



Universität Potsdam

Dieter Wagner ; Heiner Langemeyer

## Cafeteria-Modelle in der Unternehmenspraxis

first published in:  
Personalwirtschaft (1993), 3, S. 53-56

Postprint published at the Institutional Repository of the Potsdam University:  
In: Postprints der Universität Potsdam  
Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Reihe ; 063  
<http://opus.kobv.de/ubp/volltexte/2011/5064/>  
<http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:kobv:517-opus-50646>

Postprints der Universität Potsdam  
Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Reihe ; 063

# Cafeteria-Modelle in der Unternehmenspraxis

Welche Wünsche und Vorstellungen haben die Mitarbeiter zu einzelnen Wahlleistungen? Halten sie einzelne Gehaltsbestandteile überhaupt für wählbar? Wenn ja, inwieweit stellen sie sich ein

Entgelt-Menü zusammen? Letztlich geht es darum, ob die Kriterien für die Attraktivität aus der Sichtweise der Unternehmen auch für die Mitarbeiter von Bedeutung sind.

In der Personalwirtschaft Nr. 10/1990, S. 23-29, wurden unter dem Titel Erfahrungen mit Cafeteria-Modellen existierende Cafeteria-Systeme in Deutschland dargestellt. Dabei wurde die Funktionsweise des Cafeteria-Prinzips erläutert sowie die für die Auswahl bestimmten Entgeltbestandteile diskutiert. Der inhaltliche Schwerpunkt des Beitrags lag bei der Präsentation der firmenspezifischen Anwendungsbedingungen der Cafeteria-Systeme und den Kriterien, die für die Attraktivität der Wahlleistungen von Bedeutung sind. Dabei wurden erhebliche Unterschiede nicht nur der einzelnen Modelle, sondern insbesondere auch Variationen innerhalb einer Wahl-Option, z. B. bei der betrieblichen Altersversorgung, festgestellt. Die Ausführungen bezogen sich dabei nur auf die Angebote und deren Attraktivität, die die betreffenden Unternehmen ihren Mitarbeitern im Rahmen der Entgeltgestaltung machen. Heute soll bezüglich der Cafeteria-Systeme eine andere Sichtweise, nämlich die der betroffenen Mitarbeiter, eingenommen werden. Somit steht im Vordergrund die Frage, welche Einstellungen die betroffenen Führungskräfte zur Entgeltgestaltung gemäß dem Cafeteria-Prinzip haben.

Dazu konnten in der Zeit von Februar 1991 bis zum 30. Sept. 1991 insgesamt 101 Führungskräfte zu ihren Präferenzen hinsichtlich einzelner Entgeltkomponenten sowie zu ihrer Einstellung bezüglich der Auswahl von bestimmten Leistungen gemäß dem Cafeteria-Prinzip befragt werden. Mit einer Rücklaufquote von 63,12 % an verwertbaren Fragebögen (101 von

160 Bögen) haben wir ein beachtliches Feedback erzielt, welches in erster Linie durch die tatkräftige Unterstützung der Unternehmen ermöglicht wurde.

## Untersuchungssample

Von den auswertbaren 101 Fragebö-

gen wurden 4 Bögen von Frauen und 97 Bögen von Männern beantwortet. Die Untersuchungsgruppe verteilte sich altersmäßig in erster Linie auf die Altersklasse 41-50 Jahre (n = 47/46,5 %), auf die Gruppe 51-60 J. (n = 30/29,7 %) und auf die 31-40jährigen (n = 22/21,8 %). Zwei Personen waren über 60 Jahre alt. Von 78,2 % der Befragten wurde ein Studium ab-

GELDANGEBOTE			ZEITANGEBOTE		
	vor- han- den	at- trak- tiv		vor- han- den	at- trak- tiv
Urlaubsgeld	84	33	Zusatzurlaub	8	21
Weihnachtsgeld	92	40	Kürzere Arbeitswoche	8	11
Arbeitgeberdarlehen	61	23	Verkürzung der Lebens- arbeitszeit/Vorruhestand	43	31
Höhere Altersversorgung/ Deferred Compensation	76	64	Sabbatical (Langzeiturlaub)	1	16
Sonstiges .....	-	-	Sonstiges .....	-	-
BETEILIGUNGEN			VORSORGE/BERATUNG		
z. B. Belegschaftsaktien/ Genußscheine	21	37	Medizinische Betreuung	73	24
Sonstiges .....	-	-	Sportprogramme	46	13
			Rechtsberatung	10	7
			Steuer-/Finanzberatung	8	18
			Sonstiges .....	-	-
VERSICHERUNGEN			BILDUNGSANGEBOTE		
Unfallversicherung	83	27	Sprachkurse	81	27
Lebensversicherung	25	23	Bildungsurlaub/Seminare im Ausland	37	31
Berufsunfähigkeits- versicherung	31	20	EDV-Kurse	69	11
Krankenzusatzversicherung	39	36	MBA-Programme etc.	19	12
Sonstiges .....	-	-	Sonstiges .....	-	-

