



## Zeitwertkonten

Ein unterschätztes Arbeitszeitmodell  
Von Thomas Pochadt, Steffen Raab  
Murmans © 2009, 167 Seiten

### Fokus

Führung & Management  
Strategie  
Marketing & Verkauf  
Finanzen  
▶ **Personalwesen**  
IT, Produktion & Logistik  
Karriere  
KMU  
Wirtschaft & Politik  
Branchen  
Interkulturelles Management  
Verwandte Themen

### Take-Aways

- Zeitwertkonten sind ein Instrument des strategischen Personalmanagements und machen den Arbeitsplatz für junge Talente attraktiv.
- Ein Zeitwertkonto bedeutet Bruttosparsen: Lohnsteuer, Solidaritätszuschlag und ggf. Kirchensteuer werden erst bei Auszahlung fällig.
- Am Zeitwertkonto beteiligt sind Arbeitnehmer, Arbeitgeber, Treuhänder, Produktgeber (Bank, Versicherung) sowie ein Verwalter als kommunikative Schnittstelle.
- Über die Verwendung des Zeitwertkontos entscheidet der Arbeitnehmer.
- Der Bedarf ist da, der gesetzliche Rahmen ist geschaffen, und die Unternehmen bleiben in der Ausgestaltung der Zeitwertkonten autonom.
- Geldanlagen sind nie ganz risikofrei, aber der Gesetzgeber hat dafür gesorgt, dass Zeitwertkonten zu den sichersten Anlagen zählen.
- Je höher das Eintrittsalter beim Zeitwertkontenmodell, umso kürzer der mögliche Freistellungszeitraum.
- Zeitwertkonten werden auf lange Sicht angelegt, deshalb steht am Anfang stets eine ausführliche Situationsanalyse.
- Für Niedriglohngruppen sind Zeitwertkonten meist nur in Verbindung mit Arbeitgeberzuschüssen sinnvoll.
- Ausführliche und individuelle Information der Mitarbeiter sorgt für breite Akzeptanz des Zeitwertkontenmodells.

### Rating (bester Wert: 10)

Gesamt-Rating	Umsetzbarkeit	Innovationsgrad	Stil
6	7	8	4

## Relevanz

### Das lernen Sie

Nach der Lektüre dieses Abstracts kennen Sie: 1) die Vor- und Nachteile von Zeitwertkonten für Mitarbeiter und Betrieb und 2) die Probleme, die mit den unterschiedlichen Interessen verbunden sind.

### Empfehlung

Früher in Rente gehen, eine Auszeit nehmen, sich um die Kinder oder um pflegebedürftige Angehörige kümmern – all das lässt sich meist nur bewerkstelligen, wenn ausreichend finanzielle Mittel vorhanden sind. Wie man diese attraktiv ansparen kann, erläutern die Autoren in ihrem Buch. Zeitwertkonten, so prognostizieren sie, sind das „Lebensarbeitszeitmodell“ der Zukunft. Sie beschreiben detailliert, was Zeitwertkonten sind, welche rechtlichen Grundlagen dafür existieren und wie sich die Vor- und Nachteile für Arbeitgeber und Arbeitnehmer darstellen. Bandwurmsätze mit viel Fachjargon und ein eher trockener Stil machen das Lesen allerdings nicht unbedingt zum reinen Vergnügen. Sehr hilfreich ist der Anhang mit zahlreichen Literaturtipps, Internetlinks und Gesetzestexten. *getAbstract* empfiehlt das Buch deutschen Arbeitgebern ebenso wie Arbeitnehmern, vor allem den gewerkschaftlich engagierten unter ihnen, um sich mit dieser noch neuen Materie vertraut zu machen.

