

# **Digitales Brandenburg**

hosted by **Universitätsbibliothek Potsdam**

## **Cafeteria-Modelle**

**Wagner, Dieter**

**Grawert, Achim**

**Langemeyer, Heiner**

**Wagner-Grawert-Langemeyer, ...**

**Stuttgart, 1993**

**urn:nbn:de:kobv:517-vlib-4706**

ENTWICKLUNGSTENDENZEN IM MANAGEMENT

BAND 11



SCHRIFTEN

INSTITUT  
FÜR BETRIEBS-  
WIRTSCHAFT  
HOCHSCHULE  
ST. GALLEN FÜR  
WIRTSCHAFTS-,  
RECHTS- UND  
SOZIALWISSEN-  
SCHAFTEN

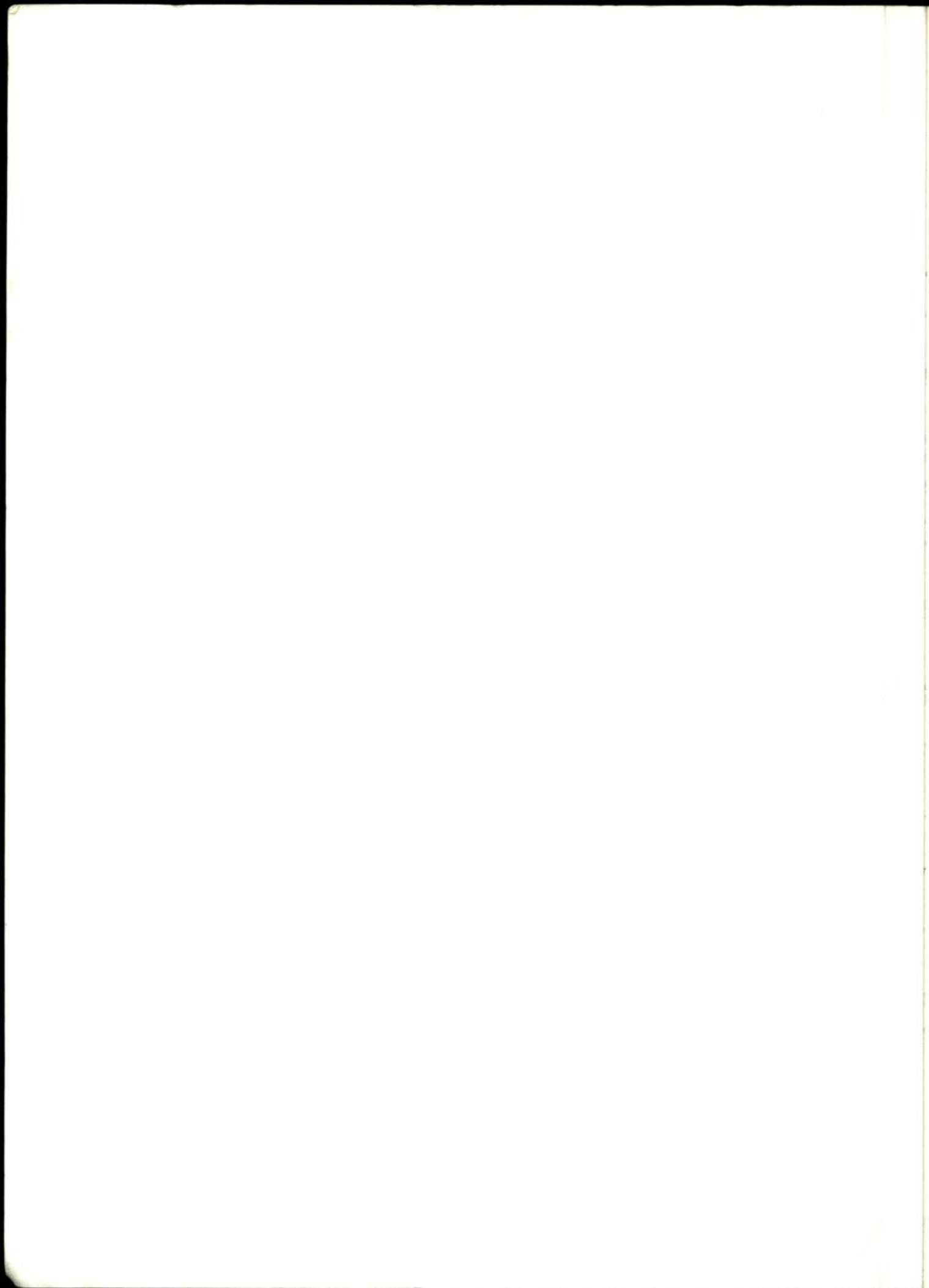
VERLAG NZZ SCHÄFFER-POESCHEL

Wagner/Grawert/Langemeyer

## Cafeteria-Modelle

Möglichkeiten der Individualisierung  
und Flexibilisierung von Entgeltsystemen  
für Führungskräfte

**SCHÄFFER-POESCHEL  
VERLAG NZZ**



ENTWICKLUNGSTENDENZEN IM MANAGEMENT  
BAND 11



SCHRIFTEN

INSTITUT  
FÜR BETRIEBS-  
WIRTSCHAFT  
HOCHSCHULE  
ST. GALLEN FÜR  
WIRTSCHAFTS-,  
RECHTS- UND  
SOZIALWISSEN-  
SCHAFTEN

Dieter Wagner  
Achim Grawert  
Heiner Langemeyer  
**Cafeteria-Modelle**

Möglichkeiten der Individualisierung  
und Flexibilisierung von Entgeltsystemen  
für Führungskräfte

1993

in Zusammenarbeit von  
Schäffer-Poeschel Verlag  
und  
Verlag Neue Zürcher Zeitung

---

# Vorwort

Im Rahmen des modernen Personalmanagements kommt den Anreizsystemen immer größere Bedeutung zu. Variable Entgeltbestandteile bilden hierbei eine wichtige Voraussetzung, um die Motivation und die Arbeitszufriedenheit der Fach- und Führungskräfte günstig zu beeinflussen. Wichtig ist aber auch die flexible und die individuelle Möglichkeit, zwischen bestimmten Entgeltbestandteilen wählen zu können.

Cafeteria-Modelle bieten diese Möglichkeiten. Dabei gibt es unterschiedliche Optionen, die hier näher erläutert werden. Sicherlich interessiert nicht nur die Konzeption eines Cafeteria-Systems. Wichtig sind auch die Schritte, die bei seiner Einführung zu beachten sind.

Last but not least ist es uns wichtig, anhand einiger Praxismodelle zu zeigen, daß Cafeteria-Modelle mehr sind als eine konkrete Utopie: einige fortschrittliche Unternehmen verfügen bereits über entsprechende Erfahrungen, von denen wir Ihnen auch berichten wollen.

Es würde uns freuen, wenn Ihnen die vorliegende Darstellung einige Anregungen liefern und Sie vielleicht auch uns von Ihren Erfahrungen berichten können.

Uns bleibt noch der Dank an Frau Gudrun Kroeck für die sorgfältige Zusammenstellung des Manuskripts, das – bei drei Autoren kein Wunder – zeitweilig selbst wie ein Cafeteria-Modell wirkte.

Potsdam, Berlin, Hamburg  
im Frühjahr 1993

Dieter Wagner  
Achim Grawert  
Heiner Langemeyer

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b> .....	V
<b>I. Cafeteria-Systeme aus personalpolitischer Sichtweise</b> .....	1
1. Cafeteria-Modelle im Rahmen des betrieblichen Anreizsystems .....	1
2. Der Cafeteria-Ansatz als Bestandteil der betrieblichen Personalpolitik .....	3
2.1 Die Idee des Cafeteria-Systems .....	3
2.2 Zielsetzungen der individuellen Vergütung .....	5
<b>II. Die Konzeption des Cafeteria-Systems</b> .....	9
1. Das Cafeteria-Budget .....	9
2. Ausprägungen des Cafeteria-Systems .....	10
3. Einsatzmöglichkeiten für verschiedene Mitarbeitergruppen .....	12
4. Die unterschiedlichen Cafeteria-Optionen .....	14
4.1 Das Spektrum optionaler Leistungen .....	14
4.2 Einflußfaktoren auf die Attraktivität .....	16
4.3 Die Festlegung des Optionsangebotes .....	21
5. Die Akzeptanz des Cafeteria-Systems und der einzelnen Leistungen .....	24
6. Die Restriktionen .....	26
7. Die Kosten .....	26
<b>III. Überlegungen zur Einführung eines Cafeteria-Systems</b> .....	29
1. Allgemeine Überlegungen zur Einführung des Cafeteria-Systems .....	29
2. Ablaufschema der Systemeinführung .....	31
3. Die konkrete Einbeziehung der Mitarbeiter in die Gestaltung des Cafeteria-Systems (Präferenzanalyse) .....	32
3.1 Allgemeine Einschätzung des Vergütungssystems .....	32
3.2 Ermittlung der IST-Situation: Attraktivität der Nebenleistungen .....	32
3.3 Ermittlung des SOLL-Zustandes: Die Mitarbeiterwünsche .....	35
3.3.1 Welche Leistungen werden flexibilisiert? .....	35
3.3.2 In welcher Größenordnung sollen die betreffenden Leistungen angeboten werden? .....	37

3.3.3 Welche Wahlform wird den Mitarbeitern eingeräumt? .....	38
4. Zusammenfassung der wesentlichen Aspekte bei der Einführung eines Cafeteria-Systems .....	39
<b>IV. Praxismodelle</b> .....	41
<b>V. Entwicklungstendenzen</b> .....	45
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	46
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	47
<b>VI. Anhang</b> .....	49
I. Praxisbeispiel: KFZ-Modell: PKW-Leasing für Leitende .....	49
II. Praxisbeispiel: Direktversicherung .....	54
III. Praxisbeispiel: Modellrechnung Deferred Compensation .....	58
IV. Praxisbeispiel: Mitarbeiterkapitalbeteiligung (Vorzugsaktien) .....	60
<b>Über die Autoren</b> .....	61

# Cafeteria-Systeme I. aus personalpolitischer Sichtweise

## Cafeteria-Modelle im Rahmen des betrieblichen Anreizsystems

1.

Anreizsysteme für Führungskräfte standen in den letzten Jahren verstärkt sowohl im Interesse praktischer als auch theoretischer Überlegungen. Diese gleichzeitige Entwicklung ist sicherlich kein Zufall. Die häufige Trennung zwischen Eigentums- und Verfügungsmacht (BEARLE/MEANS 1932) und die zunehmende Dynamik und Komplexität der Anforderungen an eine moderne Unternehmensführung erfordern sowohl das Überdenken traditioneller Kontroll- und Delegationsmechanismen als auch die Schaffung innovativer Vergütungskonzepte.

Sicherlich haben verschiedene Ansätze der »Agency-Theorie« die o.g. Diskussion aus theoretischer Sicht wesentlich beeinflusst. Dabei geht es u.a. um die Frage, durch welche Kontroll- und Anreizmechanismen die Handlungen der Führungskräfte (»agents«) auf die Ziele des Eigentümers oder der Anteilseigner (»principal«) auszurichten sind. Frese nennt in diesem Zusammenhang vor allem Zieldivergenzen und Informationsassymmetrien, die es zu überwinden gilt: »Zieldivergenz bedeutet, daß Prinzipal und Agent unterschiedliche Nutzenfunktionen haben; es ist deshalb nicht sicher, daß der Agent durch sein jeweiliges Handeln die Ziele des Prinzipals fördert. Informationsassymmetrie liegt vor, weil der Prinzipal über die jeweils gewählte Handlung weniger weiß als der Agent. Unter diesen Bedingungen besteht insbesondere die Gefahr der »Drückebergerei« zu Lasten des Prinzipals (FRESE 1991, 28).

Nun soll im folgenden keine detaillierte Diskussion aktueller Ansätze der Agency-Theorie erfolgen. Im Prinzip geht es uns um die Einordnung von Cafeteria-Modellen in diesen theoretischen Zusammenhang. Ein Blick in die einschlägige Literatur zeigt allerdings, daß vielfältigen entscheidungstheoretischen Fragestellungen wie z.B. der Entscheidungskontrolle und Risikobeherrschung (FAMA/JENSEN 1983, 305ff.), oder der Risikoaufteilung (HORST/SCHMIDT/TERBERGER 1982, 942ff.), aber auch den Entscheidungen unter unsicheren Erwartungen (LAUX 1988, 1093ff.) und dabei unterstellter Risiko- oder Nichtrisikoneutralität des Entscheidungsträgers große Bedeutung beigemessen wird. Dabei stellen sichere Erwartungen sicherlich eine (eher theoretisch denkbare) Ausgangsbasis für darauf aufbauende Diskussionen komplizierterer Zusammenhänge dar.

Für unsere Ausführungen reicht zunächst die Erkenntnis, daß Risiko- und Leistungsprämien einen Sinn haben können, um zwischen Prinzipal und Agent eine angemessene Risikoverteilung zu erreichen (SPREMANN 1987, 3-37). Dabei wird in verschiedenen Modellen eine ziemlich große Aufmerksamkeit auf die Fragestellung konzentriert, wie evtl. Risiko- oder Leistungsaversionen des Agenten zu überwinden sind. Man kann sich dabei des Eindrucks nicht erwehren, daß vielfach von einem pessimistischen Menschenbild ausgegangen wird, das in entsprechende entscheidungs- bzw. handlungstheoretische Überlegungen und damit verbundene Rationalitätsaxiome eingepaßt worden ist. Dabei scheint oft dasjenige (wohl miß-

trauisch zu beobachtende) Individuum im Vordergrund zu stehen, daß sich vorwiegend an der Optimierung **monetärer** Größen orientiert. (LAUX 1990, 1341ff.)

Die sowohl in verfügungsrechtlicher Perspektive als auch bei den Ansätzen der Agency-Theorie implizit enthaltene Konsequenz, von einer anzustrebenden umfassenden Nutzenmaximierung (SCHANZ 1983, 259ff.) auszugehen, wird von dieser vorwiegend monetären bzw. materiellen Ausrichtung insofern einseitig akzentuiert, als die Möglichkeiten bislang kaum oder gar nicht genutzt worden sind, die durch die Berücksichtigung moderner Motivations-theorien möglich sind (WAGNER/GRAWERT 1989, 97ff.). Dies ist insofern bedauerlich, als durch die Einbeziehung motivations-theoretischer Erkenntnisse in den bisherigen theoretischen Diskurs das oftmals vorherrschende pessimistische Menschenbild relativiert werden könnte. Dabei beruhen z.B. die Ansätze von Vroom, Porter, Lawler und Adams (VROOM 1965) eben auch auf (verhaltensbezogenen) Rationalitätskonzeptionen im Sinne einer Nutzenmaximierung der betreffenden Akteure.

Darüber hinaus verkörpern speziell Cafeteria-Modelle eine interessante Fortentwicklung bislang dominierender theoretischer und praktischer Diskussionen von Anreizsystemen. Die nicht zu unterschätzende Effizienzproblematik variabler Entgeltbestandteile (LAUX 1990; SCHWALBACH 1990; BECKER 1990) könnte den Ausgangspunkt bilden für die ebenfalls sowohl theoretisch als auch praktisch bedeutsame Diskussion der **individuellen** Auswahl von materiellen und immateriellen Entgeltkomponenten durch den einzelnen Manager im Sinne einer Optimierung des Nutzens für diesen Agenten. Das bislang vorherrschende Problem der Nutzenoptimierung zwischen Prinzipal und Agent erscheint damit bei Betrachtung von Cafeteria-Überlegungen in einem neuen, durchaus komplizierteren Zusammenhang, der aber die bislang in der Diskussion dominierende Allokationsproblematik durchaus entschärfen kann. Cafeteria-Systeme sind mittlerweile stärker verbreitet als dies noch vor wenigen Jahren der Fall war. Dabei ist festzustellen, daß die Optionen von Cafeteria-Systemen in der Unternehmenspraxis zunehmend mit variablen Entgeltbestandteilen verknüpft werden.

In diesem Zusammenhang wurden von uns empirische Untersuchungen durchgeführt, deren Ergebnisse in dieser Schrift ihren Niederschlag gefunden haben. Ziel eines Forschungsvorhabens im Jahre 1990 war es, Chancen, Möglichkeiten und Grenzen der Individualisierung von Entgeltbestandteilen für Führungskräfte in der Bundesrepublik Deutschland in durchaus explorativer Weise, aber auf empirischem Wege aufzuzeigen. Dazu sollten sowohl Erfahrungen bezüglich bereits praktizierter Cafeteria-Systeme als auch Planungen über derartige Konzeptionen berücksichtigt werden.

Dabei wurden folgende Fragenkomplexe untersucht (vgl. Abb. 1):

- (1) **Gesamtbild** der befragten Unternehmen, wie z.B. Branche, Größe und Organisationsstruktur
- (2) Die bestehenden **individuellen Wahlmöglichkeiten** zwischen verschiedenen Entgeltkomponenten sowie deren praktische Umsetzung
- (3) Die **Etablierung** des Systems, insbesondere welche Initiatoren für das individualisierte Entgeltsystem verantwortlich waren und welche Erwartungen sie mit der Einführung eines solchen Systems hegten
- (4) **Organisation** des Systems, d.h. welche Abteilungen und wieviele Mitarbeiter sich mit der Praktizierung des Entgeltsystems befassen und welcher organisatorischen Hilfsmittel sie sich dabei bedienen.
- (5) Praktische **Schwierigkeiten** und **Restriktionen**:  
Wo lagen die größten Hindernisse im Ablauf der individuellen Entgeltauswahl?
- (6) **Vor- und Nachteile** der Wahlmöglichkeiten aus Unternehmens- und Mitarbeitersicht, wobei speziell auf die dem Unternehmen entstehenden Kosten und auch auf die Akzeptanz der einzelnen Wahlmöglichkeiten bei den Mitarbeitern eingegangen werden soll.
- (7) Abschließend sind Einzelheiten zu geplanten **Einführungen** oder **Änderungen** des Entgeltsystems erfragt worden.

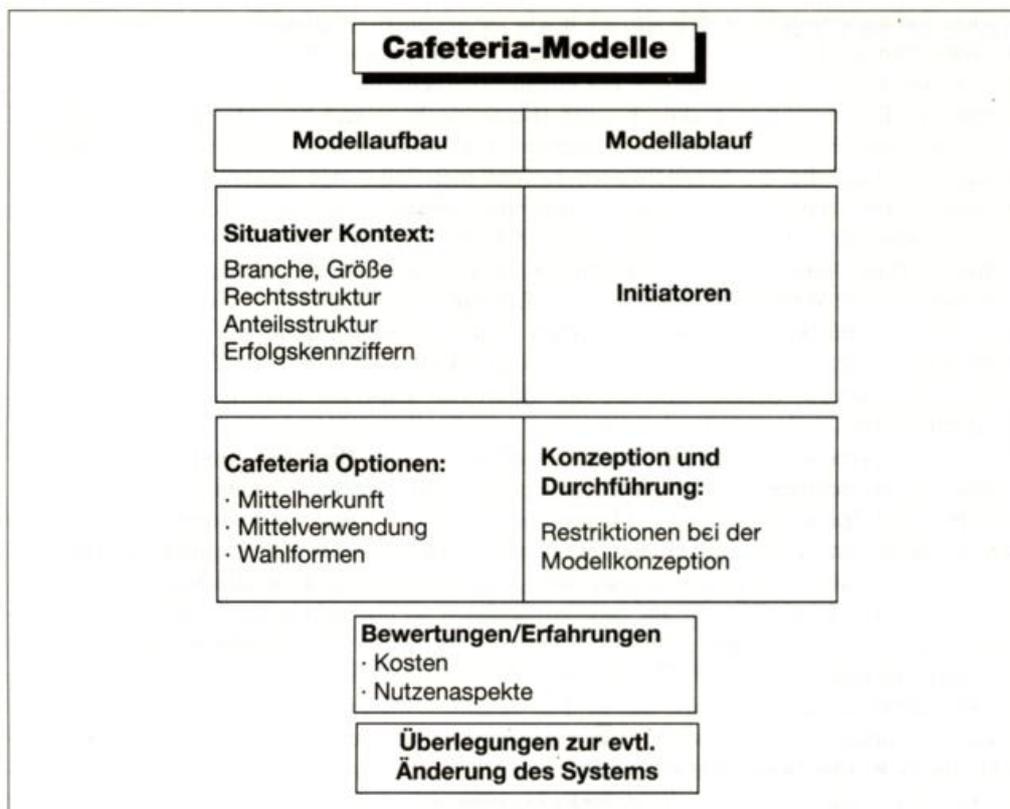


Abb. 1: Systematik der Befragungsschwerpunkte

Insgesamt haben die dabei ermittelten Ergebnisse gezeigt (WAGNER/GRAWERT/LANGEMEYER 1992, 25ff.), daß es sich sowohl in theoretischer als auch in praktischer Hinsicht lohnt, sich stärker mit Cafeteria-Systemen zu beschäftigen und dabei die jeweiligen Möglichkeiten und Grenzen kritisch zu beleuchten.

## Der Cafeteria-Ansatz als Bestandteil der betrieblichen Personalpolitik

2.

### Die Idee des Cafeteria-Systems

2.1

Damit qualifizierte Mitarbeiter, vor allem Führungskräfte, in ein Unternehmen eintreten und sich permanent für ihre Aufgaben- und Unternehmensziele engagieren, bedarf es attraktiver Leistungsanreize. Dabei stehen immaterielle Anreizfaktoren derzeit im Mittelpunkt der Diskussion: herausfordernde Aufgaben, gutes Arbeitsklima, Selbstverwirklichung und Anerkennung. Dies aber zeigt nur die eine Seite der Realität: Von den Arbeitnehmern selbst werden Geld bzw. materielle Leistungen sowie Freizeit als größte Motivatoren bezeichnet (vgl. OPASCHOWSKI 1991, 38ff). Selbst verschiedene Befragungen von F&E Mitarbeitern zu ihrer betrieblichen Anreizsituation ergab, daß Entgelt zu den drei wichtigsten Anreizen für Industrieforscher gehört (vgl. GERPOTT/DOMSCH 1991, 1008ff).

Gute Leistungen müssen sich also nach wie vor »lohnen«. Entlohnungssysteme sollten dabei stärker an der Leistung und weniger an der Anwesenheit orientiert sein. In Form von Zielerreichungsprämien in Verknüpfung mit einem Mitarbeiterbeurteilungssystem ist eine erfolgsabhängige Entlohnung in praktisch jeder Hierarchieebene und bei jeder Aufgabe möglich. Dabei wird aber in den wenigsten Unternehmen eine umfassende, zukunftsorientierte Anreizstrategie geplant, die die Möglichkeiten sowohl materieller wie immaterieller Motivatoren auszuschöpfen versucht. Die kreative, zukunftsorientierte Gestaltung von Anreizsystemen stellt die Ausnahme dar. Dagegen herrschen in vielen Unternehmen Illusionen über die Motivationswirkung vorhandener Anreizprofile, Vorurteile über Anreizwirkungen und mangelnde Transparenz über Wettbewerbsangebote vor. Ein durchaus bedeutender Teil der Mitarbeiter, ja sogar der Führungskräfte schätzt den Wert von Nebenleistungen, wie Altersversorgung, Dienstwagen, etc. falsch, d.h. zu niedrig ein (vgl. SCHULTE 1989). Unternehmen geben oft enorme Summen für Anreize aus, die die Mitarbeiter entweder nicht in dieser Größenordnung einschätzen oder gar nicht kennen.

Während Nebenleistungen bis heute vornehmlich ohne Beachtung individueller Unterschiede der Berechtigten (nach dem Gießkannenprinzip) vergeben werden, setzt sich in Wissenschaft und Praxis zunehmend die Erkenntnis durch, daß Vergütungssysteme die **Präferenzen** des einzelnen Mitarbeiters, besonders in höheren hierarchischen Positionen, stärker berücksichtigen sollten. Derartige Bemühungen werden in der sog. Cafeteria-Idee konkretisiert. Letztlich finden dabei die auch auf anderen Gebieten zu beobachtenden Tendenzen der Individualisierung und Flexibilisierung ihre Entsprechung bei der Entgeltfindung und speziell bei den Sozialleistungen.

Der **Cafeteria-Ansatz** besagt, daß es dem einzelnen Mitarbeiter überlassen sein sollte, inwieweit er unter der Prämisse der Kostenneutralität zwischen **inhaltlich und zeitlich verschiedenen Entgeltbestandteilen** (Direktentgelt, Sozialleistungen) innerhalb eines bestimmten Budgets wählen kann (vgl. WAGNER, D. 1986, 16), analog der Menü-Auswahl in einer Cafeteria. Demnach könnte er z.B. darüber entscheiden, ob er anstatt zwei Tagen Sonderurlaub anlässlich eines Umzuges – von denen er nur einen Tag wirklich benötigt – zu einem anderen Termin den restlichen Urlaubstag nehmen möchte, oder ob er sich anstelle einer Barprämie steuerbegünstigt Beiträge zu einer Direktversicherung vom Unternehmen einzahlen läßt.

Das deutsche Steuerrecht schränkt dabei nicht nur die Möglichkeiten der Steuervergünstigung stark ein, sondern beschneidet auch die Wahlmöglichkeiten zwischen den verschiedenen Vergütungsbestandteilen. Grundsätzlich dürfen Beträge aus dem fest vereinbarten Gehalt nicht in andere Leistungen umgetauscht werden. Eine Ausnahme bildet lediglich die Direktversicherung. Anders verhält es sich aber mit variablen Vergütungsbestandteilen, wie Tantiemen, Gewinnbeteiligungen oder Zielerreichungsprämien. Sie stehen als Wahlbudget uneingeschränkt zur Verfügung. Daher kann ein Cafeteria-System in Deutschland nur als **integrativer Bestandteil eines innovativen Anreizsystems** effizient eingesetzt werden.

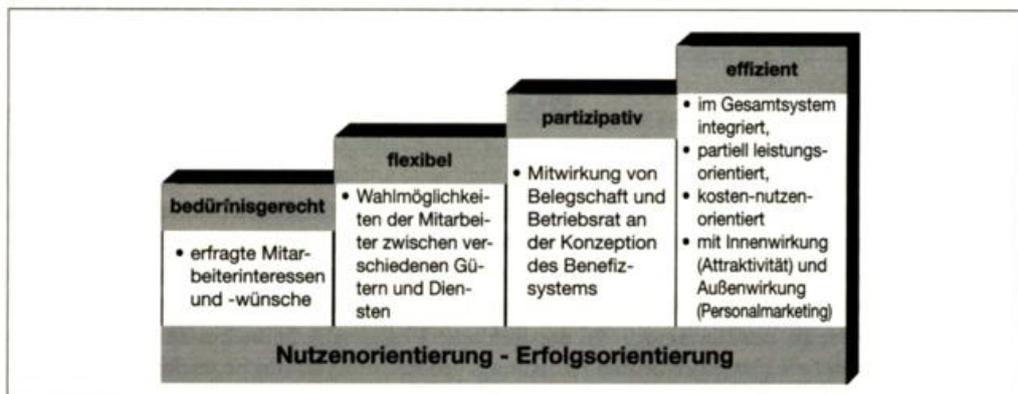


Abb.2: Das Cafeteriasystem als integrativer Bestandteil des betrieblichen Anreizsystems (Beyer 1990, 776f.)