N = 101; sonstige Nennungen nicht berücksichtigt

Abb.: Vorhandene Nebenleistungen und deren Attraktivität

solviert, und zwar in abnehmender Häufigkeit in den Fächern Wirtschafts-, Ingenieur- und Rechtswissenschaften. Sonstige Disziplinen waren sehr selten vertreten.

Die Einkommen der Befragten liegen am häufigsten im Bereich zwischen 150–200 TDM (43,6 %), dann im Bereich 100–150 TDM (27,7 %) und schließlich zwischen 200–250 TDM (21,8 %). Die restlichen Prozente verteilen sich auf fehlende Angaben oder Einkommen von größer als DM 250 000,- p. a.

Die Beschäftigten entstammen Unternehmen der Branchen:

1. Metall
2. Banken und Versicherungen
3. Sonstiges
4. Nahrung und Genuß
5. Chemie

(Aufzählung entsprechend vorliegenden Häufigkeiten in abnehmender Reihenfolge)

Als Beschäftigungsbereiche wurden uns folgende Fachgebiete genannt:

1. Marketing
2. Organisation/Personal
3. Fertigung Produktion
4. FuE
5. Finanz- und Rechnungswesen
6. Materialwirtschaft
7. EDV
8. Sonstiges

(Aufzählung entsprechend vorliegenden Häufigkeiten in abnehmender Reihenfolge)

### Nebenleistungen

Häufig wird die Vermutung geäußert, die Nebenleistungen sowie die Aufwendungen für die betriebliche Altersversorgung werden von den Mitarbeitern nicht hinreichend honoriert. Zumindest liegen oft nur vage Vermutungen über die tatsächlichen Aufwendungen der Unternehmen vor. Auf die Frage „Wie hoch schätzen Sie den Betrag, den Ihr Unternehmen jährlich pro Mitarbeiter durchschnittlich aufwendet an a) gesamten Nebenleistungen bzw. b) betrieblicher Altersversorgung“ wurden in vielen Fällen nicht einmal Schätzungen vorgenommen bzw. Vermutungen geäußert. Bei den „Gesamt-Nebenleistungen“ haben wir in 46 Fällen, bei der „Altersversorgung“ in 54 Fällen keine Angaben erhalten. In beiden Fällen konnten keine eindeu-

tigen Modalwerte ermittelt werden. Insbesondere bei den „Gesamt-Nebenleistungen“ hatten wir es mit einer sehr hohen Streuung zu tun. Im Falle der „Altersversorgung“ wurden Werte geschätzt zwischen 1 TDM bis 20 TDM an Unternehmensaufwendungen pro Mitarbeiter p. a. bei einem Mittelwert von 2436,- DM. Der Aussagewert dieser Zahlen ist mit Vorsicht zu genießen. Jedoch scheint sich die Befürchtung über mangelnde Kenntnisse der Mitarbeiter betreffend der Höhe der Unternehmensaufwendungen zu bewahrheiten. Hier bedarf es sicherlich weiterer Anstrengungen der Unternehmen unter dem Aspekt der „Benefit Communication“.

Erfreulich ist jedoch eine überwiegende Zufriedenheit der Mitarbeiter mit dem Nebenleistungsangebot ihrer Unternehmen zu melden. Fast die Hälfte aller Befragten (48,5 %) wird zufriedengestellt. Über ein Drittel der Befragten (36,6 %) jedoch ist insgesamt nicht uneingeschränkt zufrieden, sondern sie schätzen die Nebenleistungen auch teilweise nicht positiv ein. Im einzelnen schätzten die Befragten die Qualität des Nebenleistungsangebots wie folgt ein:

