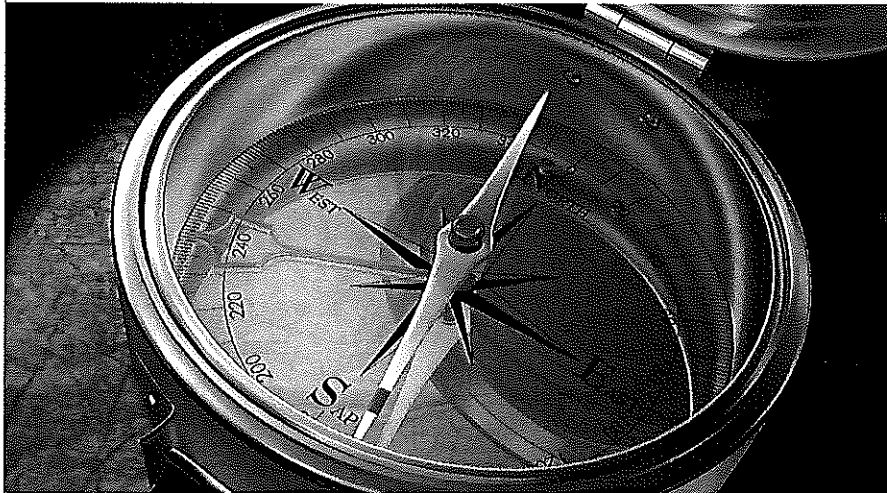




ZetVisions: Beteiligungen managen mit einer SAP-basierten Standardlösung.



Konsolidierungs- & Berichtswerkzeuge

Steigende Anforderungen an Transparenz und der Wunsch nach aktiver Portfoliooptimierung sorgen für große Komplexität im Management von Unternehmensbeteiligungen. zetControl CIM, eine Standardsoftwarelösung auf SAP-Basis, stellt sich dieser Herausforderung. Von Marko Albrecht, COO, zetVisions AG

Viele Unternehmen sind in einer Vielzahl von Beteiligungen organisiert und müssen dennoch einheitlich gesteuert werden. Dazu werden Steuerungsinstrumente benötigt, die über Konsolidierungs- und Berichtswerkzeuge hinausgehen. Ein Verständnis von Beteiligungscontrolling, das sich hauptsächlich um die Konsolidierung von Tochtergesellschaften in die Konzernbilanz gekümmert hat, reicht längst nicht mehr aus. Gefragt ist eine aktive operative Optimierung aller relevanten Vorgänge. Wie ein Privatmann sein Aktiendepot ständig beobachtet, bewertet und gegebenenfalls umschichtet, so müssen auch Unternehmen ihre Tochtergesellschaften einer ständigen Prüfung unterziehen. Das geht nicht nur auf der Basis von Finanzkennzahlen, sondern muss auch operative und qualitative Größen berücksichtigen.

Verkürzt gesprochen geht es nicht mehr nur um strukturiert vorliegende und zu erfassende Daten aus Buchhaltung und Rechnungswesen, sondern um eine Erweiterung in Richtung unstrukturierter und heterogener Daten. Beteiligungscontrolling mit einem traditionellen Schwerpunkt auf ersterem wan-

delt sich zum Beteiligungsmanagement mit dem Anspruch, verschiedene Perspektiven – rechtliche, wie steuerliche und operative – auf das Beteiligungsgeflecht zu ermöglichen.

Um zu untersuchen, welche Relevanz Software in diesem Umfeld haben kann, zunächst einige Beispiele aus der Konzernpraxis.

- Häufig muss die Rechtsgültigkeit von Verträgen geprüft werden. Eine Tochtergesellschaft gibt gemäß bestehender Konzernrichtlinien beispielsweise einen Mietvertrag zur Überprüfung an die Vertragsabteilung. Die an sich triviale Frage, ob denn der Prokurist, der für die Tochtergesellschaft diesen Mietvertrag abgeschlossen hat, eigentlich zeichnungsberechtigt ist, ist nicht so einfach zu beantworten. Bei vielen Dutzend oder gar hunderten von Beteiligungsunternehmen kann schnell eine gewisse Unsicherheit über diesen Sachverhalt entstehen.

- Ein weiteres Beispiel: In einem Tochterunternehmen ist ein Aufsichtsratsmandat oder ein Vorstandsposten neu zu besetzen.

Nun ist zu klären, wer für diese Position in Frage kommt. Der an sich schon eingeschränkte Personenkreis muss dann geprüft werden. Eine Übersicht über die Mandatschaften des Konzerns muss her.

