

# „Die Zahlen sind ernüchternd“

INTERVIEW. Immer noch zögert der Mittelstand, auf Lebensarbeitszeitkonten zurückzugreifen. Wir fragten Harald Röder nach Gründen und Versäumnissen.

**Redaktion:** In Ihrem Buch „Zeitwertkonten und Lebensarbeitszeitmodelle“ räumen Sie Lebensarbeitszeitkonten große Chancen ein, doch noch scheinen höchstens die großen Unternehmen das erkannt zu haben. Sind Zeitwertkonten also tatsächlich ein Trend?

**Harald Röder:** Zunehmender Wettbewerbs- und Kostendruck und die Auswirkung der Globalisierung machen vor deutschen Unternehmen und vor allem dem Mittelstand nicht halt und haben Arbeitszeitkonten und Lebensarbeitszeitmodelle in den Mittelpunkt der Arbeitszeitdiskussion gerückt. Unternehmen stehen vor der Herausforderung, Arbeiten entweder an Standorte mit niedrigerem Lohnniveau zu verlagern oder Kostensenkung durch erweiterte Flexibilisierung der Arbeitszeiten zu erreichen. Gerade vor dem Hintergrund der Einführung der staatlichen Rente mit 67 Jahren sind professionelle Lösungen auch aus personalpolitischer Sicht unverzichtbar. Wir brauchen also flexible Lösungen, die es den Arbeitnehmern einerseits erlauben, früher in Rente zu gehen und sich zudem für das Alter abzusichern und gleichzeitig andererseits den Unternehmen ein Instrument moderner Personalpolitik und Liquiditäts-Optimierung an die Hand zu geben. Genau das können innovative Lebensarbeitszeitmodelle sicherstellen.

**Redaktion:** Trotzdem sind Lebensarbeitszeitkonten gerade im Mittelstand immer noch wenig verbreitet.

**Röder:** Richtig. Tatsache ist, dass viele Produktanbieter und Beratungsunternehmen beim Thema „Zeitwertkonten“



**Harald Röder**

ist Geschäftsführer der Deutsche Beratungsgesellschaft für Zeitwertkonten und Lebensarbeitszeitmodelle mbH.

Er ist Autor des Fachbuchs „Zeitwertkonten und Lebensarbeitszeitmodelle - Chancen durch Arbeitszeit- und Vermögensmanagement“.

mit von der Partie sein wollen, aber das Gros von ihnen bislang nur wenige realisierte Projekte vorweisen können. Die Zahlen sind ernüchternd: Seit zehn Jahren besteht die Möglichkeit durch Zeitwertkonten Zeit in Geld umzuwandeln – doch nur zwei Prozent der Betriebe bieten ihren Angestellten laut jüngster Firmenumfrage des Nürnberger Forschungsinstituts IAB diese Chance. Noch deutlicher wird das aktuelle Szenario durch ein Umfrageergebnis des Deutschen Industrie- und Handelstages (DIHK). Danach führen nur ein Prozent aller Betriebe mit weniger als 500 Beschäftigten Lebensarbeitszeitkonten.

**Redaktion:** Und warum können sich Zeitwertkonten-Modelle bis dato nicht richtig durchsetzen?

**Röder:** Zunächst ist der Inhalt und die flexiblen Einsatzmöglichkeiten nach dem Flexi-Gesetz in vielen Unternehmen nach wie vor unbekannt. Hinzu kommt, das belegt die tägliche Beratungspraxis, dass gerade die steuerlichen Berater der Unternehmen aus Unkenntnis der Gesetze und der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen von einer Implementierung abraten. Ein weiteres Manko: Die Unternehmen scheuen den bürokratischen/administrativen Aufwand, der mit der Implementierung – und der späteren Buchung/Verwaltung – von Lebensarbeitszeitkonten verbunden ist. Ferner befürchten die Unternehmen hohe Kostenbelastungen durch die Beratung und Implementierung von individuellen Zeitwertkontenmodellen.

Doch schlussendlich sehe ich als größtes Hemmnis, dass es im Regelfall für das Unternehmen selbst keine finanziellen Anreize und betriebswirtschaftliche Vorteile gibt, die durch die Einführung von Lebensarbeitszeitmodellen generiert werden könnten.

**Redaktion:** Die Argumente der Unternehmer scheinen einleuchtend.

**Röder:** Nur auf den ersten Blick. Tatsächlich entsteht in den Unternehmen durch die Möglichkeit des Outsourcing der Einführung und Verwaltung von Lebensarbeitszeitkonten an professionelle externe Dienstleister nur ein relativ geringer Aufwand. Zudem stellen einige Anbieter entsprechende Service-Portale

zur Verfügung, die es gerade auch kleinen und mittelständischen Unternehmen ermöglichen, ein Zeitwertkontenmodell sehr kostengünstig einzuführen und zu verwalten. Zudem sind zwischenzeitlich innovative Konzepte entwickelt worden, die es den Unternehmen erlauben, dauerhafte finanzielle Vorteile bei der Einrichtung von Lebensarbeitszeitmodellen zu generieren, wie beispielsweise Festzinsmodelle. Konkret bedeuten solche Modelle die Zusage eines festen Zinssatzes (zum Beispiel 3 Prozent) durch das Unternehmen, das die Entgeltumwandlungsbeträge einer insolvenzgeschützten, sicheren und zugleich rentierlichen Rückdeckungs- und Vermögensanlage zuführt. Dabei partizipiert das Unternehmen an der über die Jahre hinweg entstehenden Ertrags- und Vermögensdifferenz. Ein anderes Beispiel ist das Festzinsmodell, gekoppelt mit einer Kautions-/Bürgschaftsvariante. Dabei steht dem Unternehmen der Vermögensbetrag der Entgeltumwandlung der Arbeitnehmer des ersten Jahres sofort als Liquidität zur Verfügung. Das verhindert den Liquiditätsabfluss durch die tatsächlich anfallenden Einrichtungsaufwendungen.

