

# Inhaltsübersicht

Abkürzungsverzeichnis — **XVII**

Literaturverzeichnis — **XXI**

Kapitel 1

Überblick: Bedeutung von variablen Entgeltsystemen in der unternehmerischen Praxis — **1**

Kapitel 2

Die Grundlagen: Strukturformen des Arbeitsentgelts — **5**

Kapitel 3

Generelle Flexibilisierungsinstrumente im Individualarbeitsrecht — **25**

Kapitel 4

Bestands- und erfolgsabhängige Entgeltgestaltung im Individualarbeitsrecht — **69**

Kapitel 5

Die betriebsverfassungsrechtliche Bedeutung — **133**

Kapitel 6

Gestaltungsmöglichkeiten bei den wichtigsten Formen variabler Entgeltsysteme — **171**

Kapitel 7

Vor- und Nachteile der Personalführung durch variable Entgeltsysteme — **229**

Kapitel 8

Umsetzung des Konzepts in der Praxis: Die Einführung variabler Entgeltsysteme — **241**

Kapitel 9

Muster — **249**

Kapitel 10

Ausblick — **263**

Stichwortverzeichnis — **265**

# **Inhaltsverzeichnis**

Abkürzungsverzeichnis — **XVII**

Literaturverzeichnis — **XXI**

## **Kapitel 1**

### **Überblick: Bedeutung von variablen Entgeltsystemen in der unternehmerischen Praxis**

- A. Bedeutung des Entgelts in der historischen Entwicklung — **1**
- B. Bedeutung des Arbeitsrechts im Wandel — **3**

## **Kapitel 2**

### **Die Grundlagen: Strukturformen des Arbeitsentgelts**

- A. Grundvergütung — **5**
- B. Zulagen und Zuschläge — **6**
- C. Aufwendungsersatz — **7**
  - I. Begriff und Abgrenzung — **7**
  - II. Arbeitsrechtliche Bedeutung — **8**
- D. Einmalzahlungen — **10**
  - I. Anlassbezogene Leistungen, insbesondere Urlaubs- und Weihnachtsgelder — **10**
  - II. Tantiemen — **11**
  - III. Sonstige leistungs- oder erfolgsabhängige Sonderzahlungen (Boni, Prämien etc.) — **12**
    - 1. Ermessensabhängige Festsetzung — **12**
    - 2. Festsetzung nach Zielen — **13**
      - a) Individualerfolgsbezogene Ziele — **14**
      - b) Gruppenerfolgsbezogene Ziele — **14**
      - c) Unternehmens-, konzern- oder spartenerfolgsbezogene Ziele — **15**
      - d) Mischformen — **15**
  - IV. Einzelfallbezogene Festsetzung oder dauerhaftes Leistungssystem — **16**
    - 1. Einzelfallbezogene Festsetzung — **16**
    - 2. Dauerhaftes Leistungssystem — **17**
    - 3. Zielvereinbarungen oder Zielvorgaben — **18**
  - E. Provisionen — **18**
  - F. Aktienoptionen — **21**

