



orka Newsletter | Arbeitsrecht

Das Kreuz mit den Zielen: Dauerbrenner variable Vergütung

Streitigkeiten über die Höhe variabler Vergütungen gehören seit jeher zu den streitbefangenen Themen der Arbeitsgerichtsbarkeit. Dies gilt insbesondere für die zur Bestimmung der Höhe der jährlichen variablen Vergütung häufig genutzten Instrumente der Zielvereinbarung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer, sowie der einseitigen Zielvorgabe durch den Arbeitgeber.

Beide Instrumente sind Gegenstand mehrerer jüngerer Entscheidungen des Bundesarbeitsgerichts (BAG), die erhebliche Auswirkungen auf die vertragliche Gestaltung und die praktische Handhabung dieser Vergütungsinstrumente haben.



Keine einseitige Zielvorgabe als Auffanglösung

Bereits mit Urteil vom 3. Juli 2024 (Az. 10 AZR 171/23) hat das BAG entschieden, dass eine arbeitsvertragliche Klausel unwirksam ist, nach der Ziele vorrangig durch Vereinbarung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer festgelegt werden sollen, der Arbeitgeber aber nachrangig einseitige Zielvorgaben machen darf, falls eine solche Zielvereinbarung nicht zustande kommt. Ausgangspunkt ist hierbei, dass Arbeitsverträge regelmäßig als allgemeine Geschäftsbedingungen zu betrachten sind und eine solche Klausel den Arbeitnehmer unangemessen benachteiligt.

Verständlich ist dies allemal: Eine echte Zielvereinbarung setzt voraus, dass der Arbeitgeber den Kerninhalt seines Vorschlags ernsthaft zur Disposition stellt und dem Arbeitnehmer tatsächliche Gestaltungsfreiheit zur Wahrung seiner eigenen Interessen einräumt. Eine Regelung, die dem Arbeitgeber nachrangig eine einseitige Zielvorgabe ermöglicht, erlaubt es ihm dagegen, die vertraglich vereinbarte Rangfolge durch schlichtes „Nichtverhandeln“

oder den (grundlosen) Abbruch der Verhandlungen, zu unterlaufen. Der Arbeitgeber kann den Arbeitnehmer hierdurch vom freien Aushandeln der Ziele abhalten und in der Folge die Ziele einseitig festsetzen. Der Arbeitnehmer verliert damit die vorrangig zugesagte Möglichkeit, auf Inhalt und Gewichtung der Ziele tatsächlich Einfluss zu nehmen.

In der Praxis enthalten viele Arbeitsverträge noch entsprechende oder ähnliche Regelungen zu Zielvereinbarungen. Diese bedürfen nach dem genannten Urteil einer zwingenden Überprüfung und ggf. Umgestaltung. Einen Ausweg aus dem mühevollen und fehleranfälligen Prozess der Zielvereinbarung zeigt das BAG in seinem Urteil vom 3. Juli 2024 auch direkt auf, indem es den Prozess,

„die Ziele zur Erreichung einer erfolgsabhängigen variablen Vergütung nach billigem Ermessen einseitig vorzugeben (sog. Zielvorgabe)“

für grundsätzlich zulässig erklärt, sofern es als einseitiges Leistungsbestimmungsrecht ausgestaltet ist und den Maßstab des billigen Ermessens nach § 315 BGB wahrt.

Rechtzeitige Zielvorgabe ist entscheidend

In einer weiteren Entscheidung vom 19. Februar 2025 (Az. 10 AZR 57/24) hat das BAG die Bedeutung der Rechtzeitigkeit einer solchen Zielvorgabe hervorgehoben. Dem Rechtsstreit lag eine Regelung zugrunde, nach der der Arbeitgeber die zu erreichenden Ziele bis zu einem definierten unterjährigen Zeitpunkt vorgeben

sollte. Tatsächlich wurden die Unternehmensziele sodann erst mitgeteilt, nachdem etwa drei Viertel der Zielperiode verstrichen war. Individuelle Ziele wurden gar nicht vorgegeben. Auch dieses Phänomen einer erst sehr spät im laufenden Jahr erfolgenden Zielvorgabe ist in der Praxis häufig zu beobachten.

Das BAG hat hierzu festgestellt, dass ein schuldhafter Verstoß gegen die Pflicht zur rechtzeitigen Zielvorgabe grundsätzlich einen Anspruch auf Schadenersatz statt der Leistung auslösen kann, wenn eine nachträgliche Zielvorgabe ihre Motivations-, Anreiz- und Steuerungsfunktion nicht mehr erfüllen kann. Denn eine Zielvorgabe kann diese Funktionen nur erfüllen, wenn der Arbeitnehmer die Ziele bereits während des maßgeblichen Zeitraums bei der Ausübung seiner Tätigkeit kennt und seine Arbeitsleistung daran orientieren kann.

