



Noch lebt die Buchbranche sehr stark von der hohen Motivation ihrer Mitarbeiter. Bis jetzt kann sie sich deshalb auch eine sehr niedrige Gehaltsstruktur leisten.

Unterdurchschnittlich bezahlt

Die Buchbranche beschäftigt in Verlagen und Buchhandel aktuell etwa 56.000 Mitarbeiter. Diese erwirtschafteten nach Angaben des Börsenvereins des deutschen Buchhandels, der zentralen Organisation der Buchbranche, im Jahr 2006 circa neuen Milliarden Euro Jahresumsatz nach Endverkaufspreisen gerechnet. Im Februar und März 2007 starteten die Personalberatung bookjob und

die Hochschule für Technik, Wirtschaft und Kultur (HTWK) Leipzig ein Kooperationsprojekt, um die Gehaltsstrukturen der Branche zu untersuchen. Dazu wurde eine quantitative schriftliche Befragung unter den Mitgliedern des Börsenvereins des Deutschen Buchhandels im Rahmen einer geschichteten Zufallsauswahl (Buchhandel) beziehungsweise einer Vollerhebung (Buchverlage) durchgeführt. Geantwortet haben insgesamt 135 Buchverlage und 85 Buchhandlungen.

Auch wenn im Buchhandel und in Buchverlagen oft über Großunternehmen berichtet wird, sind beide Sektoren eher von kleinteiligen Strukturen geprägt. Die Konzentration hat noch nicht das gleiche Ausmaß erreicht wie in anderen Branchen. In den letzten Jahren ist allerdings eine Dynamik zu beobachten, die das Gesicht der Branche erheblich verändert.

Niedrige Gehälter

Die Gehaltsstrukturen der Branche liegen nach eigener Beobachtung wie auch nach Einschätzung der

Internet-Tipp

Die Ergebnisse der Studie können bei den Autoren angefordert werden. Der Medienpartner „Börsenblatt“ hält verschiedene Auszüge der Studie bereit.

www.boersenblatt.net/142771

meisten Personalverantwortlichen im Buchsektor deutlich niedriger als in anderen Branchen. Dies betrifft sowohl die absolute Gehaltshöhe als auch Art und Umfang der Gehaltszusatzleistungen. Ein Beispiel hierfür: Die aktuell geltenden Tarifverträge sehen je nach Einstufung zwischen 1.346 und 2.922 Euro pro Monat im Einzelhandel (Tarifbezirk Baden-Württemberg) und zwischen 1.736 und 3.274 Euro pro Monat im Buchverlagswesen (Tarifbezirk Berlin) vor. Der Blick in die ent-



*Ellen Braun,
Diplomkauffrau,
Inhaberin, Personalberatung bookjob, Bamberg
Kontakt: ellen.braun@bookjob.de*



*Prof. Dr. Steffen Hillebrecht, Buchhandel/
Verlagswirtschaft, Hochschule für Technik, Wirtschaft und Kultur (FH), Leipzig
Kontakt: hillebrecht@fbm.htwk-leipzig.de*

Stichwörter in diesem Beitrag

- 40-Stunden-Woche
- Arbeitnehmermotivation
- Kulturbranche

Tab.1: Arbeitszeitregelungen in der Buchbranche

	Buchhandel	Buchverlage
Durchschnittliche Arbeitszeit pro Woche (als arithmetisches Mittel)	38,5 h/Woche	38,0 h/Woche
Durchschnittliche Urlaubsdauer pro Jahr bei Führungskräften	32,3 Tage	29,6 Tage
Anteil der Unternehmen mit Gleitzeitregelungen	32,9 %	75,6 %

Tab. 2: Die Anwendung der Tarifverträge

	Buchhandel	Buchverlage
Keine Anwendung des jeweiligen Tarifvertrags	64 %	34 %
Anwendung des jeweiligen Tarifvertrags	28 %	29 %
Tarifvertrag plus variable Zulagen	n.bek.	9 %
Anwendung anderer Tarifverträge (z.B. Druckindustrie, öffentlicher Dienst)	2 %	7 %
Keine Aussage	6 %	21 %

sprechenden Vereinbarungen der Finanzwirtschaft oder der Elektro- und Metallindustrie offenbart Unterschiede von 20 Prozent und mehr.

