

Text: Ellen Braun,
Steffen Hillebrecht,
Ulrike Kok

Mehr als die Hälfte der Vertriebsmitarbeiter in den Verlagen erhält erfolgsabhängige Gehaltsbestandteile, die sich vor allem am erzielten Umsatz ausrichten. Und weniger als die Hälfte von ihnen wird nach Tarifvertrag bezahlt. Das sind zwei wesentliche Ergebnisse der Studie Gehaltsstruktur 2007, deren Auswertung für die Verlage jetzt vorliegt. An der Befragung haben 135 Verlage teilgenommen. Insbesondere die mittleren und großen Unternehmen haben sich rege beteiligt, auch bei den kleineren Verlagen gab es eine gute Resonanz (siehe Kasten links).

Damit stellt sich die Entlohnung der Vertriebsmitarbeiter in den Verlagen flexibler dar als angenommen. Doch nicht nur bei der Entlohnung, sondern auch bei den Arbeitszeiten wird Flexibilität an den Tag gelegt. Die Untersuchung zeigt, dass sich die regelmäßige Arbeitszeit der Vertriebsmitarbeiter zwischen 37,5 und 40 Stunden pro Woche bewegt. Die Antworten lassen allerdings auf eine Tendenz zur 40-Stunden-Woche schließen.

Mehr als 80 Prozent der Verlage gewähren ihren Mitarbeitern überdies Gleitzeitregelungen. Sie kommen damit den Wünschen nach einer flexiblen Arbeitszeitgestaltung entgegen. Und: Fast alle Verlage besitzen Regelungen zum Ausgleich von Überstunden, die überwiegend in Freizeit abgegolten werden. Die Anzahl der Urlaubstage ist ebenfalls arbeitnehmerfreundlich. In den meisten Verlagen besteht ein Anspruch auf 30 Arbeitstage.

Die Vergütung setzt sich bei den Führungskräften jeweils zur Hälfte aus fixen Vereinbarungen sowie aus Festvereinbarungen mit variablem Anteil zusammen (siehe Tabelle Seite 22 oben). Sofern variable Anteile verabredet werden, bewegen sich diese über-

wiegend zwischen zehn und 20 Prozent der Gesamtvergütung. Der Durchschnittswert liegt bei 14,5 Prozent. Aus Beratersicht ist das eine sinnvolle Größe. Für den Arbeitnehmer ist der Erfolgsanteil einerseits erreichbar und bringt andererseits nicht zu viel Unsicherheit über die insgesamt zu erwartende Lohnsumme.

Die variablen Gehaltsleistungen richten sich bevorzugt am erzielten Umsatz aus beziehungsweise am realisierten Deckungsbeitrag (siehe Tabelle Seite 22). Diese Verteilung wirft jedoch Fragen auf: Die Orientierung am Gewinn oder am Deckungsbeitrag allein kann zu einer falschen Ergebnisbeurteilung oder zu einer falschen Gewichtung des Arbeitsinsatzes führen.

So kümmern sich Vertriebsmitarbeiter beispielsweise bevorzugt um diejenigen Kunden, die einen relativ hohen Umsatz beziehungsweise Deckungsbeitrag bei relativ niedrigem Arbeitseinsatz versprechen. Ehemalige Kunden wieder zu gewinnen oder potenzielle Neukunden zu bearbeiten, die in der Anlaufphase einen hohen Beratungsaufwand erfordern – diese Aufgaben geraten oft aus dem Blickfeld. Ebenso bleiben zeitaufwendige konzeptionelle Arbeiten, zum Beispiel im Bereich der Marktforschung, auf der Strecke.

Sonderaufgaben honorieren

Hier bietet es sich an, neue Gehaltsmodelle zu entwickeln, die quantitative Ziele (neues Vertriebskonzept, Marktforschung) oder die Bearbeitung von Sonderaufgaben (Zusatzverkaufsaktion bei C-Kunden, Rückgewinnung von ehemaligen Kunden) mit der Gewährung von Zusatzleistungen verbindet.

Sicherlich erfordert ein solches Konzept mehr Führungsauf-



wand von den Verantwortlichen. Es passt allerdings sehr gut in die derzeitige Diskussion über die neue Funktion von Vertriebsmitarbeitern und die neue Dimension des Verkaufens.

In diesem Zusammenhang sind Zusatzleistungen gefragt, die die Mitarbeiter binden und gleichzeitig die Kompetenz stärken sollen für die neuen Herausforderungen im Vertrieb. Im Ranking der Zusatzleistungen wird etwa das Weihnachtsgeld genannt (siehe Tabelle Seite 22 unten). ➤

HINTERGRUND

■ Die Untersuchung Gehaltsstruktur Verlage 2007 basiert auf einer Kooperation zwischen der Personalberatung Bookjob, Bamberg, dem Verleger-Ausschuss des Börsenvereins, der HTWK in Leipzig und dem BÖRSENBLATT als Medienpartner.

■ Die Studie wurde im Februar / März 2007 durchgeführt.

■ Der an alle Mitgliedsverlage des Börsenvereins versandte Fragebogen wurde von 135 Verlagen beantwortet. Die Rücklaufquote lag bei 7,5 Prozent. Hauptsächlich Fachverlage (43 Prozent) sowie belletristische Verlage (29,6 Prozent) haben ihre Daten zur Verfügung gestellt. Knapp drei Viertel aller Befragungsteilnehmer stammen aus unabhängigen Verlagen, 25 Prozent aus konzerngebundenen Verlagen. Im Schnitt beschäftigen die teilnehmenden Unternehmen 4,8 Mitarbeiter mit Vertriebsaufgaben, von denen eine Person Führungsaufgaben wahrnimmt. Der Anteil der weiblichen Beschäftigten ist mit knapp 70 Prozent sehr hoch.



