

# DEN VERBAND WIEDER INS ZENTRUM RÜCKEN

Gespräch mit Holger Busch, Hauptgeschäftsführer Verband Druck und Medien Bayern (VDMB)

Eine Weisheit bewahrheitet sich mal wieder, eine Gewissheit bekommt ein Fragezeichen. Holger Busch ist seit anderthalb Jahren Hauptgeschäftsführer des Verbandes Druck & Medien Bayern (VDMB). Die bestätigte Gewissheit: „Neue Besen kehren gut“, besonders, möchte man hinzufügen, wenn sie von außen kommen: Busch war zuvor Geschäftsführer des VDZ in Berlin. Das Fragezeichen steht hinter zu starker Ausgliederung von Verbands-Services in eigene Gesellschaften. „Bleibt der Verband dann attraktiv genug?“, fragte ich Holger Busch. Seine Antworten könnten eine Debatte auslösen.

Henning von Vieregge



**VR:** Sie kommen aus Berlin, sind gut in München angekommen und haben die Verantwortung in einem Verband übernommen, der als sehr gut aufgestellt und hoch reputierlich gilt. Bestand da nicht ein bisschen die Gefahr zu sagen, da ist gar nicht viel Herausforderung?

**Busch:** Der Verband ist in der Vergangenheit in der Tat gut geführt worden, und ich habe hier ein gut bestelltes Haus mit einer exzellenten und motivierten Mannschaft übernommen. Die Herausforderung war daher zunächst weniger der Verband selbst, sondern vornehmlich das, was im Umfeld unserer Mitglieder passiert. Die Digitalisierung führt in der gesamten Druck- und Medienwirtschaft zu tief greifenden Veränderungen. Unternehmen müssen ihre Geschäftsmodelle anpassen, müssen sich verändern, um auch in der Zukunft noch erfolgreich zu sein. Aus diesen Veränderungen erwachsen auch neue Erwartungen der Mitgliedsunternehmen an ihren Verband. Das Anforderungsprofil an den Verband Druck und Medien Bayern ist heute ein ganz anderes als noch vor zehn Jahren. Diesen Veränderungsprozess für den Verband erfolgreich zu gestalten, war ohne Zweifel in der Startphase meine Hauptaufgabe.

**Bitte geben Sie uns doch ein Kurzporträt vom Verband Druck und Medien Bayern und seinen Mitgliedern.**

Wir vertreten hier in Bayern und auch darüber hinaus die Interessen von rund 350 Unternehmen, vornehmlich Druckereunternehmen und Medien-Dienstleister. Das sind Unternehmen, die für die ganze Vielfalt des Druckens stehen, wie Zeitungen, Kataloge und Magazine, Geschäftsdrucksachen, Flyer, Beilagen oder Fotobücher bis zu Banknotendruck oder gedruckter Elektronik. Entsprechend breit gefächert sind die eingesetzten Druck-

verfahren und auch die wirtschaftlichen Größenordnungen unserer Mitgliedsunternehmen. Der Schwerpunkt liegt dabei eindeutig im familiengeführten Mittelstand. Unsere Ansprechpartner sind in der Regel die Unternehmer selbst. Die große Bandbreite unserer Mitgliedschaft macht den Reiz unserer Arbeit aus, stellt aber auch gleichzeitig eine große Herausforderung dar, insbesondere in der Tarifpolitik.

**Sie sprechen die Tarifpolitik an. Welche Aufgaben, welche Funktionen erfüllt der Verband für seine Mitglieder?**

## EIN WIRTSCHAFTSVERBAND HAT IMMER AUCH EINE SCHUTZSCHILD-FUNKTION FÜR SEINE MITGLIEDSUNTERNEHMEN

Der VDMB ist Arbeitgeberverband, er ist Wirtschaftsverband und er ist Interessenverband. Wir begreifen uns als Lobbyist, als Know-how-Träger für Aus- und Weiterbildung, als Wissensaggregator und -katalysator, als Trendsetter im Branchenmarketing und als verlässlicher Tarifpartner. Gemeinsam mit dem Bundesverband führen wir die Tarifverhandlungen für die 150.000 Beschäftigten in der Druckindustrie. Wir vertreten die Interessen im politischen Diskurs in Bayern, Berlin und Brüssel. Wir erbringen ein breites Dienstleistungsportfolio für unsere Mitgliedsunternehmen. Dafür haben wir unter anderem auch eine eigene Beratungsgesellschaft und ein eigenes Aus- und Weiterbildungszentrum. Insgesamt arbeiten wir mit 26 Mitarbeitern an den drei Standorten München, Nürnberg und Ismaning – also ganz nah bei unseren Mitgliedern.

