

RA Dr. Hans-Peter Löw, Frankfurt/M.

Zielvereinbarung, Zielerreichung und Bonusbudget – aktuelle Rechtsfragen zur variablen Vergütung

– Abgrenzung zu Zielvorgaben, Inhaltskontrolle, Möglichkeit einer Kombination von Zielvereinbarungen und Ermessensregelungen sowie Auswirkungen der Institutsvergütungsordnung –

RA Dr. Hans-Peter Löw ist Partner bei Allen & Overy LLP, Frankfurt/M. Der Autor dankt Frau Lisa Wantzen für ihre vielfältige Mitarbeit bei der Erstellung des Aufsatzes.

Kontakt: autor@der-betrieb.de

Rechtsfragen der variablen Vergütung im Arbeitsverhältnis sind nach wie vor hochaktuell. Die Zulässigkeit und Grenzen von Freiwilligkeits- und Widerrufsvorbehalten sowie Stichtagsregelungen sind durch die Rspr. weitgehend geklärt. Daneben sind aber auch neue Fragen aufgetaucht – wie etwa die nach der Feststellung der Zielerreichung sowie die Kombination von Zielvereinbarungen mit billigem Ermessen. Zur Lösung dieser Problematiken soll der Aufsatz einen Beitrag leisten.

I. Einleitung: Ausgestaltung von Zielvereinbarungen

Möchte der Arbeitgeber seine Arbeitnehmer durch die Zahlung eines Zielbonus zu mehr Leistung motivieren („*Management by Objectives*“¹), wird er typischerweise in einem Rahmenvertrag die generellen Regelungen zur Zielvereinbarung festhalten.² Die Rahmenregelung kann als individualvertragliche Regelung im Arbeitsvertrag oder kollektivrechtlich im Rahmen einer Betriebsvereinbarung oder eines Tarifvertrags getroffen werden.³

Auf Basis der Vorgaben des Rahmenvertrags werden anschließend die konkreten Ziele für das jeweilige Kalenderjahr vereinbart.⁴ Dabei können sowohl *quantitative* Kriterien (z.B. Geschäftsumsatz, Gewinn oder Kundenanzahl) als auch *qualitative* Kriterien (z.B. Kundenzufriedenheit) gewählt werden.⁵ Meist knüpfen die Ziele an die individuelle Leistung des Arbeitnehmers und an den Erfolg des Unternehmens in seiner Gesamtheit an.⁶

II. Abgrenzung zu Zielvorgaben

Zielvereinbarungen zeichnen sich dadurch aus, dass sich die Parteien des Arbeitsvertrags einvernehmlich auf die zu erreichenden Ziele einigen.⁷ Davon abzugrenzen sind Zielvorgaben,

bei denen der Arbeitgeber im Rahmen seines Direktionsrechts einseitig die Ziele vorgibt.⁸

Im Gegensatz zu Zielvereinbarungen hat der Arbeitnehmer daher bei Zielvorgaben kein Mitspracherecht.⁹ Die Zielvorgabe durch den Arbeitgeber unterfällt der Billigkeitskontrolle nach § 315 Abs. 3 BGB.¹⁰

Unterlässt der Arbeitgeber die konkrete Zielvorgabe, erfolgt nach der bisherigen Rspr. eine Leistungsbestimmung durch das Gericht nach § 315 Abs. 3 Satz 2 BGB.¹¹ Eine solche gerichtliche Leistungsbestimmung ist bei Zielvereinbarungen hingegen nicht möglich.¹²

III. Umfang der Inhaltskontrolle bei Zielvereinbarungen

Handelt es sich bei dem Rahmenvertrag um Regelungen in einem Arbeitsvertrag, sind diese Vorgaben meist vom Arbeitgeber vorformulierte Vertragsbedingungen, deren Inhalt anhand der §§ 305 ff. BGB zu überprüfen ist.¹³ Sowohl die konkreten Ziele als auch die Höhe der bei Erreichung der Ziele gewährten Vergütung sind jedoch als Hauptleistungspflicht keiner Inhaltskontrolle unterworfen.¹⁴ Die Rahmenregelung muss allerdings dem Transparenzgebot nach § 307 Abs. 1 Satz 2 BGB gerecht werden. Es muss für den Arbeitnehmer hinreichend erkennbar sein, welcher Bonusanspruch ihm bei Zielerreichung zusteht.¹⁵

