

# Cafeteria-Modelle in der Unternehmenspraxis

Möglichkeiten, Grenzen und Entwicklungstendenzen der Flexibilisierung und Individualisierung von Entgeltbestandteilen für Führungskräfte



*Prof. Dr. Dieter Wagner, der Autor dieses Beitrags, ist Professor für Personalwesen an der Universität der Bundeswehr, Hamburg.*

Cafeteria-Modelle haben in letzter Zeit verstärkte Beachtung gefunden. Dies gilt sowohl für die Personalforschung als auch für die Personalpraxis. Von Euphorie kann jedoch keine Rede sein, eher von wohlwollender Beachtung, und dies stärker im Hochschulbereich als bei den Personalmanagern, die für Entgeltsysteme zuständig sind. Zwar wird immer stärker deutlich, daß verschiedene Tendenzen der Flexibilisierung und Individualisierung in zunehmendem Maße den Personalbereich beeinflussen<sup>1</sup>, doch ist unverkennbar, daß z. B. Konzepte zur Arbeitszeitflexibilisierung deutlich stärker verbreitet sind und auch unumstrittener als Konzepte der Entgeltindividualisierung. Dies wird z. B. aus nachstehender Aufstellung deutlich, die sich auf eine Befragung von Personalvorständen in 480 mitbestimmten Unternehmen bezieht und deren Ergebnisse an anderer Stelle noch ausführlich veröffentlicht werden<sup>2</sup>. Dabei fällt auf, daß Cafeteria-Modelle nach wie vor relativ unbekannt sind, wegen des manchmal irreführenden Begriffs leicht mit der Mitarbeiterkantine verwechselt und in einem beachtlichen Maße grundsätzlich abgelehnt werden.

Allerdings kann man die vorliegenden Daten zur Verbreitung von Cafeteria-Modellen ohne weiteres auch optimistisch interpretieren. Es fällt nämlich auf, daß die Verbreitung von Cafeteria-Systemen vor allem in den letzten zehn Jahren deutlich zugenommen hat. Vor diesem Hintergrund war es denn auch

möglich, daß wir Ende 1989 / Anfang 1990 eine qualitative Befragung über Cafeteria-Systeme durchführen konnten<sup>3</sup>, wobei nach Abschluß der hier erfolgten Auswahl- und Befragungsprozesse bei zwölf Unternehmen auch tatsächlich von einem Cafeteria-System gesprochen werden konnte (vgl. Abb. 2). Ursprünglich waren 48 Unternehmen in der engeren Auswahl. Befragt wurden letztlich 28 Unternehmen mit flexiblen und variablen Entgeltbestandteilen für obere Führungskräfte.<sup>4</sup>

Dabei zeigen die Übersichten, daß die Optionen, die von den Firmen in unterschiedlichen Kombinationen angeboten werden, im Prinzip nichts Neues darstellen und vielmehr als bewährte Elemente der Entgeltfindung, insbesondere für Führungskräfte, anzusehen sind (vgl. Abb. 3). Es wäre jedoch sehr bequem und voreilig, anzunehmen, daß ein Cafeteria-System lediglich aus einer Aneinanderreihung bekannter Firmenleistungen bestünde. Statt dessen ist der konzeptionelle Aufwand nicht zu unterschätzen, der mit der grundsätzli-

chen Idee beginnt und sich über diverse unternehmensinterne und -externe Abstimmungsprozesse bis zur Einführung bzw. regelmäßigen Überprüfung und Anpassung an veränderte gesetzliche Rahmenbedingungen oder Mitarbeiterinteressen erstreckt. In diesem Sinne ist jedes Cafeteria-System ein auf individuelle Firmenbelange zugeschnittenes Modell.

