegene Niederlassung verlegen. Nachdem sich mehrere Städte um die Aufnahme der VBL beworben hatten, fiel 1952 die Entscheidung für Karlsruhe. Die meisten Mitarbeiter zogen mit der VBL von Amberg nach Karlsruhe.

In der Zeit des Wirtschaftswunders wuchs die Zahl der Beschäftigten im öffentlichen Dienst stark an. Bis Ende 1956 hatte die VBL wieder 400.000 Pflichtversicherte. Das Finanzierungssystem, das seit der Gründung in einem Anwartschaftsdeckungsverfahren bestand, geriet aber durch die Vermögensverluste

in Folge des Krieges ins Wanken. Mit der Währungsreform von 1948 waren die Leistungen im Verhältnis 1:1 umgestellt worden. Das Vermögen, das zu 80 Prozent aus Reichs- und Staatsanleihen bestanden hatte, war weitgehend wertlos geworden. Alle Bemühungen, einen Ausgleich für die Kriegs- und Währungsverluste zu erhalten, scheiterten. Die bis dahin geltende Finanzierungsform der Anwartschaftsdeckung musste deshalb zunächst in eine Sollvorschrift umgewandelt werden.

Mit der Einführung des Gesamtversorgungssystems 1967 wurde das Finanzierungssystem der VBL schließlich in eine Mischform aus Beiträgen und Umlagen umgewandelt. Die Beiträge von ursprünglich 6,9 Prozent wurden nun auf 2,5 gesenkt und eine zusätzliche Arbeitgeberumlage von zunächst 3 Prozent eingeführt. Die so erzielten Einnahmen ermöglichten den Aufbau eines maßvollen Kapitalpolsters. Die Gesamtversorgung war der Versuch, durch die Addition von gesetzlicher Rente und Zusatzversorgung für die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer eine beamtenähnliche Versorgung zu erreichen.

Der Systemwechsel 1967 war für die Beschäftigten der VBL eine Herkulesaufgabe. 230.000 laufende Renten waren neu zu berechnen. Dazu mussten die erforderlichen Daten bei der gesetzlichen Rentenversicherung angefragt, neue Berechnungssysteme geschaffen und erprobt werden. Eine Situation, die uns heute irgendwie bekannt vorkommt.

In den 70er Jahren kam es zu weiteren für die VBL folgenreichen Änderungen des Finanzierungssystems. Hintergrund war die Entwicklung der öffentlichen Haushalte. Trotz der stagnierenden wirtschaftlichen Entwicklung wurde der öffentliche Dienst personell deutlich verstärkt. Die so gestiegenen Personalausgaben führten zu einer erheblichen Belastung der öffentlichen Haushalte. Die Folge war der Übergang in eine vollständige Umlagefinanzierung bei der VBL. Der Umlagesatz wurde entsprechend der benötigten Aufwendungen auf 4 Prozent festgesetzt und die Beiträge, die inzwischen allein von den Arbeitgebern zu tragen waren, ganz abgeschafft. Die Belastung sollte sich strikt an den Ausgaben der VBL orientieren, eine Kapitalbildung sollte vermieden werden. Ende der 70er Jahre hatte sich die VBL mit 4.641 Beteiligten und 1.382.287 Versicherten zu einer stattlichen Versorgungseinrichtung entwickelt.

In den 80er Jahren wurde bereits deutlich, dass das System der Gesamtversorgung zu teuer und auf Dauer nicht mehr finanzierbar war. Die sog. Spitzenrechnung und später die Einführung der Nettolohnbegrenzung waren erste Schritte, um das Rentenniveau auf ein vertretbares Maß zu reduzieren und damit die Kosten in den Griff zu bekommen.

Solche Änderungen waren damals in den Tarifverhandlungen nur mit weit reichenden Besitzstandszusagen durchsetzbar, die die VBL noch viele Jahre später mit jährlichen Kosten in dreistelliger Millionenhöhe belasteten.

