

# Traditionierte Methoden

**Innovative Vergütung Die Buchhandlungen bleiben weit hinter den Möglichkeiten zurück, die flexible Entlohnungs- und Arbeitszeitmodelle bieten. Das geht aus der Studie Gehaltsstruktur 2007 hervor.**

Text: Ellen Braun, Steffen Hillebrecht, Ulrike Kok

## HINTERGRUND

- Die Untersuchung Gehaltsstruktur 2007 ist eine Kooperation zwischen der Personalberatung Bookjob Bamberg, dem Sortimenter-Ausschuss des Börsenvereins, der HTWK in Leipzig und dem BÖRSENBLATT als Medienpartner.
- Die Studie wurde im Februar / März 2007 durchgeführt.
- Teilnehmer: 85 Buchhandlungen haben nach einer mehrstufigen Auswahl aus den ca. 4 100 Mitgliedsunternehmen teilgenommen.
- Befragungsmethode: Schriftliche Befragung der Mitglieder, ausgewählt nach einem Zufallsverfahren aus der Mitgliederliste des Börsenvereins (repräsentative Teilerhebung).
- Die Teilnehmer an der Studie erhalten einen kostenlosen Bericht. Für Nichtteilnehmer wird eine kostenpflichtige Version angeboten.

Die Branche vergütet ihre Mitarbeiter in der Regel nicht nach Tarifvertrag. Das ist ein wesentliches Ergebnis der Gehaltsstruktur-Studie 2007 für den Buchhandel. Ziel der Untersuchung ist es jedoch nicht, Tarifbindungsfragen oder die Höhe von aktuell gezahlten Gehältern dahingehend zu interpretieren, ob sie zu hoch oder zu niedrig einzustufen sind. Vielmehr zeigt die Befragung auf, wie die Gehaltszahlungen derzeit strukturiert sind und welche Möglichkeiten es gibt, damit sich Arbeitnehmer und Arbeitgeber auf ein faires Gehalt einigen können.

Fairness bedeutet dabei, ein Gleichgewicht der Interessen herzustellen und Anreize für die Personalentwicklung und damit die »employability«, die Beschäftigungsfähigkeit, der Mitarbeiter zu bieten. Denn Arbeitnehmer wie Arbeitgeber haben beide

ein großes Interesse daran, leistungsbereite und leistungsfähige Mitarbeiter in ihrer Buchhandlung zu wissen, die mit hoher Motivation und fachlicher Qualifikation stets à jour sind.

