

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	XXI
Einleitung	1
1. Teil - Der Untersuchungsgegenstand - Zielvereinbarungen	6
A. Geschichte und Bedeutung von Ziel Vereinbarungen	6
L. Geschichte und theoretische Grundlagen	6
n. Rechtstatsächliche Angaben zur Verbreitung von Zielvereinbarungen	11
B. Begriffsklärung und Abgrenzung des Untersuchungsgegenstands	15
I. Die mit der Einführung zielvereinbarungsbezogener Vergütung verfolgten Zwecke	17
1) Mitarbeiter-Motivation	17
2) Steuerung und Kontrolle der Mitarbeiter	20
3) Ausschöpfen des Mitarbeiter-Potentials	22
4) Partizipationsmöglichkeiten der Mitarbeiter bei der Leistungsbestimmung	23
5) Relevanz für die Personalentwicklung	23
6) Einsatz als Entgeltinstrument - Flexibilisierung der Vergütung	24
II. Das Zielspektrum - Abgrenzung zu unternehmenserfolgsabhängigen Entgeltbestandteilen	27
III. Modus der Zielfestlegung - Vereinbarung oder Vorgabe?	33
IV. Begriffliche Differenzierung der zu treffenden Abmachungen - Entgeltabrede und Zielfestlegung	35
V. Ergebnis: Bestimmung und Eingrenzung des Untersuchungsgegenstandes	36
C. Entgeltrelevanten Zielvereinbarungen entgegengebrachte Kritikpunkte	37
I, Risiken aus Arbeitgebersicht	37
	XI

II. Risiken aus Arbeitnehmersicht	39
D. Zusammenfassung	40
2. Teil - Rechtliche Struktur, Zustandekommen und Ausgestaltung von Zielvereinbarungen	42
A. Die Entgeltabrede - Vereinbarung zielvereinbarungsbezogener Vergütung	42
I. Rechtscharakter und Struktur der Entgeltabrede	42
1) Vertragliche Grundlage	43
2) Art des Vertragsverhältnisses	43
3) Einordnung der zielvereinbarungsbezogenen Vergütung als Entgelt	49
a) Zielbonus als Entgelt im engeren Sinne	49
b) Leistungsentgeltcharakter	50
c) Zulässigkeit der Verknüpfung mit dem Arbeitsergebnis	54
4) Zielerreichung als Bedingung des Entgeltanspruchs	55
5) Zusammenfassung	56
II. Einführung zielvereinbarungsbezogenen Entgelts	57
1) Individualvertragliche Regelung	58
a) Allgemeine rechtliche Grenzen	60
b) Anwendbarkeit der §§ 305 ff. BGB	61
c) Verbrauchereigenschaft der Arbeitnehmer	62
d) AGB-Inhaltskontrolle	65
e) Allgemeine Inhaltskontrolle	69
f) Vorrang kollektivrechtlicher Bestimmungen und Mitbestimmung	70
g) Forin	72
h) Zusammenfassung	73
2) Direktionsrecht des Arbeitgebers	73
3) Besonderes Leistungsbestimmungsrecht des Arbeitgebers	76
a) Klauselkontrolle	79
aa) Keine Umgehung des Kündigungsschutzes	80
bb) Sittenwidrigkeitskontrolle	82
cc) AGB-Kontrolle	83
(1) Zulässiger Umfang der Leistungsbestimmung	86
(2) Sachgrund für die Leistungsbestimmung	87

