



Universität Potsdam

Dieter Wagner

Möglichkeiten und Grenzen des Cafeteria-Ansatzes in der Bundesrepublik Deutschland

first published in:
Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis : BFuP (1986), 1, S. 16-27

Postprint published at the Institutional Repository of the Potsdam University:
In: Postprints der Universität Potsdam
Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Reihe ; 049
<http://opus.kobv.de/ubp/volltexte/2011/5049/>
<http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:kobv:517-opus-50495>

Postprints der Universität Potsdam
Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Reihe ; 049

Möglichkeiten und Grenzen des Cafeteria-Ansatzes in der Bundesrepublik Deutschland

Von Prof. Dr. rer. pol. Dieter Wagner, Hamburg*)

Cafeteria-Pläne, die insbesondere bei Unternehmungen in den Vereinigten Staaten anzutreffen sind, geben den anspruchsberechtigten Mitarbeitern die Möglichkeit (Cafeteria-Option), zwischen den ihnen angebotenen Entgeltbestandteilen (Basisentgelt, Prämien, Zusatzleistungen) innerhalb eines bestimmten Rahmens individuell auswählen zu können. In europäischen Unternehmungen sind Cafeteria-Pläne nur vereinzelt anzutreffen, obwohl ihre personalpolitische Bedeutung zunehmend erkannt wird. Diese besteht insbesondere darin, angesichts oftmals abnehmender Spielräume für Entgelterhöhungen attraktive Anteile für bestimmte Mitarbeiter bzw. Mitarbeitergruppen zu schaffen. Beabsichtigt ist neben der Individualisierung von Entgeltbestandteilen ihre Optimierung innerhalb eines vorhandenen Rahmens und weniger ihre Maximierung.

I. Der Cafeteria-Ansatz als Element der betrieblichen Personalpolitik

Unternehmungen mit Cafeteria-Plänen gibt es insbesondere in den Vereinigten Staaten. In der Bundesrepublik Deutschland finden sich dagegen nur relativ wenige praktische Beispiele. Größer ist jedoch die Zahl derjenigen Unternehmungen, die sich im Rahmen personalpolitischer Konzeptionen mit den Überlegungen des Cafeteria-Ansatzes auseinandersetzen. Dabei hat insbesondere *H. Thierry*, Universität Amsterdam, zur Verbreitung des entsprechenden Gedankengutes beigetragen¹.

Der Cafeteria-Ansatz besagt, daß es dem einzelnen Mitarbeiter überlassen sein sollte, inwieweit er zwischen verschiedenen Entgeltbestandteilen bzw. Firmenleistungen innerhalb eines bestimmten Budgets auswählen kann.

Die personalpolitische Zielsetzung besteht darin, angesichts oftmals abnehmender Spielräume bei Entgelterhöhungen, die für den einzelnen Arbeitnehmer bei nettobezogener Betrachtung kaum wirksam werden, attraktive Anreize für bestimmte Mitarbeiter bzw. -gruppen zu schaffen. Sieht man zunächst einmal von den Problemen und Schwierigkeiten ab, die z. B. angesichts vielfältiger gesetzlicher Restriktionen im Steuer- und Sozialversicherungsrecht eine rasche Einführung von Cafeteria-Modellen

*) Universität der Bundeswehr Hamburg

1 Vgl. z. B. *Thierry, H.*: Participation in the Design of the Income Package, 4. EFPS/EAPM International Conference on Work, Performance and Pay; The Hague 1977. Ders.: Does the Cafeteria Plan pay off? 5. EFPS/EAPM International Work and Pay Conference, Amsterdam 1980; ders.: Mitarbeiterspezifische Sozialleistungspolitik — Neue Erfahrungen mit dem Cafeteria-Verfahren. In: *Knebel, H., Zander, E.* (Hrsg.): Der zweite Lohn — Personalzusatzleistungen, Bonn, 1982, S. 97—105.

in der Bundesrepublik Deutschland nicht gerade begünstigen, so ist die personalpolitische Attraktivität des Cafeteria-Ansatzes unverkennbar:

- durch die *Individualisierung von betrieblichen Leistungen* hat der Mitarbeiter die Möglichkeit, diejenigen Entgelt- und Sozialleistungskomponenten zu wählen, die seinen Bedürfnissen am ehesten entsprechen und gleichzeitig auf diejenigen Leistungen zu verzichten, die für ihn von geringerer Bedeutung sind.
- die individuelle Ausrichtung der Personalkosten nach dem Cafeteria-Prinzip hat — zumindest auf den ersten Blick — den ökonomischen Vorteil, daß diese Größe konstant bleibt, weil nicht ihre Maximierung, sondern ihre optimale Aufteilung im Vordergrund der Betrachtung steht.

