



Bisher erschienen: Das Vergütungsmodell der Erfurter Buchhandlung Peterknecht (Heft 8), Überblick über die Bezahlung im Buchhandel (Heft 9) und in den Verlagen (Heft 11), der Mitarbeiteraktienindex Max des Hotels Schindlerhof (Heft 13) sowie die Erfahrungen von Langenscheidt und Random House (Heft 15).



Entlohnung nach Maß

Innovative Vergütung Auf passgenaue und intelligente Lösungen kommt es an - die Mitarbeiter und Unternehmen zufriedenstellen. Zwei Rechenbeispiele aus der Praxis.

Ein angemessenes Gehalt ist wesentlich für die Zufriedenheit der Mitarbeiter, denn die richtige Entlohnung fördert die Leistung und damit den Unternehmenserfolg. Gehaltszahlungen sind aus Unternehmenssicht aber auch Kosten. Die optimale Gehaltsstruktur will daher sorgfältig gewählt sein – anhand der Mitarbeitererwartungen, den Zielsetzungen des Unternehmens und der mittel- und langfristigen Wirkung des Gehaltspakets. Wie sich verschiedene Gehaltsbestandteile aus steuerlicher und aus Managementperspektive auswirken, zeigen die folgenden Beispiele.

Anna Muster bereitet sich auf ihr Jahresgespräch mit ihrer Chefin vor und steht vor der Frage, ob ihr Gehalt denn noch angemessen ist. Nach einem betriebswirtschaftlichen Studium war sie zunächst drei Jahre lang Vertriebsassistentin bei einem Telekom-Dienstleister, dann drei Jahre Sachbearbeiterin bei einem Sachbuchverlag in München.

Seit zwei Jahren verantwortet sie das Marketing eines eigenständigen Publikumsverlags in Berlin. Zum tarifvertraglichen Grundgehalt (Gruppe 5, Stufe 3) in Höhe von derzeit 2 872 Euro pro Monat erhält sie seit einem Jahr eine außertarifliche Zulage von 700

Euro monatlich. Das Gesamtgehalt wird 13-mal gezahlt – ein komplettes Monatsgehalt wird Ende November zusätzlich als Weihnachtsgeld überwiesen. Für die Größe des Verlags sicher kein Pappenstiel, aber verglichen mit ihren ehemaligen Kolleginnen aus der Telekommunikationsbranche kommt es ihr so vor, als ob sie unter Kurs liegen würde.

Im Jahresgespräch mit ihrer Verlagsleiterin wird deutlich, dass die Vorgesetzte einerseits die Überlegungen ihrer äußerst engagierten Mitarbeiterin sehr gut verstehen kann. Andererseits möchte die Chefin aber auch den Personalkostentopf des Verlags nicht übermäßig belasten. Die Budgetpolitik hat ihr für die nächsten Jahre gewisse Grenzen gesetzt, und im Verhältnis zu anderen Mitarbeitern im Verlag steht Frau Muster aus Sicht der Verlagsleiterin ganz gut da.

Aus wirtschaftlichen Aspekten will sie weder die Gehaltsstruktur des Verlags als solche in Frage stellen, ➤

Text:
Ellen Braun,
Steffen Hillebrecht,
Joachim Trautner

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. Die Auswertung liegt zu den Buchhändler-tagen in Berlin vor.

■ **Medienbegleitung:** Das **BÖRSENBLATT** berichtet print 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 / 1306-309, 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.

| i | Anna Muster |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| Ausgangsbasis (Variante 0) Anna Muster, 33 Jahre, alleinstehend, Marketingleiterin bei einem Buchverlag in Berlin | |
| Lst-Klasse | 1 |
| Konfession | keine |
| Kinder | 0 |
| Krankenkassenbeitrag | 15 % |
| Bruttogehalt Gruppe 5 Stufe 2 / mtl. | 2 872,- |
| AT-Zulage / mtl. | 700,- |
| 13. Monatsgehalt: Grundgehalt + AT | 3 572,- |
| Gehaltsangaben in Euro | |

| i | Andreas Läufer |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| Ausgangsbasis (Variante 0) Andreas Läufer, 39 Jahre, verheiratet, Geschäftsführer einer Buchhandlung in Stuttgart (GmbH, Umsatz zwei Millionen €) | |
| Lst-Klasse | 4 |
| Konfession | keine |
| Kinder | 0 |
| Krankenkassenbeitrag | freiwillig in der GKV |
| AT-Vergütung / mtl. / 12 Gehälter | 5 500,- |
| Gehaltsangaben in Euro | |