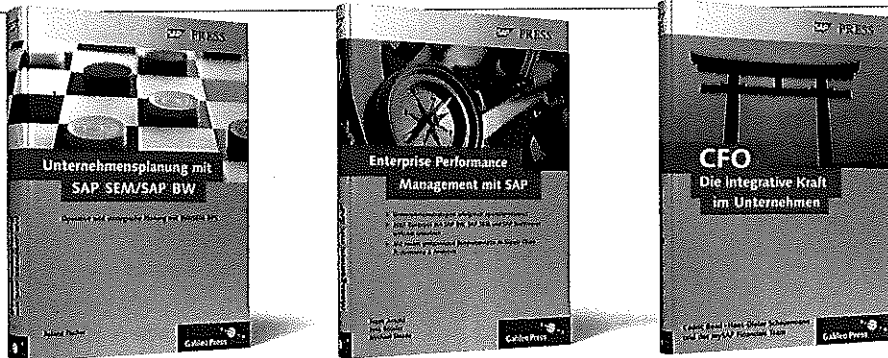
- Ein letztes Beispiel. Bei der Akquisition eines Unternehmens spielen viele Abteilungen eine Rolle. Nun geht es aber nicht nur um die operative Verbesserung der Prozesse (Mehrfachanlage von Stammdatensätzen, Kenntnis des genauen Datums, etc.), sondern auch um Fragen wie: Wer hat wann von der bevorstehenden Transaktion gewusst? Auf welcher Grundlage wurde die Entscheidung getroffen?

Die Liste ließe sich fortsetzen. Die Abteilungen Steuern, Recht, internes und externes Rechnungswesen und Andere, sowie die zuständigen Vorstände, haben eine Vielzahl von Anforderungen und Anfragen, die sich momentan nur unzureichend klären lassen bzw. regelmäßig einen hohen Arbeitsaufwand verursachen.

Die generellen Herausforderungen lassen sich im Wesentlichen auf drei Bereiche einschränken. So wird auch in Zukunft die Zahl der Beteiligungen und die Zahl der Bewegungen mindestens so groß bleiben wie heute oder gar weiter wachsen (1), die Komplexität der Beteiligungsstruktur weiter steigen (2) und die Interessengruppen sowohl intern und als auch extern werden zahlreicher und heterogener (3).

(1) Um als Konzern überhaupt steuerbar zu sein, muss eine Balance zwischen zentraler Strategie und dezentraler Verantwortung gefunden werden. Sowohl eine Diversifikations- als auch eine Konzentrationsstrategie forcieren die Bildung eigenständiger rechtlicher Einheiten. Gängiges und in manchen Märkten einziges Mittel des Markteintritts ist die Bildung von Gemeinschaftsunternehmen mit ortsansässigen Partnern. Zur großen Zahl der Beteiligungen kommen also auch die im historischen Vergleich häufigen und tief greifenden Änderungen.

(2) Die Beteiligungsarten können rasch sehr komplex werden. Die Palette reicht von direkten über indirekte Beteiligungen, Mehrheits- und Minderheitsbeteiligungen bis zu speziellen Finanztransaktionen, die man als Beteiligungsform behandeln könnte: stille Beteiligungen, Wandeloptionen bei Kreditgeschäften, atypisch stille Beteiligungen etc. Viele dieser Beteiligungsformen werden heute schon über die Konsolidierung in einem



Beteiligungsmanagement und Portfoliooptimierung ist ein relativ junges Spezialgebiet in der SAP-Community. Als Orientierung dienen die Bücher aus der SAP Press-Serie vom Galileo Verlag. Hier finden sich zahlreiche Titel zu den Basisthemen Strategic Enterprise Management, Financial Supply Chain, Performance Management, etc.

quartalsmäßigen Rhythmus im Konzernberichtswesen abgebildet – aber eben nicht alle

(3) Nach Zahl und Komplexität der Beteiligungen ist als dritter wesentlicher Faktor die steigende Zahl von Interessenten für aktuelle Informationen zu nennen. Die Steuerabteilung hat vor allem ein Interesse an den Daten, die ihnen entsprechende Optimierungsinformationen liefern. Die Kollegen aus der Rechtsabteilung wollen klären, wer wann wofür zuständig war und wann Transaktionen rechtswirksam wurden. Das interne Rechnungswesen will in der Segmentsberichtserstattung unabhängig von organisatorischen Strukturen berichten können. Die zahlreichen Anforderungen aus Corporate Governance müssen schließlich ebenso bedient werden, wie die Informationsbedürfnisse aus Treasury, Finance, Mergers & Akquisitions. Neben den Fachabteilungen hat natürlich der Vorstand eines Konzerns ein ganz essentielles Interesse an seinen Beteiligungen – meist ausgeübt über eine Stabsstelle Beteiligungscontrolling bzw. Beteiligungsmanagement.