Cafeteria-Pläne können insofern sowohl aus sach-rationalen als auch aus motivations- und anreizbezogenen Gründen eine zukunftsbezogene Alternative zu herkömmlichen Tarifsyste men darstellen, bei denen einer möglichst *einheitlichen* Anwendung tarifrechtlich abgesicherter Entgeltbestandteile für die anspruchsberechtigten Arbeitnehmer offensichtlich eine wesentliche größere Bedeutung zukommt.

Auch wenn es eine Theorie betrieblicher Sozialleistungen nur ansatzweise gibt und die hiermit „vermuteten oder erhofften Produktivitätssteigerungen und Verhaltensänderungen ... bislang nicht empirisch beobachtet werden (konnten)“², ist dennoch unverkennbar, daß den Personalzusatzleistungen schon wegen ihres *Umfanges* als „Zweiter Lohn“³ eine große Bedeutung zukommt. Deshalb sollte auch ihre *Zusammensetzung* sowohl aus der Sicht des Mitarbeiters als auch aus der Sicht der Unternehmung möglichst attraktiv und zeitgemäß sein. Zunehmend wird erkannt, daß Anreiz- und Belohnungssysteme die Präferenzstrukturen des einzelnen Mitarbeiters stärker berücksichtigen sollten⁴. Insofern dürfte es von Interesse sein, die bislang vorliegenden Cafeteria-Ansätze daraufhin zu untersuchen, inwieweit eine Übertragung auf Unternehmungen in der Bundesrepublik Deutschland möglich und sinnvoll ist.

II. Die Cafeteria-Options (Wahlmöglichkeiten zwischen Entgeltbestandteilen)

Die Cafeteria-Options beziehen sich bei den bisher bekannten amerika-

2 Sadowski, D.: Der Handel mit Sozialleistungen — Zur Ökonomie und Organisation der betrieblichen Sozialpolitik, DBW 1984, S. 589.

3 Vgl. Knebel, H., Zander, E. (Hrsg.): Der zweite Lohn — Personalzusatzleistungen — Bonn 1982 und die in diesem Band enthaltenen Beiträge.

4 Vgl. Bleicher, K.: Zur strategischen Ausgestaltung von Anreizsystemen für die Führungsgruppe in Unternehmungen, ZfO 1985, S. 23.

nischen Unternehmungen in erster Linie auf die Auswahl zwischen verschiedenen Arten von Versicherungsleistungen für die

- Lebensversicherung
- Krankenversicherung
- Invalidenversicherung
- betriebliche Altersversicherung

und natürlich auf

- Barzahlungen⁵.

Bei der Diskussion von Cafeteria-Modellen in Europa werden in stärkerem Maße Sachleistungen berücksichtigt. Darüber hinaus spielen hier Aspekte der Arbeitszeitverkürzung und der möglichen Verrechnung bzw. Abgeltung von Entgeltbestandteilen in Zeit-Äquivalenten eine größere Rolle. Insofern wird bereits hier deutlich, daß us-amerikanische Cafeteria-Modelle nicht ohne weiteres auf bundesrepublikanische Verhältnisse übertragen werden können. Auch ist zu berücksichtigen, daß das Niveau der gesetzlichen Sozialleistungen in den USA niedriger ist und deshalb individuelle, gruppen- oder unternehmensbezogene Versicherungspläne dort weit verbreitet sind⁶.

Einen möglichen Katalog von Cafeteria-Options bei europäischen bzw. bundesrepublikanischen Unternehmungen zeigt nachstehende Übersicht:

Barzahlung (monatlich/jährlich)

Abgeltung in Freizeit

- frühere Pensionierung
 - längerer Urlaub / Langzeiturlaub (sabbatical)
 - kürzere Wochenarbeitszeit
 - kürzere Jahresarbeitszeit
-

Versicherungsleistungen

- Krankheit / Invalidität
 - Lebensversicherung (z. B. Direktversicherung)
-

höhere Ruhegeldzahlungen

⁵ Vgl. *Thierry, H.*: Does the Cafeteria Plan pay off? — a. a. O., S. 2.

