

Leistungs- oder erfolgsabhängige Vergütung: Akkord, Prämie, Provision, Tantieme, Bonus, Zielvorgaben und Zielvereinbarungen

10.11.2020

Die meisten Arbeitsverhältnisse enthalten leistungsabhängige bzw. erfolgsabhängige Vergütungsbestandteile. Typische Leistungen sind Akkordlohn, Prämien, Provisionen, Tantiemen oder Boni. Streit gibt es oftmals über die Erfüllung von Zielvorgaben bzw. Zielvereinbarungen.



1. Formen leistungs- bzw. erfolgsabhängiger Vergütung

Typische Formen leistungs- oder erfolgsabhängiger Vergütung sind Folgende:

Akkordlohn ist eine Vergütung entsprechend der Anzahl der Arbeitsergebnisse. Insofern kommt Akkordlohn in erster Linie bei Tätigkeiten in Betracht, bei denen es um Geschwindigkeit geht und die leicht skalierbar sind, etwa die Anzahl verpackter Pakete.

Prämienlohn meint die Auszahlung für die Erreichung bestimmter Ziele. Prämien sind insofern dem Akkordlohn ähnlich. Allerdings werden Prämien auch gewährt, wenn der Arbeitnehmer das Ziel nicht allein erreichen kann (etwa Nichtabstiegsprämien im Fußball).

Tantiemen sind Beteiligungen am Unternehmenserfolg. Sie zielt darauf ab, das Interesse des Arbeitnehmers am Unternehmenserfolg zu steigern. Außerdem sichert es Arbeitgeber in Krisenzeiten ab, weil ausgeschlossen ist, dass variable Vergütungen trotz schlechter Geschäftsergebnisse zu leisten sind. Tantiemen richten sich typischerweise entweder auf den Reingewinn gemäß Handelsbilanz oder am Umsatz.

Provisionen sind Beteiligungen an vom Arbeitnehmer vermittelten Geschäften mit Dritten.

Als **Boni** werden Zahlungen verstanden, die für das Erreichen von Zielen aus **Zielvorgaben** oder **Zielvereinbarungen** gewährt werden.

2. Typische Fragen zum Akkordlohn und Prämienlohn

Akkordlohn gibt es in Form des Zeitakkords, Stückakkords, Gewichtsakkords, Maßakkords, Flächenakkords, Pauschalakkords oder Gruppenakkords.

Im Krankheitsfalle erhält der Arbeitnehmer den für ihn in der maßgeblichen regelmäßigen Arbeitszeit erzielbaren Durchschnittsverdienst fortgezahlt. Es ist also nicht möglich, während der Krankheit nur den Grundlohn fortzuzahlen (§ 4 Abs. 1a S. 2 EFZG).¹ Entsprechendes gilt für die Entgeltfortzahlung an Feiertagen oder im Annahmeverzug (§ 615 BGB).

Akkord- und Prämienlöhne sind auch bei der Berechnung des Urlaubsentgelts zu berücksichtigen (§ 11 Abs. 1 BUrlG). Maßgeblich ist jeweils der Lohn, der in den letzten 13 Wochen vor Urlaubsantritt erworben wurde.

Merke: Akkordlohn ist auch bei Krankheit und Urlaub fortzuzahlen.

¹ BAG 20.01.2010 – 5 AZR 53/09

3. Typische Fragen zu Tantiemen

Bei Tantiemen kommt es häufig zu Streitigkeiten, wenn vereinbart wird, dass die Tantieme nach **billigem Ermessen** (§ 315 Abs. 3 BGB) gewährt wird. Das ist etwa der Fall, wenn ein Arbeitgeber die Tantieme „*unter Berücksichtigung der Ertragslage individuell nach Leistungsgesichtspunkten*“ festsetzt.² Grundsätzlich ist eine solche Ermessenstantieme möglich. In diesem Fall können besonders gewichtige, außergewöhnliche Umstände sogar die Festsetzung des Bonus auf null rechtfertigen. Dies sogar dann, wenn die persönlichen Ziele des Arbeitnehmers erreicht wurden und nur die wirtschaftliche Lage des Unternehmens schlecht ist.³ Insbesondere vor dem Hintergrund, dass die Rechtsprechung zu Freiwilligkeits- bzw. Widerrufsvorbehalten äußerst streng ist, können Ermessenstantiemen für Arbeitgeber sinnvolle Instrumente zur Flexibilisierung der Vergütung sein.

Merke: Ermessensprämien sind möglich und für Arbeitgeber sinnvolle Flexibilisierungsinstrumente.

Scheidet ein Arbeitnehmer unterjährig aus, hat er einen Anspruch auf eine **zeitanteilige Tantieme**.⁴ Eine Stichtagsklausel, bei der die Tantieme vom Bestehen des Arbeitsverhältnisses zu einem bestimmten **Stichtag** abhängt, ist wegen des Vergütungscharakters der Tantieme unzulässig.⁵ Entsprechendes gilt für Freiwilligkeitsvorbehalte.

Merke: Stichtagsklauseln sind unwirksam!