Gehaltszahlungen erfolgen im Austausch gegen einen bestimmten Arbeitseinsatz. Der quantitative Maßstab ist dafür die wöchentliche Arbeitszeit und die Jahresarbeitszeit. Aus Vereinfachungsgründen wurde letzteres in dieser Studie nicht direkt abgefragt. Vielmehr beschränkte sich die Befragung auf den vereinbarten Jahresurlaub als indirekten Gradmesser. (Tab.1)

Diese Rahmendaten sind für sich genommen als relativ arbeitnehmerfreundlich einzuschätzen. Erkennbar wird, dass die Buchverlage und noch deutlich stärker die Buchhandlungen in den letzten Jahren nach Möglichkeit zur 40-Stunden-Woche zurückkehren.

Die geringe Anzahl der Buchhändler, die eine Gleitzeitregelung eingeführt haben, ist vermutlich auf die Spezifik des Handels zurück zu führen: Wenn eine bestimmte Ladenöffnungszeiten seitens der Kunden gefordert wird und die Unternehmensleitung sie bei geringer Mitarbeiterzahl entsprechend umsetzt, ist für die Gestaltung der täglichen

Arbeitszeit kaum Raum. Allerdings kann man sicher darüber nachdenken, wie mit Jahresarbeitszeitkonten stärker auf saisonale Schwankungen reagiert werden kann.

Unwirksame Tarifverträge

Die Basis für die Gehaltszahlung bietet in vielen Branchen ein Tarifvertrag. Auch für die Buchbranche können entsprechende Regelungen angewandt werden, in Form des Einzel- oder auch des Großhandelsstarifs auf der einen Seite, in Gestalt des Verlagstarifs auf der anderen Seite. Überraschend ist hierbei, dass sich die Mehrheit der Befragten nicht an die Tarifverträge hält. (Tab. 2)

Fast zwei Drittel der Buchhandlungen und über ein Drittel der Buchverlage setzen auf eigene Regelungen. Dies hängt vermutlich mit der wirtschaftlichen Situation sowie der Arbeitsmotivation zusammen. Der hohe Kostendruck bringt vor allem kleinere und mittlere Unternehmen dazu, einen Teil davon an die Mitarbeiter weiterzugeben. Dies gelingt nicht zuletzt deshalb, weil viele Mitarbeiter aus der besonderen Charakteristik der Branche eine nichtmonetäre

Tab 3: Die Gewährung von Zusatzleistungen

	Führungskräfte Buchhandel	Führungskräfte Buchverlage	Mitarbeiter Buchhandel	Mitarbeiter Buchverlage
Urlaubsgeld	62,4 %	48,1 %	68,2 %	48,5 %
Weihnachtsgeld	58,8 %	58,5 %	60,0 %	73,3 %
Erfolgsbeteiligung am Umsatz	7,1 %	33,3 %	3,5 %	14,8 %
Erfolgsbeteiligung am Gewinn	14,1 %	1,5 %	2,4 %	13,3 %
Private Nutzung des Dienst-PKW	23,5 %	42,2 %	3,5 %	12,6 %
Private Nutzung des dienstlichen Mobiltelefons	16,5 %	35,6 %	1,2 %	10,4 %
Private Nutzung des dienstlichen Laptops	11,8 %	29,8 %	1,2 %	10,4 %
HomeOffice mit oder ohne Kostenerstattung	0,0 %	21,5 %	2,4 %	6,7 %
Kostenübernahme für Fortbildung	62,4 %	68,9 %	64,7 %	67,4 %
Kostenübernahme für Coaching	21,2 %	12,6 %	11,8 %	6,7 %
Incentives	8,2 %	5,2 %	5,9 %	5,2 %
Gehaltsumwandlung	49,4 %	61,5 %	37,6 %	49,6 %
Lebensversicherung	12,9 %	11,1 %	5,9 %	4,4 %
Zinsgünstiges Mitarbeiter-Darlehen	9,4 %	13,3 %	8,2 %	10,4 %
Vergünstigter Bezug von Büchern	70,6 %	69,6 %	65,9 %	61,5 %
Sonstiges	8,2 %	7,4 %	11,8 %	6,7 %

Gratifikation ziehen. Sie sind in der Kulturindustrie tätig und engagieren sich für wertvolle Kulturgüter, so dass sie dafür auch ein nicht ganz so hohes Gehalt zu akzeptieren bereit sind.