Allerdings zeigt die Erfahrung, wenn über Cafeteria-Modelle diskutiert wird, daß immer wieder Mißverständnisse über die Anwendungsprinzipien und Anwendungsbedingungen bestehen. Deshalb erscheint es als notwendig, stets auf folgende Zusammenhänge zu verweisen:

## Anwendungsprinzip

Der Cafeteria-Ansatz besagt, daß es dem einzelnen Mitarbeiter überlassen ist, inwieweit er zwischen verschiedenen Entgeltbestandteilen bzw. Firmenleistungen (Sozialleistungen) auswählen kann.

Diese Wahlmöglichkeit ist für den Mitarbeiter nur dann attraktiv, wenn für ein bestimmtes Brutto-Einkommen

- über die Inanspruchnahme von rechtlich zulässigen Steuervorteilen
- oder die Inanspruchnahme von durch den Firmenbezug gewährten Wiederverkaufs-, Mengen- oder anderen Rabatten
- oder die Inanspruchnahme von Preisvorteilen, die auf Kostenvorteile aufgrund von Eigenproduktion zurückzuführen sind,

ein höheres Nettoeinkommen bzw. ein höherer Einkommenswert erzielt wird. Unter Umständen wird durch die angebotenen Wahlmöglichkeiten der bisher wahrgenommene Nutzen von Entgeltbestandteilen in immaterieller Hinsicht erhöht.

- Anwendungsprinzip
- Auszuwählende Entgeltbestandteile
- Anwendungsbedingungen
- Berechtigte Mitarbeitergruppen
- Entwicklungstendenzen

Der mögliche Erfolg von Cafeteria-Plänen beruht also nicht nur auf der Inanspruchnahme von Steuervorteilen. Hinzu kommen evtl. Degressions- und Nutzeneffekte.

Auszuwählende Entgeltbestandteile

Immer wieder wird übersehen, daß Cafeteria-Systeme sich nicht nur auf

die Auswahl zwischen verschiedenen Sozialleistungen beziehen. Es würde m.E. auch nichts bringen, die Manövriermasse für die Auswahl zwischen Entgeltbestandteilen lediglich auf den Betrag für Entgelterhöhungen zu beziehen, wie es z.B. beim Leasing gegen Entgeltverzicht oftmals der Fall ist.

Statt dessen erweist es sich als sinnvoll, variable, nicht ruhegehaltsfähige Entgeltbestandteile für Cafeteria-Über-

legungen mit heranzuziehen. Insofern ist es möglich, zwei aktuelle Entwicklungstendenzen miteinander zu verknüpfen, denen zukünftig eine eher noch zunehmende Bedeutung zukommen dürfte:

- die Renaissance materieller Anreizsysteme für Führungskräfte<sup>5</sup>, und zwar nicht nur für kurzfristige, sondern auch für mittel- und längerfristige (strategische) Aufgabenstellungen;
- die Umgestaltung „wenig effizienter disponibler Sozialdienste in Richtung eines erfolgsorientierten, attraktiven Systems betrieblicher Leistungsanreize“<sup>6</sup>. Allerdings ist vor der Überlegung zu warnen, vor diesem Hintergrund die allgemeine Absenkung des Niveaus für Sozialleistungen bewirken zu können. Die betroffenen Mitarbeiter und ihre Vertreter riechen sehr schnell „den Braten“, und die Cafeteria-Idee wird letztlich hierdurch diskreditiert.

Variable Entgeltbestandteile (Tantieme-Modell) und eine Umstrukturierung bzw. Aktualisierung der bislang angebotenen betrieblich beeinflussbaren Sozialleistungen<sup>7</sup> bilden zusammen die Chance für eine zunehmende Individualisierung und Flexibilisierung von Entgeltbestandteilen (vgl. Abb. 4) mit der Möglichkeit, das bisherige Nettogehalt und/oder den bisherigen Nutzen zu erhöhen.

Anwendungsbedingungen

Wo scheinen die Bedingungen für den Einsatz von Cafeteria-Systemen besonders günstig zu sein? Jedenfalls waren in unserem Untersuchungssample relativ häufig Unternehmen der Automobil- und der Computerbranche zu finden. Ansonsten bestehen gewisse Häufungstendenzen im Hinblick auf Markenartikelunternehmen, den Banken- und Versicherungssektor und Beratungsgesellschaften.

