



WHITEPAPER

BETEILIGUNGS- MANAGEMENT

Effizienz steigern, Kosten reduzieren, Datenqualität verbessern: Wie Sie einen signifikanten Beitrag zur Wertschöpfung des Unternehmens leisten



zetvisions

Smart decisions with excellent data.

INHALTE

Wenn Beteiligungen
zum Risiko werden 3

Die fünf größten Herausforderungen
im Beteiligungsmanagement 6

Empowerment
für das Beteiligungsmanagement:
Mit der richtigen Software Zeit ge-
winnen und Kosten sparen 9

Kundenbeispiel: Volkswagen AG –
So konnte VW seine Effizienz
im Beteiligungsmanagement
steigern 12

Tiefer ins Thema einsteigen 15

WENN BETEILIGUNGEN ZUM RISIKO WERDEN

Das Beteiligungsmanagement ermöglicht somit ein entscheidendes Ziel:
Den Unternehmenswert im Sinne der Eigentümer zu steigern.



Wenn Beteiligungen zum Risiko werden

„Rolls-Royce-Beteiligung geht in die Insolvenz“, titelte die Wirtschaftswoche am Ende März 2024. Es geht um den Spezialisten für Wasserstoffanlagen Hoeller Electrolyzer. Erst im Sommer 2022 hatte der Rolls-Royce-Konzern die Mehrheit an dem Unternehmen übernommen und versprach sich davon seinen erfolgreichen Eintritt in den Markt der Wasserstoff-Herstellung mit Elektrolyseuren. Die Erwartungen waren groß, doch Hoeller Electrolyzer konnte dem Hype letztendlich nicht gerecht werden. Im März 2024 musste das Unternehmen Insolvenz anmelden.



Nach § 271 Abs. 1 HGB sind Beteiligungen „Anteile an anderen Unternehmen, die bestimmt sind, dem eigenen Geschäftsbetrieb durch Herstellung einer dauerhaften Verbindung zu dienen.“

Unterschiedliche Beteiligungsarten sind beispielsweise:

- Einfache Minderheitsbeteiligungen
- Sperrminderheitsbeteiligungen
- Mehrheitsbeteiligungen
- Dreiviertelmehrheitsbeteiligungen
- Eingliederungsbeteiligungen

Über die Gründe ist offiziell nichts bekannt. Das Wirtschaftsmedium will jedoch von einem Unternehmenssprecher von Rolls-Royce erfahren haben, dass es einen Konflikt zwischen den Gesellschaftern gegeben habe. Man sei allerdings nach wie vor fest vom Potenzial der Technologie überzeugt. Der Konzern arbeitet daher aktuell an Lösungskonzepten, um die Geschäftsaktivitäten weiterzuführen.

Die Auswirkungen auf den Mutterkonzern dürften sich in diesem Fall noch in Grenzen gehalten haben. Doch dass das auch anders laufen kann, zeigt der Fall von Daihatsu. „Es hatte sich herausgestellt, dass die Japaner über Jahre hinweg Sicherheitstests manipuliert hatten. Betroffen waren davon nicht nur Modelle und Motoren von Daihatsu, sondern laut Auto Motor Sport auch 22 Modelle und ein Motor, vermarktet unter dem Markenlabel von Toyota.

Den größten Crash legte aber zuletzt wohl die Signa-Gruppe hin. Nachdem die Holding zunächst noch einen Sanierungsplan angestrebt hatte, wurde dieser schließlich zurückgezogen. Die Gesellschaft beantragte beim Handelsgericht Wien Konkurs. Gegen den Gründer René Benko ermittelt nun die österreichische Justiz

überwachen und somit hilft es bei der Steuerung des Konzerns. Das beinhaltet auch eine wertorientierte Steuerung und eine entsprechendes Risikomanagement. Das Beteiligungsmanagement ermöglicht somit ein entscheidendes Ziel: Den Unternehmenswert im Sinne der Eigentümer zu steigern

