

Variable Vergütung in Form eines Cafeteria-Plans

Bundesdeutsche Unternehmen werden zunehmend mit einem Mangel an qualifizierten Mitarbeitern und stetig steigenden Aufwendungen für Sozialleistungen konfrontiert. Dieser Problematik kann mit der Anwendung eines sogenannten Cafeteria-Plans begegnet werden, der die Attraktivität des Unternehmens erhöht, die Motivation der Mitarbeiter fördert und zum Teil mit wirtschaftlichen Vorteilen für den Mitarbeiter wie

auch für das Unternehmen verbunden ist. Im nachstehenden Beitrag wird dargelegt, was unter einem Cafeteria-Plan zu verstehen ist und aus welchen Entgeltkomponenten er sich zusammensetzen kann. Zudem zeigt der Autor anhand von zwei Modellrechnungen die wirtschaftlichen Vorzüge einzelner Vergütungsbestandteile auf, und er skizziert einen Leitfaden für die Einführung eines Cafeteria-Plans.

Was ist ein Cafeteria-Plan?

Einen ersten Definitionsansatz für den Cafeteria-Plan, der seinen Ursprung in den USA hat, bietet die amerikanische Steuertabelle („Internal Revenue Code“); danach ist ein Cafeteria-Plan '...one that offered employees choices between benefits and cash ...' (McCaffery, S. 169). Ursprünglich bedeutete dies, daß ein Cafeteria-Plan nur als solcher bezeichnet werden durfte, wenn er eine Barauszahlung als Alternative vorsah. Die US-Steuerreform von 1986 änderte diese Definition, so daß mit Wirkung von 1989 auch solche Regelungen als Cafeteria-Plan gelten, die keine Barauszahlung beinhalten (vgl. McCaffery, S. 170).

Dycke/Schulte definieren den Cafeteria-Plan als ein Konzept flexibler Entgeltgestaltung, bei dem die Mitarbeiter die Möglichkeit erhalten, Sozial- und/oder übertarifliche Leistungen aus vorgegebenen Alternativen entsprechend den persönlichen Bedürfnissen und Präferenzen auszuwählen (vgl. Dycke/Schulte, S. 577). Dies bedeutet, Mitarbeiter eines Unternehmens nicht mehr allein durch Barzahlung zu entlohnen, sondern ihnen stattdessen andere bzw. zusätzlich weitere Vergütungsbestandteile zu gewähren. Kernpunkt des Cafeteria-Plans ist dabei, daß der einzelne Mitarbeiter die freie Auswahl zwischen verschiedenen Entgeltbestandteilen bzw. Firmenleistungen innerhalb eines bestimmten Budgets hat.

Das Merkmal, sich die eigenen Vergütungsbestandteile quasi nach Belieben wie in einer Kantine oder Cafeteria individuell zusammenstellen zu können, verliert diesem Vergütungsmodell den Namen Cafeteria-Plan, wobei auch der Begriff Cafeteria-System oder Cafeteria-Modell Verwendung findet.

Eine Ende 1989/Anfang 1990 von der Universität der Bundeswehr in Hamburg durchgeführte Untersuchung in 28 Unternehmen, die über variable und flexible Entgeltbausteine für obere Führungskräfte verfügen, hat gezeigt, daß die im Rahmen eines Cafeteria-Plans angebotenen Optionen inhaltlich im Prinzip nichts Neues darstellen. Das aber darf nicht zu der Annahme verleiten, es handle sich bei einem solchen Vergütungsmodell lediglich um die bloße Aneinanderreihung schon bekannter Firmenleistungen: Neu ist, daß der Mitarbeiter die freie Auswahl unter den Entgeltbausteinen hat. Zudem zielt ein Cafeteria-Plan auf ein Vergütungssystem ab, das den unternehmensspezifischen Vorgaben, den gesetzlichen Möglichkeiten und vor allem den individuellen Mitarbeiterinteressen in optimaler Form gerecht wird.

Arten von Cafeteria-Plänen

Bei den Cafeteria-Plänen ist zwischen Kern-, Buffet- und alternativen Menüplänen zu unterscheiden (vgl. Cole, S. 51/52): Beim **Kernplan** geht man von einem Mindestbedarf an Sozialleistungen aus, der für alle Mitarbeiter identisch ist (z. B. gesetzlich/tarifliche Sozialleistungen sowie unternehmensspezifische Sozialleistungen); der entsprechende Kernblock ist um einen Wahlblock erweiterbar. Beim **Buffetplan** hat der Mitarbeiter vollkommen freie Wahl. Beim **alternativen Menüplan** wird eine Zusammenstellung der in sich geschlossenen Leistungspakete nach der Bedürfnisstruktur unterschiedlicher Arbeitnehmergruppen vorgenommen. Der Mitarbeiter kann sich hier nur für eines der Pakete entscheiden.

Was das Budget für einen Cafeteria-Plan betrifft, so resultieren die notwendigen

Mittel im wesentlichen aus der sonst üblichen Aufstockung des bisherigen Gehalts und aus der Umschichtung bisheriger Sozialleistungen.

Vorteile eines Cafeteria-Plans aus Unternehmenssicht

Zusammenfassend lassen sich hier folgende Vorteile nennen:

- Steigerung der Attraktivität des Unternehmens auf dem Arbeitsmarkt,
- Verbesserung des Unternehmensimage,
- Motivation der Mitarbeiter und Schaffung von Leistungsanreizen,
- Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit,
- Reduzierung von Krankenstand und Fluktuation,
- Förderung des Kostenbewußtseins der Mitarbeiter,
- Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen,
- Degressionseffekte, wie z. B. Rabatte bei größeren Abnahmen, Steuervorteile aufgrund einer Vorsteuerabzugsberechtigung oder Möglichkeit einer Pauschalbesteuerung, Provisionsvergütungen bei Versicherungsabschlüssen etc. sowie
- Umstrukturierung der Personalkosten (das bestehende Personalbudget wird nicht verändert, sondern besser genutzt).

