

Die BGAG im Wandel zu einer Dienstleistungsholding der Gewerkschaften

Hans Matthöfer, geb. 1925 in Bochum, war von 1978 bis 1982 Bundesfinanzminister. Seit 1987 ist er Vorstandsvorsitzender der Beteiligungsgesellschaft der Gewerkschaften (BGAG).

Die Beteiligungsgesellschaft der Gewerkschaften AG (BGAG) ist in den vergangenen Jahren auf dem Weg der Lösung von Strukturproblemen und der Konzentration der BGAG-Gruppe auf wichtige Beteiligungen im gewerkschafts- und verbrauchernahen Bereich gut vorangekommen. Noch vor einem Jahrzehnt nahmen die Risiken bei der Neue Heimat-Gruppe und der Bank für Gemeinwirtschaft (BfG) ein bedrohliches Ausmaß an. Andere Unternehmen im damaligen Beteiligungskreis der BGAG litten unter anhaltender Ertragschwäche. Fehlentwicklungen und Mängel in der Kontrolle der Unternehmen waren Gegenstand öffentlicher Diskussionen.

Die Neue Heimat wurde inzwischen ohne Schaden für Mieter, Arbeitnehmer, Banken, Bauwirtschaft und die öffentlichen Hände abgewickelt. Durch Beteiligungsverkäufe wurden stille Reserven aufgedeckt, mit deren Hilfe Unterstützungsmaßnahmen im Konzernbereich finanziert wurden. Anfang der neunziger Jahre wurde mit der Beteiligung des Credit Lyonnais an der BfG Bank AG die Entwicklung der Bank auf lange Sicht gesichert. Die angeblichen, zu keiner Zeit begründbaren Ansprüche aus dem co op-Verfahren wurden abgewehrt.

Die Konsolidierung der BGAG-Gruppe

Für die Konsolidierung der BGAG-Gruppe bedeutete es einen Wendepunkt, als die Ertragsfähigkeit wesentlicher Unternehmensbeteiligungen wiederhergestellt war. Das eingesetzte Kapital soll-wie bei Wirtschaftsunternehmen unerlässlich - in angemessenem Umfang Gewinne erwirtschaften. Im Falle der BGAG hängt davon - zu einem gewissen Teil und langfristig gesehen - auch die Finanz- und damit die Kampfkraft der Gewerkschaften ab.

Die BGAG und die Unternehmen in ihrem Beteiligungskreis betreiben gegenwärtig eine aktive Geschäftspolitik. Sie behaupten sich mit Erfolg auf ihren jeweiligen Märkten. Dies zeigen auch deren Ergebnisse in den Bilanzen der Holding: 1993 war für die BGAG eines der besten Geschäftsjahre. Das Jahr 1994 knüpft hieran an. Die Unternehmensbeteiligungen der Gruppe arbeiten fast ausnahmslos mit Gewinn und erreichen in der Regel die ihnen gesetzten wirtschaftlichen Ziele. Die Gesundung der Gruppe kommt in der Stärkung der Ertragskraft und der Verbesserung der Finanzstruktur der BGAG zum Aus-

druck. Sie erleichterte die Neuausrichtung der Beteiligungsunternehmen, die nunmehr weitgehend abgeschlossen ist.

Mit der wirtschaftlichen Konsolidierung haben sich drei Beteiligungsschwerpunkte herausgebildet: Finanzdienstleistungsunternehmen — wie die Allgemeine Deutsche Direktbank AG, die BHW-Gruppe und die Allgemeine Hypothekenbank AG — prägen das Beteiligungsprofil. Dienstleistungen „rund um die Immobilie“ bietet eine zweite Gruppe der Unternehmen an, deren wirtschaftliches Gewicht im BGAG-Beteiligungskreis zunimmt. Serviceunternehmen wie das Datenverarbeitungsunternehmen DATAKOM oder das Beratungsunternehmen ISA Consult arbeiten für Kunden innerhalb und außerhalb der Gewerkschaften. Seit Frühjahr 1994 ist die BGAG alleinige Gesellschafterin der Büchergilde Gutenberg und mittelbar des Bund-Verlages.

Die heutige Gestalt der BGAG-Gruppe wurde auch von unternehmensstrategischen Überlegungen bestimmt. Beim Verkauf von Unternehmensanteilen waren die zukünftigen Aufgaben stets mit im Auge zu behalten. Die BGAG mußte sich klar darüber werden - und dies mit ihren Anteilseignern abstimmen —, welche Aufgaben die Holding mit ihren Beteiligungen für die Gewerkschaftsbewegung in Zukunft übernehmen könnte und sollte.

