

Darstellung der Unternehmensbeteiligungen der SHS Strukturholding Saar GmbH mit Visual OrgChart

Manfred Sommer¹

Aufgabenstellung

Seit November 2020 erstellt die NSL GmbH für die SHS Strukturholding Saar GmbH Organigramme, die deren Beteiligungen an anderen Öffentlichen Unternehmen des Saarlands transparent darstellen. Der SHS-Konzern deckt dabei vor allem den Bereich der Immobilienwirtschaft und Wirtschaftsförderung einschließlich Verkehr ab².

Visualisierung von Beteiligungen im Öffentlichen Sektor

Im Beteiligungsbericht des Saarlandes werden jeweils nur ausgewählte Beteiligungen graphisch dargestellt, so auch im Bereich Immobilienwirtschaft und Wirtschaftsförderung (Abb. 1). Für die SHS Strukturholding Saar erkennt man dort für das Jahr 2022 acht Beteiligungen:

a) Vier direkte Beteiligungen an

- Gesellschaft für Wirtschaftsförderung Saar mbH (100 %)
- Landesentwicklungsgesellschaft Saarland mbH (100 %)
- SBB Saarland Bau- und Boden-Projektgesellschaft mbH (99 %)
- LEG Service GmbH (20 %)

b) Vier indirekte Beteiligungen an der LEG Service GmbH

- über die Gesellschaft für Wirtschaftsförderung Saar mbH (mit 5 % von 100 %)
- über die Landesentwicklungsgesellschaft Saarland mbH (mit 10 % von 100 %)
- über die SBB Saarland Bau- und Boden-Projektgesellschaft mbH (mit 10 % von 99 %)
- noch indirekter über die Landesentwicklungsgesellschaft Saarland mbH und die Wohnungsgesellschaft Saarland mhH (mit 10 % von 94,91 % von 100 %)

Eine umfassendere Darstellung von insgesamt 19 direkten und indirekten Beteiligungen der SHS Strukturholding Saar GmbH für deren konzerninterne Zwecke aus dem Jahr 2019 kann man dem vom SHS-Dienstleister LEG Service GmbH erstellten Organigramm entnehmen (Abb. 2). Die größere Vollständigkeit der Beteiligungsstruktur geht allerdings zu Lasten der Lesbarkeit. Während Abb. 1 der intuitiven Leserichtung von oben nach unten folgt, verlaufen in Abb. 2 mehrere Beteiligungspfeile gegen diese Leserichtung von unten nach oben. Dadurch entsteht der verwirrende Eindruck eines - salopp formuliert - „Spaghetti“-Organigramms. An welchen Unternehmen die SHS Strukturholding Saar GmbH direkt und an welchen sie zusätzlich indirekt über andere Unternehmen beteiligt ist, ist schwer erkennbar.

¹ msommer@nsl.de und manfred.sommer.loe@outlook.de

² Beteiligungsbericht des Saarlandes 2022, S. 53, 55 - 58

Beteiligungsstrukturen sind komplexer als HR-Organigramme

Ein zentrales Problem von Beteiligungsorganigrammen entsteht immer dann, wenn ein Unternehmen mehr als ein Mutter hat, also dann, wenn mehr als ein Beteiligungspfeil auf dieses Unternehmen zuläuft, in Abb. 2 z.B.:

- Die Saarland Bau- und Boden-Projektgesellschaft mbH hat 2 Mütter, nämlich die SHS Strukturholding Saar GmbH (99 %) und das Saarland selbst (1 %).
- Die LEG Service GmbH hat dort 12 Mütter.

Im Gegensatz zu HR-Organigrammen sind Beteiligungsorganigramme i.d.R. nicht streng hierarchisch, weil es immer wieder Tochterunternehmen mit mehr als einem Mutterunternehmens gibt. Wer ein solches, noch relativ kleines Beteiligungschart einmal „von Hand“ erstellt hat³, weiß, wie schwer es ist, die in der Beteiligungspyramide nicht ganz oben angesiedelten Gesellschaften an einer geeigneten Stelle auf dem Papier zu platzieren. Intuitiv ist man aus Gründen der Lesbarkeit zurecht bestrebt, alle Beteiligungen möglichst hierarchisch, also „von oben nach unten“, anzuordnen. Je häufiger es vorkommt, dass eine Gesellschaft mehrere Mütter hat, umso schwieriger wird das. Das gilt erst recht, wenn es zusätzlich noch sog. Ringbeteiligungen gibt, bei denen eine Tochtergesellschaft auf Umwegen wieder an einer ihrer eigenen Mütter beteiligt ist.

