



Universität Potsdam

Dieter Wagner

Cafeteria-Systeme in Deutschland : Überlegungen zur praktischen Anwendung

first published in:
Personal (1982), 6, S. 234-238

Postprint published at the Institutional Repository of the Potsdam University:
In: Postprints der Universität Potsdam
Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Reihe ; 041
<http://opus.kobv.de/ubp/volltexte/2011/5031/>
<http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:kobv:517-opus-50315>

Postprints der Universität Potsdam
Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Reihe ; 041

Cafeteria-Systeme in Deutschland

Überlegungen zur praktischen Anwendung

Unternehmen in der Bundesrepublik Deutschland wenden Jahr für Jahr mehr Geld für Sozialleistungen auf, ohne daß die Arbeits- oder Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter davon beeinflusst würde. Die angebotenen Sozialleistungen werden einerseits als Anspruch gesehen, andererseits werden Leistungen gewährt, die die Mitarbeiter gar nicht schätzen oder nicht einmal kennen. In PERSONAL 2/81 wurden bereits als Lösungsmöglichkeit sogenannte »Cafeteria-plans« diskutiert.¹⁾ Im folgenden wird gezeigt, wie sich derartige Systeme in der Praxis realisieren lassen.

Der »Cafeteria«-Ansatz geht von der Überlegung aus, daß es im Ermessen des Mitarbeiters stehen soll, zwischen bestimmten vom Unternehmen angebotenen Zusatzleistungen je nach seinen persönlichen Bedürfnissen frei wählen zu können.²⁾

Diese Auswahl kann sich auf folgende *Personalaufwendungen* beziehen:

- Die jährlichen Entgeltsteigerungen (zusammengesetzt aus tariflicher beziehungsweise außertariflicher Entgeltanpassung) sowie Entgeltsteigerungen infolge von Höhergruppierungen beziehungsweise Aufstieg auf höherwertigere Positionen;
- die vom Unternehmen angebotenen Zusatzleistungen, sofern nicht ihre Verwendung durch gesetzliche, tarifliche oder betriebliche Regelungen zwingend festgelegt worden ist.

Folgende *Leistungen* kommen für eine individuelle Auswahl in Betracht:

1. Auszahlung des individuell zustehenden Betrages in bar, entweder



Dr. Dieter Wagner ist Leiter Personalsysteme/Führungsorganisation bei der Reemtsma Cigarettenfabriken GmbH in Hamburg.

- als Entgelterhöhung oder
 - Auszahlung in einer Summe
 - Auszahlung eines Darlehens.
2. Verrechnung der Leistungen mit Arbeitszeit. Dies kann sich insbesondere auswirken als
 - frühere Pensionierung
 - längere Urlaubszeit
 - kürzere Wochenarbeitszeit
 - kürzere Jahresarbeitszeit
 - kürzere Tagesarbeitszeit
 3. Inanspruchnahme von Versicherungsleistungen, beispielsweise
 - gegen Krankheit, Invalidität
 - Lebensversicherung (Direktversicherung).
 4. Berücksichtigung als zusätzliche Altersversorgung in Form erhöhter Ruhegeldzahlungen.
 5. Inanspruchnahme von Sachleistungen:
 - Werkwohnungen, Häuser
 - Dienstwagen
 6. Beteiligung am Produktivvermögen.

Cafeteria-Modelle werden insbesondere in den USA praktiziert, und zwar durchaus erfolgreich. Dies bedeutet wiederum nicht, daß sie ohne weiteres auf bundesrepublikanische

Verhältnisse übertragen werden können. So ist grundsätzlich zu berücksichtigen, daß das Niveau der gesetzlichen Sozialleistungen in den USA niedriger ist und deshalb individuelle, gruppen- oder unternehmensbezogene Versicherungspläne notwendiger und somit auch üblicher sind.

An den Cafeteria-Modellen ist grundsätzlich zu begrüßen, daß der einzelne Arbeitnehmer zwischen verschiedenen Leistungen frei wählen kann. Diese Freiheit hat er jedoch auch jetzt schon im Hinblick auf die Verwendung seines Netto-Einkommens. Zusätzliche Leistungen sind insofern nur dann attraktiv für ihn,

- wenn sich durch die angebotenen Wahlmöglichkeiten das bisherige Netto-Einkommen 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 wird.

Die Prüfung konkreter Anwendungsmöglichkeiten für ein Cafeteria-System erfolgt in zweierlei Hinsicht:

1. Welche Mittel können unter Beachtung der Kostenneutralität für ein Cafeteria-Budget zur Verfügung gestellt werden (Angebotsseite)?
2. Welche Arten von Zusatzleistungen sind für den Arbeitnehmer so attraktiv, daß sich sein bisheriger Einkommensstatus erhöht (Nachfrage-seite)?

