

## Variable arbeitsvertragliche Vergütungsmodelle

### **Die Zielvereinbarung**

Zielvereinbarungen sind ein Konzept, bei dem zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer konkrete Ziele vereinbart werden, die bis zum Ende eines bestimmten Beurteilungszeitraumes vom Arbeitnehmer erreicht werden sollen. Möglich sind dabei Gruppenzielvereinbarungen als auch Zielvereinbarungen mit einzelnen Arbeitnehmern.

In der betrieblichen Praxis werden Zielvereinbarungen in ihrer klassischen Form als Personalführungsinstrument verwendet, können aber auch einen Entgeltbezug aufweisen. Bei der Vereinbarung eines Zielbonus handelt es sich um einen variablen Vergütungsbestandteil im Gehaltsgefüge des Mitarbeiters. Im Gegensatz zur Provision kann durch Zielvereinbarungen die Vergütung an alle Aufgaben des Mitarbeiters gekoppelt werden.

Es gibt quantifizierbare Ziele und qualitative Ziele, wobei letztere oftmals einer genauen Messbarkeit entzogen sind.

Beispiele für quantifizierbare Ziele:

- Qualitätssicherung
- Controlling
- Reduzierung der Anzahl von Kundenbeschwerden/Kostenquote
- etc.

Beispiele für qualitative Ziele:

- Verbesserung der Kundenzufriedenheit etc.

Am Anfang einer jeden Zielvereinbarung steht ein so genanntes Zielvereinbarungsgespräch. Dabei sind zwei Vorgehensweisen denkbar: bei einer so genannten Zielvorgabe legt die Unternehmensführung in alleiniger Kompetenz die zu erreichenden Ziele fest und gibt sie in Form einer Anordnung als "verbindliche Richtschnur" vor (autoritäre Variante).

Die Grundkonzeption der Zielvereinbarungen sieht allerdings vor, dass die Festlegung der Zielgrößen in einem größeren, kooperativen Prozess zwischen der Unternehmensführung und den Mitarbeitern erfolgen soll. Der Mitarbeiter soll am Zielbildungsprozess teilhaben, so

dass die eigenen Ziele der Beschäftigten und die Unternehmensziele zur Deckung gebracht werden können. So soll eine motivatorische Wirkung, aber auch eine stärkere Realitätsnähe und eine höhere Identifikation des Beschäftigten mit "seinen" Zielen und damit letztlich mit dem Unternehmen herbeigeführt werden.

Letztlich soll das Konzept "Führen durch Zielvereinbarungen" aber auch zur Selbstorganisation des Systems beitragen, da eine Zielhierarchie der Koordination aller Unternehmensteile dienen und die unternehmenspolitische Steuerung erheblich erleichtern soll.

Seinen maßgeblichen Ursprung hat das Zielvereinbarungskonzept in dem vom US-Amerikaner Peter Drucker entwickelten Ansatz des "Management by Objectives" (MbO), das heißt des "Führens mit Zielen". Die Unternehmensführung als Spitze des Unternehmens legt Rahmenziele und strategische Pläne fest. Diese Ziele werden kaskadenförmig auf die untergeordneten Organisationseinheiten heruntergebrochen, Oberziele (Unternehmensvisionen) werden also in Subziele zerlegt und den hierarchischen Ebenen und Abteilungen so zugeordnet, dass das Unternehmen insgesamt über ein inhaltlich aufeinander abgestimmtes Zielsystem verfügt.

Neben dem MbO-Ansatz ist das Zielvereinbarungsverfahren auch auf die so genannte "Goal-Setting" Theorie zurückzuführen. Danach gelten Ziele als die zentralen Determinanten und Regulatoren menschlichen Handelns. Sie entfalten ihre Steuerungsfunktion durch Aufmerksamkeitslenkung, Anstrengungsmobilisierung und Erhöhung der Ausdauer, zudem begünstigen Sie die Herausbildung geeigneter Handlungsstrategien.

Die vier wesentlichen Anforderungen, die demnach an Ziele zu stellen sind, sind die folgenden:

-es bedarf einer hohen Zielakzeptanz bzw. Zielbindung auf Seiten der Mitarbeiter; je mehr der Beschäftigte das Ziel als sein eigenes verinnerlicht, desto mehr wächst auch der Leistungsgrad der Mitarbeiter an. Um eine weitere Motivationssteigerung zu erreichen, ist der Einsatz von Belohnungen in Form von variabler Vergütung sinnvoll.

