

# Beteiligungsmanagement: weltweite Kontrolle mit digitaler Datenverwaltung

Mit einer professionellen Softwarelösung für die Datenverwaltung und einem Corporate Housekeeping, das fortlaufend für die Richtigkeit der Informationen sorgt, haben Unternehmen alle rechtlichen und steuerlichen Informationen verfügbar, wann immer sie diese benötigen. Sie sind bei gesellschaftsbezogenen Änderungen jederzeit handlungsfähig und verwalten ihre Beteiligungen im Einklang mit den aktuellen gesetzlichen Anforderungen. Darüber hinaus reduzieren sie ihr Haftungsrisiko, verbessern ihre Kostenkontrolle und entlasten ihre firmeneigenen Ressourcen.



Von Monika Pürsing\*  
und Philipp Wüllrich\*\*

**U**nternehmensbeteiligungen angesichts verschiedener Rechtssysteme, der Herausforderung einheitlicher Abläufe und womöglich divergierender operativer Entwicklungen 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. Damit sind Aufgaben der Verwaltung, des Controlling und der Steuerung unter drei inhaltlichen Aspekten gemeint: die Erfül-

lung der rechtlichen Pflichten, die Unterstützung der täglichen Arbeit und die wertorientierte Steuerung des Beteiligungsportfolios.

Dabei stehen folgende Fragen im Vordergrund:

- Ist sichergestellt, dass die gesellschaftsbezogenen Informationen richtig und auf dem aktuellen Stand sind?
- Haben wir alle rechtlichen und steuerlichen Informationen verfügbar, wenn wir diese benötigen?
- Handeln wir in ausreichendem Maße, wenn sich gesellschaftsbezogene Änderungen ergeben?

\* Monika Pürsing ist Geschäftsführerin der auf die Softwareentwicklung für Stammdaten- und Beteiligungsmanagement spezialisierten Zetvisions in Heidelberg.

\*\* Dr. Philipp Wüllrich ist Rechtsanwalt bei KPMG Law Rechtsanwaltsgesellschaft am Standort Köln.



**Monika Pürsing, Geschäftsführerin der Zetvisions:**

*„Ein grundsätzliches Problem bei der Kostenbetrachtung besteht darin, dass Unternehmen in der Regel nicht wissen, was sie das Beteiligungsmanagement wirklich kostet. Es sind nicht nur die Kosten für das Personal in der Zentrale, sondern es entstehen auch lokale Kosten im Ausland. Die Kosten der gesamten Beteiligungsverwaltung werden daher oft nicht berücksichtigt. Hinzu kommt, dass auch die indirekten Kosten unternehmerischer Fehlentscheidungen auf Basis falscher Daten nicht einbezogen werden.“*

- Wird unsere Gesellschaft in Einklang mit den aktuellen gesetzlichen Anforderungen verwaltet?

**Status quo im Beteiligungsmanagement**

Diese Fragen sollte jeweils mit „Ja“ beantworten können, wer sein Beteiligungsportfolio im Einklang mit den gesetzlichen und regulatorischen Anforderungen managen und wertorientiert steuern will. Natürlich gibt es Unternehmen, die ihr Beteiligungsmanagement bereits professionalisiert haben, die die materielle Richtigkeit ihrer gesellschafts- und sonstigen rechtlichen Daten gewährleisten und die Datenverwaltung mithilfe einer Software digitalisiert haben. Allerdings kämpfen noch immer viele Unternehmen mit einer fehlerhaften und redundanten Datenhaltung von Beteiligungsinformationen.

Das größte Problem ist, dass die Informationen zu diesen Beteiligungen, die aus vielen verschiedenen Jurisdiktionen kommen, nicht nach oben aggregiert werden. So hat der Kopf, der eigentlich wissen müsste, wie die Unternehmensfamilie aussieht, zwar eine gewisse Vorstellung davon, kann sich aber nie sicher sein, ob es tatsächlich so ist.

Zum einen weil die Daten strukturell nicht vernünftig verwaltet werden, zum anderen weil die gesellschafts- oder sonstigen rechtlichen Themen, die im Laufe eines Jahres anstehen, lokal bearbeitet werden – ohne dass die Ergebnisse in der Zentrale bekannt sind und über Änderungen informiert wird. Nicht selten sitzen dort – selbst in Konzernen mit bis zu mehreren hundert Beteiligungen – ein, zwei Mitarbeiter, die eine Art Teilzuständigkeit für die Beteiligungsverwaltung haben. In vielen Fällen arbeiten sie bei der Administration der Beteiligungsmanagement-Informationen erstaunlicherweise noch offline, mit Aktenordern, mit Excel-Über-

sichten, mit selbst gebauten SharePoint-Lösungen.

