

# Betriebs Berater

BB

9 | 2023

Recht ... Wirtschaft ... Steuern ... Recht ... Wirtschaft ... Steuern ... Recht ... Wirtschaft ...

27.2.2023 | 78. Jg.  
Seiten 449–512

## DIE ERSTE SEITE

**Prof. Dr. Holger Bonin**

New Work: Macht Gorillas zu Arbeitnehmern!

## WIRTSCHAFTSRECHT

**Dr. Daniel Ashkar**, RA, und **Dr. Christian Schröder**, RA

Aktuelle Entwicklungen im Bereich der Data Privacy Litigation | 451

**Dr. Marco Stief**, LL.M. (University of Chicago), RA

Die Einführung eines neuen Patentsystems in Europa | 457

## STEUERRECHT

**Dr. Julian Böhmer**, RA/StB, und **Dr. Benedikt Schewe**, RA/StB

Änderungen des Unternehmensteuerrechts durch das Jahressteuergesetz 2022 – Teil I | 472

## BILANZRECHT UND BETRIEBSWIRTSCHAFT

**Hanne Borst** und **Rico Huster**

Digitalisierung von bAV-Aspekten im Jahresabschluss: Ressourcenengpässen und Komplexitätszunahme durch Effizienz- und Qualitätssteigerung begegnen | 492

## ARBEITSRECHT

**Prof. Franz Josef Düwell**, Vors. RiBAG a. D.

Die Neufassung des Arbeitsrechts in der katholischen Kirche | 500

**Julius Siegel**

Die Haftung des GmbH-Geschäftsführers: Kann er sich unter den „Schutzschirm“ der beschränkten Arbeitnehmerhaftung retten? | 503

Hanne Borst und Rico Huster

# Digitalisierung von bAV-Aspekten im Jahresabschluss: Ressourcenengpässen und Komplexitätszunahme durch Effizienz- und Qualitätssteigerung begegnen

Rückstellungen für die betriebliche Altersversorgung (bAV) in Form von Direktzusagen werden meist nicht vom Unternehmen selbst, sondern durch einen beauftragten versicherungsmathematischen Gutachter (Aktuar) berechnet. Dieser Prozess findet jährlich zum Bilanzstichtag des Unternehmens statt und hat sich in den letzten Jahren durch Digitalisierungsmaßnahmen weiterentwickelt. Der nachfolgende Beitrag erörtert, weshalb eine Digitalisierung dieser Dienstleistung immer bedeutsamer wird, welche Vorteile dies hat, welche Risiken lauern und wie Digitalisierungsschritte konkret aussehen können.

## I. Höhere Komplexität und weniger Ressourcen: neue Herausforderungen für bAV-Prozesse

Die Rahmenbedingungen für die Personal- und Finanzabteilungen unterliegen steter Veränderung. Dennoch müssen alle regelmäßigen Tätigkeiten – insbesondere auch die Prozesse zur bAV – weiter bedient werden. Folgende Veränderungen haben die mit der bAV verbundenen Prozesse in den letzten Jahren beeinflusst:

- *Vermehrtes Ausscheiden von Wissensträgern*: Personalabgänge spielen bedingt durch die gegenwärtige demografische Entwicklung,<sup>1</sup> Rationalisierungsmaßnahmen sowie zunehmende Fluktuation<sup>2</sup> eine größer werdende Rolle. Scheiden bAV-Verantwortliche aus dem Unternehmen aus, ist der Wissenstransfer zu organisieren. Eine fachliche Übergabe an die Nachfolgenden muss das vom Ausscheidenden angesammelte Wissen beinhalten, um die Nachfolge in die Position zu versetzen, das Thema fachlich in gleichem Umfang und in gleicher Qualität bearbeiten zu können. Auch im Bereich der bAV stellt dies eine große Herausforderung dar. Oftmals existiert in Unternehmen eine Vielzahl von Versorgungswerken, z. T. mit komplexen Übergangsregelungen. Unternehmen entscheiden sich demnach häufig dafür, das für die tägliche Personalarbeit notwendige Wissen zu aktuellen bAV-Ansprüchen nicht mehr intern vorzuhalten, sondern an externe Fachexperten auszulagern.<sup>3</sup>
- *Komplexitätsanstieg durch M&A-Aktivitäten*: In den letzten Jahren haben die M&A-Aktivitäten einen Höchststand erreicht.<sup>4</sup> Viele Konzerne haben Unternehmensteile ausgegliedert, ge- oder verkauft oder eigenständig gemacht. Durch die in Deutschland geltenden Regeln einer derartigen strukturellen Veränderung in den Betrieben, die oftmals mit einem Betriebsübergang gem. § 613a BGB verbunden sind,<sup>5</sup> übernimmt der Erwerber die beim Veräußerer vorliegenden Altersversorgungszusagen ggf. in unveränderter Form. Die fachliche Expertise bezüglich dieser Zusagen ist aufzubauen, und

die operativ erforderlichen Tätigkeiten sind zu implementieren und laufend zu bedienen.

