

Entgeltgestaltung

Recht und Praxis maßgeschneiderter Vergütungsstrukturen

Herausgegeben von

Dr. Erwin Salamon
Rechtsanwalt

Bearbeitet von

RA Dr. Stephan Bauer, LL.M., Hamburg; RAin Dr. Patrizia Chwalisz, Hamburg;
RA Stefan Gatz, Hamburg; StBin Manja Georgi, Hamburg; WP und StB Michael Kapitza,
Hamburg; RA Jan Marcus Rossa, Hamburg; RA Dr. Erwin Salamon, Hamburg;
RAin Dr. Arietta von Stechow, Hamburg; StBin Melanie Weist, Hamburg

2019



Inhaltsübersicht

Vorwort	V
Inhaltsverzeichnis	IX
Abkürzungsverzeichnis	XXV
Literaturverzeichnis	XXXI
A. Überblick: Gestaltung von Entgeltsystemen in der unternehmerischen Praxis	1
B. Die Grundlagen: Strukturformen des Arbeitsentgelts	7
C. (Mindest-)Entgelt nach dem Mindestlohngesetz (MiLoG)	31
D. Die Gestaltung der Grundvergütung	83
E. Generelle Flexibilisierungsinstrumente im Individualarbeitsrecht	121
F. Bestands- und erfolgsabhängige Entgeltgestaltung im Individualarbeitsrecht	173
G. Anwesenheitsprämien und Retention Boni	243
H. Die Entgeltregelungen des TVöD-VKA	279
I. Mitarbeiterbeteiligung	331
J. Umsetzung in der Praxis I: Gestaltungsmöglichkeiten bei den wichtigsten Formen variabler Entgeltsysteme	411
K. Betriebswirtschaftliche Anknüpfungspunkte	459
L. Vor- und Nachteile der Personalführung durch variable Entgeltsysteme	477
M. Umsetzung des Konzepts in der Praxis II: Die Umstellung bestehender Entgeltsysteme	487
N. Die betriebsverfassungsrechtliche Bedeutung	495
O. Entgelttransparenz und Verbot von Entgeltbenachteiligung wegen des Geschlechts	541
P. Muster	559
Stichwortverzeichnis	573

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Inhaltsübersicht	VII
Abkürzungsverzeichnis	XXV
Literaturverzeichnis	XXXI

A. Überblick: Gestaltung von Entgeltsystemen in der unternehmerischen Praxis

I. Bedeutung des Entgelts	1
II. Historische Entwicklung	3
III. Bedeutung des Arbeitsrechts im Wandel	4

B. Die Grundlagen: Strukturformen des Arbeitsentgelts

I. Grundvergütung (Fixvergütung)	7
II. Zulagen und Zuschläge	9
III. Einmalzahlungen	11
1. Anlassbezogene Leistungen, insbesondere Urlaubs- und Weihnachtsgelder ...	11
2. Tantiemen	13
3. Sonstige Leistungs- oder erfolgsabhängige Sonderzahlungen (Bonis, Prämien etc.)	14
a) Ermessensabhängige Festsetzung	14
b) Festsetzung nach Zielen	16
aa) Individualerfolgsbezogene Ziele	16
bb) Gruppenerfolgsbezogene Ziele	17
cc) Unternehmens-, konzern- oder spartenerfolgsbezogene Ziele	18
c) Mischformen	18
4. Einzelfallbezogene Festsetzung oder dauerhaftes Leistungssystem	18
a) Einzelfallbezogene Festsetzung	18
b) Dauerhaftes Leistungssystem	20
c) Zielvereinbarungen oder Zielvorgaben	21
IV. Sonderformen des Entgelts	21
1. Provisionen	21
2. Sachbezüge	23
3. Abgrenzung: Aufwändungsersatz	24
a) Begriff	24
b) Arbeitsrechtliche Bedeutung	25
V. Vergütung von Überstunden	26
1. Begriff	27
2. Vergütungspflicht von Überstunden	27
a) Objektive Vergütungserwartung	27
b) Subjektive Vergütungserwartung	28
3. Abgeltung von Überstunden	29
a) Transparenzgebot	29
b) Grenzen	29