-der Schwierigkeitsgrad der vereinbarten Ziele hat eine besondere Motivationswirkung und soll vom Mitarbeiter als Herausforderung empfunden werden.

-spezifische und herausfordernde Ziele führen zu einem höheren Leistungsgrad als vage Vorgaben.

-dem so genannten "Feedback " kommt ein besonderes Gewicht zu, da Ziele besonders dann motivational wirken, wenn sie mit möglichst ständigen Rückmeldungen über die erzielten Ergebnisse gekoppelt werden.

Zielvereinbarungen haben ein breites Einsatzspektrum, da mit ihnen unterschiedliche Zwecke verfolgt werden können. Die Vereinbarungen werden eingesetzt in:

- der Personalführung/Kommunikation

- in der Personalbeurteilung/-Planung/-Auswahl/-Entwicklung

- in der Entgeltpolitik/leistungsbezogene Entlohnung
- sowie in der Steuerung der Leistungserstellungsprozesse

#### Zielvereinbarungen mit Entgeltcharakter

Zielvereinbarungen können mit einem finanziellen Anreiz verbunden werden, in der Regel durch Vereinbarung eines variablen Vergütungsbestandteiles (so genannter Zielbonus). Dieser Vergütungsbestandteil kann wie eine Leistungszulage entweder einmalig oder aber auch jährlich ausgezahlt werden. In der Regel wird dabei die Zulage im Anschluss an den Zielvereinbarungszeitraum, also nach Ende der Laufzeit, ausgezahlt.

Wird ein laufendes Entgelt gewährt, wird die Zulage regelmäßig monatlich zusammen mit dem normalen Entgelt ausgezahlt. Ihre Höhe richtet sich dann nach dem Ergebnis des vergangenen Zielvereinbarungszeitraum. Sie kann nach oben oder unten geändert werden, wenn nach dem Ende des aktuellen Zielvereinbarungszeitraum eine Veränderung der Leistung erkennbar ist. Als motivatorisch vorteilhafter wird jedoch die Einmalzahlung angesehen, da auf Grund des unmittelbaren zeitlichen Zusammenhangs von Beurteilung und Zahlung dem Mitarbeiter diese Verknüpfung wesentlich bewusster wird und dadurch die Anreizwirkung steigt.

Im außertariflichen Bereich sind verschiedene Ausgestaltungen der Zielvereinbarungen möglich. Am häufigsten werden die so genannten Jahreszielgehälter vereinbart. Dabei setzt sich das Jahreszielgehalt aus einem fixen Grundgehalt und einem variablen Entgeltbestandteil zusammen. Dieser variable Anteil wird häufig in Form einer Bonuszahlung festgelegt und ersetzt alle bisherigen Zulagen (z. B. freie Prämien wie Weihnachtsgeld und Urlaubsgeld, geplante individuelle überdurchschnittliche Gehaltserhöhung, allgemeine Gehaltserhöhungen). Mischformen verschiedener Vergütungsstücken sind allerdings auch möglich. Dabei kann neben der Kombination Festgehalt und Zielbonus als weitere Komponente eine leistungsabhängige Provision und/oder eine Tantieme gezahlt werden. Die Kombination mit Sachleistungen ist ebenfalls möglich (z. B. Firmenwagen).

Das Jahreszieleinkommen (Grundgehalt plus variabler Bestandteil) ist erreicht, wenn die in den Zielvereinbarungen festgelegten Komponenten zu 100 Prozent erreicht sind. Falls diese Ziele übertroffen werden, kann auch ein Maximaleinkommen (best case) festgelegt werden. Demgegenüber beläuft sich das Minimaleinkommen (worst case) auf das vereinbarte fixe Grundgehalt.

Die Aufschlüsselung des variablen Anteils ist einzelfallabhängig, in der Regel erfolgt ein Splitting nach Leistungs- und Erfolgsfaktoren, die sowohl von der individuellen Leistung des Mitarbeiters (bzw. von der Erreichung seiner quantitativen und/oder qualitativen Ziele) als auch vom wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens abhängen.