*„Zeitwertkonten sind ein komplexes, aber höchst wirkungsvolles und nachhaltiges Lebensarbeitszeitmodell abseits jeder kurzlebigen Mode.“*

*„Zeitwertkonten sind Modelle für abhängig Beschäftigte, die nach deutschem Recht rentenversicherungspflichtig sind.“*

## Abstract

### Heute arbeiten, morgen kassieren

Ganz neu ist die Idee nicht: VW startete bereits 1998 mit seinem Zeit-Wertpapier eine neue Ära der Altersabsicherung. Was der Arbeitnehmer während seines Arbeitslebens an Überstunden und Entgeltbeträgen ansparte, konnte er später dazu nutzen, bei vollen Bezügen früher in Rente zu gehen. Die Beine dieses Modells waren allerdings noch etwas wacklig, weil rechtliche Grundlage und Insolvenzschutz fehlten. Doch der Gesetzgeber zog schnell nach, es kam das erste „Flexigesetz“ (Gesetz zur sozialrechtlichen Absicherung flexibler Arbeitszeitregelungen), das zehn Jahre später, im August 2008, novelliert und zum so genannten „Flexi II“ umgebaut wurde. Ein wichtiges Element dieses Gesetzes ist, dass der Arbeitgeber ein Zeitwertkonto nicht antasten darf, um z. B. laufende Arbeitszeit- oder Produktionsschwankungen auszugleichen.

Was Sie als Arbeitnehmer auf Ihrem Konto ansparen, steht in den Betriebsvereinbarungen: Dies können z. B. Tantiemen, Weihnachts- oder Urlaubsgeld, Resturlaub oder Überstunden oder ein fester Betrag Ihres Gehalts sein, auf den Sie monatlich verzichten. Letzteres ist derzeit die Regel. Das Guthaben wird Ihnen dann in Form von Freistellung von der Arbeit ab mindestens einem Monat wieder ausgezahlt. Für den dann weiter bezahlten Lohn werden Lohnsteuer, Solidaritätszuschlag und ggf. Kirchensteuer fällig. Aber eben erst bei Auszahlung; deshalb ist das Bruttosparen über Zeitwertkonten so attraktiv.

Die Verwendung Ihres Zeitwertkontos lässt neben den „Klassikern“ Altersteilzeit und Vorruhestand weitere Gestaltungsmöglichkeiten zu: Sie können Ihr Konto für die Elternzeit verwenden, für Qualifizierungsmaßnahmen oder für die Pflege von Angehörigen. In

*„Ein Zeitwertkonto bilanziert eine aufgeschobene Vergütung mit dem Ziel der Freistellung.“*

*„Zeitwertkonten sind kein politisches, sondern ein tarifliches Instrument.“*

*„Im Fall der Arbeitslosigkeit bewertet die Bundesagentur für Arbeit das ausbezahlte Guthaben nicht anders als jede Sparrücklage.“*

*„Zu Beginn der Planungsphase bei der Einführung von Zeitwertkonten sollten Sie die Demografiestruktur Ihres Unternehmens analysieren.“*

vielen Ländern dient das Zeitwertkonto traditionellerweise zur Finanzierung eines Sabbaticals. Diese meist einjährige Auszeit lässt sich u. a. für Weiterbildung, Umschulung, Hausbau oder Reisen nutzen. Der Ausgleich steht Ihnen auch dann zu, wenn Sie den Arbeitgeber wechseln. Der ehemalige Arbeitgeber muss Ihnen das Guthaben mitgeben (Portabilität). Hat das neue Unternehmen keine Zeitwertkonten, können Sie Ihr Guthaben der Deutschen Rentenversicherung Bund übertragen oder es auflösen.

### **Unterschiedlichen Interessen gerecht werden**

Im Jahr 2004 sind die Deutschen durchschnittlich mit 63 in Rente gegangen. Bis Ende 2011 liegt die Regelaltersgrenze bei 65 Jahren und sie wird sukzessive steigen, bis die ab 1964 Geborenen bis zur Vollendung des 67. Lebensjahres arbeiten müssen. Das gefällt kaum jemandem. Die Gothaer Versicherung hat dazu eine Studie gemacht: 84% der Arbeitnehmer würden demnach lieber vorher die Füße hochlegen – allerdings ohne sich finanziell einschränken zu müssen. Ein Zeitwertkonto hatten 2008 jedoch nur 18,4% der Beschäftigten, und nur eine Minderheit wusste, dass es so etwas gibt. Während Arbeitgeber oft davon ausgehen, dass die Nachfrage danach gering ist, ergab die Umfrage anderes: Fast die Hälfte der Arbeitnehmer würde es sofort nutzen, weitere 35% hätten gerne mehr darüber erfahren. Große Betriebe mit über 20000 Mitarbeitern bieten Zeitwertkonten schon an, allen voran die Metall-, Elektro- und die chemische Industrie.

