„WIR SIND KENNZAHLEN-ORIENTIERT“

Es war kurz vor dem Leipziger Parteitag der CDU. Im ZDF wurde über einen Auftritt von Friedrich Merz berichtet, man sah ihn. Der Herr neben ihm, offensichtlich der Gastgeber, war Christoph Münzer, das Zeichen wvib Schwarzwald AG am Rednerpult unübersehbar. Wieder ein Coup gelungen! Mitgliederorientierung („Wir verlieren keine Zeit mit unnötigen Sitzungen. Wir haben eine Vision, die uns führt, und investieren die Zeit in die Arbeit für das Mitglied.“) und Investment in Aufmerksamkeitsgewinne sind für Münzer kein Gegensatz. Deutschland als Industrieland und die Bedeutung des Mittelstands in der Region sind die Kernthemen des Freiburger Unternehmerverbandes. Mit der Kampagne „Einigkeit. Recht. Freiheit. – gegen Spalter und Populisten“ zeigte der Verband ungewohnt deutlich Flagge. Grund genug für ein ausführliches Interview; Henning v. Vieregge hat es geführt.

v.l.n.r. Thomas Burger, wvib-Präsident, Friedrich Merz, Vizepräsident des CDU-Wirtschaftsrats, Dr. Christoph Münzer

© wvib

Verbändereport: Herr Münzer, Sie sind Ökonom der Freiburger Schule, Fulbright-Stipendiat, waren in der Wirtschaft tätig, sind dann aber den Verbänden treu geblieben.

Christoph Münzer: So ist es! Ich war zuerst bei der IHK, dann in der Wirtschaft, aber eigentlich hat es mich immer zu etwas Übergeordnetem gezogen, wo man nicht nur dem einen, relativ schmalen Interesse dient. In den Verbänden geht es um viele Themen und Unternehmen, da muss man sich mit der ganzen Breite beschäftigen. Genau das macht mir Spaß.

VR: Mir hat ein Freund aus der Studentenpolitik, der mich in den Verband geholt hat, gesagt: Du musst wissen, dass das vermutlich eine Sackgasse ist.

Das stimmt (lacht)! Ich bin jetzt 57 Jahre alt, wenn ich in ein Unternehmen gehen wollte, wäre das nicht der klassische Weg. Verband passt zu mir, denn man schöpft früh aus Informationsquellen, die man sonst gar nicht oder erst deutlich später zu Gesicht bekäme.

VR: War Dr. Dieter Hundt, Arbeitgeberpräsident von 1996 bis 2013, für Sie prägend?

Mit ihm kam ich vom Freiburger Provinztheater auf die Stuttgarter Landesbühne (Dr. Hundt war Vorsitzender des Verbands der Metallindustrie Baden-Württemberg (VMI) von 1988 bis 1996, Anmerkung der Red.) und dann auf die Bundesbühne. Er hat mich jeweils gerufen und ich bin ihm gefolgt. Ich war ein Jahr bei Südwestmetall, dann bin ich nach Köln zur Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) gegangen. Das war insgesamt ein ersprießliches Umfeld, in dem man lernen und Erfahrungen sammeln konnte, viel herumkam und in einer Assistentenrolle ein bisschen mitmischte. Bis heute sehen wir uns ein- bis zweimal im Jahr, es besteht ein guter Kontakt.

VR: Zwischen Loyalität und Innovation kann es für einen Ehrenämtler ein Spannungsverhältnis geben. Wie war das bei Dr. Hundt?

Da war er sehr pragmatisch und offen: Er hat gesagt, was geht und was nicht. Das gab mir rasch Orientierung. Als Redenschrei-

wvib Schwarzwald AG

Die **wvib Schwarzwald AG** ist Sprachrohr und Dienstleister der familiengeprägten, mittelständischen Industrieunternehmen in Baden-Württemberg, die auch jenseits der Ballungszentren global erfolgreich sind. Der wvib wurde 1946 von Unternehmern für Unternehmer gegründet und beschäftigt heute über 60 hauptamtliche Mitarbeiter am Freiburger wvib-Campus und dem wvib-Büro Stuttgart. Die im wvib organisierten 1.044 produzierenden Unternehmen erwirtschaften mit 350.000 Beschäftigten weltweit 74 Milliarden Euro Umsatz.
In jährlich über 1.000 Veranstaltungen wachsen Unternehmens-Chefs und Führungskräfte im permanenten Erfahrungsaustausch, in Seminaren und Beratungen zu einer lernenden Gemeinschaft zusammen.