**Stichwort Beratung. Der Verband hat sich ja in der Vergangenheit als moderne Dienstleistungsgruppe definiert. Sie haben das geändert. War das falsch?**

In den vergangenen Jahren haben sich viele Verbände als Dienstleister positioniert. Das klingt sehr unternehmerisch, sehr kundenorientiert, sehr modern. Verbände beschneiden sich mit dieser Definition jedoch in unnötiger und gefährlicher Weise. Eine so einseitige Positionierung fokussiert sehr stark auf den Teil der individuellen Verbandsleistungen, die für ein einzelnes Unternehmen erbracht werden, und blendet gleichzeitig das große Spektrum an kollektiven Verbandsleistungen für die Branche

nahezu aus. Das halte ich nicht nur für unsachgemäß, sondern für die Zukunft eines Verbandes für ausgesprochen gefährlich. Lassen Sie mich das konkretisieren: Was einen Verband gegenüber einem privaten Dienstleister unterscheidet und was am Ende auch den Mehrwert eines Verbandes ausmacht, sind doch eine Reihe von ganz wesentlichen Faktoren: die Mitwirkungsmöglichkeiten der Mitglieder, der alleinige Vertretungsanspruch einer Branche, das meist über Jahrzehnte gewachsene Verhältnis zwischen Verband und Mitglied, die Besonderheit eines an der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit des Mitglieds orientierten Jahresbeitrags. Verbände übernehmen Aufgaben, die von privatwirtschaftlichen Unternehmen gar nicht wahrgenommen werden können. Diese Funktion, gepaart mit der Netzwerkfunktion, also Plattform für eine Branche zu sein, die macht nach wie vor einen ganz wesentlichen Teil der DNA eines Verbandes aus. Und die Verbände sind nach meiner Erfahrung gut



Holger Busch, Hauptgeschäftsführer VDMB  
© Verband Druck und Medien Bayern e. V.

beraten, diese klassischen originären Verbandsfunktionen auch in ihrem Selbstverständnis sehr deutlich nach außen zu tragen. Ein Verband ist eben viel mehr als eine Dienstleistungsgruppe!

**Ist das Ausdruck der Überzeugung, dass die reine Dienstleistung nicht ausreicht für eine Mitgliederbindung?**

Davon bin ich zutiefst überzeugt. Wer sich nur über einzelne Dienstleistungen definiert, stellt sein Leistungsspektrum als Verband nur unzureichend dar und begibt sich überdies in einen unmittelbaren Wettbewerb mit privatwirtschaftlichen Dienstleistern wie Anwaltskanzleien, kommerziellen Seminaranbietern, PR-Agenturen und Unternehmensberatungen. Es muss also für den Verband umso notwendiger sein, die Dienstleistung, die er für die Branche insgesamt erbringt, glaubwürdig und relevant gegenüber seinen bestehenden und potenziellen Mitgliedern zu kommunizieren.

**Besteht die kommunikative Herausforderung also darin, dem Mitglied verständlich zu machen, dass es für einen Mix aus kollektiven und mitgliedsindividuellen Leistungen zahlt?**

Exakt. Der Gegenwert des Verbandsbeitrages besteht immer aus Kollektivgütern und Individualgütern. Die Individualgüter haben den großen Vorteil, dass sie sich als Gegenwert in der Regel einfach berechnen lassen. Bei den Kollektivgütern ist das ungleich schwie-

riger. Trotzdem ist es lohnend, auch hier den Nutzwert für das einzelne Mitglied zu ermitteln und möglichst auch zu quantifizieren.

**Ein Teil des Mitgliedsbeitrags ist Investment für das Branchenwohl, Trittbrettfahrer inklusive. Da steht mancher lieber abseits.**

Ja, auch Verbände spüren die wachsende Individualisierung der Gesellschaft, die Wirkung ins Wirtschaftsleben entfaltet. Das geht nicht nur Wirtschaftsverbänden so; das spüren ebenso Parteien, Kirchen, Gewerkschaften und andere Institutionen. Den Sinn und die Notwendigkeit, den Verband als Solidargemeinschaft aufrechtzuerhalten, ist eine Aufgabe, die heute weitaus schwieriger, aber für eine Branche auch umso wichtiger ist.