Vorteile eines Cafeteria-Plans aus Mitarbeitersicht

Hier sind in erster Linie folgende Aspekte zu nennen:

- Verbesserung der Nettorendite bzw. Erhöhung des Einkommenswerts, das heißt, »unter dem Strich« wird ein höherer Nettonutzen als bei einer reinen Gehalts-

erhöhung erzielt, was meist durch Rabatte oder Steuervorteile (z. B. durch aufgeschobenes Einkommen) erreicht wird,

- eine den individuellen Bedürfnissen angepaßte Zusammenstellung von Entgelt- und Sozialleistungskomponenten,
- periodisch wiederkehrende Wahlmöglichkeit sowie
- erweiterte Mitbestimmung am Arbeitsplatz.

Nachteile eines Cafeteria-Plans

Nachteilig ist ein Cafeteria-Plan in folgender Hinsicht:

- einmaliger Aufwand bei der Konzeption und Einführung des Cafeteria-Plans,
- laufender Verwaltungsaufwand (der materiell durch Steuervorteile, Rabatte u. a. teilweise bzw. ganz ausgeglichen werden kann),
- Vorabklärung zahlreicher steuer-, arbeits-, sozialversicherungsrechtlicher und tarifvertraglicher Fragen,
- Bereitstellung einer ausreichenden finanziellen »Manövrierreserve« erforderlich, um eine angemessene Anzahl attraktiver Möglichkeiten zu bieten sowie
- mögliche Ungleichbehandlung der Mitarbeiter.

Die Vorteile eines Cafeteria-Plans liegen also im wesentlichen in dem wirtschaftlichen und dem Attraktivitäts-/Motivations-Moment, mit anderen Worten: Die Bestandteile eines Cafeteria-Plans lassen sich grob in finanzielle und nicht finanzielle Vergütungsbausteine aufteilen.

Will man diese weiter aufschlüsseln, so ließen sich die Vergütungsbestandteile wie folgt differenzieren: Bestimmte Entgeltbausteinen haben wirtschaftliche Vorteile für den Mitarbeiter wie auch für das Unternehmen (z. B. Firmenwagen), andere bieten wirtschaftliche Vorteile nur für den Mitarbeiter bei Kostenneutralität für das Unternehmen (z. B. Direktversicherung), bzw. bei Kostennachteilen für das Unternehmen (z. B. Betriebskindergarten). In den letzten beiden Fällen wird der fehlende wirtschaftliche Vorteil für das Unternehmen aber häufig durch dessen Attraktivitätssteigerung kompensiert, wengleich sich dies nicht immer in konkreten Zahlen belegen läßt.

Einzelne Entgeltbausteine eines Cafeteria-Plans

Bei der folgenden Zusammenstellung werden die einzelnen Entgeltkomponenten lediglich nach Sachgruppen zusam-

mengestellt. Eine Differenzierung danach, ob die einzelnen Bausteine steuerpflichtig sind oder nicht, wird an dieser Stelle nicht vorgenommen.

Transport

- Firmenwagen
- Firmenwagen für die Ehefrau
- Fahrtkostenzuschuß
- Fahrausweis des Öffentlichen Personennahverkehrs (»Job-Ticket«)
- Sammelbeförderung von Mitarbeitern
- Freies Parken

Verpflegung

- Kantine
- Getränke/Genußmittel
- Essenzuschuß

Aus-/Weiterbildung

- Fort- und Weiterbildung
- Studienbeihilfe
- Bildungsurlaub

Risikovorsorge

- Unterstützung in Krankheits- und Unglücksfällen
- Zuschuß zur Krankenversicherung, z. B. Tagegeld
- Auslandskrankenversicherung
- Lebensversicherung bei schwerer Krankheit (»Dread Disease«)
- Direktversicherung
- Unfallversicherung
- Ersatz von Unfallkosten bei Dienstreisen mit dem Privat-PKW
- Vollkaskoversicherung bei Dienstreisen mit dem Privat-PKW
- Vermögensschaden-Haftpflichtversicherung für Unternehmensleiter (»Directors and Officers Liability«)
- Rechtsschutzversicherung für Top-Manager (Vermögensschaden-, Vertrags-, Strafrechtsschutz)
- Gehaltsfortzahlung länger als sechs Wochen
- Gruppenversicherung
- Betriebsrente/betriebliche Altersversorgung
- Invaliditätsrente
- Ehegattenrente
- Waisenrente
- Gehaltsfortzahlung bei Tod
- Sterbegeld

Im Gegensatz zu den USA nehmen Versicherungsleistungen im Rahmen eines Cafeteria-Plans bei uns einen verhältnismäßig niedrigen Stellenwert ein, weil die soziale Absicherung der Mitarbeiter in der Bundesrepublik aufgrund gesetzlicher Vorschriften wesentlich besser ist. Dennoch kann es sinnvoll sein, Mitarbeitern spezielle Versicherungspakete anzubieten:

So haben Untersuchungen ergeben, daß nur 13 % der Führungskräfte im Krisenfall rundum versorgt sind; bei den restlichen 87 % gibt es Defizite in den Bereichen Krankheit, Berufsunfähigkeit, im Alters- und Todesfall und bei der Hinterbliebenenversorgung (vgl. Capital, Heft 3/91, S. 174).

Finanzen/Recht

- Vermögenswirksame Leistungen
- Maigeld
- Urlaubsgeld
- Urlaubsabgeltung
- Weihnachtsgeld
- Firnenkindergeld
- Lohn- und Gehaltsvorschuß
- Jubiläumszuwendung
- Rabatt
- Arbeitgeberdarlehen
- Zinszuschuß
- Prämie im Rahmen eines betrieblichen Vorschlagwesens
- Cash-Bonus/Special-Bonus (für herausragende Leistungen)
- Tantieme, Gewinnbeteiligung (für das Erreichen quantitativer Ziele)
- Incentive (für das Erreichen quantitativer Ziele)
- Aktie (für das Erreichen qualitativer Ziele)
- Aktienoption
- Aktienkauf/-sparpläne
- Mitarbeiterbeteiligung als Erfolgs-/Kapitalbeteiligung
- Treueprämie
- Karenzentschädigung
- Abfindung
- Übergangsgeld
- Trennungentschädigung
- Höhere Ruhegeldzahlung (»Deferred Compensation«)
- Vermögens-/Steuer-/Rechtsberatung
- Auslagenersatz für z. B. privat gekauftes aber beruflich verwendetes Werkzeug und Büromaterial
- Berufskleidung
- Gebühren für Autotelefon/Telefax
- Telefoneranschluß daheim
- Telefonweitanschluß daheim
- Beitrag für Verbände/Clubs
- Kreditkarte
- Kontoführungsgebühren

Unterbringung/Umzug

- Wohnung/Haus
- Dienst-/Werkwohnung
- Mietzuschuß
- Unterstützung bei der Wohnraumbeschaffung
- Übernahme der Maklergebühr
- Umzugskosten
- Baufinanzierungshilfe
- Firmeneigenes Urlaubsheim

① Kostenvergleich aus Arbeitnehmersicht**Kosten bei einer Privatsanschaffung**

Leasingraten inkl. 15 % MwSt. (12 x 383,00 DM)	4.596,00 DM
Unterhalt (Schätzung: 0,30 DM/km)	7.500,00 DM
Jahreskosten eines Privatfahrzeugs (Betrag A)	12.096,00 DM

Exaktere Angaben zu den Unterhaltskosten können entsprechenden ADAC-Tabellen entnommen werden.

