

# Vermögen & Steuern

Fachzeitschrift für die  
Steuer-, Rechts- und  
Vermögensberatung

D 46231  
Sonderdruck aus **5/10**  
aktualisiert  
Mai 2010  
13. Jahrgang

## Zeitwertkonten und Lebensarbeitszeitmodelle



Der demografische Wandel als Herausforderung  
für Unternehmen und Beschäftigte

 Graftschafter  
Volksbank eG

**VR-BONUSPLAN-GARANT**

Das Zeitwertkonten- und Lebensarbeitszeitmodell

**DBZWK**



## Der demografische Wandel als Herausforderung Zeitwertkonten und Lebensarbeitszeitmodelle

Jürgen Timmermann

**Die demografische Entwicklung und die Schwankungen des heimischen Wirtschaftswachstums führen seit geraumer Zeit zur Auflösung der Fundamente unserer klassischen Versorgungssysteme. Der Autor beschäftigt sich mit Lösungsstrategien der Probleme des demografischen Wandels, der vor der Arbeitswelt nicht halt macht und in den kommenden Jahren als neue Einflussgröße auf den wirtschaftlichen Erfolg der Unternehmen, wie auch auf die Beschäftigungssituation der Arbeitnehmer, enorme Auswirkungen haben wird. (Red.)**

Seit Beginn des 21. Jahrhunderts tauchen in Debatten, die sich um Wirtschaft und Arbeit drehen, verstärkt Stichworte auf, wie zum Beispiel „Globalisierung“, „Flexibilität“, „Lohnnebenkosten“ sowie „Rentensystemsicherung“. Und wir sprechen über die Entwicklung hin zu einer überalterten Bevölkerung, die damit verbundenen Prognosen und deren Auswirkungen

auf Wirtschaft und Gesellschaft. Zusammengefasst unter dem Begriff „demografischer Wandel“ gehört dieser zweifellos zu den sichersten Zukunftsindikatoren, über die wir verfügen.

Nach derzeitigem Kenntnisstand haben wir in Deutschland zwischen 2010 und 2040 einen dramatischen Verlust unseres Erwerbspotenzials zu erwarten. Schon allein innerhalb der nächsten zehn Jahre wird seine Zahl um etwa zehn Prozent sinken. Bis in 30 Jahren rechnet man sogar mit einem Rückgang von den heutigen 41 auf dann nur noch 25 Millionen Erwerbstätige – das sind insgesamt zirka 40 Prozent! Der Anteil der über 60-Jährigen hingegen wird in diesem Zeitraum um bis zu 350 Prozent gestiegen sein.

Schreibt man diese Trends fort, dann werden laut dem Deutschen Institut für Wirtschaftsforschung im Jahr 2015 mindestens sieben Millionen Fach- und Führungskräfte fehlen. Zahlen, die belegen, dass es für Unternehmen zunehmend schwer werden wird, neue Mitarbeiter zu rekrutieren. Zudem wird zur



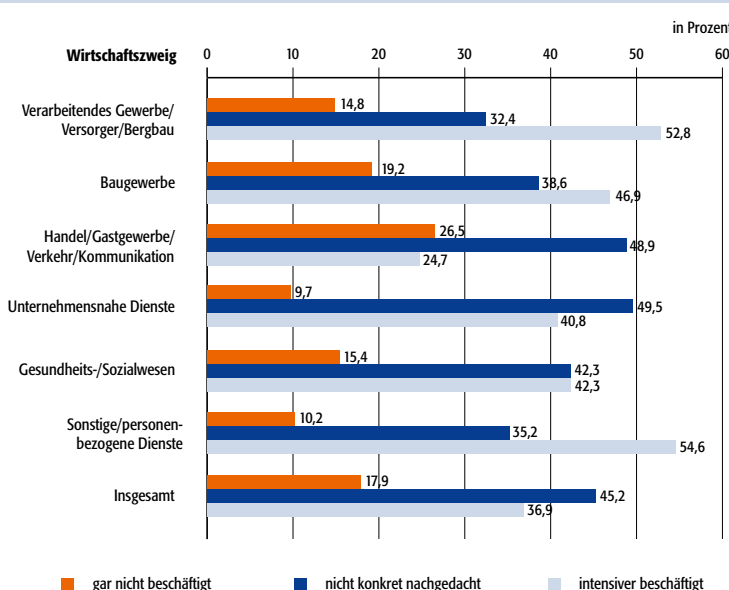
Dipl.-Kfm. Jürgen Timmermann, Vorstand  
Grafschafter Volksbank eG, Nordhorn;  
[www.grafschafter-volksbank.de](http://www.grafschafter-volksbank.de)