⁶ Vgl. *Wagner, D.*: Politisch-gesetzliche Rahmenbedingungen der Personalarbeit in den USA, ZfO 1981, S. 288—292.

<i>Sachleistungen</i>
Werkwohnungen
Häuser
Sportmöglichkeiten
Dienstwagen — (Leasing)
Gewinnbeteiligung
Vermögensbeteiligung
Arbeitgeberdarlehen

Abb. 1: Cafeteria-Options

III. Allgemeine Voraussetzungen für die Einführung von Cafeteria-Modellen

Auch wenn es m. E. grundsätzlich zu begrüßen ist, daß der einzelne Arbeitnehmer bei einem Cafeteria-Plan zwischen verschiedenen Entgeltkomponenten frei wählen kann, so ist andererseits zu bedenken, daß er diese Wahlfreiheit auch jetzt schon hat im Hinblick auf die Verwendung seines *Netto-Einkommens*. Ein Cafeteria-Plan ist deshalb nur dann attraktiv für ihn,

- wenn sich durch die angebotenen Wahlmöglichkeiten das bisherige Netto-Einkommen oder der bisher wahrgenommene Nutzen direkt oder indirekt, aber individuell meßbar, erhöht oder
- für ein bestimmtes Brutto-Einkommen über die Inanspruchnahme von rechtlich zulässigen Steuervorteilen ein höheres Netto-Einkommen erzielt wird⁷.

Der mögliche Erfolg von Cafeteria-Plänen beruht allerdings nicht nur auf der Inanspruchnahme von Steuervorteilen. Hinzu kommen evtl. Degressionseffekte, die ähnlich einem Mengenrabatt bei einer größeren Anzahl von „Abnehmern“ wahrgenommen werden können.

Sicherlich müssen hier jedoch u. U. erhöhte Verwaltungskosten gegengerechnet werden.

Nicht zuletzt können Cafeteria-Pläne aber auch nur dann funktionieren, wenn möglichst frühzeitig bekannt ist, welche Leistungsarten bei den Arbeitnehmern in ihrer Wertschätzung relativ am beliebtesten sind und welche nicht. Dies kann z. B. durch Betriebsbefragungen erfolgen. Dabei

⁷ Vgl. auch *Sadowski, D.*, a. a. O., S. 589, der von einem Tauschhandel zwischen Unternehmern und Belegschaft mit „steuerlicher Subventionierung“ ausgeht.

wird sicherlich nicht nur die gewünschte Rangfolge ermittelt werden. In vielen Fällen dürften auch Sozialleistungsformen zur Wahl stehen, die entweder als solche kaum bekannt sind oder über deren Aufwandshöhe nur unzureichende Transparenz vorliegt.

Unabhängig von einer Betriebsbefragung oder anderen Möglichkeiten, um die Präferenzen der Betroffenen und berechtigten Arbeitnehmer zu ermitteln, sollte jedoch zunächst eine *Plausibilitätsanalyse* erfolgen, um die allgemeinen Anwendungsmöglichkeiten der einzelnen Cafeteria-Options zu untersuchen.

In diesem Zusammenhang ist sowohl aus allgemeiner als auch aus einzelbetrieblicher Sicht zu prüfen,

- welche Mittel unter Beachtung der Kostenneutralität für ein Cafeteria-Budget zur Verfügung gestellt werden können (Angebotsseite) und
- welche Arten von Zusatzleistungen für den Arbeitnehmer so attraktiv sind, daß sich sein bisheriger Einkommensstatus bzw. der bisher empfundene Nutzen erhöht (Nachfragensseite)^{8?}

IV. Das Cafeteria-Budget (Angebotsseite)

Grundsätzlich müßten die Mittel für ein Cafeteria-Modell entweder aus den jährlichen Entgeltsteigerungen und/oder durch eine Neustrukturierung der bisher angebotenen Entgelte incl. der Zusatzleistungen beschafft werden.

Die Mittel aus den Entgelterhöhungen sind allerdings individuell verschieden. Sie hängen insbesondere vom Entgeltniveau (Tarifgruppe) und vom Prozentsatz der Entgelterhöhung ab.

Dies wird sich in den unteren Tarifgruppen dahin auswirken, daß die reguläre Entgeltsteigerung eher für konsumtive Zwecke verwendet werden muß und deshalb überwiegend, wie bisher auch schon, der Auszahlung der Entgelterhöhung in bar der Vorzug gegeben werden dürfte. Allerdings können schon dann andere Präferenzen vorliegen, wenn es sich um Doppelverdiener handelt. Auch die Anzahl zu versorgender Kinder kann hier — wahrscheinlich in umgekehrter Richtung — für die Wahlentscheidung wichtig sein.

