

Visualisierung der Beteiligungsstrukturen öffentlicher Unternehmen des Saarlandes

Manfred Sommer¹

Der Verfasser erstellt seit November 2020 für die SHS Strukturholding Saar GmbH Organigramme, die deren Beteiligungen an anderen Öffentlichen Unternehmen des Saarlandes transparent darstellen. Zentrale Merkmale dieser Aufgabenstellung werden im Abschnitt 1.1 zusammengefasst.

In den weiteren Abschnitten werden Ideen vorgestellt, wie Visual OrgChart die Visualisierung der Beteiligungen des Saarlandes in anderen Bereichen (Abschnitt 1.2) und für das Saarland insgesamt (Abschnitt 2.) unterstützen kann. Dies nicht in Konkurrenz zu den Beteiligungsberichten des Saarlandes, sondern in deren Ergänzung (Abschnitt 3.)

1. Beteiligungsorganigramme für ausgewählte Bereiche

1.1 SHS Strukturholding Saar

Der SHS-Konzern deckt vor allem den Bereich der Immobilienwirtschaft und Wirtschaftsförderung² im Beteiligungsbericht des Saarlandes ab, ist mit diesem aber nicht deckungsgleich. Der Umfang der Beteiligungen ist im SHS-Konzern verglichen mit privaten Großkonzernen moderat, aber die Beteiligungsstruktur weist ähnliche Komplexitätsmerkmale auf, die herkömmliche, auf strikt hierarchische Strukturen ausgerichtete Organigrammgeneratoren überfordern. Der für den SHS-Konzern verwendete Organigrammgenerator „Visual OrgChart“ (im Folgenden als VOC abgekürzt) unterstützt komplexe Beteiligungsstrukturen mit folgenden Eigenschaften:

- Bessere Nachvollziehbarkeit der Beteiligungen mehrerer Mütter an einer Gesellschaft
- Mehr Transparenz bei der Mehrstufigkeit von Beteiligungen (Töchter, Enkel, Urenkel)
- Flexibilität der im Organigramm dargestellten Gesellschaftsattribute wie Stammkapital, Rechtsform, Gründungs- bzw. Beitrittsdatum, Wirtschaftsbereich etc.
- Farbliche Hervorhebung eines frei wählbaren Gesellschaftsattributs je nach Adressatenkreis
- Umfang der dargestellten Gesellschaften: mit oder ohne Fremdgesellschaften
- Hohe Aktualität der Beteiligungsverhältnisse

¹ manfred.sommer.loe@outlook.de und manfred.sommer@uni-hamburg.de

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

Hierzu gibt es einen eigenen Bericht³, der VOC-Organigramme mit dem früher von der LEG Service händisch erstellten Organigramm einerseits und dem Organigramm aus dem Beteiligungsbericht des Saarlandes 2024 für den Bereich Immobilienwirtschaft und Wirtschaftsförderung andererseits vergleicht, in dem der SHS-Konzern die meisten Unternehmen bündelt⁴.

1.2 Bereich Tourismus, Kultur und Glücksspiel

Wie erwähnt, ist der SHS-Konzern nicht identisch mit dem Bereich Immobilienwirtschaft und Wirtschaftsförderung aus den Beteiligungsberichten des Saarlandes. Dem Verfasser ist nicht bekannt, ob es neben dem SHS-Konzern weitere Unternehmensgruppen mit einem Schwerpunkt in einem anderen Wirtschaftsbereich gibt. Für solche Unternehmensgruppen können ebenfalls Organigramme mit den unter 1.1 beschriebenen Möglichkeiten erstellt werden.

In diesem Abschnitt werden zwei VOC-Organigramme für den Bereich Tourismus, Kultur und Glücksspiel und das entsprechende Organigramm aus dem Beteiligungsbericht des Saarlandes 2024 verglichen. Gerade für diesen Bereich kann man weitere Vorteile von VOC-Organigrammen demonstrieren.

1.2.1 Beteiligungstiefe und multiple Mütter

Während der Beteiligungsbericht für die unterschiedlichen Beteiligungsebenen in der Hierarchie verschiedene Farben vorsieht (Abb. 1), nummeriert VOC die Beteiligungsebenen (Abb. 2), beginnend mit der 0 für den Startknoten Saarland. VOC verwendet Farben stattdessen für die Unterscheidung beliebiger anderer Merkmale, in Abb. 2 z.B. für die Rechtsform der Gesellschaften.

Beteiligungsebene	Farbe	Nummer
Startknoten	dunkelblau	0
Unmittelbare Beteiligungen	hellblau	1
Tochterbeteiligungen	grün	2
Enkelbeteiligungen	orange	3
<i>Tiefere Ebenen nicht vorgesehen</i>		4

Tab. 1: Unterschiedliche Darstellung der Beteiligungstiefe

In VOC lassen sich die Beteiligungsebenen mühelos auf Urenkelbeteiligungen und noch tiefere Ebenen erweitern. Während Gesellschaften auf Ebene

³ Sommer, M.: Visualisierung der Unternehmensbeteiligungen der SHS Strukturholding Saar. Weil am Rhein und Hamburg 2024. Kann unter den E-Mail-Adressen in Fn. 1 angefordert werden.

⁴ Beteiligungsbericht des Saarlandes 2024, S. 56. Dieses Organigramm bietet die Top-down-Perspektive von der SHS Strukturholding Saar abwärts. Das Organigramm auf S. 210 stellt die Mütter der SHS-Konzerngesellschaft LEG Service GmbH dar, bietet also eine Bottom-Up-Perspektive.

1 im Beteiligungsbericht nicht nur in der „Zeile“ direkt unter dem Saarland, sondern auch in darunter liegenden „Zeilen“ auftauchen können, werden sie in VOC immer in der ersten „Zeile“ unter dem Startknoten oder in der ganz linken „Spalte“ dargestellt, um Organigramme nicht unnötig in die Breite wachsen zu lassen. Die eingeblendete Ebenennummer 1 macht darauf aufmerksam.

