

Die Übernahme und Weiterführung der bAV bei einem Unternehmenskauf ist immer eine Herausforderung. Zum echten Problem aber wird sie, wenn Prozesse und Verantwortlichkeiten nur unzureichend dokumentiert und die Wissensträger nach der Transaktion nicht mehr im Unternehmen sind. Ein Erfahrungsbericht.



# Da liegt was im Verborgenen

Von Susanne Jungblut, Sibylle Kernbichler und Michael Nagel

● Kein verantwortungsbewusster Unternehmer verzichtet im Vorfeld eines Unternehmenskaufs auf die ausführliche Voruntersuchung des Objekts, die sogenannte Due Diligence. Neben der ausführlichen finanziellen Bewertung stehen regelmäßig rechtliche, steuerliche und HR-bezogene Fragestellungen im Fokus, zu denen auch externe Berater wie Anwälte, Steuerberater und Wirtschaftsprüfer herangezogen werden.

Ganz anders sieht es mitunter mit den Aufgaben und Anforderungen an die Personalabteilungen im Rahmen solcher Großprojekte aus: Sie werden häufig als nachgelagert betrachtet, obwohl sie oft essenziell für das erfolgreiche Gelingen einer Unternehmenstransaktion sind.

Ein wesentlicher Aspekt ist dabei die Integration der übernommenen Mitarbeitenden. Um in der Belegschaft für Akzeptanz und eine möglichst positive Grundstimmung zu sorgen, sind zielgerichtete Kommunikation und angemessene Transparenz wichtige Aspekte.

Aber auch die reibungslose Fortführung des Betriebsablaufs liegt zum großen Teil in der Verantwortung von HR. Hierfür ist zu gewährleisten, dass das erforderliche technische und fachliche Know-how gerade auch in speziellen Themenbereichen erhalten bleibt. Wie fatal es sich bei Unternehmenskäufen auswirken kann, wenn im übernommenen Unternehmen gerade im Bereich der bAV-Prozesse und Verantwortlichkeiten

nur unzureichend dokumentiert sind und sich das Wissen auf zu wenige Köpfe konzentriert, zeigt ein Fall aus unserer Beratungspraxis.

## Ausgangslage des Projekts

Obwohl der Kaufvertrag über einen Unternehmensteil bereits abgeschlossen war, benötigte der Verkäufer kurzfristig Unterstützung zum Themenbereich betriebliche Altersversorgung (bAV). Problematisch war in vorliegendem Fall die komplexe bAV-Landschaft mit einer Vielzahl von Pensionszusagen in allen Durchführungswegen.

Umfassende Kenntnis der Historie, der Prozesse und der Administration der bAV war auf nur zwei Personen konzentriert, die beide aus verschiedenen Gründen nicht mehr lange bei der übergehenden Gesellschaft beschäftigt sein würden. Nachdem der Käufer den drohenden Verlust des bAV-Wissens realisiert hatte, setzte er den Verkäufer unter Druck. Der Verkäufer war gezwungen, für einen Wissenstransfer zu sorgen, um einen reibungslosen Übergang auf den Käufer sowie zukünftig eine zuverlässige Verwaltung und Durchführung der bAV sicherstellen zu können. Zudem waren die verbleibenden Mitarbeitenden in der Personalabteilung wegen der mit dem Übergang verbundenen Unwägbarkeiten verunsichert.

Da die Arbeitsbelastung in der HR-Abteilung aufgrund des Unternehmensverkaufs bereits am Anschlag war, musste die Geschäftsleitung für das Spezialthema bAV auf externe Unterstützung zurückgreifen.

Entsprechend war es unsere Aufgabe, gemeinsam mit den bAV-Experten des Verkäufers vor deren Ausscheiden sicherzustellen, das bAV-spezifische Know-how umfassend, systematisch und für alle mit der bAV befassten Mitarbeitenden zugänglich zu dokumentieren und bei der Klärung von Fragen seitens Belegschaft und Betriebsrat zu unterstützen.