C. (Mindest-)Entgelt nach dem Mindestlohngesetz (MiLoG)

I. Geltungsbereich des MiLoG	32
1. Einführung	32
2. Übergangsvorschriften	33
3. Verhältnis zu anderen Mindestentgelten	34
a) Mindestlöhne nach AEntG und AÜG	34
b) Landesrechtliche Regelungen	35
4. Rechtsnatur des Mindestlohnanspruchs	36
a) Rechtsnatur des Mindestlohnanspruchs	36
b) Rechtsfolge	36
c) Sittenwidrigkeitsgrenze (§ 138 BGB)	37
aa) Sittenwidrigkeitsrechtsprechung	37
bb) Anwendbarkeit neben MiLoG	38
II. Mindestlohnpflichtige Zeiten	39
1. Leistungsvergütung	39
2. Arbeitsbereitschaft, Bereitschaftsdienst, Rufbereitschaft	39
3. Zeiten der Nichtarbeit	41
a) Feiertage, Arbeitsunfähigkeit infolge Krankheit, vorübergehende Verhinderung nach § 616 BGB	41
b) Urlaub	41
c) Annahmeverzug	42
d) Pausen	42
4. Wege- und Reisezeiten	43
a) Wegezeit	43
b) Reisezeit	43
5. Umkleidezeiten, Rüstzeiten	44
6. Überstunden	44
III. Mindestlohnrelevante Entgelttatbestandteile	45
1. Fälligkeitsregelung des § 2 Abs. 1 MiLoG	45
2. Mindestlohnwirksame Leistungen	46
a) Rechtsprechung des BAG	47
aa) Unwiderrufliche Leistung	47
bb) Erfüllungszeitpunkt	48
cc) Ohne Rücksicht auf die tatsächliche Arbeitsleistung	48
dd) Kraft Gesetzes geschuldete Leistungen	49
b) Darlegungs- und Beweislast	49
c) Einzelne Vergütungsbestandteile	49
aa) Leistungen mit Erfüllungswirkung	49
bb) Leistungen ohne Erfüllungswirkung	51
d) Kritik an der Entgelttheorie	53
e) Prüfpraxis des Zolls	53
IV. Arbeitszeitkonto	54
1. Ausgestaltung des Arbeitszeitkontos nach § 2 Abs. 2 MiLoG	54
2. Voraussetzungen nach § 2 Abs. 2 MiLoG	55
3. Ausgleich des Arbeitszeitkontos	55
4. Minijobber/geringfügig Beschäftigte	57
V. Ausschlussfristen	58
1. Regelung des § 3 MiLoG	58
2. Rechtsprechung	58

VI. Anwendungsbereich des MiLoG	59
1. Arbeitnehmer iSd § 22 Abs. 1 MiLoG	59
a) Selbstständige, Arbeitnehmerähnliche Personen, Heimarbeiter	60
aa) Selbstständige	60
bb) Arbeitnehmerähnliche Personen	62
cc) Heimarbeiter	63
b) Auszubildende iSd BBiG	64
c) Werkstudenten	65
d) Diplomand, „Masterand“ und „Bachelorand“	65
e) Volontär, Trainee	66
f) Familienangehörige	67
g) Einfühlungsverhältnisse, Schnupperarbeitsverhältnis	67
2. Praktikanten	67
a) Pflichtpraktikum	68
b) Orientierungspraktikum	70
c) Freiwilliges Praktikum	71
d) Einstiegsqualifizierung	73
e) Duale Studiengänge/berufsbegleitende Studien	73
f) Überschreitung der Praktikumsdauer, Kombination der Ausnahmevorschriften, Aufspaltung des Praktikums und Unterbrechungen	74
3. Kinder und Jugendliche	76
4. Zur Berufsausbildung Beschäftigte	77
5. Ehrenamtlich Tätige	77
6. Langzeitarbeitslose	78
7. Rechtsfolge der Ausnahmevorschriften	79
VII. Besonderheiten bei Branchenmindestlöhnen	80
1. Fälligkeit	80
2. Erfüllungswirkung von Leistungen	80

D. Die Gestaltung der Grundvergütung

I. Basisabsicherung durch Mindestfixvergütung	84
1. Gesetzliches Leitbild des Arbeitsverhältnisses	84
2. Basisabsicherung und Bestandsschutz	84
II. Individuelle Entgeltvereinbarungen oder Entgeltgruppensysteme	85
1. Freie Entgeltvereinbarungen	85
a) Grundsatz der Privatautonomie	85
b) Berufsbild und Marktwert als Bemessungsfaktoren	85
c) Bedeutung für die Entgeltentwicklung	86
2. Bedeutung von Entgeltgruppensystemen	87
a) Allgemeines	87
aa) Zuordnung zu Entgeltgruppen als Instrument der Entgeltbemessung	87
bb) Entgeltgruppensysteme als Instrument der Entgelttransparenz	87
b) Entgeltautomatik	88
aa) Begriff	88
bb) Bedeutung	88
cc) Darlegungs- und Beweislast	89
c) Korrigierende Rückgruppierung	89
aa) Begriff	89
bb) Bedeutung	89
cc) Darlegungs- und Beweislast	90