**Wie haben Sie den VDMB denn nun inhaltlich und kommunikativ neu aufgestellt?**

Am Anfang stand ein klassischer Markenfindungsprozess, den wir gemeinsam mit einer externen Agentur gegangen sind. So haben wir Antworten für die wichtigsten Fragen erarbeitet: „Wer sind wir, wofür stehen wir und wie wollen wir zukünftig von unseren Mitgliedern wahrgenommen werden?“ Darauf aufbauend haben wir ein neues Leitbild, neue Ziele und Aufgaben – kurzum ein neues Profil – für den Verband definiert. Und am Ende haben wir ein komplett neues Corporate Design umgesetzt, das diese Veränderungen auch sichtbar macht. Getragen wird das neue CD von

einer Umgestaltung der bisherigen Markenarchitektur: Statt diverser Absendermarken von Verband und Tochtergesellschaften steht nun der VDMB als zentrale Dachmarke wieder im Mittelpunkt des gesamten Auftritts. Damit ist sichergestellt, dass auch Dienstleistungen der Töchter stets auf die Kernmarke des Verbandes einzahlen.

**Ist das nicht intern ein Balanceakt zwischen Motivation durch Freiraum und unerwünschter Verselbstständigungstendenz?**

In der Tat. Wer mit Tochtergesellschaften arbeitet, wird feststellen, dass es dort sehr schnell das Bedürfnis nach möglichst hoher Eigenständigkeit gibt. So verständlich das auch ist: Auch denjenigen, die für die Töchter die wirtschaftliche Verantwortung tragen, muss klar sein, dass eine starke Tochtergesellschaft ohne einen starken Verband auf Dauer nicht überlebensfähig ist. Ich habe meine Kolleginnen und Kollegen für die Überzeugung gewonnen, dass der Dreh- und Angelpunkt unseres Tuns, auch unseres Wirtschaftens, stets die Stärkung des Verbandes als zentrale Absendermarke sein muss. Mit dieser Rückendeckung können sich auch unsere Töchter wirtschaftlich erfolgreich entwickeln.

**In Ihrem Leitbild steht bei den Schlüsselwerten des VDMB neben der Kompetenz und dem Engagement als dritter Wertebegriff die Verbundenheit.**

Das spielt bei uns eine ganz große Rolle. Unser neues Leitbild endet mit dem Satz, dass der VDMB die „Heimat für die bayerische Druck- und Medienindustrie“ ist. Heimat hätte vor wenigen Jahren vielleicht noch etwas altmodisch geklungen. Der Begriff und seine Inhalte sind unserer Auffassung nach allerdings hochmodern, weil Heimat für Nähe, für Identität, für Verbundenheit und für Vertrauen steht. Das sind im Wirtschaftsleben hochgradig relevante Werte. Die gelebte Identifikation eines Verbandes mit seiner Branche und die seiner Mitglieder mit dem Verband entscheiden am Ende über die Relevanz und damit über die Existenz einer Verbandsorganisation.

**Ganz schön emotional.**

Die emotionale Komponente im Zusammenspiel zwischen Mitglied und Verband ist überaus wichtig und dennoch lange unterschätzt worden. Wir haben daher im vergangenen Jahr eine telefonische Mitgliederbefragung mit einem Marktforschungsinstitut durchgeführt, bei der es nicht nur um die klassische sachliche Bewertung unseres Leistungsspektrums ging. Wir wollten viel mehr über den Stand der emotionalen Mitgliederbindung zu unserem Verband wissen: Wie nahe steht ein Mitglied seinem Verband tatsächlich; wie nimmt es ihn wahr; würde es ihn zukünftig aktiv weiterempfehlen; wie hoch ist die Gefahr, diesem Verband den Rücken zu kehren? Dazu haben wir durch die Befragung wichtige Informationen bekommen, die an verschiedenen Stellen noch einmal konkreten Handlungsbedarf aufgezeigt haben.

**Können Sie das konkretisieren?**

Wir haben gesehen, dass wir die Mitgliederbindung weiter erhöhen müssen. Dazu gehört – ich sagte es eingangs bereits –, die Kollektivleistungen und den Mehrwert des Verbandes für jedes einzelne Mitglied stärker herauszuarbeiten. Wir tun dies über ein deutliches Mehr an Leistungstransparenz

mit einer neuen Imagebroschüre, mit neuen, aktuellen Info-Diensten und mit einer komplett überarbeiteten, neuen Website als zentrale Kommunikationsplattform zwischen Verband und Mitgliedschaft. Wir tun dies aber auch über eine stärkere Präsenz bei den Mitgliedsunternehmen. Beispielsweise stellt eine neue, systematische Besuchsplannung sicher, dass jedes Mitglied –

