

Aufwand minimieren, Fallstricke vermeiden

Der Technologiekonzern Heraeus hat im Jahr 2015 das Beteiligungsmanagement für seine etwa 120 Konzerngesellschaften mit Hilfe einer professionellen Standardsoftwarelösung neu geordnet. Der folgende Beitrag beleuchtet die Beweggründe, widmet sich der Einführung der Software und beschreibt Erfahrungen aus der Praxis, die für andere Unternehmen hilfreich sein können.



Von Monika Pürsing*

Heraeus, eines der größten deutschen Familienunternehmen, operiert in neun Global Business Units mit rund 12.400 Mitarbeitern an mehr als 100 Standorten in 40 Ländern. Die komplexe Beteiligungsstruktur aus deutlich mehr als 100 Konzerngesellschaften wurde bis 2015 mit einer selbstentwickelten, auf SAP basierenden Beteiligungsdatenbank gemanagt. Im Wesentlichen enthielt sie Informationen in hochgeladenen „Word“- und PDF-Dokumenten – aber nur sehr wenige Metadaten, also Datensätze, die in dafür vorgesehene Felder eingegeben werden und damit für Auswertungen leicht verfügbar sind. „Unser Problem war nicht so sehr die Datenqualität. Das

Problem war die umständliche Auswertbarkeit“, bringt es Sandra Niedermeier, bei der Heraeus Holding GmbH für die Beteiligungsverwaltung verantwortlich, auf den Punkt. Die Aktualität der Daten sei auch zuvor ordentlich gewesen, aber die Zurverfügungstellung war umständlich, weil es manueller Auswertungen bedurfte und keine automatisierten Berichte erstellt werden konnten. „Deswegen wollten wir bessere Möglichkeiten für die Datenauswertung, insbesondere auch von historischen Daten“, so Niedermeier.

Die Konzernstruktur der Heraeus Holding wurde früher visuell als Beteiligungschart mit Hilfe einer „Excel“-Datei dargestellt. Alle Änderungen mussten manuell vorgenommen werden. Um die zahlreichen Anforderungen nach

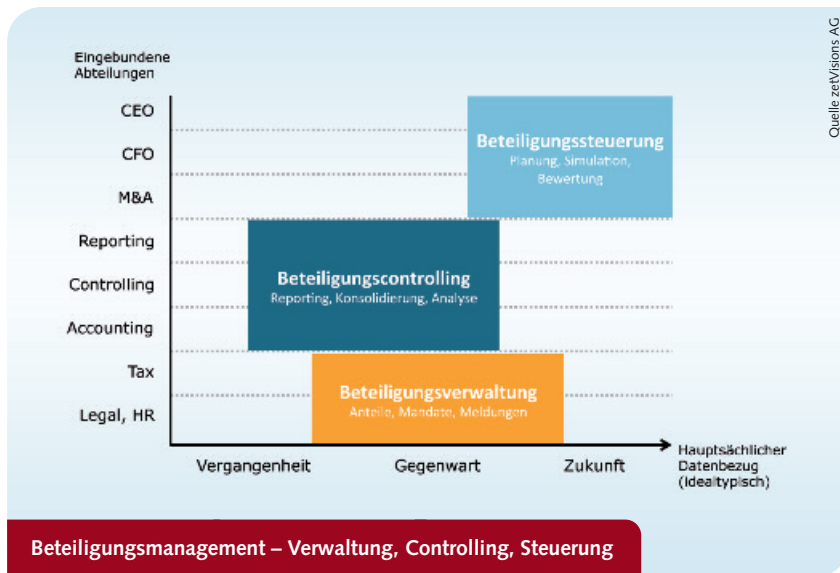
Darstellung der Legalstruktur zügig und fehlerfrei bearbeiten zu können, sollten grafische Auswertungen automatisiert zur Verfügung gestellt werden. „Wir wollten anhand der eingegebenen Daten ein Beteiligungschart ziehen können, eine grafische Darstellung, wie der Konzern aussieht“, so Niedermeier weiter.