3. Gestaltung von Entgeltgruppensystemen	90
a) Bildung von Entgeltgruppen	90
b) Eingruppierungsmerkmale	91
c) Gewichtung unterschiedlicher Tätigkeiten	93
aa) Allgemeines	93
bb) Quantitative Betrachtung	93
cc) Qualitative Betrachtung	94
dd) Verklammerung durch Arbeitsergebnisse und Zusammenhangtätigkeiten	94
d) Bedeutung von Tätigkeitsbeispielen	98
aa) Begriff	98
bb) Gestaltungsmöglichkeiten	98
cc) Bedeutung	99
e) Referenzzeitraum für die Eingruppierung	100
aa) Bedeutung	100
bb) Fehlende Regelung und Auslegung	100
cc) Gestaltungsmöglichkeiten	101
f) Entgeltstufen innerhalb der Entgeltgruppe	102
aa) Begriff und Bedeutung	102
bb) Gestaltungsmöglichkeiten	103
g) Vorübergehende Tätigkeiten	107
aa) Bedeutung	107
bb) Gestaltungsmöglichkeiten	108
h) Entgelthöhe	109
i) Beispiel eines Entgeltgruppensystems	109
4. Anwendung des Entgeltgruppensystems	111
a) Ein- und Umgruppierung	111
b) Abgrenzung bei abweichender Leistungsgewährung	111
aa) Abweichung zu Gunsten des Arbeitnehmers	111
bb) Abweichung zu Lasten des Arbeitnehmers	113
III. Gleichbehandlungspflichten	114
1. Spezielle Diskriminierungsverbote	114
2. Allgemeiner Gleichbehandlungsgrundsatz	114
IV. Kollektivrechtliche Pflichten	116
1. Geltende Tarifverträge	116
2. Betriebsverfassungsrechtliche Entgeltgrundsätze	118
a) Mitbestimmung gem. § 87 Abs. 1 Nr. 10 BetrVG	118
b) Betriebsverfassungsrechtlich geltende (vormals) tarifliche Entgeltsysteme	118
c) Weitergehende Betriebsvereinbarungen	119
E. Generelle Flexibilisierungsinstrumente im Individualarbeitsrecht	
I. Reichweite und Grenzen der Gestaltung freiwilliger Entgeltbestandteile	122
1. Freiwilligkeit von Entgeltbestandteilen	122
2. Kein laufendes Arbeitsentgelt	125
3. Einmalige Leistungen	130
4. Wiederkehrende Leistungen	132
5. Reichweite des Freiwilligkeitsvorbehaltes	133
a) Totalvorbehalt	133
b) Freiwilligkeitsvorbehalt hinsichtlich des Anspruchsgrundes	135
c) Freiwilligkeitsvorbehalt der Höhe nach	137

6. Erklärung des Freiwilligkeitsvorbehaltes	138
a) Leistungen mit kollektivem Bezug	139
aa) Anwendungsfall betriebliche Übung	139
bb) Kollektiver Charakter des Freiwilligkeitsvorbehaltes	140
b) Konkreter oder pauschaler Freiwilligkeitsvorbehalt	141
c) Individualabreden (§ 305b BGB)	141
aa) Begriff und Abgrenzung	141
bb) Freiwilligkeitsvorbehalte bei Individualabreden	142
d) Sonstige individuelle Zusageformen	143
e) Zeitpunkt und Form	144
f) Qualifizierte Schriftformklausel anstelle des pauschalen Freiwilligkeitsvorbehalts?	145
aa) Qualifizierte Schriftformklausel und betriebliche Übung	145
bb) Qualifizierte Schriftformklausel und individuelle konkludente Zusagen	146
cc) Auswirkung der Rechtsprechungsänderung zu pauschalen Freiwilligkeitsvorbehalten	146
II. Befristung und Bedingung von Entgeltbestandteilen	146
1. Abgrenzung zu Einmalleistungen	146
2. Rechtliche Grenzen	147
a) Prüfungsmaßstab	147
b) Flexibilisierungsinteresse für die Befristung von Entgeltbestandteilen	149
c) Transparenzkontrolle	152
III. Änderungsvorbehalte	153
1. Begriff und Abgrenzung	153
2. Widerrufsvorbehalt	153
a) Bedeutung	153
b) Inhalts- und Transparenzkontrolle	154
aa) Prüfungsmaßstab	154
bb) Quantitative Grenzen	155
cc) Qualitative Anforderungen	155
c) Ausübungskontrolle	159
3. Bezugnahme auf externe Regelungswerke	160
a) Dynamische Bezugnahme auf Tarifverträge	160
b) Dynamische Bezugnahme auf einseitige Regelungswerke des Arbeitgebers	160
c) Dynamische Bezugnahme von Betriebsvereinbarungen	161
4. Direktionsrecht	164
IV. Zulagen und Zuschläge	166
1. Funktionszulagen	166
a) Anknüpfungspunkte	166
b) Quantitative Grenzen	167
c) Auflösende Bedingung/Befristung	168
d) Auswirkung auf Direktionsrechte	168
2. Leistungszulagen	169
a) Anknüpfungspunkte	169
b) Angemessenheits- und Transparenzkontrolle	170
3. Erschwerniszulagen	170
a) Anknüpfungspunkte	170
b) Rechts-, Angemessenheits- und Transparenzkontrolle	171
4. Sonstige Zulagen und Zuschläge	171