Außerdem darf der Arbeitnehmer durch die Zielvereinbarung nicht unangemessen benachteiligt werden. So stellt etwa ein Freiwilligkeitsvorbehalt, mit dem sich der Arbeitgeber das Recht vorbehält, auch nach Erreichen der vereinbarten Ziele für das konkrete Geschäftsjahr frei über das „Ob“ der Zahlung des Zielbonus zu entscheiden, eine unangemessene Benachteiligung des Arbeitnehmers dar.¹⁶

Die durch die Zielvereinbarung versprochene erfolgsabhängige Vergütung steht im Synallagma zur erbrachten Arbeits-

1 Grobys/Panzer, StichwortKomm. Arbeitsrecht, 2. Aufl. 2016, Stichwort „Zielvereinbarung“ Rn. 1; HWK/Thüsing, ArbeitsrechtKomm., 7. Aufl. 2016, § 611 BGB Rn. 116.

2 Grobys/Panzer, a.a.O. (Fn. 1), Stichwort „Zielvereinbarung“ Rn. 2.

3 Thüsing, a.a.O. (Fn. 1), § 611 BGB Rn. 116; Däubler, ZIP 2004 S. 2209 (2210); Bauer/Diller/Göpfert, BB 2002 S. 882; Mauer, NZA 2002 S. 540.

4 Grobys/Panzer, a.a.O. (Fn. 1), Stichwort „Zielvereinbarung“ Rn. 2.

5 Löw/Glück, DB 2015 S. 187 (190).

6 Löw/Glück, DB 2015 S. 187 (191). Für Finanzdienstleistungsunternehmen, die in den Geltungsbereich der InstitutsVergV fallen, ist die Berücksichtigung individueller wie unternehmensbezogener Kriterien zwingend vorgeschrieben. Auf diese Besonderheiten soll hier nicht eingegangen werden.

7 Annuß, NZA 2007 S. 290.

8 Müller-Glöge, MünchKomm-BGB, 7. Aufl. 2016, § 611 Rn. 769.

9 Bordet/Raif, ArbRAktuell 2011 S. 607.

10 BAG vom 12.12.2007 – 10 AZR 97/07, DB 2008 S. 473 = NZA 2008 S. 409 (411); Salamon/Wessels, BB 2017 S. 885 (887).

11 LAG Köln vom 15.12.2014 – 5 Sa 580/14, RS1049001 = GWR 2015 S. 194 (mit Anm. Gatz); LAG Hessen vom 29.01.2002 – 7 Sa 836/01, BeckRS 2002, 30448607; LAG Düsseldorf vom 29.10.2003 – 12 Sa 900/03, RS0853421; offengelassen von BAG vom 12.12.2007, a.a.O. (Fn. 10); die nachträgliche Zielbestimmung durch das Gericht erscheint jedoch nicht sinnvoll, da die mit der Zielvorgabe bezweckte Motivation des Arbeitnehmers nach Ablauf des Bemessungszeitraums ohnehin nicht mehr erreicht werden kann und die Vorgabe der Ziele eine unternehmerische Entscheidung darstellt, die für das Gericht schwer nachvollziehbar sein wird.

12 BAG vom 12.12.2007, a.a.O. (Fn. 10), NZA 2008 S. 409 (412).

13 Grobys/Panzer, a.a.O. (Fn. 1), Stichwort „Zielvereinbarung“ Rn. 7.

14 Reinfelder, NZA-Beil. in Heft 01/2014 S. 10 (15).

15 Vgl. BAG vom 14.11.2012 – 10 AZR 783/11, DB 2013 S. 346 = NZA 2013 S. 1150 (1154); BAG vom 29.08.2012 – 10 AZR 385/11, DB 2012 S. 2942 = NZA 2013 S. 148 (150); BAG vom 12.12.2007, a.a.O. (Fn. 10), NJW 2008 S. 872 (873); Reinfelder, NZA-Beil. in Heft 01/2014 S. 10 (15).

