

# Inhaltsübersicht

Abkürzungen	23
Einleitung	27
A. Abschluss von Zielvereinbarungen	31
I. Begriffsbestimmung	31
II. Aufbau und zentrale Modalitäten von Zielvereinbarungen	34
III. Abgrenzung zu anderen erfolgsbezogenen	
Vergütungsmethoden	35
1. Provision	36
2. Tantieme	37
3. Akkordlohn	38
4. Weitere leistungs- bzw. ergebnisorientierte Vergütungen	39
5. Andere zusätzliche Entgeltbestandteile	44
IV. Abgrenzung: Zielvereinbarung – Zielvorgabe	46
V. Abgrenzung: Werkvertrag – Arbeitsvertrag mit	
Erfolgsorientierung	51
VI. Rechtsgrundlagen	55
1. Individualvertragliche Vereinbarung	56
2. Tarifvertrag	58
3. Betriebsvereinbarung	63
4. Betriebliche Übung	66
VII. Beispiele von Zielvereinbarungen in der Praxis	69
1. Tarifrechtliche Ausgestaltung	69
2. Individualvertragliche Ausgestaltungen	86
B. Inhalt von Zielvereinbarungen	91
I. Verschiedene Arten von Zielen	91
1. „Harte“ Ziele	91
2. „Weiche“ Ziele	91
II. Zulässigkeit der Ziele	93
1. Zielvereinbarungen als Allgemeine Geschäftsbedingungen	94
2. § 138 BGB	107
3. § 134 BGB i. V. m. einem Schutzgesetz	118
III. Freiwilligkeitsvorbehalte	122
1. Freiwilligkeitsvorbehalt im Hinblick auf die	
Bonuszahlung im laufenden Bezugszeitraum	125
2. Freiwilligkeitsvorbehalt im Hinblick auf die	
Bonuszahlung für zukünftige Bezugszeiträume	127

<b>3. Freiwilligkeitsvorbehalt im Hinblick auf zukünftige Zielvereinbarungen</b>	<b>131</b>
<b>IV. Kürzungs- Anschluss- und Rückzahlungsklauseln</b>	<b>133</b>
1. Zulässigkeit von Ausschlussklauseln	134
2. Zulässigkeit von Kürzungsklauseln	140
3. Zulässigkeit von Rückzahlungsklauseln	140
<b>V. Abänderungsanspruch/Anpassungsklauseln</b>	<b>141</b>
<b>VI. Diskriminierungsverbot, Gleichbehandlung und Maßregelungsverbot</b>	<b>142</b>
1. Diskriminierung durch Ausschluss von Mitarbeitern vom Zielbonussystem	144
2. Verstoß gegen den arbeitsrechtlichen Gleichbehandlungsgrundsatz	151
3. Verstoß gegen das Maßregelungsverbot	154
<b>C. Durchführung von Zielvereinbarungen</b>	<b>157</b>
I. Leistungsstörungen durch den Arbeitnehmer	157
1. Untätigkeit des Arbeitnehmers im Hinblick auf die Zielerreichung	157
2. Nichterreichen der Ziele	161
3. Vom Arbeitnehmer zu vertretende Unmöglichkeit der Zielerreichung	163
II. Leistungsstörung durch den Arbeitgeber	165
1. Nichtverhandeln von Zielen	165
2. Wissentliche Festsetzung unmöglichlicher Ziele	180
3. Durch den Arbeitgeber verschuldete Unmöglichkeit der Zielerreichung	180
III. Sonstige Leistungsstörungen	182
1. Von keiner Seite zu vertretende Unmöglichkeit der Zielerreichung	182
2. Fehlende Zielvereinbarung mangels Einigung	184
3. Wegfall der Geschäftsgrundlage	185
4. Fehlzeiten infolge Krankheit des Arbeitnehmers	189
5. Streitigkeiten bei der Zielfeststellung	195
<b>IV. Zielvereinbarungen und betriebliche Mitwirkungsrechte</b>	<b>198</b>
1. § 87 BetrVG	198
2. Die Mitbestimmungstatbestände des § 87 BetrVG im Einzelnen	202
3. Zustimmungserfordernis des Betriebsrats nach § 94 BetrVG	231
4. Informationsrechte des Betriebsrats	234