5. Anrechnung übertariflicher Zulagen	171
a) Bedeutung	171
b) Angemessenheits- und Transparenzkontrolle	172
F. Bestands- und erfolgsabhängige Entgeltgestaltung im Individualarbeitsrecht	
I. Betriebstreueleistungen	174
1. Begriff	174
a) Abgrenzung und Leistungszweck	174
b) Bedeutung der formulierten Anspruchsvoraussetzungen	175
c) Leistungen mit Mischcharakter	177
2. Regelungsschranken	181
a) Höhe des Anspruchs	181
b) Variabilisierungsmöglichkeiten	182
c) Grenzen von Bindungsklauseln	183
aa) Rückzahlungsklauseln	183
bb) Stichtagsklauseln	185
d) Transparenzkontrolle	187
II. Erfolgsabhängige Leistungen	188
1. Erscheinungsformen	189
a) Tantiemen	189
b) Bonus-, Prämien- und sonstige Sonderzahlungen	190
2. Anknüpfungspunkte der Erfolgskomponente	191
3. Rechtliche Grenzen	192
a) Unerheblichkeit der Möglichkeit einer Einflussnahme	192
b) Grenzen des Bezugszeitraums und Bindungswirkung	193
aa) Zielsetzung und Bezugszeitraum	193
bb) Arbeitnehmerbindung für den Bezugszeitraum und Stichtagsregelungen	194
c) Rahmen- und ausfüllende Einzelregelungen	197
d) Erreichbarkeit der Ziele	200
e) Zielvereinbarungen	200
aa) Grundsätze der freien Entgeltvereinbarung	200
bb) Transparenzkontrolle	202
f) Zielvorgaben	203
aa) Billigkeitskontrolle bei einseitigem Leistungsbestimmungsrecht	203
bb) Grenzen des Direktionsrechts bei tätigkeitsbezogenen Zielen	204
cc) Bedeutung des Direktionsrechts bei wirtschaftlichen Zielen	204
dd) Erreichbarkeit der Ziele	205
ee) Gewichtung der Ziele	206
g) Zeitpunkt der Festlegung der Ziele	207
h) Anpassung bestehender Zielvereinbarungen oder -vorgaben im laufenden Bezugszeitraum	208
aa) Interessenlage	208
bb) Anpassungsansprüche	209
cc) Anpassung von Zielvorgaben	210
dd) Anpassung von Zielvereinbarungen	210
i) Exkurs: Rechtsfolgen unterbliebener bzw. fehlerhafter Zielvereinbarung oder -vorgaben	213
aa) Fehlen einer Zielvorgabe oder Zielvereinbarung	213
bb) Fehlerhafte Zielvorgaben oder -vereinbarungen	219

j) Arbeitsunfähigkeit und sonstige Fehlzeiten	220
aa) Gestaltungsmöglichkeiten	220
bb) Fehlende Gestaltung	226
4. Besonderheiten bei einseitiger Leistungsbestimmung	227
a) Vorbehalt einseitiger Leistungsbestimmung	227
b) Abgrenzung zu Zielvorgaben	227
c) Vertragskontrolle bei der Vereinbarung einseitiger Leistungsbestimmungsrechte	228
d) Ausübungskontrolle	229
e) Bedeutung von Bonuspools	231
f) Prozessuale Besonderheiten	233
III. Wertungsmodelle des VorstAG	233
1. Wertungsmodelle	234
2. Übertragbarkeit auf Arbeitsverhältnisse	235
IV. Überblick: Besonderheiten für Banken und Versicherungen	236
1. Institutsvergütungsverordnung	236
a) Allgemeines	236
b) Keine Anwendung auf tarifliche Leistungen	237
c) Bedeutung der Geschäfts- und Risikostrategien	237
d) Begriff des variablen Entgelts iSd InstitutsVergV	238
e) Anreizfunktion und Fehlanreize	238
f) Angemessenes Verhältnis von Entgeltkomponenten	239
g) Bedeutende Institute	239
h) Anpassung bestehender Vereinbarungen	240
2. Versicherungsvergütungsverordnung	241

G. Anwesenheitsprämien und Retention Boni

I. Anwesenheitsprämien	244
1. Grundlagen	244
a) Definition	244
b) Sozialpolitische Einordnung	244
c) Gestaltungsmöglichkeiten	245
d) Anspruchsgrundlagen	248
aa) Kollektivvertragliche Anspruchsgrundlage	248
bb) Individualvertragliche Anspruchsgrundlage	249
e) Störfälle	250
2. Rechtliche Grenzen der Gestaltung von Anwesenheitsprämien	251
a) Gleiche Behandlung von Kürzungsvereinbarungen und anspruchsbegründender Gestaltung	251
b) Anerkennung von Anwesenheitsprämien	252
c) Kontrolle Allgemeiner Geschäftsbedingungen (AGB) (§§ 305 ff. BGB)	252
d) Maßregelungsverbot nach § 612a BGB	253
e) Kürzungsgrenze für Sondervergütungen bei Arbeitsunfähigkeit nach § 4a EFZG	254
aa) Entwicklung der Rechtsprechung	254
bb) Sondervergütungen vs. laufendes Arbeitsentgelt	255
cc) Kürzung bei Arbeitsunfähigkeit außerhalb Entgeltfortzahlungsanspruch	260
dd) Berechnung der Kürzung der Anwesenheitsprämie	260
f) Kürzungsgrenzen bei sonstigen Störfällen	261
aa) Geltung von Kürzungsgrenzen	261

bb) Elternzeit, Pflegezeit, Wehrdienst	262
cc) Mutterschutz	263
dd) Urlaub	263
ee) Freistellung	264
ff) Kurzarbeit	264
gg) Streikteilnahme	265
hh) Unentschuldigte Fehltage	265
g) Mindestlohn	266
3. Mitbestimmung des Betriebsrats	267
4. Steuer- und Sozialversicherungspflicht	267
II. Retention Bonus (Halteprämie)	267
1. Grundlagen	268
a) Begriffe	268
b) Anwendungsfälle	268
c) Zweck	269
2. Rechtliche Grenzen der Gestaltung eines Retention Bonus	270
a) Stichtagsregelungen und AGB-Kontrolle	270
aa) Zweck von Stichtagsklauseln bei Retention Boni	270
bb) Rechtsprechung des 10. Senats des BAG	270
cc) Retention Bonus zur Belohnung der Betriebstreue	272
dd) Rechtsfolge unwirksamer Stichtagsklauseln bei Retention Boni	275
b) Ausnahmen: Wirksame Stichtagsklauseln bei leistungsabhängigem Retention Bonus?	275
3. Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats	278
4. Steuer- und Sozialversicherungspflicht	278