- *Zunehmend länderübergreifende Shared Service Center anstelle lokaler Fachabteilungen*: Auch in den für die bAV zuständigen Fachabteilungen werden Ressourcen oftmals eher ab- als aufgebaut (nicht zuletzt auch aufgrund von M&A-Aktivitäten und des Ausscheidens von lokalen Wissensträgern). Strategische Entscheidungen werden mittlerweile häufig länderübergreifend in „Centers of Excellence“ gefällt, sodass Stellen mit einschlägiger Kompetenz in den übrigen Ländern eines Konzerns entfallen. Dennoch wünschen Mitarbeitende bei Fragen zu ihrer Altersversorgung Kontakt zu lokalen Ansprechpartnern und erwarten entsprechend kompetente Aussagen. Auch die Finanzabteilungen werden oftmals zentralisiert in sog. Shared Service Center ausgelagert.<sup>6</sup>
- *Zunehmendes Outsourcing mit Prozessualisierung*: Durch die Automatisierung und Digitalisierung werden viele Arbeitsschritte in Einzelprozesse zerlegt und oftmals an verschiedene Partner ausgelagert. Hierdurch entstehen zusätzliche Schnittstellen und ein Anstieg der Komplexität im Zuge des erforderlichen Zusammenspiels der Beteiligten. Als Beispiel seien hier Abrechnungsanbieter, Vermögensverwalter, Versicherungsunternehmen, externe Administrationsdienstleister oder Familiengerichte genannt. Die Liste lässt sich auf unternehmensinterne Fachabteilungen erweitern. Auch im Bereich der Gutachtenerstellung müssen das Zusammenspiel und die zeitliche Reihenfolge jedes einzelnen Prozessschritts klar sein.
- *Zunehmende Veränderungen durch Gesetzgebung, Rechtsprechung und Bilanzierungshinweisen*: Auch die bAV unterliegt zunehmend regulatorischen Änderungen, z. B. durch neue oder angepasste Ge-

1 Vgl. exemplarisch Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung, Durchschnittsalter der Bevölkerung in Deutschland (1871–2021), abrufbar unter <https://www.bib.bund.de/DE/Fakten/Fakt/B19-Durchschnittsalter-Bevoelkerung-ab-1871.html> (Abruf: 7.2.2023).

2 Vgl. Heinen, Work Reimagined 2022: Warum Firmen eine neue Ära erwartet, 2022, abrufbar unter [https://www.ey.com/de\\_de/workforce/hohe-fluktuation-wie-firmen-mitarbeiterhalten-koennen](https://www.ey.com/de_de/workforce/hohe-fluktuation-wie-firmen-mitarbeiterhalten-koennen) (Abruf: 8.2.2023); vgl. für die Zeit vor der Covid-19-Pandemie Hammermann/Schmidt/Stettes, Fluktuation auf dem deutschen Arbeitsmarkt, IW-Analysen 149, 2022, S. 25–31, mit abweichenden Ergebnissen.

3 Vgl. WTW, Digitalisierung und Effizienz in der bAV-Administration 2018, Jan. 2019, abrufbar unter <https://www.wtwco.com/de-DE/Insights/2019/01/Digitalisierung-und-Effizienz-in-der-bAV-Administration-2018> (Abruf 7.2.2023).

4 Vgl. WTW, Q4 2022 – Global M&A set for positive start to year ahead with strong finish in 2022, 16.1.2023, abrufbar unter <https://www.wtwco.com/en-GB/Insights/2023/01/q4-2022-global-m-and-a-set-for-positive-start-to-year-ahead-with-strong-finish-in-2022/> (Abruf: 7.2.2023).

5 Vgl. dazu Ulbrich (Hrsg.), Praxishandbuch Betriebliche Altersversorgung und Zeitwertkonten, 2021, S. 755–763; Bachner u. a., Arbeitsrecht bei Unternehmensumwandlung und Betriebsübergang, 4. Aufl. 2012, Kap. § 7.

6 Vgl. PwC, Global Business Services boomen durch Digitalisierung, 7.7.2021, abrufbar unter <https://www.pwc.de/de/prozessoptimierung/global-business-services-boomen-durch-digitalisierung.html> (Abruf: 7.2.2023).

setze, Rechtsprechung, BMF-Schreiben oder Rechnungslegungshinweise. Bei jeder Änderung gilt es zunächst zu verifizieren, welche Folgen für Altersversorgungszusagen hieraus entstehen und welcher Handlungsbedarf abzuleiten ist. Schließlich sind die Änderungen in die Praxis umzusetzen. Als aktuelles Beispiel kann der Rechnungslegungshinweis IDW RH FAB 1.021 zur Bewertung von handelsrechtlichen Rückstellungen für rückgedeckte Altersversorgungsverpflichtungen genannt werden, der für betroffene Unternehmen zu einer Anpassung ihrer Pensionsrückstellungen sowie der einhergehenden Jahresabschlussprozesse geführt hat.<sup>7</sup>