„It does matter“ – im Fall des Beteiligungsmanagements kann man das mit Fug und Recht behaupten. IT kann hier einen signifikanten Beitrag zur Effizienzsteigerung, Kostenreduktion und, über verbesserte Datenqualität, auch zur Entscheidungsunterstützung und Wertschöpfung leisten. Drei Ansatzpunkte.

Nutzung vorhandener Datenquellen

Viele benötigte Daten sind bereits in irgendeiner Form vorhanden, der größte Anteil sicherlich in den Informationen aus der legalen Konsolidierung. Diese Datenquellen sind in einen einheitlichen, zentralen Datentopf zu überführen, um damit letztendlich erst die Möglichkeit zu einer konsistenten Informationsbereitstellung an alle Beteiligten zu gewährleisten. Dazu gehören bestimmte technische Voraussetzungen:

Flexible Datenflussmodellierung: Die Heterogenität und die Vielzahl der Beteiligungen verlangt nach einer größtmöglichen Flexibilität im Datentransport. Für große Datenmengen müssen vorhandene Systeme automatisiert angezapft werden können. Aber gerade im Beteiligungsmanagement sind auch manuelle Erfassungsmöglichkeiten, etwa von Risikoabschätzungen, von Bedeutung. Bei Minderheitsbeteiligungen ist es kaum möglich, einen technischen Zugang zur installierten Buchhaltung einzurichten.

Integration in SAP-Systemlandschaft: Unternehmen, die einen Bedarf in Sachen Beteiligungsmanagement haben, gehören zu den größten in ihrer Branche und setzen mit hoher Wahrscheinlichkeit heute bereits auf SAP, zum Beispiel in der Konsolidierung. Eine Software für das Beteiligungsmanagement, die nicht eng mit SAP SEM/BCS und EC/CS kommuniziert, sorgt für Doppelaufwände und löst damit gerade nicht das Problem einer einheitlichen und verlässlichen Datenbasis.

Prozessketten und Workflows

Mit IT-Unterstützung lassen sich Best-Practices als Workflows verankern und damit die Prozessqualität verbessern.

Vier-Augen-Prinzip: Einfaches Beispiel: Die Änderung von Stammdatensätzen kann dezentral erfasst werden. Eine Freigabe hingegen wird über einen Workflow in der Zentrale realisiert. Besonders wichtig ist dieses Prinzip bei allen Entscheidungen und der Kontrolle von Fakten, die sich direkt auf die Konzernbilanz auswirken – mithin fast im gesamten Beteiligungsmanagement.

Dokumentation: Indem Bewegungen über Workflows realisiert werden, ist eine automatische Mitprotokollierung gewährleistet. Wann hat wer welchen Datensatz wie geändert? Wer hat wann welchen Kenntnisstand gehabt? Das sind Fragen von zentraler Bedeutung in allen Transparenz-Richtlinien.


Datenqualität: Die bloße Menge von Daten reicht nicht aus, um einen Mehrwert zu stiften. Erreicht wird die Steigerung der Datenqualität durch die Vermeidung von Medienbrüchen, der automatisierten Übernahme von Daten, der Kontrolle und Freigabe von Änderungen und anderes mehr.

Flexibles Reporting für unterschiedlichste Nutzergruppen

Die vielen Beteiligten innerhalb des Konzerns nutzen ein solches System höchst unterschiedlich hinsichtlich Informationstiefe, Häufigkeit und eigenem Kenntnisstand. Für alle Benutzer hingegen muss ein entsprechender Mehrwert vorhanden sein. Eine integrierte und standardisierte Software zum Beteiligungsmanagement muss alle bedienen können:

- Interne und externe Berichte und Analysen für alle Abteilungen, unterschieden nach Power-Usern und Gelegenheitsanwendern
- Organigramme und Grafiken zur leichten Verwendung in Dokumenten
- Parallele Abbildung und Vergleich von Managementorganisation und legaler Organisation
- Meldewesen nach AktienG, WpHG, KonTraG etc.

Bitte beachten Sie auch den Firmeneintrag im Community Guide ab S. 71




Der Autor ist Marko Albrecht, er ist Chief Operation Officer (COO) bei zetVisions und bekannter Experte in der SAP-Community für Portfolio-Management und Optimierung.

Fazit

Festzuhalten ist folgendes: Die Anforderungen an das Beteiligungsmanagement sind hoch und werden weiter steigen. IT-Unterstützung ist in vielen Bereichen sehr gut möglich. Die zetVisions AG bietet mit der vollständig auf SAP basierenden Lösung zetControl Corporate Investment Management (zetControl CIM) die fachlich, technisch und organisatorisch umfangreichste Lösung für das Management von Beteiligungen und berücksichtigt dabei gegenwärtige und zukünftige Anforderungen des Marktes mit SAP IS-U Lösungen.