Neben der besseren Möglichkeiten der Datenauswertung und der automatisierten grafischen Darstellung von Beteiligungsstrukturen gehörte auch die Fristenkontrolle – etwa für das Fristende von Mandaten – zu den Zielen des Softwareprojekts. Schließlich sollte das künftige System die Möglichkeit bieten, Beteiligungsstammdaten problemlos in andere Systeme überführen zu können.

Entscheidung für „Corporate Investment Manager“

„Datenbank“ – im vorliegenden Fall also die Verwaltung von Gesellschaftsstammdaten – und Berichte können alle relevanten Anbieter. Für die zetVisions-Lösung „Corporate Investment Manager“ (CIM) sprachen vor allem zwei Punkte: Zum einen ist CIM ein SAP-Add-on und von SAP zertifiziert. Damit passte es am besten zur IT-Strategie von Heraeus. Zum anderen können mit dem integrierten „Visualizer“ die in CIM eingegebenen Daten auch visuell auf Knopfdruck stichtagsgenau dargestellt werden. Das ermöglicht die gewünschte automatisierte Visualisierung der legalen Struktur. „Hilfreich bei CIM ist zudem, dass in diesem System Rechtsformen für Gesellschaften vorgepflegt sind. Wenn man ein Land eingibt, zeigt einem die Software automatisch an, welche Gesellschaftsformen dort verfügbar sind, welche Gremien diese Gesellschaftsformen haben und welche Funktionen in den Gremien vorhanden sind“, erläutert Niedermeier. Das System enthalte zudem viele Validierungen, durch die automatisch geprüft werde, ob das, was man eingeben wolle, auch passt. Dabei

*Monika Pürsing ist CEO der auf die Softwareentwicklung für Stammdaten- und Beteiligungsmanagement spezialisierten zetVisions AG in Heidelberg. Sie hat zahlreiche internationale Projekte zu Stammdatenmanagementlösungen geleitet und Kunden bei der Prozessgestaltung beraten.



greifen Validierungen über die gesamte Historie. Das System helfe so, Datenkonsistenz und -qualität sicherzustellen.

Implementierung der Software

Die Projektphase lief von Mitte September bis Ende Dezember 2015. Zunächst wurden in Workshops die Ziele und Anforderungen definiert, um zu klären, wie das Grund-Customizing in CIM aussehen muss. Hinsichtlich der rund 1.500 Gesellschaftsformen aus zahlreichen Ländern, die CIM im Standard be-

reits mitbringt, hat Heraeus weitere über Customizing ergänzt. Der gleiche Prüfungsschritt musste auch bei den Gremien je Gesellschaftsform durchgeführt werden. „Auch hier mussten wir sehen, ob wir irgendwelche ‚Exoten‘ haben, die vom Standard nicht abgedeckt werden, aber erweitert werden können“, so Niedermeier.

In der Entwicklungsphase wurden auf Wunsch von Heraeus im Rahmen des Customizings freie Attribute in der Software angelegt, um wichtige Informationen auswerten zu können. Früher mittels Excel-Übersichten pro Gesellschaft verfügbare Informationen wurden in neue Felder in CIM übertragen.

Nach Admin- und Key-User-Schulungen im November 2015 und der Testphase im November/Dezember 2015 konnte im Januar 2016 mit der Datenpflege begonnen werden. Mit Ausnahme der Gesellschaften und der Adressen, die über (bearbeitete) Excel-Listen in CIM hochgeladen wurden, wurden im Altsystem vorhandene Metadaten händisch neu eingegeben. „Wir waren uns an einigen Stellen nicht sicher, wie gut die Daten in der alten Datenbank waren. Deshalb wollten wir einen zusätzlichen Datencheck zur Prüfung und Sicherstellung der Datenqualität haben“, betont Niedermeier. Als zeitlich anspruchsvoll erwies sich die – von Heraeus zur Prüfung der „Altlasten“ bewusst gewollte – historische Pflege der Namen der Gesellschaften, der Kapitalausstattung und der Gesellschafter. So musste etwa die Kapitalausstattung bis zum „initial capital“, also dem Startkapital bei Gründung der Gesellschaft – je nach Alter teilweise Jahrzehnte – zurückverfolgt und dann bis heute fortgeschrieben werden.