<b>5. Initiativrecht des Betriebsrats im Hinblick auf die einzelnen Mitbestimmungsrechte</b>	<b>245</b>
<b>D. Beendigung von Zielvereinbarungen</b>	<b>257</b>
I. Kündigung	257
II. Befristung	258
1. Anwendbarkeit des Teilzeit- und Befristungsgesetzes	259
2. Rechtslage vor Einführung des Teilzeit- und Befristungsgesetzes	261
3. Rechtslage nach Einführung des Teilzeit- und Befristungsgesetzes	263
4. Anwendung der Rechtsprechung zur Befristung von Arbeitsvertragsbedingungen auf Zielvereinbarungen	265
5. Kontrolle vorformulierter Befristungsabreden	270
6. Befristung durch Tarifverträge oder Betriebsvereinbarungen	272
7. Ergebnis	272
III. Widerruf	274
1. Die Kernbereichsrechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts	275
2. Anwendung auf Zielvereinbarungen	276
3. Rechtslage bei Formularverträgen	279
IV. Auflösende Bedingung	282
1. Die Rechtsprechung	283
2. Teile des Schrifttums	284
3. Stellungnahme und Ergebnis	284
<b>E. Ergebnisse der Arbeit/Schlussthesen</b>	<b>287</b>
Literaturverzeichnis	299

# Inhaltsverzeichnis

Abkürzungen	23
Einleitung	27
A. Abschluss von Zielvereinbarungen	31
I. Begriffsbestimmung	31
II. Aufbau und zentrale Modalitäten von Zielvereinbarungen	34
III. Abgrenzung zu anderen erfolgsbezogenen	
Vergütungsmethoden	35
1. Provision	36
2. Tantieme	37
3. Akkordlohn	38
4. Weitere leistungs- bzw. ergebnisorientierte Vergütungen	39
a) Leistungszulagen/-prämien	39
b) Incentive-Programme	44
5. Andere zusätzliche Entgeltbestandteile	44
a) Gratifikationen/sonstige Sonderleistungen und	
Zulagen	44
b) „Cafeteria-Modelle“	45
IV. Abgrenzung: Zielvereinbarung – Zielvorgabe	46
V. Abgrenzung: Werkvertrag – Arbeitsvertrag mit	
Erfolgsorientierung	51
VI. Rechtsgrundlagen	55
1. Individualvertragliche Vereinbarung	56
2. Tarifvertrag	58
a) Zweistufiges Modell	61
b) Dreistufiges Modell	62
3. Betriebsvereinbarung	63
4. Betriebliche Übung	66
VII. Beispiele von Zielvereinbarungen in der Praxis	69
1. Tarifrechtliche Ausgestaltungen	69
a) Öffentlicher Dienst	69
aa) Tarifabschluss 2005	69
bb) Das Beispiel Gütersloh	72
b) Bank- und Versicherungsgewerbe	75
aa) Tarifvertrag variable Vergütung Bank 2003	75
bb) Tarifvertrag Volksbanken und	
Raiffeisenbanken 2003	77
c) Verkehrssektor	79
d) Krankenkassen	79

e) Energiesektor	81
f) Metall- und Elektroindustrie	82
2. Individualvertragliche Ausgestaltungen	86
a) Beispiel 1	88
b) Beispiel 2	89
<b>B. Inhalt von Zielvereinbarungen</b>	<b>91</b>
I. Verschiedene Arten von Zielen	91
1. „Harte Ziele“	91
2. „Weiche Ziele“	91
II. Zulässigkeit der Ziele	93
1. Zielvereinbarungen als Allgemeine Geschäftsbedingungen	94
a) Grundsätzliche Voraussetzung für eine AGB-Kontrolle	94
aa) Ansicht: Arbeitnehmer sind Verbraucher	96
bb) Gegenansicht	97
cc) Die Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichtes	98
dd) Stellungnahme	99
b) Inhaltskontrolle gemäß § 307 BGB	100
aa) AGB-Kontrolle von Vergütungsvereinbarungen	100
(1) Tarifvertragliche Regelungen als Maßstab der Entgeltkontrolle gemäß § 307 Abs. 1 und 2 BGB	101
(2) Gegenansicht	102
(3) Stellungnahme	102
(4) Ergebnis	104
bb) AGB-Kontrolle sonstiger Zielvereinbarungsinhalte	104
cc) Sicherung des Äquivalenzprinzips	106
2. § 138 BGB	107
a) Grobe Äquivalenzstörung	108
b) Ausnutzung von Übermacht	114
c) Sonstige Fälle	116
3. § 134 BGB i. V. m. einem Schutzgesetz	118
a) Strafrechtliche Verbotsnormen	119
b) Arbeitsrechtliche Schutzbestimmungen	122