Gehalts-Check Anna Muster

| Variante 1: Gewährung von vermögenswirksamen Leistungen | Variante 0 | | Variante 1 AG-Zuschuss VWL | | Differenz zwischen 0 und 1 | |
|---------------------------------------------------------|-------------|----------|-------------------------------|----------|----------------------------|-----------------|
| | AN | AG | AN | AG | AN | AG |
| Vereinbartes Grundgehalt | 42 864 € | 42 864 € | 42 864 € | 42 964 € | | |
| zzgl. 13. Gehalt | 3 572 € | 3 572 € | 3 572 € | 3 572 € | | |
| zzgl. VWL | | | 156 € | 156 € | | |
| Vereinbartes Gehalt | 46 436 € | 46 436 € | 46 592 € | 46 692 € | 156 € | 256 € |
| Personalkosten des AG | | 56 794 € | | 56 973 € | | 179,09 € |
| Netto Gehalt des AN | 25 999,26 € | | 26 076,34 € | | 77,08 € | |
| - Vermögenswirksame Leistung | | | -480 € | | | |
| + Zahlung für Jobticket | | | | | | |
| + AG-Zuschuss zur KV/PV | | | | | 0 € | |
| - Beitrag zur Direktversicherung | | | | | | |
| Gehaltsauszahlungsbetrag | 25 999,26 € | | 25 596,34 € | | -402,92 € | |
| + Vermögensbildung | | | 480 € | | 480 € | |
| Summe | 25 999,26 € | | 26 076,34 € | | 77,08 € | |
| AN: Vorteil V1 ggü. VO | | | | | 77,08 € | |
| AG: Steigerung der PK V1 ggü. VO | | | | | | 179,09 € |

| Variante 2: Gewährung von VWL und Jobticket | Variante 0 Ausgangsbasis | | Variante 2 AG-Zuschuss VWL+Jobticket | | Differenz zwischen 0 und 2 | |
|---------------------------------------------|-----------------------------|-------------|-----------------------------------------|-------------|----------------------------|--------------------------------------|
| | AN | AG | AN | AG | AN | AG |
| Vereinbartes Grundgehalt | 42 864 € | 42 864 € | 42 864 € | 42 864 € | | |
| zzgl. 13. Gehalt | 3 572 € | 3 572 € | 3 572 € | 3 572 € | | |
| zzgl. VWL | | | 156 € | 156 € | | |
| Vereinbartes Gehalt | 46 436 € | 46 436 € | 46 592 € | 46 592 € | 156 € | 156 € |
| Personalkosten des AG | | 56 794,15 € | | 57 333,24 € | | 539,09 € inkl. 360 € Jobticket |
| Netto Gehalt des AN | 25 999,26 € | | 26 076,34 € | | 77,08 € | |
| - Vermögenswirksame Leistung | | | -480 € | | | |
| + Zahlung für Jobticket | | | 360 € | | | |
| + AG-Zuschuss zur KV/PV | | | | | 0 € | |
| - Beitrag zur Direktversicherung | | | | | | |
| Gehaltsauszahlungsbetrag | 25 999,26 € | | 25 956,34 € | | -42,92 € | |
| + Vermögensbildung | | | 480 € | | 480 € | |
| + Jobticket | | | 360 € | | | |
| Summe | 25 999,26 € | | 26 796,34 € | | 437,08 € | |
| AN: Vorteil V2 ggü. VO | | | | | 437,08 € | |
| AG: Steigerung der PK V2 ggü. VO | | | | | | 539,09 € |