**Fehlende Kontrolle führt zu Verlust von Glaubwürdigkeit**

Dabei ist es von großer Bedeutung, die Gewähr dafür zu haben, dass die Angaben zu den Beteiligungen stets richtig sind. Denn unabhängig von der Qualität fehlerhafter Angaben gilt: Bei fehlender Kontrolle über die eigene Gruppe schwindet die Glaubwürdigkeit gegenüber Dritten in jedem Fall. Die Qualität der Daten ist unter anderem auch deshalb wichtig, weil Informationen aus der Gruppe regelmäßig an Dritte weitergegeben werden müssen. Ein Beispiel aus jüngerer Zeit: die Informationen an Banken über wirtschaftlich Berechtigte. Die Beteiligungsverwaltung muss neben den bereits bestehenden Meldepflichten – beispielsweise Schwellenwertmeldung nach § 33 Wertpapierhandelsgesetz oder § 20 Aktiengesetz, K3-Meldung nach § 64 Außenwirtschaftsverordnung, Meldung nach § 138 Abgabenordnung, Country-by-Country Reporting gemäß § 138a Abgabenordnung – weitere regulatorische Anforderungen erfüllen.

Ganz gleich, ob es sich um kleinere Routine-Aufgaben oder größere Transaktionen, wie Umstrukturierungen oder einen Teilverkauf, handelt – aufgrund falscher Informationen kann das Management einen Konzern nicht richtig steuern.

**Digitales Beteiligungsmanagement**

Für ein professionelles Beteiligungsmanagement sind zwei Komponenten erforderlich:

- eine Softwarelösung für die Datenverwaltung, die sämtliche gesellschafts- und sonstigen rechtlichen Daten zu allen Legal Entities weltweit auf Knopfdruck verfügbar macht;
- ein Corporate Housekeeping, das fortlaufend die Richtigkeit der Informa-

tionen sicherstellt und dafür sorgt, dass sämtliche verpflichtenden Aufgaben im Umfeld der Unternehmensbeteiligungen erledigt werden.

Die materiellen Themen können Unternehmen damit komplett auslagern. Allerdings wird die Relevanz der Richtigkeit der Daten immer größer. Damit wächst der Druck, das Beteiligungsmanagement zu professionalisieren. Vor ein paar Jahren konnte man noch sagen: Wen interessiert es am Ende des Tages, wenn in Uruguay ein falscher Shareholder eingetragen ist? Heute haben wir unter anderem ein Transparenzregister, mit dem weltweit auch Beteiligungsverhältnisse transparent gemacht werden müssen.

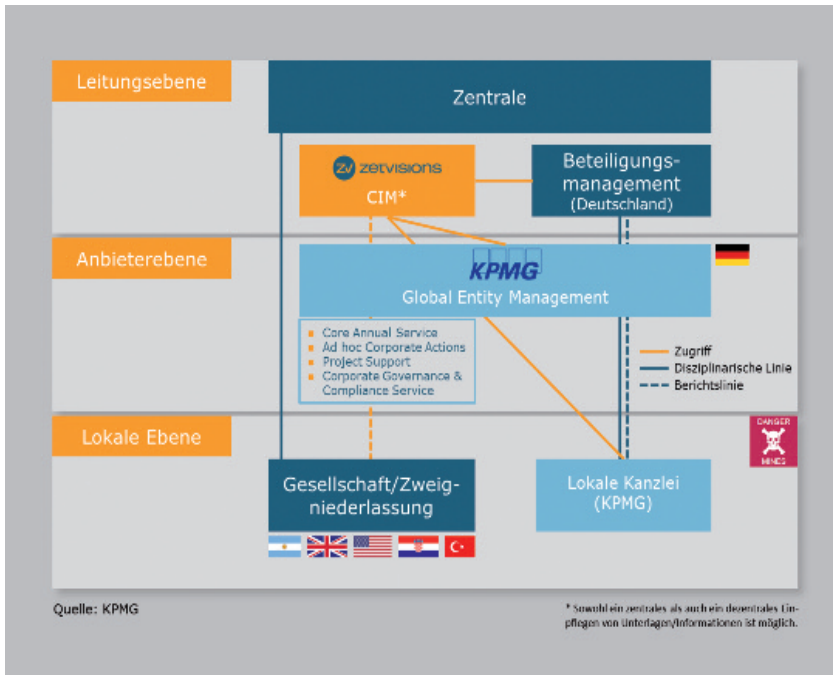
Manche Unternehmen haben eine eigene Abteilung für Beteiligungsmanagement, die aus der Zentrale heraus im Ausland lokale Anwälte, Steuerberater, Prüfer koordiniert. Es gibt dazu gute Beispiele. Es gibt aber auch viele Fälle, in denen es nicht gut läuft. Da sucht sich vor Ort der Geschäftsführer die benötigten Dienstleister, und das Ganze ist am Ende wenig harmonisiert und daher ineffizient. Outsourcing hat hier den Vorteil, dass die Transparenz – sowohl der Informationen wie auch der Kosten – deutlich erhöht wird, weil es keinen Flickenteppich von lokalen Beauftragungen gibt. Ein Unternehmen mit weltweiten Entities muss sich nicht darum kümmern, wer im Ausland welche Dienstleistung in der Beteiligungsadministration übernehmen kann und wie die Beauftragung abläuft. Darüber hinaus lassen sich die Risiken – sowohl hinsichtlich der Prozesse als auch hinsichtlich der materiellen Richtigkeit von Informationen – gleich mit ausgliedern.