16 BAG vom 19.03.2014 – 10 AZR 622/13, DB 2014 S. 1203 = NZA 2014 S. 595.

leistung; sie ist Bestandteil der Gegenleistung des Arbeitnehmers.¹⁷ Aufgrund dieses Entgeltcharakters kann der Zielbonus jedenfalls dann nicht wirksam unter einen Freiwilligkeitsvorbehalt gestellt werden, wenn für das Kalenderjahr bereits konkrete Ziele vereinbart wurden.¹⁸ Mit der Zielvereinbarung setzt der Arbeitgeber Leistungsanreize, sodass ein Vorbehalt des Arbeitgebers trotz Zielerreichung frei über die Gewährung der Bonuszahlung zu entscheiden, den Arbeitnehmer unangemessen benachteiligt (§§ 307 Abs. 1 Satz 1, Abs. 2 Nr. 1 und 2 BGB).¹⁹

IV. Feststellung der Zielerreichung

Haben die Parteien sich zu Beginn des jeweiligen Bonusjahres auf konkrete Ziele verständigt, deren Erreichung für die Höhe der Sonderzahlung maßgeblich sein soll, so ist es am Ende des Bonusjahres erforderlich, den Grad der jeweiligen Zielerreichung festzustellen. Das birgt vielerlei Konfliktpotenzial.

1. Darlegungs- und Beweislast für die Zielerreichung

Streiten sich die Parteien darüber, ob der Arbeitnehmer die ihm gesetzten Ziele erreicht hat, obliegt die Darlegungs- und Beweislast für den Grad der Zielerreichung grds. dem Arbeitgeber.

Das BAG hatte über eine Regelung zu entscheiden, bei der sich die persönliche Leistung des Arbeitnehmers nach der Realisierung vereinbarter Ziele richtete und die Höhe des Bonus im billigen Ermessen des Arbeitgebers (§ 315 BGB) lag. Es stellte fest, dass der Umfang der Darlegungspflicht vom Ausmaß des Bestreitens durch den Arbeitnehmer abhängt.²⁰ Nach einem abgestuften System der Beweislast muss der Arbeitgeber erst auf Bestreiten des Arbeitnehmers hin konkrete Bewertungen der Zielerreichung substantiiert begründen.²¹ Dem Arbeitgeber steht zudem ein Beurteilungsspielraum bei der Bewertung der Zielerreichung zu,²² sodass hinsichtlich der Art der Ziele zu differenzieren ist.²³

Ist die Erreichung *quantitativer* Ziele fraglich (z.B. der Unternehmensumsatz oder andere finanzielle Kennzahlen), obliegt dem Arbeitgeber ein konkreter Vortrag. Bei *qualitativen* Zielen (wie etwa dem Führungsverhalten) muss der Arbeitgeber bei Bestreiten des Arbeitnehmers nur die Beweggründe seiner Bewertung hinreichend konkretisieren und nachvollziehbar erläutern.²⁴

Im Gegensatz dazu hat das BAG bisher ausdrücklich offengelassen, welcher Partei die Darlegungs- und Beweislast für die Zielerreichung obliegt, wenn in der Zielvereinbarung alle Kriterien sowie ihre finanziellen Konsequenzen festgelegt sind und der Arbeitgeber keinen Ermessensspielraum nach § 315 BGB hinsichtlich der Höhe des Bonus hat.²⁵

Um Streitigkeiten zu vermeiden, kann es daher ratsam sein, möglichst konkrete Regelungen im Rahmenvertrag zur

Feststellung der Zielerreichung zu treffen.²⁶ Können sich die Parteien nicht über die Zielerreichung verständigen, kann die Betriebsvereinbarung ein Konfliktlösungsmodell vorsehen. So kann insb. dem Arbeitnehmer die Befugnis eingeräumt werden, eine innerbetriebliche Schlichtungsstelle anzurufen.²⁷