Ob eine verspätete Zielvorgabe noch zulässigerweise nachgeholt werden kann oder unmittelbar unwirksam ist, hängt von den Umständen des Einzelfalls ab. Entscheidend ist insbesondere, ob es dem Arbeitnehmer noch möglich ist, seine Arbeitsleistung im ausreichenden Maße an den Zielen auszurichten und ob der Arbeitgeber überhaupt schon über alle notwendigen Informationen verfügt, um auf Grundlage tragfähiger Prognosen realistische und erreichbare – also billigem Ermessen entsprechende – Ziele vorzugeben. Mit Ablauf der Zielperiode ist eine Zielvorgabe jedenfalls nicht mehr möglich. Im vom BAG am 19. Februar 2025 entschiedenen Fall war die Zielvorgabe nach Ablauf von etwa drei Vierteln der Zielperiode nicht mehr geeignet, ihre Funktionen zu erfüllen, so dass keine ordnungsgemäße Zielvorgabe vorlag.

Zugang der Zielvorgabe muss nachweisbar sein

In seiner jüngsten Entscheidung vom 22. April 2026 (Az. 10 AZR 28/25) hat das BAG seine Rechtsprechung zur Zielvorgabe dann noch weiter präzisiert. Danach handelt es sich bei der Zielvorgabe um eine einseitige Leistungsbestimmung des Arbeitgebers, die gegenüber dem Arbeitnehmer zu erklären ist (§ 315 Abs. 2 BGB). Erforderlich ist daher eine Mitteilung der vorzugebenden Ziele im Rahmen einer empfangsbedürftigen Willenserklärung. Eine lediglich interne Zielfestlegung genügt nicht, da sie dem Leistungs- und Motivationszweck einer Zielvorgabe nicht gerecht wird.

Dies verdeutlicht, dass der Arbeitgeber die Ziele nicht nur inhaltlich bestimmen muss, sondern die Zielvorgabe dem Arbeitnehmer als Willenserklärung auch zugehen und der Arbeitgeber dies im Streitfall beweisen muss. Der Zugang richtet sich nach den allgemeinen Grundsätzen zum Zugang von empfangsbedürftigen Willenserklärungen.



Rechtsfolgen und praktische Handlungsempfehlungen

Es kann vor diesem Hintergrund nur dringend empfohlen werden, einen geeigneten Prozess zur Zielvorgabe zu etablieren, zu dokumentieren und diesen auch konsequent nachzuhalten. Denn die Rechtsfolgen einer unwirksamen Vertragsgestaltung oder einer unterlassenen, verspäteten oder nicht nachweisbar kommunizierten Zielvorgabe sind mitunter gravierend. Verstößt der Arbeitgeber schuldhaft gegen seine Pflicht zum Abschluss einer Zielvereinbarung oder zur (rechtzeitigen) Zielvorgabe, kann der Arbeitnehmer nach Ablauf der Zielperiode grundsätzlich Schadensersatz statt der Leistung verlangen. Eine nachträgliche Zielvereinbarung oder Zielvorgabe oder eine gerichtliche Leistungsbestimmung durch Urteil nach § 315 Abs. 3 BGB scheidet dann regelmäßig aus.

Der Umfang des zu ersetzenden Schadens richtet sich nach §§ 249 Abs. 1, 252 BGB iVm § 287 Abs. 1 ZPO. Ausgangspunkt ist die für den Fall der Zielerreichung zugesagte volle variable Vergütung für die Zielperiode. Nach der Rechtsprechung ist grundsätzlich davon auszugehen, dass der Arbeitnehmer die Ziele erreicht hätte. Besondere Umstände, die diese Annahme ausschließen, muss der Arbeitgeber darlegen und ggf. beweisen. Auch ein anspruchsminderndes Mitverschulden im Sinne von § 254 Abs. 1 BGB des Arbeitnehmers wird bei Zielvorgaben nur in Ausnahmefällen vorliegen.



Fazit

- (1) Die Entscheidung für einseitige Zielvorgaben statt komplexer Zielvereinbarungsprozesse sowie
- (2) die sorgfältige vertragliche Gestaltung des Zielvorgabeprozesses und
- (3) ein konsequentes Monitoring des Zielvorgabeprozesses

mindern die rechtlichen Risiken unerwünschter Bonusklagen signifikant.

Ihre Ansprechpartner



Thomas Krahwinkel
Rechtsanwalt, Salary Partner

T +49 211 60035-408
thomas.krahwinkel@orka.law



Carolin Hacken
Rechtsanwältin, Counsel

T +49 211 60035-412
carolin.hacken@orka.law

One Team.
One Goal.