Wert	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Bezeichnung
1	4	4,00 %	4,00 %	fehlende Angabe
2	5	5,00 %	5,00 %	sehr zufrieden
3	49	48,50 %	48,50 %	zufrieden
4	37	36,60 %	36,60 %	teils, teils
5	5	5,00 %	5,00 %	unzufrieden
6	1	1,00 %	1,00 %	enttäuscht
Total	101	100,10 %	100,10 %	

Wenn es nach den Führungskräften ginge, würden 54 Personen von den 101 Befragten zusätzliche Elemente in das Nebenleistungsangebot mit aufnehmen. Dabei wurde zum Teil nur eine Leistung, andererseits aber auch eine Vielzahl von Leistungen benannt, d. h. Mehrfachnennungen waren erlaubt. Die vermeintlichen Bedürfnisse bzw. Wünsche richten sich dabei auf folgende Benefits (Basis: n = 54):

- Pkw/Dienstwagenregelung 29 ×
  - zusätzl. Altersversorgungsleistungen 17 ×
  - Direktversicherungen 14 ×
  - Kapitalbeteiligungen 9 ×
  - Beratungsleistungen (Finanz/Steuer) 8 ×
- Die anderen Komponenten, wie z. B.

Mitarbeiterdarlehen, Sabbatical, Fortbildung, vorzeitiger Ruhestand, wurden in nur geringem Umfang erwünscht. Faßt man jedoch die Aspekte, die die Zeitsouveränität der Führungskräfte betreffen, zusammen (sabbatical, flexible Arbeitszeit, Frühpensionierung, Zusatzurlaub, sonstige Zeitangebote), kommt man auf insgesamt 14 Nennungen!

Anhand der untenstehenden Übersicht sollte eine Überprüfung der Attraktivität vorhandener Leistungen vorgenommen werden. Zudem kann hier festgestellt werden, welche Leistungen überhaupt als „vorhanden“ seitens der Mitarbeiter erkannt wurden. Im einzelnen stellt sich der derzeitige IST-Status in den Unternehmen gemäß Mitarbeiterereinschätzung wie folgt dar (siehe S. 53):

In einem der befragten Unternehmen existiert seit Jahren ein umfangreiches Cafeteria-System. Auch in den anderen befragten Unternehmen wird bei den Mitarbeitern in 60 % der Fälle mit dem Cafeteria-System ein flexibles Entgeltsystem in Verbindung gebracht. Die restlichen 40 % kennen eine solche Vergütungsform nicht; es handelt sich hierbei in erster Linie um Mitarbeiter mit nicht kauf-

männischen Qualifikationen, vorwiegend um Ingenieure.

Für 18 Mitarbeiter besteht die Möglichkeit der Wahl zwischen einzelnen Entgeltkomponenten, die anderen 83 Personen haben diese Möglichkeit nicht!

Die bisherigen Erfahrungen der Unternehmen zeigen, daß es sinnvoll ist, die Mitarbeiter in den Entwicklungsprozeß eines Cafeteria-Systems mit einzubeziehen, sofern ein solches geplant wird. Die Betroffenen wurden hinsichtlich einer flexiblen versus rigiden Entgeltpolitik – bezogen auf die jeweilige Vergütungskomponente – befragt.

Auf die Frage „Welche der folgenden Leistungen sind Ihrer Meinung nach dazu geeignet, vom Unternehmen als

Wahlleistung angeboten zu werden?“ wurden seitens der Mitarbeiter folgende Antworten geäußert (siehe rechts):

An sonstigen Leistungen wurde bis auf fünf Angaben keine Wünsche geäußert. Von einer Berücksichtigung in obige Tabelle wurde deshalb abgesehen. Ansonsten lagen zu den jeweiligen Items etwa sechs fehlende Angaben pro Wahlleistung vor.

### Auswahl

Für die Gestaltung der Cafeteria-Optionen bieten sich grundsätzlich zwei Formen an.