Finanzierung des Rentensystems das gesetzliche Eintrittsalter wahrscheinlich zwischen dem Jahr 2015 bis 2020 weiter angehoben – seriösen Prognosen zufolge bis auf das 70. Lebensjahr.

Dennoch zeigt eine Befragung des Instituts für Mittelstandsforschung zur Vorbereitung seiner Klientel auf die Auswirkungen des demografischen Wandels folgendes, erschreckendes Bild: Knapp zwei Drittel aller Unternehmen haben sich bisher noch gar nicht oder nicht intensiv genug mit den Konsequenzen dieses Phänomens beschäftigt. Dabei haben die wichtigsten Wesensmerkmale des demografischen Wandels – die Alterung und Schrumpfung der Bevölkerung – einen erheblichen Einfluss auf die Betriebe. Wenn sie nicht vorsorgen und/oder rechtzeitig gegensteuern,

- fehlen ihnen in der Folge immer mehr junge Leute, die sie als Fachkräfte ausbilden oder von den Hochschulen anwerben können,
- altern ihre Belegschaften und verursachen auf diese Weise höhere Fehlzeiten und Krankheitskosten sowie niedrigere Innovationsrenditen,
- gehen ganze Mitarbeitergenerationen zeitgleich in den Ruhestand und nehmen ihr gesamtes Wissen mit – unwiederbringlich!

### Der demografische Wandel trifft die Wirtschaft unvorbereitet



Quelle: Institut für Mittelstandsforschung, Bonn 2008

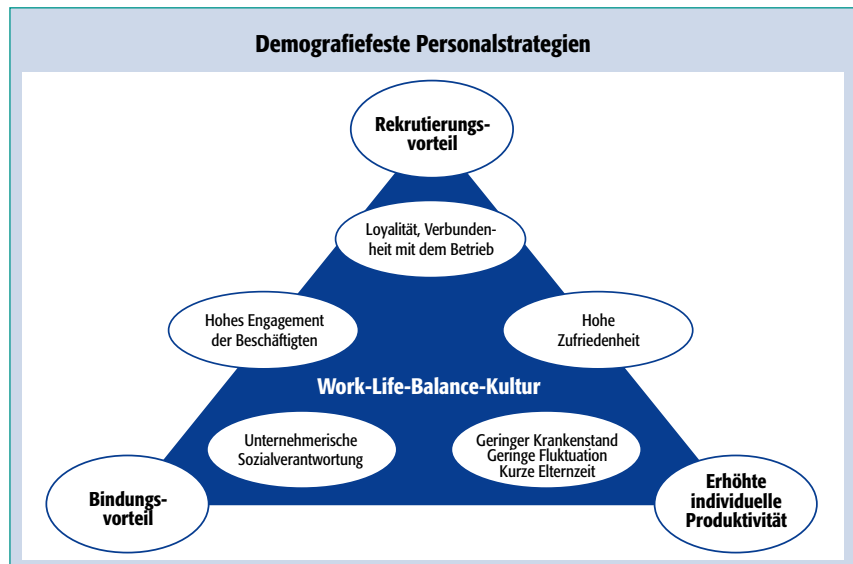
Angesichts der durch Verknappung von Arbeitskräften gestellten, besonderen Anforderungen an die Gewinnung und Bindung von qualifizierten und motivierten Mitarbeitern wird der Wettbewerb der Zukunft also vor allem auf den Personalmärkten entschieden. Denn die Beschäftigten werden die Attraktivität eines Unternehmens zunehmend auch danach bewerten, inwieweit es sie dabei unterstützt, Privat- und Berufsleben miteinander in Einklang bringen zu können.

