

Beteiligungsmanagement: Eine strategische Herausforderung

27. November 2009

Dr. Urs Bolz, PricewaterhouseCoopers

Inhalt

1. Beteiligungsmanagement: eine strategische Herausforderung

2. Handlungsfelder

- Strategie
- Controlling
- Rechnungslegung
- Ausgliederungen und Transaktionen

3. Schlussbemerkungen

Beteiligungsmanagement: strategische Herausforderung

Fakten

- **Grosse Portfolios** ohne genügende Transparenz
- **Vielfältigste Ausprägungen** von dezentralen Organisationen
Rasche und dynamische **Entwicklungen**
- **Mengen-, Transparenz-, Rollen und Komplexitätsprobleme**
- Lange verkannte Bedeutung der „Konzernrechnung bzw. -steuerung“
- Steigende Anforderungen an **Verantwortlichkeit und Transparenz**
- **Transaktionen** werden zunehmen
- Zunehmende **Vielfalt der Zusammenarbeitsformen**
Staat – Wirtschaft – Zivilgesellschaft

Strategie

- **Strategische Positionierung** des Themas
- Erarbeiten einer **Beteiligungsstrategie** (Portfoliostrategie)
- Strategische **Zielsetzungen** für jede Unternehmung

Umsetzung

- **Märkte und Komplexitäten** werden zu Veränderungen zwingen
- **Unterschiedliche Wege und Ansätze** möglich

Handlungsfeld Strategie

Ziele

- **Beteiligungsstrategie** im Kanton (Konzern)
- Klare **Verantwortlichkeiten**
- **Strategisches Reporting**

Kritische Erfolgsfaktoren

- Klärung **Verantwortungen** Departemente – Regierung – Parlament
- **Aufgabenteilung** Eigentümer – Leistungsbesteller/ Gewährleister
- **Koordination / Integration** der Steuerungsprozesse
- Unterscheidung **Eignersicht** – **politische Einflussnahme**

Massnahmen

- **Konzept** Public Corporate Governance
- **Normative Grundlagen**
- **Beteiligungs-/Portfoliostrategie**
- **Strategische Ziele je Beteiligung**
- **Beteiligungs- Cockpit / strategisches Risikomanagement**

Handlungsfeld Controlling

Ziele

- **Controllingkonzept**
- Abstimmung / Integration der **Controllingprozesse**
- **Risikomanagement**

Kritische Erfolgsfaktoren

- **Zentral vs. dezentral**
- **Kanton vs. Unternehmen**
- **Heterogenität** der Beteiligungen (Konzern vs. Industrien)
- **Integration** unterschiedlichster Welten

Massnahmen

- Ausgestaltung **Organisation, Prozesse**
- Abstimmung Controlling Kanton – Unternehmung (**Synergien**)
- **Beteiligungsbericht**
- **Soll-Ist Vergleiche** (strategische Ziele, Leistungsziele)
- Operatives **Risikomanagement**

Handlungsfeld Rechnungslegung

Ziele

- Zuverlässige **Wertermittlung** der Beteiligungen
- Transparente **Offenlegung**, u. a. Beteiligungsspiegel
- **Publikation** Jahresrechnung und konsolidierte Rechnung

Kritische Erfolgsfaktoren

- Bezug zu **Rechnungslegungsnormen** (HRM2, IPSAS)
- Aktualisierung der offen gelegten **Informationen**

Massnahmen

- Nachvollziehbare **Verbindung zu Normen** HRM2 oder IPSAS (Auslegung / Abweichung)
- Handbuch zur **Rechnungslegung, Bewertungsmethoden**
- **Beteiligungsliste, Beteiligungsspiegel**
- **Konsolidierte Rechnung**

Handlungsfeld Auslagerungen/Transaktionen

Ziele

- Aufbau **Kompetenz**
- **Grundmodelle** für auszulagernde Organisationen
- Etablierung **Transaktionsprozesse** (Käufer- und Verkäuferseite)
- Professionelle **Prüfungen**

Kritische Erfolgsfaktoren

- **Bewusstsein** für Handlungsbedarf
- **Kompetenzen, zentral vs. dezentral**
- **Lernende Organisation**

Massnahmen

- Thematisierung auf **Regierungsebene**
- Sicherstellung der **Ressourcen / Kompetenzen**
- **Due Diligence Verfahren**
- **Wettbewerbe, Auktionen**
- Optimierung **steuerlicher Aspekte**

Schlussbemerkung I: Die richtigen Fragen stellen!

Kantone

- **Welche Strategie** verfolgen wir bei unseren Beteiligungen?
- Ist die Beteiligung **nötig**?
- Welche **Chancen und Risiken** bestehen?
- Sind die **Zuständigkeiten** genügend klar geregelt?
- Welche **Informationen** sind für welche Führungsstufen nötig?

Unternehmen

- Wie wird sichergestellt, dass Eignerinteressen und Unternehmensstrategie **harmonieren**?
- Wie kann die Eignerstrategie **aktiv mitgestaltet** werden?
- Wo und wann sind Restriktionen des Eigners **kritisch**?
- Wie kann die **Transparenz** für den Eigentümer in Bezug auf Strategie, Finanzen und Risiken verbessert werden?
- Wie kann die **Zusammenarbeit** mit dem Eigner generell optimiert werden?

Schlussbemerkung II: BM gesamtheitlich konzipieren!



Normative Grundlagen

Corporate Governance Richtlinien

Strategie

Cockpit

Portfolio-
strategie

Strategische
Ziele pro Bet.

Controlling

Beteiligungs-
bericht

Risiko-
controlling

Leistungs-
aufträge

Soll-Ist
Vergleiche

Finanzplan

Budget

Rechnungswesen

Kons. Rechnung

Rechnungen
der Beteilig.

Jahres-
rechnung

Kosten-
rechnung

Andere

Datenquellen

- Bereichsspezifische Controllingtools
- Risikoanalysen
- Leistungserfassung
- etc.