Angebotsseite

Wie eingangs erwähnt, müßten die Mittel für ein Cafeteria-Modell entweder aus den jährlichen Entgeltsteigerungen und/oder durch eine Neustrukturierung der bisher angebotenen Zusatzleistungen beschafft werden.

Die Mittel aus den Entgelterhöhungen sind allerdings individuell verschieden. Sie hängen insbesondere ab

1) Wagner, Walter: Gehalts- und Sozialpolitik doch nicht in der Sackgasse? in: PERSONAL 2/81, S. 54ff.

2) Vgl. insbesondere Thierry, H.: Participation in the Design of the Income Package, 4. EFPS/EAPM International Conference on Work, Performance, and Pay, the Hague 1977

vom Entgeltniveau (Tarifgruppe) und vom Prozentsatz der Entgelterhöhung.

Bei einem Erhöhungssatz von 4,5 % könnten beispielsweise die in Abb. 1 aufgeführten Bruttosätze zur Verfügung stehen.

Dabei ist zu berücksichtigen, daß zur Zeit die Inflationsrate höher ist als die Entgeltsteigerungsrate und insofern, bei höheren Einkommen noch verstärkt durch die Einkommensteuerprogression, eine Verschlechterung des realen Einkommens festzustellen ist.

Dies wird sich in den unteren Tarifgruppen dahin auswirken, daß die reguläre Entgeltsteigerung für konsumtive Zwecke verwendet werden muß und deshalb überwiegend, wie bisher auch schon, der Auszahlung der Entgelterhöhung in bar der Vorzug gegeben werden dürfte.

Bei den höheren Einkommensgruppen, beispielsweise ab Beitragsbemessungsgrenze Rentenversicherung (derzeit DM 4.700,-), insbesondere jedoch bei den Führungskräften werden Leistungen interessant, durch deren Inanspruchnahme die Steuerbelastung vermindert und insofern die Reallohnposition gehalten beziehungsweise verbessert werden kann. An der Spannbreite zwischen oberem Tarifbereich und den Bezügen eines Hauptabteilungsleiters wird dann auch deutlich, daß mit 1.964,- DM beziehungsweise 4.590,- DM jährlich Beträge zur Verfügung stehen, die von ihrer Höhe her eine merkbare Umorientierung der Wahl von Zusatzleistungen ermöglichen.

Allerdings ist bei den meisten Unternehmen festzustellen, daß ein beträchtlicher Teil der betrieblichen Sozialleistungen durch Gesetze und Vereinbarungen festgelegt ist.

Am leichtesten wären sicherlich die *freiwilligen Aufwendungen* neu zu verteilen. Dabei stellen in vielen Unter-

Abb. 1: Beispiel für jährliche Entgelterhöhungen

Tarifgruppe	Monatsgehalt	monatl. Erhöhung	jährl. Erhöhung
unterer Tarifbereich	2.074	93.33	1.120
mittlerer Tarifbereich	2.706	121.77	1.461
oberer Tarifbereich	3.637	163.67	1.964
außertariflicher Bereich	5.300	238.50	2.862
Abteilungsleiter	6.000	270.00	3.240
Hauptabteilungsleiter	8.500	382.50	4.590

nehmen *Prämien* den größten Teil dieser Gruppe dar. Eine individuelle Zurechnung nach Leistungsgesichtspunkten liegt jedoch bei dieser Aufwandsgruppe 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. Hinsichtlich der Aufwendungen für persönliche Anlässe (etwa Geburt, Konfirmation, Hochzeit) ist zu überlegen, ob sie nicht für dienstliche Anlässe, beispielsweise Jubiläen, bestimmt sein sollten.

Gesetzliche Sozialaufwendungen scheiden für derartige Vorhaben ohnehin aus. Bei den tariflich beziehungsweise betrieblich vereinbarten Aufwendungen kämen lediglich – Zustimmung der Gewerkschaft bzw. des Betriebsrates vorausgesetzt – folgende Positionen in Betracht:

- Jahressonderzahlung
- vermögenswirksame Leistungen

Falls *Jahressonderzahlungen* in mehreren Raten ausgezahlt werden, ist zu überlegen, ob sie in einer Rate ausgezahlt werden können. Dabei ist zu berücksichtigen, daß die Ersparnis

für den Arbeitnehmer und für den Arbeitgeber sich erhöht, wenn der Arbeitgeber für die 2. Rate infolge der jeweils zum 1. Januar steigenden Beitragsbemessungsgrenze für die gesetzliche Kranken- und Sozialversicherung höhere Pflichtbeiträge zu zahlen hat.