| Variante 3: Gehaltsumwandlung DV | Variante 0 Ausgangsbasis | | Variante 3 Gehaltsumwandlung DV | | Differenz zwischen 0 und 3 | |
|----------------------------------------|-----------------------------|-------------|------------------------------------|-------------|----------------------------|------------------|
| | AN | AG | AN | AG | AN | AG |
| Vereinbartes Grundgehalt | 42 864 € | 42 864 € | 42 864 € | 42 864 € | | |
| zzgl. 13. Gehalt | 3 572 € | 3 572 € | 1 052 € | 3 572 € | | |
| zzgl. Gehaltsumwandlung DV | | | 2 520 € | | | |
| Vereinbartes Gehalt | 46 436 € | 46 436 € | 46 436 € | 46 436 € | 0 € | 0 € |
| Personalkosten des AG | | 56 794,15 € | | 56 490,49 € | | -303,66 € |
| Netto Gehalt des AN | 25 999,26 € | | 27 261,94 € | | 1 262,68 € | |
| - Vermögenswirksame Leistung | | | 0 € | | | |
| + Zahlung für Jobticket | | | 0 € | | | |
| + AG-Zuschuss zur KV/PV | | | | | 0 € | |
| - Beitrag zur Direktversicherung | | | 3 572 € | | 3 572 € | |
| Gehaltsauszahlungsbetrag | 25 999,26 € | | 30 833,94 € | | 4 834,68 € | |
| + Vermögensbildung | | | | | 0 € | |
| + Direktversicherung | | | -3 572 € | | -3 572 € | |
| Summe | 25 999,26 € | | 27 261,94 € | | 1 262,68 € | |
| AN: Vorteil V3 ggü. VO | | | | | 1 262,68 € | |
| AG: Minderung der PK V3 ggü. VO | | | | | | -303,66 € |

➤ noch Begehrlichkeiten wecken. Außerdem hat sie die Usancen der Branche im Blick und will nicht nach oben oder unten ausscheren.

Zugleich möchte die Verlagsleiterin ihre Mitarbeiterin halten und die Leistungsmotivation stärken. Und sie weiß von Kollegen, dass auch herausragende Gehaltsleistungen nicht verhindern können, dass Mitarbeiter mit ihren Arbeitsinhalten unzufrieden werden. Wenn zum Beispiel die Unternehmenskultur oder das Verhältnis zu bestimmten Kollegen als belastend wahrgenommen werden, die technische Ausstattung des Arbeitsplatzes nicht annähernd den Anforderungen gerecht wird oder die übertragenen Aufgaben hinsichtlich Verantwortung, Gestaltungsmöglichkeiten und Ergebnissen nicht den Wün-

Hinweis des Steuerberaters

Bei der Überlassung eines Jobtickets handelt es sich um einen Sachbezug, der bei Nichtüberschreitung der Freigrenze von 44 Euro pro Monat steuer- und sozialversicherungsfrei bleibt. Es muss jedoch darauf geachtet werden, dass kein anderer Sachbezug gezahlt wird, da durch eine Überschreitung der Freigrenze der gesamte Sachbezug steuer- und sozialversicherungspflichtig wird. Somit würde sich lediglich der Arbeitgeberaufwand um 30 Euro mal zwölf Monate auf 360 Euro erhöhen. Der Arbeitnehmer darf bei seiner privaten Einkommensteuererklärung die erstatteten 360 Euro nicht als Werbungskosten geltend machen.

Hinweis des Steuerberaters

Beiträge zu einer Direktversicherung durch Entgeltumwandlung bis zu vier Prozent der Beitragsbemessungsgrenze sind in der Rentenversicherung steuer- und sozialversicherungsfrei. Vier Prozent von 63 000 Euro sind 2 520 Euro pro Jahr. Die Sozialversicherungsbeitragsfreiheit bei Entgeltumwandlung entfällt ab 1. Januar 2009. In der Auszahlungsphase muss diese Direktversicherung vom Arbeitnehmer in seiner Einkommensteuererklärung versteuert werden. Das Beispiel stellt sich wie folgt dar:

| | |
|---------------------------------------------------------------------------|---------|
| Weihnachtsgeld wird in DV umgewandelt | 3 572 € |
| Höchstbetrag steuer- und sozialversicherungsfrei | 2 520 € |
| Der Rest ist als sonstiger Bezug steuer- und sozialversicherungspflichtig | 1 052 € |

schen des Arbeitnehmers entsprechen, ist die Unzufriedenheit eine Frage der Zeit. Selbst deutliche Gehaltssteigerungen können dies nur kurzfristig ausgleichen.

Welche Wege gibt es nun, um diesen Balanceakt zu bewältigen? Was gilt es genauer zu prüfen? Um besser abwägen zu können, listet sich die Verlagsleiterin die harten Fakten der Gehaltsgestaltung mit all den verschiedenen Möglichkeiten auf:

■ Das Grundgehalt als vertraglich vereinbartes Arbeitnehmer-Bruttogehalt, teilweise ergänzt um variable Erfolgsbestandteile, die sich anteilig am Gewinn, Unternehmenserfolg, Erreichen bestimmter Ziele etc. ausrichten.

