

Attraktiv auch für den Mittelstand

ÜBERBLICK. Lebensarbeitszeitkonten müssen genau passen, um erfolgreich zu funktionieren. Besonders der Mittelstand tut sich bei der Auswahl noch schwer.

Von **Katharina Schmitt** (Red.)

Unterhält man sich mit Jürgen Hauser, Leiter Personal der Berenberg Bank, über das Thema Lebensarbeitszeitkonten (LAZ), klingt alles sehr klar: „Seit April 2006 bietet unser Unternehmen seinen 540 Mitarbeitern LAZ als freiwillige Leistung an. Unsere Mitarbeiter investieren in unsere eigenen Produkte, und ein externer Dienstleister verwaltet die Konten.“ – Doch sind Lebensarbeitszeitkonten wirklich so leicht für jedes mittelständische Unternehmen umsetzbar? Selbst Hauser gibt zu bedenken: „Die Personalabteilung war bei der Initiierung und Projektleitung federführend, doch allein schon um kritischen Stimmen zu begegnen, ist es unbedingt empfehlenswert, auf ein externes Beratungsunternehmen zurückzugreifen.“

Die sukzessive Anhebung des Rentenalters auf 67 Jahre erhöht den Bedarf nach flexiblen Ausstiegsmöglichkeiten vor Erreichen des Regeleintrittsalters dramatisch – bei Arbeitgebern wie Arbeitnehmern. Doch der Wegfall der Wiederbesetzungsprämie bei der Altersteilzeitregelung, die 2009 ausläuft, steht dazu in deutlichem Widerspruch. Intelligente Wege zur zukünftigen Finanzierung des Vorru-

hestands – inklusive unternehmerischer Steuerungsmöglichkeiten – sind deshalb unverzichtbarer denn je. LAZ, heute in Deutschland von etwa fünf Prozent aller Unternehmen eingesetzt, bieten konzeptionell herausragende Möglichkeiten, älteren Mitarbeitern den Vorruhestand auch zukünftig zu ermöglichen und damit die absehbar steigenden Vorruhestandskosten für Unternehmen zu minimieren.

Große Unternehmen wie VW, Siemens oder die Deutsche Bank bieten ihren Mitarbeitern seit Längerem entsprechende Modelle nahezu selbstverständlich an. Und inzwischen registrieren auch immer mehr Mittelständler die Vorteile dieser Vorsorgelösung. Soll der Mittelständler entsprechende Konzepte also schnellstmöglich kopieren und 1:1 umsetzen? Besser nicht, denn das Verhältnis von Aufwand und Nutzen – zum Beispiel mit Blick auf unternehmensindividuelle Ausgestaltungen und die tatsächlich zu erwartende Teilnehmerzahl – muss angemessen sein.

Standards im Mittelstand

Stärker als Großunternehmen sollten Mittelständler auf zumindest in Teilen standardisierte oder modular aufgebaute Lösungen setzen, wie sie bereits von verschiedenen Anbietern erarbeitet wurden. Im Vorteil sind hier beispielsweise Anbieter, die entsprechend modulare Lösungen schon für Organisationen und Verbände erarbeitet haben. Standardisierung ist dabei allerdings nicht mit fehlender Flexibilität zu verwechseln. „Der Arbeitgeber geht im Rahmen eines Zeitwertkontos eine Verpflichtung gegenüber



Zeit zu Geld machen – mit Lebensarbeitszeitkonten ist das möglich.

dem Arbeitnehmer in Höhe der aufgeschobenen Arbeitslohnzahlung ein“, erklärt Jens Kujawa, Vorstandsmitglied der Arbeitsgemeinschaft Zeitwertkonten und Leiter Lebensarbeitszeitkonten beim Beratungsunternehmen The Pension Consultancy (TPC). Für diesen Erfüllungsrückstand ist auf der Passivseite eine Rückstellung auf Grundlage des Einkommensteuergesetzes zu bilden. Neben dem eigentlichen Anspruch des Arbeitnehmers sind hierbei auch die darauf entfallenden Arbeitgeberanteile zur Sozialversicherung zu berücksichtigen. Die der Finanzierung dienenden Anlagemittel werden auf der Aktivseite der Bilanz ausgewiesen und die daraus resultierenden Erträge sind zum Teil zu versteuern. Unter Umständen kommt es zur Bildung von stillen Reserven, die eventuell zu einer Gewinnverlagerung und damit verbundener Eigenkapitalmehrung führen.