Zu beachten ist, dass qualitative Ziele nicht objektivierbar sind und somit von der subjektiven Einschätzung des Vorgesetzten abhängen. Häufig ist diese Art der Beurteilung mit der Festlegung einer Gehaltsbandlage verknüpft, innerhalb derer sich das Grundgehalt des Mitarbeiters bewegen soll: ein Mitarbeiter, der den Anforderungen voll entspricht und die geforderten persönlichen Kompetenzen aufweist, soll in der Mitte seines Gehaltsbandes sein Marktgehalt erreichen. Ergibt sich aus der Beurteilung jedoch eine bessere oder schlechtere Leis-

tung, so wandert der Mitarbeiter entsprechend seiner Leistung mit seiner Bandlage innerhalb des Gehaltsbandes nach oben oder unten.

### Rechtliche Fragen von Zielvereinbarungen

Zielvereinbarungen haben eine arbeitsvertragliche Rechtsnatur, und zwar unabhängig von ihrem Entgeltcharakter. Auch bei der Zielvereinbarung steht weiterhin die Arbeitsleistung, nicht hingegen das Erreichen des Zieles im Vordergrund. Der Arbeitnehmer übernimmt keine Erfolgsgarantie für die Verwirklichung der Ziele. Außer den negativen Vergütungsfolgen muss der Arbeitnehmer keine Sanktionen befürchten oder kann der Arbeitgeber gar den geschuldeten Erfolg einklagen. Die Parteien stehen sich weiterhin in ihrer ursprünglichen Rolle als Arbeitgeber und Arbeitnehmer gegenüber, die Arbeitsleistung selbst, und sei sie auch in Zielvereinbarungen mit Entgeltcharakter verknüpft, bleibt Inhalt des Schuldverhältnisses.

Sind Zielvereinbarungen über längere Zeit beabsichtigt, besteht Bedarf für eine Rahmenvereinbarung. Eine solche Rahmenvereinbarung kann den jährlichen Akt der Zielvereinbarungen erleichtern und sollte vor allem das Zielvereinbarungsverfahren, das "Feedback"-Verfahren und das Verfahren zur Ermittlung des vereinbarten Entgelts enthalten. Eine solche Rahmenvereinbarung kann bereits durch Übung entstehen, sollte aber der Rechtssicherheit wegen im Arbeitsvertrag vereinbart werden oder in einer zusätzlichen Vereinbarung bei Einführung des Zielvereinbarungskonzeptes.

In einem solchen Rahmenvertrag kann und sollte auch die Frage behandelt werden, ob der Arbeitnehmer zum Abschluss regelmäßiger Zielvereinbarungen mit dem Arbeitgeber verpflichtet ist und von wem die Initiative zu einer neuen Zielvereinbarung ausgehen soll. Eine solche Verpflichtung kann sich nur aus einer vertraglichen Vereinbarung ergeben. Die Vereinbarung eines Freiwilligkeitsvorbehaltes im Hinblick auf den Abschluss zukünftiger Zielvereinbarungen ist unzulässig, da es sich um eine arbeitsleistungsbezogene Sonderzahlung im Gegenseitigkeitsverhältnis zur Arbeitsleistung des Beschäftigten handelt. Eine zunächst befristete Einführung von Zielvereinbarungen, um deren Einsatz und Effizienz zu testen, ist dagegen nach den allgemeinen Regeln möglich.

Der Arbeitgeber muss bei der Implementierung von Zielvereinbarungen die allgemeinen rechtlichen Grenzen beachten. So dürfen Zielvereinbarungen nicht gegen ein gesetzliches Verbot verstoßen, sie dürfen nicht sittenwidrig sein (Wucher) und müssen einer arbeitsrechtlichen Inhaltskontrolle standhalten, sofern die Zielvereinbarungen vorformuliert sind. Ferner müssen die Zielvereinbarungen schriftlich nachgewiesen werden, da es sich um Arbeitsbedingungen im Sinne des Nachweisgesetzes handelt.