### Differenzierte Teilnehmerstruktur

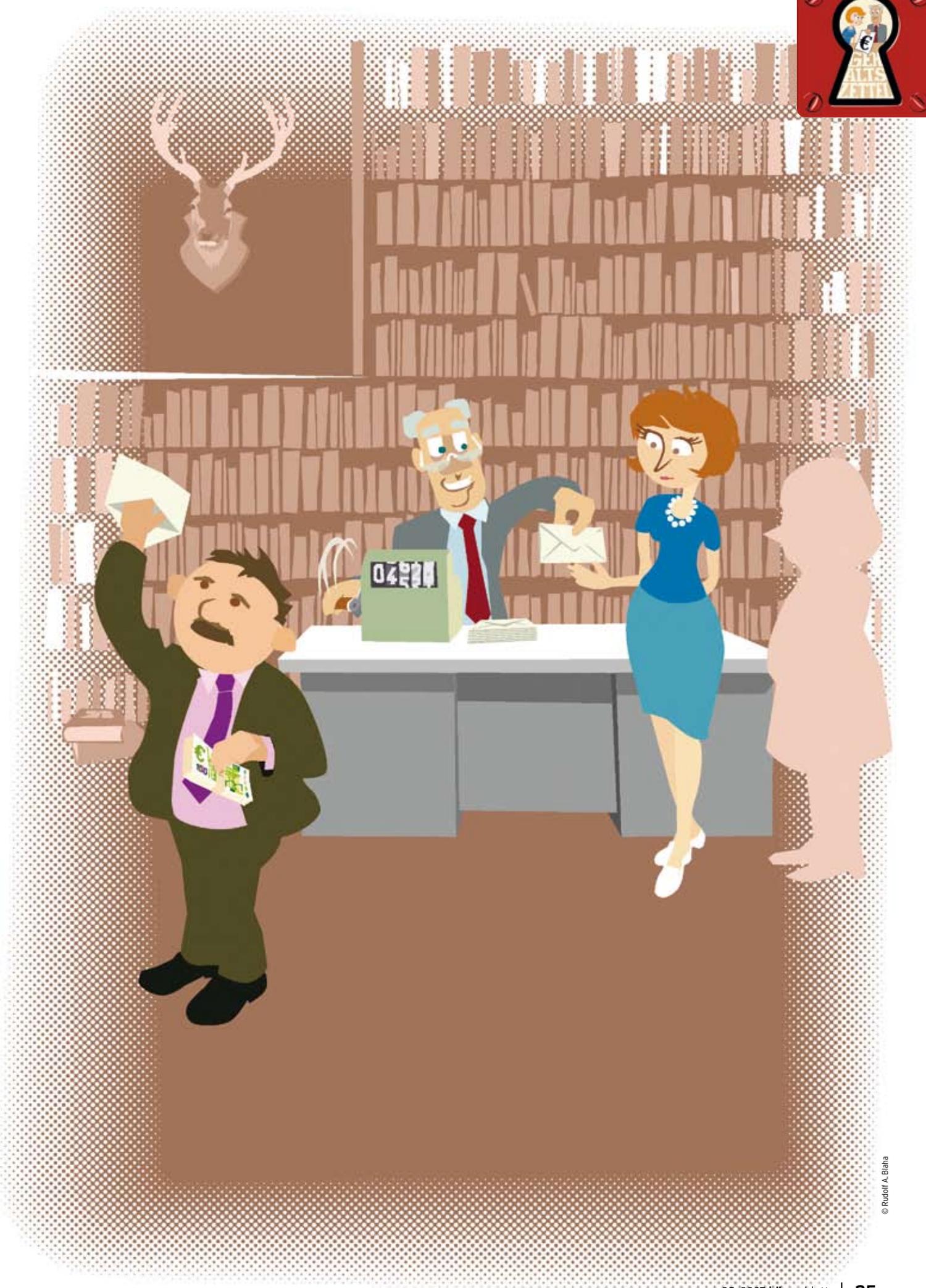
Insgesamt haben 85 Buchhandlungen an der Untersuchung teilgenommen. Ca. zwei Drittel der Befragten kommen aus dem allgemeinen Sortiment, die restlichen Teilnehmer sind überwiegend in Fachbuchhandlungen und anderen Betriebstypen wie Internet- oder Versandbuchhandlungen tätig (siehe Tabelle Seite 26).

Die Antworten wurden zu zwei Dritteln aus Buchhandlungen mit maximal fünf Betriebsstätten gegeben. Entsprechend weist mehr als die Hälfte der Befragten einen Umsatz von

weniger als 1,9 Millionen Euro auf (Beitragsgruppe 18). Sehr rege beteiligten sich die Buchhandlungen aus den Beitragsgruppen 1 – 5.

Im Durchschnitt beschäftigen die Unternehmen rund 18 Mitarbeiter mit Vertriebs- / Verkaufsaufgaben. Davon nehmen zwischen zwei und drei Personen Führungsaufgaben wahr. Selbst wenn bevorzugt Buchhandlungen aus den südlichen und westlichen Bundesländern teilgenommen haben, lassen die Ergebnisse verlässliche Rückschlüsse auf die Vergütungsstruktur im Buchhandel zu.

Auch in der Grundgesamtheit sind mehr Unternehmen den kleineren Beitragsklassen zuzuordnen als den größeren. Und mehr Buchhandelsunternehmen sind in den westlichen und südlichen Bundesländern aktiv als in den nördlichen und östlichen. Wenig überra- ➤



➤ schend ist der hohe Anteil der Mitarbeiterinnen; er liegt bei 83 Prozent.

Auffällig ist jedoch, dass der weibliche Anteil der Beschäftigten im Fachbuchhandel und in größeren Unternehmen geringer ist, in kleineren Buchhandlungen dagegen überdurchschnittlich hoch.

## Zumeist starre Arbeitszeiten

Die Unternehmen haben mit ihren Mitarbeitern üblicherweise Arbeitszeitregelungen festgeschrieben. In der Regel ist eine wöchentliche Arbeitszeit von 37,5 Stunden definiert. Allerdings ist die Tendenz erkennbar, dass der Buchhandel zur 40-Stunden-Woche zurückkehrt (siehe Tabelle Seite 27 rechts oben).

