



Beteiligungsmanagement als unternehmerische Aufgabe

BETEILIGUNGEN effizient zu verwalten und zu steuern gehört zu den beständigen Herausforderungen moderner Unternehmensführung. Im Beteiligungsmanagement werden alle strategischen, operativen und verwaltenden Aufgaben zusammengefasst, die eine Unternehmensgruppe im direkten Umfeld ihrer Beteiligungen zu erfüllen hat. Viele Unternehmen verbinden mit dem Begriff des Beteiligungsmanagements überwiegend Themen aus dem Beteiligungscontrolling und der Beteiligungsverwaltung. Dies zeigt: Häufig verstehen Unternehmen bislang unter Beteiligungsmanagement in erster Linie Rechnungswesen und Controlling. Beteiligungsmanagement ist hingegen mehr als „nur“ rechnen, mehr als die Konsolidierung von Tochtergesellschaften in die Konzernbilanz. Seine Aufgabe liegt vielmehr darin, das Management bei der Steuerung des Konzerns und seines Beteiligungsgeflechts zu unterstützen. Das Beteiligungsmanagement dient somit als Entscheidungs- und Führungsinstrument der Unternehmensleitung

und umfasst die ergebnisorientierte Planung, Steuerung und Überwachung der Unternehmensbeteiligungen. Zu den nach wie vor unerlässlichen Aufgaben des Controllings und der Verwaltung der Beteiligungen treten die Aufgaben der wertorientierten Steuerung und des Risikomanagements – hier vor allem die Entwicklung und Implementierung von Konzepten zu gesetzlich vorgeschriebenen Risikofrühwarnsystemen – hinzu.

Im Vordergrund: Beteiligungssteuerung und Compliance

Die Bedeutung der Beteiligungssteuerung nimmt weiter zu. Dabei geht es

um die Wertsteigerung des Gesamtunternehmens auf Grundlage von mehr und genaueren Informationen zu einzelnen Beteiligungen sowie der aktiven Steuerung und Optimierung des Beteiligungsportfolios. Zentrale Aufgabe dabei ist, die Beteiligungen auf das Gesamtziel der Unternehmensgruppe auszurichten. Zugespitzt formuliert hat sich das Beteiligungscontrolling – mit einem traditionellen Schwerpunkt auf Informationen aus Buchhaltung und Rechnungswesen – zur Beteiligungssteuerung gewandelt mit dem Anspruch, ebenso Informationen aus rechtlicher, steuerlicher wie vor allem auch unternehmensstrategi-

Herausforderungen für das Beteiligungsmanagement

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

Quelle: zetVisions AG

Bild 1

scher Sicht zum Beteiligungsgeflecht zu erfassen und zu verarbeiten.

Darüber hinaus sind die Aufgaben der Corporate Governance und der Compliance für Beteiligungsmanager relevant. Für ihn bedeutet Compliance das Einhalten interner und externer Normen und Regularien hinsichtlich der Verarbeitung, Vorhaltung und Bereitstellung von Informationen zu Beteiligungsunternehmen. Neben finanzgesetzlichen Regelwerken (Sarbanes-Oxley-Act, Basel II und III, Solvency II) oder dem Deutschen Corporate Governance-Kodex müssen zusätzlich häufig freiwillige Verpflichtungen und Vereinbarungen berücksichtigt werden. Sichere Compliance meint sodann vor allem die ordnungsgemäße Dokumentation aller Geschäftsvorfälle im Beteiligungsmanagement, wie Gründung, Kapitalerhöhung, Zukäufe, Verschmelzungen, Mandatsänderungen etc., und die zuverlässige Unterstützung der damit verbundenen Prozesse. Die Compliance-Prozesse gewährleisten, dass die Anforderungen der verschiedenen Stakeholder identifiziert und geeignete Maßnahmen durchgeführt und kontinuierlich überwacht werden, um sie zu erfüllen.

Kritischer Erfolgsfaktor Datenmanagement

Grundlage für ein solches Beteiligungsmanagement sind Daten, viele Daten. Dabei beginnen die Probleme bereits bei der Datenbeschaffung. Kennzahlensysteme in Unternehmensgruppen sind auf Informationen aus vielen, oft weltweit verstreuten Tochterunternehmen angewiesen. Viele Unternehmen kämpfen mit einer fehlerhaften und redundanten Datenhaltung von Beteiligungsinformationen, worunter die Datenqualität zwangsläufig leidet. So ist es oft nicht einfach, verlässliche Antworten auf vermeintlich einfache Fragen zu erhalten. Finanzdaten, Personal-kennzahlen oder sonstige zentrale Informationen werden häufig mit

Grundprinzipien einer Standardsoftware (zetVisions CIM)



Quelle: zetVisions AG

Bild 2

Hilfe von fehleranfälligen, mühsamen und Ressourcen bindenden manuellen Prozessen erhoben.

