

Digitales Brandenburg

hosted by **Universitätsbibliothek Potsdam**

Cafeteria-Modelle

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

II. Die Konzeption des Cafeteria-Systems

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

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, wie weit 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.

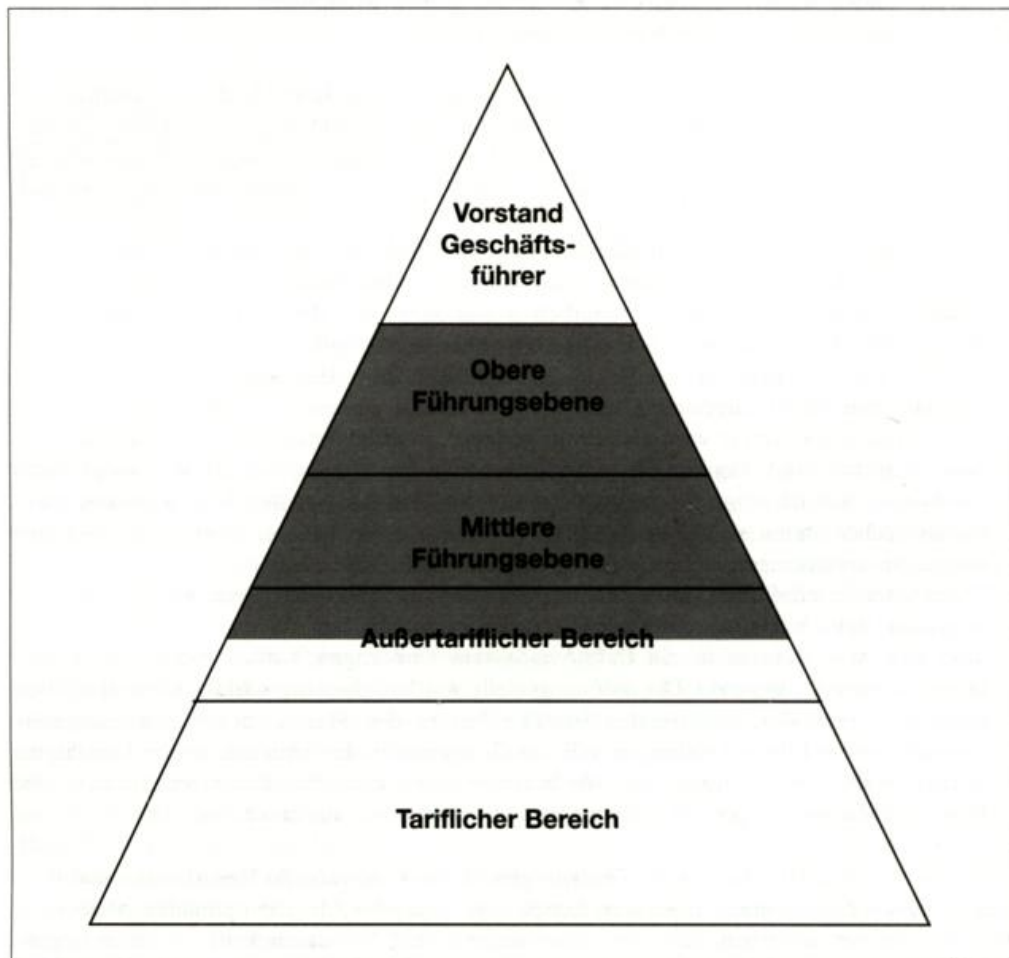


Abb. 7: Einsatzebenen von Cafeteria-Systemen

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):¹⁾

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

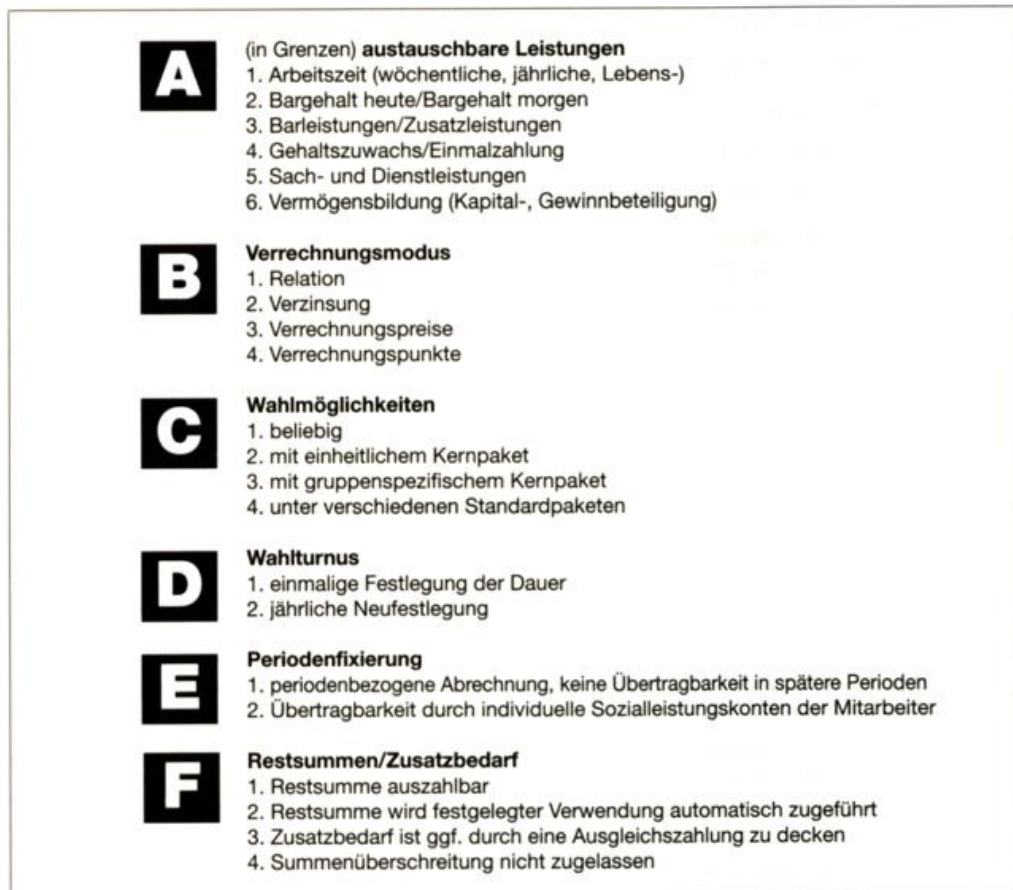
Die Übersicht zeigt, daß es sich bei den Wahlalternativen um eigentlich recht herkömmliche Firmenleistungen handelt. Auch die Kombinationsmöglichkeiten sind übersichtlich, aber beschränkt. Die Anzahl der Optionen in einem Unternehmen ist überschaubar. Die Cafeteria-Systeme sind damit auf die spezifische 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.

¹⁾ 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:



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.