Natürlich sind die Anforderungen an Zeitwertkonten aus Arbeitgeber- und Arbeitnehmersicht unterschiedlich, aber es existieren Vorschläge für einen Interessenausgleich. Die Ziele für Unternehmen und Belegschaft sind letztlich ja dieselben: Arbeitsplätze und Unternehmen sollen erhalten bleiben. Die drei Haupttreibungspunkte bei Zeitwertkonten sind:

- **Finanzierung:** Ist es allein Sache der Arbeitnehmer, ihre Wertguthaben zu finanzieren, bremst das ein wenig deren Motivation, vor allem bei den älteren Mitarbeitern. Will der Arbeitgeber das Ansparverhalten seiner Mitarbeiter lenken, muss er einen Anreiz schaffen. Der Arbeitgeberzuschuss ist dafür ein probates Mittel. Aber Vorsicht: Wenn Sie keine jährliche Obergrenze für den Zuschuss pro Mitarbeiter festlegen, gerät womöglich die Liquidität Ihres Unternehmens in Gefahr.
- **Verwendung:** Das Wertguthaben gehört dem Arbeitnehmer, keine Frage, also kann er frei entscheiden, wann er es nutzen will. In auftragsstarken Zeiten findet der Vorgesetzte die Entscheidung für ein Sabbatical sicher wenig angebracht, und wenn es kriselt, hätte der Arbeitgeber es vermutlich gerne, dass Sie Ihr Wertguthaben für eine Freistellung nutzen. Ganz wichtig also, dass es eine Entnahmeregelung gibt.
- **Anlage:** Die Sicherung z.B. bei Insolvenz und die Beschränkung für die Anlage in Aktien und Aktienfonds auf max. 20% des Guthabenwertes sind ohnehin vom Gesetzgeber vorgeschrieben. Darüber hinaus suchen die Arbeitnehmer eine möglichst hohe Flexibilität bei der Anlageform, während die Arbeitgeber ihr Augenmerk auf niedrige Verwaltungskosten legen.

Nicht nur dass diese Interessenkonflikte gelöst werden müssen – auch die seit 2009 grassierende Wirtschaftskrise setzt der Akzeptanz von Zeitwertkonten zu. Tatsächlich hält sich das Risiko aus Arbeitnehmersicht aber in Grenzen. Werden Sie freigestellt, profitieren Sie dank finanzieller Absicherung und bestehender Sozialversicherung von Ihrem Guthaben. Übertragen Sie Ihr Guthaben an die Deutsche Rentenversicherung Bund, ist es sogar vor einer Anrechnung auf Hartz-IV-Ansprüche sicher.

*„Ein Zeitwertkonto ist ein langfristiges Modell, das für den Arbeitgeber ein hohes strategisches Lenkungspotenzial beinhaltet und für den Arbeitnehmer eine langfristige Geldanlage darstellt, deren Freistellungsnutzen Teil seiner Lebensplanung wird.“*

*„Betriebe mit hoch qualifizierten Mitarbeitern sollten die Altersteilzeit einer Frühverrentung vorziehen, um Kompetenzen möglichst lange im Unternehmen zu halten.“*

*„Zeitwertkonten ermöglichen es dem Unternehmer, in Bereichen mit einem Arbeitskräfteüberhang soziale Härten, Überalterung und Demotivation zu vermeiden.“*

## **Eine perfekte Verwaltung ist nötig**

Zeitwertkonten erfordern das Zusammenspiel von vier Partnern: Arbeitnehmer, Arbeitgeber, Treuhänder/Insolvenzversicherung und Produktgeber (Bank, Versicherung, Kapitalanlagegesellschaft). Die Fäden zu allen vier Beteiligten hält ein fünfter in der Hand: der Verwalter. Er ist die kommunikative Schnittstelle und archiviert alle Daten. Deshalb ist es besser, die Verwaltung nicht dem Produktgeber zu überlassen, denn wenn Sie sich von ihm trennen möchten, wird es kompliziert. Selbstverständlich können Sie die Verwaltung in Ihrem Unternehmen selbst abwickeln, aber Sie können sie natürlich auch in die Hände eines entsprechenden Dienstleisters legen, der die nötigen Softwarelizenzen und Erfahrungen besitzt. Künftig soll es für diese Dienstleister ein Zertifikat geben, achten Sie darauf.