Die Darstellung der Tourismus-Zentrale Saarland (TZS) als direkte Beteiligung ist nur zur Hälfte korrekt. Das Saarland ist an ihr zwar unmittelbar mit 54 % beteiligt, indirekt aber auch noch über das Congress-Zentrum Saar. Die TZS hat schon dadurch Mütter auf Ebene 1 (unmittelbar) und Ebene 2 (Tochter). Der Beteiligungsbericht weist aber als weitere Mutter die Flughafen-Saarland GmbH aus (S. 110), die ihrerseits eine Tochter der Verkehrsholding Saar ist (S. 35). Dadurch wird die TZS zusätzlich zur Urenkelin des Saarlands und rutscht noch tiefer auf Ebene 3.

1.2.2 Bereichsfremde Unternehmen

Diese Urenkelbeziehung auszublenden, weil sie über zwei bereichsfremde Gesellschaften aus dem Bereich Verkehr läuft, ist weder sinnvoll noch notwendig. VOC kann solche bereichsfremden Unternehmen stark reduziert (nur mit ihrem Namen und ihrer Ebenennummer) darstellen. Das gilt auch für die ebenfalls bereichsfremde Strukturholding Saar als Mutter der Industriekultur Saar.

1.2.3 Rückbeteiligungen

Die TZS ist schließlich auch noch mit 10 % an sich selbst beteiligt. Auf solche Rückbeteiligungen macht VOC durch rote Beteiligungspfeile aufmerksam. Ansonsten verlaufen alle Beteiligungspfeile von oben nach unten bzw. bei Fremdgesellschaften von rechts nach links.

Rückbeteiligungen sind nicht auf eine direkte Beteiligung eines Unternehmens an sich selbst beschränkt, sondern können über mehrere Unternehmen verlaufen ($A \rightarrow B \rightarrow C \rightarrow A$). Sie bilden dann einen Beteiligungsring.

1.2.4 Durchgriffsquoten

In den Unternehmenskästchen in Abb. 2 wird außer dem Gesellschaftsnamen in der Mitte nur eine der vier Ecken genutzt, um weitere Eigenschaften zu dokumentieren, weil das Organigramm wie in den Beteiligungsberichten ganz auf die Beteiligungsstruktur fokussiert ist. Einzige Ausnahme sind die Durchgriffsquoten in der Ecke oben rechts. Sie ergänzen die Beteiligungspfade vom Saarland zu allen dargestellten Unternehmen um die Beteiligungsstärke. Dazu drei Beispiele:

- Auf die Industriekultur Saar auf Ebene 2 hat das Saarland einen Durchgriff, der der Beteiligungsquote ihrer Muttergesellschaft SHS entspricht (85 %), weil das Saarland alleiniger Eigentümer von SHS ist.

- Auf die ilo-proFIT Services hat das Saarland nur einen Durchgriff von 14,22 %, weil sich die Kapitalbeteiligung an deren Mutter Saarland Sporttoto in Höhe von 57,14 % nach unten weiter reduziert, weil Saarland Sporttoto seinerseits nur mit 24,9 % an der ilo-proFIT Services beteiligt ist. Dadurch verdünnt sich der Durchgriff des Saarlands zu 14,22 %.
- Die bereits erwähnte TZS hat neben der Beteiligung an sich selbst drei Mütter (Abb. 2), wodurch sich der Durchgriff des Saarlandes über jeden der Beteiligungspfade zu insgesamt 59 % kumuliert. Hier zeigt sich erneut, wie wichtig der dritte, über bereichsfremde Unternehmen laufende Beteiligungspfad ist. Aus dem Organigramm des Beteiligungsberichts (Abb. 1) ist nur eine Durchgriffsquote von 58 % ($80 \% * 5 \% + 54 \%$) ersichtlich.

1.2.5 Fremdgesellschaften

Bisweilen möchte man auch sehen, welche Fremd- oder Drittgesellschaften als Mütter an einem der im Organigramm dargestellten Unternehmen beteiligt sind, ihrerseits aber keines der im Beteiligungsbericht des Saarlandes näher beschriebenen Unternehmen als Mutter haben⁵.

In VOC werden Fremdgesellschaften nur mit Namen ohne weitere Attribute in den vier Ecken dargestellt, stets mit abgerundeten Ecken und farblos (Abb. 3). Dabei ist immer nur ein Fremdgesellschaftskästchen pro zum Verbund gehörenden Unternehmen möglich. Bei mehr als einer Fremdgesellschaft werden diese in dem Fremdgesellschaftskästchen mit ihren jeweiligen Beteiligungsquoten verkettet, wobei auf die Gesellschaftskurzbezeichnungen zurückgegriffen wird, wenn der Platz für die Langnamen nicht reicht.

Es ist aber doch recht informativ zu wissen, welche Lottogesellschaften aus welchen Bundesländern neben der Lottogesellschaft des Saarlands an der für Online-Glücksspiele unter staatlicher Aufsicht neu gegründeten ilo-proFIT Services beteiligt sind. Aus der Addition der Beteiligungsquoten ($24,9 \% + 75,1 \% = 100 \%$) wird auch sofort ersichtlich, dass es keine weiteren Muttergesellschaften gibt.

Andere schon vom Umfang ihrer Beteiligung gewichtige externe Player sind die Bundesrepublik Deutschland, die Landeshauptstadt Saarbrücken, die Landesmedienanstalt Saar und die Arbeitskammer des Saarlandes. Der ADAC und die IHK wurden in Abb. 3 nicht wegen des Umfangs ihrer Beteiligung an der Tourismus-Zentrale Saarland aufgenommen, sondern wegen ihrer gesellschaftlichen Bedeutung und Sichtbarkeit in politischen Prozessen.

Die TZS illustriert zugleich, dass die Hinzunahme von Fremdgesellschaften nicht dazu führen muss, dass sich die Beteiligungsquoten sämtlicher Mütter zu 100 % aufsummieren. Daneben kann einen nicht weiter dokumentierten

⁵ Als Indiz dafür dient, dass ihnen im Beteiligungsbericht kein eigener Abschnitt gewidmet ist.