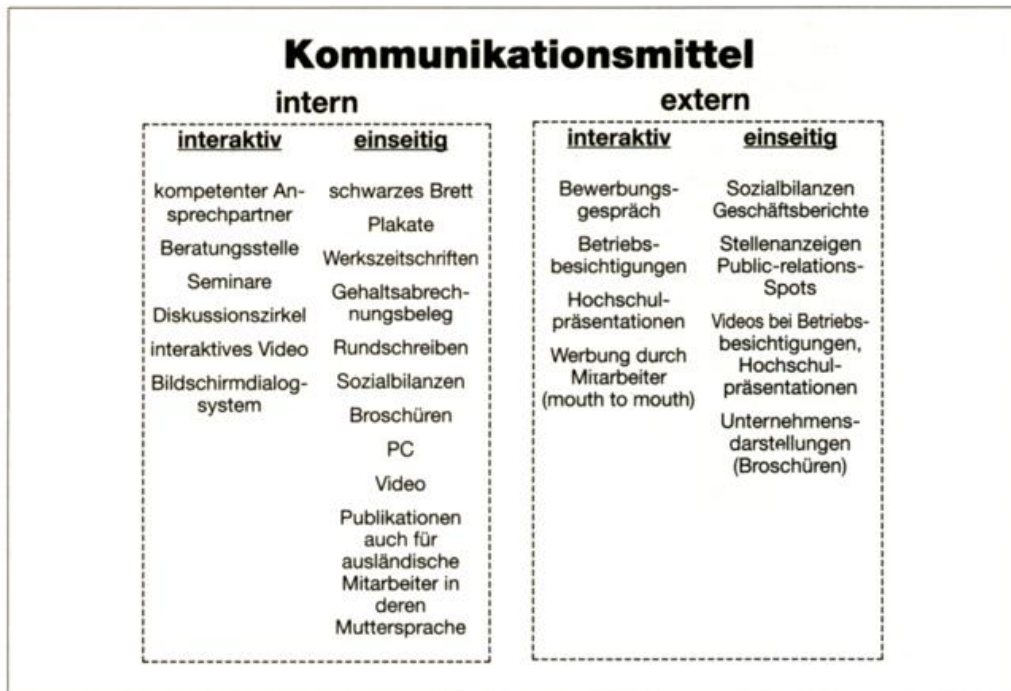
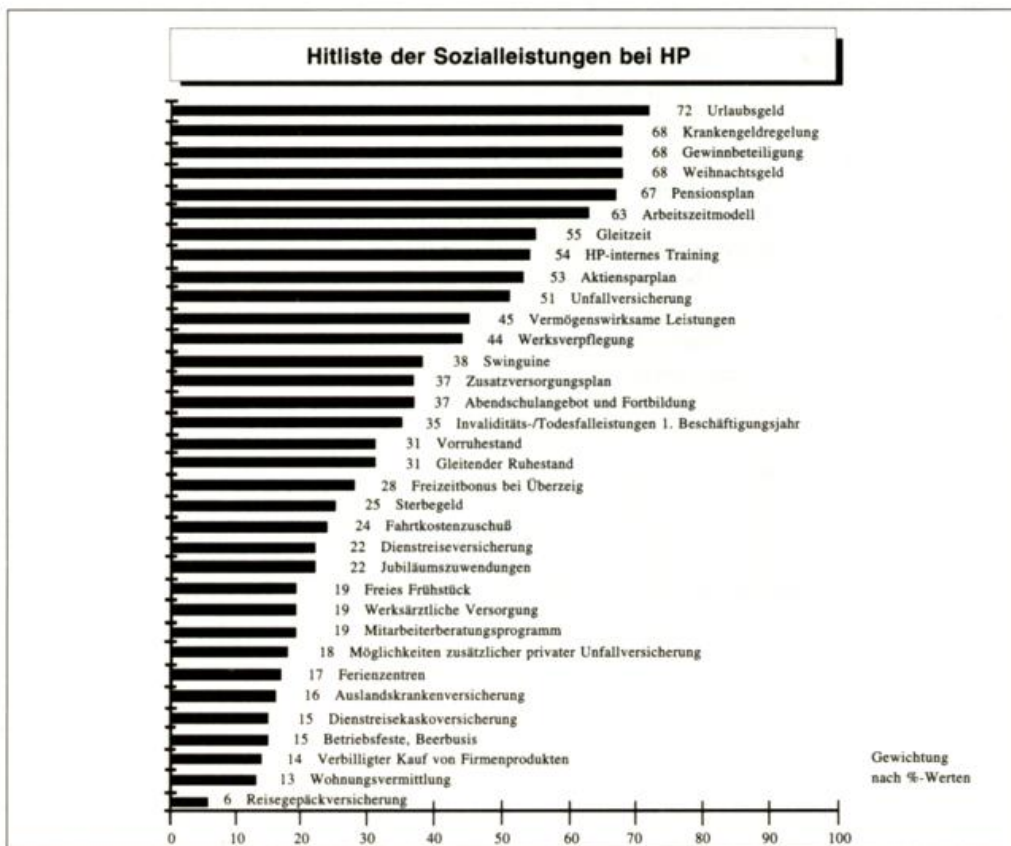


Abb. 12: Kommunikationsmittel im Sozialleistungsmarketing



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