Um auf diese zahlreichen, durch die demografischen Entwicklungen bedingten Herausforderungen zu reagieren oder sogar vorbeugend zu handeln, war und ist man also gut beraten, den Mitarbeitern interessante Angebote in Sachen Work-Life-Balance zu unterbreiten. In diesem Kontext haben inzwischen auch schon einige Unternehmen ganzheitliche Personalmanagementsysteme erstellt. Konzepte, die sich vorwiegend an den Bedürfnissen der Beschäftigten ausrichten:

- an ihrem beruflichen Lebenszyklus – von der Berufswahl bis zum Ausscheiden aus dem Berufsleben,
- an ihrem familiären Lebenszyklus – von der Gründung einer Familie über die Kindererziehung bis hin zur Betreuung von pflegebedürftigen Familienmitgliedern,
- an ihrem biosozialen Lebenszyklus – also der Förderung der unterschiedlichen Potenziale in den unterschiedlichen Lebensphasen.

Als einer der kreativsten Lösungsansätze bietet sich hier die Einrichtung insolvenzgeschützter und innovativer Zeitwertkonten an, auch Lebensarbeitszeitmodelle genannt. Sowohl das bereits seit 1998 bestehende „Flexi-Gesetz“ – dem Gesetz zur Verbesserung der Rahmenbedingungen für die Absicherung flexibler Arbeitszeitregelungen – als auch das zum 1. Januar 2009 in Kraft getretene „Flexi-II-Gesetz“ haben die Maßnahmen zur flexiblen Gestaltung der Lebensarbeitszeit maßgeblich positiv beeinflusst.

Gerade im Zusammenhang mit dem Ruf nach mehr Innovationen und neuen Ideen in den Unternehmen bieten



gerade Zeitwertkonten und Lebensarbeitszeitmodelle zahlreiche Chancen für die Unternehmen. So ermöglichen sie etwa mehr Flexibilität bei der Arbeitsorganisation und -gestaltung, bieten eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie und kommen dem Wunsch nach einer freien Lebensgestaltung oder nach mehr finanzieller Sicherheit im Alter entgegen.

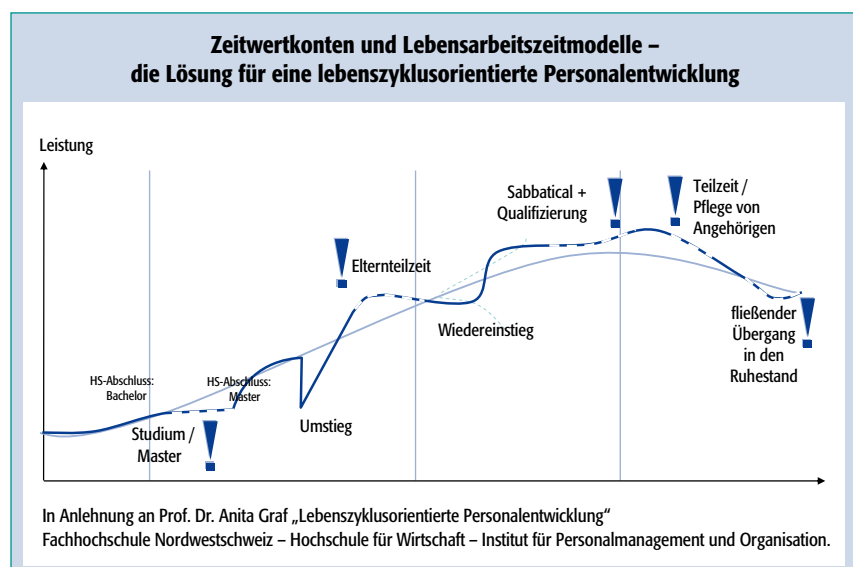
### Das Prinzip von Zeitwertkonten ist einfach

Überstunden, Urlaubstage, Bonifikationen, das Urlaubs- und Weihnachtsgeld oder auch Bestandteile des regulären Entgelts können vom Arbeitnehmer zunächst steuer- und sozialversicherungsfrei auf einem Zeitwertkonto angespart werden. Zur Kapitalanlage und Insolvenzsicherung überführt der Arbeitgeber das Entgelt in gesetzeskonforme

