

# Der Faktor Freude

**Innovative Vergütung** Wie die Buchbranche ihre Mitarbeiter bezahlt, weiß bislang niemand so genau. Eine Befragung des Börsenvereins soll nun Licht ins Dunkel der Gehaltsstrukturen bringen. Dass kreative Entlohnung auch in kleinem Rahmen möglich ist, zeigt ein Blick auf die Buchhandlung Peterknecht in Erfurt.

Text: Christina Schulte

## HINTERGRUND

**Studie:** Der Börsenverein untersucht gemeinsam mit der Personalberatung Bookjob und der HTWK in Leipzig in einer repräsentativ angelegten Studie die Gehaltsstrukturen im Buchhandel. Dazu wird in diesen Tagen ein zweiseitiger Fragebogen an rund 1 200 Buchhandlungen und ca. 1800 Verlage versandt. Der Zeitaufwand für das Ausfüllen des Fragebogens umfasst ca. 15 bis 20 Minuten.

**Inhalt:** In der Erhebung werden unter anderem die unterschiedlichen Vergütungs- und Gehaltsbestandteile von Führungskräften im Sortiment sowie von Buchhandelsmitarbeitern ohne Führungsverantwortung abgefragt. Bei den Verlagen wird Gleiches für die Vertriebsmitarbeiter erhoben. Gefragt wird beispielsweise nach Sonderzahlungen in Form von Urlaubs- oder Weihnachtsgeld, Erfolgsbeteiligungen orientiert am Umsatz, am Ergebnis oder an der Dauer der Betriebszugehörigkeit.

**Zeitplan:** Die Fragebögen müssen bis 15. März zurück-

geschickt werden. Mitte Juni werden die Ergebnisse der Studie im **BÖRSENBLATT** veröffentlicht. Die Teilnehmer erhalten einen für sie kostenlosen Auswertungsbericht, für weitere Interessenten ist er kostenpflichtig.

**Medienbegleitung:** Das **BÖRSENBLATT** wird in den kommenden Wochen in der Print-Ausgabe sowie online über Gehaltsmodelle in der Buchbranche berichten. Die Redaktion stellt Best-Practice-Beispiele vor und wirft einen Blick auf die Vergütungsstrukturen in anderen europäischen Ländern.

**Weitere Informationen:** Ansprechpartner beim Sortimenter-Ausschuss des Börsenvereins ist Dorothea Redeker, Telefon: 069 / 1306-318, E-Mail: redeker@boev.de. Beim Verleger-Ausschuss ist Simone Mühlhauser zuständig, Telefon: 069 / 1306-516, E-Mail: muehlhauser@boev.de. Für die Personalberatung Bookjob gibt Ellen Braun Auskunft, Telefon: 0951 / 7 00 87 55. E-Mail: ellen.braun@bookjob.de.

Ohne Mitarbeiter wäre ich nichts – sie sind das wichtigste Potenzial, das ich habe.« Was sich anhören mag wie eine auswendig gelernte Phrase aus einem Managementlehrbuch, kommt bei Peter Peterknecht, Chef der Buchhandlung Peterknecht in Erfurt, von Herzen. Auch wenn er dabei nicht ganz uneigennützig denkt. »Die Erkenntnis, wie wichtig die Mitarbeiter für den eigenen finanziellen Vorteil sind, ist in unserem Unternehmen in den vergangenen Jahren weiter gereift. Wer sich nicht mit seinen Mitarbeitern beschäftigt, wird nicht überleben«, so die Prognose des Erfurter Buchhändlers.

Und weil das so ist, versucht Peterknecht, seinen 18 Voll- und Teilzeitbeschäftigten ein möglichst attraktives Arbeitsumfeld zu bieten. Nicht zuletzt, weil seine Mitarbeiter im Haifischbecken Erfurt, in dem sich die inhabergeführte Buchhandlung gegen Großflächen von Hugendubel und Habel behaupten muss, einen wesentlichen Wettbewerbs-

vorteil im Kampf um die Gunst der Kunden darstellen. Gleichzeitig dürften die Großbuchhändler ihren Mitarbeitern ganz andere Bezahlungs-, Qualifikations- und Aufstiegsmodelle bieten. Da muss Peterknecht gegenhalten können. Was offenbar gelingt, denn Abwerbungs- oder Abwanderungsversuche sind ihm bislang nicht bekannt.

Damit das so bleibt und sein Team ihm auch weiterhin die Treue hält, greift der Buchhandlungschef auf materielle und immaterielle Motivationsfaktoren zurück. Ob Gehaltszulagen, flexible Arbeitszeitregelungen, Job-Rotation oder Erfolgsbeteiligungen – alles ist möglich, zum Teil schon umgesetzt oder in Planung.