## Zielsetzungen der individuellen Vergütung 2.2

Bevor die Frage der Zielsetzung beantwortet wird, sollen zuvor die Wirkungsaspekte des Cafeteria-Systems erläutert werden. Dabei müssen zwei unterschiedliche Betrachtungsweisen beachtet werden: zum einen die Wirkung des Systems hinsichtlich des **Verhaltens** der Mitarbeiter, also der Aspekt der Motivation, zum anderen die durch die einzelnen Vergütungskomponenten verursachten **Kosten**. Die Synthese der beiden Aspekte ergibt das zentrale Anliegen des Systems: Die Optimierung des wirtschaftlichen Einsatzes der einzelnen Entgeltkomponenten. Anders ausgedrückt: Wie erreiche ich die höchste Motivationswirkung mit den zur Verfügung stehenden Mitteln?

Die folgende Abbildung 3 verdeutlicht dabei die einzelnen Ansatzpunkte der individualisierten Entgeltsysteme.

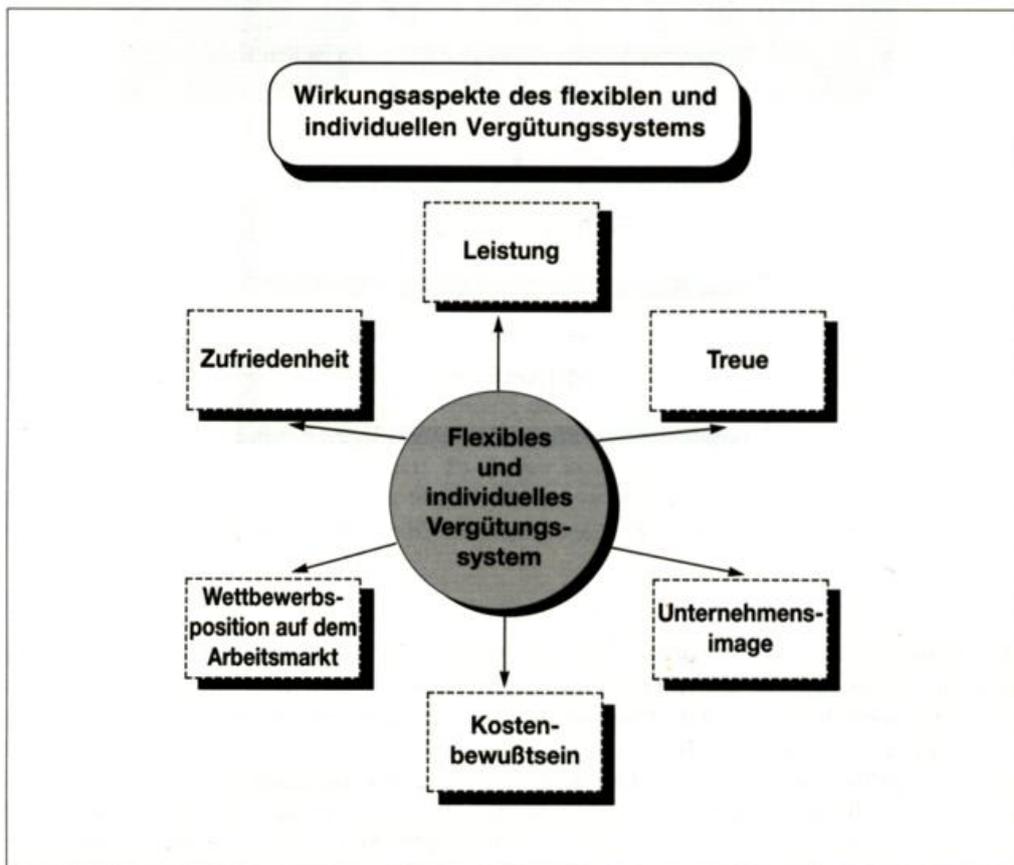


Abb. 3: Wirkungsaspekte individualisierter Entgeltsysteme

Die **Initiative** zur Veränderung des Entgeltsystems geht nur in wenigen Fällen von den betroffenen Führungskräften aus. Wie aus der von uns durchgeführten Untersuchung hervorgeht (vgl. WAGNER et al. 1990, 47f) wurde **in ca. 80%** der befragten Unternehmen, die über flexible oder individuelle Vergütungssysteme verfügen (n=22), die **Einführung von der Unternehmensleitung** bzw. der Personalabteilung veranlaßt (vgl. Abb.4). In einigen Unternehmen brachten jedoch auch einzelne Führungskräfte das Nachdenken über innovative Ansätze bei Vergütungssystemen in Gang. Bei einigen kam der Anstoß durch externe Berater. Spätestens

aber bei der Entwicklung des Systems für die spezifischen Bedürfnisse des Unternehmens werden die betroffenen Mitarbeiter aktiv mit einbezogen.

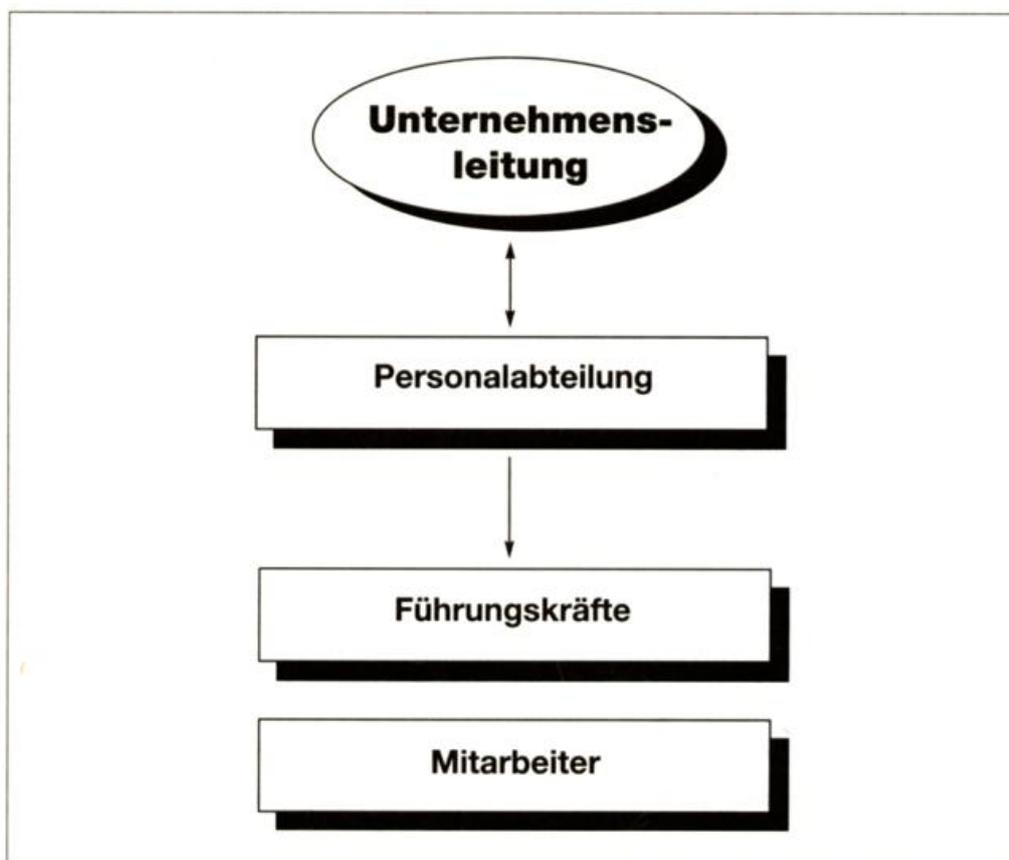


Abb. 4: Initiative zur Einführung individualisierter Vergütungssysteme

Der Dominanz der Geschäftsleitung bei der Einführung der Cafeteria-Systeme entspricht auch die Zielsetzung, die mit Hilfe des Cafeteria-Systems verfolgt wird. Sie ist weit überwiegend rein wirtschaftlicher Art. Dies wurde auch durch unsere Befragung bestätigt (vgl. WAGNER et al. 1990, 50f). Hauptmotiv für die Implementation eines Systems individualisierter Entgeltbestandteile ist die Erhöhung der Leistungsmotivation der Mitarbeiter. Eine sehr große Rolle spielt auch die Attraktivität des Unternehmens auf dem Arbeitsmarkt und die Erhöhung der Zufriedenheit der Mitarbeiter (vgl. Abb. 5). Bei einigen Unternehmen stand – vor allem im Zusammenhang mit leistungsabhängiger Vergütung – die Förderung des unternehmerischen Denkens im Vordergrund. Auch die Bindung der Mitarbeiter an den Betrieb sowie die Verbesserung der Unternehmenskultur in Zusammenhang mit einem innovativen Image fanden sich als dominante Motive in einigen Unternehmen.

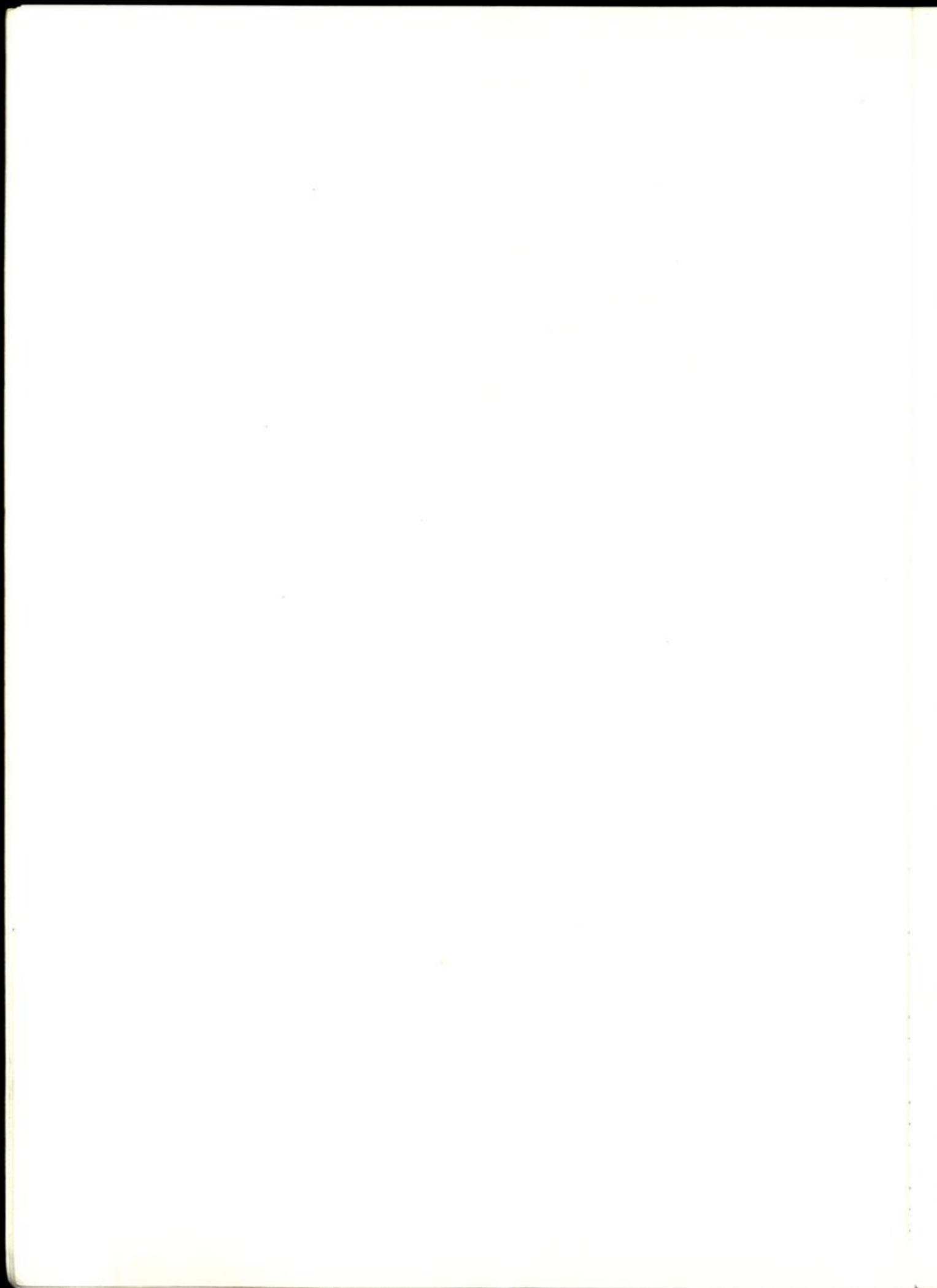
Andere Gründe, wie steuerliche Überlegungen, Abbau von Überversorgung, organisatorische Notwendigkeiten oder die Fürsorgspflicht des Unternehmens spielten dabei eine untergeordnete Rolle.



Abb. 5: Hauptmotive der Einführung von Cafeteria-Systemen

Im allgemeinen kann vermutet werden, daß die Zielsetzung »Zufriedenheit« bzw. **Unternehmenskultur** nicht als eigenständiges Ziel gesehen wird, sondern instrumentell zu einem betriebszielentsprechendem Verhalten, wie z.B. Leistung, Treue, etc.

Die Kausalität von Zielsetzung und Wirkung der flexiblen und individuellen Entgeltsysteme wird nur vermutet. Keines der von uns befragten Unternehmen bemüht sich um eine **objektive Erhebung der Auswirkungen**. Es finden in einigen Unternehmen lediglich Befragungen über die Haltung der betroffenen Mitarbeiter zu den Systemen bzw. über die Beliebtheit der Entgeltbestandteile statt.



# Die Konzeption des Cafeteria-Systems II.

## Das Cafeteria-Budget

### 1.

Bei der Frage nach der Ermittlung des Cafeteria-Budgets interessiert vornehmlich, welche unterschiedlichen Mittel für einen »Cafeteria-Wahltopf« zur Verfügung stehen. Sofern nur der bisherige Sozialleistungsaufwand für ein Wahl-Budget zur Verfügung gestellt wird, würde dies auf eine Umschichtung innerhalb des Sozialleistungsangebotes hinauslaufen, d.h. die Kürzung bzw. Abschaffung einzelner bestehender Sozialleistungen zugunsten neuer Cafeteria-Optionen. Sicherlich ist dieser Aspekt der sensibelste Bereich hinsichtlich einer Flexibilisierung bzw. Individualisierung von Entgeltbestandteilen. Allerdings würde er das häufig geforderte Primat der Kostenneutralität eines Cafeteria-Systems erfüllen.

Darüber hinaus sind weitere Entgeltbestandteile für ein Cafeteria-Budget interessant, wie z.B.

- die jährlichen Entgeltsteigerungen,
- die Tantiemen bzw. Prämien (erfolgsabhängige Zahlungen), somit die variablen Entgeltbestandteile.

Sieht man nun von den rein **monetären** Leistungen einmal ab, sind für die Gestaltung eines Cafeteria-Budgets die einzelnen Formen der Gestaltung von **Zeitmodellen** von Bedeutung. Jeder Mitarbeiter kann z.B. seinen Anspruch auf Urlaub – d.h. den über den gesetzlichen Mindesturlaub hinausgehenden Teil – dem Budget beisteuern und seine Urlaubsanwartschaft zeitlich verlagern und neu strukturieren. Gleiches gilt für etwaige Zeitkontingente aus Arbeitszeitverkürzungen oder Mehrarbeit bei Projekteinsätzen, welche die Führungskräfte häufig nicht wahrnehmen können.

Bei den sogenannten **Zeit-/Geldmodellen** kann der Mitarbeiter durch »Kauf« von Arbeitszeit oder »Verkauf« von Urlaubstagen oder anderen Zeitelementen Zeit gegen Geld umtauschen und umgekehrt. Auf diese Weise kann er völlig flexibel bestimmte (Arbeits-) Zeitvolumina realisieren, die seinen individuellen Bedürfnissen am ehesten entsprechen.

Zusammenfassend läßt sich sagen, daß die Möglichkeiten für die Bereitstellung von Mitteln für ein Cafeteria-System sehr vielfältig sind. In der Übersicht sieht das wie folgt aus:

#### ENTGELTKOMPONENTEN DES CAFETERIA-BUDGETS

##### SOZIALLEISTUNGEN

- bisherige freiwillige Sozialleistungen
- geplanter zusätzlicher Sozialaufwand

##### GEHALTSKOMPONENTEN

- jährliche Gehaltserhöhungen
- erfolgs- und leistungsabhängige Größen (Tantiemen, Gewinnbeteiligung...)

##### ZEITKOMPONENTEN

- Kompensation tariflicher Arbeitszeitverkürzungen
- Ansparen von Urlaubsansprüchen über mehrere Perioden

Abb. 6: Mögliche Zusammensetzung eines Cafeteria-Budgets

Die in der Übersicht dargestellten Alternativen haben sehr unterschiedliche Flexibilisierungsgrade hinsichtlich Eignung und Verwendbarkeit für ein Cafeteria-Budget. Beispielsweise sei die o.b. Kürzung von Sozialleistungen zugunsten neuer Wahlmöglichkeiten als restriktive Variante genannt, weil die Kürzung von Leistungen in einem Unternehmen meist nur sehr schwer durchsetzbar ist.

Bei unserer Untersuchung aus dem Jahre 1990 (WAGNER/GRAWERT/LANGEMEYER 1990, 28) läßt sich die Tendenz zu einer unternehmensergebnisabhängigen Mittelbereitstellung erkennen. Die jeweiligen Bemessungsgrundlagen für die Mittelbereitstellung variieren unternehmensspezifisch sehr stark; genannt wurden insbesondere das Unternehmensergebnis, einzelne Bereichsergebnisse oder auch das Ergebnis der Muttergesellschaft.

Der Grund für eine ergebnis- bzw. leistungsabhängige Mittelbereitstellung ist vor allem in der Reversibilität der Leistungen zu sehen, d.h. einige Unternehmen hegen den Wunsch, bestimmte Leistungen bei Bedarf temporär wieder streichen zu können. Im Vordergrund sollten bei der Betrachtung der ergebnisabhängigen Elemente aber auch die Intentionen der Unternehmen stehen, die diese bei der Konzeptionierung des Systems hatten.

Anhand der o.g. unterschiedlichen Elemente zur Festlegung des Cafeteria-Budgets kann man weiterhin zwischen einem einheitlichen und einem individuellen Budget unterscheiden. Bei der Zugrundelegung der persönlichen Leistung liegt der Fall des individuellen Budgets vor; jeder Mitarbeiter ist in unterschiedlicher Höhe wahlberechtigt. Diese Möglichkeit besteht evtl. auch bei ergebnisabhängigen Kriterien, z.B. bei verschiedenen Bereichsergebnissen und bei Zeitmodellen. Allerdings werden bei den von uns untersuchten Firmen einheitliche, oftmals nach Mitarbeitergruppen differenzierte Budgets bevorzugt. Außer der Hierarchie können aber auch die ergebnisabhängigen Bestandteile zu einer kollektiven Budgetermittlung führen, sofern ein Maximalbetrag für einen Wahltopf definiert wird. So ein einheitliches Budget könnte dann wie folgt aussehen:

»Alle Führungskräfte bekommen p.a. DM 10.000,— zur Verfügung gestellt und können einen weiteren Betrag von DM 10.000,— der eventuell anfallenden Tantieme für bestimmte Wahl-Leistungen verwenden. Sollte die Tantieme diesen Betrag überschreiten, kommt der Überschußbetrag zur Auszahlung.«

Auch wenn es als widersprüchlich erscheinen mag, bei der individuellen Entgeltgestaltung von einheitlichen oder von kollektiven Budgets zu sprechen, findet sich diese Form gerade bei denjenigen Unternehmen, die ein Cafeteria-System sehr erfolgreich praktizieren. Die angesprochene Individualisierung bezieht sich denn auch mehr auf die Möglichkeit, daß die Führungskräfte gemäß ihren Bedürfnissen zwischen verschiedenen Optionen wählen können.

## 2.

### Ausprägungen des Cafeteria-Systems

Grundsätzlich sind mehrere **Varianten des Cafeteria-Systems** denkbar. Dabei lassen sich aber drei substantielle Elemente als **Grundbestandteil** erkennen (vgl. KNOBLAUCH/FRICK 1987, 37). Sie sind identisch mit der Definition des »cafeteria-plan« im amerikanischen Einkommensteuergesetz (Internal Revenue Code (Income-Tax) 125 d 1 A,B):

- ein Wahlbudget für den einzelnen Mitarbeiter;
- periodisch wiederkehrende Wahlmöglichkeit für die Beteiligten;
- ein Wahlangebot mit mindestens zwei oder mehreren Alternativen, bestehend aus monetären oder anderen materiellen oder immateriellen Sozialleistungen.

Zunächst wird ein für die Belegschaft oder Teile davon ein periodisch wiederkehrender Wahlzeitraum bestimmt (z.B. 1 Jahr). Zu Beginn des Wahlzeitraumes erhält jeder Mitarbeiter ein Budget zugeteilt, in dessen Rahmen er bestimmen kann, wie er einen Teil seines Einkommens oder sein gesamtes Einkommen empfangen will. Dabei richtet sich der Umfang der

Wahlmöglichkeiten bei gegebenen Optionen danach, wieweit Wahlentscheidungen vergangener Perioden in die Zukunft reichen: so bindet sich der Arbeitnehmer durch die Wahl einer Direktversicherung für mindestens 12 Jahre, bei einem Dienstwagen meist für drei Jahre. Im Falle solch periodenübergreifender Entscheidungen verbleibt ein entsprechend geringeres Budget für die laufenden Wahlmöglichkeiten. Die Höhe des Budgets kann in Form eines Geldbetrages, eines Punkte- oder Prozentwertes oder mittels Scheckheften festgelegt werden.

Diese Individualisierung des Vergütungssystems soll grundsätzlich kostenneutral sein. Den Mitarbeitern werden also nicht zusätzliche Leistungen angeboten, sondern es können lediglich Leistungen ausgetauscht werden. Zusatzkosten entstehen dabei nur durch den Verwaltungs- und Informationsaufwand bei Ein- und Durchführung des Systems.

Bei der Umgestaltung der vorhandenen Entgeltkomponenten bieten sich grundsätzlich drei verschiedene Möglichkeiten an:

- (1) *Auswahlpläne*: Hier hat der einzelne Mitarbeiter die Möglichkeit, zwischen den nach Art, Höhe und Auszahlungszeitpunkt aller vom Betrieb angebotenen unterschiedlichen Sozialleistungen innerhalb eines festgelegten Budgets zu wählen. Welche Sozialleistungen dieses System enthält, wird durch die Präferenzen der Mitarbeiter und die Möglichkeiten der Betriebe festgelegt. Ob nur Sozialleistungen oder auch das Direktentgelt Gegenstand von Optionen sind, läßt dieses System offen.
- (2) *Zusatzpläne*: Sie bieten neben einigen festgelegten, meist traditionellen Sozialleistungen weitere flexible Leistungen an. Das Cafeteria-System, welches innovative und verbesserte Sozialleistungen beinhalten kann, tritt zu dem bisherigen Angebot hinzu. Dies ist die häufigste Variante bundesdeutscher flexibler Entgeltsysteme (vgl. WAGNER/GRAWERT/LANGEMEYER 1990).
- (3) *Alternative Menüpläne*: Hier werden, vorrangig aus Gründen der Verwaltungsvereinfachung, verschiedene und in sich geschlossene Sozialleistungspakete zusammengestellt. Beispiele wären ein Paket »Gesundheitsvorsorge (Medical Check Up, Zusatzversicherung, Kur-Urlaub) oder ein Paket »Finanzielle Absicherung« (Vermögensbeteiligung, Unfall- und Lebensversicherung). Da dabei Kombinationsmöglichkeiten stark eingeschränkt werden, wird die Forderung nach Individualität zugunsten von Kostengesichtspunkten hier vernachlässigt.

Im amerikanischen Sprachraum unterscheidet man außerdem nach dem **Umfang der Wahlmöglichkeiten** folgende Ausprägungen (vgl. DYKE/SCHULTE 1986, 578):

Unter »**flexible benefit-systems**« können Systeme eingeordnet werden, die den Arbeitnehmern in der Gestaltung ihrer sozialen Absicherung Spielraum lassen. In den U.S.A. gehören dazu vor allem die Wahl zwischen unterschiedlichen Versicherungsarten, wie z.B. Krankenversicherung, Zahnarztversicherung, Altersvorsorge.

Werden solche Wahlmöglichkeiten ausgedehnt auf die Verrechnung von Urlaubstagen, wöchentlicher Arbeitszeit, anderer Sozialleistungen und Direktentgelt, so ist von »**flexible compensation**« zu sprechen. Diese Form liegt auch bei zeitlicher Verschiebung von monetären Entgeltzahlungen, z.B. die Einstellung bestimmter Vergütungsbestandteile in die betriebliche Altersversorgung (deferred Compensation), vor.

Zur Anreizoptimierung (vgl. WAGNER D. 1986, 17) stellt die vollkommene »flexible compensation« der freiwilligen Sozialleistungen mit einem möglichst großen und attraktiven Angebot an Optionen die ideale Form des Cafeteria-Systems dar. Die anderen Ausprägungen sind als **Kompromisse** zu begreifen, die bedingt sind durch:

- betriebliche Notwendigkeiten (z.B. hinsichtlich Zeitsouveränität);
- organisatorische Gründe (Unübersichtlichkeit des Angebotes, Komplexität der Verwaltungsaufgabe),
- die mit Zunahme der Möglichkeiten verbundenen progressiv ansteigenden indirekten (Verwaltungs-) Kosten;
- den Verlust der Attraktivität der Optionen, die auf den Degressionseffekten beruhen, falls die Lose durch die Vielzahl der angebotenen Alternativen zu klein werden.

