



Dr. Uwe Scheder

Rechtsanwalt
Fachanwalt für Arbeitsrecht
Fachanwalt für Handels- und Gesellschaftsrecht

Kanzlei Bayreuth: Löhestraße 11, 95444 Bayreuth,
Tel.: 09 21 / 75 66 0, Fax: 09 21 / 75 66 100

Kanzlei Weiden: Max-Reger-Straße 16, 92637 Weiden,
Tel.: 09 61 / 48 23 90, Fax: 09 61 / 4 82 39 20
www.fe-ls.de • info@fe-ls.de

Variable Zielvereinbarungen und ihre Tücken

Für viele Arbeitsverhältnisse, insbesondere bei Vertriebsmitarbeitern und Führungskräften, sind variable Vergütungsbestandteile ein wichtiger Bestandteil geworden, durch die ein Teil des Unternehmerrisikos in die Sphäre des Arbeitnehmers verlagert wird.

Gerade in wirtschaftlich ungewissen Zeiten ist es notwendig, dass einerseits die fixen Gehaltsbelastungen der Unternehmen sinken, andererseits Arbeitnehmer zu besonderen Leistungen motiviert werden. Die konkrete Ausgestaltung einer variablen Vergütungsregelung ist entscheidend dafür, ob Streitigkeiten zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer vermieden werden und, dass der Arbeitgeber nicht unverhältnismäßig hohe variable Vergütungen im Verhältnis zur Leistung bezahlen muss.

Hat der Arbeitgeber dem Arbeitnehmer eine erfolgsabhängige, von erreichten Zielen abhängige, variable Vergütung zugesagt, ist zwischen „Zielvereinbarungen“ und „Zielvorgaben“ zu unterscheiden.

Bei Zielvereinbarungen werden die Ziele, von deren Erreichen die variable Vergütung abhängt, von den Arbeitsvertragsparteien gemeinsam festgelegt. Demgegenüber werden Zielvorgaben allein vom Arbeitgeber getroffen, dem ein einseitiges Leistungsbestimmungsrecht i. S. d. § 315 Abs. 1 BGB eingeräumt ist. Ob eine Zielvereinbarung oder Zielvorgabe gewollt ist, ist durch Auslegung der vertraglichen Abrede zu ermitteln (BAG, Urteil vom 17.12.2020, 8 AZR 149/20).

Grundsätzlich sollte im Arbeitsvertrag nicht nur klar geregelt werden, ob eine Zielvereinbarung oder Zielvorgabe vereinbart sein soll, sondern insbesondere auch eine konkrete Systematik für die Berechnung einer variablen Vergütung im Arbeitsvertrag geregelt sein. Hierbei empfiehlt es sich, im Arbeitsvertrag zu regeln, dass die für die Berechnung notwendigen Zielvorgaben die Berechnungsgrundlagen der Zielvereinbarung einseitig vom Arbeitgeber vorgegeben werden dürfen. In diesem Fall kann gerichtlich die Zielvorgabe des Arbeitgebers nur nach § 315 Abs. 1 BGB auf Angemessenheit überprüft werden. Soweit sich der Arbeitgeber eine einseitige

Zielvorgabe im Arbeitsvertrag im Rahmen einer jährlichen Zieldefinition vorbehält, ist es seine persönliche Verpflichtung diese Zielvorgabe dem Arbeitnehmer auch rechtzeitig, idealerweise vor Beginn des Bemessungszeitraums (häufig Kalenderjahr), konkret vorzugeben. Kommt der Arbeitgeber dieser Verpflichtung schuldhaft nicht nach, kann dies nach Ablauf der Zielperiode einen Schadensersatzanspruch nach § 280 Abs. 1, Abs. 3 BGB in Verbindung mit § 283 Satz 1 BGB zu Gunsten des Arbeitnehmers auslösen. Eine Festlegung von Zielen für eine vergangene Zielperiode ist nicht mehr möglich, es tritt im juristischen Sinne die Unmöglichkeit ein, was letztendlich dazu führt, dass der Arbeitnehmer einen Anspruch auf 100 % seines variablen Vergütungsanspruchs hat.