Streubesitz geben. Vollständigkeit ist also nicht das Ziel, sondern ein Hinweis auf gewichtige oder sonstwie relevante externe Stakeholder. Last not least: auf Fremdgesellschaften kann in VOC-Organigrammen auch gänzlich verzichtet werden (Abb. 2).

2. Beteiligungsorganigramme für das gesamte Saarland

Die Gesamtübersichten für alle Beteiligungen des Saarlandes im Beteiligungsbericht einerseits (Abb. 4) und mit Visual OrgChart andererseits (Abb. 6) weisen große Unterschiede auf.

2.1 Transparenz in der Beteiligungsstruktur vs. Kompaktheit

Der Beteiligungsbericht strebt eine möglichst platzsparende Darstellung an, indem er alle Gesellschaften eng gepackt wie in einer „Matrix“ mit 8 Spalten und 7 Zeilen anordnet (Abb. 4). In dieser Übersicht fehlen aber mehrere Mütter der LEG Service GmbH. Um diese darzustellen, wird eine weitere Beteiligungsübersicht benötigt (Abb. 5).

Die Kompaktheit der „Matrix“ geht zu Lasten der Transparenz der „hierarchischen“⁶ Beziehungen, weil deren Zeilen gerade keine Hierarchieebenen repräsentieren. Die Beteiligungshierarchie wird hier durch die Farbgebung der Kästchen angedeutet (Tab. 1). Dass sehr viele blaue Kästchen (Gesellschaften, an denen das Saarland direkt beteiligt ist) unterhalb der grünen Kästchen (Tochterbeteiligungen) stehen, ist ebenso wenig intuitiv nachvollziehbar wie die Tatsache, dass eines der ockerfarbenen Kästchen (Enkelbeteiligungen) weit oben auf der zweiten Ebene, das andere hingegen ganz unten auf der siebten Ebene angesiedelt ist.

Visual OrgChart verzichtet zugunsten einer transparenteren „Hierarchisierung“ auf Kompaktheit. Tochtergesellschaften sind stets auf einer tieferen Ebene als ihre zum Unternehmensverbund gehörenden Mütter angesiedelt, weshalb die Beteiligungspfeile auch immer von oben an die Unternehmenskästchen herangeführt werden⁷. Die Ebenen lassen sich durchnummerieren. Die Ebenennummern sind deshalb wichtig, weil Blattgesellschaften (Gesellschaften, die ihrerseits keine weiteren Töchter haben), untereinander platziert werden können, wenn das Organigramm nicht noch mehr in die Breite gehen soll. Da die Farbgebung nicht für die Hierarchisierung benötigt wird, kann sie zur Klassifizierung der Unternehmen frei verwendet werden, in Abb. 6 z.B. für unterschiedliche Wirtschaftsbereiche.

2.2 Beteiligungsketten

Angesichts der Intransparenz der hierarchischen Beteiligungsabhängigkeiten in Abb. 4 überrascht es nicht, dass längere Beteiligungsketten dort nur

⁶ Die Bezeichnung „Hierarchiediagramm“ (Beteiligungsbericht des Saarlandes 2024, S. 6) ist zudem ein wenig irreführend, da es Gesellschaften mit mehr als einer Mutter gibt.

⁷ Nur nicht zum Verbund gehörende Fremdgesellschaften liegen auf derselben Hierarchieebene und das immer rechts davon.

schwer erkennbar sind. In Abb. 6 springt eine solche hingegen sofort ins Auge:

Saarland → SRV Beteiligungs-GmbH → SRV GmbH & Co. KG → Landesbank Saar → Saarländische Investitionskreditbank

Diese Beteiligungskette endet in Abb. 4 bereits auf Ebene 2 bei der SRV GmbH & Co. KG, weil die 39,28%-ige Beteiligung an der Landesbank Saar zwar im Textteil des Beteiligungsberichts aufgeführt wird⁸, im Übersichtsorganigramm aber unter den Tisch fällt. Würde man diesen Beteiligungspfeil dort ergänzen, müsste er wieder zwei Reihen nach oben zurückgeführt werden; zudem wäre er in Abb. 4 wegen Platzmangel kaum noch unterzubringen. Auch das letzte Glied dieser Beteiligungskette, die 19,34%-ige Beteiligung der Landesbank Saar an der Saarländischen Investitionskreditbank, wird im Textteil des Beteiligungsberichts an zwei Stellen aufgelistet⁹, im Organigramm selbst aber ignoriert.

Die Beteiligungsübersicht des Beteiligungsberichts tendiert dazu, Mehr-Mütter-Beteiligungen nur teilweise wiederzugeben (Tab. 2). Bei der Tourismus-Zentrale Saarland fehlt nicht nur die Flug-Hafen-Saarland als Mutter, sondern auch die Rückbeteiligung an sich selbst, obwohl diese im Beteiligungsbericht dokumentiert ist¹⁰.

Gesellschaft	Aufgeführte Mütter	Fehlende Mütter
Saarländische Investitionskreditbank	Saarland	Landesbank Saar
Landesbank Saar	Saarland	SRV GmbH & Co. KG
Tourismus-Zentrale Saarland	Saarland Congress-Centrum Saar	Flug-Hafen-Saarland, Tourismus-Zentrale Saarland

Tab. 2: Im Übersichtsorganigramm (Abb. 4) fehlende Muttergesellschaften

2.3 Kreuzende Beteiligungspfeile

An den meisten Kreuzungspunkten von Beteiligungspfeilen sind diese intuitiv als Verzweigungspunkte erkennbar. Am Pkt. 1 in Abb. 4 bedeutet dies, dass es sich bei allen von dieser Kreuzung nach links, nach unten und rechts weitergeführten Pfeilen um Tochter-Beteiligungen der Mutter Saarland handelt, die auf diese Kreuzung von oben zuläuft.