Henning v. Vieregge im Gespräch mit Dr. Christoph Münzer, wvib Schwarzwald AG

ber ist man ja eher für die gefällige Verpackung zuständig und weniger für die Inhalte. Ich hatte aber sehr viel Spielraum. Und Spielraum macht Spaß.

VR: Ist die Distanzierung von der damaligen Schröder-Politik und dem Bündnis für Arbeit, wodurch die Arbeitslosigkeit doch massiv abgebaut werden konnte, nicht merkwürdig geschichtsvergessen?

Absolut! Abbau der Arbeitslosigkeit und Aufbau der Beschäftigung – wir haben viele Menschen integriert in jenen Jahren, das ist doch klasse, und es hat den Anschein, als schäme sich die SPD dafür.

VR: Sie persönlich haben sich nach einem Zwischenstopp als Geschäftsführer der deutschen Architektenkammer für die Region und damit gegen Berlin oder Brüssel entschieden. Warum?

Ich arbeite einfach gerne für den industriellen Mittelstand. Das sind charaktervolle Menschen, die ehrgeizig sind und nicht träumen. Es passte einfach – und passt immer noch. In der Schwarzwald AG haben wir eine unglaublich offene Atmosphäre. Mit Eigentümerunternehmern kann ich mich gut identifizieren. Ein reiner Tarifträgerverband wäre für mich zu schmal gewesen. Die unternehmerische Rolle, die ein Verband wie der wvib auch vom Hauptamt fordert, ist viel breiter und braucht mehr Fantasie.

VR: Die wvib Schwarzwald AG arbeitet für über 1.000 Unternehmen und bietet jährlich 1.000 Veranstaltungen an. Aber es gibt wenig Gremiensitzungen. Was steckt dahinter?

Wir verlieren keine Zeit mit unnötigen Sitzungen. Wir haben eine Vision, die uns führt, und investieren die Zeit in die Arbeit für das Mitglied. Wir sind kennzahlenorientiert. Das haben wir in den letzten Jahren mit technischen Tools noch weiter intensiviert. In den Sitzungen jammern wir nicht herum, wie schwer alles war, sondern wir sagen, was wir vorhatten und was dabei rausgekommen ist. Diese Sprache sprechen die Unternehmer. Sie sehen, dass wir an großen Gedanken systematisch arbeiten, und konzentrieren sich auf die Rolle als Impulsgeber und Kontrolleur. Sie schenken Vertrauen und geben uns die Freiheit, auf die ich und das 60-köpfige Team der wvib Schwarzwald AG aufbauen und mit der wir agieren können.

VR: Mit welchen Argumenten gewinnen Sie neue Mitglieder?

Das kommt ganz auf das Unternehmen an. Unsere Strategie hat zwei Elemente: Segmentierte Dienstleistung und die Interessenvertretung in der Öffentlichkeit. Bei einem Familienunternehmen habe ich beispielsweise über die Familie jede Menge Anknüpfungspunkte: Er hat zwei Zwillingssöhne im Unternehmen, Oma, Opa, Tochter, Ehefrau, Beirat ...

VR: ... darüber haben Sie sich vorher informiert?

Ja, natürlich. Ein Sohn hat gerade geheiratet, so etwas wissen wir. Wir beraten bei Eheschließungen, wir machen auch Gesellschaftsrecht, Erbgeschichten, Patientenverfügungen – eben alles rund um das Unternehmen und die Familie. Wir haben dazu auch Juristen im Haus. Es ist alles juristisch, aber eben nicht nur.

VR: So entsteht Vertrauen.