Strategisches Leitbild hierfür war die Vorstellung von der BGAG als einer Dienstleistungsholding der Gewerkschaften. Dem lag die Erkenntnis zugrunde, daß der Bedarf der Gewerkschaftsorganisationen und ihrer Mitglieder an Dienstleistungen ein großes Nachfragepotential darstellt, dem das wirtschaftliche Potential der BGAG und ihrer Unternehmensbeteiligungen gegenübersteht. Es besteht in der Möglichkeit, für einen Teil dieser Nachfrage leistungsfähige Angebote zu wettbewerbsfähigen Konditionen zur Verfügung zu stellen. Die praktische Verbindung beider Seiten und die beste Art und Weise der Nutzung der vorhandenen Chancen ist eine unternehmerische Aufgabe. Sie wirft eine Reihe von Fragen nach den konkreten Zielen und den Bedingungen der Arbeit der Unternehmen im Beteiligungskreis der BGAG auf.

Die neue Dienstleistungsrolle der BGAG

Ausgangspunkt vieler Antworten darauf ist: Gewerkschaften sind dazu da, die Interessen ihrer Mitglieder mit Erfolg zu vertreten und Dienstleistungen verschiedener Art für sie zu erbringen. Zu diesem Zwecke müssen die Gewerkschaften starke und leistungsfähige Organisationen aufbauen und erhalten. Dies ist weder ohne ein gesichertes finanzielles Fundament möglich noch ohne eine Vielzahl von Leistungsbeiträgen, die sich die Gewerkschaften „von außen“ an den jeweiligen Märkten beschaffen. Die BGAG-Gruppe kann dabei mitwirken, daß beides zur Verfügung steht.

Die Verknüpfung von gewerkschaftlichem Nachfrage- und unternehmerischem Angebotspotential setzt allerdings die uneingeschränkte Wettbewerbsfähigkeit der BGAG-Beteiligungsunternehmen am Markt voraus. Dort haben sie sich zu bewähren. Je erfolgreicher die Unternehmen im allgemeinen Markt

aufzutreten, um so besser können sie den Gewerkschaften dienen. Dabei kann es auch keine grundsätzlichen Vorbehalte gegenüber Kooperationen oder Zusammenschlüssen mit anderen Unternehmen geben. Die BGAG ist Mehrheits- oder Minderheitsgesellschafterin bei einer Reihe ihrer Beteiligungen.

Entscheidend ist: Die Unternehmen müssen mindestens ebenso leistungsfähig und beweglich sein wie andere Anbieter. Einen geschützten „gewerkschaftlichen“ Markt kann es nicht geben. Das Nachfrageverhalten von Gewerkschaftsorganisationen, insbesondere ihrer Mitglieder, zeigt, daß das Angebot der Unternehmen immer dann genutzt wird, wenn es diese Bedingung erfüllt. Dann eröffnet sich ihnen ein interessanter Kundenkreis, zu dem sie in der Regel besseren Zugang haben als ihre Wettbewerber.

Die neue Dienstleistungsrolle der BGAG unterscheidet sich grundsätzlich von dem Gemeinwirtschaftsauftrag in der Vergangenheit. Man mag es bedauern, daß die Zeit vorbei ist, in der Gewerkschaften mit ihren Unternehmen oder ihren Unternehmensbeteiligungen versuchten, Maßstäbe bei Preisen, Löhnen und Gehältern oder bei Arbeitsbedingungen und Mitbestimmungsrechten zu setzen und Marktlücken zu schließen. Doch die entscheidenden Ursachen für die strukturellen Fehlentwicklungen der früheren gewerkschaftlichen Gemeinwirtschaft lagen gerade in der Überforderung der Unternehmen durch Aufgaben und Auflagen allgemeiner wirtschafts- oder sozialpolitischer Art. Die schwerwiegenden Fälle von Mißmanagement und persönlichem Fehlverhalten einiger Personen in den Unternehmensvorständen haben dem Ansehen der Gewerkschaften erheblich geschadet. Es wäre aber verfehlt, daraus den Schluß zu ziehen, Gewerkschaften sollten sich jeder unternehmerischen Verantwortung enthalten. Sie würden damit auf die Möglichkeit verzichten, sich Dienstleistungen zunutze zu machen, die sie in dem besonderen Zuschnitt auf ihren Bedarf und in der Nähe zu ihren Organisationen in gleichwertiger Form anderswo nicht oder nicht zu den selben Bedingungen antreffen.

