

Integration von Datenbanksoftware in das Beteiligungsmanagement



Lars Scheider,¹ Verwaltungsdirektor und Abteilungsleiter Beteiligungsmanagement (20.3) bei der Stadtkämmerei der Stadt Frankfurt a.M.

Die in den letzten Jahren stetig gestiegenen quantitativen und qualitativen Anforderungen an das Beteiligungsmanagement kann aufgrund der personellen Ressourcenknappheit häufig nur mit Hilfe einer modernen datenbankorientierten Software nachhaltig erfüllt werden. Die Implementierung einer Datenbanksoftware für das Beteiligungsmanagement steht und fällt für eine maßgeschneiderte Lösung für das Beteiligungsmanagement vor Ort mit der Auswahl des Anbieters. Deshalb kommt dem Beschaffungsvorgang (freihändige Vergabe vs. Ausschreibung, Definition Leistungskatalog inkl. der technischen Voraussetzungen) eine besondere Bedeutung zu. Insofern ist ein leistungsstarker Anbieter mit einem sehr guten Support von entscheidender Bedeutung für den späteren Erfolg der Umsetzung. Die Einführung der Software verändert Arbeitsabläufe am Arbeitsplatz, Verwaltungsabläufe in den Verwaltungseinheiten und Kompetenzen zwischen den Beteiligten. Insofern ein echtes Change-Management-Projekt und damit Führungsaufgabe.

I. Einsatz einer Datenbanksoftware im Beteiligungsmanagement

Der Durchbruch vom passiven Verwalten zum aktiven Steuern erfolgte mit Hilfe einer modernen datenbankorientierten Software, die seit 2006 im Einsatz ist und alle Informationen zum Beteiligungsportfolio der Stadt Frankfurt am Main aus einer Quelle bietet. Seit dem ersten Quartalsbericht über die Beteiligungen der Stadt Frankfurt am Main im Jahr 2003 sowie dem Systemwechsel auf eine moderne Beteiligungssoftware im Jahr 2006 konnte das Beteiligungscontrolling im Beteiligungsmanagement der Stadt Frankfurt am Main kontinuierlich optimiert werden. Dabei ermöglicht

die verwaltungseigene Software den Gesellschaften und Eigenbetrieben die webbasierte Eingabe der Quartalszahlen direkt in die Datenbank des Beteiligungsmanagements der Stadt Frankfurt am Main. Dadurch konnten die Aktualität der Daten sowie die Qualität der Analysen erhöht bzw. verbessert werden. Zur Unterstützung der Analyse entwickelte das Beteiligungsmanagement in 2012 zudem für die Gesellschaften und Eigenbetriebe sogenannte „Dashboards“. Hierbei handelt es sich um eine Zusammenstellung wesentlicher Finanz-, Personal- sowie Leistungskennzahlen über mehrere Jahre, die visuell aufbereitet dem jeweiligen Adressaten einen schnellen Überblick über die Geschäftsentwicklung ermöglicht. Die „Dashboard“-Dateien werden in erster Linie aus den auf der Datenbank angesammelten Unternehmensdaten gespeist. Es können Zeitreihen über 10 Jahre (Basis 2003) grafisch dargestellt werden. Für die letzten Jahre ist zudem ein „Herunterbrechen“ der Daten auf Quartalsebene

INHALT

- I. Einsatz einer Datenbanksoftware im Beteiligungsmanagement
- II. Ausschreibung vs. freihändige Vergabe
- III. Leistungskatalog für die Beteiligungsmanagement-Software
- IV. Anforderung an den Anbieter
- V. Kommunikationsprozess als Führungsaufgabe
- VI. Modulare Beschaffung und Implementierung (Projektplan)
- VII. Fazit

Keywords

Aktive Steuerung; Beteiligungsmanagement; Change-Management-Projekt; datenbankorientierte Software; Implementierungsprozess; modulare Beschaffung

möglich. Mit Hilfe dieses Analysetools haben die Beschäftigten des Beteiligungsmanagements die Geschäftsentwicklung der Gesellschaften über einen großen Zeitraum stets im Blick. Vor dem Hintergrund zunehmend knapperer Haushaltsmittel ist abseh-