Kosten bei Nutzung eines Firmenwagens

Geldwerter Vorteil: 1 %-Regelung (12 x 176,75 DM)	2.121,00 DM
Geldwerter Vorteil: Wohnung – Arbeitsplatz (180 x 40 x 1,04)	7.488,00 DM
Abzüglich Kosten für den Unterhalt (Schätzung: 0,30 DM/km)	-7.500,00 DM
Jährlich zu versteuernder Sachbezug	2.109,00 DM

Da der Sachbezug monatlich 175,75 DM (2.109,00 DM/12) beträgt, erhöht sich das monatliche Bruttoeinkommen auf 5.057,25 DM. Dies verursacht eine höhere Einkommensbelastung von 41,83 DM monatlich.

Jährliche Einkommensteuer auf den Sachbezug (41,83 DM x 12)	501,96 DM
Jährliche Kirchensteuer (8 % von 501,96 DM)	40,16 DM
Jährliche Sozialabgaben (ca. 18 % von 2.109,00 DM)	379,62 DM
Unterhalt (Schätzung: 0,30 DM/km)	7.500,00 DM
Jahreskosten eines Firmenfahrzeugs (Betrag B)	8.421,74 DM

Ungeachtet der einkommensteuerlichen Betrachtung der Vergütungsbestandteile ist hier noch die sozialversicherungsrechtliche Komponente zu berücksichtigen. Danach sind viele der oben genannten Leistungen sozialversicherungsfrei (z. B. Abfindungen – so BSG vom 21. 2. 90 in NZA 1990, S. 751 – oder sämtliche pauschalbesteuerten Leistungen) oder zumindest nur teilweise sozialversicherungspflichtig.

Eine solche Befreiung hat jedoch nicht nur Vorteile: So kann sich die (teilweise) Sozialversicherungsfreiheit negativ für solche Arbeitnehmer auswirken, die mit ihren Versicherungsleistungen unterhalb der Beitragsbemessungsgrenzen liegen: Wird hier aufgrund der (teilweisen) Befreiung weniger eingezahlt, so bekommt man im Leistungsfall auch weniger ausgezahlt.

Im übrigen ist die (teilweise) Sozialversicherungsfreiheit für die Einkommensbezieher bedeutungslos, die mit ihrem Einkommen ohnehin schon oberhalb der Beitragsbemessungsgrenzen liegen: Hier besteht keine Sozialversicherungspflicht mehr.

Modellrechnungen

Anhand zweier Modellrechnungen soll kurz dargestellt werden, wie sich der Er-

satz von Gehalt durch andere Leistungen sowohl für den Arbeitgeber als auch für den Arbeitnehmer vorteilhaft auswirken können.

Firmenwagen

Bei der Firmenwagenregelung stellt das Unternehmen dem Mitarbeiter ein Fahrzeug zur betrieblichen wie auch zur privaten Nutzung unentgeltlich zur Verfügung. Der Firmenwagen ist bei vielen Mitarbeitern deshalb besonders beliebt, weil er eine gewisse Position im Unternehmer nach außen hin transparent macht. Gerade für jüngere Mitarbeiter ist dies ein sehr wichtiger Aspekt. Andererseits ist zu beachten, daß die Statusfunktion des Firmenwagens durch dessen freie Wählbarkeit stark beeinflusst wird. Wo diese nicht oder nur in eingeschränktem Umfang gegeben ist, läßt sich die Statusfunktion durch hierarchiegebundene Ausstattungen/Zusatzleistungen teilweise kompensieren.

Steuerliche Behandlung

Unter steuerrechtlichen Gesichtspunkten ist zu beachten, daß der Mitarbeiter durch die Bereitstellung des Firmenwagens für die Privatnutzung einen geldwerten Vorteil erhält, der als Sachbezug der Lohnbesteuerung und der Sozialversicherungspflicht zu unterwerfen ist. Die hierbei geltenden Grundsätze sind seit 1990 in Abschnitt 31 VII LStR festgelegt. Danach gibt es im wesentlichen vier Verfahren:

② Kosten bei einer Anschaffung durch das Unternehmen

Leasingraten, exkl. Mehrwertsteuer (12 x 330,05 DM)	3.996,60 DM
Unterhalt bleibt außer Betracht, vom Arbeitnehmer zu tragen	0,00 DM
Mehrwertsteuer auf den geldwerten Vorteil (Betrag C)	275,08 DM
Jahreskosten des Firmenwagens (Betrag D)	4.271,68 DM

③ Nutzen für den Arbeitnehmer

Jahreskosten eines Privatfahrzeugs (Betrag A)	12.096,00 DM
Jahreskosten eines Firmenfahrzeugs (Betrag B)	8.421,75 DM
Nutzen für den Mitarbeiter (Betrag E)	3.674,25 DM

● **Einzelnachweis der Fahrtkosten und Gesamtkosten für den PKW**

Hier werden sämtliche gefahrenen Kilometer – aufgeteilt nach dienstlichen und privat gefahrenen Kilometern – in einem Fahrtenbuch nachgewiesen. Der geldwerte Vorteil für die Privatfahrten wird dergestalt ermittelt, daß die Gesamtkosten des PKW zu den privat gefahrenen Kilometern und den Gesamtkilometern eines Kalenderjahres ins Verhältnis gesetzt werden. Nachteil dieser Regelung ist, daß sowohl ein Fahrtenbuch geführt werden muß als auch sämtliche Autokosten für jedes Fahrzeug getrennt erfaßt werden müssen.

