

Digitales Brandenburg

hosted by **Universitätsbibliothek Potsdam**

Cafeteria-Modelle

**Wagner, Dieter
Grawert, Achim
Langemeyer, Heiner
Wagner-Grawert-Langemeyer, ...
Stuttgart, 1993**

I. Cafeteria-Systeme aus personalpolitischer Sichtweise

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

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 Informationsasymmetrien, 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. Informationsasymmetrie 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.

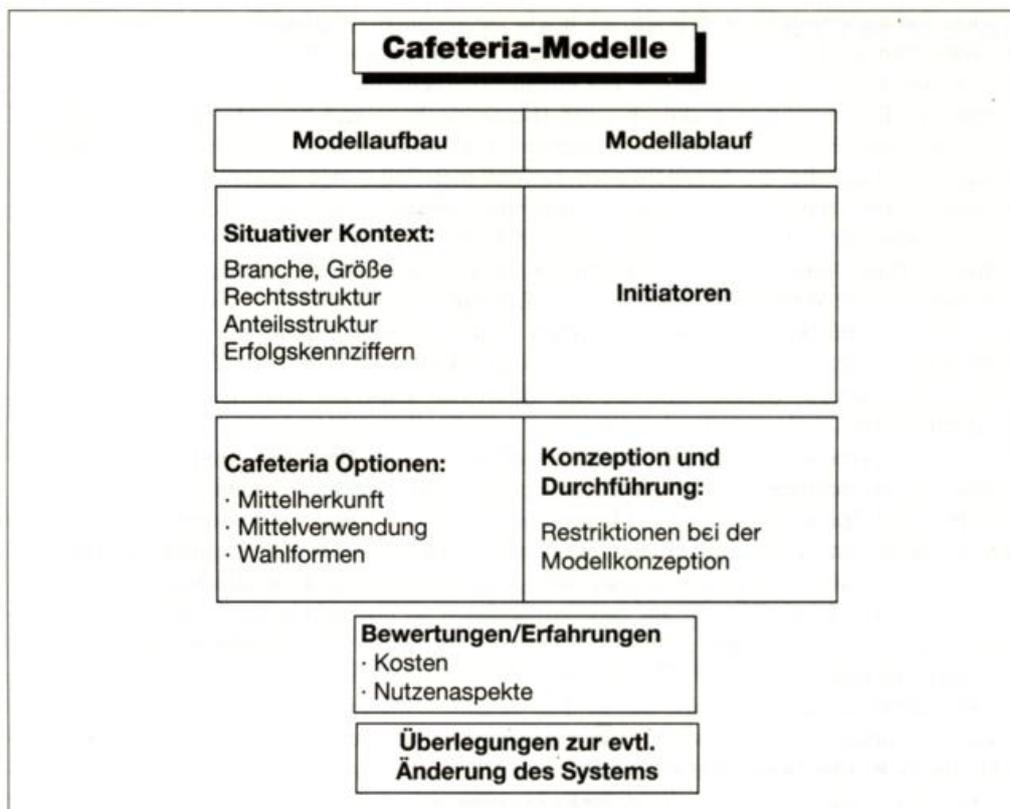


Abb. 1: Systematik der Befragungsschwerpunkte

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.