1989 kam dann der Fall der Mauer und in der Folge die Deutsche Einheit. Nach schwierigen Verhandlungen konnte 1997 die Zusatzversorgung auch in den neuen Ländern eingeführt werden. Der Abrechnungsverband Ost wurde gegründet und die VBL gewann rund 480.000 Pflichtversicherte hinzu.

Ende der 90er Jahre drohten die Kosten für die Zusatzversorgung im Abrechnungsverband West vollends zu explodieren. Bei der VBL folgten kurz hintereinander zwei Anhebungen des Umlagesatzes. Ab 1999 wurde die Umlage auf 7,7 Prozent mit einem Arbeitnehmeranteil von 1,25 Prozent erhöht. Vom gleichen Zeitpunkt an führte man im Verwaltungsrat der VBL die paritätische Besetzung ein. In der VBL fiel die Steigerung des Umlagesatzes deshalb so drastisch aus, weil er über viele Jahre bewusst zu niedrig gehalten worden war.

Doch selbst diese Steigerung reichte nicht aus, um die Ausgaben auf Dauer zu finanzieren. Das alte Gesamtversorgungssystem war am Ende. Ein neues System musste gefunden werden, das die Ausgaben begrenzt und damit auch die Kosten der Zusatzversorgung für die Arbeitgeber auf Dauer kalkulierbar macht.

Auf die Gründe für den so gravierenden Anstieg der Ausgaben und für die Notwendigkeit einer Reform der Zusatzversorgung will ich hier nicht eingehen, da sie sicherlich auch Gegenstand des Vortrags von Prof. Dr. Faltlhauser sein werden. In äußerst schwierigen Verhandlungen ist es den Tarifvertragsparteien jedoch gelungen, sich auf ein neues System zu verständigen.

Nach der Einigung der Tarifvertragsparteien über den Tarifvertrag Altersversorgung und seiner Übertragung in die Satzung im September 2002 stand die VBL erneut vor einer gigantischen Aufgabe: Die Übertragung der Anwartschaften aus dem alten System in das neue Betriebsrentensystem, die Umsetzung des neuen Leistungsrechts in der Pflichtversicherung und die Einführung der Freiwilligen Versicherung mit der erforderlichen Entwicklung der neuen Produkte und dies alles für rund 5 Mio. Versicherte und Rentner.

Lassen Sie mich auch hier nur einige Schwerpunkte ansprechen:

- In der Pflichtversicherung musste zunächst die programmtechnische Umsetzung des neuen Leistungsrechts vorgenommen werden. Die Komplexität einer solchen Anwendungsentwicklung und der damit verbundene Zeitaufwand sind nach außen nur schwer zu vermitteln. Es geht hier nicht um einfache PC-Programme, sondern um Anwendungen auf dem Großrechner, die so weit als möglich eine vollmaschinelle Berechnung der jeweiligen Rente in allen denkbaren Fallgestaltungen ermöglichen soll.
- Dennoch haben 1,6 Millionen Pflichtversicherte ihre Startgutschrift im Herbst 2002 erhalten.
- Für die Berechnung der Startgutschriften der rentennahen Jahrgänge waren wegen einer besonderen Übergangsregelung individuelle Rentenauskünfte der gesetzlichen Rentenversicherung erforderlich. Es mussten deshalb über 200.000 Antragsformulare an die betroffenen Versicherten geschickt werden.

In dieser Übergangssituation ist es natürlich zu einem Rückstau in der Bearbeitung neuer Rentenanträge gekommen. Dies hat teilweise zu verständlicher Verärgerung geführt. Wir haben versucht, die Situation durch die Zahlung von Vorschüssen möglichst zu entschärfen. Heute ist der Rückstand bei der Berechnung von neuen Renten glücklicherweise so gut wie abgebaut.