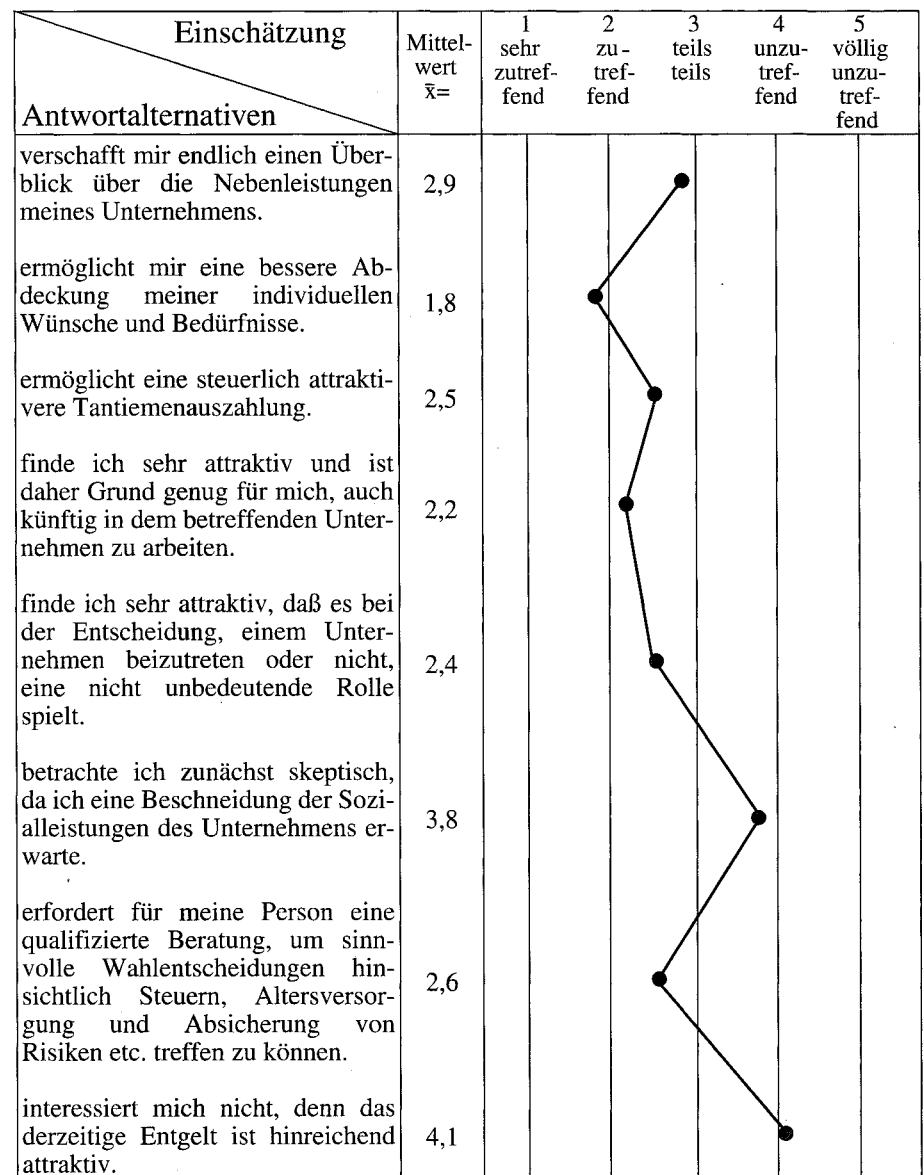
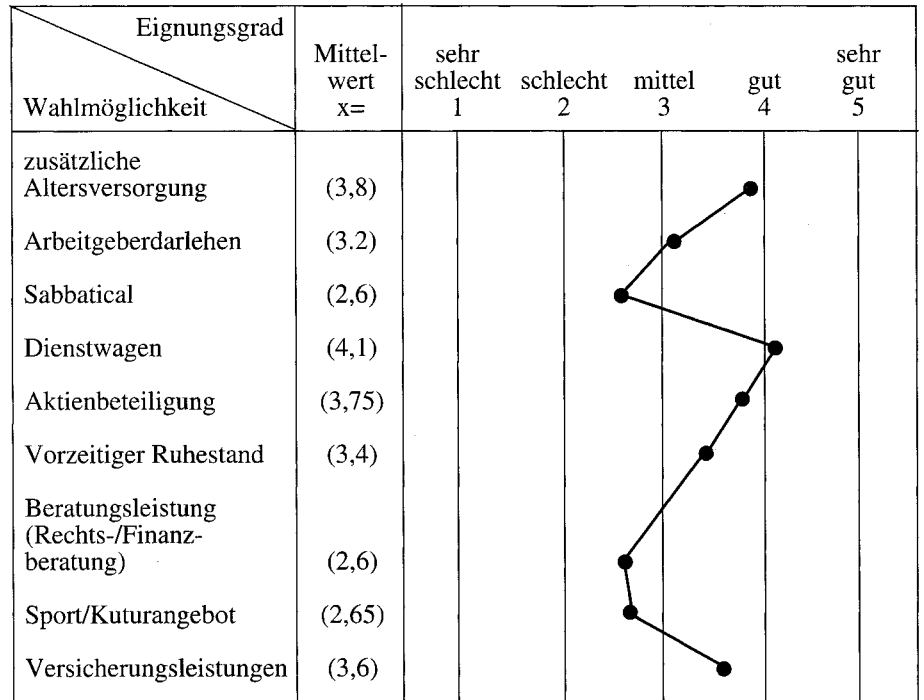
Einerseits kann davon ausgegangen werden, daß, sofern dem Mitarbeiter Wahlmöglichkeiten geboten werden, dieser auch eine völlige Wahlfreiheit aus der Zahl vorhandener Optionen bekommen soll.