Bei den höheren Einkommensgruppen, beispielsweise ab Beitragsbemessungsgrenze Rentenversicherung, insbesondere jedoch bei den mittleren und höheren Führungskräften werden jedoch Leistungen interessant, durch deren Inanspruchnahme die Steuerbelastung vermindert und insofern die Reallohnposition gehalten beziehungsweise verbessert werden kann. Geht man z. B. von einem Jahresgehalt von DM 70 000,— aus, dann

⁸ Vgl. Wagner, D.: Cafeteria-Systeme in Deutschland. Überlegungen zur praktischen Anwendung. Personal 1982, S. 234—238.

steht bei einer Entgelterhöhung von 3,5 % mit ca. DM 2500,— ein Betrag zur Verfügung, der durchaus Wahlmöglichkeiten erlaubt. Dieser Spielraum erhöht sich entsprechend mit steigenden Grundbezügen und dann, wenn auch zwischen den bereits vorhandenen Sozialleistungs-Komponenten Wahlmöglichkeiten bestehen.

Allerdings ist bei den meisten Unternehmungen festzustellen, daß ein beträchtlicher Teil der betrieblichen Sozialleistungen durch Gesetze und Vereinbarungen festgelegt ist. Folgt man der gebräuchlichen Unterscheidung zwischen gesetzlichen, tariflichen und betrieblichen geregelten sowie den freiwilligen Sozialleistungen, so ist oft festzustellen, daß nur etwa 5 bis 10 % zur letztgenannten Kategorie gehören.

Am leichtesten wären sicherlich die *freiwilligen Aufwendungen* neu zu verteilen. Dabei stellen in vielen Unternehmen Prämien den größten Teil dieser Gruppe dar. Eine individuelle Zurechnung nach Leistungsgesichtspunkten liegt jedoch bei dieser Aufwandsgruppe im Ansatz bereits vor. An diesem Prinzip sollte deshalb auch festgehalten werden. Die Leistungen für Trennungsschädigung, Familienheimfahrten, Umzugskosten und Jubiläen sind oft relativ niedrig im Hinblick auf eine mögliche Umverteilung und darüber hinaus auch zweckgebunden. Hinsichtlich der Aufwendungen für persönliche Anlässe (etwa Geburt, Konfirmation, Hochzeit) ist zu überlegen, ob sie nicht eher für dienstliche Anlässe, beispielsweise Jubiläen, bestimmt sein sollten.

Gesetzliche Sozialaufwendungen scheiden für Cafeteria-Modelle aus. Bei den *tariflichen* beziehungsweise *betrieblich* vereinbarten Aufwendungen kämen vor allem — Zustimmung der Gewerkschaft bzw. des Betriebsrates vorausgesetzt — folgende Positionen in Betracht:

- Jahressonderzahlungen, Tantiemen
- vermögenswirksame Leistungen
(unter bestimmten Voraussetzungen).

Falls Jahressonderzahlungen in mehreren Raten ausgezahlt werden, ist zu überlegen, ob sie in einer Rate ausgezahlt werden können.

Allerdings gelten im Hinblick auf die Verwendung der Jahressonderzahlung in Abhängigkeit vom Einkommensniveau ähnliche Überlegungen wie bei Entgelterhöhungen.

Eine Umverteilung vermögenswirksamer Leistungen könnte insbesondere für diejenigen Arbeitnehmer von Interesse sein, die ein höheres, steuerpflichtiges Einkommen als DM 24 000,—/DM 48 000,— p.a. beziehen und von ihrem Arbeitgeber dennoch einen Zuschuß von z. B. DM 52,— monatlich erhalten. Grundsätzlich dürften jedoch die staatlichen Sparzulagen eine Beibehaltung des vermögenswirksamen Sparens nahelegen.