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. 52,- DM monatlich erhalten. Grundsätzlich dürften jedoch die (noch) gewährten staatlichen Sparzulagen eine Beibehaltung des vermögenswirksamen Sparens nahelegen.

Nachfrageseite

Auszahlung von Barbeträgen

Nach wie vor werden die Mitarbeiter in den unteren und mittleren Tarif-

gruppen an Barauszahlungen interessiert sein.

Die Auszahlung der Jahressonderzahlung in einer Summe würde für alle betroffenen Arbeitnehmer wünschenswert sein, sofern nicht durch niedrigere Beiträge zur gesetzlichen Sozialversicherung gravierende Leistungseinschränkungen zu erwarten sind.

Darüber hinaus könnten Teile der Jahressonderzahlung beziehungsweise der Tantieme bei Führungskräften für die Rückzahlung von *Arbeitgeberdarlehen für Wohnungsbauzwecke* herangezogen werden. Obwohl auch ein niedrigerer Zinssatz zulässig wäre, sollte an einer Verzinsung des ausgeliehenen Kapitals in Höhe von 4% festgehalten werden. Wegen der großen Differenz zum derzeitigen Marktzins würden Arbeitnehmerdarlehen für den oben genannten Zweck sicherlich auf Interesse stoßen.

Verrechnung von Personalaufwand mit Arbeitszeit

Bezogen auf die Beispiele über das mögliche Ausmaß einer Entgelterhöhung entspricht eine Steigerung von 4,5 % bei 173 Arbeitsstunden pro Monat 89,4 Stunden pro Jahr beziehungsweise 11,2 Arbeitstagen pro Jahr.

Eine Umwandlung von 2 Monatsgehältern Jahressonderzahlung entspräche 346 Arbeitsstunden pro Jahr beziehungsweise 43,25 Arbeitstagen.

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 sowie Inanspruchnahme des Mindesturlaubs ca. 66 Arbeitstage eingespart werden.

Abb. 2: Rechenbeispiel PKW-Leasing bei DM 50.000 Jahreseinkommen

BEISPIEL: Leasing VW Passat, 30.000 km p. a. mit full-service: 666 DM mtl. x 12 = 7.992 DM				
Zu versteuerndes Einkommen:				
	50.000 DM	EST.: 9.748 DM		
./.	<u>7.992 DM</u>	<u>2.264 DM</u>	Ersparnis	2.264,— DM
	42.008 DM	EST.: 7.484 DM		Ersparnis
Grenzsteuersatz: 28,32 % (St.-Kl. III/0)				
Zu versteuernder geldwerter Vorteil:				
	1 % von 18.000 DM mtl.	= 2.160 DM	p. a.	
	180 Tage x 0,36 DM x 20 km	= <u>1.296 DM</u>		
		3.456 DM x 28,32 % =		978,73 DM Belastung
Wegfall der Werbekosten:				
	220 Tage x 0,36 DM x 20 km	= 1.584 DM x 28,32 % =		448,59 DM Belastung
				836,68 DM Ersparnis
Falls Auto schon vorhanden:				
	Verkauf des bisherigen Autos:			? DM
	Wegfall Inspektionen:	p. a. ca.		800,— DM
	Wegfall Steuern und Versicherung:	<u>p. a. ca.</u>		<u>1.000,— DM</u>
		p. a. ca.		1.800,— DM

Geht man von 260 Arbeitstagen pro Jahr aus, entspräche dies einer Rate von 25,4 %. Anders ausgedrückt, würde nach 4 Jahren eine vorzeitige Pensionierung von einem Jahr erfolgen können.

Sicherlich können Arbeitszeitverkürzungen gegen Entgeltverzicht in vielfältiger Form zur Anwendung kommen (einmaliger Sonderurlaub von mehr als 30 Tagen, teilweiser Entgeltverzicht, Teilzeitarbeit). Zusätzlich müßte ausgelotet werden, welche Haltung die Gewerkschaften zu dieser Frage einnehmen. Darüber hinaus müßte aus arbeitsorganisatorischen Gründen die Möglichkeit zur verkürz-

ten Arbeitszeit von der Zustimmung des Arbeitgebers abhängig gemacht werden.

Inanspruchnahme von Versicherungsleistungen

Direktversicherungen kommen wohl wegen des jetzt eingeführten Krankenversicherungsbeitrages für Kapitalleistungen nur noch für Führungskräfte und allenfalls für AT-Mitarbeiter in Betracht.

Hinsichtlich zusätzlicher Krankenversicherungen ist in der Regel mit einem Inkasso-Rabatt von lediglich 3 % zu rechnen, der mit dem entstehenden Verwaltungsaufwand zu ver-

rechnen wäre. Eine Gruppenversicherung dürfte wohl nur bei größeren Unternehmen lohnend sein.

