

# **Digitales Brandenburg**

hosted by **Universitätsbibliothek Potsdam**

## **Cafeteria-Modelle**

**Wagner, Dieter**

**Grawert, Achim**

**Langemeyer, Heiner**

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

**Stuttgart, 1993**

III. Überlegungen zur Einführung eines Cafeteria-Systems

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

# 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:

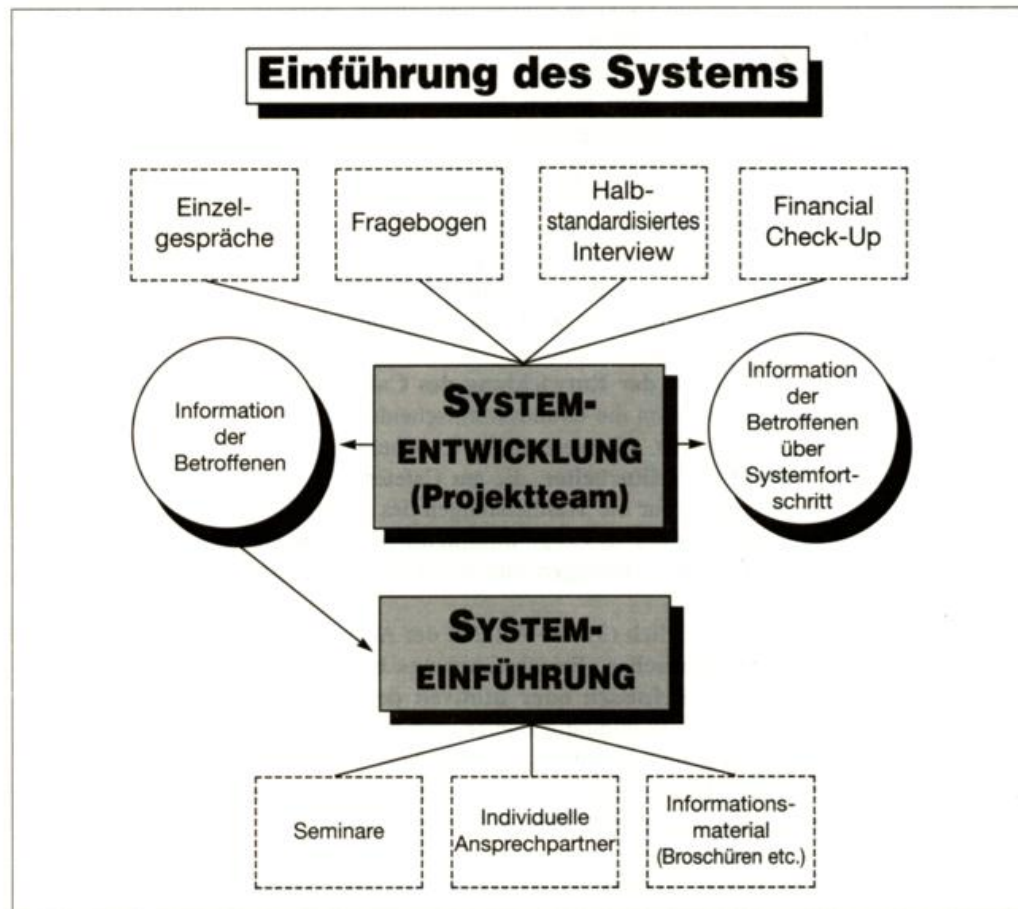


Abb. 18: Einführung des Systems

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.