Andererseits geht man davon aus, daß die Bedürfnisse der Mitarbeiter verschieden, aber doch in bestimmten Lebensabschnitten ähnlich sind. Als Folge davon können dem Mitarbeiter gruppenspezifische Nebenleistungspakete geboten werden, aus denen er wählen kann.

Insofern verbargen sich hinter den im Fragebogen dargestellten drei Paketen bestimmte „Weltbilder“ von Mitarbeitergruppen. Wenn man möchte, kann man bei den Paketen I, II und III z. B. vom Mittfünfziger, von der 40–45jährigen Führungskraft sowie vom 30–35jährigen Nachwuchsmanager sprechen. Interessant erscheint dabei besonders die Tatsache, daß immerhin die Hälfte aller Befragten sich für ein „vorgefertigtes“ Paket entschieden (49 von 101 Personen). Die restlichen 52 Personen haben sich selbst ein „Individualpaket“ zusammengestellt. Von den 49 Personen wurden folgende Wahlentscheidungen getroffen:

- 22mal Paket I, bestehend aus einer höheren Altersversorgung, Lebensversicherung, Aktien sowie einer Frühpensionierung
- 20mal Paket II, bestehend aus Pkw-Programm, Arbeitgeberdarlehen, Bargeld und Zusatzurlaub
- 7mal Paket III, bestehend aus Pkw-Programm, Sabbatical, MBA-Angebot und Aktien

Ein Zusammenhang zwischen der Wahlentscheidung und der Alters-



	Bestandteil des Wahlpaketes	Häufigkeit der Nennungen
1.	Pkw-Wahlmodell	40 ×
2.	Altersversorgung	32 ×
3.	Bargeld	30 ×
4.	Aktien des Unternehmens	27 ×
5.	Lebensversicherung	21 ×
6.	Früh pensionierung	14 ×
7.	Urlaub	10 ×
8.	Darlehen	6 ×
9.	MBA-Angebot	4 ×
10.	Sabbatical	3 ×
11.	Sonstiges/Beratung	2 ×

(n = 52 - Bis zu vier Mehrfachnennungen waren möglich)

struktur der jeweiligen Wähler kann hierbei vermutet werden.

Von den restlichen 52 Personen, die keine Paketentscheidung getroffen haben, sondern selbst eine Zusammenstellung ihres Entgeltmenüs vorgenommen haben, waren die folgenden Leistungen am beliebtesten (siehe S. 56 oben):

Die Ergebnisse dieser Frage überraschen auf den ersten Blick sicherlich nicht; sind doch wie erwartet die großen „Geld-Leistungen“ wie Pkw, Altersversorgung, Bargeld, Aktienbeteiligung und Direktversicherung (LV) auf den ersten fünf Plätzen zu finden. Zudem decken sich die Ergebnisse mit den Antworten nach zusätzlich vom Unternehmen gewünschten Nebenleistungen. Bemerkenswert erscheinen jedoch folgende Aspekte:

1. Zusätzliches Bargeld (n = 30) hat zwar nach wie vor eine große Bedeutung. Die Auffassung des Unternehmens, Bargeld kompensiere die Leistung des Mitarbeiters vollends und lasse ihm per se eine vollständige Verwendungsfreiheit seiner Vergütung, ist nicht zu teilen. Die Ergebnisse zeigen, daß das Direktentgelt eben doch nicht alles ist und von den Mitarbeitern eine umfassendere Entgeltpolitik sowie „Fürsorge“ gewünscht wird, denn sonst hätten diese wohl nur Bargeld gewählt!