Während **Krankheitszeiten** ist die Tantieme nicht zu kürzen. Hat der Arbeitnehmer im Bezugszeitraum jedoch gar nicht gearbeitet, hat er keinen Zahlungsanspruch.⁶ Bei der Berechnung des **Urlaubsentgelts** ist die Tantieme hingegen nicht zu berücksichtigen.

4. Typische Fragen zu Provisionen

Im Gegensatz zur Tantieme wird der Arbeitnehmer bei der Provision direkt an der Vermittlung oder dem Abschluss von Verträgen mit Dritten beteiligt. Rechtsgrundlage für Provisionen sind die §§ 87 bis 87c HGB. Diese Regelungen gelten gemäß § 65 HGB, außer die Regelung zur Bezirksvertretung (§ 87 Abs. 2 HGB) und zur Inkassoprovision (§ 87 Abs. 4 HGB) auch für Arbeitnehmer.

In aller Regel ist die **Provisionshöhe** vertraglich vereinbart. Sie kann aber auch nach billigem Ermessen (§ 315 Abs. 3 BGB) gewährt werden. Vgl. dazu meine Ausführungen zur Ermessenstantieme unter **3.**

Oftmals kommt es zu Streitigkeiten, wenn der Arbeitgeber seine **Vertriebsstruktur ändert** und der Arbeitnehmer dadurch schlechter als zuvor Provisionen verdienen kann. Grundsätzlich ist das zulässig, denn der Arbeitgeber ist nicht verpflichtet, an einem bestimmten Vertriebssystem oder einer bestimmten Vertriebsstruktur festzuhalten. Gegenteiliges gilt nur, soweit eine bestimmte Vertriebsstruktur (etwa eine regionale Alleinzuständigkeit des Arbeitnehmers) vertraglich vereinbart worden ist.

Provisionsansprüche entstehen, wenn im Zeitpunkt der Vermittlungsleistung und des Geschäftsabschlusses ein **Arbeitsverhältnis besteht** unabhängig davon, wann das Geschäft durchgeführt wird (§ 87 Abs. 1 HGB).

² BAG 12.10.2011 – 10 AZR 746/10

³ BAG 19.03.2014 – 10 AZR 622/13

⁴ BAG 03.06.1958 – 2 AZR 406/55

⁵ BAG 12.04.2011 – 1 AZR 412/09

⁶ BAG 08.09.1998 – 9 AZR 273/97

Das Geschäft muss auf die Tätigkeit des Arbeitnehmers zurückzuführen sein. Dafür genügt **Mitursächlichkeit**.⁷ Wirken an der Akquise eines Mandanten also mehrere mit, genügt das bei jedem Einzelnen ggf. für die Entstehung des Provisionsanspruchs.

Ferner genügt es, wenn ein Arbeitnehmer einen Kunden neu geworben hat und später mehrere Verträge mit dem Kunden geschlossen werden. In diesem Fall entsteht der Provisionsanspruch für jedes **Folgegeschäft**. Das kann jedoch vertraglich abbedungen werden.

Ein Provisionsanspruch entsteht grundsätzlich dann, wenn das vermittelte **Geschäft ausgeführt** wird (§ 87a HGB). Das heißt, es genügt einerseits nicht bereits der formale Vertragsschluss. Andererseits ist nicht erforderlich, dass die entsprechende Rechnung gestellt oder gar beglichen worden ist. Entscheidend ist die Erbringung der vertraglichen Leistung, also etwa die Warenlieferung an den Kunden. Auch von diesem Grundsatz kann vertraglich abgewichen werden. Es kann also z.B. vereinbart werden, dass für die Provisionsberechnung die Zahlungseingänge entscheidend sind.

Der Arbeitnehmer kann auch nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses einen Anspruch auf sogenannte **Überhangprovisionen** haben. Der Anspruch auf eine Überhangprovision kann nicht vollständig ausgeschlossen werden.⁸

Der Arbeitnehmer hat gegen den Arbeitgeber grundsätzlich einen Anspruch auf monatliche **Provisionsabrechnungen** (§ 87c HGB). Die Abrechnung hat Name oder Kennziffer des Kunden, Art und Menge der verkauften Waren oder Dienstleistung, den Wert der Geschäfte, die Geschäftsausführung und die Höhe der Provision zu enthalten.

Provisionsvereinbarungen haben ebenfalls einen Entgeltcharakter und können deshalb nicht unter einen **Freiwilligkeitsvorbehalt** gestellt werden. Ebenso wenig sind **Stichtagsklauseln** wirksam, die Provisionsansprüche an das Bestehen des Arbeitsverhältnisses zu einem bestimmten Stichtag knüpfen.⁹ Bei einem **Widerrufsvorbehalt** darf der widerrufliche Teil nicht über 25 % der Gesamtvergütung liegen.