Status quo

Heute sind alle Gesellschaftsstammdaten in die Software eingepflegt. Die laufende Dateneingabe, -freigabe und -pflege erfolgt durch drei Mitarbeiter, die dabei nach einem Vier-Augen-Prinzip arbeiten. Alle Mitarbeiter von Heraeus haben über den „Publisher“ Zugriff auf Daten zu den Beteiligungsgesellschaften. Mit dem Publisher lassen sich Gesellschaftsprofile als HTML-Seite generieren, über die sie einem definierten Personenkreis, beispielsweise im Intranet („Sharepoint“-Lösung), zur Verfügung gestellt werden können – ohne dass diese Personen CIM-Nutzer sein müssen.

Für häufig angefragte Auswertungen hat Heraeus Ad-hoc-Berichte erstellt. „So haben wir jetzt ‚auf Knopfdruck‘ beispielsweise Übersichten der Gründungsdaten, wann Amtszeiten ablaufen, wer die Mandatsträger in den Gesellschaften sind und zwischen welchen Gesellschaften Ergebnisabführungsverträge bestehen“, erläutert Niedermeier. Diese Ad-hoc-Berichte seien jederzeit je nach Anforderungen vom Nutzer selbst erweiterbar.

Geplante Erweiterungen

Zu den weiteren Aufgaben gehört die Pflege der Dokumente. Begonnen wurde mit Handelsregisterauszügen, Gesellschafts- und Joint-Venture-Verträgen. Später sollen auch Gremienprotokolle und -beschlüsse sowie Unternehmensverträge in CIM verwaltet werden. Die Funktion „Dokumente“ bietet die Möglichkeit, jedem Dokument eine Dokumentenklassifizierung zuzuweisen. So lässt sich auch nach Dokumenttypen suchen. Zudem ist die Verknüpfung mit mehreren Objekten möglich. Beispielsweise lässt sich ein Bestellungsbeschluss mit der Gesellschaft verknüpfen und mit der Person, ein Ergebnisabführungsvertrag mit der Organgesellschaft und der Obergesellschaft.

Geplant ist, die anfängliche Zahl von drei Key Usern auf zehn bis 15 auch aus anderen Konzernfunktionen zu erhöhen. Ein weiterer Entwicklungsschritt sind automatisierte Info-Mails bei Änderung bestimmter Daten. Änderungsmitteilungen sind bereits im Standard von CIM vorgesehen. Mit dieser Funktion kann definiert werden, bei welchem Ereignis eine E-Mail-Nachricht an einen definierten Personenkreis (auch an Nicht-CIM-Nutzer) geschickt werden soll. Schließlich soll künftig mit dem „Aufgaben- und Wiedervorlagemanager“ die Möglichkeit bestehen, automatisierte Benachrichtigungen – beispielsweise

Über Heraeus

Der deutsche Technologiekonzern Heraeus wurde 1851 in Hanau gegründet und zählt nach Umsatz zu den größten Familienunternehmen in Deutschland. Das Unternehmen verbindet Materialkompetenz mit Technologie-Know-how in den Bereichen Umwelt, Energie, Gesundheit, Mobilität und industrielle Anwendungen. Das Portfolio reicht von Komponenten bis zu abgestimmten Materialsystemen. Sie werden in vielfältigen Industrien, darunter Stahl, Elektronik, Chemie, Automotive und Telekommunikation, verwendet. Schwerpunkte sind Edel- und Sondermetalle, Medizintechnik, Quarzglas, Sensoren und Speziallichtquellen. Im Geschäftsjahr 2016 erzielte Heraeus einen Umsatz ohne Edelmetalle von 2 Milliarden Euro und einen Gesamtumsatz von 21,5 Milliarden Euro. Heraeus hat rund 12.400 Mitarbeiter an mehr als 100 Standorten in 40 Ländern.