Zusätzliche Leistungen

Als letzter Punkt sei ein Blick auf die Gewährung von Zusatzleistungen gestattet. Darunter werden hier alle Formen der Geldzahlungen und geldwerten Zuwendungen verstanden, die neben dem Grundgehalt von zwölf Monatsgehältern gezahlt werden. (Tab.3)

Deutlich erkennbar wird, dass sich einige Instrumente großer Belieb-

heit erfreuen, andere hingegen eher nicht eingesetzt werden. Wenn man diese Antworten in eine Reihenfolge bringt, so entsteht eine Hitliste der fünf jeweils beliebtesten Instrumente. (Tab. 4)

Überraschenderweise werden nur sehr wenige Führungskräfte erfolgsorientiert entlohnt. Wie in der personalwirtschaftlichen Literatur belegt ist, ist es in der Praxis inzwischen üblich, Leistung über variable Gehaltsbestandteile zu honorieren, um die Mitarbeiter, besonders die leitenden Kräfte, zu motivieren. Aber auch die relativ geringe Verbreitung von Instrumenten wie Incentive-Leistungen überrascht – mit geringem Aufwand lässt

sich also in der Buchbranche eine hohe Wirkung erzielen.

Die Ergebnisse der Gehaltsstruktur-Studie zeigen, dass die Buchbranche tatsächlich ein im Vergleich zu anderen Branchen eher unterdurchschnittliches Gehaltsniveau aufweist. Wenn eine qualifizierte Minderheit im Falle der Buchverlage und eine deutliche Mehrheit im Falle der Buchhandlungen nicht oder nicht mehr nach Tarif bezahlt und hinsichtlich der Zusatzinstrumente nicht auf Augenhöhe mit anderen Branchen arbeitet, so gilt es über Konsequenzen für das Personalmarketing und die Personalbindung nachzudenken.

Ein Grund für die eher geringe Ausschöpfung der Zusatzinstrumente mag neben der wirtschaftlich unbefriedigenden Lage der Buchbranche in den relativ kleinen Unternehmensgrößen liegen.

Hier bieten sich aber vielfältige Perspektiven in der Zusammenarbeit mit Personaldienstleistern, gegebenenfalls in Verbindung mit Steuerberatern oder mit regionalen Initiativen für Personalentwicklung an. Die Zukunftssicherung der Branche erfordert letztendlich qualifizierte Mitarbeiter, die nicht allein mit dem besonderen Fluidum der Branche, sondern auch mit angemessenen Verdienstaussichten angeworben und gebunden sein wollen.

Tab. 4: Die am häufigsten eingesetzten Zusatzleistungen

Platzierung	Führungskräfte Buchhandel	Führungskräfte Buchverlage	Mitarbeiter Buchhandel	Mitarbeiter Buchverlage
1.	Vergünstigter Bezug von Büchern	Vergünstigter Bezug von Büchern	Urlaubsgeld	Weihnachtsgeld
2.	Urlaubsgeld Kostenübernahme für Fortbildung	Kostenübernahme für Fortbildung	Vergünstigter Bezug von Büchern	Kostenübernahme für Fortbildung
3.	Weihnachtsgeld	Gehaltsumwandlung	Kostenübernahme für Fortbildung	Vergünstigter Bezug von Büchern
4.	Gehaltsumwandlung	Weihnachtsgeld	Weihnachtsgeld	Gehaltsumwandlung
5.	Private Nutzung des Dienst-PKW	Urlaubsgeld	Gehaltsumwandlung	Urlaubsgeld