(a) Sachgrundangabe als materielle Beschränkung des Leistungsbestimmungsrechts	87
(b) Art und Gewicht der zu fordernden Sachgründe	88
(c) Ansätze zur weiteren Konkretisierung des Sachgrunderfordernisses	92
(aa) Kritik an der Heranziehung der §§ 1,2 KSchG als Prüfungsmaßstab	93
(bb) Kritik an der bipolaren Unterscheidung nach dem synallagmatischen Charakter der Leistung - Gesichtspunkt mangelnde Eindeutigkeit	95
(cc) Kritikpunkt fehlende sachliche Rechtfertigung der Unterscheidungen	97
(dd) Irrelevanz des Verhältnisses zum Tarifentgelt bzw. zum marktüblichen Entgelt	98
(d) Fazit: Bewahrung des Äquivalenzverhältnisses als Ausgangspunkt für die Bewertung der Angemessenheit und Zumutbarkeit	100
(3) Ermessensmaßstab	101
(4) Kompensatorische Vorteile	102
(5) Transparenz	103
b) Ausübungskontrolle	105
c) Zusammenfassung	106
4) Tarifvertrag	107
a) Anpassung an die unternehmensspezifischen Gegebenheiten	107
b) Rechtliche Schranken	109
c) Fazit	110
5) Betriebs Vereinbarung / Sprecherausschussvereinbarung	111
a) Regelungskompetenz der Betriebsparteien	111
b) Rechtliche Schranken	112
c) Mögliche Gestaltungsvarianten für die betriebliche Regelung eines Ziel Vereinbarungssystems	114
aa) Tariflich-betriebliche Systeme	114
(1) Betriebliche Einführung von Zielvereinbarungen bei Prämienlohn	115
(2) Betriebliche Einführung von Ziel Vereinbarungen bei Leistungszulage	116
(3) Fazit	117
bb) Betriebliche Systeme	117
(1) Problem des Tarifvorrangs	118
(2) Übertarifliche Entgeltbestandteile	119
(3) Keine Begründung zielvereinbarungsbezogener Entgeltansprüche durch Betriebs Vereinbarung	121

(4) Umdeutung einer nichtigen Betriebs Vereinbarung	122
(5) Anspruchsbegründung durch Sprecherausschussvereinbarung	123
cc) Arbeitsvertraglich-betriebliches System	123
d) Zusammenfassung	124
6) Betriebliche Übung und Gleichbehandlungsgrundsatz	124
a) Anspruchsbegründung durch betriebliche Übung	125
b) Gleichbehandlungsgrundsatz - Beschränkung des Zielvereinbarungssystems auf bestimmte Arbeitnehmergruppen	127
7) Sonderfrage: Anspruchsbegründung aus § 612 BGB bei überobligatorischer Leistung?	130
a) Anwendungsbereich und Voraussetzungen des § 6121 BGB	130
b) Anwendung bei Zielvereinbarungen	131
aa) Art der Arbeitsleistung	133
bb) Zeitlicher Umfang der Arbeitsleistung	137
cc) Intensität der Arbeitsleistung	138
c) Zusammenfassung	139
III. Inhaltliche Ausgestaltung des Ziel Vereinbarungssystems	139
1) Vereinbarung eines zielvereinbarungsgestützten Entgeltbestandteils	140
a) Zulässiger Entgeltvariabilisierungsgrad	140
aa) Tarifvertragliche Vorgaben	143
(1) Öffnungsklauseln	143
(2) Günstigkeit	144
(a) Risikokompensation durch erhöhte Entgeltchancen	144
(b) Wahlrecht des Arbeitnehmers	146
(c) Mindestentgeltklausel	146
(3) Zusammenfassung	147
bb) Sittenwidrigkeitskontrolle, § 138 BGB bzw. § 134 BGB iVm. § 29 II StGB	147
(1) Sittenwidrigkeit bei Fixvergütungen	149
(2) Äquivalenzstörung bei variablem Entgelt	154
(a) Prüfungsgegenstand: Leistungsversprechen nicht Leistung	154
(b) Berücksichtigung der Verdienstchance	155
(c) Unmöglichkeit der Missverhältnis-Kontrolle der abstrakten Entgeltabrede	158
(3) Übertragung des Betriebs- und Wirtschaftsrisikos	162

(a) Beschränkung der bei der Äquivalenzkontrolle anrechenbaren Verdienstchancen aufgrund der Gefahrtragungsregel	165
(b) Kein Fall der Substratsgefahr	167
(c) Begründung durch Arbeitnehmerschutzüberlegungen	168
(d) Konkretisierung bezüglich zielvereinbarungsbezogener Entgeltbestandteile	169
(4) Existenzschutz	172
(5) Rechtsfolge bei Sittenwidrigkeit	174
(6) Zusammenfassung	174
cc) Kontrollmaßstab der §§ 307 I 1, II, 308 f. BGB	176
dd) Allgemeine Angemessenheits- bzw. Billigkeitskontrolle	181
ee) Zusammenfassung	182
ff) Konsequenzen für die Praxis	184
b) Ermittlung der Bonushöhe	185
aa) Berechnung aufgrund eines formalisierten Verfahrens	185
(1) Bestimmung der Zielerreichung	186
(2) Verknüpfung von Zielerreichung und Bonushöhe	188
(a) Feste Budgetierung bzw. Grenzwerte für das Kollektivbudget	190
(b) Abhängigkeit vom Unternehmenserfolg	192
(c) Bestimmung durch den Arbeitgeber	194
bb) Summarisches Verfahren - einseitige Bonusfestsetzung durch den Arbeitgeber	197
cc) Zusammenfassung	199
c) Zielvereinbarungen mit Gruppen und Vereinbarung von Gruppenzielen	200
2) Dauer der Zielvereinbarungsperiode, Fälligkeit, Abschlagzahlungen	202
3) Flexibilisierungspotential - Änderung der Entgeltabrede und Lösen vom Zielvereinbarungssystem	205
a) Gesetzliche Ausgangslage	205
aa) Änderung arbeitsvertraglicher Entgeltabreden	206
bb) Änderung von Betriebsvereinbarungen, Sprecherausschussvereinbarungen und Tarifverträgen	208
b) Vertragliche Ausgestaltungsmöglichkeiten	209
aa) Widerrufsvorbehalt	209
bb) Freiwilligkeitsvorbehalt	212
cc) Befristung	217
dd) Bedingung	221
ee) Anrechnungsvorbehalt	221