Diesen befragten Unternehmen 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 Voraussetzungen vorliegt:

- dynamische Unternehmensentwicklung

Wahlalternativen						
Unternehmen	Kfz	Finanzbeteiligung	Direktversicherung	Zeitverrechnung	flexible Altersversorgung	Sonstige
Nr. 1: Markenartikel	x		x		x	
Nr. 2: Kfz	x		x	x		
Nr. 3: Kfz	x	x	x			
Nr. 4: Unternehmensberatung				x		
Nr. 5: EDV		x		x	x	
Nr. 6: Unternehmensberatung			x	x		
Nr. 7: Foto/Film	x		x			
Nr. 8: Versandhandel	x	x	x		x	
Nr. 9: EDV-Software	x	x				
Nr. 10: Kfz-Zulieferer	x		x			x <sup>1)</sup>
Nr. 11: Metall	x		x		x	x <sup>2)</sup>
Nr. 12: Kfz	x	x (gepl.)	x		x (gepl.)	

1) Fahrtkosten-/Zinszuschuß  
2) Dienstwohnung

Abb. 2: Festgestellte Cafeteria-Optionen.

- 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; oft handelt es sich dabei um angloamerikanisch beherrschte Unternehmen;
- 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 Nettogehalt ver-

Optionen:	Kfz-Paket	Aktien	Direktversicherungen
	Regelung über 1% Versteuerung des geldwerten Vorteils.	Maximal 3 Vorzugsaktien p.a. zu 50% des Börsenkurses. 6 Jahre Haltedauer	i. R. d. gesetzlichen Möglichkeiten
	Bis zu ca. 8 Monaten ist das Kfz zu halten (12000 km).		
	ca. 100% Akzeptanz	40% Akzeptanz (Gesamtbelegschaft)	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zuzahlung für Extras ist möglich, wenn das Budget ausgeschöpft ist (bis ca. 150,- DM).</li> <li>• Auch für ein zweites Kfz gibt es ein Budget.</li> </ul>		

Abb. 3b: Cafeteria-Modell Kfz-Unternehmen, rd. 350 betroffene Führungskräfte/Leitende Angestellte weltweit.

	nicht ausgefüllt	ist uns unbekannt	ist uns nur aus der Literatur bekannt	entsprechende Konzepte sind in Planung	entsprechende Konzepte sind berücksichtigt/erprobt	entsprechende Konzepte kommen nicht für uns in Betracht	Beispiele
Individualisierungskonzepte	26	52	89	37	37	41	- Menü à la carte - PKW-Leasing - flexible Altersversorgung
Flexibilisierungskonzepte	13	8	11	74	165	11	- Gleitzeit - Kapovaz - 5/7-Schicht-Betrieb

Abb. 1: Kenntnisstand und Verbreitung personalpolitischer Konzepte zur Arbeitszeitflexibilisierung und Entgeltindividualisierung (n = 282).

Kfz	Direktversicherung	Deferred Compensation	Sonstiges
Leasingfahrzeuge, hierarchisch abgestuft	i. R. d. gesetzlichen Möglichkeiten	Größenordnung ergibt sich aus dem <b>Unternehmensergebnis</b> und der <b>persönlichen Leistung</b> . (Und dem Gehalt des Mitarbeiters)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Lebensversicherung</li> <li>● Beratung</li> <li>● Gesundheitsvorsorge geplant!</li> </ul>

Abb. 3a: Cafeteria-Modell Markenartikel-Unternehmung.

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

Abb. 3c: Cafeteria-Modell EDV-Unternehmen.