Zwei Wege zur Umsetzung

Bei der Umsetzung der Lebensarbeitszeitkonten konkurrieren vor allem zwei unterschiedliche Modelle: Im ersten übernimmt eine Depotbank oder Versicherung, also der Anbieter der jeweiligen Vermögensanlage, die Aufgaben des Treuhänders und Verwalters. Er ist dann sowohl für die Vereinbarung der LAZ, den Entgeltverzicht und die Verpfändungsvereinbarung zuständig. Im zweiten Modell führt ein unabhängiger Dienstleister eine Auswahl nach dem Prinzip „best advice“ durch. Je nach Zielsetzung des Unternehmens werden die besten Asset-Management-, Verwaltungs- und Insolvenzschutzangebote analysiert, bewertet und die Anbieter als Partner verpflichtet.

Beiden Modellen liegt die langfristige Entscheidung für einen beratenden und betreuenden Dienstleister zugrunde. Der Komplettanbieter (erstes Modell) nimmt dem Arbeitgeber allerdings der Möglichkeit, flexibel auf Marktveränderungen reagieren zu können. Im zweiten Modell hat der Arbeitgeber dagegen die Möglichkeit, Treuhänder, Verwalter

und Geldanlagemodelle auszutauschen. Die so mögliche Geldanlage in Form individueller Produkte kann sehr wohl im Interesse des Arbeitgebers wie beispielsweise im Falle der Berenberg Bank liegen. Die Steuerung des Gesamtmodells und der einzelnen Partner erfolgt auch hier aus einer Hand, ohne Mehraufwand für den Auftraggeber. „Der unabhängige Dienstleister muss fähig sein, ein individuelles Vorsorgemodell für das jeweilige Unternehmen zu entwickeln, das eine Komplettlösung aus Konzeption, Kapitalanlage, Insolvenzschutz, Administration und Kommunikation umfasst“, meint Kujawa. „Empfehlenswert ist zudem die Auswahl eines Anbieters, der die Verträge bei Einrichtung bedarfsgerecht, rechtssicher und kostengünstig gestaltet.“

Schon die Moderationsaufgaben innerhalb des Unternehmens sprechen für die Verpflichtung eines unabhängigen Beratungsunternehmens. Nur bei unparteiischer und transparenter Darstellung der Vorteile von Lebensarbeitszeitkonten wird sich die gewünschte breite Akzeptanz und Beteiligung ein-

stellen. Überhaupt kommt der professionellen Kommunikation von LAZ – und den damit verbundenen Zielen Information, Transparenz und Akzeptanz – ein enormer Stellenwert zu: Je nach Unternehmensgröße und -struktur eignen sich hierzu Betriebsversammlungen, Gruppenpräsentationen und praxisnahe Beispielrechnungen. Auch empfiehlt es sich, die Erwartungen und Vorbehalte aller beteiligter Gruppen zu Beginn der Umsetzung frühzeitig in gemeinsamen Workshops zu klären und die Kommunikation möglichst breit zu gestalten.

Für Consultants wie für Hafendarbeiter

Ein gerade im Mittelstand relevantes Argument für LAZ stellen die konkreten Wettbewerbsvorteile dar: „Wir haben ein Modell gesucht, bei dem Sonderzahlungen und Tantieme flexibel und brutto für netto eingebracht werden können“, erklärt Christian Petersen, Leiter Finanzen der PPI AG. Mit seinen 200 Mitarbeitern ist das Unternehmen spezialisiert auf die Geschäftsfelder Consulting, Software-Factory und E-Banking-Produkte

ÜBERBLICK

So funktionieren Zeitwertkonten

Durch Gehaltsumwandlung zahlt der Arbeitnehmer definierte Beträge wie laufendes Entgelt und Boni oder Zeitguthaben, wie nicht genommene Urlaubstage, Überstunden oder Mehrarbeit, brutto als Wertguthaben auf ein Lebensarbeitszeitkonto ein. Der Arbeitgeber deponiert dieses Wertguthaben auf einem gesonderten, gegen Insolvenz geschützten Sicherungskonto. Steuern und Sozialversicherungsbeiträge fallen erst bei der Auszahlung an.