Insgesamt zeigt die Analyse der für ein Cafeteria-Programm möglicherweise zur Verfügung stehenden Mittel, daß der Spielraum für eine individuelle Aufteilung und Zuordnung von Entgeltkomponenten bei den oberen Führungskräften bzw. den leitenden Angestellten am höchsten ist. Andererseits ist ein hoher Anteil an tarifvertraglich abgesicherten oder durch Betriebsvereinbarung geregelten Zusatzleistungen bei den anderen Mitarbeitergruppen — d.h., bei der großen Mehrheit der Arbeitnehmer — kein grundsätzlicher Hindernisgrund für die Einführung von Cafeteria-Programmen auch für diese Mitarbeiter. Zwar ist der Verhandlungs- und Abstimmungsaufwand mit den zuständigen Gewerkschaften und Betriebsräten nicht zu unterschätzen, eine aufgeschlossene Haltung ist jedoch immer dann zu erwarten, wenn für die betroffenen Mitarbeiter entsprechende Vorteile zu erwarten sind.

Grundsätzlich ist jedoch festzuhalten, daß bei einer Anwendung von Cafeteria-Programmen in der Bundesrepublik in stärkerem Maße als bei einer Anwendung in den USA die Ebene der *individuellen* Auswahl von Entgeltkomponenten durch *indirekte* Partizipationsrechte von Gewerkschaften und Betriebsräten überlagert wird.

V. Zur Attraktivität der Cafeteria-Options (Nachfrageseite)

Sicherlich wird die *Barauszahlung* von Entgeltkomponenten auch zukünftig eine dominierende Rolle spielen. Eine unterschiedliche Einschätzung ist jedoch dann zu erwarten, wenn man z. B. nach der Gehaltshöhe und der Position, nach Alter und Familienstand unterscheidet: ein Ansatzpunkt für entsprechende empirische Untersuchungen, die noch weitgehend fehlen⁹.

Darüber hinaus kommen folgende Möglichkeiten in Betracht:

a) Umrechnung von Entgeltbestandteilen in Zeit-Äquivalente

Um das mögliche Ausmaß zu ermitteln, das mit der Umwandlung von Entgeltbestandteilen in Zeit-Äquivalente verbunden sein kann, soll folgende Plausibilitätsrechnung vorgenommen werden¹⁰:

Bezogen auf das mögliche Ausmaß von Entgelterhöhungen entspricht eine Steigerung von 3,5 % bei 173 Arbeitsstunden pro Monat in Abhängigkeit vom jeweiligen Entgeltniveau ca. 8—9 Arbeitstagen pro Jahr.

Eine Umwandlung von 2 Monatsgehältern Jahressonderzahlung bzw. entsprechender Beträge für Tantiemen oder andere Prämien entspräche etwa 40 Arbeitstagen.

⁹ Als Ausnahme vgl. *Thierry, H.*: Does the Cafeteria-Plan pay off? A. a. O.

¹⁰ Vgl. *Wagner, D.*: Cafeteria-Systeme in Deutschland, a. a. O. S. 235.

Weitere Arbeitszeit könnte „genommen“ werden, wenn bei einem Urlaubsanspruch von 30 Tagen pro Jahr derjenige Teil, der über den gesetzlichen Mindesturlaub von 18 Tagen hinausgeht, das sind 12 Tage, über mehrere Jahre kumuliert werden könnte.

Insgesamt könnten somit in einem Jahr bei Verzicht auf Entgeltsteigerung und Jahressonderzahlung bzw. entsprechende Prämien sowie Inanspruchnahme des Mindesturlaubs ca. 60 Arbeitstage eingespart werden. Geht man von 260 Arbeitstagen pro Jahr aus, entspräche dies einer Rate von fast 25 %. Anders ausgedrückt, würde nach 4 Jahren ein Anspruch auf vorzeitige Pensionierung um ein Jahr entstehen oder ein Langzeit-Urlaub von einem Jahr könnte genommen werden.

Sicherlich können Arbeitszeitverkürzungen gegen Entgeltverzicht in vielfältiger Form zur Anwendung kommen (einmaliger Sonderurlaub von mehr als 30 Tagen, teilweiser Entgeltverzicht, Teilzeitarbeit). Schließlich gibt es diverse Möglichkeiten der Arbeitszeitflexibilisierung, die z. T. auch durch die aktuellen tarifpolitischen Diskussionen bekannt geworden sind¹¹.

b) Inanspruchnahme von Versicherungsleistungen

Direktversicherungen kommen insbesondere für Führungskräfte und für AT-Mitarbeiter in Betracht. Dabei handelt es sich um die Ausnutzung von Steuervorteilen, wenn Entgeltbestandteile (z. B. Teile des 13. Gehaltes) in einer Lebensversicherung angelegt werden, die der Arbeitgeber für den Arbeitnehmer abgeschlossen hat. In diesem Fall ist lediglich ein Pauschalsteuersatz in Höhe von ca. 10 % zu entrichten. Die betreffende Lebensversicherung kann dabei als zusätzliche Altersversorgung betrachtet werden.