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

Abb. 3 d: Cafeteria-Modell Unternehmensberatung, rd. 120 Mitarbeiter, davon 90 % Akademiker, Tätigkeitsschwerpunkt im Bereich Transport- und Hafengewirtschaft.

wendet. 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 Möglichkeiten der Optionsgestaltung erscheinen keineswegs als ausgeschöpft. Insbesondere bei Führungskräften besteht ein Bedarf nach mehr Beratungs- und Vorsorgeleistungen. Häufig ist z. B. kaum Zeit für eine individuelle Finanz- und Vermögensplanung vorhanden.*

”

die Praxis der Auslandsentsendung von Führungskräften eine zunehmende Individualisierung der Vergütungsbestandteile wegen landesweit unterschiedlicher Rahmenbedingungen und unterschiedlicher Nationalität der betroffenen Führungskräfte.

#### *Berechtigte Mitarbeitergruppen*

Es verwundert nicht, daß Cafeteria-Modelle fast ausschließlich für Führungskräfte gelten. Sowohl steuerrechtliche als auch mitbestimmungsrechtliche Gründe (BetrVG) sprechen hierfür. Unsere Befragungen haben jedoch ergeben, daß unterschiedliche Führungsebenen einbezogen sind. Bei mehr als der Hälfte gilt das Cafeteria-System nur für Leitende Angestellte. Ansonsten wurden auch Leitende Mitarbeiter und AT-Angestellte einbezogen. Bei einem Viertel der befragten Unternehmen galten bestimmte, vor allem die zeitabhängigen Leistungen für alle Mitarbeiter. Darüber hinaus konnten wir in diesem Zusammenhang feststellen, daß es von der Personalpolitik abhängt, ob

- Cafeteria-Systeme exklusiv für die (oberen) Führungskräfte gelten sollen oder ob
- möglichst viele Mitarbeiter einbezogen werden sollen und es sich dann in der Regel von selbst ergibt, daß bestimmte Optionen nicht attraktiv sind.

Weiterhin konnten wir ermitteln, daß die Betriebsräte den eingeführten Systemen aufgeschlossen oder auf jeden Fall zumindest vorsichtig-abwartend gegenüberstehen, um sich so die Möglichkeit der Ausweitung des Kreises der berechtigten Mitarbeitergruppen offen zuhalten. Gleichwohl sind die Restriktionen für Tarif-Mitarbeiter nicht zu unterschätzen, wobei auch die Skepsis vieler Gewerkschaften gegen Cafeteria-Systeme zu berücksichtigen ist.<sup>8</sup>

### Entwicklungstendenzen

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

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

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

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

Bei unserer Untersuchung gewannen wir den Eindruck, daß die befragten Personalleiter subjektiv recht sicher sind, den Bedarf ihrer Mitarbeiter selbst zu kennen. Dabei gibt es mehrere Instrumente sowohl zur individuellen Einkommens- und Vermögensanalyse als auch zur Erhebung der individuellen Präferenzen und Bedürfnisse, die von einschlägig ausgewiesenen Beratungsunternehmen und Hochschulinstituten angeboten werden. Dabei

Optionen:	Kfz	Kapitalbeteiligung	Private Höherver-sorgung	Direktver-sicherungen
	Leasingfahrzeuge für ca. 90 Leitende Angestellte. Wahlrecht auch hinsichtlich Typ etc. Mitarbeiter zahlt Nutzungsentgelt.	Für alle Mitarbeiter mit mindestens 1 Jahr Betriebszugehörigkeit (Genußkapital).	Für Mitarbeiter über 40 Jahre, die mindestens 10 Jahre dem Betrieb angehören. Seit 1984.	Für alle Mitarbeiter möglich, jedoch Hauptzielgruppe sind Besserverdienende.
		Bis 10 TDM p.a.	Ergibt sich aus der Höhe der Prämie (bis zu 5000 DM p.a.).	gem. Gesetz Akzeptanz bei ca. 56%

Abb. 3e: Cafeteria-Modell Versandhandel.

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

Abb. 3f: Cafeteria-Modell Softwarehaus, Durchschnittsalter 32 Jahre, über 80 % Hochschul- und FH-Absolventen.