**Nutzen eines professionellen Beteiligungsmanagements**

Der Mehrwert des Zusammenspiels von Software und Corporate Housekeeping liegt in einer wirkungsvollen Verbindung von einer professionellen digitalen Lösung für das Beteiligungsmanagement und einem Service, der sicherstellt, dass nicht nach einer gewissen Zeit die Daten falsch sind.

**Materiell**

In materieller Hinsicht gewährleisten Unternehmen mit der beschriebenen Lösung ihre Corporate Compliance. Alle notwendigen Informationen – insbesondere Legal und Tax – zu sämtlichen Gruppengesellschaften sind ad hoc verfügbar, die Daten sind richtig, regulatorische Ver-



pflichtungen werden zuverlässig erfüllt. Dies bedeutet eine bessere Kontrolle und reduziert die Haftungsrisiken.

### Organisatorisch

In organisatorischer Hinsicht erhalten Unternehmen ein internationales Corporate Housekeeping aus einer Hand, erhebliche zeitliche Ressourcen werden verfügbar. Die externe Betreuung erlaubt kurzfristige (Re-)Aktionsmöglichkeiten in den betroffenen Jurisdiktionen in allen rechtlichen Fragestellungen. Die Unterstützung bei Umstrukturierungen im Bestand ist jederzeit möglich. Es entfällt die typische Einarbeitungsphase; es kann schnell und gezielt gehandelt werden, da alle relevanten Informationen

sofort auf Knopfdruck verfügbar sind. Die Betreuung kann nach Wunsch des Unternehmens individualisiert aus den Bereichen Legal, Tax und/oder Audit erfolgen. Unternehmen haben die freie Entscheidung über den Workflow und können den Zugriff auf die Software nach ihren Wünschen steuern und individuell gewähren.

### Wirtschaftlich

Neben organisatorischen Verbesserungen bietet ein professionelles Beteiligungsmanagement auch Kosten- und Effizienzvorteile: Einsparungen unmittelbarer und mittelbarer Kosten in Höhe von konservativ geschätzt 20 Prozent sind möglich. Allein der Einsatz einer

professionellen Software für Beteiligungsmanagement kann – laut einer Kundenumfrage von Zetvisions aus dem Jahr 2017 – rund 33 Prozent an Zeit und Kosten sparen. Ein grundsätzliches Problem bei der Kostenbetrachtung besteht darin, dass Unternehmen in der Regel nicht wissen, was sie das Beteiligungsmanagement wirklich kostet. Es sind nicht nur die Kosten für das Personal in der Zentrale, sondern es entstehen auch lokale Kosten im Ausland. Die Kosten der gesamten Beteiligungsverwaltung werden daher oft nicht berücksichtigt. Hinzu kommt, dass auch die indirekten Kosten unternehmerischer Fehlentscheidungen auf Basis falscher Daten nicht einbezogen werden.

Jenseits dieser prozentualen Kostenbetrachtung lässt sich festhalten: Unternehmen, die das Beteiligungsmanagement partiell outsourcen, entlasten die Fachabteilung von administrativen Tätigkeiten, und es steht mehr Zeit für strategische und wertschöpfende Tätigkeiten zur Verfügung. Zudem wird damit der notwendige Schritt in Sachen Digitalisierung und Standardisierung der Beteiligungsverwaltung vollzogen.

In der Vergangenheit wurde vielfach nicht erkannt, dass Beteiligungsinformationen nicht um ihrer selbst willen vorhanden sind. Sie liefern viele Ansatzpunkte für strategische Überlegungen zu Zukäufen, Verkäufen und steuerlichen Verbesserungen. Sie erlauben damit eben nicht nur die Verwaltung der Beteiligungen, sondern auch die wertschöpfende Steuerung des gesamten Beteiligungsportfolios. (ch) @