Genau. Ist das Unternehmen in der Automotive-Branche, verweisen wir auf unser Cluster. Der Medizintechniker bekommt ein anderes Angebot von uns, der Große ein anderes als der Kleine, der Personaler etwas anderes als der Finanzer. Wir haben Angebote für den Unternehmer, seine Familie und Mitarbeiter – auch mit unserer wvib-Akademie. Was bei allen gut ankommt, sind unsere über 120 Erfahrungsaustausch-Gruppen für Chefs- und Führungskräfte, das „beste Pferd im Stall" der Schwarzwald AG.

VR: Lebt der Verband von Basisbeiträgen plus individueller Leistungsbezahlung?

Ja, die Akademie etwa ist nicht inklusive, Mitglieder bekommen aber einen spürbaren Rabatt. Die Mitgliedsbeiträge wiederum sind nach Umsatz gestaffelt und haben einen Deckel: Bei 27 Millionen Euro Umsatz sind 9.000 Euro Jahresbeitrag erreicht. Die

Deckel-Konstruktion habe ich geerbt und im Niveau nach oben gezogen. Sie hat einen gewissen Charme. Gewiss: Dass die über 27 Millionen Euro Umsatz alle das Gleiche zahlen, daraus könnte man eine „Ungerechtigkeit“ konstruieren. Andererseits sind bei uns mit diesem Beitragsdeckel fast alle Mitglieder gleich. Das macht uns freier im Handeln als so manch anderen Verband, der von wenigen Großen gesteuert wird.

VR: Dafür sind die Großen bei Ihnen Mitglied, das ist wichtig für die Wahrnehmung des Verbandes. Was repräsentiert der Verband?

74 Milliarden Euro Umsatz, 1.044 Mitgliedsunternehmen, 350.000 Beschäftigte weltweit, zu drei viertel im familiengeprägten Mittelstand. Das ist auch unsere Botschaft gegenüber der Politik. Seit September haben wir ein Büro in Stuttgart, um auch in der Hauptstadt des Mittelstands unsere Argumentation transparenter und noch hörbarer zu machen. Damit ergänzen wir die verbandliche Vertretung in der Landespolitik.

VR: Reflektiert dieser Schritt das Spannungsverhältnis zwischen den Großen, d. h. Großunternehmen, Verbänden und die Rücksichtnahme auf gewerkschaftliche Interessen einerseits sowie die Interessen des Mittelstandes andererseits?

Das muss man nicht hochspielen, aber kann man so sehen, ja.

VR: Deutschland als Industrieland: Ist es wichtig, den Industriebegriff weiter im Gespräch zu halten und dabei speziell die Bedeutung des Mittelstands in der Region herauszustreichen?

Familiengeprägter industrieller Mittelstand ist oft nicht in den Ballungszentren für Marktwirtschaft engagiert und oft gar nicht tariflich organisiert – das ist hauptsächlich unsere Klientel. Unser Engagement ist umso wichtiger, nachdem die Kammern durch Gerichte praktisch an die Leine gelegt wurden. Die dürfen eigentlich gar nichts mehr sagen. Das ist bitter, beispielsweise bei der Diskussion um die Tarifautonomie, bei der wir alleine die Stimme des industriellen Mittelstands in der Öffentlichkeit vertreten müssen.

Dr. Christoph Münzer, Jahrgang 1962, kam 2003 zum Wirtschaftsverband Industrieller Unternehmen Baden e. V, seit 2005 ist er Hauptgeschäftsführer. Zuvor war er Bundesgeschäftsführer der Bundesarchitektenkammer (BAK) und „Leiter Politische Kommunikation“ sowie persönlicher Referent von Dr. Dieter Hundt bei der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, (BDA).
Weitere Stationen waren der Verband der Metallindustrie Baden-Württemberg, Südwestmetall und die Industrie- und Handelskammer Südlicher Oberrhein. Münzer promovierte 1992 zum Dr. rer. pol. in Volkswirtschaftslehre an der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg als Stipendiat des Landes Baden-Württemberg.

VR: Der Staat ist nach Ihrer Analyse überwiegend auf Ballungsgebiete fixiert. Sie vertreten den Mittelstand aber auch im ländlichen Raum.