Wenn die Gewerkschaften und die für sie handelnden Unternehmensvorstände bei ihren unternehmerischen Entscheidungen die Lehren der Vergangenheit beachten, das heißt, wenn sie Dienstleistungen hoher Qualität für Mitglieder und Organisationen zur Verfügung stellen, die sonst zu vergleichbaren marktgerechten Bedingungen nicht angeboten würden, sich auf die Felder beschränken, auf denen sie stark sind, jede risikoreiche Spekulation und Großmannssucht meiden und allen Versuchungen widerstehen, schnell und leicht das „große Geld“ zu verdienen, dann können angesichts der gegebenen Möglichkeiten - gemeinsam mit kompetenten Partnern - gut geführte Unternehmen im gewerkschaftlichen Beteiligungsbesitz nennenswerte finanzielle Erträge erwirtschaften, die sich in ihrer Höhe mit den Beitragseinnahmen einiger kleinerer Gewerkschaften durchaus vergleichen lassen.

Die Unternehmen könnten darüber hinaus den beitragszahlenden Mitgliedern Zusatznutzen aus ihrer Mitgliedschaft bieten, die Bindungen zwischen

dem Mitglied und der Organisation verstärken sowie helfen, Fluktuationsverluste beim Wechsel von Gewerkschaftsmitgliedern in einen anderen Wirtschaftszweig oder in ein anderes Unternehmen zu vermindern.

Zwei Beispiele machen dies anschaulich: Die Volksfürsorge-Gruppe, mit der die BGAG zusammenarbeitet, bietet seit Mitte des Jahres 1994 besondere Versicherungstarife für Mitglieder von DGB-Gewerkschaften zu Sonderkonditionen an. Ebenso günstig sind etwa Bankdienstleistungen der Allgemeinen Deutschen Direktbank AG wie das „Direktkonto“ oder das „Extrakonto“. Die Bindungen an die Organisationen nehmen mit solchen Dienstleistungen, die auf ein reges Kundeninteresse stoßen, zu.

Letzten Endes müssen die Gewerkschaften in jedem einzelnen Fall selbst entscheiden, ob und wie sie für ihre Mitglieder durch Beteiligung an und durch Zusammenarbeit mit Unternehmen solche Zusatzdienstleistungen bereitstellen wollen. Die Verantwortlichen in den Gewerkschaften und die Mitglieder müssen davon überzeugt sein, daß die Angebote der Unternehmen in der täglichen Praxis und vor Ort zum gemeinsamen Erfolg beitragen. Es ist eine gesicherte Erkenntnis, daß der Bedarf für Dienstleistungen dieser Art zunimmt. Er hat seine Wurzeln in der allgemeinen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklung, in der individuelle Lebensstile und Gestaltungswünsche auch bei Gewerkschaftsmitgliedern zunehmend Gewicht erlangen und damit auch die Anforderungen an die Leistungen der Gewerkschaftsorganisationen vielfältiger werden.

Viele Anzeichen lassen darauf schließen, daß Arbeitnehmer nicht nur - wie bisher - in den Betrieben, sondern auch außerhalb der Arbeitswelt mehr gewerkschaftlichen Interessenschutz wünschen und auch brauchen. Dazu gehören Angebote von Beratungsleistungen, zumal für Betriebsräte, Vertrauensleute, ehrenamtliche Funktionäre, aber auch für Arbeitnehmer in gewerkschaftsnahen Bereichen, die nicht oder noch nicht Mitglieder sind. Viele organisierte Arbeitnehmer erwarten, nicht nur in arbeitsrechtlichen und sozialen Fragen umfassend und vertrauenswürdig beraten zu werden, sondern suchen auch verlässliche Orientierung in Fragen ihrer Finanz- und Vermögensplanung. Arbeitnehmer verfügen aufgrund von Erbschaften, Ersparnissen oder Versorgungsansprüchen über eigenes Vermögen, das es zu verwalten gilt. Auch für kulturelle, literarische Anregung sind Arbeitnehmer — wie das gute, beständige Verhältnis der Büchergilde Gutenberg zu ihren Mitgliedern belegt - aufgeschlossen.

Wenn Gewerkschaften darüber hinaus ihren Mitgliedern erleichterten Zugang zu vorteilhaften Kauf- oder Dienstleistungsangeboten verschaffen können und damit Ersparnisse bei der Deckung von Verbraucherwünschen verbunden sind, wird dies begrüßt.

