

Christoph Abeln

# **Handbuch für Führungskräfte**

Ein Praxisratgeber  
in Veränderungsprozessen



## Vorwort

Dieses Buch wendet sich an Führungskräfte und Manager. Es behandelt wesentliche Fragestellungen, die uns aus unserer langjährigen Tätigkeit unter praktischen Gesichtspunkten besonders wichtig erscheinen. Ziel des Buches ist, Lösungsansätze aufzuzeigen und Anregungen zur eigenen Standortbestimmung zu geben. Dabei kann es nicht darum gehen, allgemeingültige Lösungen vorzugeben. Denn nicht nur die rechtliche Position, sondern auch familiäre und finanzielle Aspekte sind zu berücksichtigen.

So behandeln Schwerpunkte dieses Buches den Status der Führungskraft in Veränderungsprozessen, beispielsweise bei Versetzungen und Entleerungen, und geben Lösungsansätze. Behandelt werden auch die Personalinstrumente im Falle einer Beendigung des Dienstvertrages, sei es im Rahmen einer Aufhebungsvereinbarung, eines Abwicklungsvertrages oder mittels eines Vorruhestandsvertrages, der in einigen Unternehmen auch als Wartestands- oder Freistellungsvereinbarung bezeichnet wird. In Trennungssituationen ist es durch die gesetzliche Verlängerung der Lebensarbeitszeit im Falle sogenannter Best Ager immer schwieriger, angemessene Regelungen zu finden. Dies gilt umso mehr, als Führungskräfte in Deutschland sich grundsätzlich in einem Verdrängungsmarkt und nicht in einem Wachstumsmarkt befinden. Spezielle Branchen des Finanzmarktes, so im Bereich der Banken und Versicherungen, haben dies nicht erst seit der Finanzkrise zu realisieren, seit dieser jedoch in besonderem Maße.

Ein weiterer Schwerpunkt des Buches ist den Fragen der Vergütung der Führungskraft gewidmet, die natürlich eine große praktische Bedeutung hat.

Das Buch beschäftigt sich auch mit den rechtlichen und taktischen Aspekten der Auslandsentsendung von Führungskräften. Im Zuge der Finanzkrise trennten sich viele Unternehmen von ihren entsandten Führungskräften und es war für uns erschreckend, wie wenig professionell Unternehmen einerseits mit ihren Führungskräften umgingen, andererseits mit welcher Gutgläubigkeit Führungskräfte im Vertrauen darauf, dass es ihr Unternehmen schon richtig machen werde, mit „Mann und Maus“ in die Ferne zogen, ohne aber die Modalitäten des Aufenthaltes und der Rückkehr für sich und ihre Familien abschließend geklärt zu haben.

In einem weiteren Teil des Buches werden der Status und die Rolle des Sprecherausschusses behandelt sowie Möglichkeiten und Defizite einer effizienten Interessenwahrnehmung beleuchtet.

Rechtliche Auseinandersetzungen zwischen den Führungskräften und Unternehmen werden, wie uns die Erfahrung der letzten Jahre zeigt, zunehmend nicht mit dem Ziel einer gesichtswahrenden Lösung geführt. Ein wesentliches Anliegen dieses Buches ist deshalb schon erreicht, wenn die Führungskräfte durch nachfolgende Ausführungen ihrer eigenen

Interessenwahrnehmung größere Aufmerksamkeit widmen und so die Vorbereitung der Führungskraft mit dem eigenen Bevollmächtigten für eine zielführende Beratung zu erleichtern.

Zugunsten der Lesbarkeit verwenden wir im Folgenden das Wort „Führungskraft“ als Begriffseinheit, gemeint sind dabei stets weibliche und männliche Führungskräfte.

Besonders danken möchte ich an dieser Stelle Rechtsanwalt und Fachanwalt Marc Repey, Rechtsanwalt und Fachanwalt Alexander Haasler, Rechtsanwalt André Kasten und Frau Assessorin Irene Schubert, die wesentlich zum Gelingen dieses Buches beigetragen haben.

Berlin, im April 2011

Dr. Christoph Abeln

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	5
<b>1 Die Führungskraft .....</b>	<b>15</b>
1.1 Was macht die Führungskraft zu einem leitenden Angestellten .....	15
1.1.1 Betriebsverfassungsrechtliche Definition.....	15
1.1.2 Kündigungsschutzrechtliche Definition .....	16
1.1.3 Weitere gesetzliche Definitionen.....	17
<b>2 Wer hilft den Führungskräften im eigenen Unternehmen? Die Rolle des Sprecherausschusses .....</b>	<b>19</b>
2.1 Der Status des Sprecherausschussmitglieds .....	19
2.2 Das Rollenverständnis des Sprecherausschusses .....	20
2.3 Unterstützung des Einzelnen durch den Sprecherausschuss .....	21
2.3.1 Personelle Maßnahmen.....	22
2.3.2 Beurteilung der Zulässigkeit.....	24
2.3.3 Unterstützung bei Personalgesprächen.....	25
2.3.4 Einsichtnahme in die Personalakte .....	26
2.4 Grundsätze für die Behandlung leitender Angestellter.....	27
<i>Der Gleichbehandlungsgrundsatz.....</i>	<i>28</i>
2.5 Richtlinien und Vereinbarungen.....	31
2.6 Informationsmöglichkeiten des Sprecherausschusses über wirtschaftliche Angelegenheiten .....	32
<b>3 Die Vergütung der Führungskraft .....</b>	<b>35</b>
3.1 Vergütungsbestandteile .....	36
3.1.1 Grundgehalt/Fixgehalt .....	37
3.1.1.1 Einseitige Gehaltskürzung .....	37
3.1.1.2 Überstundenabgeltung .....	38
3.1.2 Variable Vergütung .....	38

---

3.1.2.1	Zielvereinbarungen.....	39
3.1.2.2	Vertragliche Bonusregelungen.....	43
3.1.2.3	Stock-Options.....	43
3.1.3	Sachbezüge/Dienstwagen .....	45
3.1.3.1	Allgemein .....	46
3.1.3.2	Anspruch .....	46
3.1.3.3	Steuerliche Behandlung des Dienstwagens.....	47
3.1.3.4	Entzug des Dienstwagens .....	48
	<i>Freiwilligkeits- und Widerrufsvorbehalt.....</i>	<i>48</i>
	<i>Arbeitsunfähigkeit/Krankheit.....</i>	<i>49</i>
	<i>Urlaub .....</i>	<i>50</i>
	<i>Aufgabenänderung.....</i>	<i>51</i>
	<i>Kündigung und Freistellung .....</i>	<i>51</i>
3.1.3.5	Ersatzanspruch .....	52
3.2	Altersversorgung.....	52
3.2.1	Steuerliche Behandlung.....	53
3.2.2	Auskunftsanspruch.....	54
3.2.3	Übertragungsanspruch.....	55
3.2.4	Anpassungsanspruch .....	55
3.2.5	Betriebliche Altersversorgung im Aufhebungsvertrag .....	56
3.3	Sonstiges .....	57
3.4	Regulierung der Vergütung.....	57
3.4.1	Gesetz zur Angemessenheit der Vorstandsvergütung.....	58
3.4.2	Instituts-Vergütungsverordnung.....	59
3.4.2.1	Allgemeine Anforderungen.....	59
3.4.2.2	Besondere Anforderungen.....	60
3.4.3	Versicherungs-Vergütungsverordnung.....	60
3.4.4	Fazit .....	61

---

<b>4</b>	<b>Umstrukturierungen im Unternehmen und ihre Folgen für Führungskräfte .....</b>	<b>63</b>
4.1	Betriebsänderung.....	63
4.2	Betriebsübergang.....	65
4.2.1	Geltung des § 613 a BGB für Führungskräfte .....	65
4.2.2	Voraussetzungen für die Anwendbarkeit des § 613 a BGB.....	65
4.2.2.1	Übergang Betrieb oder Betriebsteil .....	66
4.2.2.2	Durch Rechtsgeschäft.....	66
4.2.2.3	Abgrenzung zur Funktionsnachfolge.....	66
4.2.3	Folgen der Anwendbarkeit des 613 a BGB .....	67
4.2.3.1	Übergang des Arbeitsverhältnisses.....	67
4.2.3.2	Übergang von Entgeltansprüchen und Sachbezügen .....	68
4.2.3.3	Haftung für Ansprüche .....	70
	<i>Haftungsbeispiel:</i> .....	71
4.2.3.4	Änderungs- und Kündigungsschutz .....	71
4.2.3.5	Weitergeltung von kollektivrechtlichen Regelungen.....	72
4.2.3.6	Weitergeltung von tarifvertraglichen Regelungen.....	73
4.2.3.7	Zeugniserteilungsanspruch.....	73
4.2.3.8	Unterrichtungspflicht.....	74
4.2.3.9	Widerspruchsrecht .....	75
4.2.3.10	Widerspruchsfolgen .....	76
4.3	Betriebsstilllegung .....	77
4.4	Umwandlungssachverhalte .....	77
4.4.1	Voraussetzungen für die Anwendbarkeit des UmwG.....	78
4.4.2	Verhältnis zu § 613 a BGB.....	79
4.4.3	Rechtsfolgen einer Verschmelzung, Spaltung oder Teilübertragung.....	80
4.4.3.1	Weitergeltung von kollektivrechtlichen Vereinbarungen .....	80
4.4.3.2	Haftung .....	80
4.4.3.3	Unterrichtungspflicht.....	81
4.4.3.4	Widerspruchsrecht .....	81

4.4.3.5	Sonderschutz des § 323 Abs. 1 UmwG.....	81
4.5	Change-of-Control-Klauseln.....	83
4.6	Fazit .....	85
<b>5</b>	<b>Aufgabenänderungen und Versetzungen .....</b>	<b>87</b>
5.1	Status quo - Der Arbeitsvertrag und der aktuelle Arbeitsplatz .....	88
5.2	Einvernehmliche Aufgabenänderungen.....	89
5.3	Einseitige Aufgabenänderungen .....	92
5.3.1	Die Änderungskündigung.....	93
5.3.2	Die Versetzung .....	97
5.3.2.1	Änderungskündigung oder Direktionsrecht?.....	97
5.3.2.2	Das Direktionsrecht .....	98
	<i>Allgemeines Direktionsrecht .....</i>	<i>99</i>
	<i>Erweitertes Direktionsrecht .....</i>	<i>100</i>
5.3.2.3	Die erste Hürde: Inhaltskontrolle .....	102
5.3.2.4	Die zweite Hürde: Ausübung des Direktionsrechts/Überprüfung .....	106
	<i>Wie beurteilt man, ob eine neue Funktion gleichwertig ist? .....</i>	<i>107</i>
5.3.2.5	Beispielfälle.....	108
	<i>Änderung des Einsatzortes .....</i>	<i>108</i>
	<i>Übertragung von zusätzlichen Aufgaben .....</i>	<i>110</i>
	<i>Änderung des Vertriebsgebietes .....</i>	<i>111</i>
	<i>Der Trick mit der Hierarchieebene.....</i>	<i>112</i>
	<i>Entzug von Personalverantwortung .....</i>	<i>113</i>
	<i>Alte Arbeitsaufgaben.....</i>	<i>114</i>
5.3.2.6	Schleichende Entleitung .....	114
	<i>Indikatoren für eine schleichende Entleitung .....</i>	<i>115</i>
	<i>Wie setzt man sich gegen eine schleichende Entleitung zur Wehr? .....</i>	<i>116</i>
5.3.2.7	Zulässige Nadelstiche.....	117
5.4	Betriebsrats- und Sprecherausschussbeteiligung .....	118
5.5	Handlungsoptionen.....	120
5.6	Folgen rechtswidriger Versetzungen .....	122

---

<b>6</b>	<b>Beförderung zum Geschäftsführer: Chance oder Fallstrick? .....</b>	<b>123</b>
6.1	Abgrenzung Arbeitnehmer/Geschäftsführer.....	123
6.2	Verschiedene Konstellationen.....	124
6.2.1	Ausgangslage .....	124
6.2.2	Warum ist das Arbeitsverhältnis erhaltenswert?.....	126
6.3	Konzerngestaltungen .....	126
6.4	Rat für die Praxis.....	128
6.5	Problemfelder .....	128
6.5.1	Kündigungsschutz.....	128
6.5.1.1	Das ursprüngliche Arbeitsverhältnis bleibt erhalten .....	128
6.5.1.2	Sonderfall: Anstellung in Konzernsituation .....	129
6.5.1.3	Fortsetzung eines befristeten Anstellungsvertrages.....	130
6.5.1.4	Das ursprüngliche Arbeitsverhältnis wird beendet .....	130
6.5.1.5	Anwendbarkeit des Kündigungsschutzgesetzes wird vertraglich vereinbart .....	131
6.5.1.6	Zum Arbeitsgericht oder Landgericht? .....	133
6.5.2	Sozialversicherungsrecht.....	134
6.5.3	Entgeltfortzahlungsgesetz, Urlaubsgesetz, Arbeitszeitgesetz .....	134
6.5.4	Wettbewerbsverbot/Karenzentschädigung .....	134
6.5.5	Haftung als Geschäftsführer .....	135
6.5.5.1	Arbeitnehmerhaftung .....	135
6.5.5.2	Geschäftsführerhaftung .....	136
<b>7</b>	<b>Haftung und Compliance.....</b>	<b>139</b>
7.1	Pflichten, Risiken, Chancen.....	139
7.2	Verantwortung und Haftung aus Compliance .....	139
7.2.1	Übertragung von Compliance-Verpflichtungen.....	140
7.2.2	Compliance-Verantwortlicher .....	140
7.2.3	Einrichtung von Compliance-Regelungen.....	140
7.2.4	Verhaltenspflichten und Leitlinien .....	140



---

7.3	Arbeitsrechtliche Konsequenzen und Haftung bei Verstoß gegen Compliance-Regelungen.....	141
7.3.1	Abmahnung erforderlich?.....	141
7.3.2	Fristlose Kündigung.....	141
7.3.3	Haftung.....	142
7.4	Arbeitsrechtliche Konsequenzen und Haftung des Compliance-Verantwortlichen.....	143
7.4.1	Haftungserweiterung durch vergrößerten Verantwortungsbereich.....	143
7.4.2	Einladungen, Geschenke, Vergünstigungen und Korruptionsverdacht.....	144
7.5	Sonderkündigungsschutz.....	145
7.6	Strafrechtliche Verantwortlichkeit.....	146
7.7	Haftungsrisiko des Compliance-Officers bei Sonderverantwortlichkeit.....	146
7.8	Organisation, Ausführung der übertragenen Pflichten.....	147
7.9	Verantwortlichkeit bei Zweifelsfragen.....	148
7.10	Whistleblowing.....	148
7.10.1	Whistleblowing-Verpflichtung.....	149
7.10.2	Whistleblowing als Kündigungsgrund.....	150
7.10.2.1	Bloße Behauptungen.....	150
7.10.2.2	Interne oder externe Klärung?.....	150
7.10.2.3	Informationen an die Öffentlichkeit.....	151
7.10.2.4	Zusammenfassung.....	151
7.10.3	Datenschutzrechtliche Fragen.....	152
7.10.4	Schutz durch Versicherung.....	152
7.10.5	Schutz durch Haftungsfreistellung.....	152
7.10.6	Beweisverwertungsverbot bei Verstoß gegen Arbeitnehmerdatenschutz.....	153
<b>8</b>	<b>Auslandsentsendungen – Weggang und Rückkehr.....</b>	<b>155</b>
8.1	Auslandsentsendung.....	155
8.1.1	Vertragliche Konstellationen.....	156
8.1.2	Inhalt der Verträge.....	157
8.1.2.1	Formale Mindestanforderungen.....	157

---

8.1.2.2	Vergütungsbestandteile .....	157
8.1.2.3	Bedingungen für die Rückkehr.....	158
8.1.2.4	Rechtswahl und Rechtswahlklauseln .....	158
8.1.3	Fürsorgepflichten vor der Entsendung .....	159
8.2	Aufenthalt .....	161
8.2.1	Geltungsumfang des Arbeitsvertrages .....	161
8.2.2	Geltungsumfang des Entsendungsvertrages .....	161
8.2.3	Fürsorgepflichten während des Auslandsaufenthaltes .....	162
8.3	Rückkehr .....	162
8.3.1	Rückruf und Rückkehrklauseln.....	162
8.3.1.1	Ablauf der Befristung – Keine Rückrufklausel.....	162
8.3.1.2	Rückrufklausel .....	163
8.3.2	Versetzung, Entleitung, keine vertragsgemäße Beschäftigung .....	164
8.3.3	Kündigungsschutz.....	165
8.3.4	Fürsorgepflichten nach dem Auslandseinsatz .....	166
8.4	Steuerrechtliche Situation.....	166
8.5	Sozialversicherungsrechtliche Situation.....	167
<b>9</b>	<b>Trennung von der Führungskraft.....</b>	<b>169</b>
9.1	Grundsätze des Kündigungsschutzes für Führungskräfte .....	169
9.1.1	Die verhaltensbedingte Kündigung.....	170
9.1.2	Die betriebsbedingte Kündigung .....	171
9.1.2.1	Fehlende Weiterbeschäftigungsmöglichkeit.....	173
9.1.2.2	Sozialauswahl.....	174
9.1.3	Die personenbedingte Kündigung.....	176
9.1.4	Low-Performer .....	176
9.1.5	Beschäftigtendatenschutz .....	177
9.1.6	Spagat zwischen Loyalität zum Unternehmen und Verpflichtung zur Abstellung rechtswidrigen Verhaltens .....	178
9.2	Trennungsvereinbarungen optimieren – Abschluss und Inhalt des Aufhebungsvertrages .....	178

9.2.1	Der Aufhebungsvertrag .....	181
9.2.2	Das Trennungsgespräch.....	181
9.2.3	Essentials eines Aufhebungsvertrags.....	183
9.2.3.1	Beendigungszeitpunkt.....	184
9.2.3.2	Freistellung.....	185
9.2.3.3	Abfindung .....	188
	<i>Steuerliche Optimierung von Abfindungen .....</i>	<i>192</i>
9.2.3.4	Bonus.....	196
9.2.3.5	Aktien-(Options)-Regelungen .....	199
9.2.3.6	Dienstwagen.....	200
9.2.4	Outplacement – Coaching.....	202
9.3	Altersversorgung, Altersteilzeit und Vorruhestand .....	204
9.3.1	Altersversorgung.....	204
9.3.2	Altersteilzeit .....	206
9.3.3	Vorruhestand .....	206
9.3.4	Vorruhestand oder Abfindung?.....	208
<b>10</b>	<b>Headhunting, Outplacement und Coaching.....</b>	<b>211</b>
10.1	Headhunting .....	211
10.2	Outplacement.....	211
10.3	Coaching.....	213
<b>11</b>	<b>Wie finde ich den richtigen Anwalt?.....</b>	<b>215</b>
	<i>Was also sollte die Führungskraft tun? .....</i>	<i>215</i>
	<i>Mit welchen Kosten habe ich in einer rechtlichen Auseinandersetzung zu rechnen und wer kommt dafür auf? .....</i>	<i>218</i>
	Stichwortverzeichnis .....	221
	Der Autor .....	226

## 3.1 Vergütungsbestandteile

Als Bestandteile der Vergütung sind nicht nur monetäre Leistungen, sondern grundsätzlich alle Einnahmen und Sachzuwendungen zu verstehen, die der Führungskraft aus dem Dienstverhältnis zufließen. Dabei ist es unerheblich, ob die Leistungen regelmäßig, unregelmäßig oder einmalig erfolgen, solange ein Zusammenhang mit dem Dienstverhältnis besteht.

Ein Zusammenhang zwischen Einnahmen und einem Dienstverhältnis ist anzunehmen, wenn die Einnahmen dem Empfänger nur mit Rücksicht auf das Dienstverhältnis zufließen und sich als Ertrag seiner nichtselbstständigen Arbeit darstellen, d. h. wenn sich die Einnahmen im weitesten Sinne als Gegenleistung für das Zurverfügungstellen der individuellen Arbeitskraft erweisen. Dabei ist unerheblich, unter welcher Bezeichnung oder in welcher Form die Einnahmen gewährt werden.

So kann selbst die von einer großen deutschen Brauerei aus Nordrhein-Westfalen ihren Mitarbeitern gewährte Freimenge des hauseigenen Bieres ein fester Entgeltbestandteil sein.

Darüber hinaus unterscheidet man bei der Vergütung zwischen regelmäßigem und unregelmäßigem Monatseinkommen sowie einmaligen Zuwendungen und Jahreszahlungen. Die Entgeltpalette reicht dabei von der Grundvergütung über Zulagen und Mietzuschüsse bis hin zum Krankengeldzuschuss, dem Jubiläumsgeld und der Erfolgsbeteiligung. Dagegen gehören Auslagenersatz und Spesen nicht zum Einkommen.

### 3.1.1 Grundgehalt/Fixgehalt

Bei einem zielorientierten Vergütungssystem wird das Gesamtgehalt unterteilt in einen fixen und einen variablen Anteil. Bei der Gewichtung ist zu berücksichtigen, dass eine Verschiebung in den einen oder anderen Anteil sich auf verschiedenste Weise auswirken kann. So mag ein hoher variabler Anteil zwar einen positiven Einfluss auf Leistung und Qualität der eigenen Arbeit haben, kann aber auch die Führungskraft erheblich unter Druck setzen. Denn der variable Anteil stellt eine nicht immer planbare Komponente in den monatlichen bzw. jährlichen Einnahmen dar. Für die Gewissheit, den Lebensunterhalt in angemessener Weise bestreiten zu können, muss damit vor allem der fixe Anteil der Vergütung sorgen.

Der fixe Vergütungsanteil ist grundsätzlich auch das Einzige, was die Führungskraft unmittelbar durch eigene Verhandlungsführung beeinflussen kann. Wir erinnern uns an den vorgenannten Grundsatz: „Gute Ausbildung, Diplomatie und Eloquenz zahlen sich aus“.

#### 3.1.1.1 Einseitige Gehaltskürzung

Der fixe Vergütungsanteil ist seitens des Arbeitgebers nicht einseitig änderbar, und an eine Änderungskündigung einzig zum Zweck der Entgeltreduzierung sind erhebliche Anforderungen zu stellen, die ein solches Vorhaben vor den Arbeitsgerichten regelmäßig scheitern lassen.

So war die einseitige Gehaltskürzung im Wege der Änderungskündigung im Jahr 2009 unter Verweis auf die andauernde Wirtschafts- und Finanzkrise für Arbeitgeber verlockend, aber – in den von uns vertretenen Fällen – in der Regel unzulässig. Die Arbeitsgerichte verwiesen auch in diesem Zusammenhang in der Regel nur auf die ständige Rechtsprechung des BAG, wonach es den Unternehmern nicht ohne Weiteres möglich sein darf, das unternehmerische Risiko einseitig auf die Arbeitnehmer zu verlagern.

#### **Rechtsprechungshinweis:**

Das BAG (*Urteil vom 16. Mai 2002 – 2 AZR 292/01*) hält daran fest, dass auch im Falle einer auf Gehaltskürzung gerichteten Änderungskündigung strenge Maßstäbe gelten. So muss der Arbeitgeber einen umfassenden Sanierungsplan vorlegen, der belegt, dass alle mildereren Mittel ausgeschöpft sind. Das BAG verlangt insoweit, dass der Unternehmer in solchen Fällen die Finanzlage des Unternehmens, den Anteil der Lohnkosten sowie die Folgen der erstrebten Einsparungen für den Betrieb und für die Mitarbeiter darstellt und darüber hinaus darlegt und beweist, warum andere Lösungen als die angestrebte Lohnkürzung für ihn nicht mehr in Betracht kommen.

#### **3.1.1.2 Überstundenabgeltung**

Im Rahmen des Fixgehalts ist auch die Problematik der Überstundenabgeltung, insbesondere bei Führungskräften, zu berücksichtigen. Denn die meisten Arbeitsverträge von leitenden Angestellten und Führungskräften sehen eine pauschale Abgeltung durch das gezahlte Bruttogehalt für etwaige Überstunden vor. Eine solche Vereinbarung war nach Rechtsprechung des BAG bisher dahingehend auszulegen, dass hiervon nur die gesetzlich zulässigen Überstunden erfasst werden.

In seiner Entscheidung vom 1. September 2010 (*5 AZR 517/09*) hat das BAG aber klargestellt, dass bisher verwendete Klauseln im Anstellungsvertrag zur Überstundenabgeltung unwirksam sind, wenn für den Mitarbeiter nicht erkennbar ist, welchen Umfang die Abgeltung hat.

Denn eine solche Klausel genügt nicht dem Transparenzgebot (§ 307 Abs. 1 S. 2 BGB), da sich der Umfang der danach ohne zusätzliche Vergütung zu leistenden Überstunden nicht aus dem Anstellungsvertrag ergibt. Die Klausel ist daher gänzlich unwirksam, mit der Folge, dass angeordnete, geduldete oder seitens des Arbeitgebers zumindest gebilligte Überstunden abzugelten sind.

#### **3.1.2 Variable Vergütung**

Die variable Vergütung lässt sich vergleichen mit der Provision eines Handelsvertreters. Ohne Leistung keine Provision – leider auch oft ohne Provision keine Leistung. Die Provision ist die klassische Leistungsvergütung, die an einen Erfolg anknüpft. Als individuell leistungsabhängige Vergütung scheidet die Provision aber für all die Angestellten, leitenden Angestellten und – außerhalb von Arbeitsverhältnissen – Organmitglieder aus, die nicht oder nicht primär im Vertrieb eingesetzt werden oder bei denen jedenfalls überwiegend eine nicht umsatz-/gewinnbezogene Arbeitsleistung geschuldet wird.

Die variable Vergütung stellt für die Führungskraft meist den wesentlichen Bestandteil der Vergütung dar. Dabei sind die Verbreitung und die Höhe der variablen Vergütung je nach Hierarchieebene unterschiedlich. Etwa 90 Prozent der Führungskräfte auf der ersten Ebene und 85 Prozent auf der zweiten Ebene sind zum Bezug von Tantiemen berechtigt.

Im Durchschnitt erzielten leitende Angestellte der ersten Ebene Bonuszahlungen in Höhe von 29.000 Euro und Mitarbeiter der zweiten Ebene in Höhe von 16.000 Euro.

Bonussysteme lassen die Führungskraft am Geschäftserfolg teilhaben, ohne dass die Fixkosten zu stark ansteigen. Zudem hat sich arbeitgeberseitig die Einsicht durchgesetzt, dass die Mitarbeitenden am Ende eines Geschäftsjahres auf ihrem Gehaltskonto durchaus sehen dürfen, ob das Jahr erfolgreich war und die wichtigsten Ziele erreicht worden sind.

Dabei gestalten sich die vertraglichen Grundlagen gerade bei der variablen Vergütung als sehr vielschichtig: von einem im Unternehmen allgemein geltenden Bonussystem bis hin zur individuellen Vereinbarung mit jährlich neu festzusetzenden Zielvorgaben.

Gerade das vertragliche Konstrukt des Bonussystems hat in der Krisenzeit 2008/2009 bei den Führungskräften nicht nur von Finanzdienstleistern den entscheidenden Unterschied bei der Durchsetzung des Bonusanspruchs, unabhängig von der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens ausgemacht. So erhielten fünf Prozent (erste Ebene) bzw. sechs Prozent (zweite Ebene) der Führungskräfte für das Jahr 2009 wegen Nichterreichung der Ziele oder der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens keine Zahlung, im Jahr 2008 war die Zahl der Führungskräfte ohne variable Vergütung um ein Vielfaches höher.

Wie die Vielzahl der allein von unserer Kanzlei geführten Rechtsstreitigkeiten zeigte, waren diese Streichungen bzw. Kürzungen der variablen Vergütung einzig wegen des Verweises auf die Finanzkrise und die damit einhergehende wirtschaftliche Gesamtlage des Unternehmens meist rechtswidrig.

Aus diesem Grund wurden gerade in Unternehmen der Finanzbranche, insbesondere in Banken, das Fixgehalt um 15 bis 30 Prozent erhöht, hingegen der variable Anteil der Vergütung gesenkt. Die Höhe der Gesamtbezüge wurde somit nicht berührt. Gleichzeitig wurde vor dem Hintergrund der Institutsvergütungsverordnung (vgl. Kapitel 3.4.2) die Auszahlung des Bonus von den Kriterien der Nachhaltigkeit abhängig gemacht, was zu einer Auszahlung der Boni in verschiedenen Teilbeträgen führen konnte.

### **3.1.2.1 Zielvereinbarungen**

Zielvereinbarungen sind ein Instrument der effektiven Mitarbeiterführung. Durch die Zielvereinbarung sollen die individuellen Ziele der Arbeitnehmer mit den Unternehmenszielen weitgehend in Einklang gebracht werden. Ausgehend von dem Idealbild einer mündigen, initiativstarken und einsatzfreudigen Führungskraft, werden die Ziele dabei einvernehmlich festgelegt und so die Tätigkeit des Einzelnen und seine Leistung in den Mittelpunkt gerückt, um das eigenverantwortliche Handeln zu stärken. Die Leistung kann in Bezug auf folgende unterschiedliche Ziele gemessen werden:

- marktorientierte Ziele (Auftragsvolumen, Kundenzufriedenheit),
- Produktivitätsziele,
- betriebswirtschaftliche Ziele,
- produktorientierte Ziele (Qualitätsstandards, Verbesserungsvorschläge etc.),
- mitarbeiterorientierte Ziele.

Sowohl der Arbeitgeber als auch die Führungskraft können so den Leistungsstand beobachten und beeinflussen. Soweit die Ziele (auch) an den Unternehmenserfolg gekoppelt sind, hat der Mitarbeiter mit der Zielvereinbarung einen Anteil an den Unternehmenschancen und -risiken.

Während bei Zielvorgaben die zu erreichenden Ziele allein vom Arbeitgeber festgelegt werden, erfolgt dies bei Zielvereinbarungen einvernehmlich. Bei der Konkretisierung einer Zielvorgabe hat sich der Arbeitgeber gem. § 315 BGB in den Grenzen billigen Ermessens zu halten, wohingegen die im Rahmen einer Zielvereinbarung einvernehmlich gesetzten Ziele prinzipiell bis an die Grenze der Sittenwidrigkeit kontrollfrei sind, weil es hier um die gemeinsame Ausgestaltung des Gegenleistungsverhältnisses geht. Insbesondere kommt hinsichtlich der Ziele und des erreichbaren Zielbonus nach überwiegender Auffassung grundsätzlich keine Kontrolle nach den für Allgemeine Geschäftsbedingungen (AGB) geltenden Regeln in Betracht. Wohl aber ist eine solche Kontrolle denkbar im Hinblick auf den weiteren Inhalt einer Zielvereinbarung, wobei insbesondere die Unklarheitenregel sowie das Verbot überraschender Klauseln zu beachten sind.

#### **Tipp:**

Es ist darauf zu achten, dass die Ziele immer präzise formuliert, terminbezogen, quantifiziert, widerspruchsfrei, realistisch und vor allem messbar sind. Folgendes sollte bei der Verhandlung einer Zielvereinbarung von der Führungskraft daher in jedem Fall berücksichtigt werden:

- Der Bonuszeitraum und alle relevanten Ziele sind schriftlich zu fixieren.
- Auswirkungen von Nicht- und Übererfüllung sind eindeutig zu bezeichnen.
- Die einzelnen Ziele sind klar zu definieren, um einen möglichst geringen Raum für Interpretationen zu schaffen.
- Die Ziele sollten in jedem Fall realistisch und die 100-prozentige Zielerreichung tatsächlich auch möglich sein.
- Die vorhandenen Rahmenbedingungen sollten bei der Bewertung der individuellen Zielerreichbarkeit berücksichtigt werden.
- Mögliche Zielkonflikte sind zu beachten.

Die Führungskraft sollte darüber hinaus frühzeitig darauf hinweisen, wenn die Zielvorgaben durch veränderte Rahmenbedingungen nicht mehr erreichbar sind, und auf eine Anpassung der Ziele bestehen. Auch hier lässt sich exemplarisch die Wirtschafts- und Finanzkrise nennen.

Gerade bei den individuell getroffenen Zielvereinbarungen zeigte sich in diesem Zusammenhang das fehlende juristische Verständnis des Arbeitgebers.

So hat die Führungskraft trotz Erreichung der vereinbarten Ziele eine Streichung bzw. eine erhebliche Reduzierung mit eben diesem Verweis auf die wirtschaftliche Lage des Unternehmens hinnehmen müssen, obwohl dieser Vorbehalt der Zielvereinbarung nicht zu entnehmen bzw. im Kleingedruckten als freiwillige Leistung ohne Rechtsanspruch für einseitig widerruflich erklärt wurde.

Das Prinzip, eine Leistung unter bestimmten Voraussetzungen vertraglich zu vereinbaren, um dann anschließend trotz Erfüllung der Voraussetzungen diese wegen Missmanagement oder sonstigen wirtschaftlichen Einflüssen von außen zu widerrufen, wurde nicht zum ersten Mal von den Arbeitsgerichten kassiert.

Wird eine Leistung unter Widerrufsvorbehalt gewährt, so wird zwar ein Anspruch des Arbeitnehmers begründet, doch kann dieser Anspruch vom Arbeitgeber leichter als eine unwiderrufliche Zusage mit Wirkung für die Zukunft beseitigt werden. Die Wirksamkeit eines solchen Widerrufsvorbehalts kann unter verschiedenen Gesichtspunkten fraglich sein. Ein formularmäßiger Widerrufsvorbehalt ist nach der Rechtsprechung des BAG vor dem Hintergrund des Rechts der Allgemeinen Geschäftsbedingungen (§ 307 ff. BGB) nur wirksam, wenn aus dem Widerrufsvorbehalt selbst erkennbar ist, in welchen Sachverhaltskonstellationen von ihm Gebrauch gemacht werden kann. Grundsätzlich besteht zwar angesichts der Ungewissheit über die künftige Unternehmensentwicklung ein anerkanntes Interesse daran, bestimmte Leistungen flexibel auszugestalten. Allerdings darf nach der Wertung des §§ 307 ff. BGB nicht in den Kernbereich des Arbeitsvertrages eingegriffen werden. Insoweit hat das BAG mittlerweile zu einer vergleichsweise sicheren Linie gefunden, wonach die Vereinbarung eines Widerrufsvorbehaltes nur zulässig ist, soweit der im Gegenseitigkeitsverhältnis stehende widerrufliche Teil des Gesamtverdienstes unter 25 Prozent liegt und der Tariflohn nicht unterschritten wird.

Ist der Widerrufsvorbehalt wirksam vereinbart worden, ist ein darauf gestützter Widerruf nur wirksam, wenn seine Ausübung die Grundsätze billigen Ermessens gem. § 315 BGB beachtet. Die Vereinbarung eines freien Widerrufsrechts zugunsten des Arbeitgebers ist nach ständiger Rechtsprechung des BAG nicht gestattet.

Allerdings hat das BAG den Vorbehalt eines Rechts zum freien Widerruf in der Vergangenheit nicht als gänzlich unwirksam behandelt, sondern ihn im Wege der geltungserhaltenden Reduktion dahingehend umgestaltet, dass der Widerruf nur innerhalb der Grenzen billigen Ermessens erfolgen dürfe. Daran kann nach Erstreckung der Regeln über die Kontrolle von allgemeinen Geschäftsbedingungen auf Arbeitsverträge nicht festgehalten werden.



Ein Widerruf dürfte billigem Ermessen jedenfalls dann nicht entsprechen, wenn es nur um die Reaktion auf solche Änderungen geht, denen auch im Rahmen der Zielvorgabe bzw. Zielvereinbarung angemessen Rechnung getragen werden kann. So wird etwa die schlechte wirtschaftliche Lage des Unternehmens den Widerruf eines unternehmensgewinnabhängigen Bonus grundsätzlich nicht rechtfertigen können.

In einem von uns vor dem Arbeitsgericht Hamburg verhandelten Fall hatte ein großer Arbeitgeber aus der Finanzbranche eine durch individuelle Zielvereinbarung geregelte Prämie trotz einer Gesamtzielerreichung von etwa 80 Prozent einseitig unter Verweis auf die Wirtschafts- und Finanzkrise um 95 Prozent gekürzt. Die Berechtigung für eine solche Kürzung begründete das Finanzunternehmen u. a. mit der in der Zielvereinbarung enthaltenen Klausel, wonach aus dem vereinbarten Zielbonus kein Rechtsanspruch erwachsen soll. Ob diese Klausel letztlich einen Widerrufsvorbehalt mit der Möglichkeit des Widerrufs der Leistung oder einen Freiwilligkeitsvorbehalt mit der Folge, dass erst überhaupt kein Anspruch auf den Zielbonus entsteht, darstellt, konnte in diesem Fall offengelassen werden. Denn ein Widerrufsvorbehalt ist, wie bereits ausgeführt, nur dann wirksam, wenn aus dem Vorbehalt selbst erkennbar ist, in welchen Sachkonstellationen von ihm Gebrauch gemacht werden kann.

Beim Freiwilligkeitsvorbehalt braucht dies dagegen nicht erkennbar zu sein, vielmehr muss dieser zum einen transparent sein und zum anderen den Arbeitnehmer nicht unangemessen benachteiligen. Mit anderen Worten, was der Arbeitgeber der Führungskraft auf der einen Seite schwarz auf weiß verspricht, kann er nicht mehr im Kleingedruckten unter den Vorbehalt der Freiwilligkeit stellen. Der in diesem Fall betroffene Arbeitgeber musste daher antragsgemäß den Bonus auf Basis der individuellen Zielvereinbarung bezahlen.

Eine besondere Aufmerksamkeit verdienen arbeitsvertraglich zugesagte Zielvereinbarungen, deren Ziele jährlich neu festzusetzen sind, immer dann, wenn die Zielfestlegung für einen oder mehrere Zeiträume nicht erfolgt. Diesbezüglich besteht weitgehend Einigkeit, dass allein das Fehlen einer Zielvorgabe oder Zielvereinbarung noch nicht dazu führt, dass der Arbeitnehmer den Bonus nicht beanspruchen kann. Andernfalls hätte es der Arbeitgeber in der Hand, durch die Verweigerung einer Zielvereinbarung den Anspruch auf den Bonus zu beseitigen. Dass die unterbliebene Zielvereinbarung bis zum Abschluss einer Folgevereinbarung weiter gilt, schließt einen Schadensersatz des Arbeitnehmers aber nicht aus (*BAG, Urteil vom 12. Mai 2010 – 10 AZR 390/09*). Die Frage, ob bei nicht getroffener Zielvereinbarung ein Schadensersatzanspruch wegen der entgangenen erfolgsabhängigen Vergütung besteht, kann jedoch pauschal nicht beantwortet werden, da Gründe für das Nichtzustandekommen der Zielvereinbarung in jedem Fall zu berücksichtigen sind (*BAG, Urteil vom 12. Dezember 2007 – 10 AZR 97/07*). Das BAG hat damit die Rechtsprechung der Instanzgerichte, einen 100-prozentigen Bonus als Schadensersatz zu gewähren, wenn der Arbeitgeber den Abschluss der Zielvereinbarung verweigert, ausdrücklich nicht bestätigt. Es bleibt damit weiter bei einer Betrachtung der Umstände des Einzelfalls.

**Tipp:**

Die vertraglichen Ausschlussfristen für die Geltendmachung von Ansprüchen aus dem Arbeitsverhältnis sollten auch bei Bonusansprüchen immer präsent sein. Denn Ausschlussfristen müssen nicht an die Beendigung des Arbeitsverhältnisses anknüpfen, sondern können bereits den Fristlauf mit der Fälligkeit des Anspruchs im bestehenden Arbeitsverhältnis auslösen.

### 3.1.2.2 Vertragliche Bonusregelungen

Neben der individuellen, in der Regel jährlich neu festzusetzenden Zielvereinbarung finden sich häufig sehr abstrakte arbeitsvertragliche Regelungen zu Bonuszahlungen, die im Ermessen des Arbeitsgebers jährlich neu festgesetzt werden. Wonach sich die Höhe eines solchen Bonusanspruchs bemisst, wird meist nicht definiert.