2. Einwand unrealistischer Ziele

Bisweilen kommt es vor, dass der Arbeitnehmer nach Ablauf der Zielperiode den Einwand erhebt, er habe die Ziele nicht erreichen können, weil der Arbeitgeber mit ihm unrealistische Ziele vereinbart habe. Zwar unterliegen die Ziele an sich nicht der Inhaltskontrolle der §§ 305 ff. BGB,²⁸ jedoch hat der Arbeitgeber die Pflicht, dem Arbeitnehmer realistische Ziele anzubieten.²⁹ Er muss dem Arbeitnehmer Ziele vorschlagen, die dieser nach einer auf den Zeitpunkt des Angebots abstellenden Prognose erreichen kann.³⁰ Ansonsten wird durch das Angebot eines unerreichbaren Zieles die Anreizfunktion einer Zielvereinbarung verfehlt. Die Leistungssteigerung des Arbeitnehmers und seine Motivation durch einen Zielbonus kann bei unerreichbaren Zielen nicht erfüllt werden.³¹

Welche konkreten Anforderungen ein Ziel erfüllen muss, um „erreichbar“ oder „realistisch“ zu sein, ist den Ausführungen des BAG jedoch nicht zu entnehmen.³² Es fragt sich, welcher Maßstab bei der Bewertung der Erreichbarkeit der Ziele zugrunde zu legen ist. Einerseits könnte man auf das Leistungsvermögen eines durchschnittlichen, vergleichbaren Arbeitnehmers abstellen. Geht man davon aus, dass der Arbeitnehmer grds. zu einer Arbeitsleistung von mittlerer Art und Güte gem. § 243 BGB verpflichtet ist,³³ könnte dieser Maßstab auch für die Erreichbarkeit von Zielen heranzuziehen sein.

Dagegen spricht aber, dass Zweck eines Zielvereinbarungssystems regelmäßig die Motivation des Arbeitnehmers zu einer über das gewöhnliche Maß hinausgehenden Arbeitsleistung ist. Die Arbeitsleistung mittlerer Art und Güte wird bereits mit dem Grundgehalt entlohnt.³⁴ Eine über den Maßstab mittlerer Art und Güte hinausgehende Arbeitsleistung schuldet der Arbeitnehmer aufgrund des Arbeitsvertrages nicht. Will der Arbeitgeber dem Arbeitnehmer dennoch solche – vertraglich nicht geschuldete – „Leistungsreserven“ entlocken, greift er hierbei häufig zum Instrument der variablen Vergütung. Die variable Vergütung dient also dem Zweck, den Arbeitnehmer zu einer überobligationsmäßigen Leistung zu motivieren. Von daher ist es angemessen, die Erreichbarkeit von Zielen danach zu bemessen, dass sie natürlich erreichbar sein müssen, aber eben nur unter deutlich überdurchschnittlichem Einsatz.

...

Der komplette zweiseitige Beitrag kann unter <https://recherche.der-betrieb.de/document.aspx?docid=DB1242927> abgerufen werden (als DER BETRIEB-Abonnent kostenfrei, als Nicht-Abonnent kostenpflichtig).

17 BAG vom 19.03.2014, a.a.O. (Fn. 16), NZA 2014 S. 595 (601); BAG vom 12.04.2011 – 1 AZR 412/09, RS0706796 = NZA 2011 S. 989 (991); BAG vom 12.12.2007, a.a.O. (Fn. 10), NZA 2008 S. 409 (412).

18 BAG vom 19.03.2014, a.a.O. (Fn. 16), NZA 2014 S. 595 (601); Salamon/Wessels, BB 2017 S. 885.

19 BAG vom 19.03.2014, a.a.O. (Fn. 16), NZA 2014 S. 595 (601).

20 BAG vom 14.11.2012, a.a.O. (Fn. 15), NZA 2013 S. 1150.

21 BAG vom 14.11.2012, a.a.O. (Fn. 15), NZA 2013 S. 1150 (1156).

22 BAG vom 14.11.2012, a.a.O. (Fn. 15), NZA 2013 S. 1150 (1156); vgl. für dienstliche Beurteilungen BAG vom 18.08.2009 – 9 AZR 617/08, RS0706186 = NZA 2010 S. 115.

23 BAG vom 14.11.2012, a.a.O. (Fn. 15), NZA 2013 S. 1150 (1156 f.).

24 BAG vom 14.11.2012, a.a.O. (Fn. 15), NZA 2013 S. 1150 (1156).

25 Vgl. BAG vom 14.11.2012, a.a.O. (Fn. 15), NZA 2013 S. 1150 (1157).