



Gehalt 1

Gehalt 2

Gehalt 3

Geheim

Geheim

Geheim

Verschlusssache Gehalt

Innovative Vergütung Mitarbeiter übertariflich zu bezahlen fällt dem Buchhandel in Flautezeiten deutlich schwerer - auch wenn Geld ein wichtiger Motivationsfaktor ist. Eine nicht ganz leichte Bestandsaufnahme zum Vergütungsgefüge im Sortiment.

Jungbuchhändler Mustermann hat Glück gehabt. Sein Ausbildungsbetrieb in Berlin, eine Buchhandlung mit zwei Filialen, brauchte personelle Verstärkung – und konnte ihn deshalb nach verkürzter Ausbildungszeit sofort übernehmen. Bei Mustermanns Einstellung wurde auch über die tarifliche Gehaltseinstufung und über seine Aufstiegschancen gesprochen. Der heute 22-Jährige wird für die Verkaufstätigkeit im Laden und den Dienst an der Kasse nach der zweiten Gehaltsgruppe des geltenden Tarifvertrags entlohnt. Im ersten Jahr bekommt er demnach ein monatliches Bruttoeinkommen von 1 600 Euro.

Wenn er 27 ist, werden es mindestens 1 870 Euro sein. Rückt er dann in die Gehaltsgruppe 3 auf, die mehr Verantwortung und ein selbstständigeres Arbeiten voraussetzt, könnte er es nach vier weiteren Jahren auf 2 183 Euro im Monat bringen – immer abhängig von den jeweiligen Tarifabschlüssen. Wird er eines Tages Filialleiter, würde er 2 872 Euro

verdienen, ab dem dritten Jahr wären es 3 059 Euro.

Doch das kann lange dauern und setzt voraus, dass seine Buchhandlung dann immer noch dem Arbeitgeberverband der Verlage und Buchhandlungen Berlin-Brandenburg angehört. Denn nur wer Mitglied in diesem Verband ist, zahlt nach Tarif. Betriebe, die sich ausklinken – und das sind in der Region schon heute die Hälfte aller Landesverbandsmitglieder des Börsenvereins – versuchen, über selbst geschneiderte Hausverträge die Personalkosten zu senken. Aber auch große Häuser, die kräftig wachsen, zahlen derzeit offenbar selten über Tarif – mögen sie nun dem Arbeitgeberverband angehören oder nicht.

Auf Mindestniveau eingedampft

Mit detaillierten Zahlen lassen sich solche Einschätzungen aus der Branche schwer untermauern – denn über die Gehaltsstrukturen im Sortiment wird nicht gern offen gesprochen. Das gilt

für unabhängige kleinere Buchhandlungen wie für die Schaltzentralen der Filialisten. Begründet wird das Schweigen gern mit dem Hinweis auf die Konkurrenz.

Die kompliziert ausgestaltete Tariflandschaft macht es nicht gerade leichter, Transparenz in die Sache zu bringen. In einigen Bundesländern wie Baden-Württemberg oder Hessen gilt Tariffreiheit, in Nordrhein-Westfalen wird – allerdings nicht bindend – nach Einzelhandelsstarif gezahlt, in Bayern, Berlin-Brandenburg oder auch in Hamburg haben Verlage und Buchhandlungen Tarifautonomie. Hier handeln die Arbeitgeberverbände die Verträge mit ihren Tarifpartnern aus, die für Verlage und Sortiment gültig sind. Wer kein Mitglied ist, muss sich naturgemäß auch nicht daran halten.

Große Filialisten oder Warenhäuser bezahlen ihre Mitarbeiter in der Regel bundesweit nach den Tarifen, die im Bundesland ihres Stammsitzes gelten. So orientiert sich Karstadt am ➤

Text: Volkhard Bode

HINTERGRUND

■ **Studie:** Der Börsenverein untersucht gemeinsam mit der Personalberatung Bookjob und der HTWK in Leipzig die Gehaltsstrukturen im Buchhandel und in den Verlagen. Dazu wurde ein zweiseitiger Fragebogen versandt, der bis Mitte März zurückgeschickt werden muss.

■ **Medienbegleitung:** Das **BÖRSENBLATT** berichtet print und online über Gehaltsmodelle in der Buchbranche. Die Redaktion stellt Best-Practice-Beispiele vor.

■ **Weitere Informationen:** Ansprechpartnerin beim Sortimenter-Ausschuss 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.



➤ nordrhein-westfälischen Einzelhandelsstarif. Vergleiche lassen erkennen, dass die Buchhandelsstarife leicht über denen des Einzelhandels liegen. Dabei sind die geltenden Manteltarife nicht berücksichtigt, die mit günstigeren Arbeitszeit- oder Urlaubsregelungen aufwarten können.