Das Brutto-Wertguthaben erwirtschaftet dadurch im Laufe der Zeit – auch abhängig von der Anlageform – ansehnliche Erträge. Primärer Verwendungszweck des Wertguthabens muss immer die Freistellung beziehungsweise Finanzierung des Vorruhestands sein. Daneben bietet es weitere Nutzungsmöglichkeiten wie Teilzeitbeschäftigung, Ausdehnung der Elternzeit sowie Finanzierung eines Sabbaticals oder externer Qualifizierungsmaßnahmen.

In Ausnahmefällen ist eine Übertragung auf die bAV vor Beginn der gesetzlichen Rente möglich. Bei Beendigung des Arbeitsverhältnisses besteht darüber hinaus die Aussicht, das Wertguthaben auf den neuen Arbeitgeber zu übertragen. Eine Auszahlung des Wertguthabens kommt bei Beendigung des Arbeitsverhältnisses oder in Ausnahmefällen (beispielsweise bei wirtschaftlicher Notlage) infrage.

– das Recruiting auf leer gefegten Märkten ist dementsprechend anspruchsvoll. „PPI überzeugt seine Kunden vor allem mit der hohen Qualifikation und Motivation seiner Mitarbeiter“, ergänzt Petersen. „Wir wollten mit der Einrichtung von LAZ als Arbeitgeber noch attraktiver werden.“ Bereits im Mai 2006 führte das Unternehmen LAZ ein. Inzwischen nutzen es 55 Mitarbeiter zwischen 30 und 45 Jahren – mit steigender Tendenz.

Die bisher vielfach praktizierte Frühverrentung half in den vergangenen Jahrzehnten auch körperlich tätigen Arbeitnehmern mehrheitlich zu einer akzeptablen Vorruhestandslösung. Vor dem Hintergrund der wegfallenden Altersteilzeitregelung bietet die Gesamthafenbetriebs-Gesellschaft m.b.H. (GHB), Hamburg, seit 2006 ihren rund 900 im Umschlagsbereich tätigen gewerblichen Mitarbeitern LAZ an. „GHB-Mitarbeiter arbeiten im Regelfall nur bis zirka 62 Jahre“, erklärt Hartwig Fette, Leiter Controlling/IT. „Das Mehrarbeitsvolumen sowie die aufgrund der Arbeitszeitverkürzung gewährten freien Tage bieten ein nennenswertes Potenzial für das LAZ-Konto. Darüber hinaus erhöht sich die Verfügbarkeit

der Mitarbeiter, da sie in diesen Zeiten produktiv eingesetzt werden können.“

Um unabhängig und flexibel zu sein, entschied sich die GHB für eine Ausschreibung. Auch wenn Fette die Rolle der Personalleitung als „zentral“ bezeichnet, ist er sich heute sicher, dass die Umsetzung der LAZ ohne einen externen Berater mit sehr gutem Überblick über die Marktsituation und Anlageprodukte nicht funktioniert: „Gerade in der Anfangsphase war die Moderation sehr wichtig, um auch Bedenken des Betriebsrats aufzufangen. Nach der Entscheidung für TPC ging die Umsetzung relativ einfach.“ Zum Service gehörte auch eine Hotline für Mitarbeiterfragen, dies war sinnvoll, um einerseits Informationsbedürfnisse der Mitarbeiter möglichst schnell und vollständig zu befriedigen, andererseits die Personalabteilung zu entlasten.