Der Arbeitgeber ist verpflichtet, bei Zielvereinbarungen mit Entgeltbezug im Falle der Zielerreichung die vereinbarte Vergütung zu zahlen. Voraussetzung dafür ist, dass der Arbeitgeber auch verpflichtet ist, nach Ablauf der Zielperiode das Erreichen der Ziele verbindlich festzustellen.

Erreicht der Arbeitnehmer die festgelegten Ziele nicht, so kann dies in Ausnahmefällen eine Pflichtverletzung darstellen. Diese Pflichtverletzung kann u. U. durch die einschlägigen arbeitsrechtlichen Maßnahmen (Abmahnung, verhaltensbedingten Kündigung wegen Pflichtverletzung im Leistungsbereich etc.) sanktioniert werden.

Häufig treten Veränderungen bezüglich der Ziele während der Zielperiode auf. Eine Krankheit des Mitarbeiters oder externe Faktoren können dazu führen, dass die anfangs festgelegten Ziele aufgrund der Dynamik der Ziele bis zum Ende des Zielvereinbarungszeitraums nicht realisierbar sind oder keinen Sinn mehr machen. Für diesen Fall sind dringend vertragliche Vorkehrungen in der Zielvereinbarung geboten, die eine Anpassung an die neuen Verhältnisse ermöglichen.

## **Die Provision**

Eine weitere Möglichkeit, arbeitsvertragliche Vergütungssysteme variabel zu gestalten, ist die Vereinbarung von Provisionen. Ähnlich wie beim Handelsvertreter wird auch im Arbeitsverhältnis dem Mitarbeiter eine Provision für die Vermittlung oder den Abschluss von Verträgen, die das Unternehmen auf Grund der Tätigkeit des Mitarbeiters mit anderen Unternehmen abschließt, gezahlt. Provisionsvereinbarungen finden sich vornehmlich im Versicherungsgewerbe sowie allgemein bei Außendienstmitarbeitern.

Die Provision verlangt, im Unterschied zu Ergebnisbeteiligungen, einen Kausalzusammenhang zwischen dem Geschäft, an dessen Wert der Arbeitnehmer mitbeteiligt wird, und seiner Tätigkeit. Die Provision ist ein leistungsbezogenes, erfolgsabhängiges Entgelt.

Provisionsvereinbarungen werden regelmäßig mit solchen Mitarbeitern abgeschlossen, die in ihrer Arbeitsleistung keinen detaillierten Weisungen unterliegen, sondern über Zeit und Ort ihrer Tätigkeit weitgehend selbst bestimmen können. Diese Voraussetzungen liegen vor allem bei Außendienstmitarbeitern vor. Die Provision wird als Leistungsanreiz erachtet, um den jeweiligen Beschäftigten für die Vermittlung von Geschäften zu motivieren.

Die Vorschriften des Handelsgesetzbuches zum Provisionsanspruch finden unmittelbar nur für den selbstständigen Handelsvertreter Anwendung, der regelmäßig kein Arbeitnehmer ist. Auf Arbeitsverhältnisse, die eine Provisionsvereinbarung enthalten, kommen diese Regelungen jedoch über die Verweisungsnorm aus dem Recht des Handlungsgehilfen zur Anwendung.

Es gibt verschiedene Modelle der Provision:

-Vermittlungsprovision: der Provisionsanspruch wird dadurch ausgelöst, dass ein Geschäft mit einem Dritten vermittelt oder abgeschlossen wird. Die Provision wird nach einem bestimmten Prozentsatz, abhängig von dem Wert des Geschäftes, berechnet.

-Bezirksprovision: die Bezirksprovision berechnet sich nach dem Wert der Geschäfte, die in einem dem Mitarbeiter übertragenen Bezirk anfallen. Der Mitarbeiter wird an allen Geschäften prozentual beteiligt, die in einem bestimmten Bezirk zu Stande gekommen sind. Umstritten ist die Frage, ob der Arbeitgeber einseitig die Änderung des Bezirkes des Arbeitnehmers bestimmen kann. Empfehlenswert ist in jedem Fall, sich ein entsprechendes Recht in der Vereinbarung mit dem Arbeitnehmer vorzubehalten.

-Inkassoprovision: bei der Inkassoprovision steht dem Arbeitnehmer ein Anspruch auf Provision für die von ihm auftragsgemäß eingezogenen Beträge zu.