● **Einzelnachweis unter Berücksichtigung einer Kilometerpauschale von 0,52 DM**

Bei dieser Methode müssen die privaten und dienstlich gefahrenen Kilometer ebenfalls anhand eines Fahrtenbuchs nachgewiesen werden. Die Gesamtkosten des PKW werden allerdings nicht einzeln belegt; vielmehr sind die Privatfahrten mit 0,52 DM je gefahrenen Kilometer anzusetzen.

Nachteil dieser Methode ist die Notwendigkeit, ein Fahrtenbuch führen zu müssen.

● **Schätzung der Privatnutzung in Höhe von 30 bis 35 % der Gesamtkosten**

Wird kein Nachweis der gefahrenen Kilometer erbracht, so kann der private Nutzungsanteil des zur Verfügung gestellten PKW mit 30 bis 35 % der Gesamtkosten geschätzt werden. Die Gesamtkosten sind hierbei entsprechend der erstgenannten Methode zu ermitteln. Hinzu kommt der Ansatz des geldwerten Vorteils für Fahrten zwischen Wohnung und Arbeitsstätte mit 1,04 DM pro Entfernungskilometer. Was die Fahrten zwischen Wohnung und Arbeitsstätte betrifft, so ist der geldwerte Vorteil dem Entgelt hinzuzurechnen. Ohne Einzelnachweis beträgt der geldwerte Vorteil 0,52 DM pro km, also 1,04 DM pro Entfernungskm; dies gilt auch dann, wenn der Arbeitnehmer einen Teil der Kosten selbst trägt. In Hinblick darauf, daß der Arbeitnehmer seit dem 1. 1. 92 0,65 DM als Werbungskosten je Entfernungskm absetzen kann, ist es aus Vereinfachungsgründen nicht zu beanstanden, wenn der Arbeitgeber den geldwerten Vorteil saldiert und 0,39 DM je Entfernungskm ansetzt. Dabei ist ohne Einzelnachweis von 180 Arbeitstagen pro Jahr auszugehen. Das entspricht 15 Tagen/Monat und damit einem geldwerten Vorteil von 5,85 DM/km und Monat. Bei 40 Entfernungskm würde dies monatlich

einen geldwerten Vorteil von 234 DM ausmachen.

Die gesonderte Erfassung sämtlicher Autokosten ist der Nachteil dieser Methode.

● **Die 1 %-Regelung**

Hierbei ermittelt das Unternehmen den monatlich zu versteuernden geldwerten Vorteil für die Privatnutzung des PKW mit 1 % des auf volle 100 DM abgerundeten Kaufpreises (der im Zeitpunkt der Erstzulassung für den PKW maßgebende Listenpreis zuzüglich der Kosten für Sonderausstattungen und Mehrwertsteuer; dies gilt auch, wenn das Fahrzeug vom Arbeitgeber unter Listenpreis erworben wird, so BFH vom 25. 5. 92, Az. VI R 146/88). Hinweise auf ein Zweitfahrzeug, eine Garage usw. sind dabei nicht zulässig. Entsprechend der vorgenannten Regelung kommt der Ansatz des geldwerten Vorteils für Fahrten zwischen Wohnung und Arbeitsstätte in Höhe von 1,04 DM pro Entfernungskm hinzu. Auch hier ist entsprechend den obigen Ausführungen eine Saldierung mit den Werbungskosten möglich.

Der große Vorteil dieser Methode ist, daß weder die Führung eines Fahrtenbuchs noch die Ermittlung der privat gefahrenen km erforderlich sind. Andere Berechnungsmethoden (z. B. ein pauschaler Kilometersatz von 0,52 DM) sind jedoch dann anzuwenden, wenn die Privatfahrten nur einen ganz geringen Anteil gegenüber den restlichen gefahrenen km ausmachen (ca. weniger als 1/3). Andererseits ist es bei starker Privatnutzung nicht ausgeschlossen, deren Umfang ergänzend zur 1 %-Regelung zu berücksichtigen. Da die Führung eines Fahrtenbuchs auf Dauer nicht zumutbar und praktikabel ist, bleibt nur die absolute (»10.000 km/Jahr«) oder die prozentuale (»40 % der gesamt gefahrenen km/Jahr«) Pauschalierung. In beiden Fällen sind die Kosten für die privat gefahrenen km vom Bruttogehalt einzubehalten, die über die »erlaubte«, das heißt von der vom Unternehmen getragenen Privatnutzung hinausgehen.

Kosten-/Nutzen-Analyse

Für den Beispielsfall wird von folgenden Voraussetzungen ausgegangen:

Es steht zur Disposition, einem Mitarbeiter mit einem monatlichen Bruttoeinkommen von 4.881,50 DM (verheiratet, 1 Kind, Steuerklasse III) eine monatliche Gehaltserhöhung in Höhe von 332,60 DM brutto zu gewähren oder aber diesem Mitarbeiter ein Firmenfahrzeug (Listenpreis 17.675 DM inklusive 15 % Mehrwertsteuer)

er) zur Verfügung zu stellen. Für die Überlassung des Fahrzeugs gelten folgende Voraussetzungen:

Sämtliche Unterhaltskosten hat der Mitarbeiter zu tragen; der Arbeitgeber stellt lediglich das Fahrzeug. Das Fahrzeug wird nur privat genutzt. Als Jahresleistung werden 25.000 km angenommen. Darin sind auch die Fahrten zwischen Wohnung und Arbeitsplatz (einfache Entfernung 40 km) enthalten.

Zur Gegenüberstellung der Kosten einer privaten Anschaffung des Fahrzeuges durch den Arbeitnehmer (Betrag A) und seinen Kosten für die Nutzung eines Firmenwagens siehe Abbildung 1. Die Aufwendungen des Unternehmens für die Bereitstellung eines Firmenwagens zeigt Abbildung 2.

Hier ist zunächst vorzuschicken, daß unter steuerlichen Gesichtspunkten davon ausgegangen wird, daß die Fahrzeugnutzung in Höhe des geldwerten Vorteils (2.109 DM) vom Unternehmen an den Mitarbeiter »verkauft« wird. Deshalb ist dieser Betrag mehrwertsteuerpflichtig. Die im geldwerten Vorteil enthaltene Mehrwertsteuer muß vom Unternehmen abgeführt werden (hier $[2.109 \text{ DM} \times 15] / 115 = 275,08 \text{ DM} = \text{Betrag C}$).