Ruhestand bei voller Gehaltsleistung

Bei der eigentlichen Ausgestaltung waren Fette und dem Betriebsrat spezifische Details wichtig: Die LAZ sollten so flexibel sein, dass Mitarbeiter Überstunden auf ihr Konto einzahlen können, weitere Zeitkontingente aber auch ausgezahlt oder

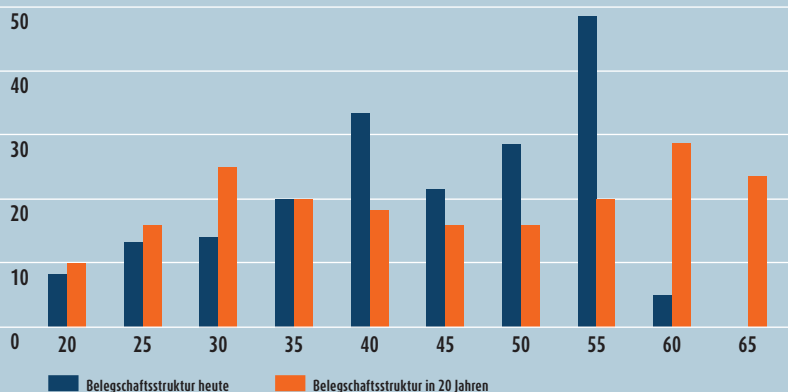
„abgefeiert“ werden können. Fette nennt die Vorteile: „Die hohe Verfügbarkeit und Produktivität der Mitarbeiter bleibt für unser Unternehmen dadurch auch bei großer Auslastung erhalten.“ Von 750 teilnahmeberechtigten Mitarbeitern nutzen heute rund 90 Prozent der Belegschaft LAZ.

Ähnlich beurteilt auch Hubertus Ritzke, Geschäftsführer des Gesamthafenbetriebsvereins (GHBV) Bremen, die Situation für sein Unternehmen, das im Hafenbereich 800 Mitarbeiter beschäftigt. Einen großen Vorteil der Einführung von LAZ – seit letztem Quartal 2007 – sieht er darin, „dass den Mitarbeitern langfristig die Möglichkeit gegeben wird, aus dem aktiven Arbeitsleben in den Ruhestand zu treten, und zwar bei vollen Gehaltsleistungen“. Auch bei der GHBV wurde das externe Beratungsunternehmen frühzeitig eingeschaltet und es erfolgte ein intensiver Auswahlprozess für Treuhänder, Verwalter und Fondsanbieter. Ritzke, in dessen Unternehmen hauptsächlich Zeitkomponenten eingebracht werden, betont einen weiteren Aspekt: „Die Anlageform muss sicher und attraktiv sein.“

Sowohl unter betriebswirtschaftlichen als auch Wettbewerbsaspekten ist für mittelständische Unternehmen entscheidend, bei der Ausgestaltung von Zeitwertkonten die wesentlichen Parameter als solche zu erkennen. „Die übergeordneten Ziele, Budgetierbarkeit der Vorruhestandskosten und Flexibilität in der Personalsteuerung, sollten dabei jederzeit gewährleistet bleiben“, mahnt Jens Kujawa. „Schon weil das Konzept der Lebensarbeitszeitkonten die Instrumente der betrieblichen Vorsorge ergänzt, sollte hier eine ganzheitliche Betrachtung erfolgen können, um das vom Gesetzgeber ermöglichte Instrumentarium – auch im Sinne des Arbeitnehmers – bestmöglich zu nutzen.“ Gelingt die Integration von Lebensarbeitszeitkonten in die strategische Personalbedarfsplanung, so ist viel getan, um auch unter unternehmensdemografischen Aspekten die geschäftliche Weiterentwicklung bestmöglich zu gestalten. ■

Belegschaft 2008 – Belegschaft 2028

Mitarbeiterzahl in der jeweiligen Altersklasse



Die Grafik zeigt die Belegschaftsstruktur – heute und in 20 Jahren (inkl. Fluktuationsannahmen) anhand eines anonymisierten Praxisbeispiels.

Quelle: TPC-Group