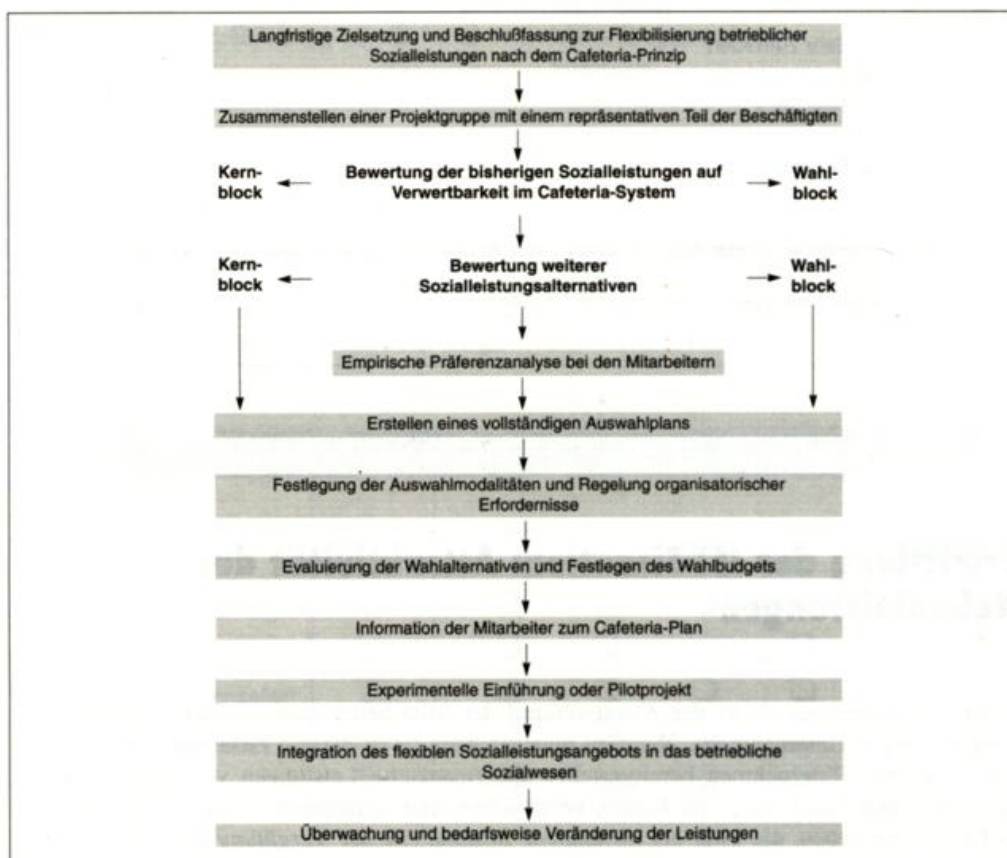


Abb. 19: Ablaufschema der Einführung eines Cafeteria-Systems

### 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"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Weihnachtsgeld	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeitgeberdarlehen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Deferred Compensation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Höhere Altersversorgung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstiges	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<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			
Urlaubsgeld	84	33	Zusatzurlaub	8	21
Weihnachtsgeld	92	40	Kürzere Arbeitswoche	8	11
Arbeitgeberdarlehen	61	23	Verkürzung der Lebens- arbeitszeit/Vorruhestand	43	31
Höhere Altersversorgung/ Deferred Compensation	76	64	Sabbatical/(Langzeiturlaub)	1	16
Sonstiges _____	-	-	Sonstiges _____	-	-
BETEILIGUNGEN, z.B. Belegschafts- aktien/Genußscheine			VORSORGE/BERATUNG		
	21	37	Medizinische Betreuung	73	24
Sonstiges _____	-	-	Sportprogramme	46	13
VERSICHERUNGEN			Rechtsberatung	10	7
Unfallversicherung	83	27	Steuer-/Finanzberatung	8	18
Lebensversicherung	25	23	Sonstiges _____	-	-
Berufsunfähigkeits- versicherung	31	20	BILDUNGSANGEBOTE		
Krankenzusatzversicherung	39	36	Sprachkurse	81	27
Sonstiges _____	-	-	Bildungsurlaub/Seminare im Ausland	37	31
			EDV-Kurse	69	11
			MBA-Programm etc.	19	12
			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"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeitgeberdarlehen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sabbatical/Langzeiturlaub	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dienstwagen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beteiligung (Aktien) am Unternehmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vorzeitiger Ruhestand	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rechts-, Finanz- und Steuerberatung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sport- und Kulturangebote	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Versicherungen (Unfall-/Leben)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstiges _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<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:

Kernblock		
	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	$x_1-x_4$	
Wahlblock		
	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:

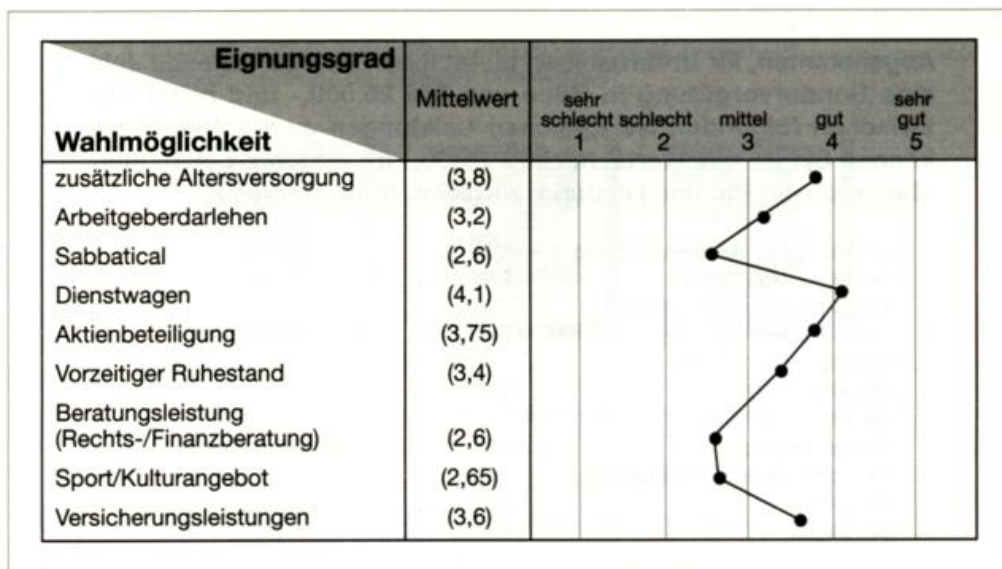


Abb. 26: Eignungsprofil von Wahlleistungen

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.