2. Mit insgesamt 27 von 52 Nennun-

gen (52 %) bei den Aktien unterstreichen mehr als die Hälfte derjenigen, die selbst ihr Cafeteria-Paket zusammenstellen, ihr Bedürfnis nach Kapitalbeteiligung bzw. Partizipation am Erfolg des Unternehmens. Bezieht man die Ergebnisse der Paketentscheidungen mit ein, da ja in den Paketen I (22 × gewählt) und III (7 × gewählt) auch Aktien Bestandteil des Vergütungspaketes waren, haben wir es, bezogen auf die Grundgesamtheit (n = 101) mit insgesamt (n = 56) 55 % zu tun.

3. Neben den monetären Leistungen tauchen bei den selbst zusammengestellten Paketen die Zeitkomponenten als Element des Leistungspaketes auf, als Früh pensionierung (n = 14), Zusatz-Urlaub (n = 10) und Sabbatical (n = 3). Ohne auf die einzelnen Komponenten eingehen zu wollen, demonstriert deren Gesamtnennung ein ausgeprägtes Bedürfnis nach Zeitsouveränität, bezogen auf die Zahl selbstzusammengestellter Pakete (n = 52). Ein flexibles Arbeitszeitmodell könnte hier ein Schritt zur Bedürfnisbefriedigung der Mitarbeiter sein, aus welchem sich die jeweiligen Interessengruppen ihren Präferenzen entsprechend bedienen können.

Durch Aggregation der Ergebnisse der Paketwahl sowie aus der Individualzusammenstellung ergibt sich folgendes Gesamtergebnis (siehe unten):

		Indiv.	PI	P II	P III	
1	Pkw	40	-	20	7	67
2	AV	32	22	-	-	54
3	Bargeld	30	-	20	-	50
4	Aktien	27	22	-	7	56
5	LV	21	22	-	-	43
6	Frühpens.	14	22	-	-	36
7	Urlaub	10	-	20	-	30
8	Sabbatical	3	-	-	7	10
9	Darlehen	6	-	-	-	26
10	MBA	4	-	-	7	11
11	Sonst./Ber.	2	-	-	-	2

Auch wenn eine Addition der Zahlen problematisch ist, da einige Leistungen in zwei Paketen auftraten (z. B. Pkw/Aktien), veranschaulicht diese Tabelle sehr gut die Bedürfnisstruktur betroffener Mitarbeiter.

## Eignungsgrad

Außer den konkreten Entscheidungen für oder wider einzelner Leistungen sowie individueller Leistungspakete erscheint weiterhin von Interesse, welche Bedeutung eine Vergütung gemäß Cafeteria-Prinzip für die Betroffenen hat bzw. sofern das System existent ist - bzw. haben könnte. Anhand vorgegebener Aussagen gemäß der Frage 6 auf Fragebogenseite Nr. 8 wurde die allgemeine Anerkennung sowie Einschätzung des Cafeteria-Prinzips erfragt. Die Ergebnisse lieferten uns folgendes Eignungsprofil des Cafeteria-Systems (siehe S. 55 unten):

Erstaunlich hierbei ist sicherlich ein rundum ausgeprägtes Interesse am Cafeteria-System, insbesondere wegen der Möglichkeit einer besseren Abdeckung individueller Bedürfnisse.

Bezüglich der Bleibemotivation sowie der Beitrittsmotivation wurde das Cafeteria-System seitens der Mitarbeiter als ein durchaus probates Anreizinstrument eingeschätzt. Befürchtungen hinsichtlich einer Kürzung von Sozialleistungen werden von den Befragten quasi nicht geäußert.

## Zusammenfassung

Abschließend wurden auch die grundsätzlichen Möglichkeiten der Entgeltgestaltung gemäß Cafeteria-System durchweg „sehr gut“ bis „gut“ (Mittelwert 1,5) eingestuft, wobei mit 55 Nennungen die Einschätzung „sehr gut“ am häufigsten genannt wurden, hingegen eine Ablehnung durch die Prädikate „schlecht“ sowie „sehr schlecht“ gar nicht vor kamen. Vorwiegend wurden die Individualisierungsaspekte als wichtigster Aspekt des Cafeteria-Systems geäußert, die zur insgesamt positiven Einstufung geführt haben. □

Autoren: Prof. Dr. Dieter Wagner, Universität der Bundeswehr Hamburg; Heiner Langemeyer.