Die Beispiele zeigen jedoch: **Wenn es um Unternehmensbeteiligungen, Tochterunternehmen und deren Management geht, sind die Risiken vielfältig.**

wegen Betrugs. Das Konstrukt der Gruppe lud scheinbar zu Verstößen ein. Die Insolvenzverwalter würden noch immer im Labyrinth der gut 1.000 Signa-Gesellschaften und ihrer vielfältigen Verflechtungen umherirren. Der Schaden, der durch die Pleite der Holding und ihrer zahlreichen Tochtergesellschaften entstanden ist, ist immens und liegt in Milliardenhöhe.

Viele Beteiligungen zu steuern, ist alles andere als banal – besonders in Konzernstrukturen mit oftmals mehr als 100 Beteiligungen. Das Beteiligungsmanagement wird im deutschsprachigen Raum oft noch mit dem Rechnungswesen und Controlling assoziiert. Allerdings ist es mehr als „nur“ Rechnen, mehr als die Konsolidierung von Tochtergesellschaften in die Konzernbilanz. Das Beteiligungsmanagement unterstützt vielmehr die Unternehmensführung bei der Steuerung des Beteiligungsgeflechts, das heißt es auch ergebnisorientiert zu planen und zu

Die Beispiele zeigen jedoch: Wenn es um Unternehmensbeteiligungen, Tochterunternehmen und deren Management geht, sind die Risiken vielfältig. Von einem leichten Imageschaden über Produktionsstopps und gravierende finanzielle Einbußen für das Unternehmen bis hin zum kompletten Zusammenbruch einer Gruppe. Dazu kommt wiederum die Berichterstattung in den Medien, die

sich ebenfalls auf sämtliche Stakeholder auswirkt, seien es nun Aktionäre, Geschäftspartner oder Kunden. Die Anforderungen und Herausforderungen, mit denen Beteiligungsmanager heutzutage konfrontiert sind, sind enorm – ebenso ihre Verantwortung.



DIE FÜNF GRÖSSTEN

Herausforderungen
im Beteiligungs-
management

12345



Die fünf größten Herausforderungen im Beteiligungsmanagement

1

Komplexität der Beteiligungen

Auch in Zukunft wird die Zahl der Beteiligungen und die Zahl der Käufe und Verkäufe mindestens so groß bleiben wie heute oder gar weiterwachsen. Dabei entstehen Unternehmen mit komplexen Beteiligungsstrukturen, Holdinggesellschaften oder Tochtergesellschaften. Zum Teil gehören diese verschiedenen Branchen, Regionen oder Märkten an. Die unterschiedlichen Geschäftsmodelle, Risiken und Anforderungen jeder Beteiligung erfordern dabei eine individuelle Herangehensweise.

Daten in verschiedene Systeme einpflegen. Dadurch fehlen ihnen beispielsweise Informationen, um fundierte Entscheidungen zu treffen. Zudem erhöht sich das Risiko, Fehler zu machen.

Compliance und regulatorische Anforderungen

Beteiligungsmanager müssen gewährleisten, dass alle rechtlichen und regulatorischen Anforderungen von den Beteiligungen eingehalten werden. Dies umfasst beispielsweise Berichtspflichten, steuerliche Aspekte und gesetzliche Auflagen. Ein weiteres

Beispiel sind die Meldepflichten. Werden sie nicht beachtet, kann das schwerwiegende Folgen bis hin zur strafrechtlichen Verfolgung haben. Beteiligungsmanager benötigen also zum einen ein umfassendes Verständnis der rechtlichen Rahmenbedingungen und müssen stets auf dem aktuellen Stand sein. Zum anderen liegt es in ihrer Verantwortung, entsprechende Maßnahmen fristgerecht umzusetzen.