¹ Der Autor ist Bankkaufmann und Assessor jur. Anwaltliche Tätigkeit in einer Frankfurter Wirtschaftskanzlei. Seit über 12 Jahren Verwaltungsdirektor und Abteilungsleiter Beteiligungsmanagement (20.3) bei der Stadtkämmerei der Stadt Frankfurt a.M. mit Verantwortung für alle Grundsatzfragen der Beteiligungssteuerung der rd. 500 Städtischen Beteiligungsgesellschaften. Überörtliche Mitarbeit in Fachkreisen und Berichtsprojekten der kommunalen Spitzenverbände. (www.lars-scheider.de)

bar, dass dem Instrument der mittelfristigen Finanzplanung künftig eine deutlich gewichtigere Frühwarn- und Steuerungsfunktion beizumessen ist. In diesem Sinne entwickelte das Beteiligungsmanagement in 2012 mit externer Unterstützung ein systemgestütztes Analysetool für die in dem Anteilsbesitz-Management-Informationssystem (AMI) erfassten Mittelfristplanungen der Gesellschaften und Eigenbetriebe. Mit dem neuen Analysetool können auf fünf Jahre die prognostizierten Werte der verschiedenen GuV-Positionen grafisch ausgewertet, miteinander verglichen und in den jährlich stattfindenden Wirtschaftsplangesprächen die zukünftige Entwicklung der Gesellschaften im Sinne einer strategischen Steuerung des Portfolios zielführender hinterfragt werden.

II. Ausschreibung vs. freihändige Vergabe

Die Beschaffung einer Datenbank für die Beteiligungssteuerung sollte zu einem mittleren fünfstelligen Betrag möglich sein. Damit erscheint es durchaus möglich, bei einem modularen Aufbau unter die wichtige vergaberechtliche Schwelle von 50 T€ zu bleiben, sodass eine freihändige Vergabe möglich erscheint. Dies hätte den entscheidenden Vorteil, schon bei der Beschaffung eine maßgeschneiderte Lösung für das Beteiligungsmanagement vor Ort zu erreichen.

Praxistipp

Wichtig ist also die frühzeitige Einschaltung der zuständigen Vergabestelle, um die rechtlichen Rahmenbedingungen für eine freihändige Vergabe einhalten zu können.

III. Leistungskatalog für die Beteiligungsmanagement-Software

Eine Datenbanklösung (als sog. Data-Warehouse-Lösung) ist notwendig

um alle relevanten Daten für die Beteiligungssteuerung aus einer Hand zu bekommen und nur eine „wahre“ Zahl/Datenangabe (single point of truth) für die Gesamtorganisation (Stadt/Beteiligungsmanagement) zu generieren. Entscheidend ist eine Web-basierte Lösung, sodass die Dateneingabe für die Standardberichte auch durch die Beteiligungsunternehmen durchgeführt werden können (und somit eine der ‚goldenen Regeln‘ des Beteiligungsmanagements, Prozesse zu organisieren aber nicht durch Standardarbeit Arbeitsressourcen binden lassen, eingehalten werden kann). Die Pflegeoberfläche sollte PC- und Web-basiert (für dezentrale Datenerfassung) sein. Gerade durch die PC-Pflegeoberfläche wird für den Mitarbeiter des Beteiligungsmanagements die Bearbeitung mit den Microsoft Office-Paket-Kenntnissen des Arbeitsplatzes einfacher. Die Software sollte alle beteiligungsrelevanten Informationen im Rahmen der Stammdatenpflege erfassen können. Aufgrund der Gedächtnisfunktion der Verwaltung sollte die Software eine historische Datenbank (welche Feldinhalte wurden von wem wann und weshalb geändert) haben. Dies ist sehr wichtig z.B. bei der Frage wer war wann im Aufsichtsrat etc.

Praxistipp

Frühzeitige Einbindung des Personalrats, da häufig Bedenken bzgl. der Erstellung von „Bewegungsbildern“ der Mitarbeiter im Beteiligungsmanagement (wer hat wann was gemacht) bestehen.

Die Software sollte frei definierbare Berichtsschemata (Bilanz, GuV, diverse Kennzahlen) haben. Die Erfassung der Abschlüsse nach verschiedenen Rechnungslegungsvorschriften (z.B. HGB, IFRS etc.) sollte möglich sein. Die Berichterstellung sollte maximale Gestaltungsmöglichkeiten gewähren. Eine automatische Berechnung von Beteiligungsquoten ist sehr hilfreich. Außerdem ist die Abbildung des Beteiligungsportfolios (auch mit grafi-

scher Darstellung) nicht nur für den Beteiligungsbericht sondern auch für ad hoc-Berichte (z.B. Pressemitteilung) sehr wichtig. Die Software sollte unbedingt eine Excel-Schnittstelle und eine SAP-Schnittstelle haben, weil dies die häufigsten Anwendungen sowohl in der Verwaltung als auch in den Beteiligungsunternehmen sind. Ein automatisierte Importfunktion reduziert den Arbeitsaufwand für die Dateneingabe bei den Beteiligungsunternehmen sehr.

Als weitere technische Anforderungen wurden von der IT in Frankfurt Client-Server-Struktur, Reverse-proxy-fähige Webapplication, keine Java-Applets, kein ActiveX, Einsatz von JSP-Servern verschiedener Anbieter, Terminal-Server-fähiger Client und Lauffähigkeit auf Microsoft Betriebssystem (Client wie Server) normiert.

Praxistipp

Frühzeitige Einbindung der IT insbesondere auch der Bereich Netzwerk. Denn aufgrund webbasierter Lösung erfolgt ein Datenfluss außerhalb des geschützten Bereichs der Stadt von den Beteiligungsgesellschaften auf die Server des Beteiligungsmanagements.

IV. Anforderung an den Anbieter

Als Anforderung an den Software-Anbieter hat das Beteiligungsmanagement folgende Kriterien aufgestellt:

- am Markt bereits etabliertes Unternehmen (Referenzliste),
- positive Bestandsprognose,
- zeitnaher Service (Wartung),
- Wartung von Anwendersoftware und Datenbank aus einer Hand,
- Import der bestehenden Daten durch/mit Unterstützung des Anbieters sowie
- mindestens jährlich Updates (Anpassung an Softwareentwicklung & Gesetzeslage).

Praxistipp

Entscheidend für eine erfolgreiche Umsetzung, insbesondere für kleinere Verwaltungseinheiten, ist die ausreichende Leistungsfähigkeit des Anbieters auch beim Support. Wichtig ist, dass Schulungen für die Mitarbeiter angeboten werden. Außerdem müssen aussagekräftige Handbücher für das Tagesgeschäft mit der Software bereitgestellt werden. Wenn es mal nicht funktioniert, ist die schnelle telefonische Hilfestellung (Hotline) von entscheidender Bedeutung.

V. Kommunikationsprozess als Führungsaufgabe

Durch die Einführung einer zentralen Datenbank für das Beteiligungsmanagement verändern sich Arbeitsabläufe, Verwaltungsabläufe und Kompetenzen. Deshalb ist die Einführung nicht nur eine technische/fachliche Herausforderung, sondern eine Führungsaufgabe! Die Kommunikation der Implementierungsprozesse hat zentrale Bedeutung für den Erfolg der Umsetzung.

Praxistipp

Rechtzeitige Einbeziehung und Information von Personalrat, Frauenbeauftragten, Datenschutzbeauftragten, Innenrevision und Vergabestelle. Regelmäßige Bekanntgabe des Sachstands der Softwarebeschaffung. Terminliche Absprache der Implementierung sowie der notwendigen Schulungstermine. Frühzeitige Benennung der Mitarbeiter in Gruppen (z.B. Kernteam/Power-User als Kompetenzzentrum für die Anwender/Unternehmensbetreuer).

VI. Modulare Beschaffung und Implementierung (Projektplan)

Aufgrund der Komplexität der Implementierung einer zentralen Daten-

bank für das Beteiligungsmanagement empfiehlt sich das schrittweise, modulare Aufbauen der Datenbank. Von dem Beteiligungsmanagement der Stadt Frankfurt a.M. wurde deshalb im Sommer 2006 mit der Beschaffung von vier Modulen begonnen. Dem Kernmodul (Verwaltung von Angaben über Unternehmen/Personen, Adressen, Kapital und Beziehungsverflechtung), dem Modul Mandate (Information über Geschäftsführer, Aufsichtsratsmitglieder, Ausschüsse und Beiräte), Modul Abschlüsse (Darstellung von Kennzahlen) und dem Modul Reportcreator (BusinessObjects: Erstellung der Reportberichte). Zeitnah erfolgte die weitere Beschaffung des Moduls Beziehungen (regelt die unterschiedlichen Zugriffsrechte und Benutzerprofile der jeweiligen Anwender).

Praxistipp

Die Implementierung der Software umfasst typischerweise drei Phasen:

1. Installation durch die Software-Firma und Schulung der Mitarbeiter,
2. Dateneingabe durch die Unternehmensbetreuer und
3. aktive Systemnutzung.

Zu 1.) Die erste Phase sollte mit einer Kick-Off-Veranstaltung mit der Software-Firma und den Mitarbeitern beginnen um letzte Absprachen zu treffen. Es empfiehlt sich dringend vorab einen Projektplan in Abstimmung mit allen Beteiligten zu erstellen und Meilensteine bereits terminlich zu fixieren. Die Installation der Software selbst dauert häufig nur 1 bis 2 Tage. Unmittelbar danach sollte die Schulung des Kernteams/Power-User erfolgen. Danach sollten alle anderen Mitarbeiter ebenfalls eine (evtl. nicht ganz so vertiefte) Schulung erhalten, damit die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter des Beteiligungsmanagements hergestellt wird. Die gesamte erste Phase erfolgte in Frankfurt am Main innerhalb von 10 Wochen.