Zusätzlich zu der Umsetzung des neuen Leistungsrechts in der Pflichtversicherung hatte die VBL in kürzester Zeit den neuen Geschäftszweig Freiwillige Versicherung mit der erforderlichen Organisation und natürlich entsprechenden Produkten aufzubauen. Noch im Jahr der Einführung der Riester-Rente, 2002, wurde das erste Modell *VBLextra* auf den Markt gebracht. Das Fondsmodell *VBLdynamik* konnte im September 2003 angeboten werden. Damit bietet die VBL als einzige Zusatzversorgungskasse des öffentlichen Dienstes mehr als ein Modell zur zusätzlichen freiwilligen Altersvorsorge an.

Ein Rückblick über 75 Jahre kann sich nicht auf die Satzungsentwicklung beschränken. Es geht auch um 75 Jahre schwere Arbeit von vielen Mitarbeitern der VBL. Hierfür danke ich den Aktiven und den Ehemaligen. Ohne Ihre Arbeit wäre die VBL nicht das, was sie heute ist.

III. VBL heute

Meine Damen und Herren,

Lassen Sie mich im Anschluss an die historischen Ausführungen den Versuch machen, eine Bestandsaufnahme der VBL heute vorzunehmen. -Zukunft durch Wandel- hinter diesem Motto steht die Erkenntnis, dass der Begriff „Wandel“ nicht nur in der Vergangenheit, sondern auch in Gegenwart und Zukunft der VBL eine große Rolle spielt. Die VBL war eigentlich stets im Wandel. Was jedoch weit über die üblichen Änderungen der Leistungssysteme hinausgeht, ist die Positionierung der VBL als modernes Dienstleistungsunternehmen in der betrieblichen Altersversorgung. Als solches werden wir gerade in der heutigen Zeit an zwei Aspekten gemessen. Das ist zum einen die Qualität unserer Leistungen und zum anderen die Frage der Kosten.

Alle reden vom Geld. Das will ich auch tun und zwar ganz bewusst am Anfang dieser Bestandsaufnahme. Wir bewegen sehr viel Geld. Deshalb werden wir am Markt auch daran gemessen, wie wir mit dem Geld umgehen. Lassen Sie uns einen kurzen Blick auf die einzelnen Bereiche werfen:

1) Verwaltungskosten

Was kostet unsere Dienstleistung? Die Verwaltungskostenquote bei der VBL liegt seit Jahren bei 1,5 Prozent der Umlage. Mit diesem Kostenansatz stehen wir in vorderster Reihe bei den Anbietern betrieblicher Altersversorgung. Eine Tatsache, die gelegentlich etwas in den Hintergrund gerät. Wir sind nicht billig, aber kostengünstig!

2) Ausgaben für Renten

Die Finanzierung der Pflichtversicherung ist mit dem Systemwechsel von 2001 auf eine solide Grundlage gestellt worden. Dennoch will ich nicht verhehlen, dass der Kostenaufwand für die Arbeitgeber durch die Umlage und das Sanierungsgeld immer noch beträchtlich ist. In der Pflichtversicherung haben wir noch ein reines Umlagesystem. Wenn diese Umlage viele Jahre bewusst zu niedrig gehalten wurde, muss irgendwann einmal die Rechnung bezahlt werden. Von großer Bedeutung ist jedoch, dass die Belastung jetzt durch die Umstellung weiterhin kalkulierbar bleibt.

Wir haben in diesem Jahr erneut ein versicherungsmathematisches Gutachten bei unserem Verantwortlichen Aktuar in Auftrag gegeben, um u. a. den Bedarf bis zum Ende des Deckungsabschnitts in 2007 ermitteln zu lassen. Das Gutachten kommt zu dem Ergebnis, dass die bisher kalkulierten Einnahmen ausreichend sind.

3) Versichertenzahl

Ein Umlagesystem lebt von der Zahl der Versicherten. Geht sie bei gleich bleibendem Leistungsniveau zurück, wird es teurer.