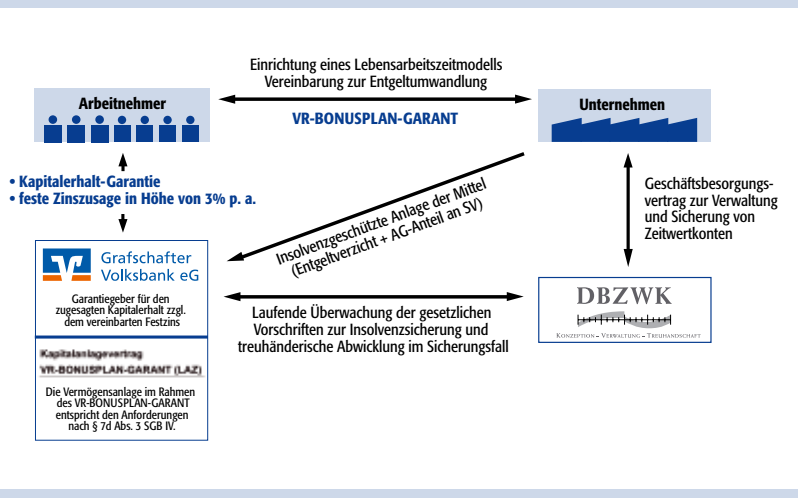
und sicherheitsorientierte Vermögenslösungen. Mit dem gebildeten Wertgut haben sind längere Freistellungsphasen für den Arbeitnehmer (zum Beispiel für Weiterbildung/Qualifizierung, Sabbatical, Kindererziehung, Betreuung häuslicher Pflegefälle et cetera) ebenso möglich, wie der Vorruhestand. Er kann also ohne Einbußen bei der gesetzlichen Rente früher als mit 67 Jahren aus dem Berufsleben aussteigen. Der Arbeitnehmer ist auch während der Freistellungsphase beim Arbeitgeber angestellt und erhält weiter sein Gehalt – finanziert aus dem Wertgut haben.

### KMU-Wertkontenmodelle führen „Mauerblümchen-Dasein“

Bisher nutzen hauptsächlich Großunternehmen die Möglichkeiten, die das Flexi-Gesetz bietet und die im Rahmen flexibler Arbeitszeitmodelle wie bei



**Das Vermögens- und Treuhandkonzept im Überblick**



Volkswagen und vielen anderen Dax-Unternehmen Einzug gehalten haben. Die gesetzlich geschaffene Möglichkeit, geleistete Beschäftigungszeit als Guthaben anzusammeln und später zu einer mittel- oder sogar längerfristigen Freistellung einzusetzen, hat sich in den Unternehmen mit einem solchen Angebot bereits bestens bewährt. Denn Zeitwertkonten erlauben eine Dynamik in der Arbeitswelt, die dem Älterwerden der Bevölkerung sehr entgegenkommt.

Mittlerweile ist die Einführung von in Geld geführten Zeitwertkonten in vielen Tarifverträgen fest verankert und nicht zuletzt auch für die Beschäftigten im Öffentlichen Dienst möglich. Zeitwertkonten sind nicht nur für große Unternehmen ein wertvolles personalpolitisches Steuerungsinstrument. Alle Unternehmen können die interessanten Gestaltungsvorteile, die Lebensarbeitszeitmodelle bieten, für sich nutzen: Von den Kleinunternehmen, über klassische Handwerksbetriebe bis hin zum ausgewachsenen Mittelstand. Ernüchternd dagegen ist das Umfrage-Ergebnis des Deutschen Industrie- und Handelskammertages (DIHK): Danach führen nur zwei Prozent aller Betriebe mit weniger als 500 Beschäftigten Lebensarbeitszeitkonten, was den enormen Informations- und Handlungsbedarf verdeutlicht.