## **Pro und kontra Zeitwertkonten**

So schön dieses Modell ist, es hat auch seine Schattenseiten, und zwar für beide Tarifpartner. Das fängt schon bei der Frage an, ob Sie sich das Ansparen überhaupt leisten können. Wer körperlich schwer arbeitet, hat zwar den Vorruhestand am nötigsten, kann aber in der Regel den geringsten Teil vom Lohn abzwacken und kaum Überstunden schieben. Als Arbeitgeber brauchen Sie aber gerade in diesen Berufsgruppen junge und motivierte Mitarbeiter.

Ein Beispiel, wie es funktionieren kann: Ein 30-jähriger Mitarbeiter mit einem Monatseinkommen von 3000 € brutto schreibt wöchentlich zwei Arbeitsstunden auf seinem Zeitwertkonto gut, sein Arbeitgeber zahlt dort jährlich 1000 € zusätzlich ein. Dieser Arbeitnehmer kann (einen Gehaltstrend von 2 % und eine Verzinsung des Guthabens von 4,5 % vorausgesetzt) 44 Monate vor Erreichen des Rentenalters bei vollem Gehalt den Ruhestand genießen. Lässt er sich nur 70 % auszahlen, darf er 60 Monate früher gehen. Oder, Variante drei, er wählt 140 Monate Altersteilzeit, arbeitet davon in der ersten Hälfte 100 % und die zweite Hälfte gar nicht mehr bei jeweils 70 % seines Gehalts (50 % vom Arbeitgeber, 20 % aus dem Zeitwertkonto). Aber zögern Sie nicht zu lange mit der Eröffnung eines Zeitwertkontos: Mit einem Einstiegsalter von 55 Jahren schaffen Sie es je nach Variante nämlich nur noch 9, 13 bzw. 36 Monate früher in den Ruhestand.

Ein weiteres Problem der Zeitwertkonten kann dann entstehen, wenn ältere hoch qualifizierte Arbeitnehmer mit ihrem Spezialwissen das Unternehmen aufgrund einer Freistellung frühzeitig verlassen. Wissenstransfer darf in Ihrem Unternehmen deshalb nicht nur auf dem Papier stehen, und das Know-how muss auch beim Nachwuchs ankommen – vorausgesetzt, Sie haben überhaupt genügend junge Talente. Wenn nicht, helfen Ihnen die Zeitwertkonten, um Ihre Mitarbeiter rechtzeitig für eine Fortbildung freizustellen.

## **Analysieren und planen spart Ärger**

Nehmen Sie zunächst die Altersstruktur in Ihrem Unternehmen unter die Lupe und verschaffen sich einen Überblick über den Personalbedarf in den nächsten 20 Jahren. Was Sie dabei herausfinden ist z. B., in welchen Abteilungen relativ viele junge oder relativ viele ältere Mitarbeiter beschäftigt sind. Auch wie sich die Altersstruktur in den kommenden Jahren entwickelt, wird beantwortet, in welchen Abteilungen langsam die Talente ausgehen und an welchen Standorten Sie eher junge oder eher erfahrene Mitarbeiter brauchen. Mit Zeitwertkonten können Sie auf all das reagieren. Zeichnet sich z. B. eine Überalterung ab, bieten sie sich als Instrument des strategischen Personalma-

*„Wie die Erfahrungen in der betrieblichen Altersversorgung gezeigt haben, erhöht sich die Teilnahmequote durch individuelle Beratung der Mitarbeiter.“*

*„Die Formel lautet: gesetzlicher Rahmen + Analyseergebnisse + Betriebsvereinbarung = langfristig funktionierendes Zeitwertkontenmodell zu beiderseitigem Vorteil.“*

*„Gute Berater sind juristisch geschult und verstehen es, die Vorgaben des Sozialgesetzbuches für das Unternehmen auszulegen.“*

nagements an, über Arbeitgeberzuschüsse junge Mitarbeiter zu gewinnen. Die hohen Rücklagen lassen dann eine Altersteilzeit zu, wodurch das Durchschnittsalter in Ihrem Unternehmen sinkt.