Grenzen herkömmlicher Organigramm-Generatoren

Warum werden in vielen Konzernen und anderen Unternehmensverbänden Beteiligungsorganigramm überhaupt händisch statt mit einem Organigramm-Generator erstellt? Herkömmliche Organigramm-Generatoren scheitern dann, wenn ein einziges Unternehmen des Verbunds mehr als eine Mutter hat, die Beteiligungsstruktur also nicht streng hierarchisch ist. Z.B. meldet der Organigramm-Assistent von Visio vermeintlich ungültige Daten für die „LEG Service GmbH“ (Abb. 3), weil diese Gesellschaft in der Datenquelle mit so vielen Datensätzen auftaucht, wie sie Mütter hat. Würde man der Aufforderung der Fehlermeldung folgen und die Duplikate entfernen, würden alle Mütter bis auf eine eliminiert. Die tatsächliche Beteiligungsstruktur solange zurechtzustutzen, bis ein Organigramm-Generator ein wirklichkeitsfremdes, hierarchisches Organigramm erzeugt, kann nicht die Lösung sein.

SHS-Beteiligungsstruktur in Visual OrgChart-Graphiken

Die vorstehend beschriebenen Schwächen lassen sich mit Visual OrgChart (nachfolgend abgekürzt als VOC) vermeiden. Von VOC erzeugte Organigramme machen Beteiligungsstrukturen mit mehr als einer Mutter über unterschiedliche **Ebenen** hinweg transparent (Abb. 4). So lassen sich im Februar 2023 folgende direkte und indirekte Beteiligungen der SHS Strukturholding Saar GmbH an der LEG Service GmbH unterscheiden:

³ In vielen Unternehmen werden Beteiligungsgraphiken auch heute noch mit Microsoft PowerPoint, Excel oder anderen Graphik-Tools erstellt.

- Erstens ist die SHS Strukturholding Saar GmbH (Ebene 1) **direkt** mit 14% an der LEG Service GmbH (Ebene 4) beteiligt.
- Zweitens ist die SHS Strukturholding Saar GmbH über fünf Unternehmen auf Ebene 2 **indirekt (2-stufig)** an der LEG Service GmbH beteiligt:
 - über die Saarland Bau und Boden Projektgesellschaft mbH (mit 10% von 99,0%)
 - über die Industriekultur Saar GmbH (mit 10% von 85%)
 - über die Gesellschaft für Wirtschaftsförderung Saar GmbH (mit 5% von 100%)
 - über die Landesentwicklungsgesellschaft Saar mbH (mit 5% von 100%).
 - über die LEG Kommunal (mit 5% von 58%).
- Drittens ist die SHS Strukturholding Saar GmbH über einen weiteren Beteiligungspfad **indirekt (3-stufig)** an der LEG Service GmbH beteiligt:
 - über die Landesentwicklungsgesellschaft Saar mbH auf Ebene 2 (100%), die zu 94,91% auf Ebene 3 an der Wohnungsgesellschaft Saarland mbH beteiligt ist, die ihrerseits noch einmal zu 10% an der LEG Service GmbH auf Ebene 4 beteiligt ist.

An der SHS Strukturholding Saar GmbH vorbei ist auch noch das Saarland direkt zu 10% und indirekt über die Verkehrsholding Saar GmbH (Ebene 1) mit 5% von 100% an der LEG Service GmbH beteiligt⁴. Der über alle Beteiligungspfade aggregierte Einfluss der SHS Strukturholding Saar GmbH auf die LEG Service GmbH lässt sich aus den auf die SHS Strukturholding Saar GmbH bezogenen **Durchgriffsquoten** ablesen, die VOC mitberechnen kann. In Abb. 4 sind sie oben rechts in den Unternehmenskästchen wiedergegeben. Die Durchgriffsquote der SHS Strukturholding Saar GmbH auf die LEG Service GmbH beträgt insgesamt 69,9%⁵.

Die **Farbcodierung** in Abb. 4 unterscheidet die Gesellschaften nach den Bereichen, denen sie in den Beteiligungsberichten des Saarlandes zugeordnet werden.