**VR-BONUSPLAN-GARANT Alternative I**

**Die sichere Vermögensanlage und der vereinbarte Festzins sorgen für ein klar kalkulierbares Wertkontenmodell**

Alter	Nettolohn-verzicht	Steuern	Sozial-abgaben AN	Sozial-abgaben AG	Gesamt	Zeitkonto	Freist. Monate	Entnahme Zeitkonto
30	638	319	243	232	1.432	1.398		
31	638	319	243	232	1.432	2.837		
32	638	319	243	232	1.432	4.320		
33	638	319	243	232	1.432	5.847		
34	638	319	243	232	1.432	7.420		
35	638	319	243	232	1.432	9.040		
36	638	319	243	232	1.432	10.708		
37	638	319	243	232	1.432	12.427		
38	638	319	243	232	1.432	14.197		
39	638	319	243	232	1.432	16.021		
40	638	319	243	232	1.432	17.899		
41	638	319	243	232	1.432	19.833		
42	638	319	243	232	1.432	21.826		
43	638	319	243	232	1.432	23.878		
44	638	319	243	232	1.432	25.992		
45	638	319	243	232	1.432	28.169		
46	638	319	243	232	1.432	30.412		
47	638	319	243	232	1.432	32.722		
48	638	319	243	232	1.432	35.101		
49	638	319	243	232	1.432	37.551		
50	638	319	243	232	1.432	40.075		
51	638	319	243	232	1.432	42.675		
52	638	319	243	232	1.432	45.353		
53	638	319	243	232	1.432	48.111		
54	638	319	243	232	1.432	50.952		
55	638	319	243	232	1.432	53.878		
56	638	319	243	232	1.432	56.982		
57	638	319	243	232	1.432	59.996		
58	638	319	243	232	1.432	63.193		
59	638	319	243	232	1.432	66.487		
60	638	319	243	232	1.432	69.879		
61	638	319	243	232	1.432	73.373		
62	638	319	243	232	1.432	76.971		
63	585	292	223	213	1.313	78.293	1	2.268
64	0	0	0	0	0	53.425	12	27.218
65	0	0	0	0	0	27.810	12	27.218
66	0	0	0	0	0	1.427	12	27.218

**Freistellungsphase**

**Ausgangs-Basis Arbeitnehmer:** Bruttolohn vor Umwandlung 2.000 €, monatliche Entgeltumwandlung 100 €  
**Kumuliertes Liquiditätsergebnis:** Festzins von 3% p. a. (nach Berücksichtigung des 2,5-prozentigen Agios).

**Vorteile für Arbeitgeber und Arbeitnehmer**

Es gibt viele gute Gründe für Unternehmen Zeitwertkonten zu implementieren. Arbeitgebern wird ein wirksames Personalinstrument zur Arbeitszeitflexibilisierung und Steuerung der Altersstruktur im Unternehmen zur Seite gestellt und Mitarbeiter können die Gestaltung ihrer Lebensarbeitszeit gezielt auf ihre beruflichen und privaten Bedürfnisse abstimmen. Das ist gleichermaßen attraktiv für Arbeitgeber und Arbeitnehmer.

Insbesondere die Vorteile für die Unternehmen durch die bessere Nutzung von Marktchancen und die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit liegen auf der Hand:

**Reduzierung von Personalkosten**

● Nutzung einer arbeitnehmerfinanzierten Vorruhestandslösung und somit

Vermeidung von kostenintensiven Vorruhestandsmodellen

- Wegfall von Abfindungszahlungen
- Reduktion von Krankheitskosten

**Beeinflussung der innerbetrieblichen Demografie**

● Vermeidung überalterter Mitarbeiterstrukturen

● Sozialverträgliche Verjüngung der Belegschaft

● Optimierte und moderne Personalplanung

**Moderne Alternativen zur ausgelaufenen Altersteilzeitregelung**

● Ersatz der ausgelaufenen staatlichen Förderung der Altersteilzeit

**Zukunftsweisendes Personalmanagement**

● Langfristige Know-how-Sicherungs- und Qualifizierungskonzepte zum Erhalt der Leistungsfähigkeit

● Höhere Mitarbeiter-Effektivität über die Gesamtdauer der Betriebszugehörigkeit

● Schaffung höherer Mitarbeitermotivation und damit Senkung der Fluktuationskosten