Einen wesentlichen Unterschied zu den Kosten, die dem Mitarbeiter entstehen, stellt die Tatsache dar, daß das Unternehmen vorsteuerabzugsberechtigt ist.

Der Nutzen für den Mitarbeiter (Betrag E) ist die Differenz zwischen den für ein Privatfahrzeug und für einen Firmenwagen aufzubringenden Kosten (vgl. Abb. 3).

Da das Auto jährlich einen Nutzen von 3.674,26 DM für den Mitarbeiter hat, andererseits das Unternehmen nur 4.271,68 DM kostet, ergibt sich ein »Wirkungsgrad« von 86,01 %, das heißt, von dem tatsächlich vom Unternehmen ausgegebenen Betrag kommen 86,01 % beim Mitarbeiter an.

Auf der anderen Seite kostet eine monatliche Gehaltserhöhung von 332,60 DM das Unternehmen unter Berücksichtigung von ca. 18 % Lohnnebenkosten 4.709,62 DM im Jahr, bringt dem Mitarbeiter nach Abzug von Einkommensteuer (933,96 DM), Kirchensteuer (74,72 DM) und Sozialversicherungsabgaben (718,42 DM) aber nur 2.264,10 DM jährlich (188,68 DM monatlich). Dies entspricht einem »Wirkungsgrad« von nur 48,07 %.

Soll die Gehaltserhöhung dem Mitarbeiter ebenfalls – wie das Auto – einen NettNutzen von 3.674,26 DM jährlich (306,19 DM monatlich) bringen, müßte unter Berücksichtigung von Einkommensteuer (15 % geschätzt), Kirchensteuer und ca.

18 % Sozialabgaben die Gehaltserhöhung 5.583,98 DM brutto im Jahr (465,33 DM monatlich) betragen, was bei Lohnnebenkosten von ca. 18 % für das Unternehmen Kosten in Höhe von 6.589,09 DM verursachen würde. Da stellt sich das Unternehmen mit Autokosten in Höhe von 4.271,68 DM deutlich günstiger (Einsparung von 2.317,41 DM pro Jahr).

Das dargestellte Beispiel zeigt deutlich, daß die Bereitstellung eines Firmenwagens neben der wichtigen psychologischen Komponente (»Ich fahre einen Firmenwagen, den ich sogar privat nutzen kann«) unter rein betriebswirtschaftlichen Überlegungen eine interessante Konstellation ist, weil sich so attraktive Gehaltserhöhungen relativ preiswert umsetzen lassen. Werden bei dem obigen Beispiel weitere Faktoren berücksichtigt, wie beispielsweise der für den Mitarbeiter eingesparte Kapitalwert, geringere Steuersätze oder die Einbeziehung einer betrieblichen Nutzung, so ergeben sich noch günstigere Zahlenwerte.

Private Krankenversicherung

In diesem Fall stellt ein Mitarbeiter, der privat krankenversichert ist, seine Versicherung auf einen Tarif mit hoher Selbstbeteiligung im ambulanten Bereich – nur hier ist eine Selbstbeteiligung vorgesehen – um. Der monatliche Beitrag – und damit der Arbeitnehmer- und Arbeitgeberbeitrag – reduzieren sich hierdurch erheblich. Der eventuell anfallende Selbstbehalt wird zu 100 % vom Arbeitgeber übernommen. Diese Leistung unterliegt als geldwerter Vorteil der Lohnsteuer, weil kein Befreiungstatbestand nach § 3 EStG vorliegt.

Im folgenden Beispiel wird eine Krankenversicherungsprämie im ambulanten Bereich zugrunde gelegt, die ohne Selbstbeteiligung monatlich insgesamt 188,40 DM, mit 500,00 DM Selbstbehalt hingegen nur 79,30 DM im Monat kostet.

Kosten-/Nutzen-Analyse

Bei einer Monatsprämie von 188,40 DM (ohne Selbstbehalt) fallen pro Jahr 2.260,80 DM mit einem jährlichen Arbeitnehmeranteil von 1.130,40 DM an.

Bei einem Selbstbehalt von 500 DM reduziert sich der jährliche Arbeitnehmeranteil auf 475,80 DM. Hinzu kommt die vom Arbeitgeber zu bezahlende Selbstbeteiligung – sofern sie überhaupt in Anspruch genommen wird –, die der Mitarbeiter als

geldwerten Vorteil bei einem Steuersatz von 50 % mit 250 DM bezahlen muß.

Der Mitarbeiter spart durch die Umstellung zunächst 654,60 DM an Prämie, von denen ihm auch bei voller Ausnutzung des Selbstbehalts immerhin noch 404,60 DM (654,60 DM – 250 DM) verbleiben.

Da der Arbeitgeberanteil dem des Arbeitnehmers entspricht, reduziert sich bei einer Tarifänderung der Arbeitgeberanteil von 1.130,40 DM auf 475,80 DM. Hinzu kommt jedoch der Selbstbehalt von 500 DM.

Selbst wenn das Unternehmen nun den vollen Selbstbehalt zahlen muß, bleibt immer noch eine jährliche Einsparung von mindestens 154,60 DM (654,60 DM – 500 DM) übrig, die bei einem Steuersatz von 50 % immerhin noch 77,30 DM ausmacht.

Selbst unter ungünstigsten Voraussetzungen (Maximalsteuersätze, volle Ausschöpfung des Selbstbehalts usw.) sparen Mitarbeiter und Unternehmen pro Versicherungsjahr mindestens 481,90 DM. Wird die Versicherung im ambulanten Bereich nicht in Anspruch genommen, liegt die Einsparung sogar bei 981,90 DM.

Leitfaden zur Einführung eines Cafeteria-Plans

1. Entscheidungsfindung

Zunächst ist zu klären, ob ein Cafeteria-Plan in dem Unternehmen als personalpolitische Lösungsmaßnahme in Erwägung gezogen werden kann und soll. Hierbei stellt sich sofort die Frage, welche Unternehmen sich für die Anwendung eines Cafeteria-Plans überhaupt eignen.