## Kapitel 3

### Generelle Flexibilisierungsinstrumente im Individualarbeitsrecht

- A. Basisabsicherung durch Mindestfixvergütung — 25
  - I. Gesetzliches Leitbild des Arbeitsverhältnisses — 25
  - II. Gleichbehandlungspflichten — 26
  - III. Kollektivrechtliche Pflichten — 28
  - IV. Sittenwidrige Arbeitsentgelte — 30
- B. Reichweite und Grenzen der Gestaltung freiwilliger Vergütungsbestandteile — 32
  - I. Freiwilligkeit von Vergütungsbestandteilen — 32
  - II. Kein laufendes Arbeitsentgelt — 34
  - III. Einmalige Leistungen — 38
  - IV. Wiederkehrende Leistungen — 39
  - V. Reichweite des Freiwilligkeitsvorbehaltes — 40
    - 1. Totalvorbehalt — 40
    - 2. Freiwilligkeitsvorbehalt hinsichtlich des Anspruchsgrundes — 43
    - 3. Freiwilligkeitsvorbehalt der Höhe nach — 44
  - VI. Erklärung des Freiwilligkeitsvorbehaltes — 46
    - 1. Leistungen mit kollektivem Bezug — 46
      - a) Anwendungsfall betriebliche Übung — 46
      - b) Kollektiver Charakter des Freiwilligkeitsvorbehaltes — 47
      - c) Konkreter oder pauschaler Freiwilligkeitsvorbehalt — 48
    - 2. Individualvereinbarungen (§ 305b BGB) — 49
      - a) Begriff und Abgrenzung — 49
      - b) Freiwilligkeitsvorbehalte bei Individualabreden — 50
    - 3. Sonstige individuelle Zusageformen — 51
- C. Befristung von Entgeltbestandteilen — 52
  - I. Abgrenzung zu Einmaleistungen — 52
  - II. Rechtliche Grenzen — 53
    - 1. Prüfungsmaßstab — 53
    - 2. Sachliche Gründe für die Befristung von Entgeltbestandteilen — 54
    - 3. Transparenzkontrolle — 56
- D. Änderungsvorbehalte — 57
  - I. Begriff und Abgrenzung — 57
  - II. Widerrufsvorbehalt — 57
  - III. Bezugnahme auf externe Regelungswerke — 62
    - 1. Dynamische Bezugnahme auf Tarifverträge — 62
    - 2. Dynamische Bezugnahme auf einseitige Regelungswerke des Arbeitgebers — 62
    - 3. Dynamische Bezugnahme von Betriebsvereinbarungen — 63
  - IV. Direktionsrecht — 66

**Kapitel 4****Bestands- und erfolgsabhängige Entgeltgestaltung im Individualarbeitsrecht****A. Betriebstreueleistungen — 69****I. Begriff — 69**

1. Abgrenzung und Leistungszweck — 69
2. Bedeutung der formulierten Anspruchsvoraussetzungen — 69
3. Leistungen mit Mischcharakter — 71

**II. Regelungsschranken — 73**

1. Höhe des Anspruchs — 73
2. Variabilisierungsmöglichkeiten — 73
3. Grenzen von Bindungsklauseln — 75
  - a) Rückzahlungsklauseln — 75
  - b) Stichtagsklauseln — 77
4. Transparenzkontrolle — 79

**B. Erfolgsabhängige Leistungen — 81****I. Erscheinungsformen — 81**

1. Tantiemen — 81
2. Bonus-, Prämien- und sonstige Sonderzahlungen — 83

**II. Anknüpfungspunkte der Erfolgskomponente — 83****III. Rechtliche Grenzen — 84**

1. Unerheblichkeit der Möglichkeit einer Einflussnahme — 84
2. Grenzen des Bezugszeitraums und Bindungswirkung — 85
  - a) Zielsetzung und Bezugszeitraum — 85
  - b) Arbeitnehmerbindung für den Bezugszeitraum und Stichtagsregelungen — 86
3. Rahmen- und ausfüllende Einzelregelungen — 90
4. Erreichbarkeit der Ziele — 92
  - a) Zielvereinbarungen — 92
    - aa) Grundsätze der freien Entgeltvereinbarung — 92
    - bb) Transparenzkontrolle — 93
  - b) Zielvorgaben — 95
    - aa) Billigkeitskontrolle bei einseitigem Leistungsbestimmungsrecht — 95
    - bb) Grenzen des Direktionsrechts bei tätigkeitsbezogenen Zielen — 96
    - cc) Bedeutung des Direktionsrechts bei wirtschaftlichen Zielen — 97
    - dd) Erreichbarkeit der Ziele — 97
    - ee) Gewichtung der Ziele — 99
5. Zeitpunkt der Festlegung der Ziele — 100