Der Witz in Deutschland und insbesondere in Baden-Württemberg ist, dass das Land eigentlich nie Provinz war. Die Hidden Champions sind alle dort. Davon kann man sich bei jedem Firmenbesuch überzeugen.

Der Beirat des wvib mit einem Plakat der Kampagne aus dem Jahr 2017 © wvib

VR: Sie sagen es, die Unternehmen sind Champions, aber hidden. Nicht im Licht der Aufmerksamkeit. Sehen Sie das so?

Die ganze Geschichte Deutschlands mit seinen kleinen Fürstentümern ist eine dezentrale, auch kulturell. Da ist eben keine Provinz und das spiegelt sich auch wirtschaftlich wider. Jetzt will die Wirtschaftspolitik mit der Förderprogramm-Gießkanne das Land mit Innovationen versorgen. Das hat das Land technologisch überhaupt nicht nötig. Nötig hat es gute Straßen, Infrastruktur und Breitband. In vielen Industrieorten im Schwarzwald haben wir – wenn überhaupt – nur Edge. Von LTE, geschweige denn von 5G, kann man hier momentan nur träumen. Da muss einfach von der Politik mehr kommen.

VR: Ist da nicht in den letzten Jahren von der Politik viel versäumt worden?

Was wir brauchen, ist der lange Atem, auch seitens der Politik, und eben nicht nur aktionistische Förderprogrämmle. Ein Beispiel: Elektromobilität im ländlichen Raum, das klingt doch erst mal gut, aber die Umsetzung ist bescheiden: Ein paar Jugendliche, die schnell ihre Antragsformulare eingereicht haben, bekommen ein E-Bike fast geschenkt. Leider kein Witz. Da sage ich als Freiburger Volkswirt: Oft wird blind Geld mit dem Helikopter irgendwo abgeworfen. Vergleichbaren Aktionismus gibt es leider viel, das kritisieren wir auch, dann sind viele Beamte beleidigt. Viele Verbände schweigen dazu, weil sie nicht Lobbying für die Mitgliedsunternehmen, sondern Lobbying für sich als Organisation machen. Die soziale Marktwirtschaft in Europa braucht eine bessere Lobby.

VR: Haben Sie auch staatliche Gelder im Etat?

Nein.

VR: Bekannt geworden und auch prämiert sind Sie mit der Kampagne „Einigkeit. Recht. Freiheit. – gegen Spalter und Populisten“. Ist das ein Verbandsthema?

Wir haben doch noch vor Kurzem alle geglaubt, die Welt ist insgesamt gut Richtung Demokratie und Marktwirtschaft unterwegs. Nun aber hat sich der Populismus als weltweite Bewegung formiert. Trump, Johnson, Bolsonaro und Co. setzen dem Ganzen die Krone auf. Putin, Erdogan, in Holland Wilders, in Polen, Ungarn – da sägen viele an den Errungenschaften der Französischen Revolution und gehen wieder zu einem Stammesdenken zurück, bei dem Blut dicker als Wasser sein soll. Bei einem Abitreffen haben sich zwei meiner ehemaligen Schulkameraden als AfD-Fans bekannt. Ich dachte, ich dreh durch, der eine Arzt, der andere Manager. Da flogen die Fetzen in der Kneipe. Ich kam aufgewühlt nach Hause und sagte mir, da müssen wir noch mehr machen. Vielen Mittelständlern ging es ähnlich und dann haben wir alle zusammen diese Kampagne gemacht.

VR: Ist der Anstoß zur Kampagne, dass man sich aus der Wirtschaft heraus zu Wort meldet, weil man Weltoffenheit braucht und dort praktiziert?

Genau! Wir leben von diesen Freiheiten, die auf die Französische und die 1848er Revolution zurückgehen: offene Grenzen, Eigentums- und Persönlichkeitsrechte. Jetzt fängt man an, diese mindestens schon mal qua Rhetorik zu beschneiden. Da wollten wir gegenhalten und haben die Kampagne ins Leben gerufen. Der Begriff „Einigkeit, Recht und Freiheit" war im Netz erstaunlicherweise noch zu haben, da haben wir uns die Domain für 1,99 € im Monat gesichert und über alle Kanäle einigermaßen ordentlich bespielt.