Für die weitere Zukunft wird es darauf ankommen, dass die Zahl der pflichtversicherten Arbeitnehmer und die der Leistungsberechtigten in einem tragbaren Verhältnis stehen. Von größtem Interesse sind deshalb vorhandene oder behauptete Abwanderungsbestrebungen von Beteiligten. Dies ist ein Thema, das in der letzten Zeit Gegenstand der Berichterstattung von Zeitschriften und Fachpresse gewesen ist. Eine Wirtschaftszeitung konstatierte bereits einen Exodus aus der VBL. Exodus hatte den für uns unangenehmen Beigeschmack von Exitus! Betrachten wir also die aktuellen Zahlen: In den Jahren 2001 – 2003 sind 100 von ca. 5000 Beteiligungen ausgeschieden. 16 Beteiligte, die gekündigt hatten, haben ihre Beteiligung schließlich doch fortgeführt. Von Exodus kann also nicht die Rede sein. Lassen Sie mich hierzu mit Mark Twain bemerken, der auf eine Zeitungsmeldung über sein Ableben folgendes Telegramm an eine Nachrichtenagentur schickte: The report of my death is an exaggeration, der Bericht über meinen Tod ist eine Übertreibung.

Selbstverständlich ist dies kein Grund, sich zurückzulehnen. Wir sind uns der Tatsache bewusst, dass vor allem öffentliche Einrichtungen, die im Wettbewerb unter einem großen Kostendruck stehen, nach Wegen suchen, ihre Personalkosten und damit auch die Kosten für die betriebliche Altersversorgung zu senken. Unsere Aufgabe ist es zwar, im Interesse der Umlagegemeinschaft eine Abwälzung von bereits entstandenen Verpflichtungen auf die übrigen Beteiligten zu verhindern. Gleichzeitig wollen wir aber unseren Beitrag dazu leisten, die Zusatzversorgung des öffentlichen Dienstes - wenn erforderlich - an geänderte Rahmenbedingungen bei den Arbeitgebern anzupassen, um die Attraktivität der betrieblichen Altersversorgung zu erhalten. Erwähnenswert ist, dass wir gerade vor kurzem einen großen Beteiligten aus dem Bereich Gesundheitswesen mit ca. 14.500 Pflichtversicherten für die VBL gewinnen konnten.

4) Vermögensanlage

In der VBL von Geld reden heißt natürlich auch, über das vorhandene Vermögen reden. Effizienz in der Vermögensanlage bedeutet größte Rendite bei geringstem Risiko, in der heutigen Zeit nicht ganz einfach.

Wir verfolgen eine Strategie des aktiven Kapitalanlagemanagements, um die Rentabilität der Anlage bei gleichzeitig hohen Sicherheitsstandards zu verbessern. Beispiele hierfür sind die Abkehr von einer buy-and hold-Strategie zugunsten einer stärkeren Spezialisierung der Anlagen, aber auch die Konzentration der Fondsmandate in Masterfonds bei einer Depotbank. Der Einsatz einer einheitlichen Depotbank (Global Custodian) ist unabdingbar für ein effizientes und modernes Risiko-Controlling, das die VBL derzeit aufsetzt. Auch hier sind wir auf dem richtigen Weg.

Zweites wichtiges Merkmal eines modernen Dienstleistungsunternehmens ist die Qualität der Unternehmensleistungen, dabei insbesondere die Serviceleistungen.

Modernisierung, Service- und Kundenorientierung und Verbesserung der Dienstleistungen sind die gesamte Verwaltung beherrschende Themen. Ob Kommunalverwaltungen, Versorgungsbetriebe, Landeseinrichtungen oder zum Beispiel die Bundesagentur für Arbeit - überall hat sich die Erkenntnis durchgesetzt, dass die berechtigten Ansprüche und Erwartungen der Bürgerinnen und Bürger an die öffentliche Verwaltung mehr Anstrengungen und Veränderungen erfordern, als es in der Vergangenheit der Fall war.