---

## „Betrachtet man die aktuelle Werbung und Aussagen mancher Anbieter und Berater aufmerksam, stehen einem die Haare zu Berge.“

---

**Redaktion:** Was sind die Hauptfehler bei Zeitwertkonten in der Praxis?

**Röder:** Ein großes Problem ist der nach wie vor noch niedrige Informationsstand unter den Anbietern und Beratern. Betrachtet man die aktuelle Werbung und Aussagen, stehen dem aufmerksamen Betrachter die Haare zu Berge. So wirbt zum Beispiel ein bekanntes Seminarunternehmen mit der Überschrift „Lebensarbeitszeitkonten – der 6. bAV-Durchführungsweg?“ für die Teilnahme an einem ZWK-Seminar. Eine große deutsche Versicherung versendet eine

Informationsbroschüre mit dem Titel „Betriebliche Altersversorgung – Lebensarbeitszeitkonto mit Garantie“. Ein anderer Marktteilnehmer wirbt damit, dass durch die Nutzung von Zeitwertkontenmodelle für Unternehmen eine Sozialversicherungsersparnis möglich ist und ein anderer bietet Zeitwertkonten als geeignetes „Steuersparmodell“ für Geschäftsführer an. Diese Aussagen sind ebenso irreführend wie falsch und belegen die Gefahr möglicher Fehlentwicklungen für die Unternehmen.

**Redaktion:** Das sind also hauptsächlich Informationsdefizite?

**Röder:** Ja. Viele Unternehmen und Berater wissen zum Beispiel nicht, dass eine freie Auswahl des Arbeitnehmers selbst zwischen verschiedenen Investmentfonds zur Anlage seines Wertguthabens leicht als Lohnverwendungsabrede – mit der Folge des sofortigen lohnsteuerlichen Zuflusses – angesehen werden kann. Oder dass die Beratung der Arbeitnehmer, was deren Mitwirkung bei der Anlage ihrer Wertguthaben anbetrifft, ein Beratungshaftungsrisiko für das Unternehmen nach sich ziehen kann.

Oder dass auch auf die Arbeitnehmer-Gehaltsverzichtsbeiträge entfallenden Arbeitgeberanteile zum Gesamtversicherungsbeitrag exakt zu ermitteln und wirksam vor Insolvenz zu schützen sind, um hier ein letztes Beispiel zu nennen. Nahezu jeder Berater für betriebliche Altersversorgung bietet heute seinen Kunden die Einführung von Zeitwertkonten an. Doch nur ganz wenige haben auch das notwendige Know-how, um ein solches Modell so zu gestalten, dass es auch den individuellen Bedürfnissen des Unternehmens entspricht.

**Redaktion:** Wie können die Probleme also vermieden werden?

**Röder:** Die Probleme tauchen in der Regel erst Jahre nach der Einrichtung auf, wenn der erste Mitarbeiter seine Freistellungsphase nutzen will, ausscheidet oder in Rente geht. Zu diesen Zeitpunkten stellt sich heraus, ob der richtige Berater ausgewählt wurde.

Deshalb mein Rat: Wichtige Faktoren für die effiziente und Erfolg versprechende Einführung von Zeitwertkonten in Unternehmen sind vor allem eine kompetente und umfassende Beratung, eine rechtssichere Lösung für die Insolvenzsicherung, ein erfahrenes Sicherungs- und Administrationsmanagement sowie Unterstützung bei der Gestaltung individueller arbeitsrechtlicher Vereinbarungen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Jedes Unternehmen sollte sich vorab entsprechend aussagefähige Qualifikations- und Erfahrungsnachweise des Modellanbieters, beziehungsweise Beraters dokumentieren lassen.

**Redaktion:** Ihre Empfehlung für Betriebe?

**Röder:** „Remember that time is money“ (Erinnert Euch daran, dass Zeit Geld ist) - die sprichwörtliche Bedeutung des Ausspruchs von Benjamin Franklin steht außer Zweifel.

Das Prinzip lässt sich auch in bare Münze umwandeln, denn Lebensarbeitszeitkonten sind ein Modell mit Zukunft. Vor allem dann, wenn gerade auch kleinere und mittelständische Unternehmen dieses Vergütungssystem als zukunftsorientiertes Steuerungsinstrument und auch als wertschöpfendes Liquiditäts- und Vermögenskonzept zu Gunsten des Unternehmens verstehen.

Deshalb kann ich allen Unternehmern, Personalverantwortlichen sowie den Steuer- und Wirtschaftsberatern die intensive Beschäftigung mit dem Thema „Zeitwertkonten und Lebensarbeitszeitmodellen“ nur dringend empfehlen. ■

Das Interview führte **Katharina Schmitt**.