.

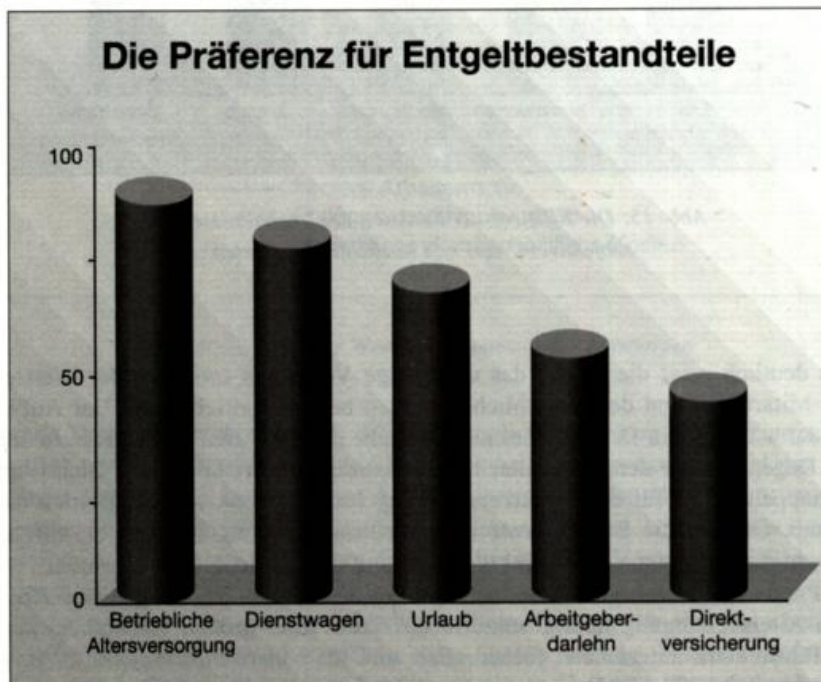


Abb. 14: Die Präferenz für die Sozialleistungen

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.