c) Zusammenfassung	222
B. Die Zielfestlegung	224
I. Verhältnis von Zielfestlegung und Entgeltabrede	224
II. Zielvorgabe oder Zielvereinbarung?	227
1) Vertraglich vorgesehene Zielfestlegungsverfahren	230
2) Modus der tatsächlichen Zielfestlegung	232
3) Schranken der Vereinbarung eines Rechts zur Zielvorgabe	235
4) Zielfestlegung bei Gruppenzielen	236
5) Zusammenfassung	237
III. Mögliche Ziele	238
1) Allgemeine rechtliche Grenzen	239
2) Art der Ziele	242
a) Allgemeine Anforderungen	242
b) Standard- oder Zusatzaufgaben	245
aa) Zielspektrum bei Zielvorgabe	246
bb) Zielspektrum bei Zielvereinbarung	247
3) Zielschwierigkeit	248
4) Zusammenfassung	251
IV. Form	252
V. Dokumentation der Rahmen- / Leistungsbedingungen	252
C. Rechtsfolgen	254
I. Rechte und Pflichten des Arbeitnehmers	254
1) Recht auf und Pflicht zum Abschluss von Zielvereinbarungen	254
2) Auswirkungen auf die Arbeitspflicht	257
a) Konkretisierung oder Erweiterung der Arbeitspflicht	258
b) Keine Erfolgsverpflichtung	260
c) Bemühen um Erfolg	261
II. Rechte und Pflichten des Arbeitgebers	262
1) Pflicht zur Zielvorgabe und Zahlung des Zielbonus	262
2) Einschränkung des Direktionsrechts und seiner Ausübung	264
3) Pflicht zu unterstützenden Maßnahmen	269
III. Zusammenfassung	270

3. Teil - Zielerreichung und Zielkorrektur	272
A. Unterjährige Zielkorrektur	272
I. Erfordernis einer Zielkorrektur	273
1) Änderungen in der Erreichbarkeit der Ziele	273
2) Zielkorrektur aufgrund unternehmerischer Entscheidung oder Notwendigkeit	275
3) Auswirkungen von Arbeitsausfallzeiten	276
II. Lösung aufgrund allgemeiner vertragsrechtlicher Grundsätze	277
1) Anfechtung der Zielfestlegung	278
2) Anwendung von Leistungsstörungsregeln - §§ 323, 326, 615 BGB	279
3) Ergänzende Vertragsauslegung	281
a) Verhältnis zum Wegfall der Geschäftsgrundlage	282
b) Ausfüllungsbedürftige Vertragslücke	283
c) Korrektur einer Zielvorgabe	285
aa) Korrektur zu Gunsten des Arbeitnehmers	287
bb) Anpassung zu Lasten des Arbeitnehmers	290
d) Korrektur einer Zielvereinbarung	292
III. Möglichkeiten vertraglicher Gestaltung	295
IV. Zusammenfassung	297
B. Feststellung der Zielerreichung und Entstehen des Zielbonusanspruchs	299
I. Zielerreichung als Bedingungseintritt für das Entstehen des Vergütungsanspruchs oder als unverbindliches Bemessungskriterium	299
II. Verfahren zur Feststellung der Zielerreichung	300
1) Quantitative und qualitative Ziele - Tatsachenfeststellung oder Beurteilung?	302
2) Einseitige oder einvernehmliche Feststellung der Zielerreichung	303
a) Auslegung der vertraglichen Regelung	305
b) Bestimmung der Zielerreichung durch Tatsachenermittlung	306
c) Bestimmung der Zielerreichung im Wege der Beurteilung	307
3) Gerichtliche Kontrolle der festgestellten Zielerreichung	309
a) Kontrolle der durch den Arbeitgeber getroffenen Entscheidung	310
b) Kontrolle der durch Dritte getroffenen Entscheidung	313
c) Kontrolle bei fehlender Einigung ohne Kommissionsentscheid	315