Hinsichtlich zusätzlicher Krankenversicherungen ist in der Regel mit einem Inkasso-Rabatt von ca. 3 % zu rechnen, der mit dem entsprechenden Verwaltungsaufwand zu verrechnen wäre. Gruppenversicherungen lohnen sich deshalb in erster Linie bei größeren Unternehmen.

Darüber hinaus wären grundsätzlich Versicherungen gegen Entgeltverzicht denkbar. Es ist jedoch zunächst zu untersuchen, welche Personen diese Möglichkeit in Anspruch nehmen würden und welchen Pauschalsteuersatz das Finanzamt festlegen wird.

Es wäre auch denkbar, daß der Arbeitnehmer auf Entgeltbestandteile verzichtet und diese Beträge für eine zusätzliche betriebliche Altersversorgung verwendet oder, um einen bestimmten Zeitraum früher in Pension zu gehen. Hier sind Unternehmungen im Vorteil, die eine betriebliche

¹¹ Vgl. u. a. *Glaubrecht, H., Wagner, D., Zander, E.: Arbeitszeit im Wandel, 2. Aufl., Freiburg i. B. 1985.*

Altersversorgung auf Versicherungsbasis anbieten, weil dann relativ einfach unterschiedliche Ein- und Auszahlungen vorgesehen werden können. Es ist einleuchtend, daß es sich hierbei in der Regel um Tochtergesellschaften amerikanischer Muttergesellschaften handelt, die entsprechenden personalpolitischen Grundsatzregelungen der Zentrale gefolgt sind.

Ansonsten bestehen Probleme, die sich auf die Anpassung von Pensionen nach dem Eintritt in den Ruhestand beziehen. Deswegen sind angesichts der Rechtsprechung zur Anpassung von Betriebspensionen und auch wegen des Sachverhaltes, daß zumindest zur Zeit für Anpassungen keine Rückstellungen gebildet werden können, bei dieser Wahlmöglichkeit Bedenken anzumelden.

c) Inanspruchnahme von Sachleistungen

Den Mitarbeitern Werkswohnungen oder Häuser anzubieten, kann in Gebieten mit relativ knappem Wohnangebot durchaus sinnvoll sein. Hier ist die Besteuerung des geldwerten Vorteils oft günstig für den Mitarbeiter.

Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, Darlehen zu einem ermäßigten Zinssatz zu vergeben. Bei einem Zinssatz von 4 % entsprechen z. B. DM 2000,— Gehaltserhöhung einem Darlehen von DM 50 000,—, das z. B. zweckmäßigerweise zur Bildung von Wohnungseigentum verwendet werden kann.

Als weitere Form der Inanspruchnahme von Sachleistungen kommt die Vergabe von Dienstwagen beziehungsweise Fahrzeug-Leasing gegen Entgeltverzicht in Betracht. Hinsichtlich Fahrzeug-Leasing gibt es in einschlägigen Zeitschriften Beispiele, die sich in der Regel auf Gehälter im Bereich der Leitenden Mitarbeiter beziehen. Dabei wird deutlich, daß der betreffende Arbeitnehmer beim Entgeltverzicht für einen Dienstwagen (entweder aus Gehaltserhöhung oder Tantieme) sich um etwa DM 1000,— bis DM 3000,— p. a. günstiger stellt (je nach Fahrzeug und Gehaltsniveau).

Der Arbeitgeber hat hingegen den gleichen Aufwand zu tragen (Leasing-Aufwand anstelle von Personalaufwand). Diese ausgeglichene Bilanz verschiebt sich jedoch zugunsten des Arbeitgebers, wenn

- der Arbeitnehmer Dienstreisen mit dem geleasteten Pkw unternimmt. Dann entfällt das Kilometergeld für Dienstfahrten, dem ein bestimmter Aufwand für Dienstfahrten, Kraftstoff und Öl gegenzuhalten ist
- der Arbeitnehmer den geldwerten Vorteil für Nutzung des Fahrzeuges nicht versteuert, sondern den Betrag hierfür ganz oder teilweise an den Arbeitgeber abführt.

