

Erfolgsabhängige Vergütung: Aktuelle Trends und Entwicklungen

Arbeitsrechts-Lunch am 24.09.2025

Kathrin Wenzel
Rechtsanwältin | Counsel
Fachanwältin für Arbeitsrecht

1. Zielbonus

- Die variable Vergütung ist dabei von der Erreichung bestimmter Ziele durch den Mitarbeiter abhängig.
- In der Praxis erfolgt meist eine Kombination von persönlichen Zielen und Unternehmenszielen.
- Die Festlegung der Ziele kann im Wege einer Zielvereinbarung oder einer Zielvorgabe erfolgen.
- **Zielvereinbarung**: Die Ziele werden einvernehmlich zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer festgelegt.
- **Zielvorgabe**: Die Ziele werden einseitig vom Arbeitgeber festgelegt.

2. Zeitpunkt der Zielfestlegung

Rechtsfolge einer verspäteten oder unterlassenen Zielfestlegung

- Bei einer verspäteten oder unterlassenen Zielvereinbarung/Zielvorgabe besteht ein Schadensersatzanspruch des Arbeitnehmers nach §§ 280 Abs. 1, Abs. 3 BGB iVm § 283 BGB.
- Hinsichtlich der Höhe des Schadensersatzes geht die Rechtsprechung grundsätzlich von einer vollen Zielerreichung aus.



- Werden keine oder zu spät Ziele vereinbart oder vorgegeben, steht dem Arbeitnehmer in der Regel der volle Bonusanspruch im Wege eines Schadensersatzanspruchs zu.



2. Zeitpunkt der Zielfestlegung

Rechtzeitigkeit der Zielfestlegung

- Der Zeitpunkt für den rechtzeitigen Zielaufstellungsprozess bemisst sich an der Motivations- und Anreizfunktion einer Zielfestlegung.
- Eine Motivations- und Anreizwirkung scheidet aus, wenn die Zielperiode bereits ganz oder sehr weit abgelaufen ist.
- Die Ziele sollten daher spätestens im ersten Quartal der Zielperiode festgelegt werden.
- Bei individuellen Zielen, die der Arbeitnehmer schon von Beginn an verfolgen muss, um die Ziele zu erreichen, kann auch eine frühere Zielfestlegung erforderlich sein.



2. Zeitpunkt der Zielfestlegung

Rechtzeitigkeit der Zielfestlegung

- Das BAG hat in seinem Urteil vom 19.02.2025 (Az.: 10 AZR 57/24) entschieden, dass die Grundsätze für Zielvereinbarungen auch auf Zielvorgaben anzuwenden sind.
- Arbeitgeber müssen daher auch Zielvorgaben so rechtzeitig an Arbeitnehmer bekanntgeben, dass diese ihre Anreiz- und Motivationswirkung noch entfalten können.

Praxistipp

- Der Zeitpunkt sowie die Art und Weise der Zielfestlegung sollte mit den Arbeitnehmern verbindlich festgelegt werden.
- Die Vereinbarung kann entweder in einer Rahmenvereinbarung, im Arbeitsvertrag oder im Rahmen einer Betriebsvereinbarung erfolgen.



3. Initiativpflicht des Arbeitgebers

- Initiativlast für den Zielvereinbarungsprozess trägt der Arbeitgeber.
- Nach neuerer Rechtsprechung des BAG setzt eine ordnungsgemäße Initiative des Arbeitgebers voraus, dass der Arbeitgeber die Zielvereinbarung ernsthaft zur Disposition stellt und dem Arbeitnehmer Gestaltungsspielraum zur Wahrung seiner Interessen einräumt.
- Der Arbeitgeber muss deutlich und ernsthaft zum Ausdruck bringen, dass er sich zu gewünschten Änderungen der Zielvereinbarung bereit erklärt.
- Es bedarf daher auf jeden Fall einer gemeinsamen Erörterung der Zielvereinbarung.



3. Initiativpflicht des Arbeitgebers

Praxishinweise

- Im Streitfall muss der Arbeitgeber darlegen, wie die Ziele zur Disposition standen und inwiefern darüber verhandelt wurde.
- Es müssen daher mit jedem Arbeitnehmer individuelle Zielvereinbarungsgespräche geführt werden, in welchen der Arbeitnehmer Änderungswünsche einbringen kann.
- Es ist nicht ausreichend, den Arbeitnehmern die Zielvereinbarungen lediglich zur Unterschrift vorzulegen.
- Die Verhandlungen zur Zielvereinbarung sollten daher genau dokumentiert werden. Nur so kann der Arbeitgeber seiner Darlegungs- und Beweislast in einem etwaigen Prozess nachkommen.