Einen wesentlichen Aspekt dieses Ansatzes stellt die **Partizipation** des Arbeitnehmers an den ihn betreffenden Entscheidungen dar (vgl. KLATT/ MURDICK/SCHUSTER 1978, 222f). Dabei lassen sich folgende Ausprägungen innerhalb des Cafeteria-Systems unterscheiden:

- (1) Grundsätzlich wird die Entscheidungsbeteiligung bei einem Cafeteria-System dadurch erreicht, daß dem Mitarbeiter Entscheidungsfreiheit in der **Wahl der Optionen** gewährt wird (vgl. WAGNER, D. 1982, 234). Der Umfang dieser Partizipation richtet sich danach, wie viele Wahlmöglichkeiten vorhanden sind, wie stark sie differieren und welche Leistungen starr vergeben werden.
- (2) Vergrößert wird der Umfang der Partizipation dann, wenn die Arbeitnehmer an der **Erarbeitung der wählbaren Optionen** beteiligt sind. Nur durch die aktive Mitwirkung an der Auswahl der anzubietenden Sozialleistungen bzw. deren Ausgestaltung wird gewährleistet, daß die Bedürfnisse der Mitarbeiter tatsächlich berücksichtigt werden.
- (3) Tendenziell erhöht sich sowohl die Zufriedenheit der Mitarbeiter als auch die Effizienz des Vergütungssystems, wenn die Partizipation sich nicht nur auf die Wahl und Gestaltung der Sozialleistungen erstreckt, sondern auch auf die **Ausgestaltung des gesamten Entlohnungssystems** ausgedehnt wird (vgl. THIERRY 1986, 2ff) und somit als integrativer Bestandteil in ein partizipatives kooperatives Führungssystem eingefügt werden kann. Dies gilt z.B. für folgende Aspekte:
  - die Festlegung der zu gratifizierenden Ziele,
  - die Bezugsgrößen der Erfolgsmessung,
  - das Verhältnis von Belohnung und Leistungsgrad,
  - den Verrechnungsmodus der einzelnen Optionen,
  - den Wahlturnus.

In der Praxis bundesdeutscher Unternehmen zeigt sich, daß bei der Konzeption der Cafeteria-systeme mehr als der Hälfte der befragten Unternehmen die Mitarbeiter selbst Optionsvorschläge machen bzw. aus möglichen die zu implementierenden Optionen auswählen können.

Als Pionier des Cafeteria-Gedankens im deutschsprachigen Europa kann die österreichische VOEST-ALPINE-Stahl-AG gelten. Ihre Führungskräfte können ein jährliches Budget, das je nach Hierarchieebene zwischen ca. 18.000.- DM und 60.000.- DM beträgt, nach ihren Wünschen auf fünf unterschiedliche und in sich selbst gestaltbare Leistungsarten verteilen: betriebliche Altersversorgung, verschiedene Versicherungen, Dienstwagen, Privatwagen-Service, Dienstwohnungen im weiteren Sinne und Barauszahlung.

### 3. Einsatzmöglichkeiten für verschiedene Mitarbeitergruppen

Der Gesetzgeber beschränkt die Möglichkeiten, Gehaltsbestandteile in unterschiedliche Vergütungsformen umwandeln zu können, bis auf wenige Ausnahmen auf die variablen Gehaltsbestandteile. Außer diesen können nur neu gewährte Leistungen zur Disposition gestellt werden.

In den niedrigeren Gehaltsstufen findet man – sieht man von reinen Verkaufstätigkeiten ab – generell einen sehr geringen Anteil gewinn- oder leistungsabhängig vergebener Vergütungsbestandteile. Wenn auch gewisse Zugeständnisse zur Flexibilisierung z.B. bei der Vereinbarung der Arbeitszeit festzustellen sind, so sind im Tarifbereich immer noch die meisten Leistungen über die Tarifverträge festgeschrieben. Dazu wird ein großer Teil des Entgelts für die gesetzlichen Sozialversicherungsbeiträge festgelegt.

Insgesamt dürfte der Anteil der flexiblen Vergütungen am Gesamteinkommen im Tarifbereich 10% nur im Ausnahmefall überschreiten, im Durchschnitt im Tarifbereich weit darunter liegen.

Daher wird der Einbeziehung der Tarifarbeitnehmer in ein Cafeteria-System enge Grenzen gesetzt. Einige Leistungen, wie z.B. die Direktversicherung, bei der der Arbeitnehmer bis 3000.- DM pro Jahr von seinem festen Einkommen in steuerbegünstigte Beiträge zu einer Lebensversicherung umwandeln darf, bieten sich aber auch für diese Gruppe der Mitarbeiter an. Das gilt auch für die Möglichkeit, Mitarbeiter z.B. über Aktien am Unternehmen zu beteiligen oder für Arbeitszeitmodelle, in denen der Mitarbeiter über die Verwendung seiner durch Mehrarbeit erworbene Zeitguthaben hinsichtlich Länge und Lage entscheiden kann.

Grundsätzlich ist aber der Spielraum im Bereich der außertariflichen und dabei vor allem bei den leitenden Angestellten sehr viel größer. Demzufolge ergab sich in unserer Befragung (vgl. WAGNER et al. 1990, 24f), daß ca. 75% der bestehenden Cafeteria-Systeme für die AT-Mitarbeiter konzipiert sind. Davon wiederum kommen bei rund der Hälfte nur die oberen Führungskreise in den Genuß dieser Leistungen.

Bei den oberen Führungskräften (Gehalt größer als 250 TDM per anno) wird dabei im bundesdeutschen Durchschnitt mehr als 30 TDM pro Jahr für Nebenleistungen aufgewendet. (vgl. SCHULTE 1989) Bei den Führungsgruppen der zweiten und dritten Ebene bewegt sich dieser Betrag zwischen 15 und 20 TDM. Zusammen mit den häufig üblichen Tantiemen können über einzelvertragliche Regelungen doch beträchtliche Budgets für das individuelle Entgeltssystem geschaffen werden. Die Möglichkeiten steuerlich interessanter Optionen sind bei diesen Einkommensgruppen besonders attraktiv.

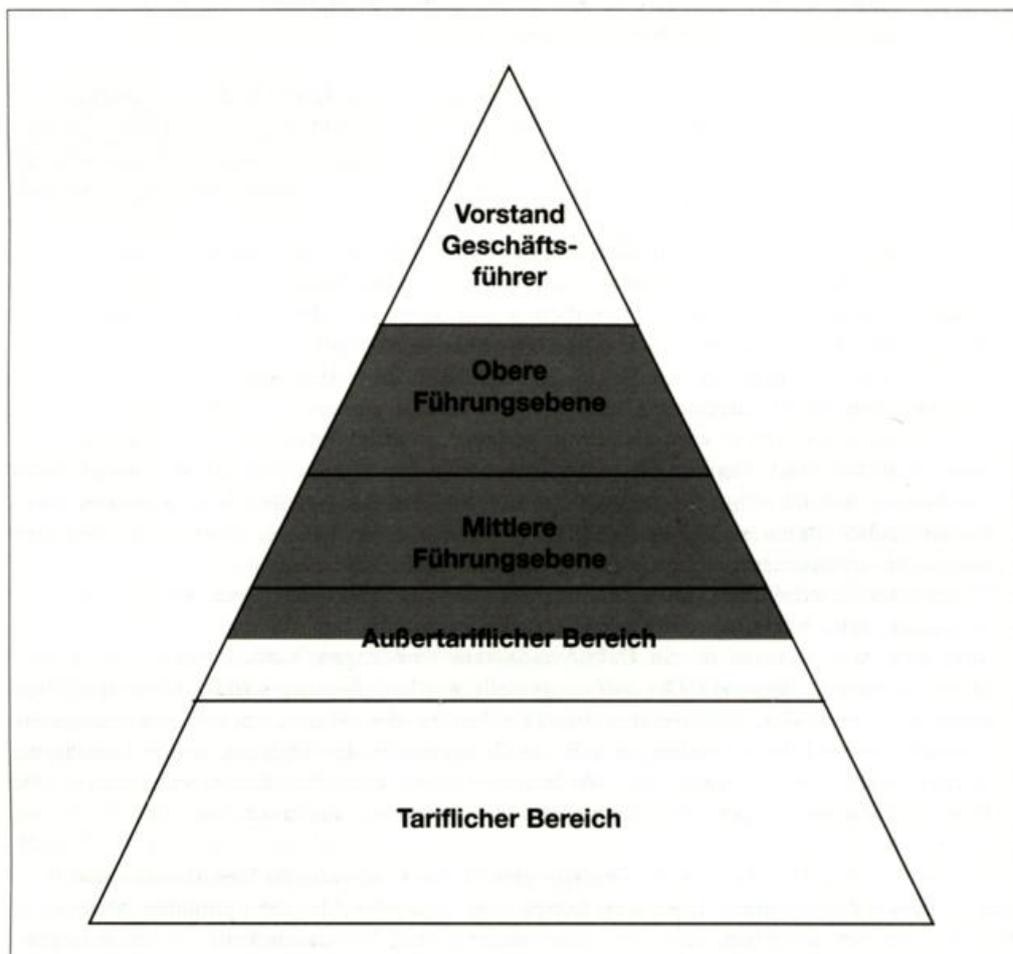


Abb. 7: Einsatzebenen von Cafeteria-Systemen

Wesentliche Anreize sind daher überwiegend bei den Arbeitnehmern der höheren hierarchischen Ebenen zu erwarten. Diese umfassen allerdings den gesamten Bereich der außertariflichen Angestellten, wobei der Spielraum mit Verringerung des Einkommens abnimmt. Der von einigen Beratungsfirmen suggerierte Eindruck, daß Cafeteria-Systeme ausschließlich für Top-Manager geeignet seien, verkennt daher die Möglichkeiten der motivationsentsprechenden Vergütung im übrigen AT-Bereich.

## 4. Die unterschiedlichen Cafeteria-Optionen

### 4.1 Das Spektrum optionaler Leistungen

Als Gegenstand der Wahlmöglichkeiten kommt der größte Teil der betrieblichen Sozial- oder Nebenleistungen in Betracht.

Dabei wird jeder Betrieb situationsspezifische Schwerpunkte (Sortiment, Organisation, Finanzkraft) finden müssen. Ausgehend von gemeinsamen Merkmalen verschiedener Vergütungsbestandteile kann aber schon jetzt festgestellt werden:

- Als Optionen bieten sich diejenigen Sozialleistungen an, die **individuell zurechenbar** vergeben werden. Dazu gehören alle monetären Leistungen und auch die meisten Sachleistungen, wie z.B. Deputate, Arbeitgeberdarlehen, und einige Leistungen mit überwiegend immateriellem Charakter, z.B.: die Wahl zwischen Freizeit und materiellen Entgeltbestandteilen.
- Nur bedingt können individuell zurechenbare Sozialleistungen mit **Statuscharakter** in ein Cafeteria-System integriert werden. Statussymbole sollen Position und Anerkennung des Inhabers im sozialen Kontext verdeutlichen und damit u.a. das Wertschätzungsbedürfnis des betreffenden Mitarbeiters befriedigen. Voraussetzung dafür ist, daß durch die Statussymbole die Individualität des Begünstigten betont wird. Das Statussymbol muß daher sparsam, individuell zurechenbar und ungleich verteilt werden. Der Statuswert und damit der motivationale Anreiz wird also desto geringer, je mehr Arbeitnehmer mit diesen Symbolen versehen sind. Gerade dies wird aber durch die Konzeption als Wahlmöglichkeit bewirkt, so daß derartige Statussymbole nur innerhalb einheitlicher Führungskreise bzw. hierarchischer Stufen als Cafeteria-Option gestaltet werden können. Doch auch dabei sind einige Einschränkungen zu beachten (vgl. GRAWERT 1989, 114ff).
- Ungeeignet sind die **nicht individuell zurechenbaren Sozialleistungen**, wie z.B. der Kindergarten, Betriebsausflüge oder der Sportverein.
- Sind alle Arbeitnehmer in ein Cafeteria-System einbezogen, sollten zudem die Vergütungsbestandteile nicht zur Disposition gestellt werden, die eine **soziale Grundfunktion** erfüllen. Wegen des umfassenden sozialen Netzes des Staates in der Bundesrepublik Deutschland sind diese Leistungen, z.B. im Gegensatz zu der Situation in den Vereinigten Staaten, heute eher die Ausnahme. Als Beispiel könnte etwa eine Kinderbeihilfe oder eine Hinterbliebenenversorgung in den unteren Lohngruppen genannt werden.

Gibt man also den Mitarbeitern die Chance, gemäß ihren individuellen Bedürfnissen und ihrer spezifischen Risikosituation diejenigen Leistungen zu wählen, die die optimalen Abdeckung ihrer Wünsche ermöglichen, kommen (ohne Anspruch auf Vollständigkeit) vor allem folgende Optionen in Frage:

## Übersicht der Cafeteria-Optionen

- **Arbeitszeitmodelle**
- **Versicherungsleistungen**
- **Zusätzliche Altersversorgung**
- **Dienstwohnungen**
- **KFZ-Leasing**
- **Gewinnbeteiligung**
- **Kapitalbeteiligung**
- **Arbeitgeberdarlehen**
- **Erweiterte Lohnfortzahlung**
- **Medical Check-up**
- **Dienstwohnung**

Abb. 8: Übersicht der Cafeteria-Optionen

Mit gewissen Einschränkungen können auch Leistungen, wie die Freistellung für eigene Publikationen bzw. die Weiterqualifikation sowie bestimmte Weiterbildungsmaßnahmen zur Wahl gestellt werden.

Wie aus unserer Untersuchung von 1990 hervorgeht, werden in der Praxis vor allem folgende Optionen angeboten (in der Reihenfolge der Häufigkeit):<sup>1)</sup>

- KFZ-Paket,
- Direktversicherungen,
- Zusätzliche Altersversorgung (Deferred Compensation),
- Belegschaftsaktien/Mitarbeiterbeteiligung,
- Arbeitszeitmodelle.

Die Übersicht zeigt, daß es sich bei den Wahlalternativen um eigentlich recht herkömmliche Firmenleistungen handelt. Auch die Kombinationsmöglichkeiten sind übersichtlich, aber beschränkt. Die Anzahl der Optionen in einem Unternehmen ist überschaubar. Die Cafeteria-Systeme sind damit auf die spezifische Situation des jeweiligen Unternehmens zugeschnitten. Zur Funktionsweise der praxisrelevanten Optionen vgl. u.a. WAGNER/GRAWERT/LANGEMEYER (1990), S. 30ff. und WAGNER/GRAWERT (1993), Sozialleistungsmanagement, Teil B. So wird z.B. den Führungskräften einiger Automobilunternehmen in Deutschland ein Zweitwagen für den Ehepartner als Option offeriert. Vor allem bei der konkreten Ausgestaltung der einzelnen Optionen bieten sich große Gestaltungsspielräume. Während bei der Option »Dienstwagen« bei einem der befragten Unternehmen lediglich die Höhe des Zuschusses zur Leasingrate durch die Mitarbeiter beeinflusst werden kann, konnten die Führungskräfte eines österreichischen Konzerns nicht nur aus einer großen Palette von möglichen Typen und Herstellern auswählen, sondern auch den eigenen Wagen in der firmeneigenen Werkstatt gegen einen pauschalen Lohnverzicht warten und reparieren lassen.

Grundsätzlich ist bei der **Festlegung der Optionen** keine willkürliche Auswahl (»Sammelsurium«) von Leistungen und Wahlmöglichkeiten, sondern ein gut strukturiertes, breitgefächertes Mix an Optionen anzustreben.

<sup>1)</sup> Beispiele und Mitarbeiterinformationen zu den Optionen KFZ-Modell, Direktversicherungen, Deferred Compensation und Belegschaftsaktien befinden sich im Anhang I bis IV.

Die HEWLETT-PACKARD GmbH bietet allen ihren Mitarbeitern Wahlmöglichkeiten zwischen Vergütung der Überstunden und mehr Freizeit, die bis zu mehreren Monaten angespart werden kann, sowie ein flexibles Frührentensystem (vgl. HEYMANN, C. 1990) an. Der Bremsenhersteller TEWES läßt seine leitenden Angestellten zwischen Dienstwagen, Fahrkostenzuschuß, Zinszuschuß oder einer Lebensversicherung wählen.

Die wichtigsten Aspekte, die bei der **Gestaltung von Cafeteria-Optionen** beachtet werden müssen, zeigt folgende Abbildung:

<b>A</b>	<p>(in Grenzen) <b>austauschbare Leistungen</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Arbeitszeit (wöchentliche, jährliche, Lebens-)</li> <li>2. Bargehalt heute/Bargehalt morgen</li> <li>3. Barleistungen/Zusatzleistungen</li> <li>4. Gehaltszuwachs/Einmalzahlung</li> <li>5. Sach- und Dienstleistungen</li> <li>6. Vermögensbildung (Kapital-, Gewinnbeteiligung)</li> </ol>
<b>B</b>	<p><b>Verrechnungsmodus</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Relation</li> <li>2. Verzinsung</li> <li>3. Verrechnungspreise</li> <li>4. Verrechnungspunkte</li> </ol>
<b>C</b>	<p><b>Wahlmöglichkeiten</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. beliebig</li> <li>2. mit einheitlichem Kernpaket</li> <li>3. mit gruppenspezifischem Kernpaket</li> <li>4. unter verschiedenen Standardpaketen</li> </ol>
<b>D</b>	<p><b>Wahlturnus</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. einmalige Festlegung der Dauer</li> <li>2. jährliche Neufestlegung</li> </ol>
<b>E</b>	<p><b>Periodenfixierung</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. periodenbezogene Abrechnung, keine Übertragbarkeit in spätere Perioden</li> <li>2. Übertragbarkeit durch individuelle Sozialleistungskonten der Mitarbeiter</li> </ol>
<b>F</b>	<p><b>Restsummen/Zusatzbedarf</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Restsumme auszahlbar</li> <li>2. Restsumme wird festgelegter Verwendung automatisch zugeführt</li> <li>3. Zusatzbedarf ist ggf. durch eine Ausgleichszahlung zu decken</li> <li>4. Summenüberschreitung nicht zugelassen</li> </ol>

Quelle: DYKE/SCHULTE 1986, 580

Abb. 9: Entscheidungsparameter flexibler Entgeltgestaltung

Cafeteria-Modelle sind weniger geeignet für Unternehmen mit einem sehr ausgebauten System von Nebenleistungen. Hier ist es nämlich schwierig, Leistungspakete umzustrukturieren, weil die Mitarbeiter einen generellen Leistungsabbau vermuten und der Flexibilisierung erfahrungsgemäß skeptisch gegenüberstehen. Geradezu ideal sind junge und/oder wachsende Unternehmen, die im Hinblick auf z.B. die betriebliche Altersversorgung oder den Firmenwagen noch Gestaltungsspielraum haben.

## 4.2 Einflußfaktoren auf die Attraktivität

Sicherlich nehmen Arbeitnehmer zusätzliche Sozialleistungen gerne an, da sie das Gesamteinkommen objektiv erhöhen. Die Frage ist allerdings, wie die Einstellung der Arbeitnehmer

gegenüber der Gesamtheit der Sozialleistungen wäre, wenn die Alternative bestünde, sie in kostengleiche Direktentgeltzahlungen umzuwandeln. Die Auszahlung aller Vergütungskomponenten in regelmäßigen **Geldzahlungen** verspricht die größte Freiheit hinsichtlich der Verwendung. GRIESNGER (vgl. 1963, 62) unterstellte es daher als selbstverständlich, daß der Abbau zusätzlicher Sozialleistungen (vor allem nicht-monetärer) bei alternativer Direktentgelterhöhung von der Mehrzahl der Arbeitnehmer präferiert werden würde.

Gegen diese zunächst recht plausibel erscheinende These sprechen allerdings die empirischen Befunde. In praktisch allen diesbezüglichen Untersuchungen (vgl. z.B. BECK 1982, 95, HEMMER 1983, 16f) spricht die überwiegende Anzahl der Arbeitnehmer sich für die Beibehaltung von Sozialleistungen aus. Vor allem dort, wo Präferenzen der Mitarbeiter berücksichtigt werden, ist die Einstellung dazu generell positiv (vgl. WOLLERT 1985, 234f). Gegenüber dem Direktentgelt haben Sozialleistungen in den Augen der Mitarbeiter also beträchtliche Vorteile.

Andere Optionen können für den Mitarbeiter nur dann **attraktiv** sein, wenn sich dadurch entweder ein **höheres Nettoeinkommen** ergibt oder sich der individuelle **Nutzen in immaterieller Dimension** erhöht (vgl. WAGNER/GRAWERT 1986, I:330f). Wie aus der Abb. 10 hervorgeht, können diese Nutzenerhöhungen durch mehrere Faktoren erreicht werden.

Zum einen wird die quantitativ meßbare **materielle Erhöhung des Nettoeinkommens** über die Ausnutzung von **Steuervorteilen** erreicht. Der sog. geldwerte Vorteil, der die Grundlage der Besteuerung bildet, muß dann aufgrund steuerlicher Behandlung niedriger sein, als die Kosten, die ein Arbeitnehmer für diese Leistung aufwenden müßte, wenn er sie außerhalb des Unternehmens erwerben würde (z.B. Direktversicherung und meist der Dienstwagen). Höheres Nettoeinkommen wird auch dann erzielt, wenn der Betrieb die Kostenvorteile an Mitarbeiter weitergibt, die ihm im Verhältnis zum Marktpreis durch die **Selbstfertigung der Produkte** entstehen. Beispiele wären die Jahreswagen der Automobilhersteller oder der Personaleinkauf. Daneben erhält ein Unternehmen gewöhnlich weit bessere Konditionen bzw. **Rabatte** als eine Privatperson, z.B. bei Leasingverträgen oder Gruppenversicherungen.

## Attraktivität der Optionen

- Selbstbestimmung
- Rabatte
- Verfügbarkeit
- Preisvorteile durch Eigenfertigung
- Selbstaktualisierung
- Steuervorteile
- Statusnutzen

Abb. 10: Faktoren der Attraktivität von Optionen aus: GRAWERT/WAGNER 1990, 24

Nicht weniger wichtig sind die Vorteile im **immateriellen Bereich**. Dabei spielt der **Statusnutzen** bei einzelnen Zusatzleistungen eine Rolle, wenn sie, wie z.B. der Firmenwagen, die hierarchische Position des Mitarbeiters betonen. Die **Verfügbarkeit** ist beispielsweise beim Arbeitgeberdarlehen als Eigenkapitalersatz für jüngere Führungskräfte ein Attraktivitätsmo-

ment. Wegen fehlender Sicherheiten ist dieses Darlehen, – trotz eines hohen Einkommens – oft die einzige Möglichkeit, einen weiteren Kredit für die Schaffung von Wohneigentum bei Banken, besonders bei Hypothekenbanken, zu erhalten.

**Selbstbestimmung** als Faktor individueller Wertschätzung kommt bei Arbeitszeitmodellen zum Tragen, die dem Arbeitnehmer eine höhere Zeitsouveränität gewähren. Weiterbildungsmöglichkeiten, die nicht unmittelbar zur Erfüllung der eigentlichen Arbeitsaufgabe notwendig sind, wie es z.B. bei einem Sprachkurs in Tokio der Fall sein kann, erweitern den Horizont des Mitarbeiters, verstärken sein Selbstvertrauen und dienen damit seiner **Selbstaktualisierung**.

Ein wesentliches Moment für die Attraktivität der Optionen liegt in der Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen bzw. mit seinen Produkten. So genießt der Dienstwagen und der Zweitwagen für den Ehepartner bei den Automobilherstellern besonders hohe Präferenz. Nur so ist auch die Beliebtheit von Deputaten bei z.B. Zigarettenherstellern oder Waschmittelproduzenten zu erklären (vgl. LEMKE 1972, 179). Diese Produkte, die von den diesbezüglichen Mitarbeitern hoch geschätzt werden, sind vom Wert eher unbedeutend.

Dadurch wird deutlich, daß die Attraktivität der Sozialleistungen auch von ihrer **Wahrnehmung** abhängt. Objektiv gleiche Sozialleistungen können zu einer unterschiedlichen Motivation führen, wenn trotz gleicher Bedürfnisstruktur und Arbeitssituation der Mitarbeiter Vorteile dieser Leistungen unvollständig oder falsch wahrgenommen werden.

Um eine optimale Wahrnehmung sicherzustellen, kann auf Erfahrungen aus dem Marketingbereich, speziell der Kommunikationspolitik zurückgegriffen werden. Bei diesem **Sozialleistungsmarketing** kommt es aber anders als im Konsumgütermarketing, nicht auf eine gefühlsmäßige Beeinflussung der Mitarbeiter an, da der Arbeitnehmer nicht zum Kauf überredet werden soll. Vielmehr kommt es darauf an, durch die Wahrnehmung der Sozialleistungen und ihrer Nutzenaspekte den Anreizwert der Leistungen zu gewährleisten. Sozialleistungen, die nur auf Initiative der Arbeitnehmer gewährt werden, wie z.B. Personaleinkauf, Ferienwohnungen, etc., können überhaupt nur in Anspruch genommen werden und damit motivational wirksam werden, wenn dem Arbeitnehmer bewußt ist, daß es sie gibt und unter welchen Umständen bzw. Bedingungen sie ihm gewährt werden. Zu diesen **Initiativ-Leistungen** gehören gerade diejenigen, die in immaterieller Form zunehmend größere Bedeutung erlangen (wie z.B. psychologische und rechtliche Beratung), aber auch traditionell wichtige Leistungen, wie z.B. das Arbeitgeberdarlehen.

Die drei Dimensionen des Sozialleistungsmarketing zeigt die Abbildung 11:



Abb. 11: Dimensionen des Sozialleistungsmarketings

Demzufolge unterscheidet man auch zwischen **demonstrativer** und **instruktiver Information** (vgl. REICHWEIN 1965). Erstere weist ausschließlich auf die Existenz, Qualität und Quantität der Sozialleistung hin, die zweite klärt über die Vergabebedingungen auf.

So wird ein Arbeitnehmerdarlehen nur dann motivationale Effizienz zeigen, wenn dem Mitarbeiter bekannt ist, daß er Anspruch darauf hat, und in welcher Höhe und zu welchen Konditionen er es erhalten kann. Er wird die Attraktivität viel geringer schätzen, wenn ihm z.B. die damit verbundenen Steuervorteile oder die Kosten eines extern aufgenommenen Darlehens unbekannt sind.

Wird der monetäre Wert einer Sozialleistung unterschätzt, verliert der Arbeitgeber Geld, da der Anreizwert der Leistungen dadurch generell vermindert wird. Eklatante Fehleinschätzungen konnten in Deutschland durch verschiedene Untersuchungen nachgewiesen werden: In einer Befragung von fast 1000 repräsentativ ausgewählten Führungskräften mit Jahresgehältern über 200.000 DM wurde das Bündel der Sozialleistungen mit durchschnittlich 10.000.- DM bewertet (vgl. SCHULTE 1989). Der tatsächliche Aufwand dafür betrug jedoch im Durchschnitt 35.000.— DM.

Nach THIERRY (vgl. 1982, 99) sind diese Mängel nicht nur auf eine schlechte Informationspolitik zurückzuführen, sondern auch der geringe Einfluß der Mitarbeiter auf die Ausgestaltung seines Entgeltes kann Grund für ein gewisses Desinteresse sein. Da sie nie eine Entscheidung treffen müssen, werden alle Informationen nur **passiv** aufgenommen.

Demgegenüber würde die Implementation von Wahlmöglichkeiten, wie beim Cafeteria-System, die Vermittlung **aktiver Informationen** begünstigen. Die Transparenz des Sozialleistungsangebotes wächst: Der Mitarbeiter muß sich vor der Wahl seiner Optionen zunächst über das Gesamtangebot informieren und darüber hinaus seinen persönlichen Nutzen für jede Leistung abschätzen. Sofern ihm klar geworden ist, daß er bei einer fehlerhaften Schätzung vor allem im Führungsbereich mit einem bedeutenden Nutzenentgang rechnen muß, ist sein Interesse an der Information ziemlich groß. Daher werden die betreffenden Informationen offener und intensiver wahrgenommen.

Trotzdem bzw. gerade deshalb kommt es auch in einem System individueller Vergütung darauf an, den Mitarbeitern über die Art, Ausgestaltung und Nutzenaspekte der Sozialleistungen intensiv und systematisch zu informieren. Dies gilt besonders auch für die Information über das Cafeteria-System selbst.

Die folgende Abbildung 12 gibt Auskunft über die verschiedenen betrieblichen Kommunikationsmittel des Sozialleistungsmarketings (vgl. ausführlich WAGNER/GRAWERT 1992). Die internen wenden sich dabei an die Mitarbeiter des Unternehmens, während die externen dafür sorgen sollen, daß seine Chancen auf dem Arbeitsmarkt erhöht werden, indem die positiven Unterschiede zu Leistungen der Konkurrenten den potentiellen Mitarbeitern bewußt gemacht werden sollen.

Die Sicherung eines hohen internen Informationsniveaus ist vor allem dann besonders wichtig, wenn die Mitarbeiter über die Implementation der verschiedenen Optionsmöglichkeiten mitentscheiden sollen.

Wie die tatsächliche Präferenz für die Optionen dann aussieht, hängt neben ihrer Art und Gestaltung von den individuellen Präferenzen des einzelnen ab, seinen Bedürfnissen, seinem Bedarf und seinen Vorlieben. Die folgende Abbildung 13 gibt einen Eindruck von der Beliebtheit einzelner Sozialleistung bei den Mitarbeitern von HEWLETT-PACKARD.

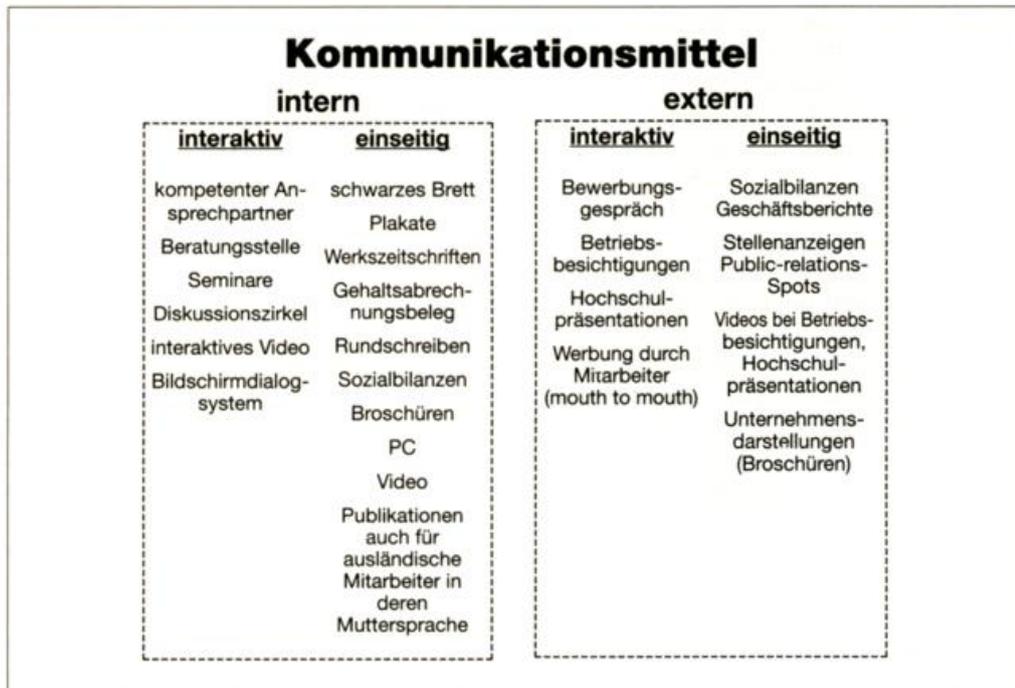
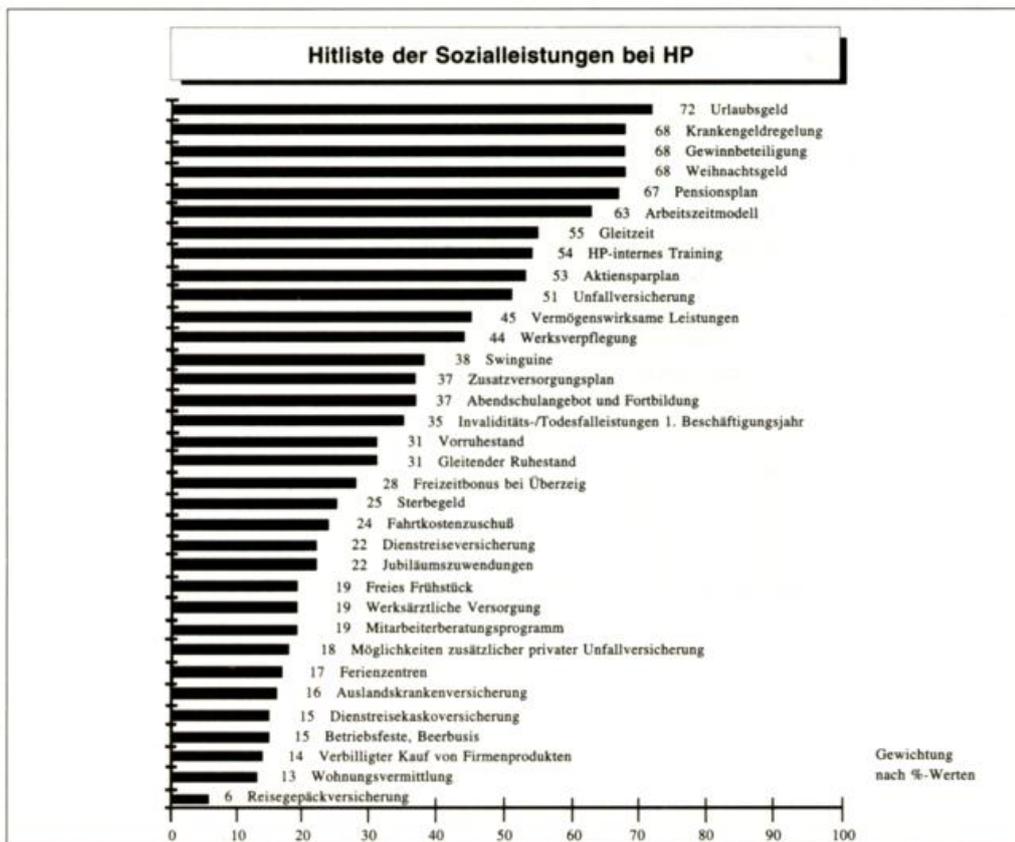


Abb. 12: Kommunikationsmittel im Sozialleistungsmarketing



Quelle: HEYMANN, CH 1990, 21

Abb. 13: Hitliste der Sozialleistungen bei HEWLETT-PACKARD

## Die Festlegung des Optionsangebotes 4.3

Die Präferenz für Sozialleistungen, selbst wenn sie sorgfältig und unter Beachtung der angeführten Einschränkungen erhoben worden ist, ist nur *ein* Indiz für ihre Wirtschaftlichkeit. Das andere wesentliche Moment wird durch die *Kosten* für diese Leistungen repräsentiert. Die **Wirtschaftlichkeit** ihres Einsatzes wird aber **ausschließlich durch das Verhältnis vom Wert, den die Arbeitnehmer diesen Leistungen beimessen, zu den dafür aufgewendeten Kosten bestimmt**. Der subjektive Wert wird durch Opportunitätskosten bestimmt: z.B. eine Woche Freizeit ist dem Arbeitnehmer mehr wert als 1000 DM. Nur wenn das Verhältnis von subjektivem Wert und Kosten mindestens 1 beträgt, ist von höherer Wirtschaftlichkeit auszugehen, als durch die Auszahlung dieser Leistungen als Direktentgelt erzielt würde. Die HAY-Unternehmensberatung hat für die Ermittlung der Werte eine umfangreiche Systematik entwickelt, die sog. ROBI-Methode (vgl. CISEK 1986). Für die Darstellung der Zusammenhänge genügen hier aber grundsätzliche Überlegungen.

Für die Festlegung der Optionen in einem Cafeteria-System müssen Beliebtheit und Kosten genauestens ermittelt werden. Während die Kostenseite in der Praxis bei der Bewertung von Vergütungssystemen ohne individuelle Wahlmöglichkeiten zugunsten der Attraktivität der Leistungen vernachlässigt wird, fließen bei der Konzeption der Cafeteria-Systeme die Kosten quasi zwangsläufig mit ein: Sie sind unverzichtbar für die Festlegung der Verrechnungsmodi der einzelnen Optionen. Dies bedeutet allerdings nicht, daß aus Gründen der Motivation nicht auch bestimmte Leistungen bewußt durch das Unternehmen subventioniert werden können.

Um verlässliche Daten für eine Betrachtung der Wirtschaftlichkeit der zu implementierenden Optionen zu erhalten, wird zunächst die relative Präferenz der Empfänger für verschiedene Leistungen durch differenzierte und sich gegenseitig überprüfende Fragebatterien erhoben. Die Ergebnisse der unterschiedlichen Fragenbündel werden ausgewertet und ergeben die individuelle relative Beliebtheit der einzelnen Leistungen, wie sie vom Empfänger beurteilt werden. Die folgende Grafik zeigt beispielhaft die ermittelte Beliebtheit bestimmter Leistungen für Führungskräfte.



Abb. 14: Die Präferenz für die Sozialleistungen

Um aber etwas über die Wirtschaftlichkeit aussagen zu können, muß festgestellt werden, wieviel den Mitarbeitern die einzelnen Leistungen in Geldeinheiten wert sind. Diese Größe nennen wir den subjektiven monetären Wert. Dazu dienen Fragen, wie:

Was ist ihnen lieber:

- a) Werkskantine oder 400 DM pro Jahr? oder
- b) 500 DM pro Jahr oder Werkskantine?, etc..

Dies soll jetzt aber nicht zu dem voreiligen Schluß führen, daß die Leistungen, die besonders beliebt sind und/oder denen ein relativ hohes Wertempfinden entgegengebracht wird, auch besonders effizient wären. Für die Effizienz ist die Relation zwischen subjektivem Wertempfinden und tatsächlichen Kosten ausschlaggebend. In der Abb. 15 ist das Verhältnis zwischen den durchschnittlichen subjektiven Werten der Sozialleistungen und den vom Unternehmen tatsächlich aufzuwendenden Kosten graphisch dargestellt:



Abb. 15: Die Effizienz als Funktion des Verhältnisses von subjektivem Wert und tatsächlichen Kosten

Besonders deutlich zeigt die Grafik das ungünstige Verhältnis zwischen der Wertschätzung durch den Mitarbeiter und den tatsächlichen Kosten bei der Betriebsrente. Der Aufwand des Betriebes dafür ist gut ein Drittel höher als der Preis, den der Mitarbeiter dafür zu zahlen bereit wäre. Dagegen wäre der Mitarbeiter bereit, fast doppelt soviel für den Dienstwagen und mehr als doppelt soviel für die Direktversicherung »auszugeben« wie der Betrieb dafür aufwenden muß. Obwohl die Betriebsrente die beliebteste Leistung ist, sind die effizientesten Leistungen in diesem Beispiel die Direktversicherung und sowie der Dienstwagen.

In der Praxis sind derartige Mißverhältnisse bei bestimmten Leistungen wie z.B. der betrieblichen Altersversorgung häufig vorzufinden. Trotz ihrer großen Beliebtheit werden die Kosten dafür so stark unterschätzt (bekanntlich sind für höhere Führungskräfte Aufwendungen von mehr als 20.000.- DM per anno eher die Regel), daß dieses Mißverhältnis in einigen Unternehmen, wie z.B. der VOEST-ALPINE STAHL AG, zu einer völligen Neuordnung des Sozialleistungsangebotes und zur Einführung des Cafeteria-Systems führte.

In der vorliegenden Form gibt die beschriebene Vorgehensweise allerdings keine Auskunft darüber, wie bei freier Wahl die quantitative Verteilung aussehen würde. VINKE/THIERRY (vgl. 1985, 7f) ermittelten sehr unterschiedliche subjektive Wertschätzungen für **verschieden große Einheiten** von Leistungen. Ein Zusatzurlaub von drei Tagen ist den Befragten pro Tag wesentlich mehr wert, als die Kosten dafür betragen. Dagegen nimmt die Wertschätzung für eine höhere **Quantität** ab. Wenn dann aber die Zeit für einen Extra-Urlaub reicht, steigt der Wert dieser freien Zeit wieder an, fällt nach Erreichen dieser Zeitgrenze bei weiterer Zunahme aber kontinuierlich (vgl. Abb. 16).

Die Wertschätzung ist also abhängig von der Quantität der Einheiten einer Sozialleistung. Dies wird für die Ermittlung der Effizienz umso wichtiger, je mehr Leistungen angeboten werden, die sich gegenseitig beeinflussen, wie z.B. Freizeit und monetäre Leistungen, Betriebsrente und vorzeitige Pensionierung.

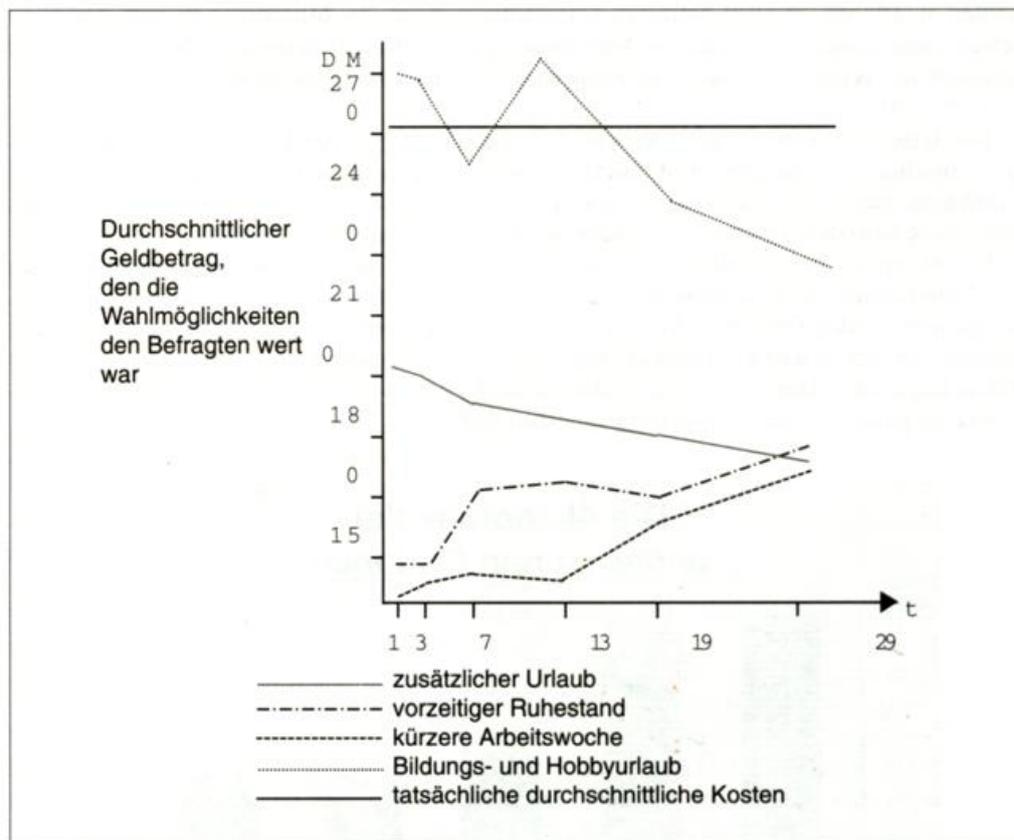


Abb. 16: Subjektiver Wert und Quantität der Leistungen

Das Cafeteria-System überläßt es durch die Wahlmöglichkeiten dem Mitarbeiter selbst, **welche Quantität von Sozialleistungen** er präferiert. Er wird z.B. genau die Zahl der Zusatzurlaubstage oder die Höhe der betrieblichen Altersversorgung wählen, die für ihn vor dem Hintergrund vorgegebener Verrechnungssätze den optimalen Nutzen stiften. Dabei erfolgt die Berücksichtigung der Kosten des Unternehmens durch diese Verrechnungssätze, z.B. die Vorgabe der Relation von Freizeit und Entgeltverzicht.

Auch sind die Gründe für die unterschiedliche Wertschätzung für eine Entscheidung über Einführung, Beibehaltung oder Abschaffung einer Option wichtig. Während **Informationsmängel** z.B. eine **Unterschätzung der Kosten**, in einem Cafeteria-Plan systembedingt fast ausgeschlossen ist, kann es durchaus vorkommen, daß mangelnde Wertschätzung auf die **Ausgestaltung der Sozialleistung**, z.B. Qualität, Gewährungszeitpunkt, etc., zurückzuführen

ist. Dabei kann die wirtschaftlich optimale Lösung in ihrer Modifikation, nicht in der Abschaffung liegen. Daher müssen Gründe der mangelnden Wertschätzung nicht nur vor Einführung einer Option sondern auch nach Implementantation des Cafeteria-System überprüft werden.

## 5. Die Akzeptanz des Cafeteria-Systems und der einzelnen Leistungen

Grundsätzlich wird das Angebot, zwischen Jen unterschiedlichen Entgeltbestandteilen auswählen zu können, in allen befragten Unternehmen durch die Mitarbeiter begrüßt. Zu allen bereits existierenden individuellen Vergütungssystemen (n=12) zeigen die Mitarbeiter nach Auskunft der verantwortlichen Personalmanager eine positive Einstellung. (vgl. WAGNER et al. 1990, 42ff).

Die Systeme wurden als gut oder sehr gut beurteilt, nahezu 100% aller berechtigten Mitarbeiter machten von den Optionsmöglichkeiten Gebrauch. Demzufolge planen von den 12 Unternehmen, die bereits Cafeteria-Systeme implementiert haben oder die sich in der Einführungsphase befinden, 10 eine Ausweitung der Wahlmöglichkeiten.

Die Akzeptanz der einzelnen Optionen, die in unserer Untersuchung festgestellt wurde, ist von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich. Sie hängt einmal von der Ausgestaltung der entsprechenden Optionen, Art und Anzahl der angebotenen Wahlmöglichkeiten und der Struktur der berechtigten Mitarbeiter ab. Unter dieser Einschränkung der Aussagefähigkeit soll in folgender Abbildung 17 die Präferenz für Optionen im Führungskräftebereich bei Cafeteria-Systemen in Deutschland wiedergegeben werden:

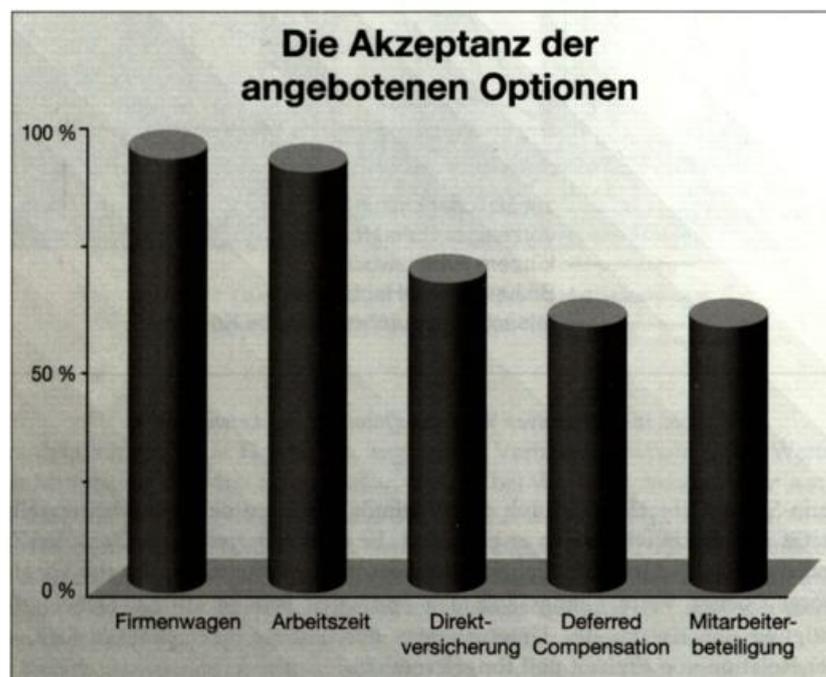


Abb. 17: Akzeptanz von angebotenen Optionen

Durchschnittlich ergab sich für den **Dienstwagen die höchste Akzeptanz**. Nur bei drei Unternehmen, die diese Option anboten, nahm der Dienstwagen nicht den Spitzenplatz ein. Insgesamt schwankt die Akzeptanz des Firmenwagens **zwischen 41 % und knapp 100 %**. Sie nimmt mit der Hierarchie der berechtigten Mitarbeiter zu.

Ursächlich für die Attraktivität sind einmal die damit verbundenen Steuervorteile (vgl. Grawert/Wagner 1987) und die Entlastung des Berechtigten hinsichtlich Wartung, Reparaturen, usw. des KFZ. Daneben gilt der Dienstwagen als eines der anerkanntesten **Statussymbole**. Dabei ist zu beachten, daß die Statusfunktion tendenziell durch die freie Wählbarkeit abnimmt. Daher wird in der Praxis die Statusfunktion häufig durch hierarchiegebundene Ausstattung oder Zusatzleistungen, wie unbegrenzt freies Tanken, betont. Besonders geschätzt wird der Firmenwagen bei den der Automobilbranche angehörenden Unternehmen. Hier trägt zusätzlich eine starke Produktidentifikation zu seiner Beliebtheit bei.

Zu den Leistungen, die durch **Steuervorteile** attraktiv sind, gehört der gesamte Bereich des »**Deferred Compensation**« incl. der betrieblichen Altersversorgung. Sie wird bei angebotener Wahlmöglichkeit zwar häufig gewählt (**Akzeptanz größer als 50%**), allerdings in sehr unterschiedlicher Höhe. Festzustellen ist hier, daß die Präferenz mit zunehmendem Alter wächst.

Die **Direktversicherung** als Lebensversicherung, die vom Gesetzgeber als Option konzipiert und mit Steuervorteilen ausgestattet wurde, wird bei **über 80%** von uns befragten Unternehmen angeboten und dürfte damit die verbreitetste Wahlleistung sein. Ihre **Akzeptanz** schwankt zwischen etwa **30% und 70%**. Diese Option wird meist für alle Mitarbeiter angeboten, nicht nur für Führungskräfte.

Zu den Leistungen, die durch **Firmenrabatte** attraktiv sind, gehören vor allem die **Versicherungsleistungen** unterschiedlichster Art. In unserer Untersuchung waren sie allerdings nur sehr selten in ein Cafeteria-System integriert. **Arbeitgeberdarlehen** finden sich häufig, werden aber selten als Option angeboten (Konzeption als Option vgl. Grawert/Wagner 1988, 33f). Lediglich bei einem Unternehmen konnte ein **Zinszuschuß** gewählt werden. Auch in der Form der Eigenkapitalersatzdarlehen zum Erwerb oder Bau eigengenutztem Wohnraums, die für jüngere Führungskräfte besonders attraktiv sind, findet sich diese Leistungsart nur in Ausnahmefällen. Normalerweise ist für die Vergabe der Nachweis von Eigenkapital erforderlich.

Als häufig gewählte **Kombination von Optionen** wurde für ältere Arbeitnehmer die betriebliche Altersversorgung und Versicherungen genannt, für jüngere dagegen der Dienstwagen und die Barauszahlung des restlichen Budgets.

Hinsichtlich der **Mitarbeiterbeteiligungen**, also der Vergabe von z.B. Belegschaftsaktien, Genußscheinen, usw., die der Mitarbeiter im Vergleich zum Marktpreis günstiger erwerben kann, gibt es zwei alternative Ausgestaltungsmöglichkeiten. Die Anteile können ihm zur freien Verfügung überlassen werden, also beliebig veräußerbar sein, oder aber als »Deferred Compensation« mit der Auflage versehen sein, sie für einen bestimmten Zeitraum zu behalten. Die erste Alternative zeigt eine hohe Akzeptanz (**mehr als 50%**) bei den Mitarbeitern.

Besondere Beachtung verdient die **Arbeitszeit** im Entgeltsystem. Dabei finden sich Zeit/Geld oder Zeit/Zeit-Modelle mit Verrechnungsperioden Monat, Jahr oder mehrere Jahre (Sabbatical). So hat sich in unserer Untersuchung eine **sehr hohe Akzeptanz** (Akzeptanz teilweise bis 95%) derartiger Arbeitszeitmodellen ergeben, wobei sie allerdings nur in wenigen Unternehmen realisiert worden sind. Die Akzeptanz dieser Arbeitszeitmodelle wächst mit der Qualifikation. Die Möglichkeit längerer Abwesenheit vom Unternehmen wird in Bezug auf die Führungskräfte bislang fast überall als äußerst problematisch gesehen. Die Unternehmen, die diese Optionen anbieten, sind daher vornehmlich Beratungsunternehmen (daneben ein Unternehmen des EDV-Bereichs), deren vorwiegend hochqualifizierte Mitarbeiter sehr unterschiedlich anfallende, da projektgebundene Arbeitszeiten haben. Besonders beliebt sind Langzeiturlaube (Sabbaticals), die für den Hausbau, die Dissertation oder eine Weltreise genutzt werden.

Auf die Frage, welche Leistungen Mitarbeiter zusätzlich als Wahlmöglichkeit implementieren würden, wurde der Financial Check-up, der Medical Check-up und ein erweitertes Versicherungsprogramm genannt. Bei den Firmen, die diese Möglichkeiten nicht anbieten, wurde

häufig ein Arbeitszeitmodell mit der Möglichkeit, Urlaub anzusparen bzw. Geld in Urlaub umzuwandeln, nachgefragt. Das bisher realisierte Spektrum an Wahlmöglichkeiten sollte Anlaß genug sein, weitere attraktive Wahlmöglichkeiten zu konzipieren.

## 6. Die Restriktionen

Die **Schwierigkeiten**, die im Zusammenhang mit der Einführung eines Cafeteria-Systems aufgetreten sind, hängen stark von den **angebotenen Optionen** und vom **Anlaß bzw. den Begleitumständen der Einführung** ab. Wenn die individuelle Vergütung im Zusammenhang mit einer Leistungsorientierung der Entlohnung eingeführt wurde, zeigten die Mitarbeiter häufig Mißtrauen gegenüber den Veränderungen. Sie fürchten um ihren Besitzstand und vermuten, daß ihnen etwas weggenommen werden könnte. Diese Restriktionen traten vor allem zu Beginn der Einführung auf und können durch eine intensive und frühzeitige Information vermieden werden. Werden im Gegensatz dazu z.B. die Wahlmöglichkeiten zum Ausgleich für die Verkürzung der Arbeitszeit im tariflichen Bereich eingeführt, die bei den Führungskräften nicht durchsetzbar ist, ist ein derartiges Mißtrauen nicht festzustellen.

**Steuerrechtliche Schwierigkeiten** wurden naturgemäß nur bei den Systemen genannt, deren Optionen ihre Attraktivität aus diesbezüglichen Vorteilen schöpfen. Je mehr Optionen die Unternehmen anbieten, desto stärker tritt dieser Anreizfaktor in den Vordergrund. Daher wird die steuerliche Durchsetzbarkeit von einigen Unternehmen als ein wesentliches Hindernis bei der Ausweitung eines Cafeteria-Plans empfunden. Auch ein Unternehmen, das die Cafeteria-Idee nach eingehender Beschäftigung damit aufgegeben hat, begründete dies neben kostenmäßigen vor allem mit steuerrechtlichen Schwierigkeiten.

Die Behandlung der Cafeteria-Möglichkeiten aus steuerlicher Sicht ist nur bei einem Teil der Vergütungskomponenten bundeseinheitlich abschließend geregelt. Häufig liegt die detaillierte Behandlung in den Händen der örtlichen Finanzverwaltungen. Daher war festzustellen, daß die Unternehmen steuerliche Probleme weniger dramatisch sehen, die bereits in der Planung in **enger Abstimmung mit den zuständigen regionalen Finanzbehörden** zusammenarbeiteten.

Daneben spielen die rein **technischen Fragen der Systemkonzeption** eine Rolle, wie z.B. der Verrechnungsmodus einzelner Leistungen, d.h. Bewertungsprobleme, Übertragbarkeit der Leistungen, Wahlturnus, usw. Sie wurden von drei Unternehmen als bedeutend empfunden.

## 7. Die Kosten

Zunächst bildet die Entwicklung und Einführung flexibler Regelungen im Entgeltbereich eine komplexe Aufgabe, die eine intensive **Planung** verlangt. Dabei wird vor allem die Sammlung und Auswertung der notwendigen Informationen bei den betroffenen Mitarbeitern, die Abstimmung mit den Arbeitnehmervertretern und die Organisation der Entgeltabrechnung zusätzlichen Aufwand verursachen. Daneben könnten dem Betrieb wegen der komplizierten steuerlichen und rechtlichen Problematik Kosten für externe Beratungsleistungen entstehen.

Bereits in der Planungs-, vor allem aber in der nachfolgenden **Einführungsphase** wird, um Verstehen und Akzeptanz auf allen Ebenen zu erreichen, ein hoher Informations- und Kommunikationsaufwand nötig sein. Dabei können Aktivitäten und Medien wie z.B. Artikel in Werkzeitschriften, persönliche und briefliche Ansprache der Mitarbeiter, Videovorführungen, Mitarbeiterversammlungen, gezielte Ausbildung der involvierten Sachbearbeiter und der Einsatz spezieller Berater Anwendung finden. Dieser Aufwand verursacht Kosten, die aber

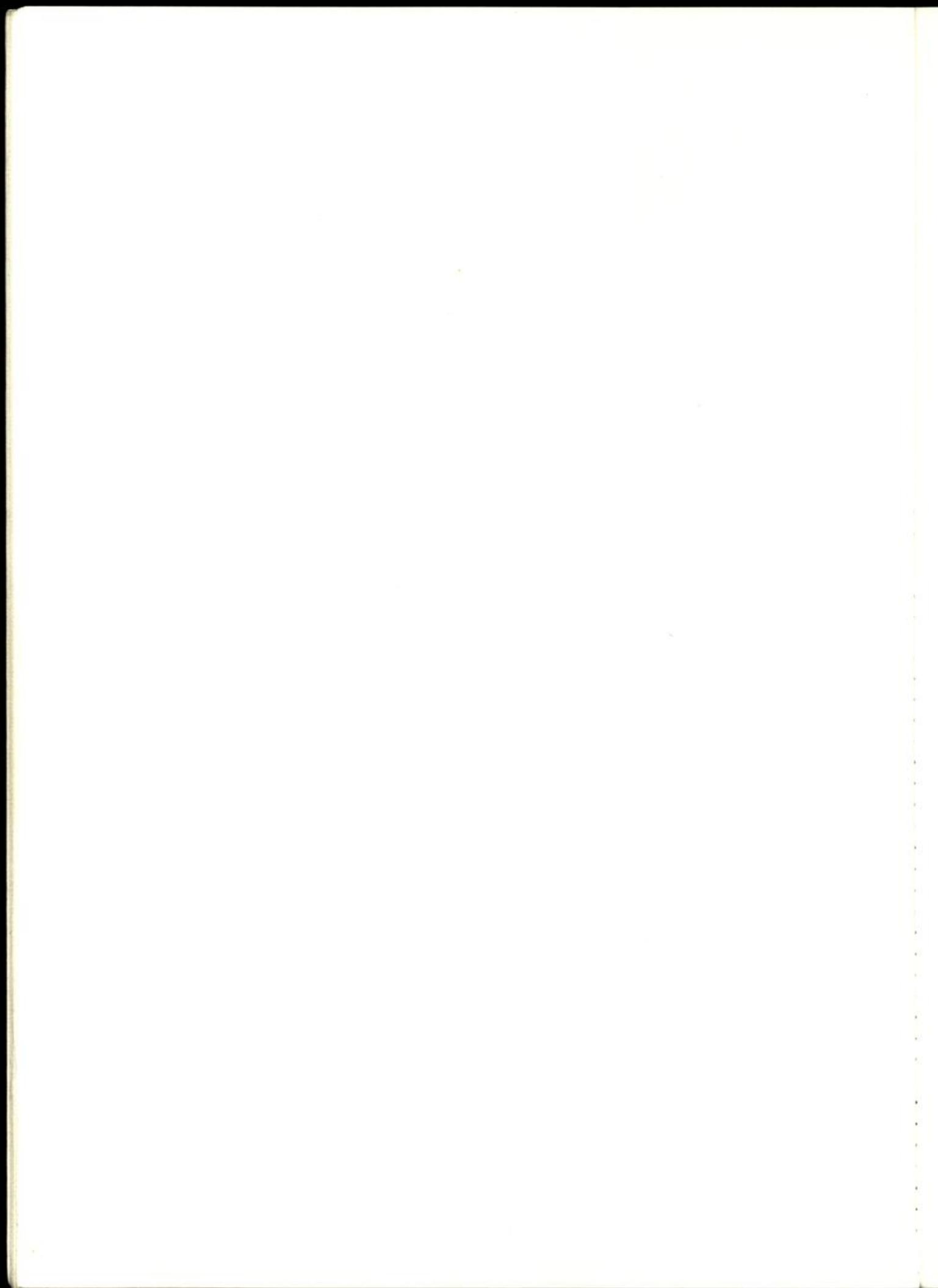
insofern verkraftet werden können, da sie als Einführungskosten einmalig sind (vgl. WAGNER et al. 1990, 62ff).

In der **Durchführungsphase** ist der Hauptaufwand neben der erforderlichen laufenden Information und Kontrolle der Attraktivität in einem erhöhten Verwaltungsbedarf zu suchen.

Diejenigen Unternehmen, die individuell wählbare Sozialleistungen in Deutschland anbieten, bewältigen durch den Einsatz spezifischer EDV-Software diesen Verwaltungsaufwand recht problemlos, so daß die Kosten dafür zumindest von keinem der in der diesbezüglichen Studie der Verfasser befragten Unternehmen als Argument gegen Sozialleistungsflexibilisierung angeführt wurde (vgl. WAGNER et al. 1990, 64).

In den befragten Unternehmen wurde der Verwaltungsaufwand nicht gesondert erhoben. Hinweise können allerdings aus den Angaben über die Zahl der Mitarbeiter, die ausschließlich mit der Durchführung des Systems beschäftigt sind, gemacht werden. Während die Hälfte der Unternehmen dies von vorhandenen Mitarbeitern nebenbei erledigen lassen, kam auch der Rest mit höchstens zwei zusätzlichen Mitarbeitern aus. Bei einem durchschnittlichen Kostenansatz von 70.000.- DM pro Mitarbeiter entstehen also meist Personalkosten von 35.000.- DM bis höchstens 140.000.- DM pro Jahr oder darunter, die durch einen Gemeinkostenanteil zu ergänzen sind.

Vermeidbare Kosten im Zusammenhang mit der Wahlmöglichkeit können aufgrund falscher **Verrechnungsmodi** einzelner Leistungen entstehen. Dies ist der Fall, wenn einem Unternehmen höhere Kosten durch die Vergabe einer bestimmten Leistung entstehen als durch eine vergleichbare Barauszahlung. Diese Verrechnungsmodi machen relativ wenig Schwierigkeiten bei Vergütungskomponenten, die leicht bewertbar sind, wie z.B. die Leasingraten und Treibstoffkosten bei Dienstwägen. Dabei können umgekehrt sogar Kosten im Verhältnis einer Bareinzahlung gespart werden. Ein Automobilunternehmen schätzt den Aufwand für den Firmenwagen beispielsweise doppelt so hoch ein wie eine entsprechende Barauszahlung. Schwieriger wird die Berechnung bei immateriellen Leistungen, wie etwa in **Arbeitszeitmodellen**, da diese Kosten z.B. von der individuellen Leistung, Arbeitsanfallschwankungen, etc. abhängen. Diese Bewertungsprobleme werden in der Praxis durch Erfahrungswerte während der Durchführung der Systeme gelöst.



# Überlegungen zur Einführung eines Cafeteria-Systems III.

## Allgemeine Überlegungen zur Einführung des Cafeteria-Systems

### I.

Die Implementierung des Cafeteria-Systems in das Vergütungskonzept eines Unternehmens hat sich sehr stark an den gegebenen Rahmenbedingungen zu orientieren. Neben den mit der Einführung innovativer Vergütungsmethoden verbundenen Zielen – dieses sind vornehmlich die Motivation und Bindung von Führungskräften sowie die Attraktivität des Unternehmens am Arbeitsmarkt – liegen für die konkrete Einführung oftmals besondere Anlässe vor. Dieses können z.B. die Arbeitszeitverkürzungen im Tarifbereich sein, die bei Führungskräften in Form eines Cafeteria-Wahltopfes kompensiert werden, oder die Höhe bzw. Bemessung der Altersversorgung wird reduziert, ohne jedoch die betriebliche Gesamtleistung an die Mitarbeiter zu beschneiden. Diese Totalkompensation wird nur in anderer Form aufgeteilt und dem Mitarbeiter zur individuellen Verwendung freigestellt.

Für eine erfolgreiche Einführung eines Cafeteria-Systems müssen die betroffenen Mitarbeiter das System zunächst einmal verstehen können und im nächsten Schritt auch akzeptieren. Dafür muß das Unternehmen in der **Konzeptions- und Einführungsphase** bestimmte Aspekte beachten, die im folgenden diskutiert werden sollen.

Damit es den Betroffenen ermöglicht wird, ein Vergütungssystem zu verstehen, an welchem sie in hohem Grade partizipieren können, liegt der Schluß nahe, die betroffenen Mitarbeiter bereits von Anfang an **bei der Entwicklung des Cafeteria-Systems partizipieren** zu lassen. Gerade hier nämlich werden die Grundsatzentscheidungen getroffen, die die Mitarbeiter hinterher unmittelbar betreffen. Als wesentliche Entscheidungspunkte in dieser Phase sind zu nennen: (1) die **Anzahl der Mitarbeiter**, die am Cafeteria-System teilnehmen sollen, (2) die **DM-Beträge**, die insgesamt für die Wahlleistungen des Cafeteria-Systems zur Verfügung stehen, (3) die **Anzahl und Art der in Frage kommenden Wahlleistungen** und (4) alle Detailfragen, die die **Auswahl von Leistungen** und somit die Funktionsweise des Systems bestimmen.

Als zentraler Punkt gilt sicherlich (3), die Art und der Auswahlmodus der Optionen, da es hier einer Menge an organisatorischer »Feinabstimmung« bedarf. Zum einen müssen die angebotenen **Optionen den Bedürfnissen oder Motiven der Mitarbeiter entsprechen**. Des weiteren müssen die einzelnen Wahlmöglichkeiten des Systems von den Mitarbeitern verstanden werden. Dies ist nicht immer einfach, insbesondere bei den steuerlichen und finanziellen Aspekten, deren Berücksichtigung für eine sinnvolle Wahlentscheidung unerlässlich ist. Demzufolge erfordert die **Information** über das Entgeltsystem vor allem in der Einführungsphase größte Aufmerksamkeit.

Die **Motive** der Mitarbeiter **hängen** wiederum **ab** von ihren **Werten und Einstellungen und vom tatsächlichen Bedarf**. Letzterer ist den Mitarbeitern oft nicht im Detail bewußt. Schwierig ist beispielsweise die Abschätzung der optimalen Finanzierung des Eigenheims,

die Vorsorge für die Zeit nach Ausscheiden aus dem Arbeitsprozeß oder die Absicherung der Familie bei Tod, Unfall, Berufsunfähigkeit. In dieser Hinsicht ist oft **eine Beratung der betroffenen Mitarbeiter** angeraten. Sie kann durch interne Abteilungen, aber auch durch externe Berater in Form eines **Financial Check-Up**, erfolgen.

In acht von 26 Unternehmen konnten Mitarbeiter eine finanzielle Beratung in Anspruch nehmen, wobei in zwei Fällen andere Mitarbeiter des Unternehmens die Beratung anboten und in den anderen sechs Fällen externes Beratungs-Know-how eingekauft wurde. Diese Leistung ist bei den Unternehmen demnach relativ selten vertreten. Die interne Beratung setzt entsprechende Fachleute voraus, wie sie nur in einigen Branchen, z.B. Banken, in ausreichender Zahl zur Verfügung stehen. Der Grund, daß so wenige Unternehmen diese Leistungen anbieten, liegt offenbar nicht nur an dem verhältnismäßig hohen finanziellen Aufwand, sondern auch an Vorbehalten der Mitarbeiter, ihre finanzielle Situation ihrem Unternehmen offenzulegen. Diese Vorbehalte dürften gegenüber externen Beratern geringer sein als gegenüber Unternehmensangehörigen. Jedoch zeigten sich in mehreren Fällen Bedenken der befragten Personalleiter gegenüber externen Beratern oder die Beratungsleistung innerhalb der Privatsphäre der Führungskräfte stand konfliktär zu den Führungsleitlinien des Unternehmens.

Grundsätzlich ist davon auszugehen, daß die Akzeptanz und damit der **Erfolg eines Vergütungssystems** desto größer ist, **je stärker die Mitarbeiter in die Konzeption einbezogen werden, je intensiver der Kommunikationsprozeß mit den Mitarbeitern verläuft und je frühzeitiger er einsetzt**. Durch die Partizipation der Mitarbeiter an der Konzeption des Systems wird nicht nur gewährleistet, daß die richtigen Optionen implementiert werden, sondern auch, daß die Identifikation mit dem System tendenziell verstärkt wird. Die Miteinbeziehung der Mitarbeiter bei der Systemeinführung läßt sich gemäß Abb. 18 wie folgt darstellen:

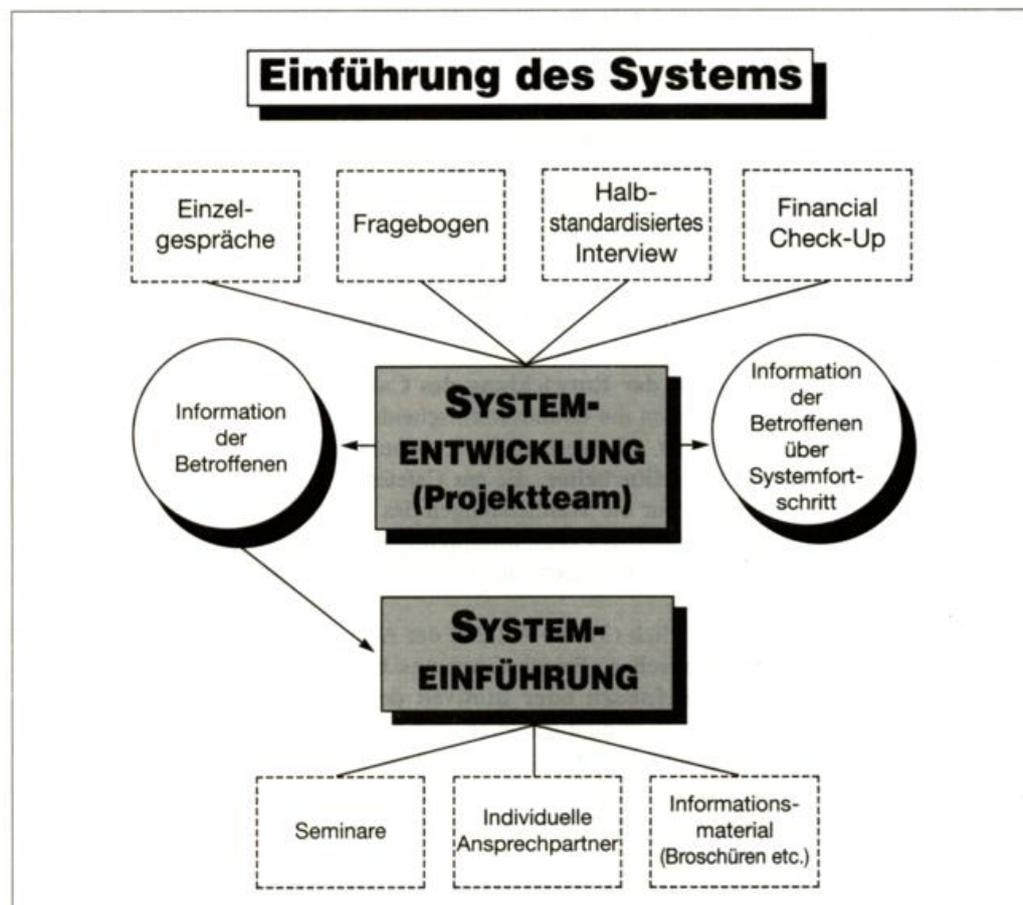


Abb. 18: Einführung des Systems

Die stärkste Einbeziehung der Mitarbeiter erfolgt dadurch, daß sie selbst **Vorschläge für Optionen** unterbreiten können. Überraschend ist die Tatsache, daß **nur knapp die Hälfte der Unternehmen ihre Mitarbeiter in die Konzeption aktiv einbeziehen**, obwohl Partizipation einen wesentlichen Grundsatz der Cafeteria-Idee darstellt. Zudem mußten wir feststellen, daß eine systematische Befragung über Fragebogen oder halbstandardisierte Interviews nur in drei Unternehmen stattgefunden hat. Die sonst üblichen Diskussionen oder Hearings entsprechen nicht den Ansprüchen der systematischen Einbeziehung der Wünsche aller betroffenen Mitarbeiter.

## Ablaufschema der Systemeinführung

2.

Schwierigkeiten, die sich vor allem in der Einführungsphase der Cafeteria-Systeme durch das Mißtrauen der betroffenen Mitarbeiter ergeben können, dürften nicht unwesentlich auf die zu späte bzw. nicht ausreichende Information zurückzuführen sein. Der Informationsübermittlung sowie dem Angebot von Hilfeleistungen, sei es in Form interner oder externer Beratung kommt zentrale Bedeutung bei.

Folgende Abbildung 19 von KNOBLAUCH/FRICK (vgl. 1987, 37f.) ist dahingehend zu erweitern, daß die Informationen der Mitarbeiter nicht nur in (4) ansteht, sondern ein permanenter Prozeß ist bzw. unmittelbar bei der empirischen Präferenzanalyse der Mitarbeiter zu beginnen hat.

Auf die einzelnen Verfahrensschritte des Ablaufschemas soll nun, beginnend mit der empirischen Präferenzanalyse, detailliert eingegangen werden.

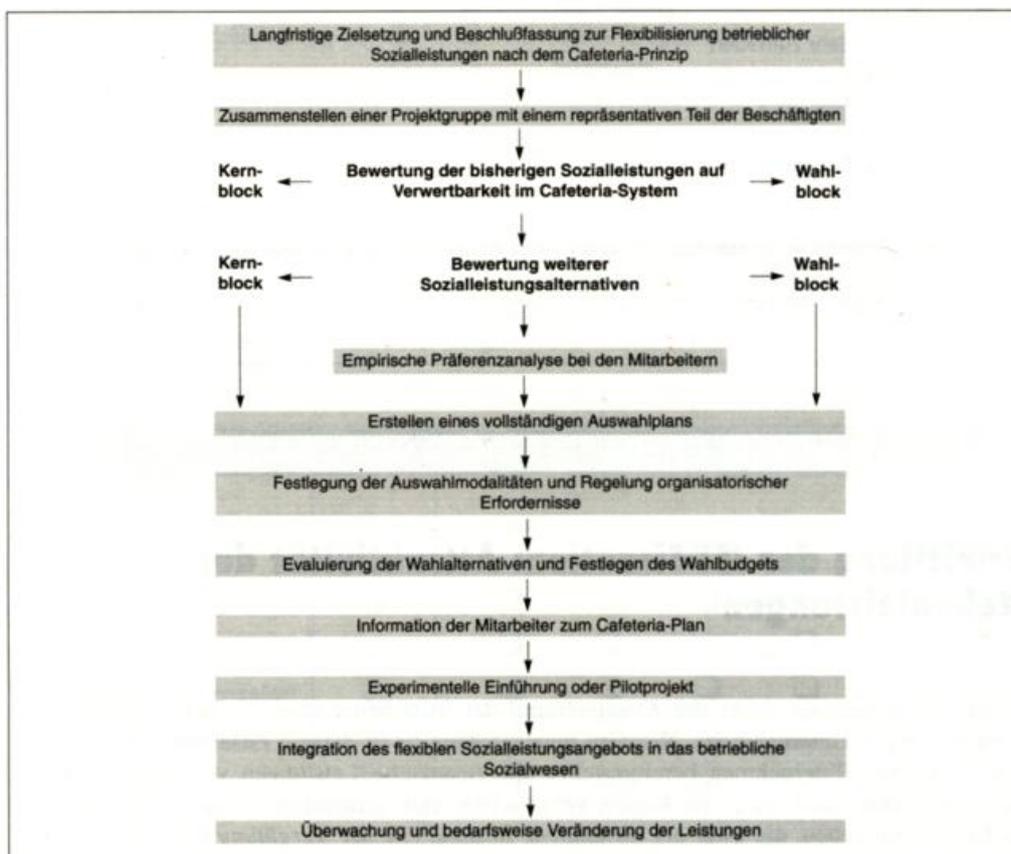


Abb. 19: Ablaufschema der Einführung eines Cafeteria-Systems

### 3. Die konkrete Einbeziehung der Mitarbeiter in die Gestaltung des Cafeteria-Systems (Präferenzanalyse)

#### 3.1 Allgemeine Einschätzung des Vergütungssystems

Wer sich als Ziel setzt, Entgeltkomponenten zu flexibilisieren und damit die Sozialleistungen genau auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter zurechtzuschneiden, um ein maßgeschneidertes Sozialleistungspaket zu erstellen, muß zunächst einmal selbst »Maß nehmen«. Anders ausgedrückt: Um eine bedürfnisgerechte Leistungsvergabe vorzunehmen, muß das Unternehmen die Bedürfnisse der Mitarbeiter kennen bzw. die Mitarbeiterwünsche erst erfragen.

Die Erhebung von Mitarbeiter Einstellungen zur bisherigen Vergütungspolitik liefert Aufschlüsse über die Wertschätzung einzelner Leistungen. Hiermit soll die Frage »Wie zufrieden sind die Mitarbeiter mit dem Entgeltsystem?« – beantwortet werden. Dieses kann dadurch geschehen, daß direkt die Zufriedenheit bzw. die Unzufriedenheit mit dem Entgeltsystem abgefragt wird.

Zudem sollten Mitarbeiter die Möglichkeit haben, Verbesserungsvorschläge zu machen und die Gründe für ihre Einschätzung des Entgeltsystems zu nennen. Eine solche Vorgehensweise könnte wie folgt in einen Fragebogen aufgenommen werden:

<p>a) Sind Sie generell mit den Nebenleistungen Ihres Unternehmens</p> <p><input type="checkbox"/> Sehr zufrieden</p> <p><input type="checkbox"/> Zufrieden</p> <p><input type="checkbox"/> Teils, teils</p> <p><input type="checkbox"/> Unzufrieden</p> <p><input type="checkbox"/> Enttäuscht</p> <p>b) Welche einzelnen Aspekte sind für Ihre Entscheidung unter a) ausschlaggebend?</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Abb. 20: Befragung: Zufriedenheitsgrad Nebenleistungen allgemein

#### 3.2 Ermittlung der IST-Situation: Attraktivität der Nebenleistungen

Einerseits interessiert dabei der *Kenntnisstand* der Mitarbeiter über die heute vorhandenen Leistungen des Unternehmens. Nicht zu unterschätzen ist in diesem Zusammenhang die Gefahr, daß vom Unternehmen bereitgestellte und finanzierte Leistungen von den Adressaten verkannt werden und somit nur Kosten verursachen, ohne jemandem zu nutzen. Zudem wird es Leistungen geben, die zwar als *vorhandene Bestandteile der Vergütung* bekannt sind, aber als *völlig unattraktiv* gelten. Die Erhebung dieser Zusammenhänge können im Unternehmen anhand des folgenden beispielhaften Kataloges der Abb. 21 durchgeführt werden:

GELDANGEBOTE		ZEITANGEBOTE			
	vorhanden	attraktiv			
Urlaubsgeld	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Zusatzurlaub	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Weihnachtsgeld	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Kürzere Arbeitswoche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeitgeberdarlehen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Verkürzung der Lebensarbeitszeit/Vorruhestand	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Höhere Altersversorgung/Deferred Compensation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Sabbatical/(Langzeiturlaub)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstiges _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Sonstiges _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>BETEILIGUNGEN,</b> z.B. Belegschaftsaktien/Genußscheine		<b>VORSORGE/BERATUNG</b>			
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Medizinische Betreuung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstiges _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Sportprogramme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			Rechtsberatung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			Steuer-/Finanzberatung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			Sonstiges _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>VERSICHERUNGEN</b>		<b>BILDUNGSANGEBOTE</b>			
Unfallversicherung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Sprachkurse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lebensversicherung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Bildungsurlaub/Seminare im Ausland	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Berufsunfähigkeitsversicherung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	EDV-Kurse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Krankenzusatzversicherung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	MBA-Programm etc.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstiges _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Sonstiges _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Abb. 21: Befragung: IST-Situation Nebenleistungen: Vorhanden/alternativ

Wird ein zusätzlicher Aussagewert über die Wertschätzung einzelner Leistungen erwünscht, sollten die Mitarbeitermeinungen in einer »rating of attractiveness« Skala erfaßt werden, wie die folgende Abbildung ausschnittsweise zeigt:

GELDANGEBOTE	EXISTENT	ATTRAKTIVITÄTSNIVEAU				
		vorhanden	sehr attraktiv	attraktiv	neutral	unattraktiv
Urlaubsgeld	<input type="checkbox"/>					
Weihnachtsgeld	<input type="checkbox"/>					
Arbeitgeberdarlehen	<input type="checkbox"/>					
Deferred Compensation	<input type="checkbox"/>					
Höhere Altersversorgung	<input type="checkbox"/>					
Sonstiges	<input type="checkbox"/>					

Abb. 22: Befragung Nebenleistung: Attraktivitätsniveau

Eine solche differenzierte Diagnostik der Mitarbeiterpräferenzen erlaubt sicherlich eine noch präzisere Reaktion des Unternehmens auf die bestehenden Mitarbeiterwünsche.

Für den konkreten Praxisfall sollte die Befragung nicht zu aufwendig angegangen werden, was sich sowohl positiv auf die Beantwortungshaltung der Mitarbeiter auswirkt als auch eine Erleichterung für die unternehmensseitige Auswertung bedeutet.

Als Ergebnis sind drei Kombinationen denkbar. Erstens, und diese Alternative besteht sicherlich nur theoretisch, sind alle vorhandenen Nebenleistungen bei den Mitarbeitern bekannt und werden von diesen als attraktiv erachtet. Zweitens besteht die Möglichkeit, daß vorhandene, vom Unternehmen bezahlte Sozialleistungen gar nicht bekannt sind und schließlich drittens, daß vorhandene Sozialleistungen den Mitarbeitern bekannt sind, allerdings diesen **nicht attraktiv erscheinen** und daher keinerlei Anreiz darstellen. Bei einer Befragung von Führungskräften in fünf Unternehmen im Jahre 1991 äußerten sich die befragten Mitarbeiter (N=101) zur IST-Situation in ihren Unternehmen wie folgt:

GELDANGEBOTE			ZEITANGEBOTE		
	vor-hand- den	at-trak-tiv		vor-hand- den	at-trak-tiv
Urlaubsgeld	84	33	Zusatzurlaub	8	21
Weihnachtsgeld	92	40	Kürzere Arbeitswoche	8	11
Arbeitgeberdarlehen	61	23	Verkürzung der Lebensarbeitszeit/Vorruhestand	43	31
Höhere Altersversorgung/ Deferred Compensation	76	64	Sabbatical/(Langzeiturlaub)	1	16
Sonstiges _____	-	-	Sonstiges _____	-	-
<b>BETEILIGUNGEN,</b> z.B. Belegschaftsaktien/Genußscheine			<b>VORSORGE/BERATUNG</b>		
	21	37	Medizinische Betreuung	73	24
Sonstiges _____	-	-	Sportprogramme	46	13
<b>VERSICHERUNGEN</b>			<b>BILDUNGSANGEBOTE</b>		
Unfallversicherung	83	27	Sprachkurse	81	27
Lebensversicherung	25	23	Bildungsurlaub/Seminare im Ausland	37	31
Berufsunfähigkeitsversicherung	31	20	EDV-Kurse	69	11
Krankenzusatzversicherung	39	36	MBA-Programm etc.	19	12
Sonstiges _____	-	-	Sonstiges _____	-	-

Abb. 23: Vorhandene Nebenleistungen und deren Attraktivität

Eine vorsichtige Analyse – die keinesfalls als allgemeingültig interpretiert werden darf, da nichts über die Größenordnungen und Vergabemodalitäten der Einzelleistungen bekannt ist – läßt in diesem speziellen Untersuchungsfall folgende Interpretation zu:

- Leistungen, die im Unternehmen **vorhanden** sind und tendenziell eher als **attraktiv** eingeschätzt werden, sind z.B. die Altersversorgung, die Lebensversicherungen, Krankenversicherungen und Vorruhestandsregelungen.
- Leistungen, die in den Unternehmen zwar **vorhanden** sind, aber eher **nicht als attraktiv** gelten, sind z.B. Urlaubsgeld, Arbeitgeberdarlehen, Unfallversicherung und Medizinische Betreuung.
- Leistungen, die **nicht vorhanden** sind, aber als attraktiv eingeschätzt werden, sind u.a. Belegschaftsaktien, Zusatzurlaub sowie Steuer-/Finanzberatung.

Diese Aussagen gelten jedoch nur für die befragten Unternehmen, da die Attraktivität der Leistungen sehr stark von den unternehmensgegebenen Rahmenbedingungen abhängt.

Insofern liefert die Befragung **Vorhanden/Attraktiv** die Schwachstellen des derzeitigen Vergütungssystems, d.h. die Defizite werden transparent gemacht. Genau hier liegt auch der Ansatzpunkt für eine Verbesserung bzw. zieladäquate Verwendung von Mitteln. Um dieses zu erreichen, werden wiederum die Mitarbeiter befragt. Dieses kann und soll durchaus **zeitgleich** mit o.g. **Vorhanden/IST** Befragung vonstatten gehen. Wenn es also an der Attraktivität einzelner Leistungen oder des Gesamtsystems mangelt, dann sollten die Mitarbeiter auch ausdrücken können, wie man eine Verbesserung in der Nebenleistungspolitik erreichen kann und an der Systemgestaltung partizipieren können.

### Ermittlung des SOLL-Zustandes: Die Mitarbeiterwünsche 3.3

Der Defizitabbau bzw. die für die Mitarbeiter attraktivere Entgeltgestaltung ist nur möglich, anhand der Ausrichtung dieser entsprechend der Mitarbeiter-Wünsche. Folgende Fragen sind dabei von Bedeutung:

- (1) Welche Leistungen sollen flexibilisiert werden und als Wahlleistungen angeboten werden?
- (2) In welcher Größenordnung sollen die betreffenden Leistungen angeboten werden?
- (3) Wie, d.h. in welcher Form sollen die Mitarbeiter in den Genuß der Wahlalternativen gelangen?
- (4) Wie häufig und zu welchen Anlässen wird die Gelegenheit geboten ehemals getroffene Entscheidungen zu revidieren?

Auf diese zentralen Fragestellungen soll nun im einzelnen näher eingegangen werden.

#### Welche Leistungen werden flexibilisiert? 3.3.1

Unabhängig davon, was letztendlich realisierbar ist, sollen die Mitarbeiter befragt werden, welche Leistungen sie wählen möchten oder aber auf welche Leistungen sie keinesfalls verzichten wollen, d.h. welche Leistungen bisher **starr** vom Unternehmen wie bisher vergeben werden sollen. Folgende Übersicht kann dazu dienlich sein:

<b>Welche der folgenden Leistungen sind Ihrer Meinung nach dazu geeignet, vom Unternehmen als Wahlleistung angeboten zu werden?</b>					
<small>(sehr schlecht = ungeeignet als wählbare Leistung, d.h. diese Leistung sollte vom Unternehmen starr vorgegeben werden sehr gut = besonders geeignet als wählbare Leistung)</small>					
	sehr schlecht	schlecht	mittel	gut	sehr gut
Erhöhung der Altersversorgung	<input type="checkbox"/>				
Arbeitgeberdarlehen	<input type="checkbox"/>				
Sabbatical/Langzeiturlaub	<input type="checkbox"/>				
Dienstwagen	<input type="checkbox"/>				
Beteiligung (Aktien) am Unternehmen	<input type="checkbox"/>				
Vorzeitiger Ruhestand	<input type="checkbox"/>				
Rechts-, Finanz- und Steuerberatung	<input type="checkbox"/>				
Sport- und Kulturangebote	<input type="checkbox"/>				
Versicherungen (Unfall-/Leben)	<input type="checkbox"/>				
Sonstiges _____	<input type="checkbox"/>				

Abb. 24: Eignungsgrad von Nebenleistungen hinsichtlich deren Wählbarkeit

Als Ergebnis dieser Befragungsmethode wird es eine Aufspaltung aller in Frage kommenden Leistungen in Wahlleistungen und Nicht-Wahlleistungen geben. Die potentiellen Wahlleistungen müssen nun dahingehend überprüft werden, inwieweit eine Realisierung bzw. Umgestaltung der Leistung als Cafeteria-Option gegeben ist. Hierbei kommen u.a. Kriterien wie die »Passung« der Leistung in Bezug auf die Unternehmensphilosophie, aber auch Aspekte der Kosten, der Verwaltungsaufwendungen, der Durchsetzbarkeit und etwaiger Notwendigkeiten von Beratungsbedarf in Betracht.

Eine Übersicht über die Spaltung des gesamten Sozialleistungsblocks in einen **festen Kernblock** und einen **variablen Wahlblock** liefert die folgende Abbildung:

<b>Kernblock</b>		
	Wert	Wahl
O Firmenpensionsplan	$x_1$	
O Gesetzliche und tarifliche Sozialleistungen		
=> Urlaubsgeld	$x_2$	
=> Weihnachtsgeld usw.	$x_3$	
O Sonstige: Sterbegeld, Gesundheitsfürsorge, Sonderurlaub, Gehaltsfortzahlung im Krankheitsfall etc.	$x_4$	
Summe	$x_1-x_4$	
<b>Wahlblock</b>		
	Wert	Wahl
O Arbeitszeitmodell, falls vorhanden	$x_5$	
O Zusatzurlaub (pro Tag)	$x_6$	
O Gewinnbeteiligung	$x_7$	
O Ergänzende Altersversorgungspläne	$x_8$	
O Arbeitgeberdarlehen	$x_9$	
O Aktiensparen	$x_{10}$	
O Sonstige Kapitalbeteiligung am Unternehmen	$x_{11}$	
O Direktversicherung	$x_{12}$	
O Gruppenversicherungen		
=> bei Invalidität	$x_{13}$	
=> private Unfallversicherung	$x_{14}$	
=> bei Diebstahl	$x_{15}$	
=> Kfz-Haftpflicht	$x_{16}$	
=> Hausrat etc.	$x_{17}$	
O Firmenwagen mit privater Nutzungsmöglichkeit	$x_{18}$	
O Fahrtkostenzuschuß	$x_{19}$	
O Abendschulangebot	$x_{20}$	
O Verbilligter Einkauf von Firmenprodukten	$x_{21}$	
O Werkverpflichtungen	$x_{22}$	
O Betriebskindergarten	$x_{23}$	
Leistungen nach Wahl im Maximalwert von	X	

(Quelle: nach Knoblauch/Frick 1987, S. 38)

Abb. 25: Sozialleistungsblock mit fixen und variablen Anteilen

Es sei an dieser Stelle darauf verwiesen, daß es sich bei dieser Abbildung um eine **Gesamtübersicht** handelt.

Bei der bereits oben angesprochenen Befragung von Führungskräften des Jahres 1991 (N=101) äußerten diese auf die Frage nach starrer oder flexibler Vergabe von Leistungen (Vgl. Seite 51, Punkt 3.1., Abb. 24) folgende Meinungen:

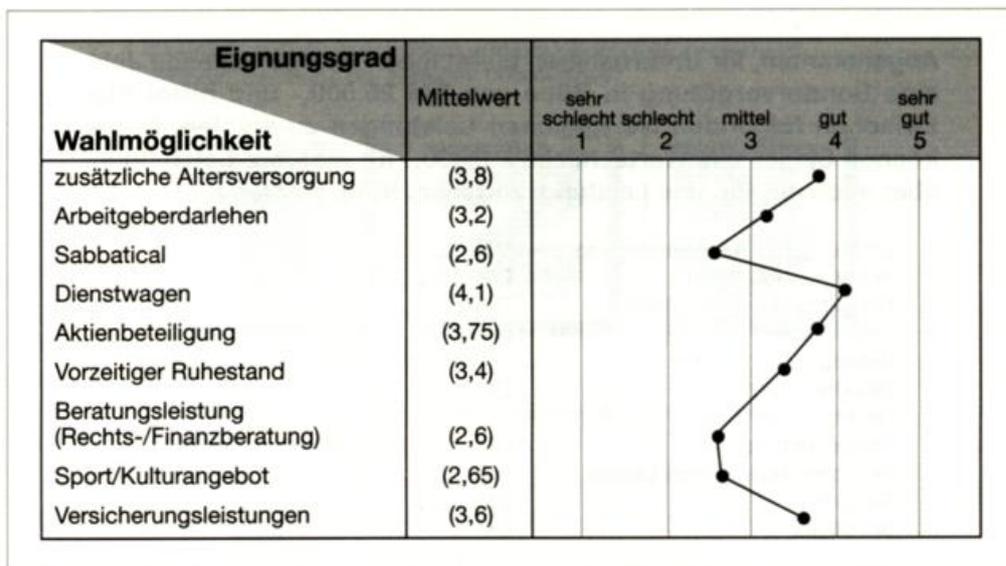


Abb. 26: Eignungsprofil von Wahlleistungen

Für die Wählbarkeit werden demnach als recht gut die Leistungen Dienstwagen, Aktienbeteiligung, Altersversorgungsleistungen und Versicherungsleistungen erachtet. Für die praktische Umsetzung ist als Handlungsempfehlung zu beachten, bei der Einführung des Cafeteria-Systems zunächst mit drei oder vier Optionen zu beginnen, um den Verwaltungsaufwand nicht ausufern zu lassen. Zudem handelt es sich bei den vier o.g. Leistungen nur um materielle Elemente. Die Beigabe einer immateriellen Leistung sollte jedoch nicht zu kurz kommen.

### In welcher Größenordnung sollen die betreffenden Leistungen angeboten werden?

#### 3.3.2

Die Attraktivität von Leistungen hängt im wesentlichen auch von der betragsmässigen Größe ab, die für die Inanspruchnahme der jeweiligen Option erlaubt ist. Ein Bezug von Belegschaftsaktien in starrer Anlehnung an den § 19a EStG läßt sicherlich keine große Begeisterung der Mitarbeiter erwarten. Dieser sieht eine steuerfreie Vermögensbeteiligung vor, soweit deren Vorteil nicht höher als der halbe Wert der Vermögensbeteiligung ist und DM 500.- p.a. nicht übersteigt. Zudem muß eine 6-jährige Sperrfrist eingehalten werden, um einen Verkauf der Beteiligung zu vermeiden. Daß eine derartige Regelung dem Mitarbeiter mit einem Jahreseinkommen von über DM 200.000.- völlig unattraktiv erscheint, liegt nahe. Dafür kann jedoch ein Bezug von Beteiligungstiteln in größerem Umfang, zwar ohne Realisation der Steuervorteile, aber auch ohne Sperrfristen und somit einer flexiblen Handhabe durchaus interessant werden.

Genauso wie bei den Aktien hat die monetäre Größe anderer Cafeteria-Wahlleistungen Einfluß auf deren Attraktivität. Fragen Sie also Ihre Mitarbeiter, in welchen Größenordnungen sie die einzelnen Leistungen in Anspruch nehmen möchten. Eine Möglichkeit hierzu – ausgehend von einem fix vorgegebenen Gesamtbudget für den Mitarbeiter – bietet die folgende Abbildung:

**Angenommen, Ihr Unternehmen bietet Ihnen für das laufende Jahr eine Sondervergütung in Höhe von DM 25.000,- und bittet Sie, zwischen folgenden wertgleichen Leistungen zu wählen. Dabei können Sie jeweils Wertschecks à 5.000,- für mehrere Leistungen, aber auch nur für eine Leistung, verteilen. Bitte, wählen Sie!**

- |                                               |            |
|-----------------------------------------------|------------|
| 1. Erhöhung der Altersversorgung              | : DM ..... |
| 2. Arbeitgeberdarlehen                        | : DM ..... |
| 3. Sabbatical/Langzeiturlaub                  | : DM ..... |
| 4. Dienstwagen                                | : DM ..... |
| 5. Beteiligungen (Aktien)<br>des Unternehmens | : DM ..... |
| 6. Rechts-, Finanz- und<br>Steuerberatung     | : DM ..... |
| 7. Versicherungen (Unfall/Leben)              | : DM ..... |
| 8. Bargeld                                    | : DM ..... |
| 9. Sonstiges                                  | : DM ..... |

Abb.27: Auswahlplan – Größenordnung einzelner Cafeteria-Optionen

### 3.3.3 Welche Wahlform wird dem Mitarbeiter eingeräumt?

Bei den Ausprägungen des Cafeteriasystems (Teil II.2.,S.10) wurden bereits verschiedene Varianten des Entgeltsystems in Form von Auswahlplänen, Zusatzplänen und Alternativen Menüplänen dargestellt. Diese Varianten ermöglichen verschiedene Formen der Mittelbereitstellung für die Mitarbeiter. Entweder existiert die Möglichkeit, aus einer vorgegebenen Anzahl von Entgeltkomponenten zu wählen oder zwischen bereits vorgegebenen Entgeltpaketen zu wählen. Welcher Methode der Vorzug gegeben wird, hängt wiederum von den unternehmensspezifischen Zielvorstellungen ab. Tendenziell kann aufgrund geringerer Verwaltungs- und Organisationsaufwendungen aus Kostengesichtspunkten den Wahlpaketen der Vorzug gegeben werden. Dafür ist jedoch ein Abstrich bei der Wahlflexibilität der Mitarbeiter zu machen. An dieser Stelle zeigt sich auch der Sinn der Mitarbeiterbefragung, da hierdurch bereits Erkenntnisse über die Vergabeform der Leistungen erzielt werden. Der ursprüngliche Befragungsaufwand kann sich also andererseits in geringeren Verwaltungsaufwendungen im Falle vorgegebener Entgeltpakete positiv niederschlagen. Vom Grundsatz her kann festgehalten werden:

- sind die Mitarbeiterbedürfnisse sehr heterogen und liegen sehr differenzierte Wünsche vor, empfiehlt sich die Implementierung eines Auswahlplanes
- liegen eher homogene Mitarbeiterbedürfnisse vor, die sich z.B. in Altersgruppen- oder einkommensabhängigen Wünschen ähneln, ist tendenziell eher ein alternativer Menüplan zu erstellen.

Beispielhaft seien hier zwei Möglichkeiten der Mitarbeiterbefragung zur Wahlform Ihrer Gehaltskomponenten dargestellt (siehe Abb. 28). Zu berücksichtigen ist auch hier, daß es sich um eine willkürlich zusammengestellte Palette von Nebenleistungen handelt. Im konkreten Falle sollten nur dem Unternehmen entsprechende und auch realisierbare Alternativen geboten werden, um nicht Wünsche zu schüren, die sowieso nicht befriedigt werden können.

Ihr Unternehmen bietet Ihnen drei **gleichwertige** zusätzliche Vergütungspakete an. Welches nehmen Sie?

<b>1</b> Erhöhung der Altersversorgung Lebensversicherung Aktien Frühpensionierung	<b>2</b> PKW-Programme Arbeitgeberdarlehen Bargeld Zusatzurlaub	<b>3</b> PKW-Programme Sabbatical MBA-Angebot Aktien
------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------

Ich entscheide mich für das Paket Nr. \_\_\_\_.

Ich entscheide mich für keines der Pakete und hätte gerne folgendes Paket (maximal 4 Bestandteile):

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Abb. 28: Auswahl unterschiedlicher, aber gleichwertiger Wahlpakete

## Zusammenfassung der wesentlichen Aspekte bei der Einführung eines Cafeteria-Systems

4.

Die Ausführungen zur konkreten Cafeteria-Einführung haben gezeigt, daß im Rahmen der individuellen Entgeltgestaltung Aufgaben auf der Kommunikationsebene zwischen den Mitarbeitern und dem Unternehmen zu bewältigen sind. Diese Tätigkeiten ziehen sich von der Konzeptions- und Planungsphase über die konkrete Umsetzung eines Wahlmodells bis hin zur Pflege des Systems.

Für die vorbereitenden, planerischen Tätigkeiten im Vorfeld bis hin zur Entscheidung für oder gegen ein Cafeteria-System, sind folgende wesentlichen Aspekte zu beachten:

- 1 Diskussion des Cafeteria-Systems im Unternehmen mit verschiedenen Gruppen.  
(Unternehmensleitung, Führungskräfte, Betriebsrat, einzelne Mitarbeiter)
- 2 Bildung einer Projektgruppe „Cafeteria“, vorzugsweise aus den Bereichen Steuern, Finanzen, Personal und Marketing
- 3 Bestandsaufnahme der Ist-Situation über den Bekanntheitsgrad verschiedener Sozialleistungen (Fragebogen)
- 4 Auswertung der Ergebnisse und Erarbeitung von Lösungsvorschlägen bei etwaigen „Schwachstellen“  
(z.B. unattraktive Sozialleistungen)
- 5 Abklärung der Situation mit den unternehmensspezifischen Rahmenbedingungen (Branche, Versorgungsniveau, Ertragslage etc.)
- 6 Entscheidung für oder gegen eine Umgestaltung des Vergütungsmodus in ein Cafeteria-System

Abb. 29: Checkliste vorbereitender Tätigkeiten zur Einführung des Cafeteria-Systems

Im Falle einer positiven Entscheidung für das Cafeteria-System kann für ein systematisches, schrittweises Vorgehen bei der Einführung folgende Abbildung dienlich sein:

1	Festlegung des Adressatenkreises berechtigter Mitarbeiter (obere Führungskräfte...)	<input type="checkbox"/>
2	Information der Mitarbeiter über das Vorhaben „Cafeteria-Projekt“	<input type="checkbox"/>
3	Festlegung der Budgethöhe je Mitarbeiter, z.B. nach Hierarchiestufen variieren	<input type="checkbox"/>
4	Zusammenstellung verschiedener Leistungen, die für die Mitarbeiter als Wahlmöglichkeiten interessant sein können	<input type="checkbox"/>
5	Erstellung eines Fragebogens mit verschiedenen realisierbaren Optionen	<input type="checkbox"/>
6	Mitarbeiterinformation über Vor- und Nachteile von Wahlmöglichkeiten und Beseitigung von Verständnisproblemen	<input type="checkbox"/>
7	Durchführung der Befragung	<input type="checkbox"/>
8	Ergebnisauswertung	<input type="checkbox"/>
9	Mitarbeiterinformation über die Ergebnisse	<input type="checkbox"/>
	Entscheidung über die Form des Wahlmodus	<input type="checkbox"/>
10	- Auswahlplan oder Menüplan (abhängig davon, wie differenziert die Wünsche der Mitarbeiter sind gemäß Punkt 8)	<input type="checkbox"/>
11	Vorläufige Zusammenstellung der Cafeteria-Wahlmöglichkeiten	<input type="checkbox"/>
12	Persönliche Wahl der Mitarbeiter	<input type="checkbox"/>
13	Realisation in der Praxis Zuordnung der Wahlleistungen zu den betroffenen Mitarbeitern	<input type="checkbox"/>
14	Systempflege: u.a. Möglichkeiten zur Reversibilität getroffener Entscheidungen innerhalb bestimmter Zeiträume oder zu bestimmten Anlässen - Budgetanpassungen	<input type="checkbox"/>

Abb. 30: Checkliste zur Implementierung des Cafeteria-Systems

Zentraler Punkt hierbei sind sicherlich die Information der Mitarbeiter zu den einzelnen Wahlmöglichkeiten und die Befragung als solche. Werden die Interessen der betreffenden Mitarbeiter hinreichend berücksichtigt und die Optionen attraktiv gestaltet, sollte dem Erfolg eines Cafeteria-Systems nichts im Wege stehen.

## Praxismodelle IV.

Unternehmen, die bereits das Cafeteria-Verfahren in ihre Vergütungspolitik implementiert haben, ist gemeinsam, daß sie über ein innovatives (Personal-)Management verfügen und fast ausnahmslos positive Erfolgskennzahlen vorweisen können. Hinzu kommt, daß bei diesen Unternehmen mindestens eine der folgenden Voraussetzung vorliegt:

- dynamische Unternehmensentwicklung
- relativ niedriges Firmenalter (Gründung und Aufschwung nach dem Zweiten Weltkrieg oder später)
- hoher, z.T. branchenbezogener Wettbewerb um Führungskräfte
- heterogene Altersstruktur der Führungskräfte mit daraus folgenden unterschiedlichen individuellen Präferenzen
- unterschiedliches Versorgungsniveau der Führungskräfte, in der Regel resultierend aus einem hohen Anteil von nicht ruhegehaltstfähigen Entgeltbestandteilen (Tantiemen).

Hinzu kommen **Standortfaktoren** oder die **Unternehmensgröße**, die jedoch nicht eindeutig für oder gegen die Einführung eines Cafeteria-Systems sprechen.

Unternehmen, welche die Einführung eines Cafeteria-Systems **ablehnen**, verfügen insbesondere über folgende Merkmale:

- ausgebautes, umfassendes System von Firmenleistungen auf einem hohen Versorgungsniveau.
- Grundzüge der Personalpolitik, welche mit den Individualisierungsprinzipien von Cafeteria-Modellen nicht zu vereinbaren sind. Dies ist z.B. der Fall, wenn
  - es zur Firmenphilosophie gehört, daß jeder Mitarbeiter (Manager) ausschließlich selbst bestimmen soll, wie er sein **Netto Gehalt** verwendet. Die in Cafeteria-Modellen u.U. angebotene Option einer flexiblen Altersversorgung (z.B. als deferred compensation) wird dann firmenseitig abgelehnt, weil man sich nicht in die Belange der einzelnen Mitarbeiter einmischen möchte. Darüber hinaus werden Firmenwagen als personalpolitisch unerwünscht abgelehnt.
  - Manager weitgehend nach einheitlichen Prinzipien bezahlt werden, um so den Wechsel zwischen verschiedenen Unternehmen («companies») eines Konzerns zu erleichtern. Dabei zeigt die Praxis der Auslandsentsendung von Führungskräften eine zunehmende Individualisierung der Vergütungsbestandteile wegen landesweit unterschiedlicher Rahmenbedingungen und unterschiedlicher Nationalität der betroffenen Führungskräfte.

Als Beispiele für verschiedene Ausprägungen von Cafeteria-Systemen dienen folgende Abb. 31a bis 31e, die durch den jeweiligen situativen Kontext des Unternehmens geprägt sind:

a) **Beispiel 1: Markenartikel-Unternehmung**

K f z	Direkt- versicherung	Deferred Compensation	Sonstiges
Leasingfahrzeuge, hierarchisch abgestuft	i.R.d. gesetzlichen Möglichkeiten	Größenordnung ergibt sich aus dem <u>Unter- nehmensergebnis</u> und der <u>persönlichen</u> <u>Leistung</u> . (Und dem Gehalt des Mitarbeiters)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lebensversicherung</li> <li>• Beratung</li> <li>• Gesundheits- vorsorge <u>geplant!</u></li> </ul>

b) **Beispiel 2: EDV-Unternehmen**

Beteiligungstitel	Zeitmodell	Zusätzliche Altersversorgung
Bezug von Aktien zu 75 % des Kurswertes bis zu 10 % des Gehaltes. Aktien sind <u>nicht</u> gesperrt.  Hohe Akzeptanz 80 %.	Übertragbarkeit von Wochen-, Monats- und Jahresarbeitszeit (Sabbatical).  Sehr flexibel und <u>hohe</u> <u>Akzeptanz!</u>  Anspargung aus der Diffe- renz zur Arbeitszeitver- kürzung auf 37 Std./Woche	Optionsrecht zwischen zusätzl. Altersversorgung und Gewinnbeteiligung

c) **Beispiel 3: Unternehmensberatung / ca. 120 Mitarbeiter, davon 90 % Akademiker.  
Tätigkeitsschwerpunkt im Bereich Transport- und Hafenwirtschaft**

<u>Optionen:</u>	Zeitmodell (Sabbatical)	Direktver- sicherungen
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Der Jahresbonus wird <u>in Zeit</u> gewährt. Ableitung der Größe aus dem Jahresüberschuß.</li> <li>- Zeit/ Zeit Verrechnung</li> </ul> <p>Durchschnittlich 2 - 10 Sabbat- tage p.a. , die als "Anhaltswerte" gesehen werden können. (von 60 Tagen Gesamturlaub bis zu max. 12 Monaten Sabbatical)</p>	i.R. d. gesetzlichen Regelungen

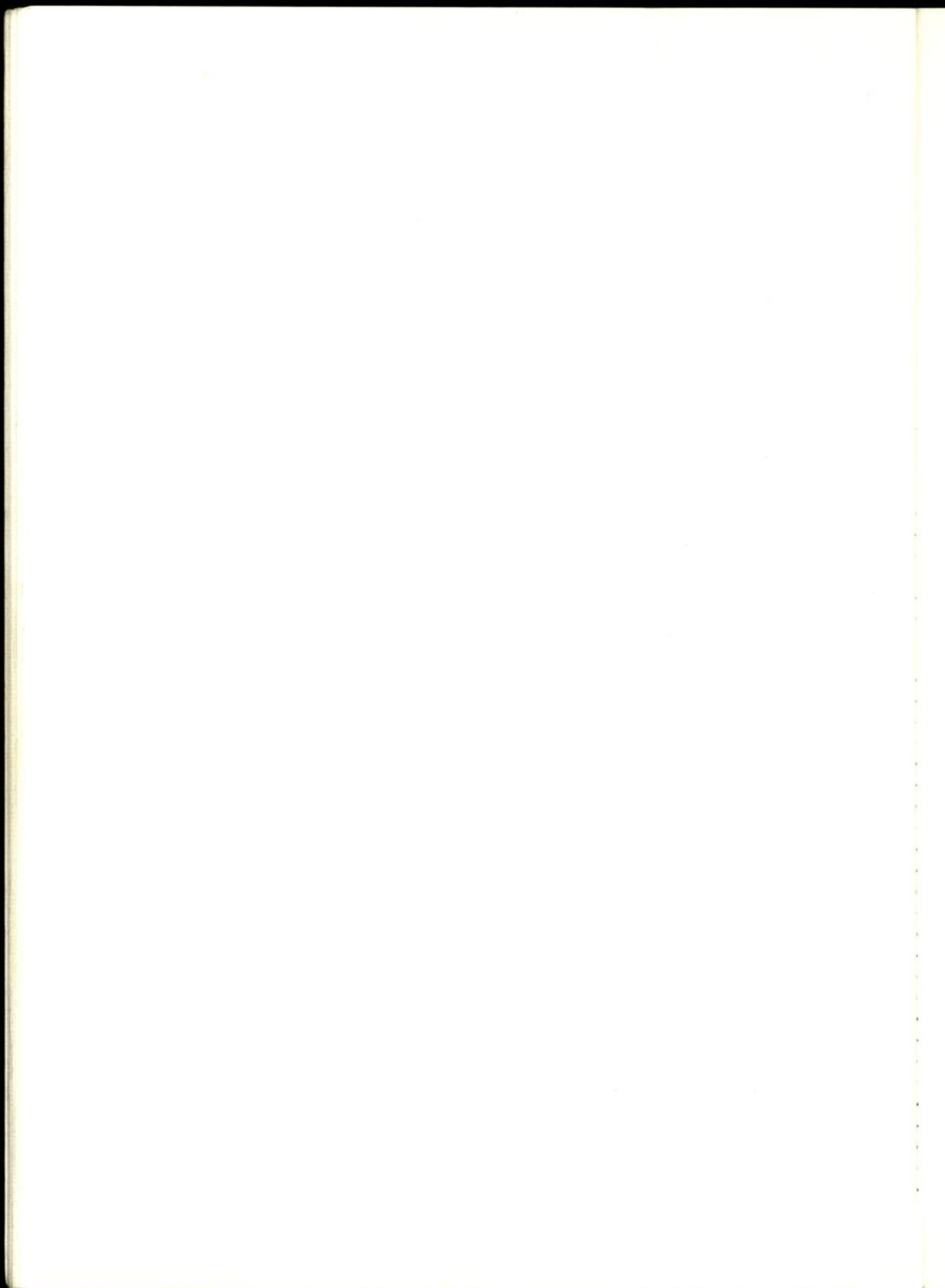
d) **Beispiel 4:** Versandhandel

Optionen: K F Z	Kapitalbeteiligung	Private Höherversorgung	Direktversicherungen
Leasingfahrzeuge für ca. 90 Leitende angestellte. Wahlrecht auch hinsichtlich Typ etc. Mitarbeiter zahlt Nutzungsentgelt.	Für alle Mitarbeiter mit mindestens 1 Jahr Betriebszugehörigkeit (Genußkapital).  Bis 10 TDM p.a.	Für Mitarbeiter über 40 Jahre, die mindestens 10 Jahre dem Betrieb angehören. Seit 1984.  Ergibt sich aus der Höhe der Prämie (bis zu 5.000 DM p.a.).	Für alle Mitarbeiter möglich, jedoch Hauptzielgruppe sind Besserverdienende.  gemäß Gesetz  Akzeptanz bei ca. 56 %.

e) **Beispiel 5:** Softwarehaus, Durchschnittsalter ca. 32 Jahre, über 80 % Hochschul- bzw. FH-Absolventen

Optionen:	K F Z	Aktien	Sonstiges
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 300 Firmenwagen</li> <li>• Nach 2 Jahren Betriebszugehörigkeit (VW, AUDI, Ford, BMW) PKW werden von der Firma gekauft! (4 Jahre Frist) Zuschuß der Firma und Gehaltsverzicht (Nutzungsentgelt)</li> </ul>	Aktienkauf zu 15 % unterhalb des Börsenkurses möglich. Jeden Monat Kauf bis zu max. 10 % des Monatsgehaltes möglich. 50 % Akzeptanz bei den Mitarbeitern.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeitszeit sehr flexibel</li> <li>• Geplant / gewünscht:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Versicherungsprogramm</li> <li>- Beratung</li> <li>- Urlaubs-/Zeitmodell</li> </ul> </li> </ul>

Abb. 31 a – e: Ausprägungen von Cafeteria-Systemen – verschiedene Praxismodelle



## Entwicklungstendenzen V.

Es ist zu erwarten, daß Cafeteria-Systeme weiter an Bedeutung zunehmen werden, auch wenn von einer stürmischen Expansion keine Rede sein kann. Hierzu bestehen zu viele Restriktionen. Deshalb sollte mit der Einführung von Cafeteria-Systemen in der Gruppe der oberen Führungskräfte begonnen werden, da hier die Gestaltungsspielräume am größten sind. Bei einer überschaubaren Personenzahl ist darüber hinaus ein erstes Testen dieses Instruments sinnvoller als bei großen Teilnehmerkreisen. Entsprechendes gilt für die Bewältigung evtl. auftretender Probleme und Schwierigkeiten.

Die Möglichkeiten der Optionsgestaltung erscheinen keineswegs als ausgeschöpft. Insbesondere bei Führungskräften besteht ein Bedarf nach mehr Beratungs- und Vorsorgeleistungen. Häufig ist z.B. kaum Zeit für eine individuelle Finanz- und Vermögensplanung vorhanden. Darüber hinaus ist bei einer weitergehenden Arbeitszeitverkürzung zu erwarten, daß bestimmte Manager einen entsprechenden Ausgleich in Form einer zeitlich längeren Abwesenheit (Sabbatical) etwa für Fitness- oder exklusive Weiterbildungsmöglichkeiten einfordern könnten.

Allerdings empfiehlt es sich, zunächst nicht zu viele Cafeteria-Optionen zugleich anzubieten. Übersichtlichkeit des Angebots und die Begrenzung des Verwaltungsaufwandes sprechen hierfür.

Ein heikler Punkt scheint die Mitwirkung der betroffenen Mitarbeiter (bzw. Sprecherausschüsse / Betriebsrat) an der Konzeption des Benefitsystems zu sein. Statt dessen geht die Initiative zur Konzeption eines Cafeteria-Systems überwiegend, d.h. in ca. 80 % der befragten Unternehmen von der Unternehmens- bzw. der Personalabteilung aus. Auch die Konzeptionierung selbst war fast ausschließlich Aufgabe der beteiligten Fachabteilungen.

Bei unserer Untersuchung des Jahres 1990 gewannen wir den Eindruck, daß die befragten Personalleiter subjektiv recht sicher sind, den Bedarf ihrer Mitarbeiter selbst zu kennen. Dies entspricht sicherlich nicht immer den objektiven Tatsachen. Dabei gibt es mehrere Instrumente sowohl zur individuellen Einkommens- und Vermögensanalyse als auch zur Erhebung der individuellen Präferenzen und Bedürfnisse, die von einschlägig ausgewiesenen Beratungsunternehmen und Hochschulinstituten angeboten werden. Dabei scheinen sowohl die entstehenden Kosten als auch die Furcht, »schlafende Hunde« zu wecken, ein beliebtes Argument zu sein, derartige Analysen abzulehnen.

Auf jeden Fall sollten die unternehmensrelevanten Cafeteria-Optionen und -prinzipien auf firmeninternen Workshops unter Einbeziehung von internen und externen Experten sowie auch von Vertretern der evtl. betroffenen Mitarbeitergruppen entwickelt werden, um eine möglichst große Übereinstimmung von Cafeteria-Angeboten und Cafeteria-Wünschen zu erzielen. Dies wäre immerhin ein Kompromiß auf dem Weg zu einer partizipativen Systementwicklung.

# Abbildungsverzeichnis

- Abb. 1: Systematik der Befragungsschwerpunkte  
Abb. 2: Das Cafeteriasystem als integrativer Bestandteil des betrieblichen Anreizsystems  
Abb. 3: Wirkungsaspekte individualisierter Entgeltsysteme  
Abb. 4: Initiative zur Einführung individualisierter Vergütungssysteme  
Abb. 5: Hauptmotive der Einführung von Cafeteria-Systemen  
Abb. 6: Mögliche Zusammensetzung eines Cafeteria-Budgets  
Abb. 7: Einsatzebenen von Cafeteria-Systemen  
Abb. 8: Übersicht der Cafeteria-Optionen  
Abb. 9: Entscheidungsparameter flexibler Entgeltgestaltung  
Abb. 10: Faktoren der Attraktivität von Optionen  
Abb. 11: Dimensionen des Sozialleistungsmarketings  
Abb. 12: Kommunikationsmittel im Sozialleistungsmarketing  
Abb. 13: Hitliste der Sozialleistungen bei HEWLETT-PACKARD  
Abb. 14: Die Präferenz für die Sozialleistungen  
Abb. 15: Die Effizienz als Funktion des Verhältnisses von subjektivem Wert und tatsächlichen Kosten  
Abb. 16: Subjektiver Wert und Quantität der Leistungen  
Abb. 17: Akzeptanz von angebotenen Optionen  
Abb. 18: Einführung des Systems  
Abb. 19: Geplante Flexibilität Ablaufschema der Einführung eines Cafeteria-Systems  
Abb. 20: Befragung: Zufriedenheitsgrad Nebenleistungen allgemein  
Abb. 21: Befragung: IST-Situation Nebenleistungen: Vorhanden/alternativ  
Abb. 22: Befragung Nebenleistung: Attraktivitätsniveau  
Abb. 23: Vorhandene Nebenleistungen und deren Attraktivität  
Abb. 24: Eignungsgrad von Nebenleistungen hinsichtlich deren Wählbarkeit  
Abb. 25: Sozialleistungsblock mit fixen und variablen Anteilen  
Abb. 26: Eignungsprofil für Walleistungen  
Abb. 27: Auswahlplan – Größenordnung einzelner Cafeteria-Optionen  
Abb. 28: Auswahl gleichwertiger, aber unterschiedlicher Wahlpakete  
Abb. 29: Checkliste vorbereitender Tätigkeiten zur Einführung des Cafeteria-Systems  
Abb. 30: Checkliste zur Implementierung des Cafeteria-Systems  
Abb. 31a-e: Ausprägungen von Cafeteria-Systemen – Verschiedene Praxismodelle

# Literaturverzeichnis

- BEARLE, A.A./ MEANS, G.C. (1982): *The Modern Corporation and Private Property*, New York.
- BECK, M. (1982): Welche Personalzusatzleistungen bevorzugen die Mitarbeiter? in: KNEBEL/ZANDER 1982, S. 89-96
- BEYER, H.T. (1990): Leistungs- und erfolgsorientierte Benefits, in: *Personalführung* 11/1990, S. 776-777
- CISEK, G. (1986): ROBI – Eine Methode personalwirtschaftlicher Rentabilitätsrechnung für den Zweitlohn, in: *Personalführung* 2/1986, S. 44-52
- DYKE, A./SCHULTE, CH. (1986): Cafeteria-Systeme – Ziele, Gestaltungsformen, Beispiele und Aspekte der Implementierung, in: *DBW* 5/1986, S. 577-589
- FAMA, E.F./JENSEN, M.C. (1983): Separation of Ownership and Control, in: *The Journal of Law and Economics*, June 1983, S. 301-325
- FEIX, W.E. (1984): Bei Sozialleistungen neue Wege gehen und die Mitarbeitermotivation verbessern: Was Tun? Landsberg 1984
- FRESE, E. (1991): *Organisationstheorie, Stand und Aussagen aus betriebswirtschaftlicher Sicht*, Wiesbaden 1991, S. 28
- GERPOTT, T.J./DOMSCH, M. (1991): Anreize im Bereich der industriellen Forschung und Entwicklung, in: *Schanz* 1991, S. 999 – 1023
- GRAWERT, A.: *Die Motivation der Arbeitnehmer durch betrieblich beeinflussbare Sozialleistungen*. München und Mehring 1989
- GRAWERT, A./WAGNER, D. (1987): Der Dienstwagen – Möglichkeiten der Anwendung als Personalzusatzleistung, in: *Personalwirtschaft* 7/1987, S. 288-292
- dies. (1988): Arbeitgeberdarlehen, in: *Personalwirtschaft* 1/1988, S. 31-34
- dies. (1990): Erfahrungen mit Cafeteria-Modellen, in: *Personalwirtschaft* 10/1990, S. 23-29
- GRIESINGER, H. (1963): *Der Einfluß der freiwilligen Sozialleistungen auf die Beziehungen im Industriebetrieb und zwischen Betrieb und Aussenwelt*, (Diss.), Stuttgart 1963
- HEMMER, E. (1983): *Freiwillige Sozialleistungen der Betriebe*. Köln 1983
- HEYMANN, CH. (1990): Sozialpolitik flexibel und individuell, in: *Personalwirtschaft* 10/1990, S. 17-22
- HORST, M./SCHMIDT, R.H./TERBERGER, E. (1982): Risikoaufteilung durch Prämiensysteme, *ZfB* 1982, S. 942-958
- KLATT, L.A./MURDICK, R.G./SCHUSTER F.E. (1978): *Human Resources Management, A Behavioral Systems Approach*, Homewood, Ill, 1978
- KNEBEL, H./ZANDER, E. (Hrsg.) (1982): *Der zweite Lohn*. Bonn 1982
- KNOBLAUCH, R./FRICK, G. (1987): Benefits á la carte, in: *Management Wissen* 1/1987, S. 37-41
- LAUX, H. (1988): (Pareto)- Optimale Anreizsysteme bei unsicheren Erwartungen, in: *ZfbF* 1988, S. 1093-1111
- LAUX, H. (1990): Die Irrelevanz erfolgsorientierter Anreizsysteme bei bestimmten Kapitalmarktbedingungen – Der Einperiodenfall, in: *ZfB* 1990, S. 1341-1357

- LEMKE, J.-E. (1972): Die zusätzlichen Sozialleistungen und die Betriebszufriedenheit der Arbeitnehmer – dargestellt am Beispiel zweier Werke eines Großunternehmens der chemischen Industrie, (Diss.), Köln 1972
- OPASCHOWSKI, H. W. (1991): Von der Geldkultur zur Zeitkultur – Neue Formen der Arbeitsmotivation für zukunftsorientiertes Management, in: Schanz 1991, S. 35 – 52
- SCHANZ, G. (1983): Unternehmensverfassungen in verfassungsrechtlicher Perspektive, in: DBW 1983, S. 259-270
- SCHANZ, G. (Hrsg.) (1991): Handbuch Anreizsysteme. Stuttgart
- SCHULTE, K.W. (1989): Einstellung von Führungskräften zu Nebenleistungen. Institut für Finanzmanagement an der European Business School – Oestrich-Winkel (1989)
- SPREMANN, K. (1987): Agent and Principal, in: Agency Theory, Information and Incentives, hrsg. v. G. BAMBERG und K. SPREMANN, Heidelberg 1987, S. 3-37
- THIERRY, H.K. (1982): Mitarbeiterspezifische Sozialleistungspolitik – Neue Erfahrungen mit dem Cafeteria-Prinzip, in: KNEBEL/ ZANDER 1982, S. 97-105
- ders. (1986): Rewarding Participation, in: BFuP 1/1986, S. 2-15
- VINKE, R.H.W./THIERRY, H. (1985): The Cafeteria-Plan: Put in Practice?, 6th EFPS/EAPM Work and Pay Conference, Amsterdam 1985
- dies. (1986): Das Cafeteria-System – Umsetzung in die Praxis, in: Personal 6/1986, S. 237-239
- WOLLERT, A. (1985): Replik zu: Dieter Sadowski »Der Handel mit Sozialleistungen – Zur Ökonomie und Organisation betrieblicher Sozialpolitik«, in: DBW 45/1985, S. 234 – 236
- WAGNER, D. (1982): Cafeteria-Systeme in Deutschland. Überlegungen und praktische Anwendung, in: Personal 6/1982, S. 234-238
- ders. (1986): Möglichkeiten und Grenzen des Cafeteria-Ansatzes in Deutschland, in: BFuP 1/1986, S. 19-27
- WAGNER, D./GRAWERT, A. (1989): Zur Individualisierung von Anreizsystemen aus motivationstheoretischer Sicht, in: DRUMM, H.J. (Hrsg.): Individualisierung der Personalwirtschaft – Grundlagen, Lösungsansätze und Grenzen, Bern und Stuttgart, S. 97-108
- WAGNER, D./GRAWERT, A./LANGEMEYER, H. (1990): Flexibilisierung und Individualisierung von Entgeltbestandteilen für Führungskräfte. Hamburg 1990
- dies. (1992): Cafeteria-Systeme als Möglichkeit der Flexibilisierung und Individualisierung von Entgeltbestandteilen für Führungskräfte, BFuP 1992, S. 255-271
- WENDER, R.C./SLADKY, R.L. (1984): Flexible Benefit Opportunities for the Small Employer, in: Personnel Administrator 12/1984, S. 111-118.

# Anhang VI.

## I. Praxisbeispiel: KFZ-Modell

### PKW-Leasing für Leitende

#### *Leistungsbeschreibung*

Die XY-AG stellt Ihnen auf Wunsch einen Firmenwagen zur Verfügung. Die Fahrzeuggestellung durch das Unternehmen erfolgt freiwillig und ohne Rechtsanspruch. Sie steht insbesondere unter dem Vorbehalt, daß sich die derzeitigen dieser Leistung zugrunde liegenden steuerlichen Regelungen nicht ändern.

Das Fahrzeug kann von Ihnen und Ihren Angehörigen auch privat genutzt werden.

Fahrzeugtyp und -ausstattung sind frei wählbar. Es sollte sich jedoch um umweltfreundliche Modelle (Katalysator) handeln.

Die dem Unternehmen durch die Fahrzeugüberlassung auch für private Zwecke entstehenden Kosten werden durch eine monatliche von Ihnen zu zahlende Nutzungsentschädigung sowie durch einen entsprechenden Entgeltverzicht (Kürzung der Tantieme) ausgeglichen.

Diese Regelung stellt in vielen Fällen eine kostengünstige Alternative zum privat angeschafften Pkw dar. Der Grund liegt in der teilweisen Verwendung von Bruttobezügen zur Kostenabdeckung. Beachtliche Nettoeinsparungen sind im Einzelfall möglich. Hierzu kommen weitere Vorteile wie exakte Kalkulierbarkeit der gesamten Pkw-Kosten, ein aktuelles und gewartetes Auto sowie ggf. die Verfügung über den Verkaufserlös des jetzigen Fahrzeugs.

Die Kosten für die Fahrzeugüberlassung setzen sich zusammen aus

- Leasing-Rate für Fahrzeugüberlassung, Wartung, Reparaturen, ggf. Kfz-Steuern und Rundfunkgebühren, einem neuen Satz Sommerreifen während der Leasing-Laufzeit sowie die Überführungs- und Zulassungskosten. Die Kosten für dieses sogenannte full-service-leasing werden der XY-AG belastet.
- Haftpflichtversicherung mit unbegrenzter Deckungssumme sowie Teilkasko mit DM 300,00 und Vollkasko mit DM 650,00 Selbstbeteiligung (die individuellen Schadensfreiheitsrabatte können auf Wunsch übernommen werden).
- Kraftstoffkosten inklusive Kosten für Privatfahrten in vorab fest vereinbarter Höhe.

Nicht enthalten sind Kosten für Wagenreinigung, Nachfüllöle zwischen den Wartungsintervallen, Kraftstoffkosten für Privatfahrten im Ausland, Auto-Club-Beiträge, Verwarnungsgelder o.ä.

Von den Kosten für die Fahrzeugüberlassung übernimmt die XY-AG einen Anteil von DM 1.000,00 p.a. Damit sind Dienstfahrten pauschal abgegolten. Eine Einzel-Kilometergeldabrechnung ist nicht mehr möglich.

### *Nutzungsentschädigung*

Die private Nutzung des Firmenfahrzeugs stellt einen lohnsteuerpflichtigen Vorteil dar, der entsprechend der derzeit gültigen steuerlichen Regelung monatlich mit einem Pauschalwert von 1 % des Listenpreises (inkl. Sonderausstattung und MwSt) als Sachbezug im Rahmen der monatlichen Gehaltsabrechnung zu versteuern wäre.

Wird das Firmenfahrzeug auch für Fahrten zwischen Wohnung und Arbeitsstätte verwendet, so liegt hierin ein weiterer lohnsteuerpflichtiger Vorteil, der mit DM 1,04 je Entfernungskilometer (derzeitiger steuerlich vorgeschriebener Satz) für üblicherweise 15 Tage je Monat angesetzt wird. Auch dieser Betrag wäre über die monatliche Gehaltsabrechnung zu versteuern.

Der sich aus diesen beiden Positionen ergebende Sachbezugswert ist von Ihnen aus den Nettobezügen als Nutzungsentschädigung an die XY-AG zu entrichten. Damit entfällt die Besteuerung des Sachbezugswerts als geldwerter Vorteil.

Die Nutzungsentschädigung wird monatlich unter dem Titel »Kfz-Beteiligung« von den Bezügen einbehalten. Sie beginnt mit dem Folgemonat der Fahrzeugübergabe und endet mit dem Monat der Fahrzeugrückgabe.

Die monatliche Nutzungsentschädigung muß auch dann an die XY-AG gezahlt werden, wenn keine Gehaltszahlungen mehr erfolgen (z.B. infolge längerer Krankheit) und das Fahrzeug sich noch in Ihrem Besitz befindet.

Im Rahmen der Einkommensteuer-Erklärung können Sie ab dem Steuerjahr 1992 Werbungskosten für Fahrten zwischen Wohnung und Arbeitsstätte mit DM 0,65 je einfachen Entfernungskilometer absetzen.

### *Höhe des Tantiemeverzichts*

Fahrzeugkosten, die nicht über die Nutzungsentschädigung sowie den pauschalen Arbeitgeberanteil von z.Z. DM 1.000,00 p.a. abgedeckt werden, werden bei der Tantiemefestsetzung berücksichtigt. Die entsprechend gekürzte Tantieme gilt ab dem ersten Kalenderjahr nach dem Jahr der Fahrzeugüberlassung.

Der Tantiemeverzicht ist unwiderruflich und unabhängig von der Überlassung eines Firmenwagens.

Die XY-AG wird jedoch bei Wegfall des Firmenwagens die Höhe der Tantieme prüfen; ein Rechtsanspruch auf volle oder teilweise Anpassung der Tantieme entsprechend der ursprünglichen Tantiemekürzung besteht nicht.

### *Abwicklung / Nutzen*

Ein Leasing-Pkw ist auf dem beiliegenden Vordruck zu beantragen. Die dort abgefragten Informationen dienen der exakten Kostenkalkulation. Nach Rücksprache und definitiver Entscheidung Ihrerseits erfolgen die notwendigen vertraglichen Vereinbarungen sowie die Fahrzeugbestellung. Beachten Sie bitte eventuelle Lieferzeiten bei Ihrer Disposition.

Die XY-AG schließt den Leasingvertrag auf ihren Namen mit der Leasinggesellschaft ab. Sie ist damit Leasingnehmer. Die Rechnungserstellung erfolgt direkt an die XY-AG. Die Leasingdauer beträgt grundsätzlich drei Jahre. Die zu kalkulierende Jahreskilometerleistung orientiert sich an Ihrer individuellen Situation.

Die Zulassung des Fahrzeugs erfolgt auf die XY-AG. Im Rahmen eines Überlassungsvertrages wird Ihnen die Nutzung des Fahrzeugs übertragen.

Auch die Rechnungsstellung für Versicherung erfolgt vom Versicherungsgeber direkt an die XY-AG als Versicherungsnehmer.

Demgegenüber müssen Sie Kraftstoffkosten selbst bei »Ihren« Tankstellen begleichen. Dafür erhalten Sie mit der Gehaltsabrechnung vom Unternehmen einen monatlichen Abschlag brutto für netto unter dem Titel »Abschlag Kfz«. Dieser Abschlag errechnet sich aus

Jahreskilometerleistung, Verbrauch lt. ADAC-Tabelle sowie erwartetem Kraftstoffpreis inkl. MwSt und wird vorab fest vereinbart. Die Zahlung des monatlichen Abschlags beginnt und endet analog zur Nutzungsentschädigung.

Der Nachweis der verbrauchten Kraftstoffkosten in der vereinbarten Höhe erfolgt einmal jährlich per Kalenderjahresende. Hierzu müssen Sie Tankbelege in Höhe der im Kalenderjahr erhaltenen kumulierten Abschläge vorlegen. Am einfachsten geschieht dies durch eine Sammelrechnung.

Die Nutzung des Fahrzeugs ist im Prinzip wie bei einem Privat-Pkw möglich. Jedoch sind bestimmte Auflagen des Leasinggebers zu beachten.

So sind etwa Teilnahme an Rennsportveranstaltungen oder nachträgliche Veränderungen und Einbauten nicht bzw. nur begrenzt möglich. Für die Abnutzung des Fahrzeugs, die über das übliche Maß hinausgeht, haben Sie einzutreten. Die Details sind in dem Überlassungsvertrag geregelt. Sie entsprechen den allgemeinen – auch bei Privat-Leasing üblichen – Regelungen.

Die Rückgabe des Fahrzeugs erfolgt zum Ablauf des Leasingvertrages nach drei Jahren. Sie können dann frei entscheiden, ob Sie das Leasingangebot erneut in Anspruch nehmen möchten.

\_\_\_\_\_  
Ort, Datum



**Nicht vom Antragsteller auszufüllen****1. Berechnung des geldwerten Vorteils**

12 % vom Listenpreis (brutto) DM\_\_\_\_\_p.a.

+ Fahrten Wohnung/Arbeitsstätte  
 an\_\_\_\_\_Tagen p.a.; einfache Ent-  
 fernung\_\_\_\_\_Km x DM 1,04 DM\_\_\_\_\_p.a

= MWST- und EST-pflichtiger geld-  
 werter Vorteil \*\* DM\_\_\_\_\_p.a.  
 (Nutzensentschädigung)

darin MWST p.a. DM\_\_\_\_\_

**2. Fahrzeugkosten**

Full-Service-Leasing-Rate DM\_\_\_\_\_p.a. excl. MWST

+ Zulassungs- und Überführungskosten DM\_\_\_\_\_p.a. excl. MWST

+ Kfz-Versicherung DM\_\_\_\_\_p.a.

+ Kraftstoff DM\_\_\_\_\_p.a. excl. MWST

+ Mehrwertsteuer aus geldwertem  
 Vorteil (s.o.) DM\_\_\_\_\_p.a.

DM\_\_\_\_\_p.a.  
 =====

**3. Tantiemeverzicht\***

Fahrzeugkosten	DM_____p.a.	} =	DM_____monatl.
./ Arbeitgeber-Pauschale	DM_____p.a.		
./ Nutzensentschädigung	DM_____p.a.		
= Tantiemeverzicht brutto	DM_____p.a.		

**4. Kraftstoffkostenabschlag**

Kraftstoffkosten incl. MWST DM\_\_\_\_\_p.a. : 12 = DM\_\_\_\_\_monatl.

Die XY-AG behält sich vor, bei Änderungen einzelner Daten während der Leasing-Laufzeit entsprechende Anpassungen vorzunehmen.

\_\_\_\_\_  
 Datum

\_\_\_\_\_  
 Unterschrift

\* Der Tantiemeverzicht ist unwiderruflich und unabhängig von der Überlassung eines Firmenwagens. Die XY-AG wird jedoch bei Wegfall des Firmenwagens die Höhe der Tantieme prüfen; ein Rechtsanspruch auf volle oder teilweise Anpassung der Tantieme entsprechend der ursprünglichen Tantiemekürzung besteht nicht.

\*\* Für den Entfernungskilometer kann der Arbeitnehmer in der Einkommensteuererklärung Werbungskosten in Höhe von 0,65 DM geltend machen.

## II. Praxisbeispiel: Direktversicherung

### Vereinbarung über die Umwandlung von Barlohn in Versicherungsschutz

In Abänderung des Arbeitsvertrages wird mit Wirkung ab Versicherungsbeginn (siehe unter 3.) vereinbart:

1. Der Anspruch des Arbeitnehmers auf
  - laufende Bezüge
  - Einmalzahlungen
  - ( Tantiemen       Urlaubsgeld       Weihnachtsgeld       )
 wird teilweise und zwar in Höhe eines Betrages von
  - monatlich       jährlich      DM \_\_\_\_\_
 in einen Anspruch auf Zahlung von Beiträgen zu einer Direktversicherung im Sinne von 1 Absatz 2 Satz 1 des Gesetzes zur Verbesserung der betrieblichen Altersversorgung (BetrAVG) umgewandelt.
  - (Falls gewünscht, bitte ankreuzen.) Zusätzlich werden die Bruttobezüge des Arbeitnehmers um die nach 40b EStG auf den Versicherungsbeitrag entfallende pauschale Lohn- bzw. Kirchensteuer gemindert.
2. Für die Bemessung gehaltsabhängiger Leistungen, wie Gehaltserhöhungen, Weihnachtsgratifikationen, Jubiläumsgeld, Pensionsanspruch, Zuschläge usw., bleiben die Bezüge einschließlich der nach 40b EStG auf den Versicherungsbeitrag entfallenden pauschalen Lohnsteuer sowie Kirchensteuer maßgebend.
3. Die Direktversicherung wird vom Arbeitgeber als Versicherungsnehmer gemäß den getroffenen Vereinbarungen abgeschlossen. Die Versicherungsbeiträge wird der Arbeitgeber in der vereinbarten Höhe solange und insoweit entrichten, als er zur Zahlung ungekürzter Bezüge aus dem Dienstverhältnis verpflichtet ist. Endet die Lohnfortzahlungspflicht, ohne daß das Dienstverhältnis beendet wird, so sind die Beiträge, die auf den entsprechenden Zeitraum entfallen, vom Arbeitnehmer zu zahlen.
4. Der Anspruch auf die Versicherungsleistungen (Versicherungssumme und Überschußbeteiligung) wird der Arbeitgeber sowohl für den Todesfall als auch für den Erlebensfall unwiderruflich dem Arbeitnehmer zuwenden.
 

Im Hinblick auf die steuerlichen Vorschriften wird eine Abtretung oder Beleihung der Ansprüche aus dem unwiderruflichen Bezugsrecht durch den Versicherten ausgeschlossen.
5. Nähere Einzelheiten über die Versicherungsleistungen und Beitragszahlungen enthält die Versicherungsbescheinigung, die der Arbeitgeber dem Arbeitnehmer nach Abschluß der Direktversicherung unverzüglich zuleiten wird.
6. Scheidet der Arbeitnehmer vor Eintritt des Versicherungsfalles aus, so überläßt der Arbeitgeber zum Zeitpunkt des Ausscheidens dem Mitarbeiter die Versicherung zur Fortführung. Der Arbeitnehmer hat alsdann das Recht, die Versicherung mit eigenen Beiträgen fortzuführen oder in eine beitragsfreie Versicherung umwandeln zu lassen. Nach 2 Absatz 2 Satz 4 bis 6 des BetrAVG darf der ausscheidende Mitarbeiter weder die dann vorhandenen Ansprüche aus dem Versicherungsvertrag abtreten oder beleihen noch aufgrund einer Kündigung des Versicherungsvertrages den Rückkaufswert in Anspruch nehmen, wenn beim Ausscheiden die Unverfallbarkeitsfristen gemäß 1 Absatz 1 BetrAVG erfüllt sind.
7. Sollten sich die bei Abschluß dieser Vereinbarung maßgebenden Verhältnisse nachhaltig ändern, so kann diese Vereinbarung von jedem der beiden Vertragspartner mit einer Frist von einem Monat zum folgenden Monatsersten gekündigt werden. Die Vertragspartner werden sich dann bemühen, diese Vereinbarung den veränderten Verhältnissen anzupassen. Zusätzliche finanzielle Belastungen dürfen dem Arbeitgeber daraus jedoch nicht erwachsen.
8. Weitere zwischen den Vertragspartnern bestehende oder in Zukunft einzurichtende Versorgungsgelungen bleiben von dieser Vereinbarung unberührt.

\_\_\_\_\_  
Ort, Datum

\_\_\_\_\_  
Unterschrift des Arbeitnehmers

\_\_\_\_\_  
Stempel und Unterschrift des Arbeitgebers

<sup>\*)</sup> Soweit laufende Bezüge im Rahmen der Beitragsbemessungsgrenzen der Sozialversicherung in Direktversicherungsbeiträge umgewandelt werden, gehören sie auch weiterhin zum sozialversicherungspflichtigen Entgelt.

## DIREKTVERSICHERUNGSPLAN

der AB-AG, Hamburg  
(nachstehend »Firma« genannt)

### 1. Teilnahmebedingungen

Teilnahmeberechtigt sind alle Mitarbeiter, die mit der Firma eine Vereinbarung über die Verwendung eines Teils ihrer Bezüge zur Verschaffung von Versicherungsschutz getroffen haben.

### 2. Versicherungsleistungen

Die Firma schließt für alle teilnehmenden Mitarbeiter im Rahmen eines Gruppenversicherungsvertrages mit der Y-Z-Versicherung eine Kapital-Lebensversicherung (Direktversicherung) ab.

Im Rahmen der Direktversicherung werden folgende Leistungen versichert:

#### a) Erlebensfalleistung

Nach Vollendung des 60. Lebensjahres wird auf Antrag des Mitarbeiters ein Erlebensfallkapital ausgezahlt. Die Höhe der danach fälligen Versicherungsleistung bemißt sich nach dem geschäftsplanmäßigen Deckungskapital der Direktversicherung zum Auszahlungszeitpunkt.

Beantragt der Mitarbeiter nach der Vollendung des 60. Lebensjahres nicht die Auszahlung eines Erlebensfallkapitals, so wird, ohne daß die Fälligkeit besonders beantragt werden muß, eine Erlebensfalleistung zum 1.11. des Jahres ausgezahlt, welches der Vollendung des 63. Lebensjahres folgt oder damit zusammenfällt. Die Höhe der Erlebensfalleistung richtet sich nach dem jährlichen Beitragsaufwand und der Versicherungsdauer.

#### b) Erwerbsunfähigkeitsleistung

Scheidet ein Mitarbeiter wegen Erwerbsunfähigkeit im Sinne der Bestimmung der gesetzlichen Rentenversicherung vor Ablauf der Versicherungsdauer aus unseren Diensten aus, so wird als Versicherungsleistung der Rückkaufswert der Direktversicherung ausgezahlt.

#### c) Todesfalleistung

Stirbt der Mitarbeiter vor Vollendung des 63. Lebensjahres und vor Fälligkeit einer Versicherungsleistung in Höhe des bis zum Ableben insgesamt entrichteten Beitragsaufwandes ausgezahlt.

Die bis zur Fälligkeit einer Versicherungsleistung gemäß Ziffer 2a – c angefallenen Gewinnanteile gelangen zusätzlich zur Auszahlung.

Über die versicherten Leistungen erhält der Mitarbeiter eine Versicherungsbescheinigung.

### 3. Bezugsrecht

Der versicherte Mitarbeiter ist aus der auf sein Leben abgeschlossenen Direktversicherung einschließlich der gemäß Ziffer 2 angefallenen Gewinnanteile unwiderruflich für den Todes- und Erlebensfall bezugsberechtigt.

Im Todesfall vor Ablauf der vereinbarten Versicherungsdauer sind aus der Direktversicherung in der nachfolgenden Reihenfolge bezugsberechtigt:

- a) der überlebende Ehegatte
- b) die ehelichen und die ihnen gesetzlich gleichgestellten Kinder zu gleichen Teilen
- c) die Eltern zu gleichen Teilen
- d) die Erben.

Das Bezugsrecht bezieht sich auch auf die bis zum Eintritt des Todesfalles angefallenen Gewinnanteile.

Sofern der Mitarbeiter eine andere abweichende Regelung des Bezugsrechtes wünscht, so hat er das Recht, dies gegenüber der Firma schriftlich zu erklären.

#### *4. Vorzeitige Beendigung des Arbeitsverhältnisses*

Scheidet ein versicherter Mitarbeiter vor Fälligkeit einer Versicherungsleistung aus den Diensten der Firma aus, so macht die Firma von der Möglichkeit des § 2 Abs. 2 Satz 2 des Gesetzes zur Verbesserung der betrieblichen Altersversorgung Gebrauch. Danach sind die Ansprüche ausgeschiedener Mitarbeiter auf die Leistungen begrenzt, die sich aufgrund der Beitragszahlung bis zum Ausscheiden – einschließlich der angefallenen Gewinnanteile – aus dem Direktversicherungsvertrag ergeben.

Zum Zeitpunkt des Ausscheidens geht die Versicherungsnehmereigenschaft auf den ausgeschiedenen Mitarbeiter über; die Direktversicherung besteht dann beitragsfrei bis zum vorgesehenen Ablauf der Versicherungsdauer fort. Der ausgeschiedene Mitarbeiter hat jedoch das Recht, die ihm übertragene Direktversicherung nach dem dann geltenden Tarif für Einzelversicherungen fortzuführen und durch weitere Beitragszahlungen zu erhöhen.

#### *5. Beitragszahlung und Pauschalversteuerung*

Die Beiträge werden in Jahresbeträgen von DM 3000,— während der Dauer des Arbeitsverhältnisses jeweils im November eines jeden Jahres aus der Gratifikation gemäß der nach Ziffer 1 dieses Direktversicherungsplans getroffenen Vereinbarungen aufgewendet, letztmals im November des Jahres, welches der Fälligkeit einer Versicherungsleistung vorausgeht.

Gleichzeitig wird von der Firma die pauschale Lohn- und Kirchensteuer gemäß der nach der Ziffer 1 dieses Direktversicherungsplans getroffenen Vereinbarung an die zuständige Finanzbehörde abgeführt.

#### *6. Ausschluß der Übertragung von Rechten*

Es wird unwiderruflich vereinbart, daß während der Dauer des Dienstverhältnisses eine Übertragung der Versicherungsnehmereigenschaft und eine Abtretung von Rechten aus dem Versicherungsvertrag auf den Mitarbeiter bis zu dem Zeitpunkt, in dem dieser das 59. Lebensjahr vollendet, ausgeschlossen ist.

#### *7. Gruppenversicherungsvertrag*

Die festgelegten Leistungen werden im Rahmen eines Gruppenversicherungsvertrages versichert, den die Firma mit der Y-Z-Versicherung abgeschlossen hat.

Der gesamte Geschäftsverkehr, der diesen Gruppenversicherungsvertrag oder die in seinem Rahmen abgeschlossenen Versicherungen betrifft, wird ausschließlich zwischen der

Firma und dem Versicherer abgewickelt. Für alle Rechte und Pflichten der Firma, der versicherten Personen und des Versicherers sind der Gruppenversicherungsvertrag und die dazugehörigen allgemeinen Versicherungsbedingungen maßgebend. Der Gruppenversicherungsvertrag wird bei der Firma aufbewahrt und kann dort von den versicherten Personen auf Wunsch eingesehen werden.

#### 8. Vorbehalte

Sollten sich die dieser Versicherungszusage zugrunde liegenden rechtlichen, insbesondere die steuerrechtlichen Voraussetzungen nachhaltig ändern, so ist die Firma berechtigt, die Versicherungszusage für die Zukunft zu ändern oder aufzuheben. Davon werden die bis dahin finanzierten Anwartschaften nicht berührt.

### III. Praxisbeispiel: Modellrechnung Deferred Compensation

Bruttoeinkommen	:	200 000	Anzahl Kinder	:	0
Famil. st. (v = verh, l = led)	:	v	Kirchenst. proz.	:	9 %
Kirchenst. (j/n)	:	j	Zinssatz bei Umwandlung	:	7,0 %
Einkommenssteigerung	:	5,0 %	Jahresanf./-ende (0/1)	:	0
Angen. Steuersatz	:	46,4 %	Zinssatz bei Eigenanlage	:	7,0 %
Auszahl. Steuersatz	:	34,8 %	Eintrittsalter	:	43
Jährl. Zusagebetrag:			Endalter	:	63
a) fix	DM	20 000	Auszahlungsdauer:	:	5 J.
b) % von Eink.		0,0 %			
c) einmal	DM	0			

Bei jährlicher Versorgungszusage (1) – (5)					Barauszahlung statt Versorgungszusage (6) – (10)				
Jahr	Alter	Ein- kommen	Jährl. Zusage- betrag	Kumul. Zusage- betrag	Faktor Angen. Nach Steuer- steuer- satz betracht. (in %) (in %)	Spar- betrag nach Steuer	Zinsen nach Steuer	Kumul. Spar- betrag	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
1990	43	200 000	20 000	21 400	46,4	53,6	10 720	402	11 122
1991	44	210 000	20 000	44 298	46,4	53,6	10 720	820	22 662
1992	45	220 500	20 000	68 799	46,4	53,6	10 720	1 252	34 634
1993	46	231 525	20 000	95 015	46,4	53,6	10 720	1 702	47 056
1994	47	243 101	20 000	123 066	46,4	53,6	10 720	2 168	59 944
1995	48	255 256	20 000	153 080	46,4	53,6	10 720	2 651	73 315
1996	49	268 019	20 000	185 196	46,4	53,6	10 720	3 153	87 188
1997	50	281 420	20 000	219 560	46,4	53,6	10 720	3 674	101 582
1998	51	295 491	20 000	256 329	46,4	53,6	10 720	4 214	116 516
1999	52	310 266	20 000	295 672	46,4	53,6	10 720	4 774	132 010
2000	53	325 779	20 000	337 769	46,4	53,6	10 720	5 355	148 085
2001	54	342 068	20 000	382 813	46,4	53,6	10 720	5 958	164 763
2002	55	359 171	20 000	431 010	46,4	53,6	10 720	6 584	182 067
2003	56	377 130	20 000	482 580	46,4	53,6	10 720	7 233	200 020
2004	57	395 986	20 000	537 761	46,4	53,6	10 720	7 907	218 647
2005	58	415 786	20 000	596 804	46,4	53,6	10 720	8 606	237 973
2006	59	436 575	20 000	659 981	46,4	53,6	10 720	9 331	258 024
2007	60	458 404	20 000	727 579	46,4	53,6	10 720	10 083	278 827
2008	61	481 324	20 000	799 910	46,4	53,6	10 720	10 864	300 411
2009	62	505 390	20 000	877 304	46,4	53,6	10 720	11 674	322 805
2010	63	530 660	20 000	960 115	46,4	53,6	10 720	12 514	346 039
usw.									

Bruttobetrag:	:	960 115	346 039
Steuersatz bei Auszahlung:	:	34,8 %	0,0 %
Ausgezahlter Betrag:	:	625 995	346 039
Vorteil der aufgeschobenen Vergütung:	:	81 %	

Aufgeschobene Vergütung – Modellrechnung (a)

Bruttoeinkommen	:	200 000	Anzahl Kinder	:	0
Famil. st. (v = verh, l = led)	:	v	Kirchenst. proz.	:	9 %
Kirchenst.. (j/n)	:	j	Zinssatz bei Umwandlung	:	7,0 %
Einkommenssteigerung	:	5,0 %	Jahresanf./-ende (0/1)	:	0
Angen. Steuersatz	:	46,4 %	Zinssatz bei Eigenanlage	:	7,0 %
Auszahl. Steuersatz	:	46,4 %	Eintrittsalter	:	43
Jährl. Zusagebetrag:			Endalter	:	63
a) fix	DM	20 000	Auszahlungsdauer:	:	5 J.
b) % von Eink.		0,0 %			
c) einmal	DM	0			

Bei jährlicher Versorgungszusage (1) – (5)					Barauszahlung statt Versorgungszusage (6) – (10)				
Jahr	Alter	Ein- kommen	Jährl. Zusage- betrag	Kumul. Zusage- betrag	Faktor Angen. Nach Steuer- satz (in %)	Nach steuer betracht. (in %)	Spar- betrag nach Steuer	Zinsen nach Steuer	Kumul. Spar- betrag
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
1990	43	200 000	20 000	21 400	46,4	53,6	10 720	402	11 122
1991	44	210 000	20 000	44 298	46,4	53,6	10 720	820	22 662
1992	45	220 500	20 000	68 799	46,4	53,6	10 720	1 252	34 634
1993	46	231 525	20 000	95 015	46,4	53,6	10 720	1 702	47 056
1994	47	243 101	20 000	123 066	46,4	53,6	10 720	2 168	59 944
1995	48	255 256	20 000	153 080	46,4	53,6	10 720	2 651	73 315
1996	49	268 019	20 000	185 196	46,4	53,6	10 720	3 153	87 188
1997	50	281 420	20 000	219 560	46,4	53,6	10 720	3 674	101 582
1998	51	295 491	20 000	256 329	46,4	53,6	10 720	4 214	116 516
1999	52	310 266	20 000	295 672	46,4	53,6	10 720	4 774	132 010
2000	53	325 779	20 000	337 769	46,4	53,6	10 720	5 355	148 085
2001	54	342 068	20 000	382 813	46,4	53,6	10 720	5 958	164 763
2002	55	359 171	20 000	431 010	46,4	53,6	10 720	6 584	182 067
2003	56	377 130	20 000	482 580	46,4	53,6	10 720	7 233	200 020
2004	57	395 986	20 000	537 761	46,4	53,6	10 720	7 907	218 647
2005	58	415 786	20 000	596 804	46,4	53,6	10 720	8 606	237 973
2006	59	436 575	20 000	659 981	46,4	53,6	10 720	9 331	258 024
2007	60	458 404	20 000	727 579	46,4	53,6	10 720	10 083	278 827
2008	61	481 324	20 000	799 910	46,4	53,6	10 720	10 864	300 411
2009	62	505 390	20 000	877 304	46,4	53,6	10 720	11 674	322 805
2010	63	530 660	20 000	960 115	46,4	53,6	10 720	12 514	346 039
usw.									

Bruttobetrag:	:	960 115	346 039
Steuersatz bei Auszahlung:	:	46,4 %	0,0 %
Ausgezahlter Betrag:	:	514 622	346 039
Vorteil der aufgeschobenen Vergütung:	:	49 %	

Aufgeschobene Vergütung – Modellrechnung (b)

## IV. Praxisbeispiel: Mitarbeiterkapitalbeteiligung (Vorzugsaktien)

Kaufantrag  
Vorzugsaktien  
ohne Stimmrecht  
für Mitarbeiter



### Vorzugsaktien ohne Stimmrecht 1993

- 6 Jahre Sperrfrist
- Möglichkeit der vermögenswirksamen Anlage

Die von mir erworbenen Vorzugsaktie(n) soll(en) auf mein Depot

Depot Nr. Bankleitzahl Bank oder Sparkasse

Übertragen werden.

Von den angebotenen Mitarbeiter-Vorzugsaktien möchte ich nach Maßgabe dieses Antrages und der umseitigen Bedingungen erwerben.

Vorzugsaktien	Stück	Kaufpreis für Mitarbeiter DM	Zutreffendes ankreuzen
Möglicher Erwerb	3	675	Anlage nach dem 5. Vermögensbildungsgesetz <input type="checkbox"/> JA <input type="checkbox"/> NEIN
	2	450	
	1	225	

#### **Achtung:**

**Der Antrag ist nur gültig und wird nur bearbeitet, wenn ein Depotkonto angegeben ist (bei Angabe des Depots beachten Sie bitte Ziffer 6. der umstehenden Bedingungen).**

Ich versichere, daß der Erwerb der Aktien ausschließlich für mich auf eigene Rechnung erfolgt.

Die Zahlung des Kaufpreises soll in der Weise erfolgen, daß dieser von meinem Lohn bzw. Gehalt einbehalten wird.

Ort/Datum

Unterschrift des Mitarbeiters

Durchschlag verbleibt beim Mitarbeiter

## Über die Autoren:

Prof. Dr. Dieter Wagner ist Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Organisation und Personalwesen an der Universität Potsdam. Zuvor wirkte er acht Jahre an der Universität der Bundeswehr Hamburg und war mehrere Jahre in Führungspositionen der Wirtschaftspraxis tätig;

Prof. Dr. Achim Grawert ist Professor für Betriebswirtschaftslehre, Facheinheit Unternehmensführung und Personalwesen an der Fachhochschule für Wirtschaft Berlin. Zuvor war er als Projektleiter bei einer Bauträgergesellschaft tätig;

Dipl.-Kfm. Heiner Langemeyer war mehrere Jahre wiss. Mitarbeiter von Prof. Wagner und arbeitet z.Z. in einem Finanzdienstleistungsunternehmen.

Mit der Schriftenreihe des »**Instituts für Betriebswirtschaft**« »**Entwicklungstendenzen im Management**« werden neuere Entwicklungen in **Stichworten** in kurzer und übersichtlicher Form aufgegriffen, die zumeist noch nicht in Wirtschaftslexika und Lehrbüchern zu finden sind. Damit soll dem Bedürfnis der Fachwelt entsprochen werden, sich im Zuge der beachtlichen Dynamik des Entstehens neuer Problemstellungen und der Erarbeitung von weiterführenden Lösungssätzen sachgerecht zu informieren. Als gemeinsamer Bezugsrahmen für die einzelnen Schriften dient das neue **St. Galler Management-Konzept**, das programmatisch eine Orientierung für ein integriertes Management vermittelt.

Im Rahmen des modernen Personalmanagements kommt den Anreizsystemen immer größere Bedeutung zu. Variable Entgeltbestandteile bilden hierbei eine wichtige Voraussetzung, um die Motivation und die Arbeitszufriedenheit der Fach- und Führungskräfte günstig zu beeinflussen. Wichtig ist aber auch die flexible und die individuelle Möglichkeit, zwischen bestimmten Entgeltbestandteilen wählen zu können. Cafeteria-Modelle bieten diese Möglichkeiten. Dabei gibt es unterschiedliche Optionen, die hier näher erläutert werden.