H. Die Entgeltregelungen des TVöD-VKA

I. Die Grundsätze der Eingruppierung (§ 12 TVöD)	280
1. Grundsatz der Tarifaufautomatik	281
2. Die „gesamte auszuübende Tätigkeit“	281
3. Die Bedeutung der Ausbildung	283
4. Das Eingruppierungsverfahren	283
5. Fallbeispiele	286
II. Die Eingruppierung in besonderen Fällen (§ 13 TVöD)	288
III. Vorübergehende Übertragung einer höherwertigen Tätigkeit (§ 14 TVöD)	288
IV. Das Tabellenentgelt gem. § 15 TVöD – Allgemeines	290
V. Die Entgeltgruppen und ihre Tätigkeitsmerkmale	291
1. Einführung und Überblick	291
2. Die grundsätzlichen Eingruppierungsregelungen (Vorbemerkungen)	292
a) Vorbemerkung Nr. 1: Vorrang spezieller Tätigkeitsmerkmale	292
b) Vorbemerkung Nr. 2: Tätigkeitsmerkmale mit Anforderungen in der Person	294
c) Vorbemerkung Nr. 3: Wissenschaftliche Hochschulbildung	295
d) Vorbemerkung Nr. 4: Hochschulbildung	296
e) Vorbemerkung Nr. 5: Anerkannte Ausbildungsberufe	296
f) Vorbemerkung Nr. 6: Übergangsregelungen zu in der DDR erworbenen Abschlüssen	297
g) Vorbemerkung Nr. 7: Ausbildungs- und Prüfungspflicht	297
h) Vorbemerkung Nr. 8: Geltungsausschluss für Lehrkräfte	297
i) Vorbemerkung Nr. 9: Unterstellungsverhältnisse	298

j) Vorbemerkung Nr. 10: Ständige Vertreterin und Vertreter	298
3. Teil A – Allgemeiner Teil	299
a) Die Allgemeinen Tätigkeitsmerkmale	300
aa) Entgeltgruppe 1: Einfachste Tätigkeiten	300
bb) Entgeltgruppen 2 bis 9a für handwerkliche Tätigkeiten	301
cc) Entgeltgruppen für Büro-, Buchhalterei-, sonstigen Innendienst und Außendienst	307
dd) Entgeltgruppen 13 bis 15	321
b) Die Speziellen Tätigkeitsmerkmale	327
aa) Beschäftigte in der Informations- und Kommunikationstechnik	327
bb) Ingenieurinnen und Ingenieure	328
4. Teil B – Besonderer Teil: Ein Überblick	329

I. Mitarbeiterbeteiligung

I. Einführung	333
II. Direktbeteiligung	335
1. Grundlagen der Direktbeteiligung	335
2. Finanzierung der Direktbeteiligung	337
a) Darlehensfinanzierung der Mitarbeiterbeteiligung durch das Unternehmen	338
b) Darlehensfinanzierung der Mitarbeiterbeteiligung durch Dritte	339
c) Beteiligungsgewährung unterhalb des Marktpreises	340
d) Steuerliche Aspekte	340
aa) Darlehensfinanzierung durch das Unternehmen, die Gesellschafter oder Dritte	340
bb) Steuerliche Aspekte der Überlassung von Anteilen unterhalb des Marktpreises	341
3. Aktiengesellschaft	343
a) Börsennotierte Aktiengesellschaften	344
aa) Kapitalerhöhung im Rahmen einer Hauptversammlung	344
bb) Kapitalerhöhung aus genehmigtem Kapital	344
cc) Stock Options und bedingtes Kapital	346
dd) Wandelschuldverschreibungen	347
ee) Verkauf von Aktien	348
ff) Verfahren bei Beendigung des Arbeitsverhältnisses	349
gg) Kapitalmarkt- und wertpapierrechtliche Restriktionen	350
b) Nicht börsennotierte Aktiengesellschaften	351
aa) Kapitalerhöhung im Rahmen einer Hauptversammlung	351
bb) Kapitalerhöhung aus genehmigtem Kapital	351
cc) Stock Options, Wandelschuldverschreibungen und bedingtes Kapital	351
dd) Verkauf von Aktien	352
ee) Verfahren bei Beendigung des Arbeitsverhältnisses	353
ff) Kapitalmarkt- und wertpapierrechtliche Restriktionen	355
gg) Konsortialvertrag bzw. Aktionärsvereinbarung	355
c) Steuerliche Aspekte	356
aa) Allgemeine Grundsätze	356
bb) Kapitalerhöhung und Verkauf von Aktien	356
cc) Gewährung der Anteile an den Mitarbeiter	357
dd) Laufende Bezüge aus den Mitarbeiter-Aktien	358
ee) Beendigung der Mitarbeiterbeteiligung	359
d) Steuerliche Aspekte zu Aktienoptionen	360