Dies gilt selbstverständlich auch für die VBL. Die Qualität eines Dienstleisters zeigt sich in der Qualität seiner Serviceleistungen, der Effizienz der Arbeitsabläufe und Prozesse und – ganz wichtig – in einer modernen Unternehmenskultur.

Was die Kunden- und Serviceorientierung angeht, so hat sich das Selbstverständnis der VBL und ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den letzten Jahren sehr verändert. Noch vor wenigen Jahren wurde es als Aufgabe der VBL angesehen, die Zusatzversorgung "zu gewähren". Dies war Ausdruck eines Denkens, das das Erscheinungsbild der VBL, ihre Sprache und Außenwirkung prägte.

Betriebliche Altersversorgung als Gunsterweisung! Diese Zeiten sind zum Glück vorbei. Heute haben wir Kunden, für die wir arbeiten und – so sollte es sein - für die wir gerne arbeiten.

Die Positionierung der VBL als Dienstleister ist natürlich nicht unsere Erfindung. Sie passt sich ein in eine generelle Entwicklung der Dienstleistungslandschaft im öffentlichen Dienst. Wir gehen diesen Weg aus Überzeugung mit.

Es ist wohl eher Zufall, dass diese Dienstleistungsorientierung zeitlich weitgehend mit der Einführung des neuen Systems der Pflichtversicherung zusammenfiel. Allerdings haben sich durch die gleichzeitige Schaffung einer freiwilligen Versicherung die Rahmenbedingungen grundlegend geändert. In der Freiwilligen Versicherung stehen die neuen Produkte der VBL erstmals im Wettbewerb zu Produkten anderer Anbieter. Wettbewerb insoweit, als sich unsere Kunden frei entscheiden können, ob sie bei uns oder einem anderen Versicherer auf dem Markt abschließen wollen.

Wir haben bereits Fortschritte auf diesem Weg gemacht. Unsere Servicequalität hat sich deutlich verbessert. Hierbei gehen wir auch ganz bewusst neue Wege. Der Einsatz von Call-Centern und ein kundenorientierter Internet-Auftritt sind nur zwei Beispiele hierfür. Wegweisend für unseren Online-Auftritt sind der Bund mit seiner Initiative Bund-Online 2005, aber auch Beispiele aus dem kommunalen und Landesbereich. An den weiteren Entwicklungen im Bereich der elektronischen Verwaltung (E-Government) werden wir teilnehmen. In Kürze versendet die VBL erstmals einen E-Mail-Newsletter mit Wissenswertem und Neuigkeiten rund um die Zusatzversorgung.

Um die gesamten Dienstleistungen für alle Kundengruppen zu verbessern, wird die VBL als nächsten Schritt ein neues Servicekonzept – die sogenannte einheitliche Sachbearbeitung und Kundenbetreuung - in einer Front- und Back-Office-Struktur umsetzen. Dieses Konzept erfordert eine weitgehende Neuorganisation der VBL. Wir versprechen uns hiervon jedoch verbesserte Arbeitsabläufe und die Möglichkeit, die einzelnen Mitarbeiter gezielt ihren Neigungen und Fähigkeiten entsprechend einzusetzen. Das Ziel ist auch hier eine verbesserte Leistung.

Die Dienstleistungsmaxime erfordert eine neue Unternehmenskultur. Das setzt ein Umdenken voraus. Das ist nicht immer einfach. Unternehmenskultur kann man nicht anordnen. Das Umdenken findet in

erster Linie in den Köpfen der Mitarbeiter statt. Allerdings muss man sie auch von der Seite der Unternehmensleitung her vorleben!

