

Visualisierung der Unternehmensbeteiligungen der SHS Strukturholding Saar

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 Verkehr² ab, ist mit diesem aber nicht deckungsgleich.

Im Beteiligungsbericht des Saarlands 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 zehn Beteiligungen:

a) Sechs direkte Beteiligungen an

- SBB Saarland Bau- und Boden-Projektgesellschaft mbH (99 %)
- LEG Kommunal GmbH (58 %)
- Gesellschaft für Wirtschaftsförderung Saar mbH (100 %)
- LEG Landesentwicklungsgesellschaft Saarland mbH (100 %)
- LEG Service GmbH (15 %)
- SEK Saarland GmbH (100 %)

b) Vier indirekte Beteiligungen an der LEG Service GmbH

- über die Gesellschaft für Wirtschaftsförderung Saar mbH (mit 5 % von 100 %)
- über die LEG Landesentwicklungsgesellschaft Saarland mbH (mit 10 % von 100 %)
- über die SBB Saarland Bau- und Boden-Projektgesellschaft mbH (mit 10 % von 99 %)
- noch indirekter über die LEG Landesentwicklungsgesellschaft Saarland mbH und die WOGGE Wohnungsgesellschaft Saarland mbH (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. Im Beteiligungsbericht des Saarlands werden die Beteiligungen dafür in unmittelbare Beteiligungen, Tochterbeteiligungen, Enkelbeteiligungen sowie eine Kombination dieser drei Beteiligungen, sofern es mehrere Muttergesellschaften auf diesen unterschiedlichen Beteiligungsebenen gibt. Diese vier Beteiligungstypen verschiedenfarbig dargestellt.

¹ manfred.sommer.loe@outlook.de und manfred.sommer@uni-hamburg.de. Der Verfasser dankt Frau Sabrina Weinland (SHS) für wertvolle Hinweise.

² Zu diesem Bereich vgl. Beteiligungsbericht des Saarlandes 2024, S. 55 – 98; darunter S. 57 – 60 zur SHS Strukturholding Saar.

Beteiligungsstrukturen sind komplexer als HR-Organigramme

Ein zentrales Problem von Beteiligungsorganigrammen entsteht immer dann, wenn ein Unternehmen mehr als eine 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 sogar 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 wegen besserer Lesbarkeit 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, erst recht dann, wenn sich diese Mütter auf unterschiedlichen Beteiligungsebenen befinden. Noch schwieriger wird es, wenn es zusätzlich noch Rückbeteiligungen 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 September 2024 folgende direkte und indirekte Beteiligungen der SHS Strukturholding Saar GmbH an der LEG Service GmbH unterscheiden:

- Erstens ist die SHS Strukturholding Saar GmbH (Ebene 1) **direkt** mit 11 % an der LEG Service GmbH (Ebene 5⁴) beteiligt.

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

⁴ In früheren Fassungen dieses Papiers war die LEG Service auf Ebene 4 angesiedelt, weil es außer dem Streubesitz nur 9 Muttergesellschaften gab. Mehr als 9 Mütter können in Visual OrgChart nicht von oben an die

- Zweitens ist die SHS Strukturholding Saar GmbH über sieben Unternehmen auf Ebene 2 **indirekt (2-stufig)** an der LEG Service GmbH beteiligt:
 - über die LEG Landesentwicklungsgesellschaft Saar mbH (mit 5 % von 100 %)
 - über die saaris Saarland innovation und standort GmbH (mit 1 % von 100 %)
 - über die Saarländische Wasserstoff GmbH (mit 1 % von 100 %)
 - über die LEG Kommunal (mit 5 % von 54 %)
 - über die Gesellschaft für Wirtschaftsförderung Saar GmbH (mit 5 % von 100 %)
 - über die Industriekultur Saar GmbH (mit 10 % von 85 %)
 - über die Saarland Bau und Boden Projektgesellschaft mbH (mit 10 % von 99,0 %)
- 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 WOGGE Wohnungsgesellschaft Saarland mbH beteiligt ist, die ihrerseits noch einmal zu 10 % an der LEG Service GmbH auf Ebene 5 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 beteiligt.

Der über alle Beteiligungspfade aggregierte Einfluss der SHS Strukturholding Saar GmbH auf alle Konzerngesellschaften lässt sich aus den auf die SHS Strukturholding Saar GmbH bezogene **Durchgriffsquote**⁵ ablesen, die VOC mitberechnen kann und die in Abb. 4 in den Kästchen oben rechts dargestellt werden. Für die LEG Service, an der die SHS Strukturholding Saar über sehr viele Beteiligungspfade beteiligt ist, beträgt sie 53,59%⁶.