4. GmbH	361
a) Kapitalerhöhung	361
aa) Erhöhung des Stammkapitals nach § 55 GmbHG	361
bb) Genehmigtes Kapital nach § 55a GmbHG	363
b) Optionsvereinbarungen	364
c) Verkauf von Geschäftsanteilen	365
aa) Verkauf durch Altgesellschafter	365
bb) Ankauf eigener Anteile und Weiterveräußerung durch GmbH	365
d) Verfahren bei Beendigung des Arbeitsverhältnisses	366
aa) Gestaltung der Rückübertragungsverpflichtung	366
bb) Begrenzung der Abfindung bzw. des Kaufpreises	368
e) Steuerliche Aspekte	369
5. GmbH & Co. KG	370
a) Beteiligung an KG und/oder pHG	370
b) Möglichkeiten der Anteilsgewährung	371
aa) Kapitalerhöhung	371
bb) Übertragung von Kommanditanteilen	372
cc) Optionsvereinbarungen	372
c) Verfahren bei Beendigung des Arbeitsverhältnisses	373
d) Steuerliche Aspekte	374
aa) Steuerrechtliche Besonderheiten der GmbH & Co. KG	374
bb) Allgemeine steuerliche Grundsätze zu Personengesellschaften	374
cc) Gewerbliche Personengesellschaft	375
dd) Aufnahme neuer Gesellschafter	376
ee) Ausscheiden aus der Personengesellschaft	377
ff) Vermögensverwaltende Personengesellschaft	378
6. Andere Personengesellschaften	379
III. Treuhandmodelle	380
1. Grundlagen für Treuhandmodelle	380
2. Unterschiede zwischen Gesellschaftsformen	380
3. Rechtliche Ausgestaltung des Treuhandvertrages	381
4. Verfahren bei Beendigung des Arbeitsverhältnisses	382
5. Steuerliche Aspekte	382
IV. Beteiligungsmodelle über Beteiligungsgesellschaften	385
1. Grundlagen von Beteiligungen über Beteiligungsgesellschaften	385
2. Wahl der Beteiligungsgesellschaft	387
a) Kapitalgesellschaft	387
aa) Rechtliche Aspekte	387
bb) Steuerliche Aspekte	388
b) Personengesellschaft	390
aa) Gesellschaft bürgerlichen Rechts und oHG	390
bb) Kommanditgesellschaft oder GmbH & Co. KG	391
cc) Steuerliche Aspekte	391
3. Gesellschaftsvertrag/Gesellschaftervereinbarung der Beteiligungsgesellschaft	392
4. Verfahren bei Beendigung des Arbeitsverhältnisses	393
V. Virtuelle Beteiligungen	394
1. Grundlagen von virtuellen Beteiligungen	394
2. Arten der virtuellen Beteiligung	395
a) Volle virtuelle Beteiligung	396
b) Exit-Erlös-Beteiligung	396
c) Verwässerung	397

d) Virtuelle Anteilsoptionen	397
3. Rechtliche Ausgestaltung virtueller Beteiligungsmodelle	398
4. Verfahren bei Beendigung des Arbeitsverhältnisses	399
5. Steuerliche Aspekte	400
VI. Fremdkapital- und Mezzanine-Gestaltungen	401
1. Grundlagen von Fremdkapital- und Mezzanine-Gestaltungen	401
2. Einfache Darlehen	401
a) Rechtliche Ausgestaltung	401
b) Steuerliche Aspekte	401
3. Partiarische Darlehen	402
a) Rechtliche Ausgestaltung	402
b) Steuerliche Aspekte	402
4. Stille Beteiligungen und Unterbeteiligungen	403
a) Rechtliche Ausgestaltung der stillen Beteiligung	403
b) Steuerliche Aspekte der stillen Beteiligung	404
aa) Typisch stille Beteiligung	404
bb) Atypisch stille Beteiligung	405
c) Rechtliche Ausgestaltung der Unterbeteiligung	406
d) Steuerliche Aspekte der Unterbeteiligung	406
5. Genussrechte	407
a) Rechtliche Ausgestaltung	407
b) Steuerliche Aspekte	408

J. Umsetzung in der Praxis I: Gestaltungsmöglichkeiten bei den wichtigsten Formen variabler Entgeltsysteme

I. Arbeitnehmerbindung durch Betriebstreueleistungen	411
1. Funktion und Bedeutung als Personalführungsinstrument	411
2. Rechtliche Gestaltung	413
a) Arten von Betriebstreueleistungen	413
b) Bindungszeiträume	413
c) Vergangenheits- oder zukunftsbezogene Bindungszeiträume	414
d) Quantitative Grenzen	416
e) Ausschluss von Leistungen mit Mischcharakter	418
f) Betriebstreueleistung und Beendigungstatbestände	419
g) Behandlung von Ruhenszeiten oder sonstigen Zeiten ohne aktive Erbringung einer Arbeitsleistung	419
h) Rückzahlungsklauseln	421
3. Flexibilisierungsmöglichkeiten	422
a) Einmalige Leistungen	422
b) Widerrufsvorbehalte	423
c) Flexibilisierung der Anspruchshöhe	423
II. Tantiemen	426
1. Funktion und Bedeutung als Personalführungsinstrument	426
2. Rechtliche Gestaltung	427
a) Bemessungsgrundlagen	427
b) Bemessungsfaktoren	431
c) Anknüpfung an die aktive Erbringung einer Arbeitsleistung und Berücksichtigung von Ruhenszeiten	431
d) Ausschluss des Anspruchs bei unterjährigem Bestand des Arbeitsverhältnisses	431