Im VOC-Organigramm (Abb. 6) kommen alle Beteiligungspfeile von oben mit Ausnahme der Beteiligungen von Fremdgesellschaften, die von rechts kommen, während alle Tochter-Beteiligungspfeile stets nach unten weggehen. Wenn es mehr als eine Mutter gibt, werden deren Beteiligungspfeile

⁸ Beteiligungsbericht des Saarlandes 2024, S. 203

⁹ Beteiligungsbericht des Saarlandes 2024, S. 48 und 50

¹⁰ Beteiligungsbericht des Saarlandes 2024, S. 110

niemals durch weitere Kreuzungspunkte wieder zusammengeführt, sondern immer einzeln von oben herangeführt¹¹.

Beteiligungspfeile können sich auch deshalb kreuzen, weil sie auf dem Weg von ihrer Quelle (Mutter) zu ihrem Ziel (Tochter) andere Beteiligungspfeile überbrücken müssen. Je größer und komplexer abzubildende Beteiligungsstrukturen werden, desto häufiger kommt das vor. Im relativ kleinen VOC-Organigramm für den Tourismusbereich (Abb. 2) tritt das noch nicht auf, im VOC-Organigramm für alle saarländischen Beteiligungen sehr oft (Abb. 6).

Hierauf wird mit Brückensymbolen aufmerksam gemacht. Der Beteiligungspfeil vom Saarland zur Saarland Bau und Boden Projektgesellschaft überbrückt horizontal mehrere andere Beteiligungspfeile, u.a. den von der Strukturholding Saar zur Landesentwicklungsgesellschaft Saar. An dieser Kreuzung befindet sich deshalb ein Brückensymbol, im Gegensatz zur Kreuzung direkt darunter, an der weitere Beteiligungen der Strukturholding Saar an anderen Tochtergesellschaften abzweigen. Das Brückensymbol ist für die Unterscheidung dieser beiden völlig unterschiedlichen Kreuzungstypen sehr hilfreich. Die Organigramme im Beteiligungsbericht kennen eine solche Unterscheidung nicht, was in kleinen Organigrammen folgenlos bleibt, in der Beteiligungsübersicht (Abb. 4) an den Punkten 2 und 3 aber irritiert. Hier wären Brückensymbole visuell hilfreich¹².

2.4 Platzierung der Beteiligungsquoten

Weil alle Beteiligungen von Müttern durch einen eigenen Beteiligungspfeil von oben an ihre Töchter herangeführt werden, gibt es in VOC-Organigrammen bei jeder Tochter stets so viele Pfeilspitzen wie es Mütter gibt. Deshalb liegt es nahe, die Beteiligungsquoten direkt oberhalb der Pfeilspitzen zu platzieren. Das erspart die Suche, zu welcher Beteiligung eine Beteiligungsquote gehört. In den Organigrammen des Beteiligungsberichts werden die Beteiligungsquoten irgendwo entlang des Beteiligungspfeils angebracht, mal näher bei den Müttern, mal näher bei den Töchtern, manchmal aber auch dazwischen; gut zu sehen vor allem in Abb. 5.

¹¹ Diese Transparenz hat bei mehr als neun Müttern (plus eventueller Fremdgesellschaft) allerdings einen Preis. Da die Unternehmenskästchen nur max. 9 Beteiligungspfeile von oben aufnehmen können, muss man virtuelle Unternehmenskästchen als sog. Kollektoren vorschalten.

¹² Die Kreuzungspunkte 4 und 5 würden hingegen wegfallen, wenn die nicht vorhandene 1%-ige Beteiligung des Congress-Centrums Saar am Flug-Hafen-Saarland eliminiert würde.

3. Einsatz der Visual OrgChart-Diagramme

Abschließend werden einige Perspektiven für eine digitale und aktuelle Versorgung unterschiedlicher Adresatenkreise mit einem breiten Portfolio an VOC-Organigrammen erläutert.

3.1 PDF statt Papier

Wie schon im Abschnitt 2.1 ausgeführt, geht eine transparente Darstellung größerer und komplexerer Beteiligungsstrukturen zu Lasten der Kompaktheit. Umgekehrt formuliert: wenn man möglichst viele Unternehmen mit ihren sämtlichen Beteiligungen auf einer DIN A4-Seite unterbringen will, werden die Beteiligungsketten schwer nachvollziehbar. Beide Ziele sind leider gegenläufig.

Wenn Beteiligungsberichte wie im Saarland seit 2024 ohnehin nur noch digital veröffentlicht werden¹³, verliert die Fixierung auf DIN A4-Seiten an Bedeutung. Auch das umfassendste Beteiligungsorganigramm des Beteiligungsberichts (Abb. 4) ist ausgedruckt auf eine DIN A4-Seite kaum noch lesbar. Eine PDF-Datei ist am Monitor flexibel vergrößerbar und verkleinerbar, so dass man sich sowohl einen Gesamtüberblick verschaffen wie auch in detailliertere Ausschnitte hineinzoomen kann.

Es macht also Sinn, VOC-Organigramme als PDF-Datei online in Ergänzung zu den Beteiligungsberichten zur Verfügung zu stellen.

3.2 Höhere Aktualität

Der Medienwechsel von Papier zu PDF-Dateien geht (bisher) nicht einher mit einer Verkürzung des 2-jährigen Aktualisierungsintervalls der Beteiligungsberichte. Deshalb bietet es sich an – wiederum als Ergänzung und nicht als Ersatz – zwischenzeitlich auftretende Veränderungen in den Beteiligungen zusätzlich in jeweils aktuellen Organigrammen online zu veröffentlichen.

3.3 Verschiedene Adressatenkreise

Die Beteiligungsberichte adressieren die breite Öffentlichkeit und nicht nur spezielle Stakeholder öffentlicher Unternehmen, seien diese nun Aufsichtsgremien, Kreditinstitute, ministerielle Fachabteilungen oder Parlamentsausschüsse, die mit Beteiligungsorganigrammen unterschiedlichen Zuschnitts auf jeweils aktueller Datenbasis versorgt werden können.

