



© Rudolf A. Blaha



Ungenutztes Füllhorn

Innovative Vergütung Ob Bonus oder Sachprämie: Wer Leistung honorieren will, kann aus dem Vollen schöpfen. Die Verlage sind noch zögerlich mit solchen Instrumenten - aber es gibt Vorreiter.

Text: Volkhard Bode

HINTERGRUND

Beispiel Walter de Gruyter: Das Gehaltsgefüge des Berliner Verlags hat sich in den vergangenen Jahren deutlich nach oben verschoben. Der Grund: In dem traditionsreichen Wissenschaftsverlag wurden die Abteilungen Verkauf, Auslieferung und Lager ausgegliedert, viele Positionen neu mit hoch qualifiziertem und gut bezahltem Personal besetzt. Zudem hat de Gruyter 2003 mit dem Austritt aus dem Arbeitgeberverband die Tarifbindung aufgekündigt und ein internes Vergütungssystem eingeführt. »Die Vergütungsgruppen des Flächentarifs sind überholt und entsprechen nicht mehr den Merkmalen und Eingruppierungsaspekten der heutigen Tätigkeiten und Arbeitsplatzinhalte«, sagt Christel Johannsen, als Mitglied der Geschäftsleitung für Personalfragen zuständig.

Das neue Modell, das auf einer Betriebsvereinbarung aufbaut und das Team nach einem Punktesystem in sieben Tätigkeits- und Vergütungsgruppen einstuft, mache die Entlohnung für den einzelnen Mitarbeiter nachvollziehbarer, meint Johannsen. So wächst das Gehalt im Rahmen eigener tariflicher Regelungen, doch zum festgeschriebenen Mindestgehalt kommen Zielvergütungen hinzu – die Höhe hängt vom Unternehmensergebnis ab. Außerdem zahlt der Verlag Funktionszulagen für verschiedene Projekte und nach einer weiteren Betriebsvereinbarung auch Prämienvergütungen.

Wie viele Buchverlage ihre Mitarbeiter heute nach solch flexiblen Vergütungsmodellen entlohnen, ist schwer zu beziffern. Übersichten liegen bislang nicht vor; nicht wenige Unternehmen

verweisen auf den Wettbewerb und behalten selbst allgemeine Informationen zum Thema Gehalt lieber für sich.

Magere Mindesttarife

Nach Auskunft der Landes- und Arbeitgeberverbände zahlen heute die meisten mittleren und größeren Verlage nach den geltenden Tarifen der jeweiligen Bundesländer – also nach recht allgemein definierten Tätigkeitsmerkmalen. Dabei gibt es – wie beim Sortiment – Unterschiede durch Zuordnungen zu anderen Branchen. Verlage, die in Hessen Mitglied des Arbeitgeberverbands sind, halten sich an die Entgelttarife des Groß- und Außenhandels, andere an die der Druckindustrie. »In Nordrhein-Westfalen steht die Mehrheit der Verlage positiv zu den Tarifen, weil ➤

■ **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 off- und online über Gehaltsmodelle in der Buchbranche. Die Redaktion stellt Best-Practice-Beispiele vor.

■ **Weitere Informationen:** Ansprechpartner beim Sortimenten-Ausschuss ist Alexander Kleine, Telefon: 069 / 1306-318, E-Mail: kleine@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.

➤ man damit auf geordnete Verhältnisse bauen kann«, weiß Gabriele Schink, Geschäftsführerin des Landesverbands.

Was am Ende zusätzlich zur Mindestvergütung für besondere Leistungen gezahlt wird, hängt allein von der wirtschaftlichen Lage der Unternehmen ab. Bislang scheren aber offenbar nur wenige Verlage mit innovativen Modellen wirklich aus. Sie orientieren sich an geltenden Flächentarifen, gewähren ihren Mitarbeitern jedoch nach hausinternen Vergütungssystemen Aufschläge, leistungsorientierte Zulagen und attraktive Sozialleistungen. »Das Entgelt kann dadurch bis zu zehn Prozent über dem Durchschnitt liegen«, schätzt Detlef Bluhm, Geschäftsführer des Berlin-Brandenburgischen Arbeitgeberverbands.

Wird strikt nach Mindesttarif entlohnt, kann ein Vertriebsmitarbeiter für Sachbearbeitung in Nordrhein-Westfalen mit Tarifgruppe G III rechnen. Dabei bringt ein Berufseinsteiger seit Januar 2007 monatlich im ersten Jahr 1 735 brutto, nach dem dritten Jahr 2 305 Euro nach Hause.