Im Prinzip kommt ein Cafeteria-Plan für kleine Unternehmen genauso in Frage wie für Mittelbetriebe oder Großkonzerne. Praktisch bietet sich ein Cafeteria-Plan jedoch besonders für kleine und mittelständische Unternehmen an, weil diese in der Auswahl und Umsetzung von Vergütungsmodellen häufig wesentlich flexibler sind als Großunternehmen. Diese Flexibilität – insbesondere die Berücksichtigung individueller Wünsche – ist auch dringend geboten, weil gerade die mittelständische Wirtschaft in der Regel ihren Mitarbeitern keine umfangreichen Zusatzleistungen (wie z. B. eigene Versorgungskassen, eigene Betriebsanlagen usw.) bietet.

Untersuchungen der Universität der Bundeswehr in Hamburg haben gezeigt, daß ein Cafeteria-Plan relativ häufig in Unternehmen der Automobil- und Computerindustrie, aber auch in Banken, Versicherungen und Beratungsunternehmen zu finden ist (vgl. Wagner, S. 45).

Soweit ein Cafeteria-Plan weiterverfolgt wird, muß sich die Unternehmensführung über wichtige Punkte im klaren werden:

- Die Einführung eines Cafeteria-Plans kann nur dann erfolgreich verlaufen, wenn dieser Prozeß nachhaltig vom Management unterstützt wird. Es muß sich dabei über das Spannungsfeld zwischen der Attraktivität der einzelnen Bestandteile eines Cafeteria-Plans und deren Rentabilität bewußt werden: Viele Entgeltbausteine bieten zwar erhebliche wirtschaftliche Vorteile (z. B. Firmenwagen), doch andere verursachen Zusatzkosten, die »lediglich« durch eine Attraktivitätssteigerung des Unternehmens kompensiert werden (z. B. Betriebskindergarten).

- Ein Cafeteria-Plan kann nicht isoliert umgesetzt werden, sondern muß in Einklang mit den Unternehmenszielen und den darauf ausgerichteten Strategien stehen.

- Die Umsetzung des Cafeteria-Plans wird zwar von der Unternehmensführung gesteuert, ein solches Vergütungsmodell kann jedoch nur wirkungsvoll greifen, wenn es in hohem Maße die Bedürfnisse der betroffenen Mitarbeiter berücksichtigt. Sensibilität und Aufgeschlossenheit in dieser Richtung sind demnach von vitaler Bedeutung.

2. Projektstab

Wenn die Unternehmensführung entschieden hat, sich näher mit der möglichen Einführung eines Cafeteria-Plans zu befassen, so sollte zunächst ein Projektstab gebildet werden, der die notwendigen Maßnahmen koordiniert, voranbringt und als Informationsschaltstelle fungiert. Dies bedeutet nicht, daß alle Entscheidungen im Projektstab getroffen werden müssen; hier sollten aber zumindest die Informationen verfügbar sein, die möglichen anderen Entscheidungsträgern als Grundlage dienen.

Die Zusammensetzung des Stabs hängt von der Größe des Unternehmens und der Art und dem Umfang der von ihm zu bewältigenden Aufgaben ab. Auf jeden Fall sollte das Team aus einem oder mehreren Mitgliedern der Unternehmensleitung, einem verantwortlichen Mitarbeiter aus dem Personalbereich und – falls vorhanden – einem Betriebsratsmitglied bzw. einem Mitglied des Sprecherausschusses bestehen. Ferner ist zu überlegen, einen externen Berater einzuschalten, der mit entsprechendem Spezialwissen und dem notwendigen Maß an Objektivität hilft, das Projekt voranzubringen.

Eine der ersten wesentlichen Aufgaben des Projektstabs ist es, zunächst umfassende Informationen über einen Cafeteria-Plan zu sammeln, insbesondere zu ermitteln, welche flexiblen Vergütungsbestandteile theoretisch überhaupt möglich, welche Anwendungsbedingungen und Kosten damit verbunden sind und wie es mit der Praxistauglichkeit und Akzeptanz solcher Entgeltbausteine aussieht.

In einem nächsten Schritt ist ein Umsetzungsplan zu erstellen, der den detaillierten zeitlichen Ablauf sämtlicher notwendiger Schritte (meist über 6–12 Monate verteilt), Verantwortungen und Pflichten der an dem Projekt Beteiligten sowie ein Budget festlegt.

Was die Einführungskosten betrifft, so geht die Commerz Finanzmanagement Gesellschaft für Finanzplanung und Vermögensverwaltung mbH in Frankfurt, eine Tochtergesellschaft der Commerzbank AG, von ca. 2 % der Gehaltssumme der einbezogenen Mitarbeiter aus. Die laufenden Verwaltungskosten betragen weitere ca. 0,2 % (vgl. Stolzenburg/Diemer, S. 375). Nach einer anderen Untersuchung ist für die Betreuung von ca. 1.000 Mitarbeitern eine Halbtagsstelle erforderlich (vgl. Wagner, S. 25).

Diese Kosten sind jedoch insoweit irrelevant, soweit sie durch die Einsparungen bei den wirtschaftlich vorteilhaften Vergütungsbestandteilen ausgeglichen werden – von den nicht monetären Vorteilen einmal ganz zu schweigen. Soweit das Unternehmen aus der Anwendung einzelner Entgeltbausteine keinen wirtschaftlichen Nutzen zieht, kann ein gewisser Ausgleich bei den jährlichen Gehaltsanpassungen und/oder durch eine Neustrukturierung des vorhandenen Vergütungssystems erfolgen (vgl. Wagner, S. 20).

4. Kreis der Berechtigten

In einem weiteren Schritt ist der primär gewünschte Adressatenkreis für einen Cafeteria-Plan festzulegen.

In erster Linie eignet sich ein Cafeteria-Plan für Führungskräfte. Der Hauptgrund hierfür liegt in dem kleineren Personenkreis und dem damit verbundenen geringeren Organisations- und Verwaltungsaufwand. Hinzu kommt, daß sich diese Personen mit ihren relativ hohen Gehältern meist in einer hohen Steuerprogression befinden, so daß sich Steuervorteile bei einzelnen Entgeltbausteinen hier besonders positiv auswirken. Letztlich sind auch mitbestimmungsrechtliche Gründe ausschlaggebend; modifizierte Vergütungsstrukturen in den oberen Unterneh-

menskreisen lassen sich wesentlich leichter umsetzen, weil bei entsprechenden Vertragsänderungen der Betriebsrat außen vor bleibt (vgl. § 5 III BetrVG).