[Stand: 28.10.2024]

¹³ Beteiligungsbericht des Saarlandes 2024, S. 4

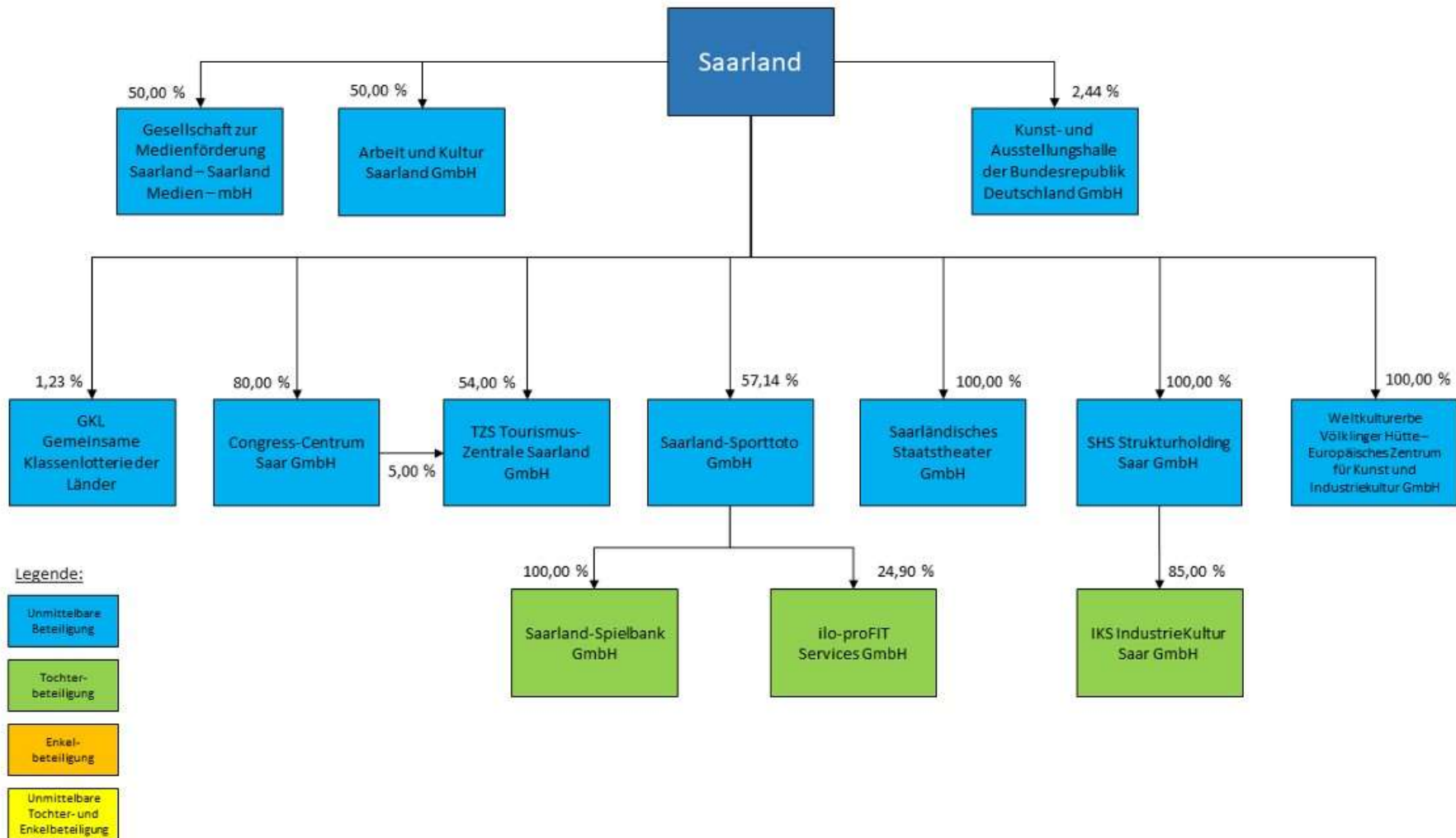
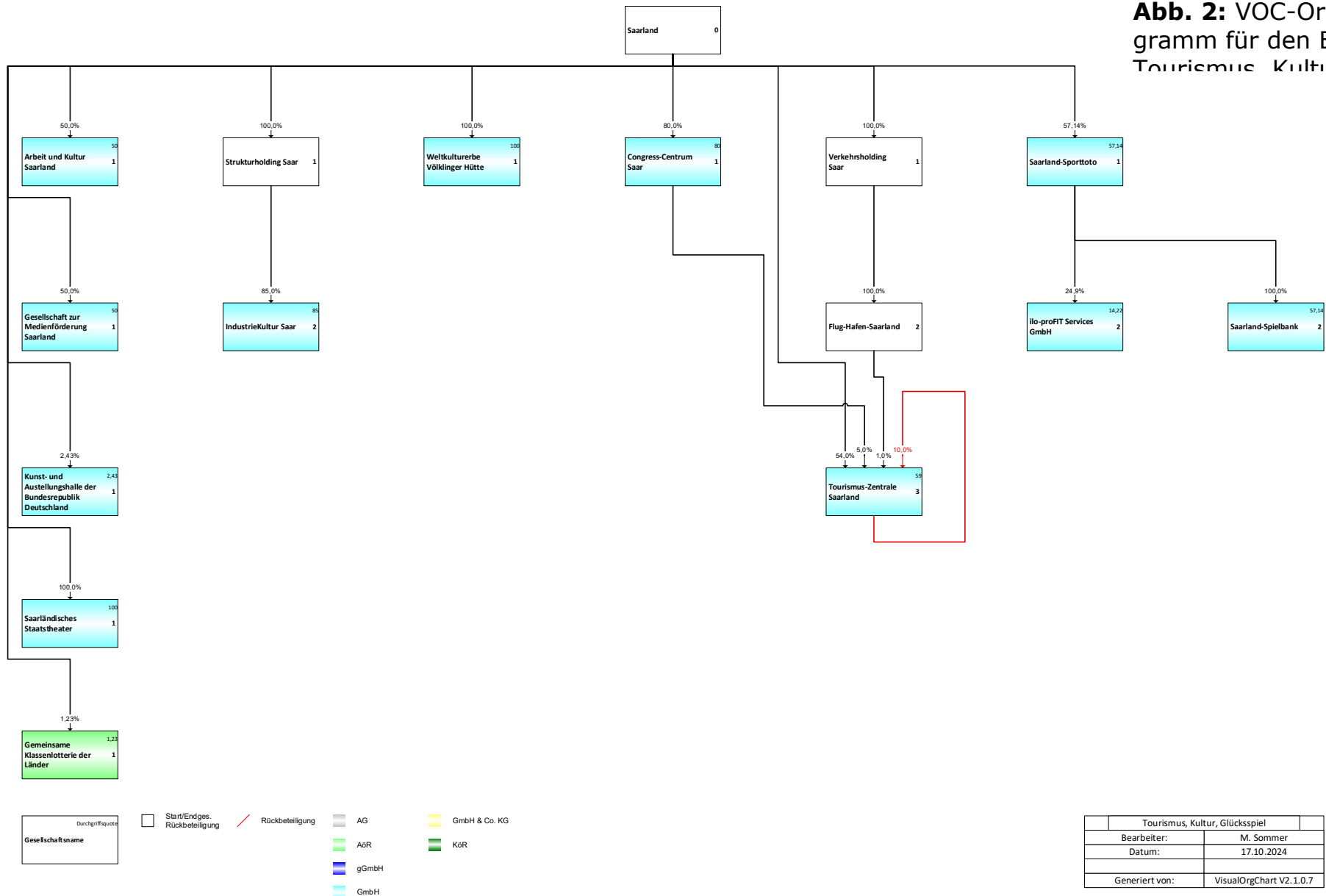