Als Nächstes klären Sie mit einer Zielgruppenanalyse, für welche Mitarbeiter die Einführung von Zeitwertkonten Sinn macht. Für die untersten Lohngruppen beispielsweise können Zeitwertkonten evtl. nur in Verbindung mit Arbeitgeberzuschüssen machbar sein. Oder es kristallisieren sich Unternehmensbereiche heraus, in denen die Mitarbeiter generell sehr häufig wechseln. Dort sind Langzeitkonten eher uninteressant. Für andere Abteilungen oder Standorte dagegen kann sich herausstellen, dass Ihr Unternehmen personalstrategisch aktiv werden muss, Zeitwertkonten sich also geradezu anbieten. Wo Sie in absehbarer Zeit dem „war for talent“ ausgesetzt sind und um Fachkräfte buhlen müssen, machen Zeitwertkonten den Arbeitsplatz besonders attraktiv.

Ein weiterer Schritt im Einführungsprozess ist die Zieldefinition: Was will Ihr Unternehmen damit erreichen? Wie sind die Auswirkungen auf die Altersstruktur, die Qualifikation und den Wissenstransfer? Was sich sicher auch ändert, sind Fehlzeiten und Motivation bei Ihren Mitarbeitern, aber auch der verwaltungstechnische Mehraufwand und die Liquidität. Das führt zum letzten Punkt, der Kostenanalyse. Einmalige (z. B. Beratung, Analyse und Einrichtung) und permanente Kosten (z. B. Verwaltung, Kapitalanlagekosten und Arbeitgeberzuschüsse) stehen den Einsparpotenzialen gegenüber, z. B. für Rekrutierung, Einarbeitung, Ausfallzeiten und Abfindungen.

### **Sorgfältige Ausgestaltung und Information sorgen für Akzeptanz**

Damit das Modell der Zeitwertkonten für Mitarbeiter und Betrieb ein Erfolg wird, müssen die Zielvereinbarungen sehr sorgfältig ausgestaltet werden. Die Vorgaben des Sozialgesetzbuches erlauben tatsächlich einen großen Spielraum. Die Stellschrauben, an denen Sie drehen können, sind: Ansparvarianten (Gehalt, Überstunden, Resturlaub), Entnahmooptionen (Elternzeit, Sabbatical, Vorruhestand), Zugriffsoptionen (z. B. nach Kündigung oder in Krisenzeiten), Kostenübernahme (wer trägt die Aufwendungen für das Zeitwertkonto?) sowie sonstige Regelungen (verlängern z. B. Krankentage die Freistellung?). Der Augenblick der Umsetzung ist die große Stunde des Verwalters, er ist die kommunikative Schnittstelle. Sorgen Sie dafür, dass alle Mitarbeiter rechtzeitig, ausführlich und individuell informiert werden. Wissen erhöht die Akzeptanz, und nur wenn alle mitmachen, wird das Zeitwertkontenmodell ein langfristiger Erfolg für beide Seiten.

## **Über die Autoren**

**Thomas Pochadt** ist Versicherungsbetriebswirt und hat sich auf die betriebliche Altersversorgung spezialisiert. Er sammelte Erfahrungen u. a. bei internationalen Versicherern, Industriemaklern und einer Schweizer Privatbank. Derzeit betreut er als Prokurist und Senior Consultant der Deutschen Zeitwert GmbH Projekte bei der Sauer Finance Holding GmbH. **Steffen Raab** ist Geschäftsführer der Deutschen Zeitwert GmbH. Seine fachlichen Kompetenzen umfassen die Ablauf- und Aufbauorganisation, den Vertrieb, das Marketing, die Konzeptentwicklung und deren Umsetzung.