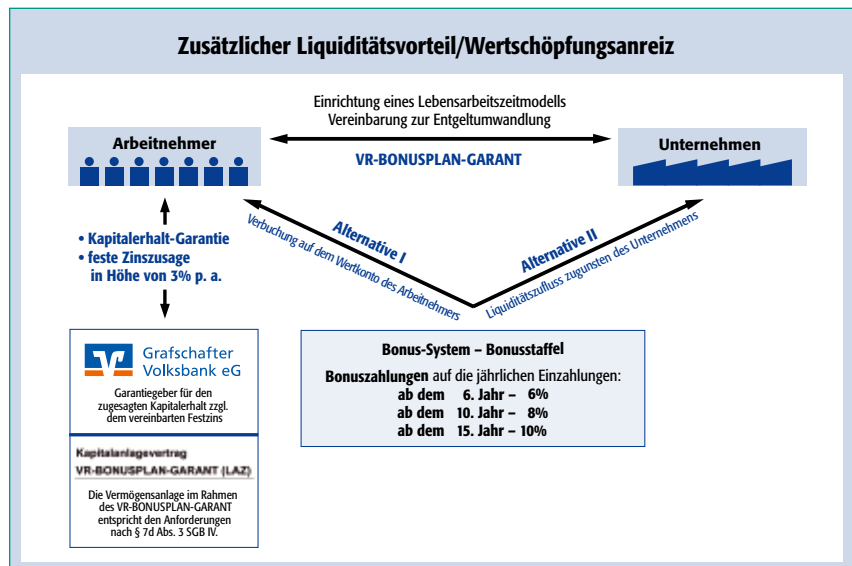
● Mitarbeiterbindung führt zur Sicherung der vorhandenen Arbeitnehmer-Kompetenzen

● Imagesteigerung des Unternehmens – Positionierung als innovativer und familienbewusster Arbeitgeber

● Angesichts des Fachkräftemangels dienen attraktive Wertkontenmodelle dazu, qualifiziertes Personal zu gewinnen und an das Unternehmen zu binden.

**Qualifizierte Beratung ist wichtig**

Die Einführung und Verwaltung eines Lebensarbeitszeitmodells ist ein komplexer Prozess. Im Focus muss dabei immer stehen, dass die Implementierung und Verwaltung der Wertkonten mit dem bestmöglichen finanziellen und betriebswirtschaftlichen Nutzen für das Unternehmen und dessen Mitarbei-



**VR-BONUSPLAN-GARANT Alternative II**  
Das Bonus-System als Liquiditätsvorteil/Wertschöpfungsanreiz für das Unternehmen

Alter	Zuführung Wertkonto	Kosten	Bonus in %	Bonus Betrag	kumulierter Betrag
30	1.432 €	30 €			-300 €
31	1.432 €	30 €			-330 €
32	1.432 €	30 €			-360 €
33	1.432 €	30 €			-390 €
34	1.432 €	30 €			-420 €
35	1.432 €	30 €	6,00%	86 €	-364 €
36	1.432 €	30 €	6,00%	86 €	-308 €
37	1.432 €	30 €	6,00%	86 €	-252 €
38	1.432 €	30 €	6,00%	86 €	-196 €
39	1.432 €	30 €	8,00%	114 €	-112 €
40	1.432 €	30 €	8,00%	114 €	-28 €
41	1.432 €	30 €	8,00%	114 €	56 €
42	1.432 €	30 €	8,00%	114 €	140 €
43	1.432 €	30 €	8,00%	114 €	224 €
44	1.432 €	30 €	10,00%	143 €	337 €
45	1.432 €	30 €	10,00%	143 €	450 €
46	1.432 €	30 €	10,00%	143 €	563 €
47	1.432 €	30 €	10,00%	143 €	676 €
48	1.432 €	30 €	10,00%	143 €	789 €
49	1.432 €	30 €	10,00%	143 €	902 €
50	1.432 €	30 €	10,00%	143 €	1.015 €
51	1.432 €	30 €	10,00%	143 €	1.128 €
52	1.432 €	30 €	10,00%	143 €	1.241 €
53	1.432 €	30 €	10,00%	143 €	1.354 €
54	1.432 €	30 €	10,00%	143 €	1.467 €
55	1.432 €	30 €	10,00%	143 €	1.580 €
56	1.432 €	30 €	10,00%	143 €	1.693 €
57	1.432 €	30 €	10,00%	143 €	1.806 €
58	1.432 €	30 €	10,00%	143 €	1.919 €
59	1.432 €	30 €	10,00%	143 €	2.032 €
60	1.432 €	30 €	10,00%	143 €	2.145 €
61	1.432 €	30 €	10,00%	143 €	2.258 €
62	1.432 €	30 €	10,00%	143 €	2.371 €
63	1.432 €	30 €	10,00%	143 €	2.484 €