Abb. 1: Beteiligungen im Bereich Tourismus, Kultur und Glücksspiel
Quelle: Beteiligungsbericht des Saarlandes 2024, S. 101)

Abb. 2: VOC-Organigramm für den Bereich Tourismus Kultur



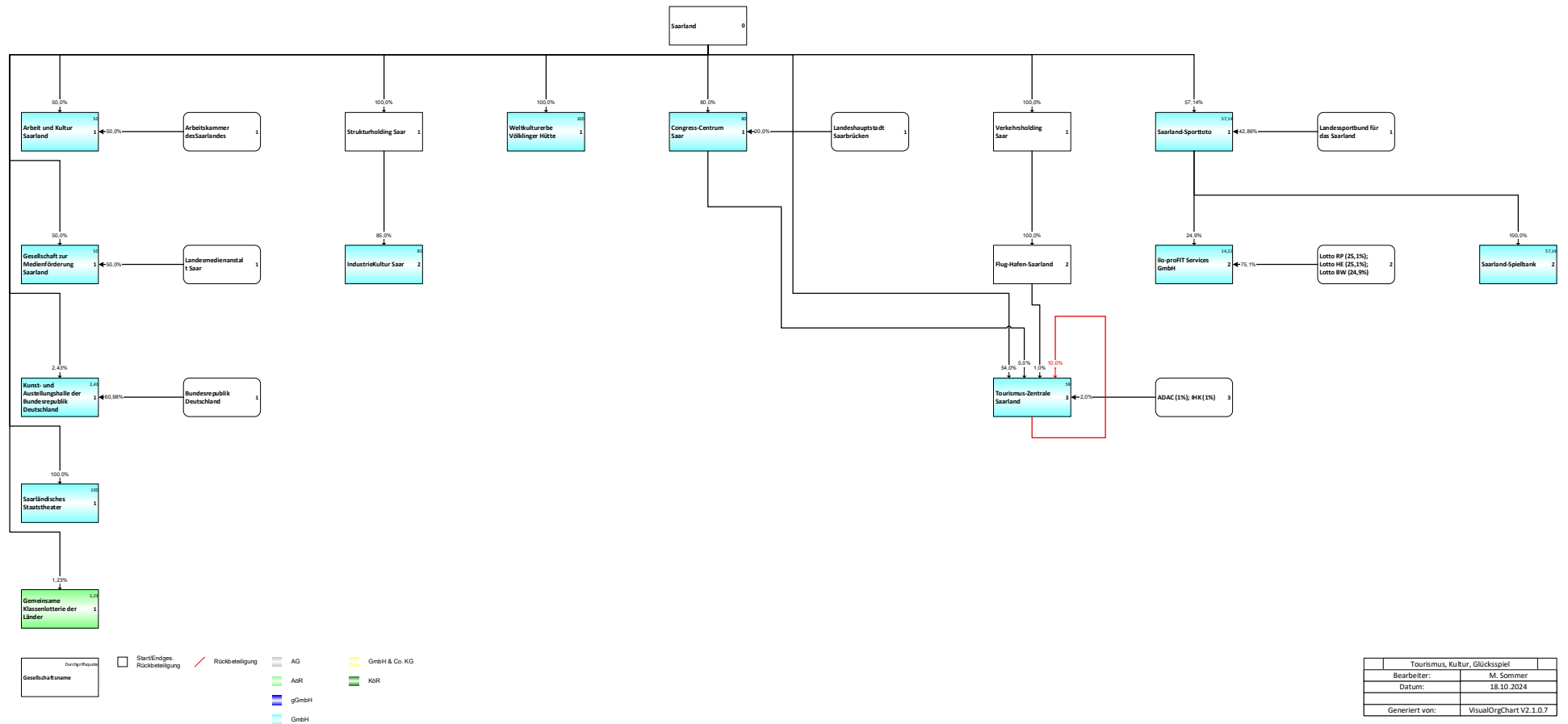


Abb. 3: Ergänzung des VOC-Organigramms für den Bereich Tourismus, Kultur, Glücksspiel um Fremdgesellschaften

