



## BETEILIGUNGSMANAGEMENT

## «50 bis 70 Prozent Kosten gespart»

Das Management von Unternehmensbeteiligungen ist mehr als nur Verwaltung. Experte Dr. Wolfgang Kemna zeigt auf, wie es aktive betriebswirtschaftliche Prozesse unterstützen kann.

**BIM:** Viele Unternehmen suchen derzeit dringend nach mehr Übersicht – vor Jahren kauften sie im Mergers & Acquisitions-Boom alles Mögliche zusammen, dann brachen mit der Krise die Bewertungen und Modelle zusammen. Worauf kommt es jetzt an?

**Dr. Kemna:** Die Unternehmen brauchen mehr Prozesseffizienz in der Informationsbeschaffung ihrer zentralen Beteiligungen. Es kann zum Beispiel nicht sein, dass ein Vorstand tagelang auf eine Liste der Geschäftsführer sämtlicher Tochterfirmen und Beteiligungen wartet – und dann immer noch nicht die kompletten und aktuellen Informationen bekommt.

**Stellt ein derart trivialer Vorgang für gestandene Konzerne wirklich ein Problem dar?**

Leider ziemlich oft. Hinzu kommt, dass sie starke Compliance-Lösungen benötigen. Denn Unternehmensleitungen müssen im Ernstfall stets detailliert nachweisen, wer wann welche Daten wie geändert hat. Spezielle Lösungen für Beteiligungsmanagement, die über ein Wirtschaftsprüferzertifikat verfügen, können dabei als «Golden Source» dienen.

**Welchen Zusatznutzen bringt das konkret?**

Beteiligungsinformationen werden nicht nur für den Monats-, Quartals- und Jahresabschluss genutzt, sondern auch für Themen, die ein Ad-hoc-Reporting notwendig machen. Dazu zählen beispielsweise auch Nachhaltigkeitsthemen, wie etwa der Kohlendioxidausstoß.

**Was ist neu an diesen Lösungen?**

Sie sammeln zum Beispiel sowohl numerische als auch textliche, strukturierte ebenso wie unstrukturierte Informationen ein. Und die neuesten Versionen lassen sich sogar mit Standards für Management Dashboards, wie etwa Excel-sius von SAP Business Objects, verbinden.

**Wie erleichtert Software für Beteiligungsmanagement die Unternehmensabläufe?**

Sie klärt und beschleunigt die Verteilung der Analyseergeb-



**Mehr Vertrauen und Verlässlichkeit:** Dr. Wolfgang Kemna empfiehlt nachhaltiges Beteiligungsmanagement.

nisse über die Management Dashboards, also in Standardprogrammen wie SAP BW. Da bedarf es zur finalen Klärung keiner Excel-Tabellen mehr, die sonst immer als E-Mail-Anhang mit herausgeschickt werden – und dann auch nur unzureichend beantwortet werden. Durch eine Standardlösung wird alles einheitlich in einem Geschäftsprozess geklärt.

**Und wie profitiert konkret das Management?**

Die Lösungen erhöhen dort Vertrauen und Verlässlichkeit.

Denn Grundlagen für Managemententscheidungen, wie etwa Kalkulationen oder E-Mails, stehen auch noch nach Jahren auf Knopfdruck zur Verfügung. Und zwar als echte, unveränderte Daten. Denn wer weiß sonst bei der konventionellen Dokumentation etwa mit Excel-Dokumenten, ob nicht da jemand beispielsweise nachträglich den Wechselkurs eines Preises geändert hat.

**Womit wir wieder beim Thema Compliance wären?**

Ja, gerade in Verbindung mit dem Wirtschaftsprüferzertifikat bringt das eine ganz andere Verlässlichkeit.

**Haben Sie ein Beispiel?**

Der Energiekonzern Eon beispielsweise verprobte früher seine Daten in Excel-Tabellen über verschiedene Abteilungen und in mannigfaltigen Varianten, bevor die definitiven Daten in die operativen Konsolidierungssysteme eingegeben wurden. Dieses Verfahren beinhaltete ständige Medien- und Systemwechsel und führte zu Fehlern. Durch die Einführung einer zentralen Konsolidierungslösung spart Eon 50 bis 70 Prozent der Kosten und verkürzt die Geschäftsprozesse.

**Diese Software gehört also in die Finanzleitung eines Unternehmens?**

Ja, sowohl in das CFO-Büro wie auch in Bereiche wie Controlling und Rechnungswesen, Bilanzen und Steueroptimierung.

**Stichwort Steuern: Wie genau unterstützt die Software die Optimierung?**

Simulationen über alternative Beteiligungsmodelle in verschiedenen Ländern werden analytisch in Verbindung gesetzt zu den Steuerquoten dieser Länder. Die Experten gehen mithilfe der Software also zum Beispiel der Frage nach, welche Auswirkungen die Verlegung des Unternehmenssitzes von Großbritannien nach Irland oder auf die britischen Kanalinseln hätte.

**Da ist der Schritt dann nicht weit zur Unterstützung des Cashmanagements?**

Ja, dieser Aspekt ist stark hinzugekommen. Es geht nicht mehr nur darum, die Profitabilität und schnelle Geschäftsprozesse, etwa im Kundenservice, im Auge zu behalten. Cashmanagement ist besonders wichtig im Hinblick auf potentielle Übernahmekandidaten: Die M&A-Abteilung muss klären, ob diese nachhaltig Geld verdienen und wie viel Geld der Konzern zum Beispiel für Forschung und Entwicklung langfristig bereitstellen müsste, um die neue Einheit operativ in Gang zu halten. Derart spezifische zusätzliche Anforderungen lassen sich in die Analyse integrieren.

**Was ist der genaue Unterschied zur klassischen Beteiligungsverwaltung?**

Bei der klassischen Methode wird einmal im Jahr eine Bilanz erstellt und dazu der Anhang generiert. Um dafür die Informationen einzusammeln und zu verarbeiten, reichen

die langen Vorlaufzeiten aus. Denn das ist statisches, reaktives Post Mortem-Reporting. Die moderne Methode, wie wir sie mit Software unterstützen, sieht im Beteiligungsmanagement stärker ein Steuerungs- und Controllinginstrument.

**Manager schlagen also zwei Fliegen mit einer Klappe?**

Ja, denn wenn sie aus regulatorischen Gründen sowieso viele Daten sammeln, strukturieren und verteilen müssen, dann ist es doch sehr rationell, diese Informationen auch für aktive betriebswirtschaftliche Prozesse, wie etwa die Planung oder das Controlling zu verwenden. So bekommt zum Beispiel das wichtige Thema Risikomanagement eine ganz andere Qualität. ■

## Zur Person

Dr. Wolfgang Kemna, Jahrgang 1958, ist Vorstandsvorsitzender der Zetvisions AG in Heidelberg, dem europaweit führenden Anbieter von Software für Beteiligungsmanagement. Über 20 Jahre leitete er verschiedene Geschäftseinheiten und Tochtergesellschaften der SAP AG.