Um Stammdaten und Bewegungsdaten vor allem für das gesetzliche Meldewesen und für Auswertungen zur wertorientierten Steuerung des Beteiligungsportfolios vorhalten zu können, setzen viele Unternehmen eine Software für Beteiligungsmanagement ein. Zugleich verwalten jedoch noch immer zahlreiche Unternehmen ihre Beteiligungen ohne eine solche professionelle Lösung mit Hilfe von Eigenentwicklungen, Excel-Dateien oder Access-Datenbanken. Dabei können durch den Einsatz einer Beteiligungsmanagement-Software die Prozesse im Beteiligungsmanagement wirksam unterstützt und die Datenqualität erheblich verbessert werden. Voraussetzung dafür ist, dass eine spezialisierte Softwarelösung gewählt wird, die in der Lage ist, eine einheitliche Datenbasis, passgenaue Prozesse und umfangreiche Berichtsfunktionen zur Verfügung zu stellen, Veränderungen im Beteiligungsportfolio abzubilden und Unternehmensgruppen die aktive Steuerung und Optimierung ihrer Beteiligungsportfolios zu ermöglichen. Auch sollte sie die

wirkungsvolle Zusammenarbeit aller involvierten Abteilungen – in der Regel Recht, M&A, Steuern, Finanzwesen und Controlling, manchmal auch ein „Beteiligungsmanagement“ – unterstützen und zertifizierte Standardabläufe wie rechtskonforme Dateneingabe und Freigabeprozesse gewährleisten. Neben dem eigentlichen Management sind Aspekte wie Meldewesen, Reporting, Unternehmensbewertung und Stammdaten weitere wesentliche Anforderungen.

IT-Lösung adressiert Probleme mit Unternehmensdaten

Mit Blick auf diese Anforderungen werden die Probleme im Umgang mit Unternehmensdaten in professionellen Beteiligungsmanagement-Lösungen durch entsprechende konzeptionelle Grundlagen adressiert und gelöst:

- **Optimierte Datenerfassung:** Eine eindeutige Zuordnung von Verantwortungsbereichen mit ausgefeilter Zugriffssteuerung auf die Daten mit Hilfe eines detaillierten Berechtigungskonzepts ist für die Datenqualität von grundlegender Bedeutung. So können Datenänderungen jeweils genau einer Person oder

einem bestimmten Personenkreis zugeordnet werden. Die dezentrale Datenpflege wird durch zentrale Freigabeprozesse ergänzt.

- **Stichtagsbezogenheit und Historie:** Um die Aktualität der Daten zu gewährleisten, ist es für ein Unternehmen wichtig, neben der eigentlichen Datenänderung Informationen über das Datum der Änderung bereitzustellen. Alle eingegebenen oder geänderten Werte müssen unter Angabe eines Stichtags beziehungsweise eines rechtlichen Wirksamkeitsdatums gespeichert werden. Nur so können später Auswertungen der Daten zu bestimmten Zeitpunkten in der Vergangenheit, der Gegenwart oder der Zukunft vorgenommen werden.
- **Rechtsformabhängigkeit:** Je nach Rechtsform sind verschiedene Transaktionen möglich: So können natürlich nur bei einer AG neue Aktien ausgegeben werden und die Mandate Aufsichtsrat und Vorstand besetzt werden. Auch unterscheiden sich die Meldepflichten je nach Rechtsform.
- **Einheitliche Datenbasis:** Übergeordnetes Ziel ist die Schaffung eines einheitlichen Datenpools aller beteiligungsrelevanten Informationen einer Unternehmensgruppe. Nur durch diesen „Golden Record“, die eine Wahrheit ist eine zügige abteilungsübergreifende Informationsbereitstellung von qualitativ

einheitlichen Daten zu gewährleisten.

Compliance-Anforderungen gerecht werden

Diese vier Prinzipien helfen dabei, die Compliance durch Prüfungen hinsichtlich der Datenkonsistenz und der Erfüllung rechtlicher Vorgaben und unternehmensinterner Richtlinien zu verbessern und insgesamt die Einhaltung von Compliance-, Corporate Governance-Kodex- und interner Richtlinien wirkungsvoll zu unterstützen.

So geht es in der Beteiligungsverwaltung um Fragen der Mandatsbesetzung, des gesetzlichen Meldewesens und der Erfüllung von Berichtspflichten gegenüber Aufsichtsbehörden. Auch die Unterstützung bei der Erfüllung aktueller Revisions- und Compliance-Standards auf nichtgesetzlicher Basis ist hier zu verankern. Dabei sind folgende Fragestellungen relevant:

- Welche Unternehmen gehören zur Unternehmensgruppe? Seit wann?
- Wie hat sich das Portfolio verändert?
- Wer ist in welchem Organ gerade Mandatsträger - und wie lange noch?

In dynamischen Konzernen sind diese Fragen nicht so einfach zu beantworten. Mit Hilfe einer Be-

Die Autorin



Foto: zetVisions AG

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

monika.puersing@zetvisions.com

teiligungsmanagement-Standardsoftware werden übersichtliche Darstellungen komplexer Unternehmensgruppen möglich. Durch die systematische Erfassung aller Personen, Mandatsträger und rechtlichen Einheiten steht ein homogener, vielfältig nutzbarer Informationspool zur Verfügung. Gesetzliche Meldepflichten können einfacher, zuverlässiger und kostengünstiger erfüllt werden.

Fazit

Bild 3 zeigt zusammenfassend den Nutzen eines professionellen Beteiligungsmanagement.

Um die Einhaltung von Dokumentationspflichten und Complianceanforderungen sicherzustellen, die gesetzlichen Meldepflichten zu erfüllen, eine verlässliche und konsistente Datenbasis sowie die wirkungsvolle Verwaltung von Mandaten zu gewährleisten, ist ein IT-gestütztes Beteiligungsmanagement erforderlich. Es beseitigt Fehlerquellen, vereinfacht Abläufe, erleichtert und beschleunigt Entscheidungen und senkt Kosten.

sr

Nutzen eines professionellen Beteiligungsmanagements

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
Wertsteigerung...	...durch 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

Quelle: zetVisions AG

Bild 3