Zu gravierenden Abweichungen kommt es vor allem dann, wenn die Einordnung in die Gehaltsgruppen von den Unternehmen sehr unterschiedlich gehandhabt wird. Doch wer legt diese Details schon gern offen? Ganz unter Verschluss bleibt, wie die Hausverträge bei Tariffreiheit ausgestaltet sind. Anzunehmen ist allerdings, dass individuelle Absprachen, die kleinere inhabergeführte Buchhandlungen mit ihren Mitarbeitern treffen, eher zu einer Bezahlung unterhalb der Branchennorm führen.

Eines steht jedoch fest: Zöge es Jungbuchhändler Mustermann von Berlin hinaus in ländliche Regionen, müsste er bei der prekären Wirtschaftslage vieler Sortimenten mit deutlichen Einbußen rechnen. In Hessen beispielsweise liegt das Vergütungsniveau im Sortiment auf dem flachen Land drei bis fünf Prozent unter dem des Einzelhandels. Die Untergrenze ist allerdings durch höchstrichterliche Rechtspre-

chung auf 75 Prozent festgesetzt – weniger wäre sittenwidrig.

Doch selbst in den Ballungszentren und Metropolen sind die Zeiten der Treueprämien und Zusatzleistungen lange vorbei – wenn es sie denn je gegeben hat. Zwar erzielt der Buchhandel in den Großstädten immer noch höhere Umsätze und gibt diesen leichten Vorteil auch an die Mitarbeiter weiter – doch die Vergünstigungen schmelzen dahin. Noch vor drei Jahren brachten Mitarbeiter in den unteren Gehaltsgruppen in einer Stadt wie Berlin rund zehn Prozent mehr nach Hause als tariflich vorgegeben. Heute dürften es kaum noch drei Prozent sein. »In der Regel sind die Gehälter im Buchhandel auf die tariflichen Mindestzahlungen eingedampft worden«, zieht Detlef Bluhm, Geschäftsführer des Landesverbands Berlin-Brandenburg, Bilanz. Eine Entwicklung, die sich im gesamten Einzelhandel abzeichne und von der das Sortiment nicht ausgenommen sei.

Während die Tariflöhne in Deutschland im vergangenen Jahr durchschnittlich um 1,5 Prozent gestiegen sind, ist das Realeinkommen im Buchhandel eher gesunken, wie die Schätzungen mehrerer Landesverbände ergeben. Gabriele Schink, Geschäftsführerin des Landesverbands

Nordrhein-Westfalen, führt das auch auf den Verfall der Tarifstrukturen zurück. Stattdessen sei Flexibilität Trumpf. Zusätzliche Leistungssysteme, die auf eine tarifliche Grundversorgung aufsetzen, sollen besonderes Engagement fördern und belohnen. Wie viele Buchhandlungen sich solche Vergütungsmodelle tatsächlich leisten und wie sie angelegt sind – auch das gehört zu den wohl gehüteten Geheimnissen der Branche.

Karrieresprung bei Hugendubel

Einzelbeispiele für solche Strategien sind aber durchaus bekannt. So versucht die Buchhandelskette Hugendubel, beim Thema Gehalt ausgetretene Pfade zu verlassen. Das Münchner Unternehmen zahlt seinen Mitarbeitern in sämtlichen Filialen zunächst den in Bayern geltenden Buchhandelsstarif, honoriert zugleich aber besondere Leistungen mit Prämienzahlungen und vor allem mit schnelleren Aufstiegsmöglichkeiten.

»Mitarbeiter, die sich besonders für das Unternehmen engagieren, können sogar Tarifgruppen überspringen. Denn ihr Aufstieg hängt vom tatsächlichen Einsatz und nicht von einem festgefügt Schema ab«, erläutert der für Personalfragen zuständige Geschäftsführer Thomas Nitz. Je mehr Verantwortung jemand für Sortiment oder Personal übernehme, desto schneller klettere er bei den Gehaltsgruppen nach oben.

Selbst Neueinsteiger haben bei Hugendubel gute Chancen auf eine



© Jan Greune



© Andrea Ansdätt

freie Führungsposition. Denn offene Stellen werden für alle Filialen hausintern ausgeschrieben; entschieden wird nach den besten Ergebnissen – nicht nach Dauer der Betriebszugehörigkeit. Das System funktioniert allerdings nur, weil Hugendubel über einen entsprechend großen Stellenpool verfügt. Kleinere Betriebe müssten andere Wege gehen, um ihr Team zu motivieren, weiß Nitz.

Bonus je nach Wirtschaftslage

Ein eigenes Modell hat auch die Osiandersche Buchhandlung in Tübingen entwickelt. Sie zahlt zunächst einmal nach Tarif – in Baden-Württemberg ist das der Abschluss für den Einzelhandel. Abhängig vom erreichten Umsatz gewährt die Osiandersche den Filialleitern und Stellvertretern einen Zuschlag. Darüber hinaus hat aber auch der gesamte Mitarbeiterstab Anteil am Unternehmenserfolg. Geschäftsführer Hermann-Arndt Riethmüller nennt das einen »leistungsunabhängigen Jahresbonus«, der je nach Geschäftsergebnis bis zu 1 000 Euro pro Mitarbeiter betragen kann. Ist das Jahr mal nicht so gut gelaufen, wird beim Bonus pausiert.