■ Tarifvertragliche und außertarifvertragliche Gehaltszusatzleistungen: Dies sind insbesondere vermögenswirksame Leistungen, Verpflegungszuschüsse, Zinsvorteile aus zinsgünstigen Mitarbeiterdarlehen, rabattierte Bezüge von Büchern, private Nutzung von Unternehmenseigentum wie Dienstwagen, Mobiltelefon etc., betriebliche Altersversorgung, Gehaltsumwandlungen in Form von Direktversicherungen, Prämien ...

■ Incentive-Leistungen, wie zum Beispiel betriebliche Geschenke, die Übernahme der Kosten für Fortbildungen, Mitarbeiter-Ausflüge etc.

■ Karriere-Leistungen in Gestalt zusätzlicher Verantwortung mit entsprechenden Karriereaussichten oder anderer Benefits (zum Beispiel Leitung eines Projekts zur Entwicklung einer neuen Produktlinie, Wahrnehmung eines Aufsichtsratsmandats bei einem Tochterunternehmen, Mitwirkung in Ausschüssen des Branchenverbands etc.). Diese bedeuten nicht unbedingt mehr Einkommen, eröffnen aber mittelfristig durch neue Kontakte oder bewiesene Erfolge auch Chancen zur Profilierung und zum Aufstieg.

i Hinweise des Steuerberaters zu Variante 4

Bei der Hingabe eines Darlehens durch den Arbeitgeber ist zu beachten, dass es sich um ein echtes Darlehen handelt. Das ist gegeben, wenn über Laufzeit, Verzinsung, Rückzahlung usw. Vereinbarungen getroffen werden. In diesem Fall liegt kein Zufluss von Arbeitslohn vor. Hinsichtlich der Verzinsung kann bestimmt werden, dass das Darlehen zinslos oder zinsgünstig gewährt wird. Ist das der Fall, liegt eine Zinersparnis beim Arbeitnehmer vor. Wenn der Arbeitgeber die Fortbildungskosten übernimmt (vorausgesetzt, der Arbeitnehmer bleibt drei Jahre im Betrieb), handelt es sich um steuer- und sozialversicherungsfreie Kosten, da sie überwiegend im betrieblichen Interesse liegen. Zinersparnisse sind steuer- und sozialversicherungspflichtig. Es gibt eine Freigrenze von 2 600 Euro. Wenn das Darlehen nicht mehr als 2 600 Euro zum jeweiligen Rückzahlungszeitpunkt (monatlich zu überprüfen) beträgt, ist keine Zinersparnis zu berechnen. Die Zinersparnis wäre auch von Anfang an (ohne Rücksicht auf die Höhe des Darlehens) steuer- und sozialversicherungsfrei, wenn der Arbeitgeber mindestens fünf Prozent Zinsen verlangen würde.

| Lohnzahlungszeitraum | Zinersparnis | Darlehensstand | Geldwerter Vorteil / Sachbezug |
|----------------------|--------------|----------------|--------------------------------|
| Januar 2007 | 5 % | 3600 € | 15,00 € |
| Februar 2007 | 5 % | 3500 € | 14,58 € |
| März 2007 | 5 % | 3400 € | 14,17 € |
| April 2007 | 5 % | 3300 € | 13,75 € |
| Mai 2007 | 5 % | 3200 € | 13,33 € |
| Juni 2007 | 5 % | 3100 € | 12,92 € |
| Juli 2007 | 5 % | 3000 € | 12,50 € |
| August 2007 | 5 % | 2900 € | 12,08 € |
| September 2007 | 5 % | 2800 € | 11,67 € |
| Oktober 2007 | 5 % | 2700 € | 11,25 € |
| November 2007 | 5 % | 2600 € | 0,00 € |

Dieser geldwerte Vorteil ist als Sachbezug anzusehen. Somit gilt hier auch die 44-Euro-Freigrenze im Monat, mit der Folge, dass die monatliche Zinersparnis steuer- und sozialversicherungsfrei ist. Wird neben der Zinersparnis auch noch das monatliche Jobticket gewährt, dann sind die beiden Sachbezüge Jobticket und Zinersparnis zusammenzurechnen. Hierdurch wird die Freigrenze von 44 Euro pro Monat im Gehaltsabrechnungszeitraum Januar bis März überschritten. Somit ergibt sich für diese Monate ein steuer- und sozialversicherungspflichtiger Sachbezug in Höhe von:

| Lohnzahlungszeitraum | Jobticket | Zinersparnis | St/SV-pflichtig |
|----------------------|-----------|--------------|-----------------|
| Januar 2007 | 30 € | 15 € | 45,00 € |
| Februar 2007 | 30 € | 14,58 € | 44,58 € |
| März 2007 | 30 € | 14,17 € | 44,17 € |