- *Steigende interne und externe Qualitätsanforderungen:* Der Trend zu erhöhten Nachweis- und Dokumentationspflichten setzt sich fort. In kurzer Zeit sind qualitätsgesicherte Datenmeldungen an den Aktuar zu senden.<sup>8</sup> Auch muss klar sein, welche Drittanbieter an der Gutachtererstellung beteiligt sind und welche Daten zugeliefert werden müssen. Die Dokumentation aller Prozessschritte und Datenverifizierungen hat zunehmend an Bedeutung gewonnen und ist auch bei den Wirtschaftsprüfern in den Fokus geraten. Die Prüfung kann detaillierte Überleitungen, bspw. vom Vorjahresbestand auf den aktuellen Bestand oder von den einzelnen Datenmeldungen in den Gutachtenbestand, beinhalten, die vom Unternehmen bereitzustellen sind.
- *Verschärfter Zeitdruck auch bei den Finanzabteilungen:* In vielen Unternehmen wird ein Fast Close erstellt, der eine frühzeitige Berichterstattung über die Vermögens-, Ertrags- und Finanzanlage zum Ziel hat.<sup>9</sup> Den zuständigen Finanzbereichen steht folglich für die korrekte Verbuchung der vom Aktuar berechneten Aufwandsgrößen ein kürzerer Bearbeitungszeitraum zur Verfügung.

## II. Lösungsansatz: Digitalisierung von bAV-Aspekten im Jahresabschluss

Viele Human-Ressourcen-(HR-)Abteilungen haben in der Vergangenheit insbesondere in die Digitalisierung der Kommunikation mit den bAV-Versorgungsberechtigten und in die damit verbundenen Verwaltungsprozesse investiert. Die Mehrheit der Unternehmen kommuniziert mit den bAV-Anwärtern zwischenzeitlich digital per E-Mail.<sup>10</sup> Immer mehr Unternehmen nutzen *Portallösungen* und stellen über diese personenindividuelle oder allgemeine Informationen über die bAV zur Verfügung und wickeln darüber z.B. Entgeltumwandlungsentscheidungen der bAV-Anwärter digital ab. Lediglich mit Rentnern erfolgt die Kommunikation noch überwiegend in Papierform. Auch bei den HR-Prozessen rund um die Erstellung der *versicherungsmathematischen Gutachten* zur Höhe von Pensionsverpflichtungen lohnt sich eine Digitalisierung. Innerhalb immer kürzer werdender Zeitspannen sind qualitätsgesicherte Datenmeldungen an den Aktuar zu senden und Rückfragen zu beantworten.<sup>11</sup> Zudem erfolgt die Lieferung der im Geschäftsjahr geleisteten Pensionszahlungen – aufgeteilt nach unterschiedlichen Pensionsplänen – i.d.R. auch durch die HR-Abteilungen.

### 1. Umsetzung: Vereinheitlichung und Digitalisierung von Datenmeldungen und Abrechnungssystemen

#### a) Digitalisierung im Unternehmen

In vielen Unternehmen werden die Daten der bAV-Versorgungsberechtigten für den Aktuar *manuell* aus verschiedenen Datenquellen zusammengestellt. Hinzu kommen weitere Dateien für Altersteil-

zeit-, Vorruhestands- oder Jubiläumsverpflichtungen. In der Praxis kommt dadurch häufig eine höhere zweistellige Anzahl an Datenmeldungen zusammen. Auf Grund der Vielzahl an Dateien und Systemen und des hohen Zeitdrucks werden Korrekturen häufig nicht in der eigentlichen Datenquelle, sondern lediglich in der an den Aktuar gelieferten Datei vorgenommen. Dies führt im Folgejahr regelmäßig zu erneuten Komplikationen und Rückfragen. Zudem fehlen häufig eindeutige Identifikationsschlüssel zwischen den verschiedenen Datenquellen. Ein Gesamtüberblick über alle Verpflichtungen gegenüber einzelnen Versorgungsberechtigten ist somit nur sehr aufwändig herzustellen. Eine Vereinheitlichung in Verbindung mit einer anschließenden digitalen Verknüpfung verspricht Abhilfe.

In der Praxis hat sich eine *Reduktion der Personalabrechnungssysteme auf ein Minimum* bewährt. Die Harmonisierung bestehender Systeme erleichtert nicht nur die monatliche Gehaltsabrechnung, sondern insbesondere auch die Erstellung der Datenmeldung an den Aktuar. Zudem lohnt sich eine *Abstimmungsphase mit dem Aktuar* zum Thema Datenmeldung. Dort wird ein eindeutiges Personalkennzeichen festgelegt und definiert, welche bewertungsspezifischen Informationen im Abrechnungssystem für die aktuarielle Bewertung vorgehalten werden sollten (z.B. durchschnittlicher Teilzeitgrad). Zudem sollte abgestimmt werden, welche Datenprüfprozesse seitens HR durchgeführt werden sollten. Nach dieser Migrations- und Abstimmungsphase kann im Gehaltsabrechnungssystem eine automatisierte Abfrage implementiert werden – die erforderlichen Daten für den Gutachter werden somit per Knopfdruck erzeugt. Vom Aktuar festgestellte Unstimmigkeiten können direkt in der Datenquelle korrigiert werden. Dadurch wird die Datenqualität für die Folgejahre spürbar erhöht.