VOC bietet weitere Möglichkeiten zur besseren Darstellung komplexer Unternehmensstrukturen:

- In den vier Ecken der Unternehmenskästchen können **weitere Merkmale** wie Stammkapital, Gründungsdatum, Rechtsform etc. angezeigt werden.
- **Rückbeteiligungen** können farblich hervorgehoben werden.
- **Andere Beziehungen als Beteiligungsbeziehungen** (z.B. ein Ergebnisabführungsvertrag) können durch ein Kürzel (z.B. EAV) ergänzt werden.
- **Beteiligungspfade** zwischen zwei Verbundgesellschaften können farbcodiert werden, wenn man hervorgehoben will, auf welchen Wegen ein Unternehmen A an einem Unternehmen X beteiligt ist.

(Stand: 14.03.2023)

⁴ Schließlich ist aus Sicht der LEG Service GmbH noch sonstiger Streubesitz mit 26% zu berücksichtigen. Da VOC kann maximal 9 Mutterunternehmen darstellen kann, müssen darüber hinaus gehende Beteiligungen müssen zu externem Streubesitz zusammengefasst werden

⁵ Das sind 15,5% mehr als die 54,4%, die sich aus Abb. 1 errechnen lassen:
 $20\% + (100\% * 5\%) + (100\% * 10\%) + (99\% * 10\%) + (100\% * 94,91\% * 10\%) = 54,4\%$
Die Differenz ergibt sich einerseits aus Beteiligungen, die Beteiligungsbericht des Saarlandes 2022 weggelassen wurden, und andererseits aus einigen zwischenzeitlichen Veränderungen der Beteiligungsverhältnisse.