VR: Man konnte dem Appell beitreten.

Es gab Tausende, die beigetreten sind. Zum Beispiel hatte der Geschäftsführer der alfer aluminium GmbH in Wutöschingen, Thomas Wilbs, eine freie zehn mal zehn Meter große Fläche an seinem Gebäude, da hat er ein Riesen-Kampagnenplakat hingehängt.

VR: Gab es intern Rumoren?

Eigentlich nicht. Nur einer, der meinte: „Jetzt fängt der wvib auch noch an, mir Vorschriften zu machen, was ich denken soll." Bei 250.000 Menschen, die infrage kommen, werden vielleicht 5.000 dabei sein, die so oder ähnlich gedacht haben, aber es sagt ja nicht jeder was. Die Gremien – über 50 Unternehmerinnen und Unternehmer – standen unisono hinter der Aktion. Bemerkenswert ist, was für eine handfeste, geradlinige und liberale Haltung die allermeisten Unternehmer haben.

VR: Mir gefallen die beiden Begriffe, die Sie anbieten, sehr gut: Wissen und Wärme. Wird die Wärme, die ein Verband bieten kann, nicht oft übersehen?

Ja, man traut sich häufig nicht, Gefühle zu zeigen. Die Leute wollen aber angesprochen werden. Wenn ich bei der Hauptversammlung die etwas kleineren Unternehmen mit Namen begrüße, dann sind sie keine einfache Nummer. Das reicht aber nicht. Die Mitglieder wollen eine Zugehörigkeit zu etwas Gescheitem. Wir versuchen immer wieder, die richtigen Angebote zu machen.

VR: Ich sinniere etwas über Ihren zentralen Slogan „Menschen und Unternehmen wettbewerbsfähiger machen". Ist es überzeugend, Unternehmen und Menschen in einen Slogan zu packen?

Das stimmt. Ich weiß, was Sie denken. Ich finde es manchmal auch, aber es ist trotzdem der beste kurze Slogan, der uns bisher eingefallen ist. „Wettbewerbsfähiger" – das klingt ein bisschen darwinistisch, ist aber nicht so gemeint. Jeder hat seine Aufgabe, jeder steht mit Konkurrenzangeboten im Wettbewerb. Da muss man die bessere Lösung haben, nur dann hat man Erfolg. Das ist der Nutzen. Nur „Wissen" wollen die Menschen nicht, aber nur kuscheln reicht auch nicht aus.

VR: Meine letzte Frage: Was raten Sie den Kollegen?

Oh Gott! Es gibt die uralte philosophische Doppel-Weisheit: Was ist das Einfachste auf der Welt? Jemand anderem einen Rat geben. Was ist das Schwerste auf der Welt? Sich selbst zu erkennen.

VR: Einverstanden, trotzdem sollten Sie bitte ...

... ich würde sagen, wir versuchen immer, das Problem gründlich zu analysieren und dann pragmatisch eine Lösung zu finden. Dass man auch handelt, das ist die Hauptsache. Und wenn das Ganze in einem geordneten Gebäude steht, wenn alles gut zusammenpasst, sodass viele pragmatische Taten am Ende etwas Ganzes und Großes ergeben, dann hat man es gut geschafft. Ob ich das selbst immer richtig mache und ob ich das als Rat an andere geben wollte, darüber würde ich gerne mal nachdenken. Mein Rat ist: Hört nicht zu oft auf Ratschläge (lacht).

Die Statue des wvib-Fans wurde von Verbandsmitgliedern zur Einweihung des neuen Hauses gestiftet © wvib

VR: Haben wir innerhalb der Verbände genug Erfahrungsaustausch?

Wir sind bei der gemeinsamen Organisation von Positionspapieren, Kampagnen und Co. noch im Dornröschenschlaf, da geht noch deutlich mehr. Wenn da nicht bald was passiert, werden sich die Verbände im Vereinskleinklein erschöpfen.

Viel Erfolg beim Wachküssen und herzlichen Dank. ■ (HvV)

Weiterführende Informationen:
→ www.vonvieregge.de