#### b) Digitalisierung beim Aktuar

Auch auf der Seite des Actuars lohnt es sich, die Tätigkeiten zu digitalisieren. Zentrale Voraussetzung hierfür ist i. d. R., dass *alle aktuariellen Tätigkeiten innerhalb einer Softwareanwendung* durchgeführt werden – von der Datenprüfung über die versicherungsmathematische Bewertung bis zur Produktion der Ergebnisreports. In der Regel sind von den HR-Abteilungen Nachweise der Entwicklung der Personal- oder der Gutachtenanzahlen für die interne oder externe Qualitätsprüfung bereitzustellen. Das digitale Aktuarat kann hierbei helfen. Überleitungen der Personenanzahlen vom Vorstichtag auf den aktuellen Stichtag oder alternativ von der Personendatenmeldung zum finalen Gutachtenbestand können automatisiert erzeugt und auf Firmen- oder Konzernebene anschaulich dargestellt werden, wie sich die verschiedenen Personengruppen anzahlmäßig fortentwickelt haben.

<sup>7</sup> Vgl. dazu Henckel et al., WPg 2022, 1088.

<sup>8</sup> Vgl. WTW, Versicherungsmathematische Gutachten: digital und auditsicher, 24.4.2020, abrufbar unter <https://www.wtwco.com/de-DE/Insights/2020/04/versicherungsmathematische-gutachten-digital-und-auditsicher> (Abruf: 7.2.2023).

<sup>9</sup> Vgl. Horváth & Partners, Studie 2020: „Der Weg zum Closing 4.0“ – Digitale Transformation der Abschlusserstellung, 2020, abrufbar unter [https://www.horvath-partners.com/fileadmin/horvath-partners.com/assets/05\\_Media\\_Center/PDFs/Studien-PDFs\\_fuer\\_MAT-Download/20213\\_Studie\\_Closing\\_4.0\\_g.pdf](https://www.horvath-partners.com/fileadmin/horvath-partners.com/assets/05_Media_Center/PDFs/Studien-PDFs_fuer_MAT-Download/20213_Studie_Closing_4.0_g.pdf) (Abruf: 7.2.2023), S. 5.

<sup>10</sup> Vgl. WTW, bAV-Administration: weitere Digitalisierung geplant, Studie „Digitalisierung in der bAV-Administration 2020/21“, 24.2.2021, abrufbar unter <https://www.wtwco.com/de-DE/Insights/2021/02/bav-administration-weitere-digitalisierung-geplant> (Abruf: 7.2.2023).

<sup>11</sup> Vgl. WTW, Versicherungsmathematische Gutachten: digital und auditsicher, 24.4.2020, abrufbar unter <https://www.wtwco.com/de-DE/Insights/2020/04/versicherungsmathematische-gutachten-digital-und-auditsicher> (Abruf: 7.2.2023).

Auch im Bereich der Ergebnisbereitstellung ergeben sich für den Aktuar vielfältige Digitalisierungsmöglichkeiten. Diese kommen i. d. R. den Finanzbereichen zugute:

Der Grundstein dazu ist die *Digitalisierung der bereitgestellten Ergebnisse*. Versicherungsmathematische Gutachten werden mittlerweile fast ausschließlich in elektronischer Form bereitgestellt. Eine Bereitstellung von in der Vergangenheit durchaus üblichen Papiergutachten findet in der Praxis kaum noch statt – nicht zuletzt aus Gründen der Nachhaltigkeit und des Umweltschutzes. Auch weitere Reports – wie bspw. die Überleitungen nach nationalen und internationalen Rechnungslegungsvorschriften vom Beginn des Geschäftsjahrs auf das Ende des Geschäftsjahrs können individuell mit der Finanzabteilung abgestimmt und als automatisierter Report aus dem aktuariellen System erzeugt werden. Zudem können weitere firmenspezifische Berichte automatisiert produziert werden. Hierzu gehören z. B. aktuarielle Angaben, die für den Anhang des Geschäftsberichts benötigt werden. Häufig werden diese in der Praxis von den Finanz- oder HR-Bereichen manuell aus mehreren Datenquellen zusammengestellt. Für eine Automatisierung ist i. d. R. ein Auswertungskennzeichen, das im Rahmen der Personaldatenmeldung an den Aktuar bereitgestellt wird, erforderlich.

Zudem kann ein digitales Aktuarat bei der Verbuchung der relevanten Größen unterstützen. Voraussetzung hierfür ist in der Regel *ein für alle Gesellschaften einheitliches Buchungssystem*. Dabei liefert der Aktuar eine speziell auf das firmenindividuelle Buchungssystem abgestimmte Schnittstelle mit allen zu buchenden Ergebnissen. Die Datei wird anschließend von den zuständigen Mitarbeitenden des Finanzbereichs in das Buchungssystem importiert. Eine manuelle Buchung der Bilanz- und G+V-Größen der bAV entfällt dadurch.