3. Flexibilisierungsmöglichkeiten	433
a) Einmalige Leistungen	433
b) Widerrufsvorbehalt	434
c) Variabilisierung der Tantiembemessung	437
III. Zielvereinbarungssysteme	439
1. Begriff und Bedeutung als Personalführungsinstrument	439
2. Rechtliche Gestaltungen	442
a) Rahmen- und/oder Einzelvereinbarungen	442
aa) Undurchführbarkeit bei abschließender Dauerregelung	442
bb) Kombination aus abstrakter Rahmen- und ausfüllender Einzelregelung	443
b) Gegenstand der Zielkomponenten	447
c) Gewichtung der einzelnen Zielkomponenten	449
d) Bezugszeitraum	450
e) Bemessung der Ziele und Graduierung der Bewertung	452
f) Feststellung der Zielerreichung	454
g) Entscheidungszuständigkeit	455
h) Auskunftsanspruch des Arbeitnehmers	457

K. Betriebswirtschaftliche Anknüpfungspunkte

I. Ausprägungen variabler Vergütungsmodelle	459
1. Qualitative „Kennzahlen“	460
2. Quantitative „Kennzahlen“	461
a) Bezugnahme zum Rechenwerk	461
b) Besonderheiten bei Anwendung von HGB-bezogenen Kenngrößen	462
c) Besonderheiten bei Anwendung von IFRS-bezogenen Kenngrößen	462
d) Verwendung von Kennzahlen oder anderen Bezugsgrößen	463
3. Berücksichtigung verschiedener Bezugsgrößen	464
II. Grenzen variabler Kennzahlenmodelle	465
1. Retrospektiver Bezug	465
2. Möglichkeiten zukunftsbezogenen Erfolg zu „vergüten“	465
3. Eingeschränkte Rückforderungsmöglichkeit	465
III. Laufzeiten von variablen Vergütungsvereinbarungen	466
IV. Bilanzielle Abbildung variabler Vergütungen	466
V. Typische verwendete Kennzahlen	467
1. Möglichkeiten und Grenzen von Kennzahlensystemen	467
2. Unternehmenserfolgbezogene Kennzahlen	468
a) Umsatzrentabilität oder Umsatzrendite	468
b) Eigenkapitalrentabilität	469
c) Gesamtkapitalrentabilität	470
d) Abwandlungen	470
3. Kennzahlen für besondere Unternehmensbereiche	470
a) Beschaffungsbereich/Einkauf	470
b) Verwaltungskosten	471
c) Vertriebskosten	472
d) Entwicklungskosten bzw. Bereiche mit hohem Innovationsanteil	472
4. Mischkennzahlen	472
a) Return on Investment (ROI)	472
b) Return on capital employed (ROCE)	473
c) Economic Value Added (EVA)	474

5. Besondere Kennziffern	474
a) Start up Unternehmen	474
b) Unternehmen in Krisensituationen	475
c) Ergebnis je Aktie/Anteil	475
d) Verschuldungsgrad	475
L. Vor- und Nachteile der Personalführung durch variable Entgeltsysteme	
I. Einmalige Leistungen oder dauerhafte Leistungssysteme	477
1. Ausschluss zukünftiger Rechtsansprüche durch Freiwilligkeitsvorbehalte	477
2. Begrenzung des Leistungszeitraums durch Befristungen	479
3. Dauerhafte Leistungssysteme	479
II. Bestandsabhängige Entgeltsysteme	479
III. Erfolgsabhängige Entgeltsysteme	481
1. Steigerung der Motivation	481
2. Notwendigkeit einer Zielidentifikation	482
3. Anreize und Fehlanreize	484
4. Leistungsgerechtigkeit des Entgelts und Personalkostenflexibilisierung	484
M. Umsetzung des Konzepts in der Praxis II: Die Umstellung bestehender Entgeltsysteme	
I. Entscheidungsprozess	487
1. Vorfragen des Entscheidungsprozesses	487
a) Auswahl als Personalführungsinstrument	487
b) Zusätzliche wirtschaftliche Mittel vs. Ablösungsinstrumente	487
c) Entgeltsystem für Neueinstellungen	489
2. Folgefragen des Entscheidungsprozesses	489
a) Erste Stufe: Abstrakt-generelle Fragen	489
aa) Anzusprechende Gruppe von Arbeitnehmern	489
bb) Betriebswirtschaftliche Bewertung des Steuerungseffektes	489
cc) Instrumente zur Motivationsicherung	490
b) Zweite Stufe: Individuelle Einzelfragen	490
c) Dritte Stufe: Zeitliche Komponenten	491
II. Gleichbehandlungspflichten bei der Einführung neuer Entgeltsysteme	492
1. Gleichbehandlung in der Reihe	492
2. Gleichbehandlung in der Zeit	492
N. Die betriebsverfassungsrechtliche Bedeutung	
I. Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates	496
1. Überblick	496
2. Mitbestimmung bei Fragen der betrieblichen Entgeltgestaltung	497
a) Inhalt des Mitbestimmungsrechts	497
aa) Kollektiver Tatbestand	498
bb) Entgeltbegriff	498
cc) Mitbestimmungsfreier Dotierungsrahmen	499
dd) Tarifvorbehalt	501
ee) Betriebsverfassungsrechtlich freiwillige Gesamtvergütung	501
b) Entgeltgrundsätze	502
aa) Allgemeines	502
bb) Entgeltgruppen und Eingruppierungsmerkmale	503