***Innovative Vergütung** In vielen Verlagen werden die Mitarbeiter durch variable Gehaltsbestandteile motiviert. Doch die Möglichkeiten sind längst nicht ausgeschöpft. Das zeigt die Studie Gehaltsstruktur 2007.*

© Maurthius

Flügel verleihen

➤ Instrumente wie Incentive-Gaben und Kostenübernahme für Coaching werden in einem überraschend geringen Maße angewandt. Auch eigentlich selbstverständliche Instrumente wie Kostenübernahme für Schulungen oder der vergünstigte Bezug von Büchern sind nicht in allen Verlagen üblich.

Bei der Auswertung der Befragung zeigt sich, dass Führungskräfte eher von zusätzlichen Gehaltsbestandteilen profitieren als Mitarbeiter ohne Führungsaufgaben. Dies muss nicht unbedingt kritisch zu sehen sein, zumal die Steuergesetzgebung die Attraktivität einzelner Zusatzleistungen immer wieder verändert. Unter der neuen vertrieblichen Herausforderung und im Hinblick auf das Personalmarketing ist es allerdings zwingend notwendig, die Gehaltsbestandteile transparent zu machen.

Gerade die Kostenübernahme für Fortbildung und Coaching trägt dazu bei, die Arbeitsqualität erheblich und vor allem zielgerichtet zu steigern. Die Möglichkeit, beispielsweise ein zins-

i Aufteilung des Gehalts				
Struktur der Gehaltsvereinbarung		Nennungen	Prozent	Gültige Prozente
Gültig	rein Festbetrag	65	48,1	49,6
	Fest und Tantieme	66	48,8	50,4
	Gesamt	131	97,0	100,0
Fehlend	Keine Angabe	4	3,0	
Gesamt		135	100,0	

loses Darlehen für eine Fortbildung oder ein Coaching sukzessive zu tilgen, trägt den Interessen des Unternehmens an einer langfristigen Nutzung des neu erworbenen Wissens Rechnung. Dies hat auch die Musterrechnung in *BÖRSENBLATT 18 / 2007* deutlich gemacht.

Nachholbedarf bei der Vergütung

Die Arbeitsbedingungen der Vertriebsmitarbeiter zeigen sich in puncto Arbeitszeit und Flexibilität arbeitnehmerfreundlich und entsprechen dem Standard anderer Branchen. Bei der Vergütung und insbesondere beim Einsatz von Zusatzleistungen gibt es noch Nachholbedarf.

Weil sich die Tätigkeitsfelder in den Verlagen verändern, ist der Informationsbedarf gestiegen. So tauchen immer wieder Fragen nach konkreten Gehaltsangaben auf. Hier gibt es eine klare Tendenz zu mehr Offenheit, die in anderen Branchen bereits durchaus üblich ist.

Der strukturierte Einsatz von erfolgsorientierten Gehaltsbestandteilen, zum Beispiel Führen mit Zielvereinbarungen, kann für Mitarbeiter oder Team motivierend sein und sich damit positiv auf das Betriebsergebnis auswirken. Außerdem fördert ein solches Instrument die zielgerichtete Kommunikation zwischen Mitarbeitern und Geschäftsführung.

So ist es in einigen Branchen üblich, den Jahresbonus anhand verschiedener Individual- und Abteilungskennziffern zu bestimmen: Neben dem persönlichen Arbeitseinsatz wird das gemeinsame Umsetzen von Zielen belohnt. Dies gibt einerseits einen wirkungsvollen Rahmen, dass sich die Mitarbeiter wohlfühlen, andererseits stärkt es Wir-Gefühl und Unternehmenserfolg. **b**

i Variable Gehaltsbestandteile				
Bestimmung der variablen Gehaltsbestandteile		Nennungen	Prozent	Gültige Prozente
Gültig	Nach Umsatz	20	14,8	27,4
	Nach Deckungsbeitrag	22	16,3	30,1
	Nach Umsatz und DB	11	8,1	15,1
	Nach dem Erreichen vereinbarter Ziele	20	14,8	27,4
	Gesamt	73	54,1	100,0
Fehlend	Keine Angaben	62	45,9	
Gesamt		135	100,0	

i Zusatzleistungen (Mehrfachnennungen möglich)		
Rang	Bei Führungskräften	Bei Mitarbeitern ohne Führungsaufgaben
1	Vergünstigter Bezug von Büchern (94)	Zusätzliches Weihnachtsgeld (99)
2	Kostenübernahme für Fortbildungen (93)	Kostenübernahme Fortbildung (91)
3	Gehaltsumwandlung (83)	Vergünstigter Bezug von Büchern (83)
4	Zusätzliches Weihnachtsgeld (79)	Zusätzliches Urlaubsgeld (79)
5	Zusätzliches Urlaubsgeld (65)	Gehaltsumwandlung (67)
6	Private Nutzung Dienst-Pkw (57)	Nur 12 Monatsgehälter (25): In 25 Verlagen werden den »Nicht-Führungskräften« keine Zusatzleistungen außer dem regulären Gehalt gewährt

*Zahlen in Klammern: Anzahl der Nennungen

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), die Erfahrungen von Langenscheidt und Random House (Heft 15) sowie Musterrechnungen (Heft 18)