Tabelle: **Beispiel für eine automatisierte Buchungsschnittstelle: Pro Firma/Buchungskreis Ergebniszeilen der zu buchenden Werte nach unternehmensindividuellen Vorgaben** (Quelle: eigene Darstellung)

Bukrs	Rückstellungs_ID	Buchungsdatum	Periode	Bewegungsart	Betrag in Euro	Buchungstext
0815	12345678910	31.12.2022	12	A200	213 612,00	LIABILITY Verbrauch gg. Aufwand HGB und IFRS
0815	12345678910	31.12.2022	12	H100	506 213,00	LIABILITY Zuführung, HGB
0815	12345678910	31.12.2022	12	H600	743 143,00	LIABILITY Aufzinsung, HGB
0815	12345678910	31.12.2022	12	H620	2 297 469,00	LIABILITY Zinsänderungseffekt, Aufwand, HGB
0815	12345678910	31.12.2022	12	I501	1 097 783,00	LIABILITY Zuführung current service cost, IFRS
0815	12345678910	31.12.2022	12	I600	474 164,00	LIABILITY Aufzinsung, IFRS

Auch bei der Risikosteuerung bieten sich Möglichkeiten zur Digitalisierung. Neben dem bereits skizzierten Stichtagsreporting kann eine *automatisierte Gewinn- und Verlustanalyse der Abweichungen von der Planung zu den Stichtagsergebnissen* erzeugt werden. Diese zeigt dem Unternehmen transparent, welche Annahmen nicht wie erwartet eingetreten sind, bspw. im Bereich der Zinsentwicklung, bei biometrischen Effekten oder Gehalts- und Rententrends. Die Abweichungsanalyse kann im Jahresabschluss dem Wirtschaftsprüfer zu Prüfzwecken zur Verfügung gestellt werden.

## 2. Potential der Digitalisierung: Effizienz- und Qualitätssteigerung

Die Vorteile der Digitalisierung für Unternehmen sind vielfältig und bieten multiple Möglichkeiten der Optimierung. Zunächst kann die zeitliche Komponente betrachtet werden: Digitalisierung im Jahresabschluss leistet einen wesentlichen Beitrag, dem wachsenden Zeitdruck zu begegnen. Durch Investition in digitale Prozesse können die für den Jahresabschluss erforderlichen Daten und Informationen *schneller* bereitgestellt werden. Gleichfalls können die vom Unternehmen zu verarbeitenden Ergebnisse in deutlich kleineren Zeiträumen durch den Aktuar ermittelt und innerhalb kürzerer Zeit auf Unternehmensseite verarbeitet werden. Bei einem Jahresabschlussprozess, in dem die Prozessschritte auf Unternehmens- und Dienstleisterseite digital aufeinander abgestimmt sind, können in Summe somit deutliche Effizienz- und Zeitgewinne durch Digitalisierungsmaßnahmen entstehen.

Darüber hinaus lässt sich eine spürbare Erhöhung der *Qualität* erzielen. Dies betrifft sowohl die Datenmeldung als auch die Buchungstätigkeiten. Wo vorher noch manuelle und somit teils fehleranfällige Bearbeitungsschritte nötig waren, können diese automatisiert erfolgen.<sup>12</sup> Da dies auf sämtliche Prozessschritte zutrifft, kann die Anzahl möglicher Fehlerquellen durch fehlerhafte manuelle Eingaben deutlich reduziert werden. Durch den Wegfall von zeitintensiven manuellen Bearbeitungen kann die frei werdende Zeit für zusätzliche Qualitätsprüfungen oder die Digitalisierung/Dokumentation von Wissen, das bisher eingesetzt wurde oder gar zwingend für eine Bearbeitung erforderlich war, genutzt werden. Ein weiterer Qualitätsaspekt kann auch in einer Vereinheitlichung liegen: Wurden z. B. in der Vergangenheit identische Sachverhalte innerhalb eines Konzerns unterschiedlich bearbeitet, bieten Digitalisierungsprojekte eine zusätzliche Möglichkeit, diese Punkte zu diskutieren und – sofern möglich – zu harmonisieren. Als Beispiele können die unternehmensseitige Ermittlung pensionsfähiger Bezüge oder die Nutzung unterschiedlicher Konten genannt werden.

Ein weiterer Vorteil liegt in der *Skalierbarkeit*. Neue Konzerngesellschaften können effizient ergänzt werden, ohne zwingend zeitliche oder personelle Kapazitäten abbilden zu müssen, sofern diese auf Unternehmensseite in das bestehende Personaldaten- bzw. Buchhaltungssystem integriert werden können.<sup>13</sup> Zudem kann insbesondere im Rahmen der Verbuchung eine ggf. erforderliche oder hilfreiche Untergliederung, z. B. durch Verbuchung von Aufwänden auf Kostenstellen- oder Mitarbeitererebene, effizient abgebildet werden.