<b>III. Freiwilligkeitsvorbehalte</b>	<b>122</b>
1. Freiwilligkeitsvorbehalt im Hinblick auf die Bonuszahlung im laufenden Bezugszeitraum	125
2. Freiwilligkeitsvorbehalt im Hinblick auf die Bonuszahlung für zukünftige Bezugszeiträume	127
a) Freiwilligkeitsvorbehalt unzulässig	127
b) Gegenansicht	127
c) Stellungnahme	129
d) Ergebnis	131
3. Freiwilligkeitsvorbehalt im Hinblick auf zukünftige Zielvereinbarungen	131
a) Freiwilligkeitsvorbehalt zulässig	131
b) Stellungnahme	132
<b>IV. Kürzungs-, Ausschluss- und Rückzahlungsklauseln</b>	<b>133</b>
1. Zulässigkeit von Ausschlussklauseln	134
a) Teile des Schrifttums	134
b) Gegenansicht im Schrifttum	134
c) Ansicht der Rechtsprechung	135
d) Stellungnahme	137
2. Zulässigkeit von Kürzungsklauseln	140
3. Zulässigkeit von Rückzahlungsklauseln	140
<b>V. Abänderungsanspruch/Anpassungsklauseln</b>	<b>141</b>
<b>VI. Diskriminierungsverbot, Gleichbehandlung und Maßregelungsverbot</b>	<b>142</b>
1. Diskriminierung durch Ausschluss von Mitarbeitern vom Zielbonussystem	144
a) Ausschluss von Zeiten des Mutterschutzes bei der Entgeltberechnung	146
b) Ausschluss von Teilzeitbeschäftigen	147
c) Ausschluss befristeter Arbeitsverhältnisse	150
2. Verstoß gegen den arbeitsrechtlichen Gleichbehandlungsgrundsatz	151
3. Verstoß gegen das Maßregelungsverbot	154
<b>C. Durchführung von Zielvereinbarungen</b>	<b>157</b>
I. Leistungsstörungen durch den Arbeitnehmer	157
1. Untätigkeit des Arbeitnehmers im Hinblick auf die Zielerreichung	157
a) Pflichtverletzung und arbeitsrechtliche Konsequenzen	158

b) Stellungnahme	159
c) Ergebnis	160
<b>2. Nichterreichen der Ziele</b>	<b>161</b>
a) Pflichtverletzung und arbeitsrechtliche Konsequenzen	161
b) Stellungnahme	161
c) Ergebnis	163
<b>3. Vom Arbeitnehmer zu vertretende Unmöglichkeit der Zielerreichung</b>	<b>163</b>
<b>II. Leistungsstörungen durch den Arbeitgeber</b>	<b>165</b>
<b>1. Nichtverhandeln von Zielen</b>	<b>165</b>
a) Zielverhandlung – Vertragspflicht oder Obliegenheit des Arbeitgebers?	165
b) Bonusanspruch bei fehlender Zielfestlegung: Die Position der Rechtsprechung	168
aa) Ergänzende Vertragsauslegung, §§ 133, 157 BGB	168
(1) LAG Köln, 7. Kammer und ArbG München: Anspruch auf volles Zielgehalt	168
(2) LAG Köln, 2. Kammer: Ergänzende Vertragsauslegung	169
(3) LAG Hamm (Westfalen), 3. Kammer: Darlegungs- und Beweislast hinsichtlich Anhaltspunkte zur Vertragsauslegung beim Arbeitnehmer	170
bb) Entsprechende Anwendung des § 315 BGB	170
(1) Bundesgerichtshof und Hessisches LAG: Darlegungs- und Beweislast beim Arbeitnehmer	170
(2) ArbG Düsseldorf und LAG Düsseldorf: Darlegungs- und Beweislast beim Arbeitgeber	171
cc) Schadenersatzanspruch gemäß §§ 283 S. 1, 28 Abs. 1 und 3 BGB	172
c) Bonusanspruch bei fehlender Zielfestlegung: Die Ansichten im Schrifttum	173
aa) Leistungsbestimmung nach billigem Ermessen	173
bb) Ergänzende Vertragsauslegung	173