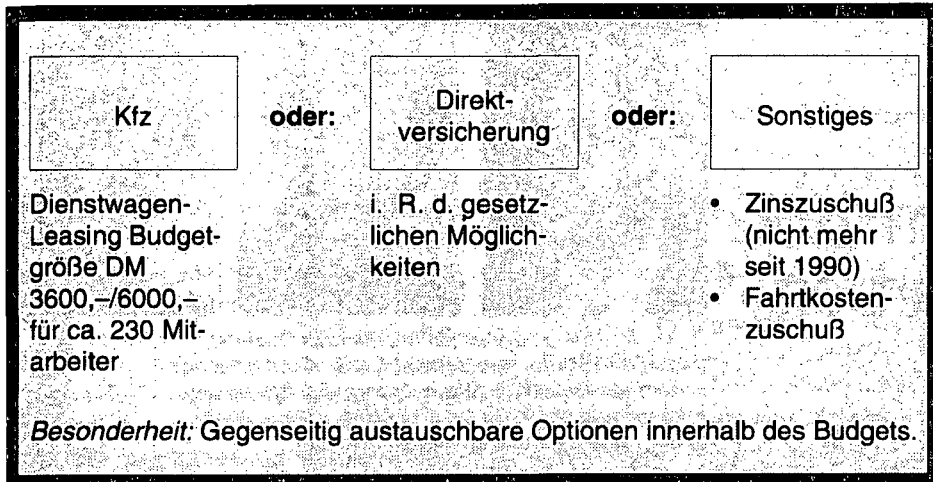


Abb. 3g: Cafeteria-Modell Automobilzubehör/Maschinenbau.