Viele Buchhandlungen stoßen bei den Personalkosten an ihre

Grenzen – zumal Stammpersonal, das seit vielen Jahren im Geschäft arbeitet, tariflich entsprechend hoch eingestuft ist. »Für übertarifliche Leistungen ist der Spielraum deshalb meistens knapp«, bestätigt Roland Quos, Geschäftsführer der Heron Buchhandelsgesellschaft in Cottbus – und bringt damit das Problem vieler Kollegen auf den Punkt. Quos versucht trotzdem, Leistungsbereitschaft durch zusätzliche Vergütungsmodelle und Jahresgratifikationen zu fördern. Vor zwei Jahren hat er zuletzt einen Bonus ausgezahlt – eine Fortsetzung folgt, sobald das Ergebnis entsprechend gut ausfällt.

Auch Uwe Madel, Geschäftsführer der Buchhandlung am Markt in Hennef, hat keinen Zweifel daran, dass übertarifliche Leistungen das Personal motivieren. Erste Modelle für attraktive Zusatzvergütungen lagen bei ihm schon auf dem Tisch. Aber auch er musste in der allgemeinen wirtschaftlichen Flaute wieder zurückrudern – und hofft nun auf bessere Zahlen im Jahr 2007.

Fazit: Der Buchhandel weiß zwar, dass innovative, leistungsabhängige Vergütungsmodelle wichtig sind, setzt sie aber oft nicht ein, weil der finanzielle Spielraum fehlt. Stattdessen dürfte der Ruf nach einer weiteren

Flexibilisierung der Tarife immer lauter werden – so wie im gesamten Einzelhandel: »Die Masse der Unternehmen ist nicht in der Lage, Tarifierhöhungen nachzuvollziehen, die sich am rechnerischen Durchschnitt der Branchenentwicklung orientieren«, stellte der Hauptverband des Deutschen Einzelhandels jüngst unmissverständlich und zum wiederholten Male fest.

Thomas Nitz von Hugendubel, zugleich Vorsitzender des Arbeitgeberverbandes in Bayern, sieht den Kostendruck auf viele Betriebe weiter wachsen und warnt: »Tarifverträge alten Musters werden künftig nur noch von kleineren Gruppen leistungsstarker Unternehmen eingehalten werden können.« Denn keiner berücksichtige mögliche wirtschaftliche Einbrüche in den Unternehmen.

In Bayern, Berlin und weiteren Tarifgebieten wird schon in diesem Sommer ein neuer Entgelttarifvertrag mit der Dienstleistungsgewerkschaft Verdi auszuhandeln sein. Strittige Punkte sind neben einer weiteren Einkommenserhöhung die Konsequenzen aus der Freigabe der Ladenöffnungszeiten. Jungbuchhändler Mustermann fragt sich natürlich, ob seine Zuschläge für Spät- und Nacharbeit damit künftig entfallen. **b**

Gehen bei der Mitarbeitervergütung kreative Wege: (von links) Thomas Nitz (Hugendubel) und Hermann-Arndt Riethmüller (Osiandersche Buchhandlung)

Bisher in der Serie erschienen: Das Vergütungsmodell der Erfurter Buchhandlung Peterknecht (Heft 8).

Tarife im Überblick <small>(Angaben in Euro pro Monat / brutto)</small>						
Tätigkeitsjahr	Gruppe 1	Gruppe 2	Gruppe 3	Gruppe 4	Gruppe 5	Gruppe 6
I. Tarife des Einzelhandels: Entgelttarife für den Sortimentsbuchhandel in Baden-Württemberg (Auszug)						
1	1346	1409	1832	2091	2922	-
2	1418	1443	1832	2229	-	-
3	1495	1581	1896	2388	-	-
4	1567	1600	1985	2599	-	-
5	1567	1758	2096	2599	-	-
6	1567	2006	2252	2599	-	-
II. Entgelttarife Verlage und Sortiment <small>Gültig für das Land Berlin (Auszug)</small>						
1	1736	1586	1914	2130	2872	3274
2	-	1650	2010	2241	2872	-
3	-	1708	2092	2380	3059	-
4	-	1771	2183	2502	-	-
5	-	1874	-	2640	-	-
6	-	-	-	-	-	-

Tätigkeitsmerkmale (Auswahl): G I: Vorwiegend schematische und mechanische Tätigkeiten; G II: Einfache kaufmännische Tätigkeiten (Verkaufen, Kasse u.a.); G III: Tätigkeiten, die selbstständig im Rahmen allgemeiner Anweisungen ausgeübt werden (Erste Verkäufer, Kassierer mit gehobener Tätigkeit, Verkaufsstellenleiter u.a.); G IV: Tätigkeiten mit selbstständiger Verantwortung für Tätigkeitsbereich (Leiter, Einkäufer u.a.)