6.	Anpassung bestehender Zielvereinbarungen oder -vorgaben im laufenden Bezugszeitraum — <b>101</b>
a)	Interessenlage — <b>101</b>
b)	Anpassungsansprüche — <b>102</b>
aa)	Anpassung von Zielvorgaben — <b>103</b>
bb)	Anpassung von Zielvereinbarungen — <b>104</b>
7.	Exkurs: Rechtsfolgen unterbliebener bzw. fehlerhafter Zielvereinbarung oder -vorgaben — <b>107</b>
a)	Fehlen einer Zielvorgabe oder Zielvereinbarung — <b>107</b>
aa)	Grundsatz und Ausnahmefall — <b>107</b>
bb)	Fehlende Zielvorgabe — <b>108</b>
cc)	Fehlen einer Zielvereinbarung — <b>109</b>
dd)	Schadensersatzanspruch bei fehlenden Zielen — <b>110</b>
b)	Fehlerhafte Zielvorgaben oder -vereinbarungen — <b>114</b>
<b>IV.</b>	<b>Arbeitsunfähigkeit und sonstige Fehlzeiten — 115</b>
1.	Gestaltungsmöglichkeiten — <b>115</b>
a)	Grenzen der Berücksichtigung von Anwesenheitszeiten — <b>116</b>
b)	Arbeitsunfähigkeit — <b>116</b>
aa)	Entwicklung der Rechtsprechung, Regelung des § 4a EFZG — <b>116</b>
bb)	Bemessung der Kürzung nach § 4a EFZG — <b>118</b>
c)	Elternzeit, Pflegezeit, Wehrdienst — <b>120</b>
d)	Mutterschutz — <b>122</b>
e)	Erholungsurlaub — <b>122</b>
f)	Kurzarbeit — <b>122</b>
2.	Fehlende Gestaltung — <b>123</b>
<b>C.</b>	<b>Wertungsmodelle des VorstAG — 124</b>
I.	Wertungsmodelle — <b>124</b>
II.	Übertragbarkeit auf Arbeitsverhältnisse — <b>126</b>
<b>D.</b>	<b>Besonderheiten für Banken und Versicherungen — 127</b>
I.	Institutsvergütungsverordnung — <b>127</b>
II.	Versicherungsvergütungsverordnung — <b>131</b>

## **Kapitel 5**

### **Die betriebsverfassungsrechtliche Bedeutung**

<b>A.</b>	<b>Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates — 133</b>
I.	Überblick — <b>133</b>
II.	Mitbestimmung bei Fragen der betrieblichen Entgeltgestaltung — <b>134</b>
1.	Inhalt des Mitbestimmungsrechts — <b>134</b>
2.	Entgeltgrundsätze — <b>134</b>

3. Einmalzahlungen — 136
4. Mitbestimmung bei Einführung und Änderung — 137
a) Mitbestimmung bei der Einführung — 137
b) Mitbestimmung bei der Änderung — 140
5. Rechtsfolgen fehlender Beteiligung des Betriebsrates — 144
6. Zuständigkeit der Einigungsstelle — 145
III. Flankierende Mitbestimmungsrechte — 147
1. Verhalten der Arbeitnehmer im Betrieb — 147
2. Technische Überwachungseinrichtungen — 149
3. Beurteilungsgrundsätze — 151
4. Berufsbildung — 152
a) Berufsbildung — 152
b) Mitbestimmung bei der betrieblichen Berufsbildung — 153
c) Mitbestimmung bei der außerbetrieblichen Berufsbildung — 154
5. Weitere denkbare Anknüpfungspunkte einer Mitbestimmung — 155
B. Ausübung der Mitbestimmung — 156
I. Regelungsabrede — 156
II. Betriebsvereinbarungen — 157
1. Unmittelbare und zwingende Geltung — 157
2. Zustandekommen — 158
3. Rechtliche Grenzen — 160
a) Regelungssperre des § 77 Abs. 3 BetrVG — 160
b) Regelungsschranke des § 75 BetrVG — 162
4. Günstigkeitsvergleich — 163
5. Beendigung der Betriebsvereinbarung — 164
a) Befristung — 164
b) Aufhebung — 165
c) Kündigung — 165
d) Nachwirkung — 166
III. Zuständigkeitsverteilung zwischen Betriebs-, Gesamtbetriebs- sowie Konzernbetriebsrat — 168

## Kapitel 6

### Gestaltungsmöglichkeiten bei den wichtigsten Formen variabler Entgeltsysteme

A. Arbeitnehmerbindung durch Betriebstreueleistungen — 171
I. Funktion und Bedeutung als Personalführungsinstrument — 171
II. Rechtliche Gestaltung — 173
1. Arten von Betriebstreueleistungen — 173
2. Bindungszeiträume — 173
3. Vergangenheits- oder zukunftsbezogene Bindungszeiträume — 174