Heterogenes, strengeres regulatorisches Umfeld	Komplexe Konzernstrukturen	Zunehmender Erfolgsdruck
<ul style="list-style-type: none"> ■ Transparenzanforderungen, ■ Berichtspflichten, ■ Gesetze und regulatorische Standards 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Etablierung effizienter Prozesse über Abteilungen und Einheiten hinweg, ■ Schnelle Einbindung in Konzernberichtswesen, ■ Integration unterschiedlicher Systeme 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Schnelle Veränderung von Märkten und Wettbewerbssituation, ■ Erhöhte Renditeerwartungen, ■ Wertsteigerung aller Bereiche erfolgskritisch

Herausforderungen für das Beteiligungsmanagement

wenn die Amtszeit eines Mandats abläuft – zu versenden sowie Aufgaben zu generieren und sie Mitarbeitern (Nutzen) zuzuweisen.

Erfahrungen aus dem Projekt

Vor die Frage gestellt, was sie heute anders oder besser machen würden, hebt Niedermeier hervor, sie würden sich mehr Zeit für die User-Schulungen nehmen. zetVisions empfiehlt zwei Tage Power-User-Schulung. Heraeus hatte sich entschieden, nur einen Tag dafür aufzuwenden. „Zwei Tage wären aber besser gewesen. Wir haben uns dann doch noch einiges durch ‚Trial and Error‘ erarbeiten müssen“, resümiert die Juristin. Die umfassende Abstimmung mit der hausinternen IT-Abteilung vor Projektbeginn und die Benennung eines Applikationsverantwortlichen von Anfang an gehören zu den weiteren Learnings.

Was würde Heraeus wieder so machen? Auf jeden Fall die sehr regelmäßige Abstimmung mit zetVisions während der Projektphase. „Der ständige Austausch

war einer der Erfolgsgaranten bei unserem Projekt“, so Niedermeier. Hilfreich sei auch gewesen, zuvor intensiv überlegt zu haben, was man haben wolle. Eine Softwarelösung lasse sich schließlich nicht gut einführen, wenn man nicht genau wisse, was man wolle.

Unternehmen, die sich mit dem Gedanken tragen, eine Standardsoftware für

ihr Beteiligungsmanagement einzuführen, sollten sich viel Zeit nehmen für die Prüfung der Qualität der vorhandenen Daten, um keinen „Datenmüll“ von gestern in das neue System zu bringen. In diesem Zusammenhang sollte auch die Dauer nicht unterschätzt werden, die für die Pflege der Daten benötigt wird. (ap) @

Größere Rechtssicherheit...	...durch die Erfüllung von Berichtspflichten an Behörden und Investoren	<ul style="list-style-type: none"> ■ Erfüllung von gesetzlichen Meldepflichten, ■ Verlässliche und konsistente Datenbasis, ■ Verwaltung von Mandaten
Operative Verbesserungen...	...durch die Einführung standardisierter Prozesse	<ul style="list-style-type: none"> ■ Workflows, ■ Wiedervorlagen, ■ Assistenten, ■ Anbindung an Konsolidierung, ■ Berichte
Wertsteigerungdurch ganzheitliche Sicht auf Basis zuverlässiger Daten zu allen Beteiligungen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Senkung von Verwaltungskosten, ■ Niedrigere IT-Kosten durch Standardisierung, ■ Monitoring von Performancekennzahlen

Nutzen eines professionellen Beteiligungsmanagements