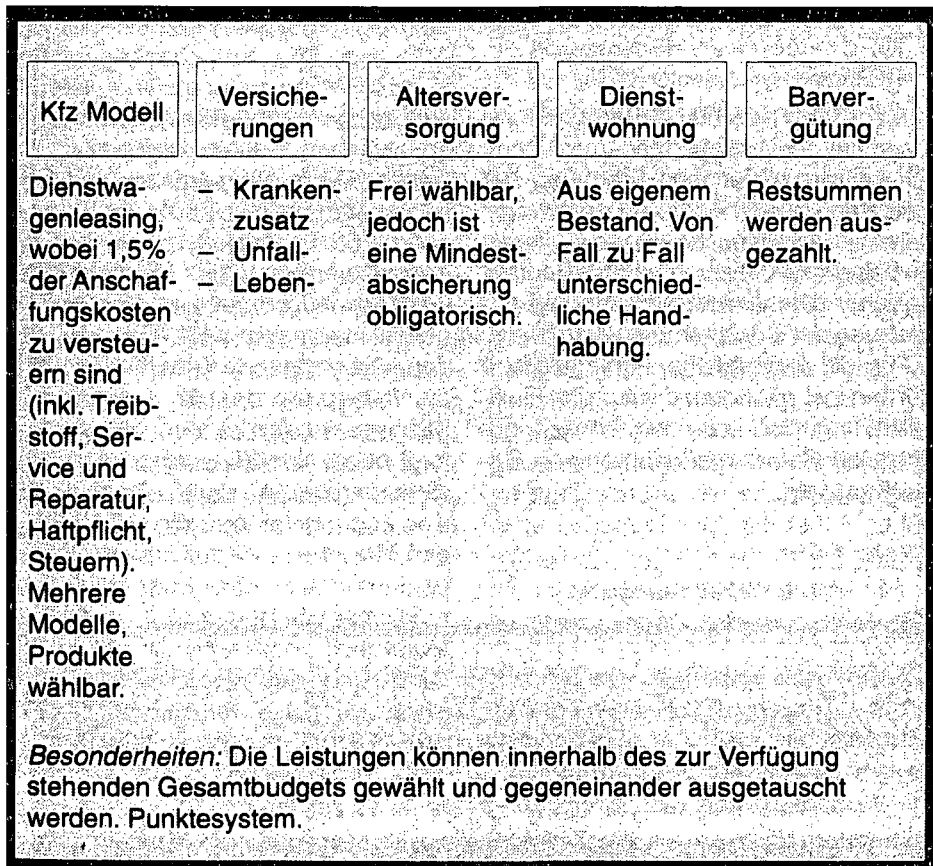


Abb. 3h: Cafeteria-Modell Metallindustrie (Österreich), rd. 27 000 Mitarbeiter, von denen etwa 220 FK in den Genuß des Cafeteria-Wahlrechts kommen, Budgetgröße je nach Hierarchie von DM 1400 bis DM 3500 monatlich.

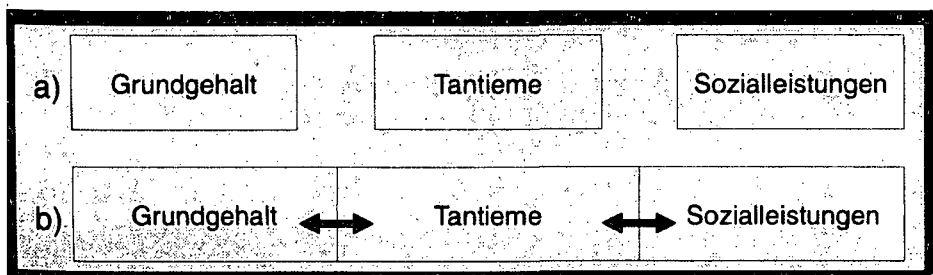


Abb. 4: Traditionelle (a) und moderne (b) Abgrenzung von Entgeltbestandteilen.

scheinen sowohl die entstehenden Kosten als auch die Furcht, „schlafende Hunde“ zu wecken, ein beliebtes Argument zu sein, derartige Analysen abzulehnen.

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

Ein Anfang November 1990 durchgeführter Erfahrungsaustausch mit an unserem Projekt beteiligten Firmen hat gezeigt, daß Interesse an der Weiterentwicklung bzw. Einführung von Cafeteria-Systemen vorhanden ist. Es ist vorgesehen, diesen Erfahrungsaustausch im nächsten Jahr zu wiederholen, wobei auch andere Unternehmen, bei denen es ein Cafeteria-System gibt oder konkret geplant wird, herzlich willkommen sind.

Anmerkungen

- 1 Vgl. z.B. Wagner, D.: Organisation, Führung und Personalmanagement, Neue Perspektiven durch Flexibilisierung und Individualisierung, Freiburg i.Br. 1989.
- 2 Wagner, D. / Rinninsland, G.: Institutionelle und konzeptionelle Aspekte von Position und Person des Arbeitsdirektors nach dem MitbestG. Ergebnisse einer repräsentativen Untersuchung, Arbeitspapier Hamburg 1990.
- 3 Diese Untersuchung wurde von der Matuschka Privatfinanz z. T. finanziell unterstützt, wofür wir uns wegen der damit ermöglichten zügigeren Projektdurchführung herzlich bedanken.
- 4 Vgl. Wagner, D. / Grawert, A. / Lange-meyer, H.: Flexibilisierung und Individualisierung von Entgeltbestandteilen für Führungskräfte, Arbeitspapier Hamburg 1990.
- 5 Vgl. z.B. Becker, F. G.: Anreizsysteme für Führungskräfte, Stuttgart 1990.
- 6 Beyer, H. T.: Leistungs- und erfolgsorientierte Benefits, Personalführung 11/90, S. 776–777, hier S. 777.
- 7 Grawert, A. / Wagner, D.: Betrieblich beeinflussbare Sozialleistungen als Entgeltbestandteile, Personalforschung 1988, S. 89–106.
- 8 Janßen, H.: Meinungen zum Thema „Partizipation und Entlohnungspolitik“, BFuP 1986, S. 78 f. 