In Phasen der **Entgeltfortzahlung** ist gemäß § 4 Abs. 1a S. 2 EFZG der Provisionsdurchschnitt fortzuzahlen. Während des **Urlaubs** ist gemäß § 11 BUrlG der Provisionsanspruch der letzten abgerechneten 13 Wochen vor Urlaubsantritt zu zahlen.¹⁰ Werden während des Urlaubszeitraums Provisionen fällig, sind diese also abzurechnen und dürfen nicht auf das Urlaubsentgelt angerechnet werden.¹¹

5. Typische Fragen zum Bonus, Zielvorgaben und Zielvereinbarungen

Als „Bonus“ werden typischerweise Sonderzahlungen bezeichnet, die vom Erreichen von Zielvorgaben oder Zielvereinbarungen abhängen. Dementsprechend sind die wesentlichen Probleme auf Zielvorgaben oder -vereinbarungen bezogen.

Zielvorgaben sind grundsätzlich zulässig.¹² Allerdings unterliegt das Recht zur einseitigen Zielvorgabe der AGB-Kontrolle. Danach muss sie insbesondere dem Grundsatz der Billigkeit entsprechen (§ 315 Abs. 3 BGB).¹³

⁷ BAG 22.01.1977 – 3 AZR 42/70

⁸ BAG 20.02.2008 – 10 AZR 125/07

⁹ BAG 20.08.1996 – 9 AZR 471/95

¹⁰ BAG 11.04.2000 – 9 AZR 266/99

¹¹ BAG 05.02.1970 – 5 AZR 223/69

¹² BAG 12.12.2007 – 10 AZR 97/07

¹³ BAG 12.12.2007 – 10 AZR 97/07

Die **Zielvereinbarung** muss allerdings dem *Transparenzgebot* (§ 307 Abs. 3 S. 2 iVm § 307 Abs. 1 S. 2 BGB) entsprechen.¹⁴ Sie müssen also so formuliert sein, dass der Arbeitnehmer weiß, was er erreichen muss.

Zielvereinbarungen können sich auf individuelle Ziele oder Unternehmensziele sowie eine Kombination aus beidem beziehen. Die individuellen Ziele können ambitioniert sein, sie dürfen aber für den Arbeitnehmer **objektiv nicht unerreichbar** sein.¹⁵

Häufig wird entgegen einer arbeitsvertraglichen Vereinbarung **keine Zielvereinbarung getroffen**. Dann gilt folgendes: Der Arbeitnehmer hat in diesem Fall einen Schadensersatzanspruch, weil der Arbeitgeber seine Verhandlungspflicht verletzt hat.¹⁶ Die Initiativlast hat grundsätzlich der Arbeitgeber, das heißt es wird vom Arbeitgeber erwartet, die Gespräche zur Zielvereinbarung aufzunehmen.¹⁷ Etwas anderes gilt, wenn eine gemeinsame Initiative vertraglich geregelt ist. Die Haftung des Arbeitgebers ist entsprechend dem Mitverschulden des Arbeitnehmers nach § 254 BGB zu reduzieren. Das Mitverschulden des Arbeitnehmers kann darin liegen, dass er den Arbeitgeber nicht erinnert hat. Bei der Schätzung des Schadens ist grundsätzlich davon auszugehen, dass der Arbeitnehmer die vereinbarten Ziele zu 100 % erreicht hätte.¹⁸

Für **Krankheitszeiten** innerhalb des Entgeltfortzahlungszeitraums gilt: Es muss fiktiv errechnet werden, wie hoch der Bonus ohne die Fehlzeiten gewesen wäre. Das ist mit Durchschnittswerten zu ermitteln. Für Zeiträume ohne Entgeltfortzahlung (etwa Krankengeldzeiträume oder Elternzeit) ist das nicht der Fall. Auch **Urlaubszeiträume** sind bei der Berechnung der Zielerreichung außer Acht zu lassen.

Stichtagsklauseln, die den Bonus vom Bestehen des Arbeitsverhältnisses zu einem bestimmten Stichtag abhängig machen, sind unwirksam.¹⁹

6. Zusammenfassung

Es gibt zahlreiche Möglichkeiten für Arbeitgeber, erfolgs- oder leistungsbezogene Vergütungen einzuführen. Dabei sind jedoch diverse rechtliche Rahmenbedingungen zu beachten. Wenn Sie Fragen zur Gestaltung von Zielvereinbarungen oder leistungs- bzw. erfolgsabhängiger Vergütung haben, helfe ich Ihnen jederzeit gern.



Dr. DANIEL WEIGERT, LL.M. (Lund)
Rechtsanwalt · Fachanwalt für Arbeitsrecht
Data Protection Risk Manager

Ballindamm 6 · 20095 Hamburg
t +49 40 668 916 32 · f +49 40 668 916 33
[dw@danielweigert.de](mailto:danielweigert.de) · www.danielweigert.de

¹⁴ BAG 12.12.2007 – 10 AZR 97/07

¹⁵ BAG 15.05.2013 – 10 AZR 679/12,

¹⁶ BAG 12.12.2007 – 10 AZR 97/07

¹⁷ BAG 12.12.2007 – 10 AZR 97/07

¹⁸ BAG 12.05.2010 – 10 AZR 390/09

¹⁹ BAG 24.10.2007 – 10 AZR 825/06