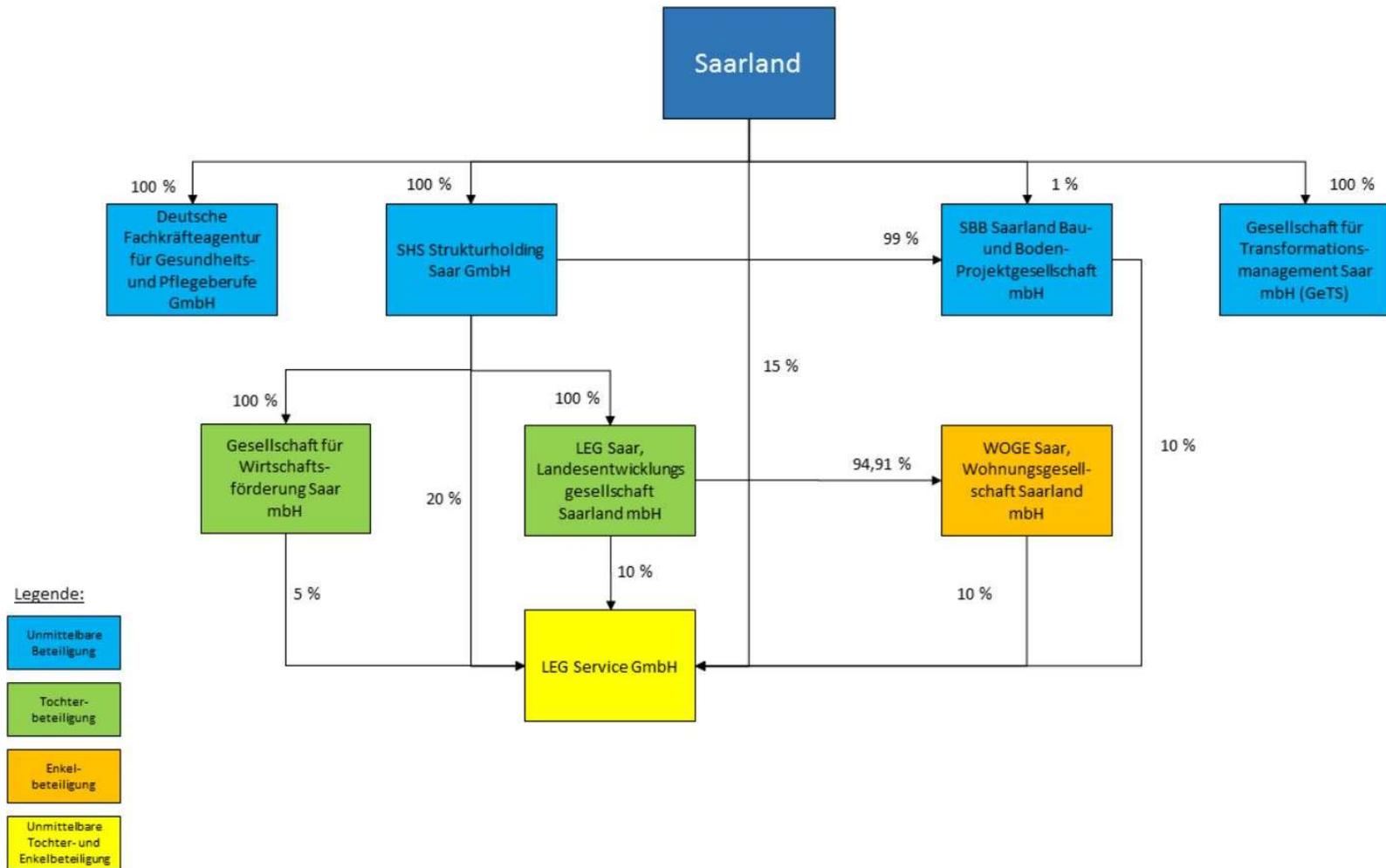


Abb. 1: Ausgewählte Beteiligungen der SHS Strukturholding Saar GmbH (Quelle: Beteiligungsbericht des Saarlandes 2022, S. 54)