**Wachsende Liquidität zugunsten des Unternehmens**

**Kumuliertes Liquiditätsergebnis:**  
Unter Berücksichtigung der einmaligen Implementierungsgebühr in Höhe von 300 € der jährlichen Gebühren für Wertkontenverwaltung, Übernahme der Aufzeichnungspflichten, Treuhandabwicklung in Höhe von 30 € und Bonusauszahlung an das Unternehmen gemäß Bonusstaffel (ab 6. Jahr 6% – ab 10. Jahr 8% – ab 15. Jahr 10%).

ter geschieht. Wichtige Faktoren für die effiziente und Erfolg versprechende Einführung in Unternehmen sind vor allem eine kompetente und umfassende Beratung, rechtssichere Durchführung, stimmige Abwicklung, Insolvenzsicherheit, ein erfahrenes Administrationsmanagement, sichere Kapitalanlageinstrumente und die Möglichkeit zur Individualgestaltung. Die Deutsche Beratungsgesellschaft für Zeitwertkonten und Lebensarbeitszeitmodelle mbH (DBZWK), Schwäbisch Gmünd, hat in diesem Kontext in ihrer Eigenschaft als Konzeptionäerin, Wertkontenverwalterin und Treuhänderin unter Berücksichtigung der aktuellen Gesetzesvorgaben Verfahren und Werkzeuge entwickelt, die optimiert alle Anforderungen erfüllen.

### Verbesserte gesetzliche Rahmenbedingungen

Vor dem Hintergrund der stetig steigenden Nachfrage nach Arbeitszeitmodellen gilt es auf den Insolvenzschutz und die Vermögensanlage von Wertguthaben ein ganz besonderes Augenmerk zu richten.

Aus diesem Grund hat nun der Gesetzgeber vorgegeben, dass Wertguthaben in entsprechender Anwendung den Vermögensanlagevorschriften für Sozialversicherungsträger unterliegen – damit hier der Grundsatz der Investitionssicherheit greift. Durch diese neuen Rahmenbedingungen zum gesetzlich vorgeschriebenen Insolvenzschutz und dem Gebot der sicheren Vermögensanlage sollen Teil- oder sogar Totalverluste des Guthabens auf einem Zeitwertkonto grundsätzlich vermieden werden. Das Gesetz verpflichtet den Arbeitgeber, der Sicherheit der Kapitalanlage und dem Insolvenzschutz sowie der Portabilität von Zeitwertkonten einen hohen Stellenwert einzuräumen. Dabei sind die Neuregelungen darauf ausgerichtet, einen ausgewogenen Ausgleich zwischen dem Interesse der Beschäftigten an der notwendigen Sicherheit der Wertguthaben und dem Wunsch nach einer guten Renditechance zu schaffen.

### VR-BONUSPLAN-GARANT – eine sichere Vermögenslösung

Mit der Zielsetzung: Klar verständlich, transparent und sicher für den Arbeit-

nehmer – personalpolitisch und betriebswirtschaftlich hoch interessant für das Unternehmen – wurde gemeinsam mit der DBZWK auf der Grundlage der neusten Gesetzeslage das innovative Wertkontenmodell VR-BONUSPLAN-GARANT entwickelt. Zur Finanzierung des Lebensarbeitszeitkontos wird das Wertguthaben (Entgeltverzicht der Arbeitnehmer) in einer speziell konzipierten und äußerst flexiblen Vermögensanlage im Hause der Grafschafter Volksbank eG sicher und rentabel angelegt. Das Unternehmen übernimmt bei dem VR-BONUSPLAN-GARANT nicht selbst das Vermögens- und Anlagemanagement, sondern überträgt die vom Gesetzgeber geforderte „Werterhaltungs-Garantie“ auf die Grafschafter Volksbank eG.