Wenn eine Gewerkschaft, die eine Leistung dieser Art nicht selbst zu erbringen vermag, auf das wettbewerbsfähige Angebot eines gewerkschaftsnahen Unternehmens hinweisen kann, erhöht dies in den Augen des Mitglieds-

deren Kompetenz. Gleichzeitig liegt hierin ein bedeutender Wettbewerbsvorteil für gewerkschaftsnahe Unternehmen, sofern diese es verstehen, den Bedarf von Arbeitnehmern rechtzeitig zu erkennen, aus ihm mögliche Geschäftsfelder abzuleiten und ihm mit geeigneten Produkten zu entsprechen.

Das im Geschäft mit Arbeitnehmerhaushalten hegende Potential ist für die Beteiligungsunternehmen der BGAG und andere gewerkschaftsnahe Unternehmen von großem Interesse. Wenn es gelingt, über Zielgruppenuntersuchungen geeignete Vertriebswege und Produkte zu finden und damit dem Bedarf der Arbeitnehmerhaushalte möglichst genau gerecht zu werden, ergibt sich aus der Zusammenarbeit wechselseitiger Nutzen in einer beachtlichen Größenordnung.

Die BGAG als Bindeglied zwischen Gewerkschaften und Beteiligungsunternehmen

Die BGAG ist ein Bindeglied zwischen den Gewerkschaften und den Beteiligungsunternehmen. Die langfristige strategische Aufgabe der Holding besteht darin, die Geschäftsfelder und Aufgaben ihrer Unternehmensbeteiligungen gemeinsam mit den jeweiligen Vorständen und Geschäftsführungen zu überprüfen und - wo notwendig - neu festzulegen und dabei die wirtschaftlichen Risiken durch strategisches Controlling innerhalb vertretbarer und überschaubarer Grenzen zu halten. Überdies geht es darum, die Gruppe auf eine Weise zu organisieren, die die Wirtschaftlichkeit der Geschäftstätigkeit - eine angemessene Eigenkapitalverzinsung eingeschlossen - auf Dauer sichert.

Die BGAG-Gruppe stellt — wo dies gewünscht wird — ihre Erfahrungen und ihr Fachwissen den Gewerkschaften direkt zur Verfügung. Sie entlastet sie damit in finanzieller und organisatorischer Hinsicht. Einige Beispiele mögen dies anschaulich machen: Gewerkschaften haben Bedarf an einem gewissen Finanzmanagement. Geldanlagen der Gewerkschaften sollen einerseits möglichst ergiebig angelegt werden, andererseits aber zu einem bestimmten Zeitpunkt schnell verfügbar sein. Zwischen beiden Zielen besteht ein Spannungsverhältnis. Bei der Lösung dieser und anderer Aufgaben des Finanzmanagements kann die BGAG entweder selbst oder mit Hilfe ihrer Beteiligungsunternehmen die Gewerkschaften unterstützen. Die Holding besitzt sowohl bei der Aufnahme von Finanzierungsmitteln als auch bei der Anlage von Geld oder Kapital besondere Marktkenntnisse, wie zum Beispiel vielseitige Verbindungen zu in- und ausländischen Banken.

Gewerkschaften müssen in Zukunft noch stärker als bisher in der Lage sein, Kommunikations- und Datenverarbeitungstechnologien genauso sachverständig und unabhängig von Außeneinflüssen einzusetzen, wie die Unternehmerseite es in ihren Organisationen tut. Moderne Informations- und Kommunikationssysteme sind heutzutage für große politische oder gesellschaftliche Organisationen unersetzlich.

Einzelne Gewerkschaften bauen deshalb erfolgreich Kommunikations- und Datenverarbeitungssysteme mit vielfältigen Anwendungsgebieten unter eigener Kontrolle auf. Andere arbeiten mit dem BGAG-Beteiligungsunternehmen DATAKOM Gesellschaft für Datenverarbeitung und Kommunikation mbH zusammen, an der die BGAG als alleinige Gesellschafterin beteiligt ist. Die DATAKOM unterhält ein modernes Rechenzentrum, übernimmt Aufgaben der Mitgliederverwaltung und Personalabrechnung, berät und begleitet ihre Kunden bei der Einrichtung sowie der Entwicklung von Datenverarbeitungssystemen.

Wer solche Dienstleistungen anbietet, muß hohen fachlichen Anforderungen genügen. Der Kapitaleinsatz ist beträchtlich, gut ausgebildetes Personal ist nötig. Bestimmte Aufgaben gehören in den inneren Bereich der Gewerkschaftsorganisation, andere lassen sich kostenmindernd nach außen verlagern. In der Arbeitsteilung hegen noch unerschlossene Potentiale.