Gesamtübersicht Beteiligungsgesellschaften

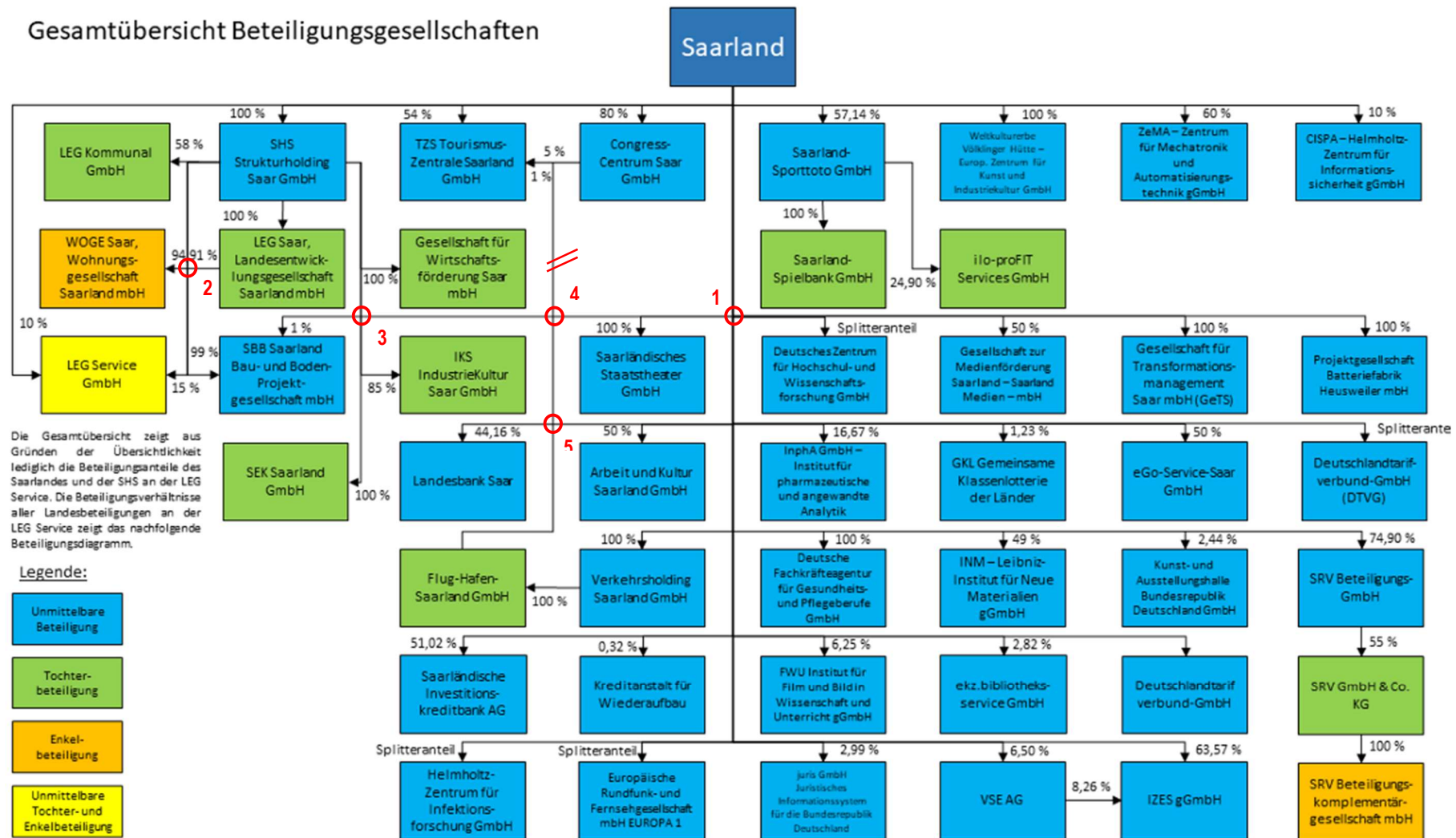


Abb. 4: Gesamtübersicht der Beteiligungsgesellschaften des Saarlandes
 Quelle: Beteiligungsbericht des Saarlandes 2024, S. 209 (Anhang 1)