Bei Zielvorgaben die aufgrund der arbeitsvertraglichen Regelung eine einvernehmliche Festlegung von Arbeitgeber und Arbeitnehmer voraussetzen, ist die Festlegung der Ziele nicht allein Aufgabe des Arbeitgebers. Vielmehr bedarf es der Mitwirkung des Arbeitnehmers.

Für die Mitwirkung des Arbeitnehmers reicht es allerdings aus, wenn er den Arbeitgeber zu Verhandlungen über die Zielvereinbarung auffordert. Sofern allein aus dem Verschulden des Arbeitnehmers eine Zielvereinbarung nicht zustande gekommen ist, begründet dies die Verletzung einer vertraglichen Nebenpflicht, die im Falle der Untätigkeit beider Parteien dazu führt, dass der Arbeitnehmer weder einen Anspruch auf die variable Vergütung, noch auf einen entsprechenden Schadensersatzanspruch hat. (BGH, a.a.O.)

Empfehlung für die Praxis:

1. Für eine variable Vergütungsregelung ist zunächst die Entscheidung zu treffen, ob eine Zielvereinbarung bereits im Arbeitsvertrag definiert werden soll oder sich der Arbeitgeber vorbehält, dass er dem Arbeitnehmer eine variable Vergütung in Form jährlich neu festgelegter Ziele (Unternehmens- und/oder persönliche Ziele) gewährt. Umso klarer und einfacher nachvollziehbar eine Regelung ist, umso weniger Streitpotenzial begründet

sie. Die Regelung muss insbesondere Sachverhalte berücksichtigen, wenn der Arbeitnehmer nicht die gesamte Abrechnungsperiode tätig ist (beispielsweise ruht das Arbeitsverhältnis wegen einer Elternzeit oder einer sonstigen Vereinbarung mit dem Arbeitgeber) oder das Arbeitsverhältnis innerhalb einer Abrechnungsperiode beginnt oder endet.

2. Es ist im Arbeitsvertrag festzulegen, wie und wann Zielvorgaben im Hinblick auf die Höhe der variablen Vergütung definiert werden.
3. Sofern eine Zielvorgabe jährlich einvernehmlich mit dem Arbeitnehmer festzulegen ist, empfiehlt es sich für Arbeitgeber, sich einen festen Rhythmus für Zielvorgabegespräche zu definieren (beispielsweise im November für das nächste Kalenderjahr). Kann im Gespräch keine einvernehmliche Zielvorgabe festgelegt werden, ist die Zielvorgabe vom Arbeitgeber einseitig vorzugeben. Es liegt dann am Arbeitnehmer, seine Änderungswünsche kund zu tun, auf die der Arbeitgeber nur dann eingehen muss, wenn die Zielvorgaben des Arbeitgebers von der ursprünglich vertraglich vereinbarten Zielvorgabe unangemessen abweichen.
4. Der Arbeitgeber muss auch für den Fall einer vertraglich geregelten einvernehmlichen Festlegung eine Zielvorgabe verhindern, dass dem Arbeitnehmer ohne konkrete Leistung eine 100% Zielerfüllung (fiktiv) zugeschrieben wird, wenn keine einvernehmlich Zielvorgabe erreicht werden kann. Als Rettungsanker könnte eine Formulierung gewählt werden, wonach dem Arbeitgeber für diesen Fall ein einseitiges Zielvorgaberecht zugestanden wird, dass dem billigen Ermessen des § 315 I BGB entsprechen muss.

Es ist jedem Arbeitgeber zu empfehlen, die Beratung eines Fachanwalts für Arbeitsrecht im Hinblick auf die Formulierung einer variablen Vergütungsvereinbarung und im Hinblick auf die Festlegung der Abläufe der jährlichen Zielvereinbarung einzuholen.