3



2

Mangelnde Transparenz und Datenqualität

Beteiligungsmanager haben oftmals Schwierigkeiten, Zugang zu vollständigen und aktuellen Daten zu erhalten. Das passiert unter anderem dann, wenn mehrere Abteilungen



Analyse von Chancen und Risiken

4

Zum Aufgabenbereich von Beteiligungsmanagern gehört es auch, Risiken zu identifizieren und zu bewerten, die die Wertentwicklung des Beteiligungsportfolios beeinträchtigen können. Dazu zählen beispielsweise Marktrisiken, operationelle Risiken oder Compliance-Risiken. Zugleich müssen sie auch Chancen erkennen, um das Beteiligungsportfolio kontinuierlich zu optimieren und letztendlich den Unternehmenswert zu maximieren. Dazu ist es notwendig, dass sie die Performance der Beteiligungen stetig überwachen und analysieren.



Zusammenarbeit vieler Abteilungen

5

Beteiligungsmanager sind oftmals auf die Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen und Stakeholdern angewiesen. Beispielsweise wenn es darum geht, die richtigen Daten fristgerecht auf den aktuellen Stand zu bringen. Zertifizierte Standardabläufe, wie rechtskonforme Dateneingabe und Freigabeprozesse, sind dabei längst nicht selbstverständlich. Die Konsequenz: Verzögerungen, Missverständnisse und ineffiziente Arbeitsabläufe.

BETEILIGTE EINHEITEN IN UND AUSSERHALB VON UNTERNEHMEN



- Steuerabteilung
- Rechtsabteilung
- Internes Rechnungswesen

- Externes Rechnungswesen
- Investor-Relations
- Treasury & Finance
- Mergers & Acquisitions



Gleichzeitig sind die Informationsansprüche unternehmensintern stark gestiegen. Aus der Datensicht 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.

EMPOWERMENT FÜR DAS BETEILIGUNGS- MANAGEMENT:

Mit der richtigen
Software Zeit
gewinnen und
Kosten sparen



Empowerment für das Beteiligungsmanagement: Mit der richtigen Software Zeit gewinnen und Kosten sparen

Auch in Zukunft wird die Zahl der Beteiligungen und die Zahl der Käufe und Verkäufe mindestens so umfangreich bleiben wie heute oder gar weiter zunehmen. Um dem gewachsen zu sein, empfiehlt es sich, für das Beteiligungsmanagement eine spezialisierte Softwarelösung zu wählen.

Diese sollte in der Lage sein, eine einheitliche Datenbasis, passgenaue Prozesse und umfangreiche Berichtsfunktionen zur Verfügung zu stellen. Sie sollte Veränderungen im Beteiligungsportfolio abbilden können, die Möglichkeit bieten, Risikoanalysen zu fahren und Unternehmensgruppen die aktive Steuerung und Optimierung ihrer Beteiligungsportfolios erlauben. Auch sollte die Software die wirkungsvolle Zusammenarbeit aller involvierten Abteilungen unterstützen.

Lösungen, deren Schwerpunkt auf dem Dokumentenmanagement oder der Stammdatenverwaltung von Beteiligungen liegt und die vorrangig nur eine Abteilung als Nutzer im Auge haben, werden diesem Anforderungsprofil kaum gerecht.

Schon vor 20 Jahren hat zetVisions die Herausforderungen im Beteiligungsmanagement erkannt und eine entsprechende Software zur Konzernsteuerung und Entscheidungsfindung entwickelt. Die Lösungen des Heidelberger Unternehmens erfüllen im Beteiligungsmanagement alle beschriebenen Aufgaben hinsichtlich Steuerung, Controlling und Verwaltung von Beteiligungen.



Der „Corporate Investment Manager“ (CIM), eines von drei Software-Produkten von zetVisions, stellt beispielsweise sicher, dass selbst hochkomplexe Beteiligungsstrukturen übersichtlich abgebildet werden. Dadurch haben sämtliche beteiligten Abteilungen jeder-

zeit Zugriff auf präzise und einheitliche Daten und können noch enger zusammenarbeiten.

