

# **Digitales Brandenburg**

hosted by **Universitätsbibliothek Potsdam**

## **Cafeteria-Modelle**

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

IV. Praxismodelle

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

## Praxismodelle IV.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

d) **Beispiel 4:** Versandhandel

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

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

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

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