d) Darlegungs- und Beweislast	315
4) Informations- und Unterrichtsrechte des Arbeitnehmers	317
5) Persönlichkeitsrecht der Arbeitnehmer und Datenschutz	319
6) Zusammenfassung	320
III. Berücksichtigung unvorhergesehener Fremdeinflüsse	321
1) Lösung aufgrund allgemeiner vertragsrechtlicher Grundsätze	322
a) Beurteilungs- und Ermessensspielraum bei der Feststellung der Zielerreichung bzw. der Bestimmung des Bonusanspruchs	323
b) Fiktion des Bedingungseintritts - § 162 BGB	324
c) Ergänzende Vertragsauslegung	325
aa) Regelungslücke	326
bb) Nachträgliche Berücksichtigung der Fremdeinflüsse	326
cc) Unvorhergesehene Fremdeinflüsse und Risikoordnung	329
dd) Anpassung der Ziele, Korrektur der Zielerreichung oder Unwirksamkeit der Zielfestlegung	332
2) Möglichkeiten der vertraglichen Ausgestaltung	334
3) Zusammenfassung	335
IV. Anspruchskürzung oder Wegfall bei unterjährigem Ausscheiden	336
1) Grundsätzlich zeitanteiliger Bonusanspruch	339
a) Abhängigkeit des Entgeltanspruchs von der erbrachten Arbeit	339
b) Beachtung der Bedingtheit des Zielbonusanspruchs	340
c) Minderung auch bei voller Zielerreichung	342
2) Zulässigkeit von Verfall- oder Stichtagklauseln	344
3) Zusammenfassung	349
V. Arbeitsausfallzeiten und Reduzierung der vertraglichen Arbeitszeit	349
1) Behandlung von Arbeitsausfallzeiten	350
a) Kürzung des Zielbonusanspruchs	350
aa) Grundregel des § 3261 BGB - Teilwegfall des Bonusanspruchs	350
bb) Abweichung durch Entgeltfortzahlungsregeln oder Vereinbarung	353
b) Fiktive Zielerreichung bzw. Zielkorrektur	355
aa) Reichweite der Entgeltfortzahlungsregeln	355
bb) Ergänzende Auslegung der Entgeltabrede	357
c) Möglichkeiten der vertraglichen Ausgestaltung	360
aa) Klarstellende Regelungen	360
bb) Abweichungen zu Ungunsten des Arbeitnehmers	361
(1) Abweichen von zwingenden Entgeltfortzahlungsvorschriften	361

(2) Proportionale Kürzung außerhalb zwingender Entgeltfortzahlung	363
(3) Überproportionale Kürzung außerhalb zwingender Entgeltfortzahlung	364
2) Reduzierung der vertraglichen Arbeitszeit	366
3) Zusammenfassung	366
VI. Fehlen bzw. Wegfall einer Zielfestlegung	367
1) Fehlen einer vertraglichen Regelung	368
a) Fortbestehen des Entgeltanspruchs	368
b) Anspruchsentstehung analog § 162 BGB	369
c) Anspruchsbestimmung nach § 315 III 2 BGB	370
d) Anspruch wegen Annahmeverzugs	373
e) Anspruchsermittlung im Wege ergänzender Vertragsauslegung	374
f) Eigene Auffassung	375
g) Schadensersatz	379
2) Vertragliche Regelung	380
3) Sonderkonstellation: mehrfache Zielbonuszahlung ohne Zielfestlegung	380
4) Zusammenfassung	382
VII, Sonstige arbeitsrechtliche Sanktionen	383
1) Verhaltensbedingte Kündigung	384
a) Verletzung von mit der Zielfestlegung verbundenen Pflichten	385
b) Allgemeine Schlecht- oder Minderleistung	386
c) Rechtsfolge	389
2) Personenbedingte Kündigung	389
3) Fazit	390
Zusammenfassung der wesentlichen Ergebnisse	392
Ausblick	405
Literaturverzeichnis	407