CIM fokussiert sich auf prozessgetriebene Governance und ermöglicht so effiziente Workflows sowie eine dezentrale Datenpflege für eine agile und revisionssichere Umgebung. Jede Änderung wird transparent durch Änderungsbelege dokumentiert. Das ist besonders für Wirtschaftsprüfer von enormer Wichtigkeit. CIM wird regelmäßig von namhaften Wirtschaftsprüfern hinsichtlich der Prinzipien der ordnungsgemäßen Buchführung geprüft und zertifiziert – ein Alleinstellungsmerkmal der Software.

Kurz gesagt: Die Software schafft verlässliche und aktuelle Daten zu jeder Zeit und in höchster Qualität. Durch CIM wird die Verwaltung, das Controlling und die Steuerung des Beteiligungsportfolios einfach, transparent und zu einem echten Wertschöpfungsfaktor.

Besonders schätzen Kunden dabei das Prinzip der Co-Innovation: Gemeinsam mit Entscheidern und Entwicklern wird die zetVisions-Beteiligungs-Software beständig an die sich verändernden Erfordernisse des Kunden angepasst und weiterentwickelt. Durch die No-Code-Plattform ist die Anwendung, inklusive Schnittstellen, Validierungsregeln und Reporting anpassbar – ohne Programmierkenntnisse. Ein weiterer Vorteil: Die Software wurde speziell als SAP Add-on entwickelt. Somit fügt sie sich nahtlos in die bestehende SAP-Infrastruktur des Unternehmens ein.

Die neue Softwarelösung hat für Heidelberg Materials erhebliche Vorteile beim Steuer-Reporting bewirkt. Durch die bessere, zuverlässige Datenqualität können viel mehr Kollegen das System nutzen und auch selbst bedienen. Und das System hat Kosten verhindert, die bei Nutzung der alten Lösung durch die gewachsenen Anforderungen an die steuerliche Berichterstattung eingetreten wären.

Regina Blunda,
*Global Entity Management Expert
bei Heidelberg Materials*

Fragt man Kunden nach den Potenzialen der zetVisions-Software, sparen sie laut eigener Angaben etwa 33 Prozent an Aufwänden ein. Dabei reichen die Werte bei einzelnen Aufgabengebieten jedoch weit darüber hinaus. So konnten einzelne Anwender bis zu 70 Prozent Kosteneinsparungen realisieren.



KUNDEN- BEISPIEL: VOLKSWAGEN AG

So konnte
VW seine Effizienz
im Beteiligungs-
management
steigern



So konnte VW seine Effizienz im Beteiligungsmanagement steigern

Das Beteiligungsportfolio des Volkswagen-Konzerns umfasst ca. 1.500 aktive Beteiligungen. Dazu rund 1.300 inaktive „historische“ Beteiligungen und 1.100 externe Gesellschaften mit Beteiligungsrelevanz. Zu den fast 4.000 Gesellschaften muss das Beteiligungsmanagement noch den Überblick über 750 Vereine/Verbände, 300 Berichtseinheiten und 3.300 Wirtschaftsprüfungsgesellschaften behalten.

Die VW AG arbeitete seit den 1990er Jahren mit dem Beteiligungsinformationssystem „Betis“, einer selbst entwickelten Oracle-Datenbank. Am Prozess des Beteiligungsmanagements und der Pflege der Gesellschaftsdaten waren mehrere Bereiche beteiligt. Die Berichtslinien waren jedoch nicht immer eindeutig: Es gab keine bereichsübergreifenden Zuständigkeiten und keine einheitlichen Ansprechpartner für die Gründung, den Erwerb oder die Änderung von Gesellschaften. Daten wurden mehrfach gepflegt, vorgehalten und genutzt.