4. Zusammenspiel von Zielvereinbarung und Zielvorgabe

Entscheidung des BAG vom 03.07.2024 – 10 AZR 171/23

- Arbeitsvertragliche Klausel, dass für den Fall des Scheiterns einer Zielvereinbarung der Arbeitgeber die Ziele im Rahmen einer Zielvorgabe festlegen kann.
- Das BAG sah in dieser Klausel eine unangemessene Benachteiligung des Arbeitnehmers, so dass die Regelung wegen eines Verstoßes gegen § 307 Abs. 1 S. 1 , Abs. 2 BGB unwirksam ist.
- Nach Auffassung des BAG liegt die unangemessene Benachteiligung darin, dass der Arbeitgeber nach der Regelung jederzeit die Möglichkeit gehabt hätte, das Scheitern der Verhandlungen zu erklären und dann eine Zielvorgabe vorzunehmen.
- Die Regelung gibt dem Arbeitgeber damit ein Druckmittel an die Hand, das ihm ermöglicht die Ziele einseitig vorzugeben.
- **Auswirkungen auf die Gestaltungspraxis:** Die Klausel muss konkrete Fälle benennen, in denen von einem beidseitigen Scheitern der Verhandlungen ausgegangen werden kann.

5. Ermessensbonus

- Bei Vereinbarung eines Ermessensbonus legt der Arbeitgeber die Höhe des Bonus im Nachhinein nach billigem Ermessen gemäß § 315 BGB fest.
- Der Arbeitgeber hat in diesem Fall ein einseitiges Leistungsbestimmungsrecht.
- Der Arbeitgeber erhält dadurch ein höheres Maß an Flexibilität, da er die Höhe der potentiell zu erreichenden variablen Vergütung nicht im Vorhinein festgestellt werden muss.
- Arbeitgeber kann die verschiedenen Bemessungskriterien im Rahmen seines billigen Ermessens unterschiedlich gewichten.



5. Ermessensbonus

Billigkeitskontrolle

- Die Ausübung billigen Ermessens unterliegt der vollen gerichtlichen Kontrolle.
- Der Arbeitgeber hat damit im Streitfall darzulegen und ggf. zu beweisen, dass die Leistungsbestimmung billigem Ermessen entspricht.
- Hierbei kann allein die Verfehlung eines Anknüpfungspunktes unter Umständen nicht dazu führen, dass kein Bonus ausgezahlt wird.
- Wichtige Anforderung an eine billige Ermessensausübung ist, dass der Arbeitnehmer eine realistische Chance haben muss, den Bonus zu erhalten.



5. Fazit

- Bei Einführung eines variablen Vergütungssystems sind stets die Vor- und Nachteile von Ermessensleistungen und einer zielabhängigen Vergütung abzuwägen.
- Die Maßgaben des BAG zur Dispositivität und der grundsätzlichen Verhandlungsnotwendigkeit von Zielvereinbarungen sind künftig zu beachten. Dies macht eine ausführliche Dokumentation des Zielvereinbarungsprozesses erforderlich.
- Arbeitgeber sollten die Ziele so früh wie möglich, spätestens aber innerhalb des ersten Quartals aufstellen.
- Es muss auf die Vereinbarung angemessener und erreichbarer Ziele geachtet werden.
- Es sollten umfassende Rahmenregelungen als Leitplanke für die Durchführung eines variablen Vergütungssystems vereinbart werden.



Ihre Ansprechpartnerin



Kathrin Wenzel
Counsel | Rechtsanwältin
Fachanwältin für Arbeitsrecht
Arbeitsrecht in Deutschland,
München
+49 89 244408 417
kathrin.wenzel@dentons.com

Kathrin Wenzel ist Counsel im Münchner Büro von Dentons und Mitglied der Praxisgruppe Arbeitsrecht. Sie ist Fachanwältin für Arbeitsrecht und berät vornehmlich nationale und internationale Unternehmen in allen Bereichen des individuellen und kollektiven Arbeitsrechts sowie des Sozialversicherungsrechts. Sie unterstützt Unternehmen bei der Begründung und Beendigung von Arbeitsverhältnissen und verfügt über umfassende Erfahrung bei der Gestaltung von Arbeits- und Dienstverträgen sowie von sonstigen arbeitsvertraglichen Vereinbarungen, einschließlich der Implementierung von Vergütungsmodellen und der Gestaltung von Arbeitsbedingungen. Dabei vertritt sie Unternehmen auch vor den Arbeits-, Zivil- und Sozialgerichten.

Ferner verfügt sie über umfassende Erfahrungen bei der arbeitsrechtlichen Umsetzung von Restrukturierungen, Akquisitionen und Betriebsübergängen.

Kathrin Wenzel berät regelmäßig in betriebsverfassungsrechtlichen Fragen, einschließlich des Entwurfs von Betriebsvereinbarungen. Zudem berät sie Unternehmen zu allen Fragen des Fremdpersonaleinsatzes.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

In über 80 Ländern unterstützt Dentons Sie mit einer einzigartig globalen Aufstellung und lokal exzellenten Rechtsberatung bei allen Wachstumsbestrebungen, der Abwehr von Risiken, im operativen Geschäft und in sämtlichen Finanzierungsfragen. Dabei engagieren wir uns für Inklusion und Vielfalt, soziale Teilhabe und Nachhaltigkeit. Mit unserem polyzentrischen und zielorientierten Ansatz konzentrieren wir uns auf das, was für Sie am wichtigsten ist. www.dentons.com