Darüberhinaus zeigen einschlägige Berechnungen, daß Leasing gegen Entgeltverzicht nicht nur für Führungskräfte wirtschaftlich günstig sein kann. Im wesentlichen hängt der individuelle Nutzen davon ab, welcher Fahrzeugtyp gewählt wird und wie groß die Entfernung zwischen Wohnort und Arbeitsplatz ist¹².

d) Beteiligung am Produktivvermögen und Gewinnbeteiligung

Die Diskussion um betriebliche Beteiligungsmodelle hat wieder an Intensität gewonnen. Dabei gibt es sowohl aus der Sicht des Unternehmens als auch aus Mitarbeitersicht eine Reihe von Vorteilen, wobei zahlreiche Anwendungsmöglichkeiten der Mitarbeiterbeteiligung am Produktivvermögen oder auch am Unternehmensgewinn vorhanden sind. Eine stärkere Belegung entsprechender Überlegungen, insbesondere im politischen Bereich, wäre sicherlich zu wünschen. Dies nicht zuletzt auch deshalb, weil es nicht nur für Großunternehmen, sondern auch für Klein- und Mittelbetriebe diverse sinnvolle Beteiligungsmodelle gibt¹³.

Unter „Cafeteria-Aspekten“ ist insbesondere die Möglichkeit hervorzuheben, daß Gewinnanteile individuell unterschiedlich entweder bar ausgezahlt oder in einem betrieblichen Fond einbehalten werden, wobei sie z. B. zur erhöhten Altersversorgung oder für einen vorzeitigen Ruhestand verwendet werden könnten.

VI. Grenzen der Anwendung: Hat der Cafeteria-Ansatz eine Chance zur Verwirklichung?

Es leuchtet unmittelbar ein, daß Cafeteria-Modelle nach us-amerikanischem Muster nicht ohne weiteres auf Unternehmungen in der Bundesrepublik Deutschland übertragen werden können. Obwohl Ansatzpunkte für eine Anwendung durchaus vorhanden sind, sind verschiedene Probleme zu beachten, die eine Einführung des Cafeteria-Systems erschweren, wenn nicht verhindern können:

(1) Viele Leistungen sind gesetzlich, tarifvertraglich oder durch Betriebsvereinbarungen festgelegt.

Hier ist, wie bereits ausgeführt, noch viel Überzeugungsarbeit zu leisten, um Betriebsräte und Gewerkschaften von den Vorteilen des Cafeteria-Ansatzes zu überzeugen. Auch wenn es (traditionelle) Zielsetzung der Arbeitnehmervvertretungen ist, Leistungen für einen möglichst großen Kreis von Berechtigten möglichst einheitlich zu erkämpfen, gibt es im Rahmen eines Cafeteria-Ansatzes hinreichend viele Mitwirkungsmöglichkeiten und Mitbestimmungsrechte, so daß abnehmende Einflußmöglich-

12 Vgl. Wagner, D.: Cafeteria-Systeme in Deutschland, a. a. O., S. 237.

13 Vgl. z. B. Schneider, H. J., Zander, E.: Erfolgs- und Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter in Klein- und Mittelbetrieben, Freiburg i. B. 1982.

keiten zugunsten der unmittelbaren, individuellen Mitwirkung des einzelnen Arbeitnehmern grundsätzlich nicht zu befürchten sind.

(2) Der Verwaltungsaufwand, der mit der Durchführung von Cafeteria-Plänen verbunden ist, darf nicht außer Acht gelassen werden.

H. Thierry geht von der Faustregel aus, daß pro 1000 Mitarbeiter ein Betreuungsaufwand von 0,5 Mannjahren erforderlich ist¹⁴. Eine weitere Voraussetzung besteht darin, daß ein Personalinformationssystem vorliegt, das die Transparenz über die individuelle Zuordnung der Entgeltkomponenten sowie ihre quantitativen und zeitlichen Konsequenzen herstellt.

Darüber hinaus ist zu beachten, daß bestimmte Cafeteria-Wahlrechte nur dann sinnvoll sind, wenn der Mitarbeiter für eine längere Zeit in seiner Unternehmung verbleibt. Beim Wechsel der Unternehmung müßte geklärt werden, inwieweit erworbene Ansprüche auszuzahlen sind, auf eine andere Unternehmung übertragen werden können oder schlichtweg verfallen.

Außerdem ist zu bedenken, daß bestimmte Sozialeinrichtungen wie z. B. Kantinen und Sportanlagen auch bei mangelnder Inanspruchnahme erhalten bleiben müssen. Ein Fixkostenabbau ist insofern kaum möglich.