Ob Filialkette oder unabhängiger Buchhandel: Wie sich die Gehaltsstruktur im Sortiment insgesamt darstellt – das untersucht derzeit auch eine Studie des Börsenvereins in Kooperation mit der Unternehmensberatung Bookjob und der HTWK in Leipzig (siehe Interview auf Seite 24 und Kasten links). ➤



© Rudolf A. Blaha

## »Über Geld spricht man nicht«



© privat

**Ellen Braun, Bookjob:** »Es ist wichtig, beim Gehalt mehr Transparenz zu bekommen«

### Warum ist so wenig über die Gehaltsstrukturen in der Branche bekannt?

*Braun:* Das mag viele Gründe haben. Sie reichen von der Diskretion der Geschäftsleitung bis hin zur unterschiedlichen Leistungsfähigkeit der Unternehmen. Generell ist Gehalt ein sensibles Thema – darüber spricht man nicht. Letztlich ist es aber wichtig, hier mehr Transparenz zu bekommen und damit auch Gründe für Unzufriedenheiten abzubauen. Über das Gehalt weisen sich die Arbeitnehmer oft ein großes Stück Selbstwert zu. Man sollte jedoch nicht vergessen, dass es nicht das einzige Kriterium für Motivation und Arbeitszufriedenheit ist. Die meisten Arbeitnehmer erwarten ein stimmiges Paket aus Gehalt, Arbeitsinhalten und Zufriedenheit.

### Hat sich die Zusammensetzung der Gehälter in den vergangenen Jahren geändert?

*Braun:* Ja. Zum einen haben gesetzliche Entwicklungen dazu beigetragen wie etwa die Möglichkeit der steuerbegünstigten Gehaltsumwandlung. Zum anderen binden

einige Unternehmen die Gehaltsstrukturen sehr bewusst in das Motivationsgefüge ein.

### Was versprechen Sie sich von der Studie des Börsenvereins?

*Braun:* Die Entscheidungsträger in den Unternehmen erhalten eine Handlungsperspektive. Wenn sich zeigt, welche Instrumente vorhanden sind und wie sie sich einsetzen lassen, kann das in die strategische Personalpolitik einfließen. Fragen der Mitarbeitermotivation und -bindung gehen nun einmal von einer zufriedenstellenden Gehaltsstruktur aus, die Anerkennung für bisherige Erfolge, zugleich aber auch Anreiz für künftiges Engagement ist. Und nicht zuletzt ergeben sich durch die Studie Hilfen für die operative Tagesarbeit: Wenn ein Mitarbeiter eine Anerkennung erhalten soll, eine Gehaltserhöhung aber den Rahmen sprengen würde, kann auch schon mit Goodies wie einer Weiterbildung etwas Positives erreicht werden.

### Wie können Buchhändler und Verleger die Informationen aus der Studie nutzen?

*Braun:* Da sind viele Einsatzfelder denkbar. Sie reichen von Planung und Kontrolle der Personalkosten über die Gestaltung von neuen Arbeitsverträgen bis hin zur Personalführung. Führen mit Zielvereinbarungen setzt sehr stark darauf, dass Gehaltsbestandteile an Erfolge gekoppelt sind.

*Die Fragen stellte  
Christina Schulte*

► Für Peterknecht jedenfalls steht fest: »Wer heutzutage qualifiziertes Personal haben möchte, muss entsprechend investieren.« Dazu zählt für ihn auch eine leistungsgerechte, erfolgsabhängige Entlohnung, »selbst wenn das für unser Unternehmen finanziell nicht ganz einfach ist«. Bezahlt werden seine Buchhändler nach Tarif, je nach Dauer der Betriebszugehörigkeit kommen noch Zulagen obendrauf. Darüber hinaus will Peterknecht in diesem Jahr auch variable Gehaltsbestandteile einführen, die an bestimmte Zielvorgaben geknüpft sind – etwa an den Lagerumschlag. Dieser Wert lässt sich direkt der Warengruppe zuordnen, die vom Mitarbeiter betreut wird: »In Zielgesprächen werden wir in den kommenden Wochen beispielsweise eine Steigerung des Lagerumschlags vereinbaren. Wird das vereinbarte Ziel erreicht, beteiligt Peterknecht seine Buchhändler prozentual am Mehrumsatz.

Auch die Zusatzverkäufe sollen angekurbelt, für den Mehrumsatz Boni gezahlt werden. »Wer ein Buch als Geschenk für einen lieben Mitmenschen kauft und dann vom beratenden Buchhändler gefragt wird, ob er sich nicht auch selbst etwas gönnen will, greift gern ein zweites Mal zu«, so die Erfahrung von Peterknecht: »Das Verkaufspersonal ist in dieser Beziehung noch etwas zu passiv. Das soll sich ändern.« Zwei Voraussetzungen sind für den Buchhändler unabdingbar, damit es mit der variablen Vergütung klappt: »Die Kollegen müssen mit dem betriebswirtschaftlichen Zahlenmaterial umgehen können, und die definierten Ziele müssen erreichbar sein.«

Um seine Mitarbeiter für ihre Aufgaben zu qualifizieren, nehmen sie samt Chef jährlich an Schulungen und Seminaren teil

– entweder in der Buchhandlung selbst oder extern. Ob Verkaufstraining, EDV-Fortbildung oder Prozessoptimierung: Die Kosten für die Qualifikation gehen aufs Haus, was nicht überall selbstverständlich ist, bei der Analyse der Gehaltsstruktur aber sehr wohl eine Rolle spielt.