Darüber hinaus bieten sich neue, bisher nicht existierende Optionen für Unternehmen: Versicherungsmathematische Gutachter bieten ihren Mandanten digitale Zusatzoptionen an, die auf die Be-

<sup>12</sup> Vgl. PwC, Digitalisierung im Finanz- und Rechnungswesen 2022, abrufbar unter <https://www.pwc.de/de/im-fokus/abschlusspruefung/digitalisierung-im-finanz-und-rechnungswesen.html> (Abruf: 7.2.2023).

<sup>13</sup> Gründe/Sachverhalte, die einer Integration entgegenstehen können, sind z. B. getrennte Personaldaten- bzw. Buchhaltungssysteme aufgrund von nicht abgeschlossenen Integrationsmaßnahmen infolge von M&A-Aktivitäten.

dürfnisse und Anforderungen der Unternehmen abgestellt sind. Beispiele hierfür sind Management-Informationen in Form von Apps, auf die jederzeit online zugegriffen werden kann und die eine Alternative zu Vorstandsunterlagen im Powerpoint-Format darstellen können, oder sog. „Self-Service-Systeme“, bei denen Unternehmen den kompletten Gutachtenprozess von der Datenmeldung und -plausibilisierung über die versicherungsmathematische Bewertung bis hin zur Gutachtenerstellung ganz oder teilweise eigenständig bearbeiten können. Hierdurch können Prozesse deutlich beschleunigt und zeitliche Abhängigkeiten von externen Dienstleistern reduziert werden.

Zusammenfassend gilt: Die Digitalisierung des Jahresabschlusses rund um die bAV unterstützt die Unternehmen dabei, sich auf die veränderten Rahmenbedingungen (s. Abschn. I.) einzustellen und ihnen gerecht zu werden.

### 3. Risiken der Digitalisierung: Grenzen der Technik, Entfremdung von Fachwissen

Die Digitalisierung birgt auch Risiken, die angemessen zu berücksichtigen sind, wenn schon die dafür erforderlichen monetären Mittel und der Zeitaufwand der Mitarbeitenden investiert werden. Hier ist zunächst festzuhalten, dass u.U. *nicht alle Prozessschritte automatisierbar* sind. Beispiele hierfür können Aktivwertbescheinigungen oder Fondswerte sein, die nur in Form elektronischer Briefe bereitgestellt werden und nicht digital ausgelesen werden können. Folglich muss sichergestellt sein, dass solche Aspekte gesondert in die Abläufe einzubinden sind. An dieser Stelle könnte u.U. die oben genannte „Self-Service-Abwicklung“ an ihre Grenzen stoßen.

Ein weiterer Nachteil kann dann entstehen, wenn der *technischen Umsetzung blind vertraut* wird. Insbesondere bei Sondertatbeständen, deren Komplexität nicht komplett durchdacht und implementiert wurde, ist hierauf zu achten. Folglich sind Zwischenprüfschritte einzubauen und regelmäßig auf ihre Relevanz und Vollständigkeit hin zu überprüfen und ggf. anzupassen; u.U. sind sukzessive zusätzliche Prüfroutinen zu ergänzen. Grundsätzlich ist es erforderlich, nicht nur den Gesamtprozess technisch korrekt zu bedienen, sondern zudem den Fokus auf die inhaltliche Korrektheit zu legen.

Ein zusätzlicher Aspekt, der als Nachteil zu beachten ist, besteht im *Verlust von Fachwissen*. Selbstverständlich kann dieses Wissen für Zwecke der Prüfung der technischen Umsetzung eingebracht und aufrechterhalten werden. Es sollte sichergestellt werden, dass dieses Wissen grundsätzlich nicht verloren geht. Dies kann teilweise in Konkurrenz zum Vorhalten von Wissen stehen, dessen Umsetzung und Dokumentation oben thematisiert wurde. Hier gilt es, eine gute Abwägung vorzunehmen.

Angesichts der Risiken sollte daher im Rahmen der Digitalisierung immer auch über entsprechende flankierende Qualitätssicherungsmaßnahmen nachgedacht werden.

## III. Weg zur Digitalisierung in der Praxis

Um die Digitalisierung manueller Tätigkeiten und die Umsetzung der vorgeschlagenen Änderungen erfolgreich zu gestalten, ist eine starke Partnerschaft zwischen dem Unternehmen und dem Aktuar unerlässlich. Anhand von Erfahrungen können beide Parteien die aktuellen

Praktiken und Prozesse bewerten und feststellen, welche davon verbessert, geändert oder durch effizientere digitale Prozesse ersetzt werden müssen. Um dies zu erreichen, müssen beide Seiten zusammenarbeiten, um ein Verständnis sowohl für die Ziele des Unternehmens im Jahresabschluss als auch für die aktuarielle Umsetzbarkeit zu erlangen. Indem sie auf diese Weise zusammenarbeiten und die aus den Erfahrungsberichten gewonnenen Erkenntnisse nutzen, können Unternehmen und Aktuare gemeinsam eine erfolgreiche digitale Transformation vorantreiben.