-Umsatzprovision: bei der Umsatzprovisionen bemisst sich der Provisionsanspruch nach dem Wert sämtlicher Geschäfte einer Unternehmung bzw. Abteilung und nicht nur nach dem einzeln vermittelten Umsatz. Die Umsatzprovision führt daher zu einer Beteiligung an sämtlichen Geschäften eines Unternehmens und ist mit der Gewinnbeteiligung vergleichbar.

-Anteils- oder Leitungsprovisionen: hier erhält der Arbeitnehmer einen Anteil an den Vermittlungsprovisionen der ihm unterstellten Mitarbeiter.

Beachte: bei Arbeitnehmern entsteht die Bezirksprovision und die Inkassoprovision nur bei entsprechender Vereinbarung der Vertragsparteien im Arbeitsvertrag, da diese Tätigkeiten nicht zu den Aufgaben eines Arbeitnehmers gehören.

Die Entstehung des Anspruchs auf Provision setzt voraus, dass der Arbeitnehmer ein wirksames Drittgeschäft vermittelt hat (zu den Besonderheiten beim Bezirks- und Alleinvertreter siehe unten). Dieses Geschäft muss auch tatsächlich zustande gekommen sein, es sei denn, der Arbeitgeber hat den Geschäftsabschluss grundlos verweigert. Die Provision wird aber erst fällig, wenn das Drittgeschäft ausgeführt wird, spätestens also, wenn der Dritte an den Arbeitgeber leistet.

Ist das Geschäft auf die Tätigkeit mehrerer unabhängig oder zusammen arbeitende Arbeitnehmer zurückzuführen, so erwirbt grundsätzlich jeder einen Anspruch auf die volle Provision, es sei denn, dass abweichende Abreden besonders vereinbart sind. Wenn ein Team oder eine Gruppe gemeinsam an der Vermittlung von Geschäften arbeitet, empfiehlt sich hier also dringend, entsprechende vertragliche Regelungen zu treffen.

Eine Provisionsvereinbarung ist sittenwidrig, wenn dem Arbeitnehmer keine hinreichende Verdienstmöglichkeit eingeräumt wird (so genannter Lohnwucher). Der Arbeitnehmer muss darlegen, dass nicht nur er, sondern auch kein anderer auf Provisionsbasis beschäftigter Arbeitnehmer einen angemessenen Verdienst erzielt hat.

Provisionspflichtig sind auch solche Geschäfte, die mit Kunden geschlossen werden, die der Vertreter als Kunden für Geschäfte gleicher Art geworben hatte. Der Anspruch auf Provision entsteht deshalb auch bei solchen Geschäften, die zwar nicht unmittelbar auf die Tätigkeit des Arbeitnehmers zurückzuführen sind, aber mit Kunden geschlossen werden, die der Arbeitnehmer als neuen Kunden für Geschäfte der gleichen Art geworben hatte. Insofern genießt der Arbeitnehmer einen gesetzlichen Kundenschutz.

Voraussetzung ist, dass es sich um neue Kunden handelt. Neu geworben sind solche Kunden, die zuvor nicht in Geschäftsverbindung mit den Arbeitgeber gestanden haben, sondern erst durch den Arbeitnehmer dem Unternehmen zugeführt worden sind. Außerdem muss es sich um ein Geschäfte gleicher Art zwischen Arbeitgeber und Kunden handeln. Ein Geschäft gleicher Art ist z. B. dann abzulehnen, wenn es sich um zwei völlig verschiedene Produkte aus zwei verschiedenen Betriebsteilen handelt.

Eine Bezirksprovision liegt vor, wenn die Parteien vereinbaren, dass der Arbeitnehmer Provisionen für sämtliche Geschäfte mit Kunden eines bestimmten Bezirks oder mit einem bestimmten Kundenkreis erhält, auch wenn er an dem Zustandekommen nicht beteiligt war. Der Unternehmer oder andere Vertreter haben weiterhin das Recht, Geschäfte in diesem Bezirk abzuschließen. Wird eine Alleinvertretung vereinbart, darf der Unternehmer keine

Geschäfte mehr selber abschließen und macht sich gegebenenfalls wegen entgangenem Gewinn gegenüber dem Arbeitnehmer schadensersatzpflichtig.