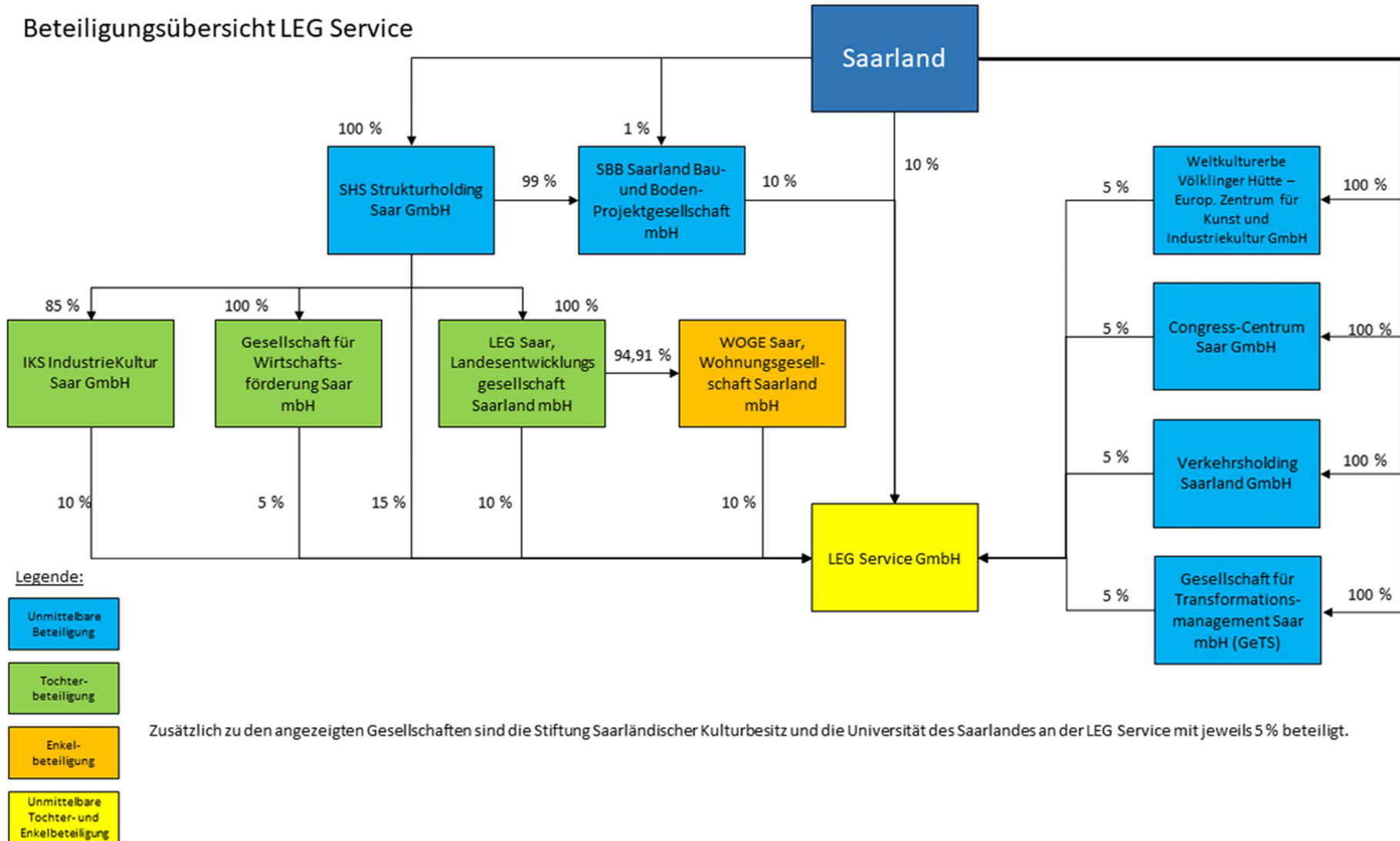


Abb. 5: Beteiligungsübersicht LEG Service (Quelle: Beteiligungsbericht des Saarlandes 2024, S. 210; Anhang 1)

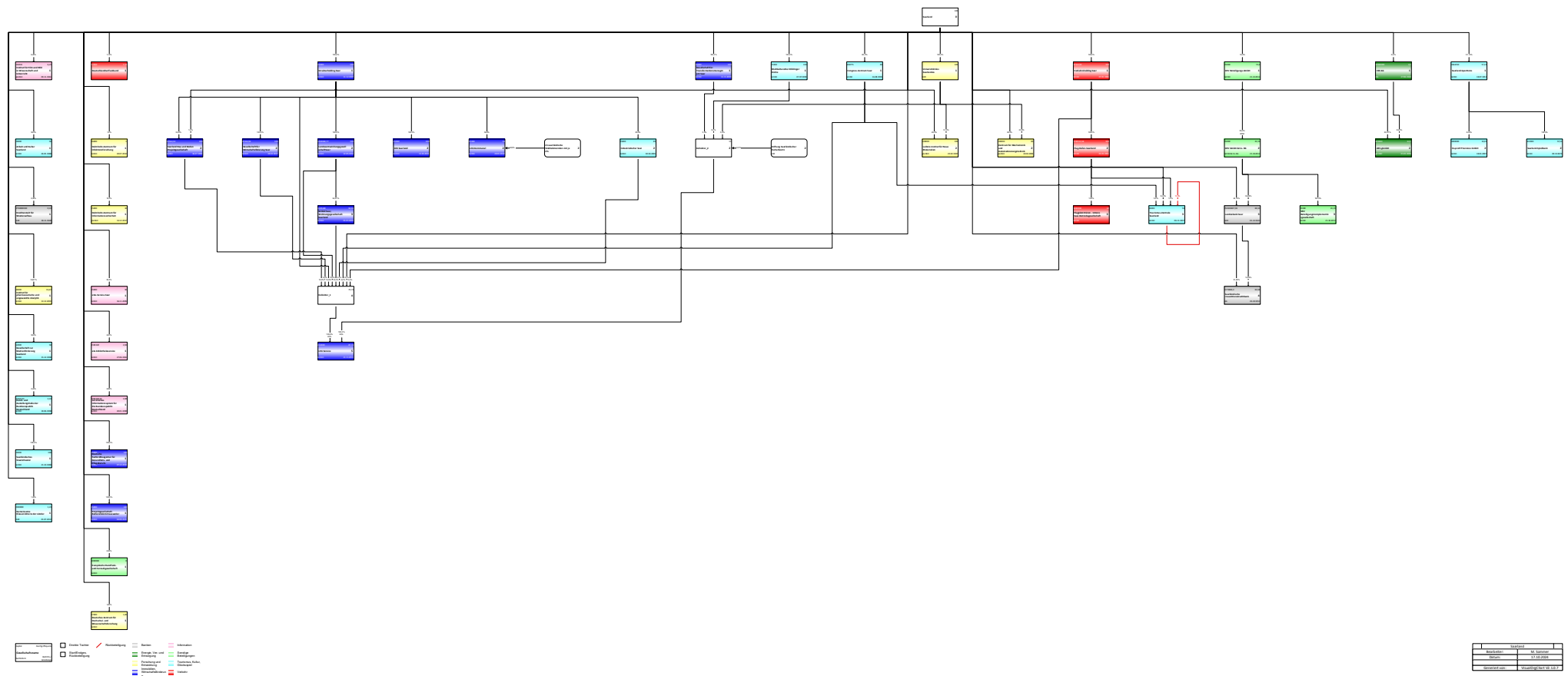


Abb. 6: VOC-Organigramm für alle Beteiligungen des Saarlandes (Fremdgesellschaften unvollständig dargestellt)