Mit dem VR-BONUSPLAN-GARANT wurde eigens für Zeitwertkonten und Wertguthaben ein innovatives Vermögensanlage-, Verwaltungs- und Treuhandkonzept entwickelt. Der Schwerpunkt des Modells liegt auf der langfristigen Sicherheit der Vermögensanlage von Wertguthaben und der Erträge, einer insolvenzgeschützten Treuhandabwicklung und eines Höchstmaßes an Flexibilität in der Einzahlungs- und Auszahlungsphase.

Dabei weist das Vermögenskonzept folgende Merkmale auf:

- Feste – laufzeitunabhängige – Zinsgutschrift auf den jeweiligen Entgeltumwandlungsbetrag des Arbeitnehmers in Höhe von drei Prozent pro Jahr
- Geringe Kosten-Struktur für den Arbeitnehmer (Agio auf den Anlagebetrag nur 2,5 Prozent)
- Geringe – erfolgsabhängige – Kostenstruktur für das Unternehmen im Rahmen der Implementierung und Verwaltung
- Zudem wird ein Bonus auf die jährlichen Einzahlungen fällig:

ab dem 6. Jahr	6 Prozent
ab dem 10. Jahr	8 Prozent
ab dem 15. Jahr	10 Prozent.

Die Arbeitnehmer nutzen ein klar verständliches, transparentes und durch die Festzinsvereinbarung sicher und einfach zu kalkulierendes Wertkonten-

modell. Dem Unternehmen verbleiben die einmaligen Implementierungs-Aufwendungen sowie die laufenden Verwaltungs- und Treuhandgebühren nicht als eigener Aufwand, sondern können durch die Bonuszahlungen in den Folgejahren mehr als kompensiert werden.

Ein Höchstmaß an Sicherheit, eine attraktive Verzinsung sowie zudem jederzeit verfügbare Finanzmittel, verbunden mit einer ausgesprochen kostengünstigen Vermögenslösung, zeichnen dabei das neue Vermögens- und Treuhandmodell VR-BONUSPLAN-GARANT aus.

### Win-win-Situation

Die Gestaltung des demografischen Wandels ist eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe. Zukünftig wird es darauf ankommen, durch intelligente Modelle und Module Unternehmer- und Arbeitnehmerinteressen, betriebswirtschaftliche Ziele und personalpolitische Maßnahmen ausgewogen zu gestalten und miteinander zu verzahnen. Das wegweisende Instrument von Wertkontenmodellen zur Flexibilisierung der Lebensarbeitszeit wird dabei zu den wesentlichsten Faktoren gehören, das für eine neue personalpolitische Stabilität in den Unternehmen sorgt.

Angesichts der durch Verknappung von Arbeitskräften gestellten Anforderungen an die Gewinnung und Bindung von qualifizierten und motivierten Mitarbeitern wird der Wettbewerb der Zukunft vor allem auf den Personalmärkten entschieden. Denn die Beschäftigten werden die Attraktivität eines Unternehmens zunehmend auch danach bewerten, inwieweit es sie dabei unterstützt, Privat- und Berufsleben miteinander in Einklang bringen zu können. Das wegweisende Instrument von Wertkontenmodellen zur Flexibilisierung der Lebensarbeitszeit wird dabei zu den wesentlichsten Faktoren gehören, Unternehmer- und Arbeitnehmerinteressen, betriebswirtschaftliche Ziele und personalpolitische Maßnahmen ausgewogen zu gestalten und miteinander zu verzahnen. Vor diesem Hintergrund sind Zeitwertkontenlösungen der konkurrenzlose Schlüsselfaktor für erfolgreiches Personalmanagement und werden zukünftig aus der täglichen Unternehmenspraxis nicht mehr wegzudenken sein. V&S