An der LEG Kommunal sind 23 Städte und Gemeinden mit je 23% beteiligt und an der LEG Service vier Gesellschaften mit den dort notierten Beteiligungsquoten. Deren Besonderheit liegt darin, dass sie keine zum SHS-Konzern gehörigen Muttergesellschaften haben oder dass diese Kapitalverflechtungen hier bewusst ausgeblendet werden. Sie fungieren hier also als Dritt- oder **Fremdgesellschaften**, die durch an den Ecken abgerundete Gesellschaftskästchen dargestellt werden, die jeweils rechts von den zum Unternehmensverbund gehörigen Gesellschaften platziert werden, an denen sie beteiligt sind.

Die **Farbcodierung** in Abb. 4 verdeutlicht die Zugehörigkeit der Gesellschaften des SHS-Konzerns zu Bereichen in einer ähnlichen Abgrenzung wie in den Beteiligungsberichten des Saarlands. VOC bietet weitere Möglichkeiten zur besseren Darstellung komplexer Unternehmensstrukturen:

- In den vier Ecken der Gesellschaftskästchen können auch **andere Merkmale** angezeigt werden. Wenn es in der Mitte der Kästchen für sehr lange Gesellschaftsnamen dann eng wird, empfiehlt sich die Verwendung der Kurzbezeichnungen für die Gesellschaften oder man verzichtet auf die Merkmale unten links und rechts, was mehr Platz für den Gesellschaftsnamen schafft.
- **Rückbeteiligungen** können farblich hervorgehoben werden.

Gesellschaftskästchen herangeführt werden. Ab 10 Müttern müssen sog. Kollektoren eingeführt werden, um deren Beteiligungen aufnehmen zu können. Dadurch rutscht die LEG Service graphisch eine Ebene tiefer.

⁵ Oft auch als Konzernquoten bezeichnet.

⁶ Für die Verkehrsholding Saar und Flug-Hafen-Saarland GmbH werden keine Durchgriffsquoten ausgewiesen, da sie nicht unter der SHS Strukturholding Saar hängen. Die Beteiligung der Verkehrsholding Saar an der LEG Service geht deshalb auch genauso wie die direkte Beteiligung des Saarlands an der LEG Service nicht in die Durchgriffsquoten ein.

- **Andere Beziehungen als Beteiligungsbeziehungen** wie z.B. ein Ergebnisabführungsverträge können durch zusätzliche Linien und ein charakterisierendes Kürzel wie 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: 08.10.2024]