Für sachkundiges Bearbeiten von Anzeigenaufträgen mit Kundenbetreuung oder für Sachbearbeitung im Controlling gilt die Gruppe IV, die eine Spanne von 2 215 bis 2 738 Euro bietet – in den ersten drei Jahren. Am Ende der Tarifleiter kann für Angestell-

te, die schwierige Tätigkeiten selbstständig und verantwortlich ausführen, G VI mit 3 656 Euro winken. Vergleichbare Tarife gelten in Baden-Württemberg und Bayern. In anderen Bundesländern wie etwa Berlin können sich Verschiebungen ergeben, da einige Tätigkeitsmerkmale anders zugeordnet werden.

Wer hoch qualifizierte Mitarbeiter einstellen will, kommt an marktadäquaten Aufschlägen immer schlechter vorbei. Dass die Verlage im Durchschnitt dennoch knapp am geltenden Tarif entlang vergüten, begründen die meisten Häuser mit zunehmenden Lasten. Die Ausgaben für Herstellung und Personal stellen die größten Kostenblöcke. Börsenvereinsumfragen zufolge lag der Anteil der Personalkosten am Gesamterlös 2005 bei 23 Prozent. Während die Herstellungskosten mit einem Anteil von 27 Prozent gegenüber dem Vorjahr leicht anzogen, wurden bei den Personalkosten erneut Einsparungen von 1,2 Prozent vorgenommen. Die höchsten Personalkosten wiesen dabei Verlage mit einem Umsatz von einer bis fünf Millionen Euro aus.

Höhere Arbeitslast

Auch wenn genaue Übersichten fehlen: Die Zahl der Verlage, die ihre Mitarbeiter so wie de Gruyter nach flexiblen Vergütungsmodellen entlohnen, hat

ohne Zweifel zugenommen. Der Strukturwandel durch Konzentrationsprozesse und die unter wachsendem Kostendruck vorangetriebenen Ausgliederungen ganzer Verlagsabteilungen führten nicht nur zu massivem Personalabbau, sondern für den verbliebenen Kern der Verlagsmannschaften auch zu höherer Arbeitslast und übergreifenden Verantwortlichkeiten.

Damit wird der Abbau starrer mechanischer Vergütungssysteme zugunsten leistungsorientierter Komponenten unumgänglich.

Die Vergütungsmodelle sind reich an Varianten. So wächst in den Verlagen der Random House-Gruppe das Entgelt zum einen durch regelmäßige Tarifierhöhungen, zum anderen durch die Kopplung von Arbeitsleistung und Entlohnung. Die über die Tarifierhöhung hinausgehende Gehaltssteigerung kann nach Entwicklungsgesprächen erfolgen, die einmal im Jahr zwischen Chefriege und Mitarbeitern stattfinden. Das gilt für alle Ebenen.

Im übertariflichen Bereich gibt es bei Random House zudem Tantieme-Modelle. »Gerade bei den Führungskräften mit Verantwortung für Programm oder Personal legen wir Wert auf leistungsgerechte Bezahlung, bei der ein Fixgehalt in Form eines Jahresmindesteinkommens um einen variablen Anteil ergänzt wird«,

Kombimodell:
Ein Arbeitsvertrag regelt das Gehalt nach Tarif sowie die leistungsbezogene Prämie - zusätzlicher Ansporn für stolze Leistungen





erläutert Personalleiterin Isabel Thielen. Dieser variable Gehaltsteil ist gekoppelt an persönliche Leistungsziele. Die Höhe hängt dabei vor allem vom Verlagsergebnis des Segments ab, in dem der Mitarbeiter beschäftigt ist.

Das System soll gute Ergebnisse honorieren und die Identifikation mit dem Unternehmen unterstützen. Darüber hinaus bietet Bertelsmann seinen Mitarbeitern ein dickes Paket besonderer Sozialleistungen an. Dazu gehört eine Gewinnbeteiligung, die an den Erfolg des Konzerns wie an den der Random-House-Verlage gebunden ist.

Leistungsprämien

Auch im Münchner Nachbarverlag Langenscheidt werden die Mitarbeiter flexibel vergütet. Vom Grundsatz her folgt das Modell dem sogenannten management by objectives – also der Führung durch Analyse und Zielvereinbarung.

Das Gehaltssystem bei Langenscheidt steht auf drei Säulen. Zum einen ist die Grundversorgung durch den in Bayern geltenden Tarif gewährleistet, was auch tarifliche Sonderzahlungen wie Urlaubs- und Weihnachtsgeld einschließt. Dazu kommen außertarifliche Zulagen für Mitarbeiter, die Höhe orientiert sich am Markt. Soweit der Verlag einen zusätzlichen Ausschüttungsbetrag zur Verfügung stellt und der Betriebsrat beteiligt ist, kann eine leistungsabhängige Variable greifen. »Diese Leistungsprämie soll motivieren und ist mit einer Zielvereinbarung verbunden«, erläutert Personalchef Hannes Mühldorfer.

