

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

## **Kapitel 5**

### **Die betriebsverfassungsrechtliche Bedeutung**

- A. Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates — **133**
  - I. Überblick — **133**
  - II. Mitbestimmung bei Fragen der betrieblichen Entgeltgestaltung — **134**
    - 1. Inhalt des Mitbestimmungsrechts — **134**
    - 2. Entgeltgrundsätze — **134**

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. Betriebstreueleistung 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 Tantiembemessung — **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**