Eine Privilegierung in dieser Form aufrechtzuerhalten, dürfte jedoch aus personalpolitischen wie auch aus wirtschaftlichen Gründen nicht sinnvoll sein: Wollen die Unternehmen dem drohenden Engpaß an qualifizierten Arbeitskräften begegnen, so können sie sich den Verzicht auf eine attraktive Vergütungsstruktur des Unternehmens nicht erlauben; dies gilt nicht nur im Hinblick darauf, daß ein Cafeteria-Plan einen gewissen Motivations-effekt hat, der gerade im Mittelmanagement eine sehr wichtige Rolle spielt, sondern auch darauf, daß die Anwendung eines Cafeteria-Plans – wie oben bereits dargestellt wurde – mit deutlichen finanziellen Vorteilen verbunden ist, also über den bloßen »Bonbon-Charakter« von Zusatzleistungen weit hinausgeht. Hinzu kommt, daß die Anwendung des Cafeteria-Plans auf einen breiten Personenkreis – unter Umständen nach einer angemessenen Wartezeit – den Vorteil hat, daß einerseits ein gewisser Neid hinsichtlich der interessanten Entgeltbausteine an der Untergrenze gehalten wird, andererseits mit entsprechenden »Teilnehmerzahlen« die wirtschaftlichen Vorteile für das Unternehmen zunehmen.

5. Ermittlung der Präferenzen/Bedürfnisse

Da ein Hauptcharakteristikum des Cafeteria-Plans in der Abstimmung der Entgeltbausteine auf die individuellen Mitarbeiterbedürfnisse liegt, ist die Analyse von Bedürfnissen und Präferenzen der zuvor festgelegten Zielgruppe erforderlich.

Dies kann beispielsweise durch eine Fragebogenaktion erfolgen, die mit einem einführenden Seminar oder Workshop verbunden wird, in dem nähere Informationen zu einzelnen Entgeltbausteinen gegeben werden. Zum Teil wird auch vorgeschlagen, Mitarbeiter durch »Newsletter« zu informieren, in denen jeweils eine andere Option vorgestellt wird (vgl. Loeffler, S. 106).

Bei der Ermittlung der Präferenzen und Bedürfnisse ist zu klären, ob zunächst unternehmensseitig bestimmte Vergütungsbestandteile – also bereits vorgeprüfte, praktisch machbare Entgeltbausteine – vorgegeben (»geschlossenes Modell«) oder diese erst im Rahmen einer Mitarbeiterbefragung ermittelt werden sollen (»offenes Modell«). Die erste Möglichkeit hat den Nachteil, daß hier Mitarbeiter-

wünsche zunächst außer Acht bleiben, andererseits besteht aber der Vorteil, daß nicht unnötig hohe Erwartungen geweckt werden, wenn von beispielsweise 20 angebotenen Bausteinen letztlich nur zwei – und hier vielleicht garnicht einmal die »Highlights« – umgesetzt werden. Zudem hat die zweite Möglichkeit den Vorteil, hier direkt auf der Basis der Mitarbeiterbedürfnisse planen zu können; nachteilig ist dabei eventuell, daß im Rahmen der Mitarbeiterbefragung unter Umständen bestimmte Vergütungsbestandteile zur Diskussion gestellt werden, deren Umsetzung letztlich aber vom Unternehmen nicht gewünscht wird.

6. Analyse der Präferenzen/Bedürfnisse

Zunächst wird entsprechend den von den Mitarbeitern artikulierten Präferenzen eine »Rangliste« der einzelnen Vergütungsbausteine erstellt.

In einem nächsten Schritt sind die von der Zielgruppe genannten Entgeltbausteine auf ihre Machbarkeit und Praktikabilität hin zu untersuchen. Dies schließt die Behandlung von steuer-, sozialversicherungs-, arbeitsrechtlichen und versicherungstechnischen Fragen mit ein. Hierzu ist vielfach eine Rücksprache mit Fachabteilungen bzw. Behörden und Versicherungsunternehmen sinnvoll.

Sind die entsprechenden Informationen gesammelt, so stellt sich die Frage, ob die ursprünglich von den Mitarbeitern präferierten Entgeltbestandteile auch tatsächlich akzeptiert werden. Die Tatsache, daß beispielsweise ein Mitarbeiter auf den ersten Blick einen bestimmten Baustein favorisiert, bedeutet keineswegs, daß er diese Option dann tatsächlich zum Bestandteil seines individuellen Vergütungspakets macht. Letzteres kann nämlich passieren, wenn die Analyse ergibt, daß der Vergütungsbaustein letztlich den Nettonutzen des Mitarbeiters nicht erhöht; so wollen zwar die meisten Mitarbeiter einen Firmenwagen, doch sieht dieses Bild anders aus, wenn sich diese Komponente im Verhältnis zu einem alternativen Verkehrsmittel oder einem anderen sinnvollen Vergütungsbaustein als ungünstiger erweist.

7. Zusammenstellung des Cafeteria-Plans

Auf der Basis der gesammelten Informationen und der durchgeführten Analyse sind nun die Bausteine festzulegen, die in einen Cafeteria-Plan integriert werden

sollen, daß heißt, aus denen der betroffene Mitarbeiter auswählen kann. Diese Module werden in ein neues bzw. aktualisiertes Vergütungssystem integriert, wobei beispielsweise jedem Vergütungsbestandteil ein bestimmter Punktwert zugeordnet wird.

Hierbei ist zu berücksichtigen, daß das Vergütungsmodell nicht zu ausgetüfelt ist und nicht zu viele Entgeltbausteine angeboten werden, weil dies gleichermaßen zur Unübersichtlichkeit wie zu einem zu starren Korsett führen kann. Ein Paket von 3-6 Bausteinen scheint kompakt, überschaubar und auch dann noch gut zu verwalten, wenn das Unternehmen bzw. der Kreis der anspruchsberechtigten Mitarbeiter über eine bestimmte Zahl hinaus wächst.