Zu 2.) Die Dateneingabe sollte durch die eigenen Mitarbeiter erfolgen. Denn gute Informationen kann man aus dem System nur dann ziehen, wenn gute Informationen eingegeben werden. Die Qualität des Systems ist somit abhängig von der Sorgfältigkeit der Personen, die es pflegen. Die Eingabe auch von Alt-Daten erhöht sofort die Analyse-Kraft des Controllings, da für Trendaussagen mindestens drei bis fünf Jahre als Datengrundlage gebraucht werden. Gegebenenfalls können aber Teile der Alt-Daten auf die neue Datenbank aufgespielt werden. Deshalb ist schon bei der Beschaffung das Thema des Datenimports durchaus von Bedeutung.

Praxistipp

Einhalten des Vier-Augen-Prinzips, d.h. alle Daten die von den Unternehmensbetreuern eingegeben werden, sollten von Mitarbeitern des Kernteams (Controller) überprüft werden. Dafür wurde in Frankfurt eine Excel-Liste „Sachstand Korrektur“ entworfen. Hier wurden alle Fehler bzw. Unklarheiten bzgl. der Eingaben für jede Gesellschaft erfasst und anschließend mit den einzelnen Unternehmensbetreuern besprochen.

Zu 3.) Die aktive System-Nutzung erfolgte in Frankfurt nach rd. sechs Monaten (Januar/Februar 2007). Zu Beginn sollte in einem Workshop zur Reporterstellung die Inhalte des zukünftigen Reports festgelegt werden. Danach sollte auch eine Informationsveranstaltung für die Beteiligungsunternehmen erfolgen.

Praxistipp

In der Informationsveranstaltung für die Beteiligungsunternehmen sollte neben der Erklärung und Vorführung der einzelnen Schritte bei der Eingabe der Daten auch schon die Übergabe der Benutzernamen und Passwörter erfolgen. Sehr zielführend sind schriftliche

Anleitungen für die Controller der Beteiligungsunternehmen (kurze und einfache 1x1 Darstellung!). Es muss sichergestellt werden, dass bei der Implementierung bei den Beteiligungsunternehmen mindestens ein Mitarbeiter des Kernteams immer ansprechbar ist, um notfalls vor Ort unterstützen zu können.

Die Implementierung der Software erfolgte in Frankfurt innerhalb von rd. acht Monaten. Innerhalb des ersten Jahres der Softwareeinführung wurden vom Beteiligungsmanagement der Stadt Frankfurt am Main rd. 1.600 Arbeitsstunden (neben dem laufenden Tagesgeschäft) investiert. Dabei wurden rd. 20 Arbeitssitzungen

protokolliert. Die Dokumentation der Implementierung ist von sehr großer Bedeutung für den Erfolg des Prozesses. In den folgenden Jahren wurden noch weitere vier Module implementiert: Das Modul Dokumentenarchiv (Integrierte Verwaltung und Archivierung und Anzeige von Dokumenten wie z.B. Gesellschaftsvertrag, Handelsregisterauszüge etc.), das Modul Beteiligungsspiegel (Erstellung des Grundgerüsts für den Beteiligungsbericht; „Automatisierung des Beteiligungsberichts im Zahlenteil“), das Modul Abschlussimport (Automatisierung des Imports von Finanz- und Leistungsdaten aus Excel-Tabellen in den Abschluss-Bereich) sowie das Modul Listenreports (Nutzer können

flexibel, einfach und stichtagsgenau ad-hoc-Berichte erstellen).

VII. Fazit

Es gibt keine „Musterlösung“, aber mit der dargestellten Vorgehensweise soll insbesondere auch für andere Verwaltungsorganisationen ein Weg aufgezeigt werden, wie bei bestehender Verwaltungsstruktur und Personalressourcen durch eine kluge IT-Strategie für das Beteiligungsmanagement der Weg zum aktiven Steuern der Beteiligungen beschritten werden kann. Dies ist jedoch keine rein technische Frage, sondern als Change-Management-Projekt eine klassische Führungsaufgabe.

Diligent Governance Cloud™
Für moderne Governance

Führungsgremien

Ausschüsse

Vertrauliche Informationen und sichere Kommunikation

Berichte und Analysen

Tochtergesellschaften und Beteiligungen

Beginnen Sie Ihre Reise mit Diligent Boards. Und wachsen Sie mit Governance Cloud.

Governance Cloud von Diligent ist die einzige moderne Governance-Lösung und unterstützt Führungskräfte dabei ihr Unternehmen zeitgerecht zu führen. Mit der zunehmenden Komplexität von Unternehmen und der Verschärfung von Vorschriften ist auch der Umfang von Governance-Aufgaben gewachsen.

www.diligent.com/de

Diligent