### 1. Vor-Analyse: Prozessstrukturierung und Stakeholderanalyse

Für Unternehmen, die ihre Abläufe digitalisieren wollen, ist es wichtig, einen *ganzheitlichen Ansatz* zu verfolgen und wichtige unterschiedliche Personen mit entsprechenden Kenntnissen zusammenzubringen, insbesondere Fach- und Prozesskompetenz. Der Übergang zur Digitalisierung erfordert die Betrachtung aller Aktivitäten und Prozesse der relevanten Themen der betrieblichen Altersversorgung, die zur Erstellung von Jahresabschlüssen beitragen.

Die Überprüfung bestehender, häufig im Laufe der Jahre gewachsener Verfahren und die Suche nach Möglichkeiten zur Effizienzsteigerung sind ein wirksames Mittel, um sicherzustellen, dass die *Prozesse* nicht nur reibungslos, sondern auch optimal ablaufen. Indem man die bestehenden Schritte, die für eine bestimmte Tätigkeit notwendig sind, betrachtet, kann man diese Verfahren gleichzeitig auf den Prüfstand stellen und Möglichkeiten erkennen, sie zu vereinfachen oder einzelne Elemente, die ggf. einer nicht mehr aktuellen Historie geschuldet sind, sogar zu streichen. Bei Digitalisierungsprojekten gelingt es in vielen Fällen gleichzeitig, die Komplexität zu reduzieren und die Kohärenz der Tätigkeiten zu erhöhen. Dieser positive Nebeneffekt ist für Unternehmen bei der Abwägung ihrer Möglichkeiten zur Rationalisierung von Abläufen oft nicht zu unterschätzen.

Weiterhin ist die Genauigkeit der Jahresabschlüsse von Unternehmen für verschiedene Interessengruppen entscheidend, um fundierte Entscheidungen zu treffen, die sich auf die Zukunft des Unternehmens auswirken. Prozesssicherheit und Agilität sind daher wesentliche Elemente und ein weiterer wichtiger Aspekt bei der effizienten Erledigung der Aufgaben zum Jahresende.

Um einen erfolgreichen Abschluss für alle Beteiligten zu gewährleisten, müssen in der Voranalyse neben der inhaltlichen Einzelprozessanalyse die Bedürfnisse aller *Stakeholder*, die ein Interesse an einer angemessenen Berichterstattung haben, berücksichtigt werden. Dazu gehören die Personalabteilung, die Buchhaltung, der Vorstand/die Geschäftsleitung, die Steuerberater, die Wirtschaftsprüfer und andere Parteien, die z.B. mit dem Geschäftsbericht zu tun haben. Es muss ein effektiver digitaler Prozess von der Dateneingabe bis hin zur Nutzung und Formatierung implementiert werden, der für eine erfolgreiche Berichterstattung erforderlich ist.

### 2. Beispielprozess: von der manuellen Bearbeitung zur Digitalisierung

Nachfolgend wird das Vorgehen bezogen auf einen konkreten Beispielprozess der betrieblichen Altersversorgung im Rahmen des Jahresabschlusses dargestellt. Einer der wesentlichsten Vorgänge ist die Buchung der relevanten Finanzkennzahlen im Rahmen einer Direkt-

zusage, d.h. das Unternehmen sagt den Mitarbeitenden eine Altersversorgung durch Zahlung aus operativen Mitteln zu. In vielen Unternehmen dienen hierzu aktuell die versicherungsmathematischen Gutachten oder Excel-Ergebnisübersichten des Aktuars als Grundlage zur manuellen Buchung oder weitergehenden Verwendung von z.B. Budgetplanungen im eigenen Unternehmen.

Um diesen Teilprozess zu digitalisieren, ist es notwendig zu analysieren, welche Informationen von welchem Stakeholder auf Basis der bisherigen Unterlagen benötigt und wie sie konkret verwendet werden. So möchte das Unternehmen z.B. für die Gesamtbuchhaltung alle relevanten Informationen digital in das Buchungssystem einspielen. Hier gilt es nun zunächst zu verifizieren, welche Informationen aus den versicherungsmathematischen Gutachten benötigt werden und wie diese bisher manuell weiterverarbeitet wurden. Dabei ist es wichtig, detailliert und Schritt für Schritt vorzugehen, um die Informationen letztlich vollständig digital erfassen zu können.

Ist dieser Teilprozess vollständig analysiert und beschrieben worden, kann die Umsetzung ggf. gemeinsam mit der IT-Abteilung des Unternehmens in der Art stattfinden, dass der Aktuar über eine durch die Analyse klar definierte Schnittstelle die Informationen in einer fest definierten Form zur Verfügung stellt, so dass diese ohne Zwischenschritt in das Buchungssystem des Unternehmens eingespielt werden kann.