In diese Phase der Zusammenstellung eines Cafeteria-Plans fallen auch weitere Maßnahmen, wie etwa:

- Die Festlegung und Schulung der Mitarbeiter, die später mit der Weiterführung des Cafeteria-Plans betraut werden.
- Die Klärung, in welchen Kombinationen die einzelnen Vergütungsbestandteile gemischt werden können. Dabei ist darauf zu achten, keine Konstellationen zuzulassen oder gar zu fördern, die zu einer allgemeinen Absenkung des Niveaus an Sozialleistungen führen. Unabhängig von einer möglichen Intervention des Betriebsrats werden die betroffenen Mitarbeiter hier sehr schnell skeptisch, was den Cafeteria-Plan unnötig in Mißkredit bringen würde.
- Die Festlegung, wieviel Prozent des monatlichen Bruttogehalts der variablen Vergütung zugänglich sein sollen. Bei den meisten Unternehmen sind dies zwischen 10 und 20 % des Bruttogehalts; es gibt aber auch Unternehmen, die bis zu 30 % ansetzen.
- Die Bestimmung, ob der Cafeteria-Plan für den einzelnen im Rahmen einer Gehaltserhöhung oder einer Kombination von beiden zum Tragen kommt.
- Die Fixierung von Zeitpunkten, ab denen Anspruch auf bestimmte Bestandteile des Cafeteria-Plans bestehen: Sollen etwa neue Mitarbeiter vom ersten Arbeitstag an in den Genuß bestimmter Entgeltbausteine kommen, oder soll es hier eine Wartezeit geben?
- Die Festlegung eines Wahlturnus, um das Angebot der einzelnen Bausteine in regelmäßigen Abständen der Bedarfsstruktur der Mitarbeiter angleichen zu können. Diese periodisch wiederkehrende Wahlmöglichkeit ist sehr wichtig: Bei der Anwendung eines Cafeteria-Plans darf nämlich nicht vergessen werden, daß sie

den Mitarbeiter auf bestimmte Leistungen binden. Bei einer Barzahlung ist er jedoch vollkommen frei, so daß er im Prinzip monatlich neu festlegen kann, wie er seine Mittel verwenden will. Wird der Mitarbeiter durch einen Cafeteria-Plan zu sehr gebunden, wird er im Zweifel auf die mit der Wahl verbundenen Vorteile zugunsten seiner Wahlfreiheit verzichten.

8. Zusammenstellung eines individuellen Vergütungspakets

Nachdem die Rahmenbedingungen festgelegt worden sind, geht es in dieser Phase darum, die Mitarbeiter hinsichtlich der Auswahl für sie geeigneter Vergütungsbausteine zu beraten.

Wie bereits oben angedeutet wurde, müssen sich der Wunsch des Mitarbeiters nach einem bestimmten Baustein und dessen wirtschaftlicher Nutzen für den Mitarbeiter nicht immer decken. Dieser Umstand macht es erforderlich, den individuellen Wert einzelner Vergütungsbausteine in einer auf den Mitarbeiter zugeschnittenen Kosten-/Nutzen-Analyse zu ermitteln. Hierbei ist der Mitarbeiter vielfach auf Unterstützung angewiesen, weil er häufig nicht über das finanzielle Know-How verfügt, um eine optimale Zusammenstellung der einzelnen Entgeltbausteine vorzunehmen (vgl. Roberts, S. 116). Ziel entsprechender Beratungsmaßnahmen muß es sein, für den einzelnen Mitarbeiter eine ausgewogene Zusammenstellung von Absicherungs-, Vorsorge- und Motivationsmodulen anzustreben.

9. Kontrolle/Anpassung

Sehr wichtig ist, daß der gesamte Umsetzungsprozeß regelmäßige Kontrollen hinsichtlich der Praktikabilität des Cafeteria-Plans bzw. seiner einzelnen Entgeltkomponenten beinhaltet. Dies trägt dazu bei, daß mögliche Probleme antizipiert werden bzw. notwendige Korrekturmaßnahmen so früh wie möglich eingeleitet werden können.

Literatur

- Cole, A.: Flexible benefits are a key to better employee relations, in: *Personnel Journal*, Heft 1/83, S. 49 ff.
- Dycke, Axel/Schulte, Christof: Cafeteria-Systeme, in: *Die Betriebswirtschaft*, Heft 5/86, S. 577 ff.
- Loeffler, K., H.: Flexible benefits at EXCELL-O: a case study, in: *Personal Journal*, Heft 6/85, S. 106 ff.
- McCaffery, Robert M.: *Employee Benefit Programs*, 1. Auflage, Boston, 1988.
- Roberts, D., H.: Financial education enhances cafeteria benefits, in: *Personnel Journal*, Heft 4/90, S. 116 ff.
- Stolzenburg, Jörg H./Diemer, Patrick W.: Zusammenarbeit lebt von gegenseitigem Nutzen, in: *Personalwirtschaft*, Heft 6/91, S. 31 ff.
- Wagner, Dieter: Cafeteria-Modelle in der Untersuchungspraxis, in: *Personalführung*, Heft 1/91, S. 44 ff.

Kurzfassung

Aufgrund der klaren materiellen wie immateriellen Vorteile für das Unternehmen wie auch für den Mitarbeiter kann die Einführung eines Cafeteria-Plans in bestimmten Unternehmen und für bestimmte Mitarbeiter sehr empfehlenswert sein. Dies spiegelt sich in der Feststellung wider, daß in Unternehmen, die bereits über einen Cafeteria-Plan verfügen, 90 % der anspruchsberechtigten Mitarbeiter dieser Vergütungsstruktur durchweg positiv gegenüberstehen. In der vereinzelt Kritik kommt weniger Ablehnung als vielmehr Mißtrauen und fehlende Transparenz an den Tag, was auf Kommunikationsdefizite bereits im Vorfeld der Einführung schließen läßt. Insgesamt verwundert es daher nicht, daß 1/3 der Unternehmen ihren Cafeteria-Plan beibehalten und die übrigen 2/3 diesen ausbauen wollen (mehr Optionen, erweiterter Personenkreis). Es ist absehbar, daß die Anwendung von Cafeteria-Plänen in der Bundesrepublik weiter zunehmen wird. Klare und transparente Information über alle Aspekte eines Cafeteria-Plans wird diese Entwicklung stützen und beschleunigen.