cc) Ecklohn	504
dd) Nebeneinander mehrerer Entgeltsysteme	505
c) Einmalzahlungen	505
d) Mitbestimmung bei bestimmten Leistungsentgelten	506
aa) Leistungsentgelte iSd § 87 Abs. 1 Nr. 11 BetrVG	507
bb) Mitbestimmung bei Leistungsentgelten	507
e) Mitbestimmung bei Einführung und Änderung gem. § 87 Abs. 1 Nr. 10 BetrVG	508
aa) Mitbestimmung bei der Einführung	508
bb) Mitbestimmung bei der Änderung	510
f) Rechtsfolgen fehlender Beteiligung des Betriebsrates	515
aa) Begrenzung der arbeitsvertraglichen Gestaltungsfreiheit	515
bb) Theorie der Wirksamkeitsvoraussetzung	516
3. Zuständigkeit der Einigungsstelle	517
4. Flankierende Mitbestimmungsrechte	518
a) Verhalten der Arbeitnehmer im Betrieb	518
b) Technische Überwachungseinrichtungen	520
c) Beurteilungsgrundsätze	522
d) Berufsbildung	523
aa) Berufsbildung	523
bb) Mitbestimmung bei der betrieblichen Berufsbildung	524
cc) Mitbestimmung bei der außerbetrieblichen Berufsbildung	525
e) Weitere denkbare Anknüpfungspunkte einer Mitbestimmung	525
II. Ausübung der Mitbestimmung	526
1. Regelungsabrede	526
2. Betriebsvereinbarungen	528
a) Unmittelbare und zwingende Geltung	528
b) Zustandekommen	529
c) Rechtliche Grenzen	530
aa) Regelungssperre des § 77 Abs. 3 BetrVG	530
bb) Regelungsschranke des § 75 BetrVG	533
cc) Auslegung, Transparenz	534
d) Günstigkeitsvergleich	534
e) Beendigung der Betriebsvereinbarung	535
aa) Befristung	535
bb) Aufhebung	536
cc) Kündigung	536
dd) Nachwirkung	537
3. Zuständigkeitsverteilung zwischen Betriebs-, Gesamtbetriebs- sowie Konzernbetriebsrat	539

O. Entgelttransparenz und Verbot von Entgeltbenachteiligung wegen des Geschlechts

I. Einführung	541
II. Verbot von Entgeltbenachteiligung wegen des Geschlechts	542
1. Weiter Entgeltbegriff	542
a) Barleistungen	543
b) Sachleistungen	543
c) Mittelbare Vergütungen	543
2. Unmittelbare Entgeltbenachteiligung	544
3. Mittelbare Entgeltbenachteiligung	544

4. Gleiche und gleichwertige Arbeit	546
5. Kriterien für eine Rechtfertigung unterschiedlicher Bezahlung	548
6. Positivmaßnahmen (§ 5 AGG)	549
III. Pflicht zur Schaffung von benachteiligungsfreien Entgeltsystemen	549
1. Begriff des Entgeltsystems	549
2. Kriterien zur Vermeidung von Entgeltbenachteiligung	550
3. Privilegierte Entgeltsysteme	551
IV. Maßnahmen nach dem Gesetz zur Förderung der Transparenz von Entgeltstrukturen	551
1. Individueller Auskunftsanspruch und Beteiligungsrechte des Betriebsrats	552
2. Betriebliches Prüfverfahren	553
a) Einführung	553
b) Anwendungsbereich des freiwilligen betrieblichen Prüfverfahrens	554
c) Inhalte des betrieblichen Prüfverfahrens	554
d) Beteiligung des Betriebsrats	556
e) Mitteilung der Ergebnisse des betrieblichen Prüfverfahrens	557
3. Berichtspflichten	557
P. Muster	
I. Entgeltgruppensystem	559
II. Überstunden	561
III. Einmalige Leistungen	561
IV. Widerrufsvorbehalt	562
V. Befristete Leistungen, auflösende Bedingung	562
VI. Betriebsvereinbarungsoffene Vertragsgestaltung	563
VII. Betriebsstreueleistungen	563
VIII. Tantiemevereinbarung	564
IX. Rahmenvereinbarung zu einem Zielvereinbarungssystem	565
X. Betriebsvereinbarung zu einem Zielvereinbarungssystem	568
XI. Zielvereinbarung für einen Jahreszeitraum	571
Stichwortverzeichnis	573