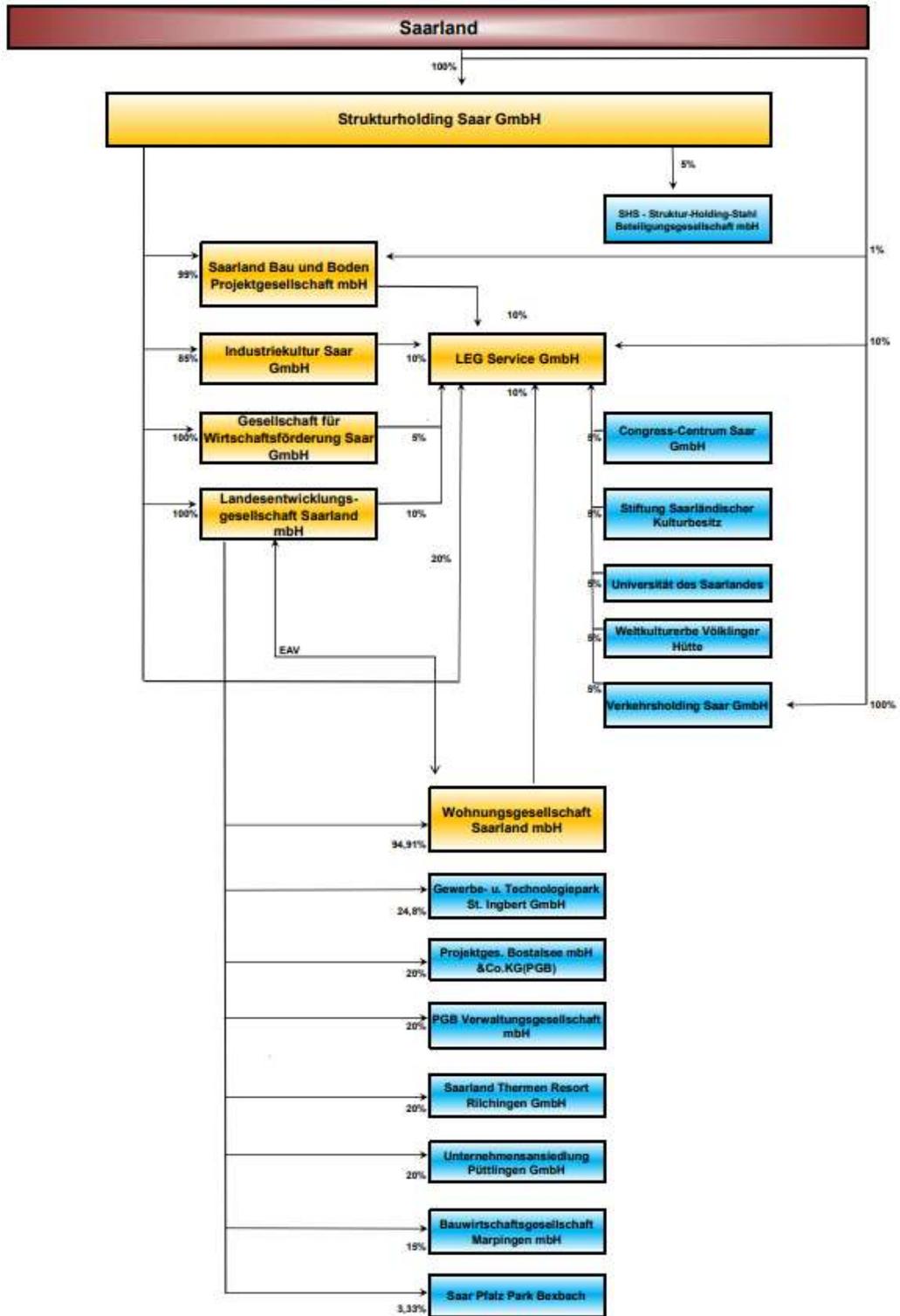


Abb. 2: Interne Beteiligungsstruktur der SHS Strukturholding Saar GmbH (Quelle: LEG Service GmbH)

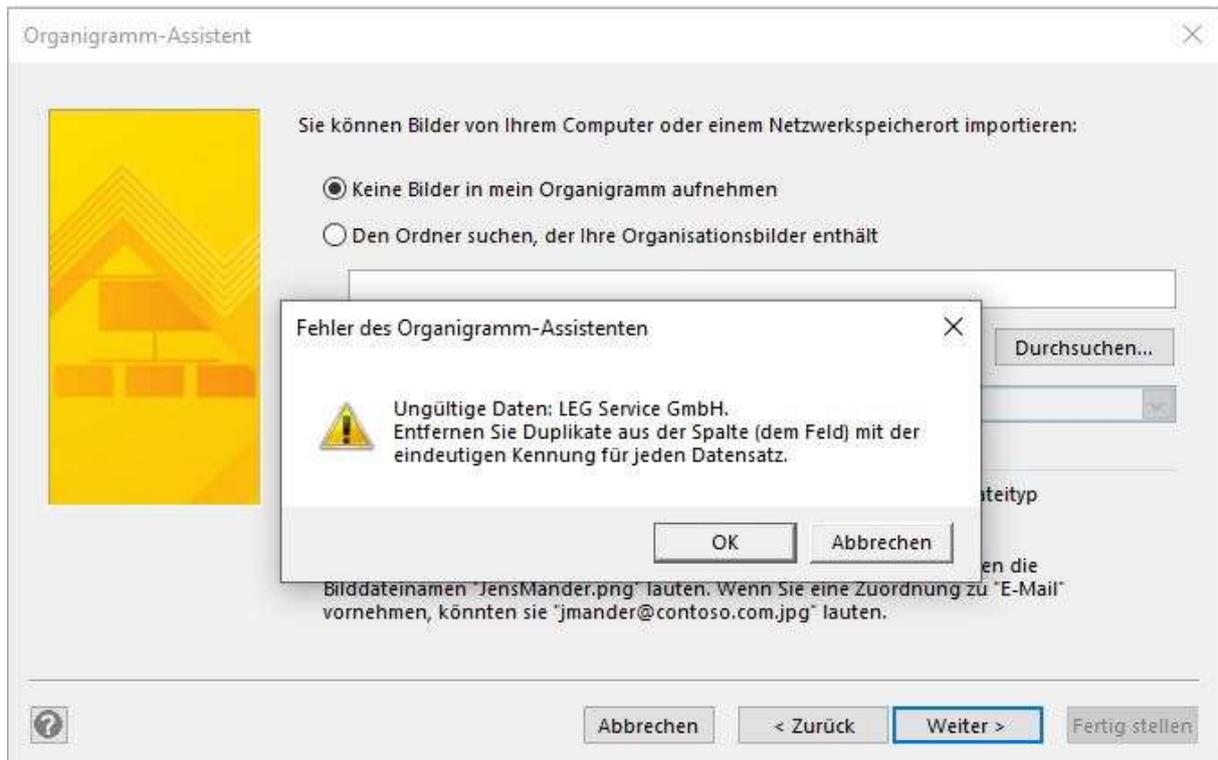


Abb. 3: Multiple Mütter als Hindernis für den Visio Organigramm-Assistenten