(3) Steuer- und Sozialversicherungsrechtliche Restriktionen sind zu beachten.

Die Einführung eines Cafeteria-Modells bedarf einer genauen Prüfung insbesondere hinsichtlich der lohnsteuerlichen und sozialversicherungsrechtlichen Vorschriften, z. B. können beim Unterschreiten von Beitragsbemessungsgrenzen Versorgungsansprüche in der gesetzlichen oder betrieblichen Altersversorgung sinken. Hier bietet es sich an, zwischen dem tatsächlichen auszuzahlenden und dem arbeitsvertraglichen (fiktiven) Entgelt bzw. Schattengehalt zu unterscheiden.

Erfahrungsgemäß lohnt sich die Umwandlung von Entgeltbestandteilen in eine *Direktversicherung* aufgrund der derzeitigen lohnsteuerrechtlichen Bestimmungen nur bei außertariflichen Mitarbeitern. Wie bereits erwähnt, kann eine höhere betriebliche Altersversorgung Folgekosten insbesondere bei den Anpassungsregelungen für den Arbeitgeber nach sich ziehen.

(4) Als weitere Probleme wären zu nennen:

- der weiter oben beschriebene *Freizeitausgleich* stößt z. T. auf juristische Hindernisse — etwa wenn manteltarifvertragliche Bestimmungen es nicht zulassen — oder er ist bei knappem Personalstand kaum möglich

¹⁴ Vgl. Thierry, H.: Mitarbeiterspezifische Sozialleistungspolitik, a. a. O., S. 105.

- *Versicherungsangebote* lohnen sich nur, wenn genügend Mitarbeiter für Gruppenlösungen vorhanden sind
- bei zu starker Zunahme von Arbeitgeber-Darlehen kann unerwünschter Liquiditätsentzug entstehen
- *Leasing gegen Entgeltverzicht* ist für viele Mitarbeiter interessant. Jedoch ist die Besteuerung des geldwerten Vorteils in die jeweilige Betrachtung mit einzubeziehen.

Probleme sind in der Regel dazu da, daß sie zumindest teilweise gelöst werden. Dies gilt auch für einige der Restriktionen, die bei der Einführung von Cafeteria-Modellen zu beachten sind. Erfreulicherweise gibt es in der Bundesrepublik Deutschland bereits einige praktizierte Ansätze, die z. T. mit einem erheblichen Maß an Phantasie und oft auch gegen starke Widerstände, etwa der Finanzbehörden, eingeführt worden sind.

Diese Ansätze beziehen sich insbesondere auf:

- (1) Leasing gegen Entgeltverzicht
- (2) die Umwandlung von Entgeltbestandteilen in eine Direktversicherung
- (3) den gleitenden Übergang in den Ruhestand bei teilweisem Entgeltverzicht mit Wahlmöglichkeiten zwischen Vollzeitarbeit, Teilzeitarbeit und voller Freistellung
- (4) die Ansammlung von Urlaubstagen über mehrere Jahre mit dem Ziel, einen Langzeit-Urlaub oder den vorzeitigen Ruhestand anzustreben
- (5) die Ansammlung von Gewinnanteilen über mehrere Jahre mit dem Ziel, entweder eine höhere Altersversorgung zu erhalten oder früher in den Ruhestand zu gehen.

Sicherlich ist es sinnvoll, zunächst mit wenigen, aber auch praktizierbaren Wahlmöglichkeiten zu beginnen. Dies setzt wiederum voraus, daß z. B. mit Hilfe von Mitarbeiterbefragungen die Präferenzen der Mitarbeiter festgestellt worden sind und in den jeweiligen Unternehmungen Klarheit über die anzustrebende Personalpolitik besteht.

Die praktizierten Lösungen führen von ihrem Ansatz her zu Ersparnissen und anderen Vorteilen für den einzelnen Mitarbeiter mit einer entsprechenden Arbeitszufriedenheit bei etwa gleichem Kostenniveau für den Arbeitgeber. Obwohl sie von einem umfassenden Cafeteria-Ansatz noch ein gutes Stück entfernt sind — und ihn wegen eher noch zunehmenden Restriktionen vielleicht auch nie erreichen werden — ermutigen die bisher vorliegenden Erfahrungen m. E. dazu, auf dem bisherigen Wege fortzufahren. Deshalb sollte der Cafeteria-Ansatz sowohl aus wissenschaftlicher als auch aus praktischer Sicht zukünftig verstärkte Beachtung finden.