Ein Mitarbeiter kann bei Peterknecht den Firmenwagen auch privat nutzen – ebenfalls ein Bestandteil des Gehalts. Der private Gebrauch von Firmenhandys, Laptops etc. ist in der Erfurter Buchhandlung dagegen nicht möglich.

### Auf die Wünsche des Teams eingehen

Ein weicher Faktor, der (wahrscheinlich) mehr wiegt als so mancher Euro auf dem Gehaltskonto, sind die Freude und das Interesse am jeweiligen Aufgabengebiet. Peterknecht fragt regelmäßig nach, ob seine Mitarbeiter noch Spaß an ihrem Arbeitsfeld haben. Dabei kommen zum Teil verblüffende Ergebnisse zutage.

So bekundete seine früher das Segment Medizin verantwortende Sortimentlerin Interesse am Management der Fortsetzungen und an der Rechnungslegung. Nun macht sie hier die Vertretung und betreut außerdem die Bestellabteilung. Im Laden steht sie jetzt nur noch einmal pro Woche für vier Stunden. »Von ihren Vorlieben hätte ich nie erfahren, wenn ich nicht nachgefragt hätte«, weiß Peterknecht. Gleiches gilt für die ehemalige Leiterin der RWS-Abteilung. Sie hat sich in Richtung Sachbuch, Kochen und Esoterik orientiert und führt nun, wie Peterknecht berichtet, »erfolgreich dieses bunte Warengruppengemisch«. Die Veränderung der Aufgaben ist in der Erfurter Buchhandlung aber auch kein Muss: Wer



nicht rotieren will und bei seinen Aufgaben bleiben möchte, »kann aber auch das gern tun«, wie der Sortimentler betont.

Auch bei der Arbeitszeit, ebenfalls ein zentraler Faktor für die Zufriedenheit der Angestellten, versucht der Chef, auf die Vorschläge und Bedürfnisse seiner Mitarbeiter einzugehen. 39 Stunden pro Woche müssen die Buchhändler laut Tarifvertrag in Thüringen arbeiten. Bei Peterknecht werden die Stunden auf einem monatlichen Arbeitszeitkonto vermerkt, Plus- wie Minusstunden sind über einen gewissen Zeitraum möglich. Wünsche tragen die Mitarbeiter in einen Kalender ein, die erste Sortimentlerin erarbeitet daraus einen Dienstplan. Unabdingbar: Jederzeit, besonders aber während der Stoßzeiten, muss genug Personal in der Buchhandlung sein, und jeder Mitarbeiter muss auch mal samstags bis 18 Uhr Wochenenddienst schieben.

Fallen Überstunden an, werden diese nicht vergütet, sondern als

Freizeit abgegolten. Gleichwohl verlangt er von seinen Mitarbeitern, dass sie sich auch außerhalb der Geschäftszeiten beruflich engagieren. Etwa alle sechs Wochen finden am frühen Morgen um halb acht Dienstbesprechungen statt, die nicht als Arbeitszeit zählen. Im Gegenzug wird die Mittagspause samstags nicht angerechnet.

### Unter den wachsamen Augen der Banken

Die Gehaltsstruktur der Mitarbeiter spielt nicht nur für die wirtschaftliche Situation der Buchhandlung eine wichtige Rolle – schließlich schlagen die Personalkosten laut Jahresbetriebsvergleich 2005 des Instituts für Handelsforschung mit 15,4 Prozent zu Buche. Auch beim Bankengespräch kommt das Thema auf den Tisch. Die Kreditinstitute lassen sich die Zusammensetzung der Aufwendungen für die Mitarbeiter genau aufschlüsseln »und fragen sehr detailliert

*Im Kreise seiner Mitarbeiter: Der Erfurter Buchhändler Peter Peterknecht (Mitte) geht bei der Gehaltsgestaltung neue Wege*

nach, wenn die Personalkosten steigen«, weiß Peterknecht aus eigener Erfahrung. Dann muss argumentiert werden, warum das so ist. Trotzdem führt kein Weg daran vorbei, in die Qualifikation der Mitarbeiter oder in neue Gehaltsmodelle zu investieren: »Um den Umsatz heutzutage zu halten oder zu verbessern, muss man in die Tasche greifen«, sagt Peterknecht. Und genau das müsse man auch den Banken vermitteln.

Um noch mehr neue Ideen zu sammeln, was sich in puncto Gehalt bei seinen Mitarbeitern alles so machen lässt, steht Peterknecht in engem Kontakt mit Kollegen und Betriebsberatern: »Wenn ich erste Erfahrungen mit den variablen Gehaltsbestandteilen gesammelt habe, will ich auf jeden Fall noch weitere Schritte in Angriff nehmen.« **b**