### 3. Prüfung des Kosten-Nutzen-Verhältnisses und des Implementierungsaufwands

Der oben beschriebene Ansatz ist ein effizientes Mittel, welches durchaus auch bei anderen Großprojekten Ansatz findet. Zunächst ist die intensive Voranalyse ein unschätzbare Instrument für den Entscheidungsprozess zur Umsetzung der Digitalisierung im Jahresabschluss. Im Rahmen dieser Vorab-Prüfung sollte auch analysiert werden, welcher Implementierungsaufwand erforderlich ist und wie der Weg der Umsetzung konkret aussehen kann. Üblicherweise zeigen sich in der Voranalyse sowohl mögliche „Quick Wins“ als auch Themen, die mehr Aufmerksamkeit benötigen. Eine gründliche Analyse kann langfristig Zeit und Geld sparen, da sie zeigt, welche Initiativen sich tatsächlich umsetzen lassen und „die Mühe wert“ sind. Darüber hinaus kann die Einbeziehung einer Kosten-Nutzen-Analyse in jedem Projekt sicherstellen, dass die Ressourcen möglichst effektiv für die notwendigen und erfolgversprechenden Projekte eingesetzt werden. Letztlich müssen Unternehmen strategische Entscheidungen treffen, die auf ihren individuellen Prioritäten basieren, wenn es um die Implementierung der digitalen Transformation im Jahresabschluss geht.

## IV. Zusammenfassung

1. Die Komplexität der Aufgaben rund um die bAV in den Unternehmen steigt. Gleichzeitig werden Kompetenzen und Ressourcen knapper (getrieben durch das Ausscheiden von Wissensträgern, bedingt u.a. durch demografischen Wandel sowie Rationalisierungsmaßnahmen) bei tendenziell steigenden Qualitätsanforderungen und verschärftem Zeitdruck im Jahresabschluss.
2. Ein Lösungsansatz besteht darin, bAV-Aspekte im Zuge des Jahresabschlusses zu digitalisieren. Entsprechende Digitalisierungs-

maßnahmen können sowohl auf Unternehmensseite als auch beim Aktuar erfolgen. Beim Unternehmen können z.B. Maßnahmen ergriffen werden, um manuelle und somit auch fehleranfällige Tätigkeiten im Zuge der Datenerhebung zu automatisieren oder die Anzahl der Datenmeldungen zu reduzieren. Der Aktuar wiederum kann ebenfalls signifikante Beiträge durch digitale Lösungen leisten: Neben digitalen Gutachten können bspw. die zu verbuchenden Ergebnisse über eine automatisierte Buchungsschnittstelle, über welche Dateien auf Unternehmensseite unmittelbar in das Buchungssystem importiert werden können, bereitgestellt werden. Sind die Prozesse einmal digitalisiert, bieten sich weitere Anwendungsmöglichkeiten: Zusätzlich zu den zu buchenden Ergebnissen können Kennzahlen, Überleitungsrechnungen oder Risikoanalysen und vieles mehr effizient produziert werden.

3. Im Ergebnis bietet die Digitalisierung ein großes Potential und viele Vorteile für Unternehmen: Neben der Effizienz- und Qualitätssteigerung ergeben sich neue Optionen wie z.B. Management-Informationen in Form von Apps oder der Zugang zu Self-Service-Systemen, bei denen Unternehmen den Gutachtenprozess ganz oder teilweise eigenständig bearbeiten können. Allerdings sind auch Risiken zu beachten, die durch Digitalisierungsmaßnahmen entstehen können und die sorgfältig bedacht werden müssen: Die Grenzen der Digitalisierung sind in jedem Einzelfall auszuloten, Anwender müssen über die Grenzen der Leistungsfähigkeit des Systems Bescheid wissen und das Fachwissen, das den digitalen Prozessen zugrunde liegt und von ihnen vollautomatisch umgesetzt wird, muss trotzdem zumindest bei einer kleinen Zahl von Mitarbeitenden erhalten bleiben, z.B. für Prüfungs- und Überarbeitungszwecke.
4. Bei der praktischen Umsetzung der Digitalisierung ist es wichtig, im Vorfeld einen ganzheitlichen Betrachtungsansatz zu wählen und sich der Bedürfnisse und Ziele aller Stakeholder rund um die Dienstleistung des Aktuars bewusst zu werden. Anschließend sind die zu digitalisierenden Prozesse in ihren bisherigen Abläufen vollständig zu erfassen, damit die Transformation gelingt. Eine sorgfältige Planung im Vorfeld hilft dabei, Digitalisierungsschritte zielgerichtet umzusetzen, d.h. Digitalisierung dort vorzunehmen, wo sie die größten Effizienzgewinne verspricht.

**Hanne Borst** leitet bei WTW in Deutschland den Geschäftsbereich Retirement. Sie ist Mitglied der Deutschen Aktuarvereinigung (DAV), des Instituts der Versicherungsmathematischen Sachverständigen für Altersversorgung (IVS) sowie der Leitung der aba-Fachvereinigung Mathematische Sachverständige.



**Rico Huster** leitet bei WTW in Deutschland das Actuarial Consulting. Er ist Mitglied der Deutschen Aktuarvereinigung (DAV) sowie des Instituts der Versicherungsmathematischen Sachverständigen für Altersversorgung (IVS).