**Sie sprachen auch von der neuen inhaltlichen Ausrichtung für den Verband. Können Sie uns dazu Beispiele nennen?**

Als Wirtschaftsverband müssen wir uns noch intensiver mit den grundlegenden Zukunftsthemen der Branche auseinandersetzen. Wenn die Digitalisierung die gesamte Printbranche ergriffen hat, müssen wir uns

## DIE EMOTIONALE KOMPONENTE IM ZUSAMMENSPIEL ZWISCHEN MITGLIED UND VERBAND IST LANGE UNTERSCHÄTZT WORDEN

unabhängig von einer konkreten Beratungstätigkeit – unaufgefordert persönlichen Kontakt mit dem Verband hat. Das ist Kundenorientierung par excellence. Unterstützt werden soll dies zukünftig durch ein neues CRM-System, das tagesaktuell alle Kundenkontakte dokumentiert und qualifiziert, die wir mit einem Mitglied haben.

**Wäre es nicht besonders wichtig, dass die Verbandsgeschäftsführung eine Art Frühwarnsystem über die Mitglieder erhält, bei denen Cooling-out-Prozesse beginnen?**

Das ist für uns ganz wichtig, aber eine große Herausforderung. Wenn die Austrittserklärung eintrifft, ist es allermeist schon zu spät. Deswegen müssen wir wissen: Wo beginnt ein Unternehmen, sich von seinem Verband zu entfernen? Wann hat ein Mitglied in einem Zeitraum von einem halben Jahr beispielsweise von sich aus keine Leistungen des Verbandes mehr abgerufen? Wo liegen die Hintergründe? Mit unserem CRM-System wollen wir ein solches Frühwarnsystem aufbauen, das uns frühzeitig auch über inaktive und damit gefährdete Mitglieder informiert. Ein für das moderne Verbandsmanagement mittlerweile unerlässliches Instrument.

die Frage stellen, was das für unsere Mitgliedsunternehmen bedeutet. Was können wir dazu beitragen, dass sich klassische Druckunternehmen zu umfassenden Mediendienstleistern mit digitalem Know-how entwickeln? Wie können wir unsere Unternehmen dabei unterstützen, das Internet als neuen Vertriebskanal für sich zu nutzen und so neue Zielgruppen anzusprechen? Das kann für manches Unternehmen ein sehr erfolgreicher Weg sein, wie die namhaften Online-Druckereien zeigen. Ein weiteres wichtiges Zukunftsthema ist beispielsweise Kooperation. Wenn unsere Branche sehr mittelständisch strukturiert ist, auf der anderen Seite aber einen starken Trend in Richtung Konsolidierung erlebt, müssen wir prüfen, wie wir in unserer Branche verstärkt Unternehmenskooperationen auf den unterschiedlichsten Bereichen anbahnen und umsetzen, um so den Betrieben zu helfen, wirtschaftlich relevante Größenordnungen zu erreichen.

**Wollen Mitglieder einen so agierenden Verband?**

Viele Verbände kommen aus der Tradition der Tarifparteien und der Rechtsberatung. Damit besetzen Verbände ganz klassische Kompetenzen. Das mag in einigen Branchen auch in Zukunft noch

ausreichen; ich stelle aber zunehmend fest, dass Verbände, die ihr Aufgaben- und Leistungsspektrum in den letzten Jahren kontinuierlich angepasst und erweitert haben, besonders erfolgreich agieren. Und wenn ich nicht nur Arbeitgeberverband, sondern auch Wirtschaftsverband bin, dann muss ich mich intensiv mit der Frage der Zukunftsfähigkeit meiner Branche auseinandersetzen. Ich muss den Unternehmen auch Orientierung, Sicherheit, Planungsunterstützung zur Verfügung stellen, sei es durch Informationsmedien, durch Veranstaltungen, durch Studien, durch Schulungsmaßnahmen oder durch Kooperationen mit Beratungsgesellschaften.

### **Hat sich in der Funktion des Arbeitgeberverbandes dadurch etwas verändert, als der Anteil der Tarifungebundenen gewachsen ist?**

Ja und nein. In der Tat stellen auch wir fest, dass der Anteil der Mitgliedsunternehmen ohne Tarifbindung in den letzten Jahren langsam, aber kontinuierlich gestiegen ist. Unternehmen sehen sich in wachsendem Maße nur dann konkurrenzfähig, wenn sie sich von dem Gerüst eines „starren“ Tarifvertrages befreien können. Auf der anderen Seite gibt es viele, gerade auch bedeutende Unternehmen aus der Druckindustrie, für die Tarifverträge unverändert eine sehr hohe Relevanz haben. Für diese werden wir das Thema Tarifpolitik mit dem gleichen Nachdruck vorantreiben, wie das bereits in der Vergangenheit der Fall war.

### **Ist die Berechenbarkeit, die ein Tarifvertrag liefert, ein wichtiges Argument?**

Die Vorteile des Flächentarifvertrags sind unbestritten. Das ist auch der Punkt, warum viele Unternehmen nach wie vor unmissverständlich daran festhalten. Es steht auf der anderen Seite aber auch fest: Hinter dem Thema Tarifpolitik versammelt sich heute, im Unterschied zu vor 20 Jahren, eben nicht mehr die gesamte Mitgliedschaft eines Verbandes. Dem

muss man als Verband ebenfalls Rechnung tragen. Man sollte zudem nicht vergessen, dass die Ergebnisse der Tarifpolitik, insbesondere die Entgeltregelungen, auch für viele nicht tarifgebundene Unternehmen sehr relevant sind, weil sie häufig genauso übernommen werden. Die Zeiten, in denen Unternehmen automatisch einem Arbeitgeberverband beitraten, sind jedenfalls lange vorbei. Deswegen müssen Wirtschaftsverbände insbesondere Mitglieder ohne Tarifbindung auch mit neuen, innovativen Angeboten überzeugen. Das spielt vor allem bei der Akquisition neuer Mitglieder eine große Rolle.

### **Apropos überzeugen: Welche Rolle spielt das Ehrenamt bei der Neuausrichtung?**

So ein umfassender Veränderungsprozess, wie wir ihn in Angriff genommen haben – mit einer inhaltlichen, strukturellen und in Teilen auch personellen Neuausrichtung des Verbandes – ist immer eine Gemeinschaftsleistung. In dieser Gemeinschaft spielen Ehrenamt und Hauptamt die zentralen Rollen. Wir sind so vorgegangen, dass wir zunächst im Kreis unseres Managementteams, dann mit allen Mitarbeitern im Rahmen von Strategie-Workshops ein Konzept für die Weiterentwicklung und für die Neuausrichtung des Verbandes entwickelt haben. Dieses Konzept haben wir ausführlich im Vorstand diskutiert, justiert und am Ende verabschiedet. Ohne die direkte Mitwirkung und den klaren Rückhalt durch den Vorstand, aber auch durch das eigene Managementteam und die Mitarbeiter sind solch tief greifende Veränderungen nicht wirklich erfolgreich umsetzbar.

**Kommen wir bei der Verortung der Verbände im Unterschied zu Dienstleistern mit dem Begriff „hybrid“ weiter? Verbände wären demnach sowohl hybrid zwischen Wirtschaft und Politik als auch hybrid zwischen Wirtschaft und Zivilgesellschaft anzusiedeln.**

**und von daher die Besonderheiten abzuleiten, so wie Sie sie benannt haben, einschließlich der Fähigkeit und Legitimation, Konflikte auszufechten, die das Mitglied nicht gehen kann und der Dienstleister nicht will.**

Ganz wichtig! Ein Wirtschaftsverband hat immer auch eine Schutzschildfunktion für seine Mitgliedsunternehmen. Das gilt insbesondere für eine Branche, in der sich unter dem Dach des VDMB viele Mittelständler organisieren, die sich, sei es auf der Zuliefererseite, sei es auf der Kundenseite, nicht selten großen marktstarken Playern gegenüber sehen. Hier lassen sich Konfliktthemen natürlich leichter vom Verband wahrnehmen.

### **Verband als Schutzschild, Verband als Heimat: Passt das?**

Heimat steht auch für Zugehörigkeit, für Geborgenheit und Schutz. Gerade in Konstellationen wirtschaftlicher Asymmetrie ist die Schutzschildfunktion des Verbandes für seine Mitglieder umso wichtiger. Daher sage ich Verband als Schutzschild, Verband als Heimat? Klares Ja! Aber auch Verband als Partner, Verband als Wissensträger, Verband – nicht nur, aber auch – als Dienstleister. So sehen wir uns als Verband Druck und Medien Bayern.

**Danke. ■**

## AUTOR

### **DR. HENNING VON VIEREGGE**



ist ständiger Mitarbeiter des Verbändereport und Vorsitzender der Aktion Gemeinsinn, Bonn. Sie erreichen ihn über [henningvonvieregge@gmail.com](mailto:henningvonvieregge@gmail.com)

→ [www.aktiongemeinsinn.de](http://www.aktiongemeinsinn.de)

→ [www.vonvieregge.de](http://www.vonvieregge.de)



[www.verbaende.com/fachartikel](http://www.verbaende.com/fachartikel)  
(geschützter Bereich für Abonnenten und DGVM-Mitglieder)