Gleitzeitvereinbarungen sind eher die Ausnahme – lässt man den Back-Office-Bereich oder den Versandbuchhandel einmal außen vor. Mit Blick auf den Wegfall des Ladenschlussgesetzes und der teilweise schon umgesetzten veränderten Ladenschlusszeiten bis 22 Uhr bieten flexible Arbeitszeitmodelle für den stationären Verkauf eine interessante Alternative. Nicht nur betriebliche Gründe sprechen dafür, sondern auch der Motivationsaspekt bei den Mitarbeitern.

Modelle für solch flexible Arbeitszeiten finden sich beispielsweise in Jahresarbeitszeit-Konten. Der Mitarbeiter arbeitet unter Berücksichtigung der betrieblichen Belange (saisonales Kundenaufkommen im Weihnachts- oder Semestergeschäft) in einem Monat mehr als vereinbart, in einem anderen weniger. Der Ausgleich der Mehrbeziehungsweise Minderstunden wird in Freizeit abgegolten oder nachgearbeitet und ermöglicht so interessante Freizeit- und Urlaubsblöcke.

Dieses Modell setzt nicht nur gegenseitiges Vertrauen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern voraus, sondern auch die Einrichtung eines Zeiterfassungssystems. Das kann um betriebswirtschaftliche Kennziffern, wie Umsatz pro Mitarbeiter, ergänzt werden und damit zu einem erfolgsorientierten Prämiensystem führen.

Sehen lassen kann sich die Branche bei der Gewährung von Urlaub: Dieser beträgt meistens fünf bis sechs Wochen, in der Regel Werktage. Auffällig ist allerdings, dass mehr als 20 Prozent der Befragten zum Thema Urlaub keine Auskunft geben wollten. Hier scheint eines der großen Geheimnisse der Branche zu liegen.

## Vergütung wenig flexibel

Die größte Überraschung bei der Auswertung der Studie trat

Wenn eine erfolgsabhängige Vergütung gewährt wird, bewegt sich der variable Anteil in der Regel bei maximal 20 Prozent des Gesamtgehalts.

Die beliebtesten Zusatzleistungen sind der vergünstigte Bezug von Büchern, Weihnachtsbeziehungsweise Urlaubsgeld sowie die Kostenübernahme bei Fortbildungen, wie die Hitliste der jeweils fünf attraktivsten Zulagen zeigt (siehe Tabelle Seite rechts unten).

Es ist sicher nicht notwendig, Führungskräfte und Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung die gleichen Gehaltsbestandteile anzubieten, zumal die Steuergesetzgebung die Attraktivität einzelner Zusatzleistungen immer wieder verändert. Die Verantwortlichen können jedoch im Hinblick auf das Personalmarketing durchaus darüber nachdenken, in welcher Form Transparenz bei den Gehaltsbestandteilen hilfreich ist.

i Teilnehmer an der Studie			
Beitragsklasse / Umsatz	Teilnehmer	Prozent	Gültige Prozenzte
1-14 / bis 951 T€	37	43,5	46,3
15-18 / 951 T€ bis 1,9 Mio. €	13	15,3	16,3
19-23 / 1,9 Mio. bis 4,52 Mio. €	16	18,8	20,0
24-42 / über 4,52 Mio. €	14	16,5	17,5
Mit Umsatzangaben - gesamt	80	94,1	100,0
Ohne Angabe - nicht erkennbar	5	5,9	
<b>Gesamt</b>	<b>85</b>	<b>100,0</b>	

Quelle: BÖRSENBLATT

in Sachen Vergütung an den Tag. Nur ca. ein Drittel der befragten Buchhandlungen zahlt nach Tarif, wobei bevorzugt der regionale Tarifvertrag des Einzelhandels zum Einsatz kommt. Ebenfalls erstaunlich: Nur knapp ein Viertel der befragten Buchhandlungen greift auf erfolgsorientierte Vergütungsmodelle zurück. Offen bleibt die Frage, warum das so ist: Ist es die Unkenntnis der Instrumente, sind es Vorbehalte oder andere Gründe?

So kann Mitarbeitern auf allen Ebenen angeboten werden, durch Einsatz und Gestaltungswillen nicht nur den Erfolg der Buchhandlung zu steigern, sondern auch die eigene Gehaltsituation zu beeinflussen. Beispielsweise kann die Kostenübernahme für Fortbildung und Coaching die Arbeitsqualität erheblich steigern und gleichzeitig für die Mitarbeiter eine indirekte Gehaltssteigerung bedeuten. Das haben auch die Modell-



rechnungen in *BÖRSENBLATT* 18 gezeigt.