cc) Kein Bonusanspruch, sofern Arbeitnehmer keine Zielfestlegung fordert	174
d) Stellungnahme	174
aa) Zielvorgabe	175
(1) Einfaches Unterbleiben einer Zielvereinbarung	175
(2) Verweigerung der Zielvorgabe durch den Arbeitgeber	177
bb) Unterbliebene Zielfestlegung bei echter Zielvereinbarung	178
(1) Einfaches Unterlassen einer Zielvereinbarung	178
(2) Weigerung des Arbeitgebers, Zielgespräche zu führen	179
<b>2. Wissentliche Festsetzung unmöglicher Ziele</b>	180
<b>3. Durch den Arbeitgeber verschuldete Unmöglichkeit der Zielerreichung</b>	180
<b>III. Sonstige Leistungsstörungen</b>	182
1. Von keiner Seite zu vertretende Unmöglichkeit der Zielerreichung	182
2. Fehlende Zielvereinbarung mangels Einigung	184
3. Wegfall der Geschäftsgrundlage	185
4. Fehlzeiten infolge Krankheit des Arbeitnehmers	189
a) Entgeltfortzahlung und Bonushöhe	189
b) Ausschlussklauseln	192
aa) Auffassung der Rechtsprechung und von Teilen des Schrifttums	193
bb) Gegenansicht im Schrifttum	194
cc) Stellungnahme	194
c) Ergebnis	195
5. Streitigkeiten bei der Zielfeststellung	195
a) Streitigkeiten über den Zielerreichungsgrad bei messbaren Zielen	196
b) Streitigkeiten über den Zielerreichungsgrad bei „weichen“ Zielen	196
c) Beweislast für das Erreichen der Ziele	197
<b>IV. Zielvereinbarungen und betriebliche Mitwirkungsrechte</b>	198
1. § 87 BetrVG	198
a) Grundsätzliche Voraussetzungen des § 87 BetrVG	199

b) Vorrang einer tariflichen Regelung gemäß § 87 Abs. 1 BetrVG	200
c) Verhältnis zu § 77 Abs. 3 BetrVG	201
<b>2. Die Mitbestimmungstatbestände des § 87 BetrVG</b>	
<b>im Einzelnen</b>	202
a) § 87 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG	202
aa) Mitbestimmung bei der Einführung von Zielvereinbarungssystemen	203
(1) Die Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts	203
(2) Abweichende Ansicht im Schrifttum	204
(3) Stellungnahme	205
(4) Ergebnis	207
bb) Mitbestimmung bei der Durchführung von Zielvereinbarungssystemen	207
(1) Fragestellung	207
(2) Stellungnahme	209
(3) Ergebnis	210
b) § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG	211
aa) Ansicht der Rechtsprechung und von Teilen des Schrifttums	212
bb) Gegenansicht	213
cc) Stellungnahme	213
c) § 87 Abs. 1 Nr. 10 BetrVG	215
d) § 87 Abs. 1 Nr. 11 BetrVG	218
aa) Ansicht der Rechtsprechung	218
bb) Abweichende Ansicht von Teilen des Schrifttums	219
cc) Stellungnahme	221
(1) Streitentscheidung	221
(2) Anwendung der von der Rechtsprechung aufgezeigten Grundsätze auf Zielvereinbarungen	222
(a) Unternehmensergebnisse als vereinbartes Ziel	223
(b) Zielbonusvereinbarungen ohne zusätzliche Leistungspflicht	223
(c) Zielbonusvereinbarungen mit zusätzlicher Leistungspflicht	223
e) § 87 Abs. 1 Nr. 13 BetrVG	229