Aus der Fülle dieser Bausteine definiert die Verlagsleiterin die für ihr Unternehmen passende Variante. Das Ergebnis ist eine Art Gehaltscafeteria, bei der man sich bei Bedarf auch in anderen Fällen »bedienen« kann:

■ Zusätzlich zur außertariflichen Zulage und dem 13. Gehalt werden vermögenswirksame Leistungen (13 Euro pro Monat bei Vollzeit; 6,50 Euro bei Teilzeit) gewährt, wobei die Angestellte von ihrem Gehalt den Betrag der vermögenswirksamen Leistungen auf 40 Euro erhöht.

■ Das Jobticket in Höhe von 30 Euro pro Monat wird vom Unternehmen übernommen.

■ Umwandlung des Weihnachtsgeldes / des 13. Gehalts in eine Direktversicherung.

■ Übernahme von Fortbildungskosten zunächst als unverzinstes Darlehen an die Mitarbeiter, das für jeden Monat Betriebszugehörigkeit, »pro rata temporis«, in einem Zeitraum von 36 Monaten abgegolten wird.

Anschließend kalkuliert die Verlagsleiterin die finanziel- ➤



Gehalts-Check Andreas Läufer

| Variante 1: Gewährung von vermögenswirksamen Leistungen | Variante 0 Ausgangsbasis | | Variante 1 AG-Zuschuss VWL | | Differenz zwischen 0 und 1 | |
|---------------------------------------------------------|--------------------------|-------------|----------------------------|-------------|----------------------------|--------------|
| | AN | AG | AN | AG | AN | AG |
| Vereinbartes Grundgehalt | 66 000 € | 66 000 € | 66 000 € | 66 000 € | | |
| zzgl. VWL | | | 156 € | 156 € | | |
| Vereinbartes Gehalt | 66 000 € | 66 000 € | 66 156 € | 66 156 € | 156 € | 156 € |
| Personalkosten des AG | | 78 862,20 € | | 79 018,20 € | | 156 € |
| Nettogehalt des AN | 39 380,52 € | | 39 466,92 € | | 86,40 € | |
| - Vermögenswirksame Leistung | | | -480 € | | | |
| + Zahlung für Jobticket | | | | | | |
| + AG-Zuschuss zur KV/PV | 3 569,64 € | | 3 569,64 € | | 0 € | |
| - Beitrag zur Direktversicherung | | | | | | |
| Gehaltsauszahlungsbetrag | 42 950,16 € | | 42 556,56 € | | -393,60 € | |
| + Vermögensbildung | | | 480 € | | 480 € | |
| Summe | 42 950,16 € | | 43 036,56 € | | 86,40 € | |
| AN: Vorteil V1 ggü. VO | | | | | 86,40 € | |
| AG: Steigerung der PK V1 ggü. VO | | | | | | 156 € |

| Variante 2: Gewährung von VWL und Jobticket | Variante 0 Ausgangsbasis | | Variante 2 AG-Zuschuss VWL+Jobticket | | Differenz zwischen 0 und 2 | |
|---------------------------------------------|--------------------------|-------------|--------------------------------------|-------------|----------------------------|-----------------------------------|
| | AN | AG | AN | AG | AN | AG |
| Vereinbartes Grundgehalt | 66 000 € | 66 000 € | 66 000 € | 66 000 € | | |
| zzgl. VWL | | | 156 € | 156 € | | |
| Vereinbartes Gehalt | 66 000 € | 66 000 € | 66 156 € | 66 156 € | 156 € | 156 € |
| Personalkosten des AG | | 78 862,20 € | | 79 378,20 € | | 516 € inkl. 360 € Jobticket |
| Nettogehalt des AN | 39 380,52 € | | 39 466,92 € | | 86,40 € | |
| - Vermögenswirksame Leistung | | | -480 € | | | |
| + Zahlung für Jobticket | | | 360 € | | | |
| + AG-Zuschuss zur KV/PV | 3 569,64 € | | 3 569,64 € | | 0 € | |
| - Beitrag zur Direktversicherung | | | | | | |
| Gehaltsauszahlungsbetrag | 42 950,16 € | | 42 916,56 € | | -33,60 € | |
| + Vermögensbildung | | | 480 € | | 480 € | |
| + Jobticket | | | 360 € | | 360 € | |
| Summe | 42 950,16 € | | 43 756,56 € | | 806,40 € | |
| AN: Vorteil V2 ggü. VO | | | | | 806,40 € | |
| AG: Steigerung der PK V2 ggü. VO | | | | | | 516 € |