Die Möglichkeit, beispielsweise ein zinsloses Darlehen für eine Fortbildung oder ein Coaching sukzessive zu tilgen, trägt den Interessen des Unternehmens an einer langfristigen Nutzung des neu erworbenen Wissens ebenso Rechnung wie den Mitarbeiterinteressen an einer fairen Lastenverteilung für den zusätzlichen Einsatz.

Ein Beleg für die Kreativität der Unternehmen bei Zusatzleistungen sind die unter der Rubrik Sonstiges angeführten, teilweise recht originellen Antworten. Sie reichen von Blumensträußen bis hin zu üppigen Geschenken, die an Geburtstagen und familiären Feiern überreicht werden. Was immer darunter verstanden werden darf – die Art der Formulierungen legt nahe, dass sich jemand besondere Gedanken darüber macht, wie den Mitarbeitern gegenüber eine persönliche Wertschätzung ausgedrückt werden kann.

## Mehr Kreativität an den Tag legen

Die Ergebnisse der Studie lassen klar erkennen, dass der Einsatz von Zusatzleistungen bisher hinter den denkbaren Möglich-

i Wöchentliche Arbeitszeit		
	Häufigkeit	Prozent
Unter 37,5	6	7,2
37,5	40	47,1
38,0	2	2,4
38,5	6	7,1
39,0	2	2,4
40,0	19	22,4
Mehr als 40,0	3	3,6
<b>Gesamt</b>	<b>78</b>	<b>91,8</b>
Keine Angabe	7	8,2
<b>Gesamt</b>	<b>85</b>	<b>100</b>

Quelle: *BÖRSENBLATT*

keiten zurückbleibt. Die Untersuchung wirft einige Fragen auf, die in einer Fortsetzung der Stu-

i Urlaubstage		
Anzahl der Urlaubstage	Teilnehmer	Prozent
Unter 30	7	8,4
30	22	25,9
31	1	1,2
32	2	2,4
36	35	41,2
Ohne Angabe	18	21,2
<b>Gesamt</b>	<b>85</b>	<b>100,0</b>

Quelle: *BÖRSENBLATT*

die geklärt werden sollten, wie die tatsächlich gezahlte Bruttogehaltssumme oder die Frage, welche Hilfen die Geschäftsleitung einer Buchhandlung benötigt, um ein leistungsorientiertes Vergütungssystem einzuführen.

Sicher können Unternehmen nicht allen Mitarbeitern umfangreichere Modelle zur individuellen Vergütung bieten, da auch der Abrechnungsaufwand

für die Personalabteilung oder den Inhaber zunächst groß erscheint.

Dennoch wäre es sicher interessant für jede Buchhandlung, die eigenen Leistungsträger durch eine gezielte Auswahl von drei oder vier leicht beherrsch- und anwendbaren Instrumenten der Vergütungsgestaltung sowohl in ihrem Leistungsvermögen als auch in ihrer Motivation zu fördern.

Damit wird nicht zuletzt eine langfristige Bindung an das eigene Unternehmen unterstützt. Eine Notwendigkeit, die im Hinblick auf den zu erwartenden demografischen Fachkräftemangel noch dringlicher als bisher erscheint. **b**

*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), Musterrechnungen (Heft 18) sowie die Auswertung der Gehaltsstruktur in Verlagen (Heft 23)*

i Überblick Zusatzleistungen		
Rang	Bei Führungskräften (Anzahl der Nennungen)	Bei Mitarbeitern ohne Führungsaufgaben
1	Vergünstigter Bezug von Büchern (60)	Urlaubsgeld (58)
2	Kostenübernahme für Fortbildungen (53) Urlaubsgeld (53)	Vergünstigter Bezug von Büchern (56)
3	Weihnachtsgeld (50)	Kostenübernahme für Fortbildung (52)
4	Gehaltsumwandlung (42)	Zusätzliches Weihnachtsgeld (51)
5	Private Nutzung Dienst-Pkw (20)	Gehaltsumwandlung (32)
6	Kostenübernahme Coaching (6)	»Nur 12 Monatsgehälter« (21). Das heißt, dass in 21 Buchhandlungen den »Nicht-Führungskräften« keine weiteren Zusatzleistungen außer dem regulären Gehalt gewährt werden

Quelle: *BÖRSENBLATT*