Der Arbeitnehmer hat sowohl im Krankheitsfall gem. § 3 Abs. 1 Entgeltfortzahlungsgesetz für sechs Wochen als auch an Feiertagen einen Anspruch auf Fortzahlung der Provision. Dann muss jeweils der fiktive Provisionsanspruch berechnet werden, den der Arbeitnehmer im maßgeblichen Zeitraum verdient hätte. Auch im Falle der Abwesenheit des Arbeitnehmers wegen Urlaubs sind die Provisionszahlungen bei der Bestimmung des Urlaubsentgeltes zu berücksichtigen.

Die Höhe der Provision richtet sich grundsätzlich nach der Vereinbarung der Parteien, die in der Regel durch Arbeitsvertrag getroffen wird. Besteht eine solche Vereinbarung nicht, gilt die übliche Provision als vereinbart. Häufig wird die Mitarbeiter ein bestimmter monatlicher Betrag garantiert (so genanntes Fixum). Dieses Fixum ist zu unterscheiden von der Provisionsgarantie: während das Fixum neben der Provision gezahlt wird, hat die Provisionsgarantie zur Folge, dass die Mindestvergütung auf erworbene Provisionsansprüche verrechnet wird. Ein Anspruch auf Zahlung der Provision entsteht somit nur dann, wenn die Höhe der vermittelten/abgeschlossenen Geschäfte die Summe des Festgeltes und der Reisekosten des Mitarbeiters übersteigen.

Auch der Arbeitnehmer kann wie der Handelsvertreter neben dem Provisionsanspruch Hilfsansprüche in Form eines Abrechnungsanspruchs, eines Anspruchs auf Buchauszug, auf Mitteilung wesentlicher Umstände sowie auf Einsichtnahme der Geschäftsbücher geltend machen, um die Erfüllung seines Provisionsanspruchs sicherzustellen.

Eine Änderung der Provisionsbedingungen ist grundsätzlich nur durch Vertrag oder Änderungskündigung möglich. Eine einseitige Loslösung kann nur durch Ausübung eines Widerrufsvorbehalts (Grenze der Zulässigkeit: Zumutbarkeit für den Arbeitnehmer und billiges Ermessen), der vertraglich vereinbart sein muss, oder auf Grund einer Befristung in Betracht kommen.

Provisionen stellen beitragspflichtiges Arbeitsentgelt im Sinne des Sozialgesetzbuches dar, wenn sie in einem bestimmten Prozentsatz des Wertes eines abgeschlossenen oder vermittelten Geschäftes gemessen werden. Beiträge werden in den Zweigen der Sozialversicherung wie auch in der Arbeitslosenversicherung lediglich bis zur Beitragsbemessungsgrenze erhoben. Bei der Festlegung des Einkommens sind sowohl hinsichtlich der Beitragsbemessungsgrenze wie auch hinsichtlich der Jahresarbeitsentgeltgrenze die Provisionen zu berücksichtigen.

Werden Provisionen vom Arbeitgeber verspätet ausgezahlt, so müssen bereits abgeschlossene Beitragsberechnungen im vergangenen Lohnabrechnungszeitraum korrigiert werden. Da dieses Verfahren jedoch mit großem Aufwand verbunden ist, erweisen sich die Sozialversicherungsträger in den meisten Fällen nach vorheriger Absprache als großzügig und lassen meistens zu, dass bei zeitversetzter, aber monatlicher Auszahlung der Provision diese im Lohnabrechnungszeitraum der Auszahlung zur Beitragsberechnung herangezogen werden darf, während bei Zahlungen in größeren Abständen die Provision auf den gesamten Zahlungszeitraum verteilt wird.

Nicht der Versicherungspflicht in der gesetzlichen Krankensicherung unterliegt, wessen Arbeitsentgelt regelmäßig die Jahresarbeitsentgeltgrenze (2004: 46.053 €) überschreitet. Dieser Personenkreis kann zwischen einer freiwilligen Versicherung in der gesetzlichen sowie in der privaten Krankenversicherung wählen.

Autor & Ansprechpartner: RA Kai-Friedrich Niermann

[www.kfn-law.de](http://www.kfn-law.de)

[k@kfn-law.de](mailto:k@kfn-law.de)