## Projektumsetzung

Bei folgenden Themenfeldern waren wir insbesondere unterstützend tätig:

- Vollständige elektronische Erfassung aller Unterlagen (Pensionspläne, Betriebsvereinbarungen et cetera)
- Zuordnung von Mitarbeitenden zu einzelnen Pensionszusagen und Treuhandverträgen
- Erstellung eines bAV-Handbuchs
- Digitale Dokumentation der Administrationsprozesse
- Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten für einzelne Prozessschritte
- Workshop mit zukünftig für bAV zuständigen Mitarbeitenden der Personalabteilung

Kern der Wissenssicherung war die Erstellung des bAV-Handbuchs. Darin wurden Einzelheiten der Pensionszusagen, wie beispielsweise Leistungshöhen und -voraussetzungen oder Inkrafttreten sowie wesentliche Aspekte zur Administration und Finanzierung übersichtlich dokumentiert. Dies umfasste Verantwortlichkeiten wie auch wichtige Ansprechpartner bei Dritten. Das fertige Handbuch wurde mit den verbleibenden zuständigen HR-Mitarbeitenden in einem Workshop detailliert besprochen und Prozesse sowie die elektronische Ablage von Dokumenten wurden vorgestellt. Zudem diente der Workshop zur Klärung

noch offener Fragen der Mitarbeitenden der Personalabteilung. Im konkreten Fall kam erschwerend hinzu, dass sich das deutsche bAV-System für den nicht in Deutschland ansässigen Käufer als komplettes Neuland erwies. Aus diesem Grund wurde zusätzlich eine Übersicht über wesentliche Merkmale der bAV in Deutschland erstellt. Letztendlich umfasste das Dokument Ausführungen zu Durchführungswegen und ihren Besonderheiten, Finanzierungsformen wie beispielsweise Finanzierung über Rückstellungen, externe Ausfinanzierung über Treuhandkonstruktionen oder Rückdeckungsversicherungen, aber auch zu Bilanzierung sowie gesetzlichen Regelungen, etwa zur Unverfallbarkeit und Insolvenzsicherung. Die Themen Besteuerung und Sozialabgaben wurden in Grundzügen aufgenommen.

Um auch die Belange der Belegschaft zu berücksichtigen, wurde zusätzlich ein Workshop mit dem Betriebsrat rund um das Thema bAV durchgeführt. Das Hauptaugenmerk des Betriebsrats lag dabei auf der Absicherung der verdienten Pensionsleistungen, also zum Beispiel dem Schicksal der Anwartschaften im Fall einer Insolvenz. Diskutiert wurden ebenfalls Möglichkeiten und Folgen eines zukünftigen Wechsels von Durchführungswegen oder eine mögliche Verschlechterung zukünftiger Anwartschaftszuwächse.

## Fazit: Strukturiertes Management des vorhandenen Wissens ist unverzichtbar

Nicht nur im Zusammenhang mit Unternehmensverkäufen ist es bedeutsam, HR-Wissen und die damit zusammenhängenden Prozesse gerade auch in Bezug auf Spezialthemen wie beispielsweise die bAV strukturiert zu dokumentieren und auf breiter Basis vorzuhalten. Spätestens dann wird sichergestellt, dass die Durchführung der bAV in Zukunft – insbesondere auch im Fall von Sonderereignissen wie zum Beispiel Unternehmensverkäufen oder Umstrukturierungen – reibungslos verläuft. ■■■



SUSANNE JUNGBLUT ist Aktuarin (DAV) und versicherungsmathematische Sachverständige für Altersversorgung (IVS). Sie arbeitet als Director, Deal Advisory – Pensions bei der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft.



SIBYLLE KERNBICHLER ist Managerin Deal Advisory – Pensions bei der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft.



MICHAEL NAGEL ist Senior Manger Deal Advisory – Pensions bei der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft.