

Von Risiken und Nebenwirkungen

Unsere Vertriebsrechtsexperten der Rechtsanwaltskanzlei Küstner, von Manteuffel & Wurdack befassen sich in dieser Ausgabe mit den aktuellen Regelungen bei Bonus- und Zielvereinbarungen.

In Verträgen mit Außendienstmitarbeitern – sowohl Handelsvertretern als auch angestellten Reisenden – sind häufig Bonus- oder Zielvereinbarungen zu finden. Sie sollen Erfolge des Außendienstmitarbeiters, etwa Umsatzsteigerungen, besonders honorieren und sind ein bewährtes, motivationsförderndes Instrument der Mitarbeiterführung.

Das größte Problem, das solche Vereinbarungen in rechtlicher Hinsicht aufwerfen, liegt in der oft ungenauen vertraglichen Regelung. Viele Missverständnisse und daraus folgende – mit Sicherheit motivationsschädliche – Rechtsstreitigkeiten ließen sich vermeiden, wenn die Vertragsparteien die Anspruchsvoraussetzungen und die Gründe für ein Entfallen des Bonus bereits bei Vertragsschluss genau regeln würden.

Nachfolgend und im zweiten Teil der kommenden Ausgabe sollen daher einige typische Problemfelder angesprochen werden, auf die bei der Vereinbarung von Bonus- oder Prämienzahlungen besonders geachtet werden sollte. Zur Überprüfung der rechtlichen Seite ist darüber hinaus in jedem Fall die Einholung von Rechtsrat zu empfehlen.

1. Der Aufbau des Prämienmodells

Oft sind bei der Lektüre von Verträgen die phantasievollsten Modelle anzutreffen, wenn es um die besondere Honorierung überdurchschnittlicher Leistungen des Mitarbeiters geht. Die Vertrags-

schließenden sollten allerdings immer bedenken, dass mit zunehmender Komplexität des Bonussystems fast zwangsläufig das Potenzial für Missverständnisse und Fehldeutungen steigt. Eine »mehrdimensionale Bonusmatrix« mag zwar auf dem Papier eindrucksvoll aussehen. Spätestens dann, wenn:

- die Ermittlung des richtigen Bonus zum arbeitszeitverschlingenden Vorgang wird, oder
- der Unternehmer möglicherweise auftretende problematische Fälle nicht mehr kurz und bündig lösen oder gar
- das von ihm entworfene System nicht mehr erklären kann, sollte ernsthaft geprüft werden, ob dieses System wirklich noch geeignet ist, die Effizienz und die Motivation des Außendienstmitarbeiters zu fördern. Nicht nur aus rechtlicher Sicht sollte das Prämienmodell im Grundsatz so einfach wie möglich gestaltet werden.

2. Welches Ziel soll erreicht werden?

Als Ziel, dessen Erreichung mit einem besonderen Bonus honoriert werden soll, kommen die unterschiedlichsten Anknüpfungspunkte in Betracht. Neben so genannten »harten« Zielen wie zum Beispiel dem Verkauf einer bestimmten Anzahl (neu eingeführter) Produkte sind zunehmend auch so genannte »weiche«

UNSERE RECHTSEXPERTEN



Kurt von Manteuffel (li.) und Dr. Michael Wurdack arbeiten als Rechtsanwälte ausschließlich im Bereich des gesamten Außendienstrechts. Die Klientel besteht aus Handelsvertretern, angestellten Reisenden, Vertragshändlern, Franchisenehmern, Bausparkassen- und Versicherungsvertretern sowie Versicherungsmaklern und aus Unternehmen, die mit diesen Absatzmittlern zusammenarbeiten. Aktuelle Urteile zum Vertriebsrecht im Volltext finden Sie unter der Rubrik Rechtsprechung unter www.vertriebsrecht.de.

Anwaltskanzlei Küstner, von Manteuffel & Wurdack • Herzberger Landstr. 48 • 37085 Göttingen • T (05 51) 4 99 96-0 • F (05 51) 4 99 96-99 • E-Mail: Kanzlei@vertriebsrecht.de • Internet: www.vertriebsrecht.de

Ziele in Bonusvereinbarungen zu finden. Dabei kann es sich beispielsweise um einen zu erreichenden Grad an Teamfähigkeit oder Kundenzufriedenheit handeln. Das Problem der »weichen« Ziele ist aber die Unsicherheit, anhand welcher Kriterien die Zielerreichung gemessen werden soll. Herrscht darüber Unklarheit, ist der spätere Streit bei angeblicher Verfehlung des Ziels nahezu vorprogrammiert.

Ein Klassiker der Bonusvereinbarungen im Außendienst ist sicher die be-

sondere Honorierung einer Umsatzsteigerung im Vergleich zum Vorjahr. Bei der Formulierung einer solchen Regelung sollte darauf geachtet werden, genau zu definieren, wie sich die zu vergleichenden Umsätze errechnen.

Dazu gehört neben der Festlegung der Berechnungsgrundlage (*Etwa: Netto-Rechnungs-Wert abzüglich gewährter Rabatte*) auch die Festlegung des maß-

BEI DER EINFÜHRUNG EINER BONUSREGELUNG AUF »NEBENWIRKUNGEN« ACHTEN!

geblichen Anknüpfungspunktes in zeitlicher Hinsicht (*Etwa: alle im Kalenderjahr fakturierten Umsätze*). Der Unternehmer sollte zudem vor Vereinbarung eines Bonussystems prüfen, ob die entsprechenden Kenndaten in der EDV-Buchhaltung ohne Probleme abgerufen werden können. So kann der Arbeitsaufwand für die Ermittlung des Bonus von vornherein minimiert werden.

Möglichst vorab zu prüfen ist auch, inwieweit dem Außendienstmitarbeiter die maßgeblichen Daten zur Verfügung stehen beziehungsweise laufend zur Verfügung gestellt werden können. Hat der Mitarbeiter keine Kenntnis der Daten, steht ihm nach herrschender Meinung grundsätzlich ein Auskunftsanspruch zu.

3. Vorsicht »Nebenwirkungen«!

Jede Bonusvereinbarung sollte vorab sorgfältig darauf geprüft werden, ob sie:

- in der jeweiligen Branche und
- im Umfeld des konkreten Handelsvertreter- beziehungsweise Angestelltenvertrages

wirklich geeignet ist, das erstrebte Ziel zu fördern. Nicht jede Bonusregelung passt für jeden Vertrag. Wird etwa mit einem Bezirksvertreter im Sinne des § 87 Abs. 2 HGB lediglich vereinbart, dass die Überschreitung des Gebietsumsatzes aus dem Vorjahr um X Prozent einen Bonus von Y auslöst, hat der Vertreter Anspruch auf den Bonus auch dann, wenn die Überschreitung des Umsatzes lediglich auf eine allgemeine Konjunkturbelebung oder Ähnliches, nicht aber auf verstärkte Vermittlungsbemühungen

zurückzuführen ist. Regelungen, die zum Beispiel einen bestimmten prozentualen Anteil des vom Außendienstmitarbeiter vermittelten Neukundenumsatzes am Gesamtumsatz zur Voraussetzung für eine Bonuszahlung machen, können eventuell Anreize zu unerwünschten Verhaltensweisen geben, im Beispielsfall zu einer Vernachlässigung der Bestandskundenbetreuung.

Auch diese möglichen »Nebenwirkungen« einer Bonusregelung sollten vor Vereinbarung sorgfältig durchleuchtet werden, damit es im Nachhinein keine bösen Überraschungen gibt.

4. Wer legt die Ziele fest?

Zielvereinbarungen haben im Gegensatz zu Bonusregelungen mit festen Staffeln den Vorteil, dass mit ihrer Hilfe auf die Marktgegebenheiten flexibler reagiert werden kann. Das Marktumfeld kann beispielsweise über mehrere Jahre derart schwierig sein, dass es bereits als großer – mit einem Bonus zu honorierender – Erfolg zu werten ist, wenn der vermittelte Vorjahresumsatz im aktuellen Jahr gehalten wird. Eine starre Regelung, die einen Bonus nur bei Überschreitung des Vorjahresumsatzes vorsieht, kann ihre motivationsfördernde Wirkung dann nicht mehr entfalten, weil die Zielerreichung utopisch ist.

DIE VEREINBAREN ZIELE MÜSSEN AUCH ERREICHT WERDEN KÖNNEN.

Zielvereinbarungen bestehen meist aus einer Rahmenvereinbarung im Handelsvertreter- oder Angestelltenvertrag, die um das im Geschäfts-/Kalenderjahr konkret zu erreichende Ziel ergänzt werden. Dabei sollte die Rahmenvereinbarung folgende Fragen möglichst konkret regeln:

- Wer legt das Jahresziel fest? Soll es darüber eine Jahresvereinbarung beider Parteien geben? Oder darf der Unternehmer das zu erreichende Jahresziel einseitig festlegen? In welcher Form wird die Jahresvereinbarung / Festlegung des Jahresziels dokumentiert?
- Im Falle von Jahresvereinbarungen:

Wann findet das Gespräch über die Vereinbarung statt? Bis wann sollte die Jahresvereinbarung spätestens zustande kommen? Was geschieht, falls keine Einigung über das Ziel zustande kommt?

- Im Falle einseitiger Festlegung: Kann sich der Mitarbeiter bei Festlegung eines in seinen Augen zu hohen Zieles »beschweren«? Bis wann muss die Beschwerde wo in welcher Form eingehen? Bis wann ist darüber zu entscheiden? Die angesprochene konkrete Jahresvereinbarung hat den Vorteil, dass der Außendienstmitarbeiter Einfluss auf die Zielvorgabe des nächsten Jahres hat. Die einvernehmliche Festlegung eines gemeinsam erarbeiteten Ziels bietet die Chance, dass der Mitarbeiter das selbst als machbar angesehene Ziel mit größte-

GEMEINSAM ERARBEITETE ZIELE WERDEN INTENSIVER VERFOLGT.

rem Eifer verfolgt als im Falle einseitiger Vorgabe. Nachteil: Dass auch tatsächlich eine Einigung erfolgen muss. Es nützt also wenig, in einer Rahmenvereinbarung die Vereinbarung von Jahreszielen festzuschreiben, dem Mitarbeiter aber dann in »Gesprächen« eine unabänderliche Zielgröße vorzusetzen, die er ohne wirkliche Verhandlung zu akzeptieren hat.

Vorteil der Möglichkeit, das Jahresziel einseitig festzulegen, ist demgegenüber, dass eine Einigung grundsätzlich nicht notwendig ist. Der Mitarbeiter kann allerdings die einseitige Festlegung des Ziels vom zuständigen Gericht, bei angestellten Reisenden beispielsweise vom Arbeitsgericht, darauf überprüfen lassen, ob sie billigem Ermessen entspricht. Behält sich der Unternehmer die einseitige Festlegung von Jahreszielen vor, wird man auch einen Anspruch des Mitarbeiters darauf bejahen müssen, dass der Unternehmer die Festlegung rechtzeitig vornimmt. In der Praxis geschieht es nämlich nicht selten, dass eine Festlegung unterbleibt und dann im Nachhinein unklar ist, ob Anspruch auf einen Bonus besteht oder nicht.

Mehr lesen Sie im nächsten Heft. ◀