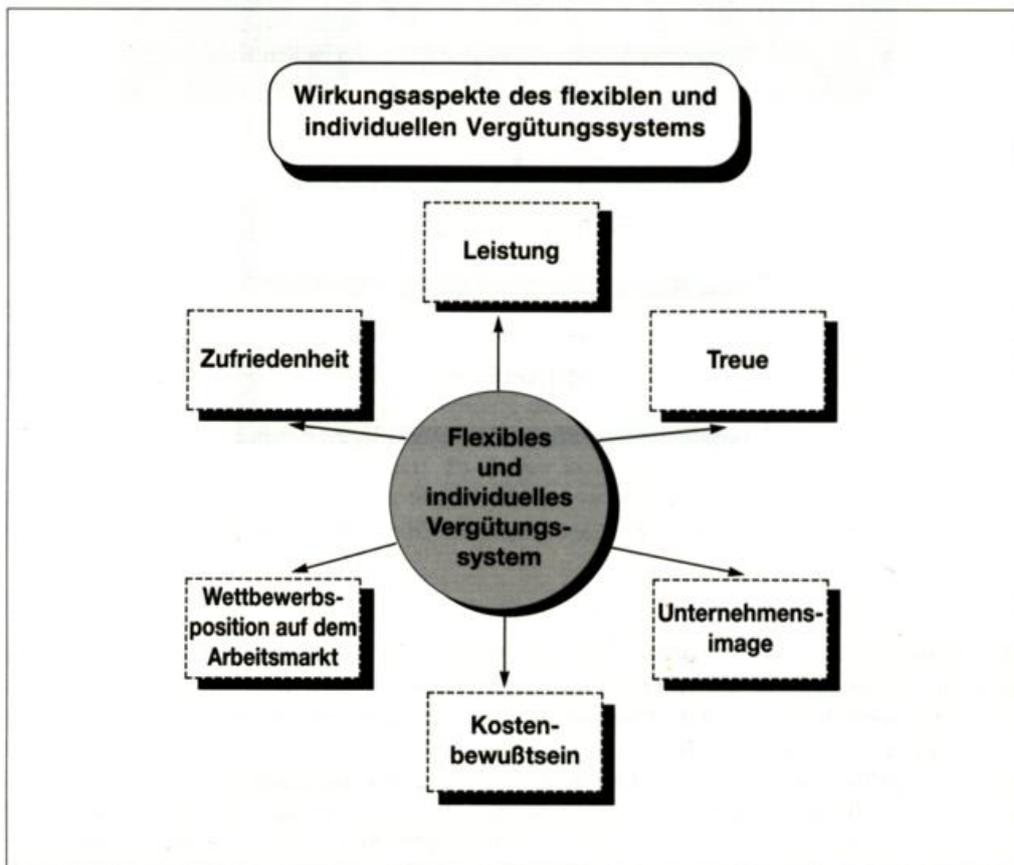


Abb. 3: Wirkungsaspekte individualisierter Entgeltsysteme

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.

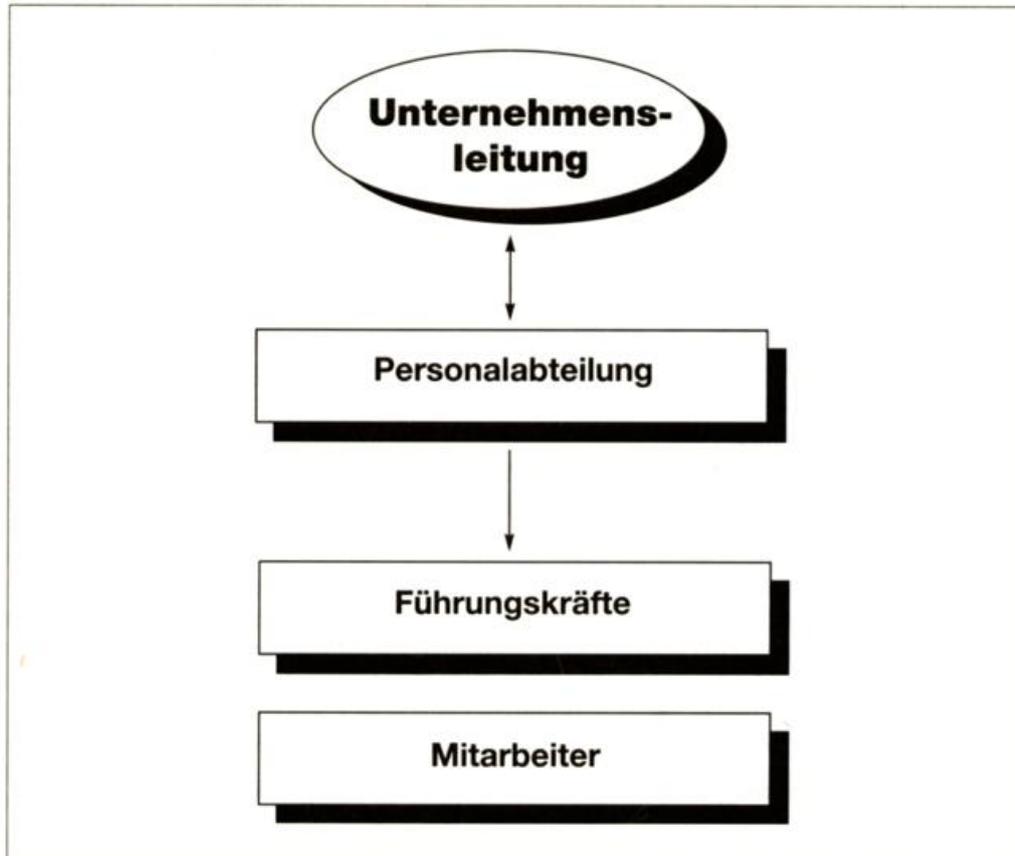


Abb. 4: Initiative zur Einführung individualisierter Vergütungssysteme

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.