| Variante 3: Gehaltsumwandlung DV | Variante 0 Ausgangsbasis | | Variante 3 Gehaltsumwandlung DV | | Differenz zwischen 0 und 3 | |
|----------------------------------------|--------------------------|-------------|---------------------------------|-------------|----------------------------|------------|
| | AN | AG | AN | AG | AN | AG |
| Vereinbartes Grundgehalt | 66 000 € | 66 000 € | 63 480 € | 63 480 € | | |
| inkl. Gehaltsumwandlung DV | | | 2 520 € | 2 520 € | | |
| Vereinbartes Gehalt | 66 000 € | 66 000 € | 66 000 € | 66 000 € | 0 € | 0 € |
| Personalkosten des AG | | 78 862,20 € | | 78 862,20 € | | 0 € |
| Nettogehalt des AN | 39 380,52 € | | 40 496,76 € | | 1 116,24 € | |
| - Vermögenswirksame Leistung | | | 0 € | | | |
| + Zahlung für Jobticket | | | 0 € | | | |
| + AG-Zuschuss zur KV/PV | 3 569,64 € | | 3 569,64 € | | 0 € | |
| - Beitrag zur Direktversicherung | | | -2 520 € | | | |
| Gehaltsauszahlungsbetrag | 42 950,16 € | | 41 546,40 € | | -1 403,76 € | |
| + Vermögensbildung | | | 0 € | | 0 € | |
| + Direktversicherung | | | 2 250 € | | 2 250 € | |
| Summe | 42 950,16 € | | 43 796,40 € | | 846,24 € | |
| AN: Vorteil V3 ggü. VO | | | | | 846,24 € | |
| AG: Minderung der PK V3 ggü. VO | | | | | | 0 € |

len Auswirkungen für beide Seiten für das Jahr 2007 am Beispiel von Anna Muster (siehe Seite 19 und Tabelle Seite 20).

Die Verlagsleiterin beschließt, Anna Muster die Variante 3 (Umwandlung des 13. Gehalts in eine Direktversicherung) vorzuschlagen. Durch die Verteilung des Gehalts in unterschiedliche Töpfe (Gehaltsauszahlung und Altersversorgung) hat die Arbeitnehmerin einen finanziellen Vorteil von rund 1 200 Euro.

Auf der anderen Seite mindert dies die Personalkosten im Verlagsbereich um rund 300 Euro jährlich (aus Sicht des Jahres 2007). Dies gibt einen kleinen Spielraum, um die Mitarbeiterin gezielt zu fördern und auch im Unternehmen zu halten. Deshalb stellt die Chefin gemeinsam mit Anna Muster einen auf sie zugeschnittenen Personalentwicklungsplan auf, der vorsieht, dass der Arbeitgeber die Fortbildungskosten in Höhe von 3 600 Euro übernimmt. Zunächst als unverzinstes Darlehen für Anna Muster, das allerdings für jeden Monat Betriebszugehörigkeit in 36 Monatsraten abgegolten wird (Variante 4).

Anna Muster ist exemplarisch für den Verlagsbereich. Natürlich lässt sich dies auch für den Buchhandelsbereich entsprechend darstellen – am Beispiel von Andreas Läufer, 39 Jahre alter Geschäftsführer einer Buchhandlung in Stuttgart (siehe Seite 19 und nebenstehende Tabelle).

Fazit: Mit relativ kleinen Beträgen kann bei den Gehaltsverhandlungen ein verhältnismäßig großer Nutzen für beide Seiten gestiftet werden. Prämienzahlungen werden übrigens wie außertarifliche Zulagen beziehungsweise wie ein 13. Gehalt gehandhabt. Es gilt, die Vorteile für beide Seiten transparent zu machen und im Gespräch eine maßgeschneiderte und intelligente Lösung zu finden. b