Infolgedessen war am Jahresende dann regelmäßig ein erheblicher Aufwand notwendig. Denn die Zuständigen mussten durch manuelle Abgleiche die Einheitlichkeit, Konsistenz, Aktualität und Vollständigkeit der Daten sicherstellen. Das Hauptproblem: Es gab keine Einheitlichkeit bei der Schreibweise der Gesellschaften und Rechtsformen (Firmierung).



Mit CIM als Single Point of Truth erstellt der Volkswagen-Konzern heute seine Anteilsbesitzliste und das Gesellschaftsverzeichnis systembasiert und zuverlässig. Hauptziel des Projekts mit zetVisions war es, die „Prozesse und Systeme im Beteiligungsmanagement“ der Volkswagen AG zu optimieren. Zudem sollte eine einheitliche Eingabeplattform für alle beteiligungsrelevanten Informationen des Gesamt-Konzerns aufgebaut werden.

Durch weniger manuelle Abgleiche vermeiden wir Übertragungsfehler und erzielen eine enorme Aufwandsminimierung.

Matthias Bredow,
Group Legal Konzernkoordination
Volkswagen AG

Gemeinsam mit der Volkswagen AG entwickelte zetVision ein Rechte- und Rollenkonzept, das individuell an die Organisationsstruktur angepasst ist. Dieses sorgt für definierte Zuständigkeiten durch bereichsunabhängige Rollen. So können Konzernbeteiligun-

gen dank CIM jetzt zum Beispiel von einer Rechts- oder einer Finanzrolle bearbeitet werden. Gleiches gilt für Wirtschaftsprüfungsgesellschaften, Berichtseinheiten, steuerliche Betriebsstätten und Vereine/Verbände. Zusätzlich schuf das System ein revisionssicheres Vier-Augen-Prinzip durch eine getrennte Dateneingabe und -freigabe.

SO PROFITIERT VW VON CIM

- Datenhaltung und -pflege in einer Anwendung
- Historische Abbildung von Veränderungen, rechtsformorientierte Erfassung der Kapitalien, Dokumentenmanagement
- Systemgestützte, workflowbasierte Prozesse
- Dediziertes, an Organisationsstruktur angelehntes Rechte- und Rollenkonzept
- Revisionssicheres Mehr-Augen-Prinzip durch Trennung von Dateneingabe und -freigabe
- Systembasierte Erstellung des Anteilsbesitzes und des Gesellschaftsverzeichnisses

Seit dem Go-live von CIM Mitte 2017 werden über dieses System nicht nur Konzerngesellschaften verwaltet, sondern auch Mandate (Vorstand, Aufsichtsrat) sowie externe Gesellschaften und VW-Shareholder. Für VW ist der manuelle Abgleich von Daten damit Geschichte – und der Konzern freut sich über eine deutlich gesteigerte Effizienz in seinem Beteiligungsmanagement.



TIEFER INS THEMA EINSTEIGEN

Detaillierte Einblicke in das
Thema Datenmanagement
erhalten Sie auf unserem Blog:

[Hier klicken](#)

IT-gestütztes
Beteiligungsmanagement

[Hier klicken](#)

zetVisions AMI für
das Beteiligungsmanagement:
On-Premises oder Hosting?

[Hier klicken](#)

Das Wichtigste
zum Transparenzregister

[Hier klicken](#)

KONTAKT

Für weitere Fragen oder
Austausch nehmen Sie gerne
mit uns Kontakt auf:

Julian Kittelmann
kontakt_sales@zetvisions.de





zetvisions

zetVisions GmbH

Mittermaierstraße 31
69115 Heidelberg Deutschland
info@zetvisions.com
T +49 (0) 62 21 - 339 38 - 0
F +49 (0) 62 21 - 339 38 - 922
www.zetvisions.de

Sitz der Gesellschaft: Heidelberg

Registergericht: Mannheim HRB 736759

USt-IdNr.: DE218351813

Geschäftsführung: Christian Sohn (Vorsitzender), Erik Tischner