4.	Quantitative Grenzen — 176
5.	Ausschluss von Leistungen mit Mischcharakter — 178
6.	Betriebstreuleistung und Beendigungstatbestände — 179
7.	Behandlung von Ruhenszeiten oder sonstigen Zeiten ohne aktive Erbringung einer Arbeitsleistung — 180
8.	Rückzahlungsklauseln — 181
III.	Flexibilisierungsmöglichkeiten — 182
1.	Einmalige Leistungen — 182
2.	Widerrufsvorbehalte — 183
3.	Flexibilisierung der Anspruchshöhe — 184
B.	Tantiemen — 186
I.	Funktion und Bedeutung als Personalführungsinstrument — 186
II.	Rechtliche Gestaltung — 188
1.	Bemessungsgrundlagen — 188
2.	Bemessungsfaktoren — 193
3.	Anknüpfung an die aktive Erbringung einer Arbeitsleistung und Berücksichtigung von Ruhenszeiten — 194
4.	Ausschluss des Anspruchs bei unterjährigem Bestand des Arbeitsverhältnisses — 194
III.	Flexibilisierungsmöglichkeiten — 195
1.	Einmalige Leistungen — 195
2.	Widerrufsvorbehalt — 197
3.	Variabilisierung der Tantiemebemessung — 201
C.	Zielvereinbarungssysteme — 203
I.	Begriff und Bedeutung als Personalführungsinstrument — 203
II.	Rechtliche Gestaltungen — 207
1.	Rahmen- und/oder Einzelvereinbarungen — 207
a)	Undurchführbarkeit bei abschließender Dauerregelung — 207
b)	Kombination aus abstrakter Rahmen- und ausfüllender Einzelregelung — 209
2.	Gegenstand der Zielkomponenten — 213
3.	Gewichtung der einzelnen Zielkomponenten — 216
4.	Bezugszeitraum — 218
5.	Bemessung der Ziele und Graduierung der Bewertung — 220
6.	Feststellung der Zielerreichung — 223
a)	Zeitpunkt — 223
b)	Entscheidungszuständigkeit — 224
c)	Auskunftsanspruch des Arbeitnehmers — 226

**Kapitel 7****Vor- und Nachteile der Personalführung durch variable Entgeltsysteme**

- A. Einmalige Leistungen oder dauerhafte Leistungssysteme — 229
  - I. Ausschluss zukünftiger Rechtsansprüche durch Freiwilligkeitsvorbehalte — 229
  - II. Begrenzung des Leistungszeitraums durch Befristungen — 231
  - III. Dauerhafte Leistungssysteme — 232
- B. Bestandsabhängige Entgeltsysteme — 232
- C. Erfolgsabhängige Entgeltsysteme — 234
  - I. Steigerung der Motivation — 234
  - II. Notwendigkeit einer Zielidentifikation — 235
  - III. Anreize und Fehlanreize — 238
  - IV. Leistungsgerechtigkeit des Entgelts und Personalkostenflexibilisierung — 239

**Kapitel 8****Umsetzung des Konzepts in der Praxis: Die Einführung variabler Entgeltsysteme**

- A. Entscheidungsprozess — 241
  - I. Vorfragen des Entscheidungsprozesses — 241
  - II. Folgefragen des Entscheidungsprozesses — 243
    - 1. Erste Stufe: Abstrakt-generelle Fragen — 243
    - 2. Zweite Stufe: Individuelle Einzelfragen — 244
    - 3. Dritte Stufe: Zeitliche Komponenten — 245
- B. Gleichbehandlungspflichten bei der Einführung neuer Entgeltsysteme — 246
  - I. Gleichbehandlung in der Reihe — 246
  - II. Gleichbehandlung in der Zeit — 247

**Kapitel 9****Muster**

- A. Einmalige Leistungen — 249
- B. Widerrufsvorbehalt — 250
- C. Befristete Leistungen — 250
- D. Betriebsvereinbarungsoffene Vertragsgestaltung — 251
- E. Betriebstreueleistungen — 251
- F. Tantiemevereinbarung — 252

- G. Rahmenvereinbarung zu einem Zielvereinbarungssystem — 253**
- H. Betriebsvereinbarung zu einem Zielvereinbarungssystem — 257**
- I. Zielvereinbarung für einen Jahreszeitraum — 259**

**Kapitel 10**

- Ausblick — 263**

- Stichwortverzeichnis — 265**