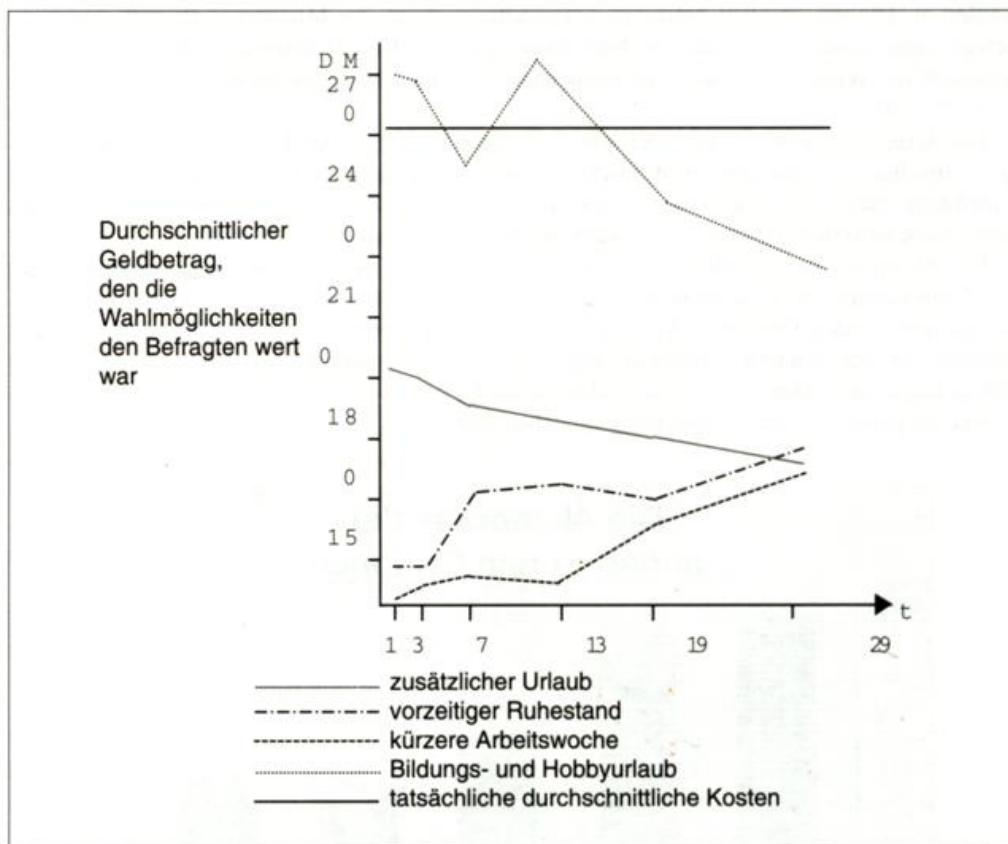


Abb. 16: Subjektiver Wert und Quantität der Leistungen

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 Implementierung 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:

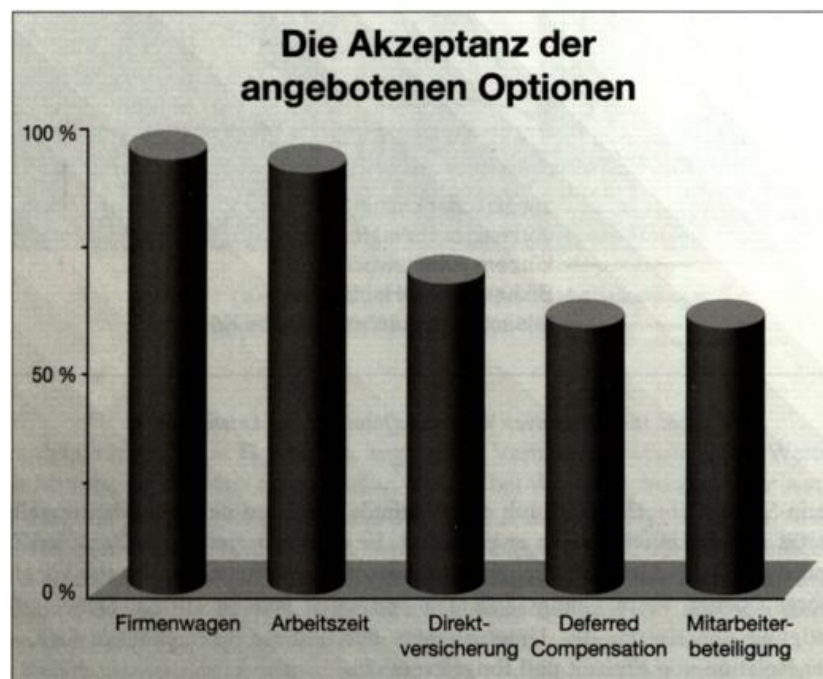


Abb. 17: Akzeptanz von angebotenen Optionen

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.