Im Beschaffungsbereich finden sich weitere Ansatzpunkte für die Zusammenarbeit der BGAG und ihrer Unternehmensbeteiligungen mit den Gewerkschaften. Werden Einkäufe von Sach- und Arbeitsmitteln für Gewerkschaften zusammengefaßt, so lassen sich gegenüber Anbietern günstigere Preise und Qualitäten durchsetzen, als sie jeder Organisation einzeln gewährt würden. Bei Geschäftsabschlüssen mit marktbeherrschenden Anbietern fällt die Größe der Nachfrage besonders ins Gewicht.

Die BGAG kann mit ihren Beteiligungsunternehmen auch auf dem Gebiet des Erwerbs, des Verkaufs sowie der Verwaltung von Gewerbeimmobilien nützliche Dienste leisten. Die Gewerkschaften verfügen über Immobilien unterschiedlicher Art, Beschaffenheit und Lage wie Gewerkschaftshäuser, Bildungszentren, Freizeiteinrichtungen. Standorte ändern ihre Eigenschaften, Gewerkschaftshäuser ihre Funktionen. Eine sachverständige Analyse im Hinblick auf den besten Verwendungszweck einer Immobilie, deren längerfristige Wirtschaftlichkeit oder die Eignung eines Standorts ist Teil jeder professionellen Beratung. Unternehmen in der BGAG-Beteiligungsgruppe haben sich auf solche Dienstleistungen wie Projektentwicklung, Planung, Architekten- und Ingenieurleistungen sowie Immobilienanalyse und -beratung und Marktforschung für private und öffentliche Auftraggeber spezialisiert und übernehmen diese auch in wachsendem Umfang für gewerkschaftliche Auftraggeber.

Die Zusammenarbeit der Gewerkschaften mit BGAG-Immobilien-gesellschaften entwickelt sich gut und bietet vielversprechende Aussichten für die Zukunft. So haben Gewerkschaften die BGAG beauftragt, Ansprüche auf Rückerstattung entzogener Vermögenswerte im Hinblick auf den Wohnungsbestand ehemaliger Wohnungsbaugesellschaften des früheren Allgemeinen Deutschen Gewerkschaftsbundes sowie der ehemaligen Christlichen Gewerkschaften in den neuen Bundesländern anzumelden. An der GIMET Gewerkschaftliche Immobilien Metall GmbH haben sich die IG Metall und die BGAG gemeinsam beteiligt, um diese Gesellschaft in die Lage zu bringen, Grund-

stücke zu übernehmen, die im Wege der Rückerstattung an die IG Metall zurückgegeben werden, und für sie Verwendungskonzepte zu entwickeln.

Ein weiterer Tätigkeitsbereich soll hier nur gestreift werden: Es sind die zahlreichen periodischen Veröffentlichungen der Gewerkschaften: ihre Zeitungen, Zeitschriften, Informationsschriften und Pressemitteilungen. In der verlegerischen Betreuung und Herstellung von Erzeugnissen dieser Art läge vielleicht eine weitere Funktion von Gewerkschaftsunternehmen. Die Sach- und Fachbücher des Bund-Verlages, zumal im arbeitsrechtlichen Bereich, sind seit langem wertvolle Arbeitshilfen für Gewerkschaftsmitarbeiter und Betriebsräte. Die Vorteile eines eigenen, in der Öffentlichkeit angesehenen und im Buchhandel eingeführten Verlages, sind hoch einzuschätzen. Andere Unternehmen wie die Büchergilde Gutenberg erfüllen gleichfalls wichtige Aufgaben im medienpolitischen Bereich. Als moderne, den Gewerkschaften verbundene Buchgemeinschaft hat die Büchergilde eine Zukunft, wenn sie wirtschaftlich arbeitet und mit ihren Büchern einen einflußreichen Teil der Öffentlichkeit erreicht.

Richtet man den Blick in die Zukunft, so gilt: Mit Hilfe der Unternehmensbeteiligungen der BGAG-Gruppe lassen sich nicht nur für Mitglieder und Gewerkschaftsorganisationen zusätzliche Servicefunktionen erfüllen. Es läßt sich auf diese Weise auch Geld verdienen, das zur Unterstützung gewerkschaftlicher Aktivitäten und zur Erweiterung ihrer Handlungsmöglichkeiten eingesetzt werden kann. Die Finanzkraft und Organisationsstärke der Gewerkschaften wird somit durch Eigentum an Unternehmen gestärkt. Das wirtschaftliche Potential der BGAG-Gruppe ist noch kaum ausgeschöpft. Mit Vernunft eingesetzt, kann es die Organisationsreform in den Gewerkschaften erleichtern und deren Einfluß in der Gesellschaft erhöhen.