<b>3. Zustimmungserfordernis des Betriebsrats</b>	
nach § 94 BetrVG	231
<b>4. Informationsrechte des Betriebsrats</b>	234
a) Die Ansicht des Bundesarbeitsgerichts	235
b) Ansichten im Schriftum	236
aa) Nur eingeschränktes Informationsrecht	236
bb) Umfassendes Informationsrecht	238
c) Stellungnahme	239
aa) Begrenzung des Informationsanspruchs gemäß § 106 Abs. 2 BetrVG analog	239
bb) Abgestuftes Informationsrecht bei Zielvereinbarungen	241
cc) Begrenzung des Informationsanspruchs über das Persönlichkeitsrecht anderer Arbeitnehmer	243
d) Ergebnis	244
<b>5. Initiativrecht des Betriebsrats im Hinblick auf die einzelnen Mitbestimmungsrechte</b>	245
a) Initiativrecht nach § 87 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG	246
aa) Initiativrecht gerichtet auf die Einführung eines Zielvereinbarungssystems	247
bb) Initiativrecht nach Einführung eines Zielvereinbarungssystems	248
b) Mitbestimmung nach § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG	248
c) Mitbestimmung nach § 87 Abs. 1 Nr. 10 BetrVG	249
aa) Initiativrecht gerichtet auf die Einführung eines Zielbonussystems	249
(1) Ansicht der Rechtsprechung und von Teilen des Schriftums	249
(2) Gegenansicht im Schriftum	250
(3) Stellungnahme	251
bb) Initiativrecht nach Einführung eines Zielbonussystems	253
d) Initiativrecht nach § 87 Abs. 1 Nr. 11 BetrVG	253
aa) Initiativrecht gerichtet auf die Einführung eines Zielbonussystems	253
bb) Initiativrecht nach Einführung eines Zielbonussystems	254

<b>D. Beendigung von Zielvereinbarungen</b>	<b>257</b>
I. Kündigung	257
II. Befristung	258
1. Anwendbarkeit des Teilzeit- und Befristungsgesetzes	259
a) Die Position der Rechtsprechung	259
b) Die Ansichten im Schrifttum	260
c) Stellungnahme	260
2. Rechtslage vor Einführung des Teilzeit- und Befristungsgesetzes	261
a) Die Rechtsprechung	261
b) Ansicht von Teilen des Schrifttums	263
3. Rechtslage nach Einführung des Teilzeit- und Befristungsgesetzes	263
a) Ansicht des Bundesarbeitsgerichtes	263
b) Ansicht von Teilen des Schrifttums	264
c) Stellungnahme	264
4. Anwendung der Rechtsprechung zur Befristung von Arbeitsvertragsbedingungen auf Zielvereinbarungen	265
a) Kritik an der bisherigen Rechtsprechung	265
aa) Dogmatische Herleitung	265
bb) Abgrenzung des Kernbereichs	266
b) Sachgründe für die Befristung von Zielvereinbarungen	267
aa) Befristung der Zielbonus-Rahmenvereinbarung	267
bb) Befristung der einzelnen Zielvereinbarung auf die Zielerreichungsperiode	269
5. Kontrolle vorformulierter Befristungsabreden	270
6. Befristung durch Tarifvertrag oder Betriebsvereinbarung	272
7. Ergebnis	272
III. Widerruf	274
1. Die Kernbereichsentsprechung des Bundesarbeitsgerichts	275
2. Anwendung auf Zielvereinbarungen	276
a) Anwendung der bisherigen Rechtsprechung	276
b) Stellungnahme	277
3. Rechtslage bei Formularverträgen	279
a) Klauselverbot nach § 308 Nr. 4 BGB	279
b) Inhaltskontrolle gemäß § 307 BGB	280

c) Rechtslage bei Altfällen	281
d) Weitere Angemessenheitskontrolle gemäß § 315 BGB	282
<b>IV. Auflösende Bedingung</b>	<b>282</b>
1. Die Rechtsprechung	283
2. Teile des Schrifttums	284
3. Stellungnahme und Ergebnis	284
<b>E. Ergebnisse der Arbeit/Schlussthesen</b>	<b>287</b>
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>299</b>