Unternehmenskultur ist ein Begriff von dem man sagen kann: Viele reden darüber, aber kaum jemand weiß genau, was er bedeutet. Das Praxishandbuch Unternehmensführung verrät uns zu diesem Thema, Unternehmenskultur sei die Menge der Gewohnheiten, in der sich ein Unternehmen von seiner Umgebung unterscheidet. Gewohnheiten meint das berufliche Selbstverständnis jedes Einzelnen, die eigene Rolle, die Bereitschaft, sich zu engagieren, gleichzeitig die Zusammenarbeit mit den Kolleginnen und Kollegen. Hierzu zählt aber auch das Verhalten der Vorgesetzten und der Führungskräfte, das wiederum die Selbsteinschätzung und Teamfähigkeit und damit die Leistung der Mitarbeiter beeinflusst.

Die Qualität der VBL als Dienstleistungsunternehmen zeigt sich nicht nur darin, dass wir die Renten richtig ausrechnen. Das ist selbstverständlich! Genauso wichtig ist die Art, wie wir unsere Leistungen zum Kunden bringen. Er soll zufrieden sein und sich gut behandelt fühlen. Eine Voraussetzung für gute Außenwirkung ist, dass die Atmosphäre innerhalb des Unternehmens stimmt. Unternehmenskultur ist also nicht nur ein betriebliches "Seid nett zueinander", sondern über die Wechselwirkung mit unseren Kunden Voraussetzung für eine effektive Dienstleistung.

Natürlich gibt es keine Regeln oder Patentrezepte, wie genau das Miteinander der Kollegen auszusehen hat. Unser Fest heute ist sicherlich ein Weg, aber eben nur einer. Was wir fördern wollen, ist die Bereitschaft jedes Einzelnen, sich für das Gelingen unserer Aufgaben einzubringen und das aus Überzeugung, schöner noch: mit Begeisterung. Lauter gute Solisten nutzen nicht viel. Deshalb müssen die vorhandenen Fähigkeiten in eine gute Zusammenarbeit aller Bereiche münden. Mit allen Bereichen meine ich sowohl die Fachbereiche als auch die unterschiedlichen Ebenen im Hause. Natürlich müssen Vorgesetzte Entscheidungen treffen, manchmal auch unangenehme, wenn sie im Interesse der VBL notwendig sind. Aber jeder Vorgesetzte ist zugleich Bestandteil des Teams, Teamplayer. Dazu ist ein Teamdenken erforderlich. Sie alle wissen, ob eine Fußballmannschaft oder ein Orchester, es kommt auf ein gelungenes Zusammenspiel an, damit man Erfolg hat.

Eine solche Unternehmenskultur bzw. Arbeitsweise braucht allerdings entsprechende Strukturen. Dies soll durch die „Neuorientierung“ der VBL, insbesondere durch das Projekt VBL 2005, das wir jetzt in Angriff nehmen wollen, erreicht werden.

Ich weiß, dass ich von Ihnen, liebe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, viel verlange. Ich sehe Ihre Bereitschaft, ich sehe Fortschritte auf dem Weg zur neuen VBL. Dafür danke ich Ihnen. Wir werden diesen Weg gemeinsam weiter gehen und die Zukunft der VBL gestalten! Auf diesem Weg wird es Stolpersteine geben. Der Weg wird nicht immer ein Spaziergang sein - wir werden uns vielleicht sogar Blasen laufen.

Aber wir werden es schaffen!

Wir haben in den letzten Jahren viel erreicht. Wir sind gut! Aber lassen Sie es uns zu unserem gemeinsamen Ziel machen: Wir wollen noch besser werden!

Ich möchte Sie einladen, liebe Kolleginnen und Kollegen, sich in diesen Prozess einzubringen und damit die Zukunft der VBL mitzugestalten. Lassen Sie mich mit einem Zitat von Victor Hugo schließen:

„Die Zukunft hat viele Namen: Für die Schwachen ist sie das Unerreichbare. Für die Furchtsamen ist sie das Unbekannte. Für die Mutigen ist sie die Chance.“ Lassen Sie uns mutig sein und damit einen ersten Schritt auf dem Weg zur 100-Jahrfeier machen. Vielen Dank.