Das Besondere im Hause Langenscheidt: Das Ergebnis

wird von den jeweiligen Führungskräften wie auch vom Mitarbeiter beurteilt. Auch beim Bildungsmedienverlag Ernst Klett in Stuttgart erhalten außertariflich bezahlte Führungskräfte zum

zahlt, der mit Ertragszuwachsen aufgestockt wird – was auch für den Geschäftsführer gilt. Einen anderen Weg geht der auf Krimis spezialisierte Grafit Verlag in Dortmund. Hier gilt Tarif.

| Tarife im Überblick (Angaben in Euro pro Monat / brutto) | | | | | | |
|--|----------|-----------|------------|-----------|----------|-----------|
| Tarife des Einzelhandels: Entgelttarife für Buch- und Zeitschriftenverlage in Nordrhein-Westfalen (Auszug) | | | | | | |
| Tätigkeitsjahr | Gruppe I | Gruppe II | Gruppe III | Gruppe IV | Gruppe V | Gruppe VI |
| 1 | - | - | 1 735 | 2 215 | 2 952 | 3 656 |
| 2 | - | - | 1 890 | 2 380 | 3 219 | - |
| 3 | - | - | 2 072 | 2 549 | - | - |
| 4 | - | - | 2 305 | 2 738 | - | - |
| 5 | - | - | - | - | - | - |
| 6 | - | - | - | - | - | - |

Tätigkeitsmerkmale (Auswahl): G III: Sachbearbeitung im Anzeigen- und Vertriebsbereich; G IV: Sachkundiges Bearbeiten von Anzeigenaufträgen mit Kundenberatung und -betreuung, Führen von größeren Lager- und Versandbereichen; G V: Entwickeln von Vertriebs- und Werbekonzeptionen; G VI: Dispositions-, Weisungs- und Aufsichtsbefugnis für übergeordnete Aufgabenbereiche

Fixgehalt eine zusätzliche variable Vergütung, die im Arbeitsvertrag verankert ist und an jährliche Zielvereinbarungen gebunden ist. Mit einem vor kurzem entwickelten Zielvereinbarungssystem wird der leistungsbezogene Vergütungsanspruch je nach Erfüllungsgrad der Ziele gesteuert. »Die Mitarbeiter sind motiviert und spüren, dass sich Leistung lohnt«, sagt Personalleiterin Beatrice Peschke.

Modelle der Kleinen

Kleinere Verlage sind in der Regel nicht an eine Tarifgemeinschaft gebunden und müssen bei den Mitarbeiter-Entgelten strikt auf ihr Limit achten.

Trotzdem gibt es unabhängige Häuser, die sich um innovative Vergütungsmodelle für ihre Mitarbeiter bemühen. So startete der Berliner Sachbuchverlag Christoph Links bei seiner Gründung 1990 zunächst mit einem Investiv-Lohn-Modell – ein Teil der Gehälter floss also über Jahre in die Entwicklung des Unternehmens. Heute wird für alle sechs Mitarbeiter, die zugleich eigene Abteilungen verantworten, außertariflich ein Einheitslohn ge-

Aber statt zwölf können 14 Monatsgehälter ausgezahlt werden. Wenn der Ertrag es zulässt, gibt es zur Grundvergütung außerdem eine Gewinnbeteiligung.

Solchen Ansätzen im großen wie im kleinen Stil zum Trotz: »Die Realeinkommen haben sich verschlechtert«: Davon ist Klaus Feld, Geschäftsführer beim hessischen Landesverband des Börsenvereins, überzeugt. Seine Kollegen aus anderen Landesverbänden sehen zumindest keine deutliche Steigerung. Schon vor zehn Jahren wurde im Vergleich zu anderen Branchen wenig verdient im Verlagswesen. Dafür geht die Schere zwischen den Einkommen in Konzernverlagen und kleineren unabhängigen Unternehmen immer weiter auseinander. Mit den Sozialleistungen großer Verlagsgruppen können selbst mittlere Unternehmen kaum mithalten. Viele Verlage nutzen deshalb Volontariate und Praktika, um die Personalkosten zu drücken. Die Folge: Hochschulabsolventen erklimmen die Aufstiegsleiter der Tarifsysteme immer später – und verdienen jahrelang weniger, als es ihrer Tätigkeit entspricht. b

Bisher erschienen:
Die ersten beiden Teile der Serie **Innovative Vergütung** sind in Heft 8 und 9 zu lesen.