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

Zusätzliche Altersversorgung

Grundsätzlich wäre denkbar, daß der Arbeitnehmer auf Entgeltbestandteile verzichtet und diese Beträge für eine zusätzliche betriebliche Altersversorgung verwendet. So sinnvoll diese Vorsorgemaßnahme im Einzelfall sein könnte, so ist dennoch angesichts der Rechtsprechung zur Anpassung von Betriebspensionen unter Sachverhalt, daß für Anpassungen keine Rückstellungen gebildet werden können, auf absehbare Zeit von dieser Wahlmöglichkeit abzuraten.

Inanspruchnahme von Sachleistungen

Den Mitarbeitern *Werkwohnungen* oder *Häuser* anzubieten, könnte in Gebieten mit relativ knappem Wohnangebot durchaus sinnvoll sein. Darüber hinaus besteht die Möglichkeit zur Vergabe von *Darlehen*.

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 1.000 bis DM 3.000 p. a. günstiger stellt (je nach Fahrzeug und Gehaltsniveau).

Abb. 3: Rechenbeispiel PKW-Leasing bei DM 30.000 Jahreseinkommen

BEISPIEL: Leasing VW Jetta, 15.000 km p. a. mit full-service: 442 DM mtl. x 12 = 5.304 DM			
Zu versteuerndes Einkommen:			
30.000 DM	St.: 4.728 DM		
./. 5.304 DM	1.164 DM	Ersparnis	1.164,— DM
24.696 DM	St.: 3.564 DM		Ersparnis
Steuersatz: 21,95 %			
Zu versteuernder geldwerter Vorteil:			
1 % von 15.000 DM mtl.	= 1.800 DM	p. a.	
180 Tage x 0,36 DM x 20 km	= 1.296 DM		
	3.096 DM x 21,95 % =		679,57 DM
Belastung			
Wegfall der Werbekosten:			
220 Tage x 0,36 DM x 20 km	= 1.584 DM x 21,95 % =		347,68 DM
Belastung			
			136,75 DM
			Ersparnis
Falls Auto schon vorhanden:			
Verkauf des bisherigen Autos:			? DM
Wegfall Inspektionen:	p. a. ca.		700,— DM
Wegfall Steuern und Versicherung:	p. a. ca.		850,— DM
	p. a. ca.		1.550,— DM

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.

Beteiligung am Produktivvermögen

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, auf die hier wegen der zahlreichen Anwendungsmöglichkeiten der Mitarbeiterbeteiligung am Produktivvermögen oder auch am Unternehmensgewinn nicht näher eingegangen werden soll. Eine stärkere Belegung entsprechender Überlegungen, insbesondere im politischen Bereich, wäre jedoch zu wünschen. Dies nicht zuletzt auch deshalb, weil es nicht nur für Großunternehmen, sondern auch

für Klein- und Mittelbetriebe diverse sinnvolle Beteiligungsmodelle gibt.³⁾)

Zusammenfassung

Faßt man vorstehende Überlegungen zusammen, so zeigt sich, daß Cafeteria-Modelle nicht ohne weiteres auf deutsche Verhältnisse übertragen werden können. Erstens werden die Arbeitnehmer mit niedrigem Einkommensniveau primär auf die Auszahlung ihres Entgeltes angewiesen sein. Zweitens gibt es rechtliche Hindernisse, welche die Inanspruchnahme von Versicherungsleistungen auf die Bezieher höherer Einkommen (mindestens DM 5.000,- monatlich) beschränken oder der Umwandlung von Entgeltbestandteilen für eine zusätzliche Altersversorgung entgegenstehen. Andererseits bestehen Ausgestaltungsmöglichkeiten, für deren Verwirklichung Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften beziehungsweise Betriebsräte zu mehr Phantasie aufgerufen sind, bei der Verrechnung von Entgelt mit Arbeitszeit, der Vergabe von Arbeitgeberdarlehen zum Wohnungsbau, der Möglichkeit zum Pkw-Leasing und der Beteiligung der Arbeitnehmer am Produktivvermögen bzw. am Unternehmensergebnis.

Nicht verschwiegen sei abschließend, daß Cafeteria-Modelle nur bei einer längeren Betriebszugehörigkeit sinnvoll sind, damit der Umverteilungseffekt bei der Zusammensetzung des Arbeitsentgelts deutlich wird. Ansonsten müßten überbetriebliche Lösungen (Fonds) erwogen werden. Die durchschnittlichen Verweilzeiten der Arbeitnehmer pro Unternehmen sind jedoch in der Regel so hoch, daß auch einzelbetriebliche Modelle funktionieren können.

3) vgl. Schneider, H. J./Zander, E.: Erfolgs- und Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter in Klein- und Mittelbetrieben, Freiburg 1982