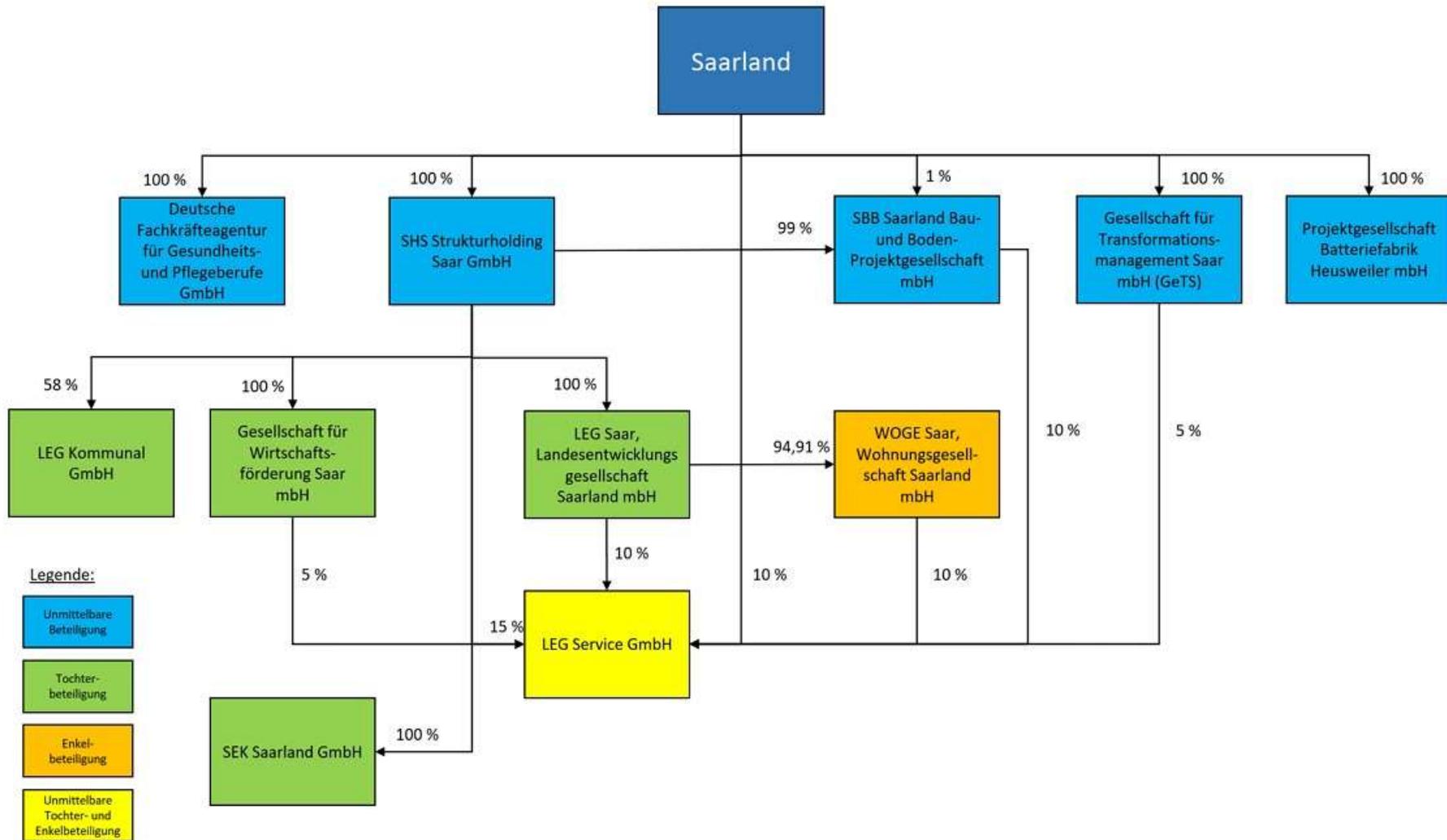


Abb. 1: Ausgewählte Beteiligungen der SHS Strukturholding Saar GmbH (Quelle: Beteiligungsbericht des Saarlands 2024, S. 56)

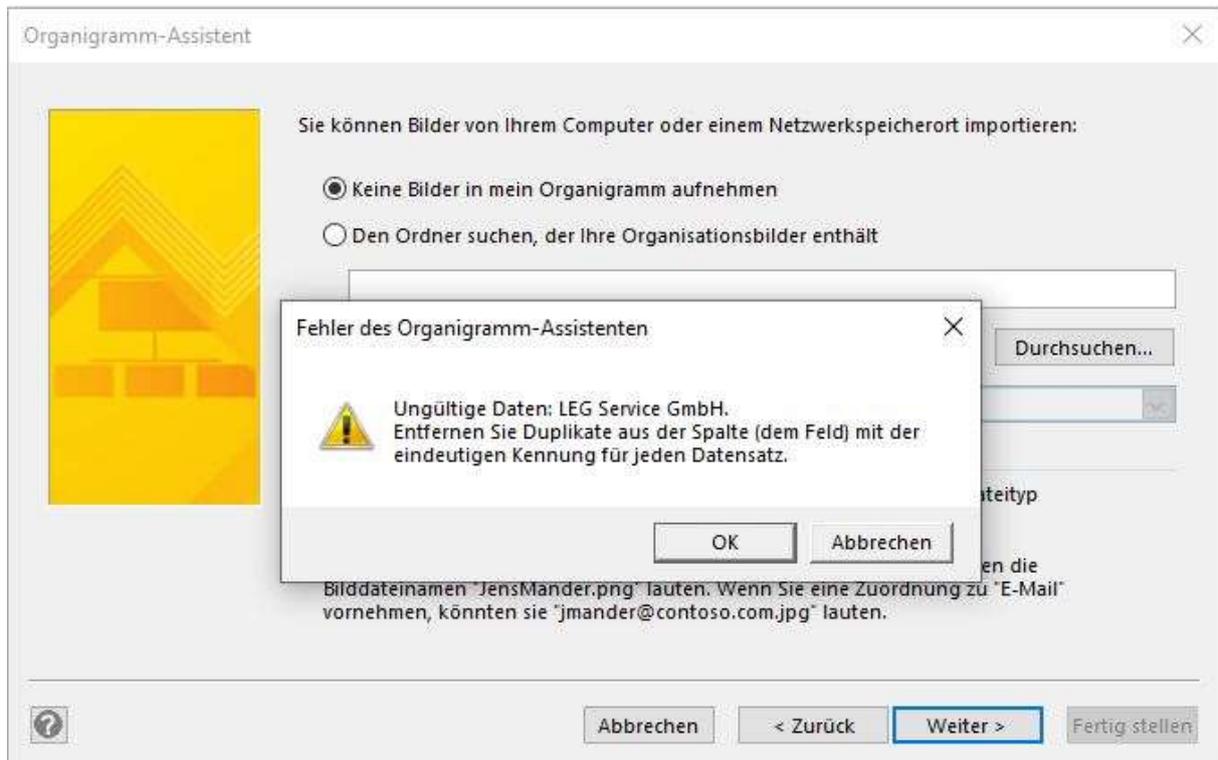


Abb. 3: Multiple Mütter als Hindernis für den Visio Organigramm-Assistenten