Eine solche Regelung fand sich auch in den Arbeitsverträgen der im September 2009 vor dem Arbeitsgericht Frankfurt am Main klagenden Investmentbanker, die von der deutschen und internationalen Presse gern als Sündenbock der Wirtschafts- und Finanzkrise dargestellt wurden, die nun auch noch hohe Bonuszahlungen fordern. Dabei verkannte aber leider nicht nur die Presse, dass es sich unabhängig von den Schuldzuweisungen um einen vertraglichen Anspruch des Einzelnen handelt.

Im Rahmen dieser Prozesse stellte sich dabei weniger die Frage der Wirksamkeit der abstrakten arbeitsvertraglichen Bonusregelung, sondern vielmehr galt es zu klären, ob der aufgrund der arbeitsvertraglichen Regelung bereits zuvor festgesetzte Bonus erstmalig unter einen Vorbehalt gestellt werden durfte, um dann aufgrund dieses Vorbehalts den bereits festgesetzten Bonus auf quasi null zu reduzieren, ohne dabei die individuellen Leistungen des Einzelnen zu berücksichtigen. Aus unserer Sicht überraschte sowohl das Arbeitsgericht als auch das Landesarbeitsgericht mit einer Abweisung der Klage bzw. deren Bestätigung. Dabei führten die Gerichte aus, dass der bereits aufgrund des Arbeitsvertrages festgesetzte Bonus keine feste Zusage, sondern lediglich eine unverbindliche Mitteilung ohne Rechtsanspruch gewesen sein soll.

Im direkten Vergleich zu den hier erwähnten Bonusstreitigkeiten zeigt sich ein im Grundsatz gleicher Sachverhalt mit unterschiedlichem Ausgang. So sind die Zusagen aufgrund der individuellen Zielvereinbarung nach gefestigter Rechtsprechung des BAG nur unter strengen Voraussetzungen unter einen Vorbehalt zu stellen. Dagegen ist eine individuelle Mitteilung über den Bonus für das laufende Geschäftsjahr, der sogar bis auf die genaue Kommastelle einen Monat vor Ende des Geschäftsjahres exakt benannt werden kann, nach dem Frankfurter Arbeitsgericht bzw. dem Hessischen Landesarbeitsgericht keine individuelle Zusage und kann dessen ungeachtet auch unter einen nicht näher definierten Vorbehalt gestellt werden. Ob dies tatsächlich rechtlich miteinander zu vereinbaren ist, wird das jetzt in der Revisionsinstanz angerufene BAG zu entscheiden haben.

### 3.1.2.3 Stock-Options

Eine weitere Form der variablen Vergütung ist die Mitarbeiterbeteiligung, bei der man zwischen immaterieller und materieller Beteiligung unterscheidet. Unter immaterieller Beteiligung versteht man beispielsweise die Delegation unternehmerischer Verantwortung.

Im Mittelpunkt des Interesses dürfte aber in jedem Fall die materielle Mitarbeiterbeteiligung in Form der Kapitalbeteiligung stehen. Die in der Praxis wohl am häufigsten gewählte Form dafür sind die Stock-Options.

Als Stock-Options werden Aktienoptionen für Führungskräfte bezeichnet, die diesen das Recht geben, innerhalb eines festgelegten Zeitraumes und zu einem vorher festgelegten Preis Aktien des eigenen oder eines verbundenen Unternehmens zu erwerben. Dadurch wird ein Anreiz geschaffen, auf eine Steigerung des Aktienkurses hinzuarbeiten, und es trägt dabei gleichzeitig zur Verringerung des „Prinzipal-Agent-Konflikts“ zwischen Anteilseignern und dem Management bei. Für den Arbeitgeber bieten Stock-Options darüber hinaus die Möglichkeit, hochqualifizierte Führungskräfte zu engagieren, ohne durch hohe Personalkosten belastet zu werden.

Wesentliche Bestandteile einer jeden Optionsvereinbarung sollten sein:

- Gewährung der Aktienoptionen (Stückzahl und Nennwert)
- Ausübung der Optionen
  - Erstausübungsfrist
  - Ausübung auf einmal oder in mehreren Etappen
  - Abhängigkeit der Ausübung von der Steigerung des Aktienkurses
  - Festlegung bestimmter Ausübungszeiträume
  - Ausübungspreis
  - Art der Ausübung
  - Möglichkeit der Weiterveräußerung
- Weitere Bedingungen
  - (Un-)Übertragbarkeit
  - Verfall der Optionsrechte
  - Kündigungsmöglichkeiten
  - Anpassungsmöglichkeiten

Dabei wird die Stock-Options-Vereinbarung in der Regel gesondert zum Arbeitsvertrag geschlossen.

Auch hier werden seitens des Arbeitgebers – wie auch bei der Zielvereinbarung – immer wieder die arbeitsrechtlichen Besonderheiten missachtet, die nicht selten zu unliebsamen Überraschungen führen. Denn auch hier gilt neben dem AGB-Recht und dem darin enthaltenen Transparenzgebot sowie dem Verbot der unangemessenen Benachteiligung auch der arbeitsrechtliche Gleichbehandlungsgrundsatz. In einer aktuellen Entscheidung des BAG wurde ein Arbeitgeber im Zusammenhang mit der Teilhabe an einem Aktienoptionsprogramm für Führungskräfte vom Gericht regelrecht „belehrt“, den arbeitsrechtlichen Gleichbehandlungsgrundsatz missachtet zu haben, und verurteilt, zwei durch das Aktienoptionsprogramm benachteiligten Arbeitnehmern einen individuellen Schadensersatz für

den insoweit entgangenen Gewinn von jeweils einer halben Million Euro zu zahlen (*BAG, Urteil vom 21. Oktober 2009 – 10 AZR 664/08*).

Aber auch die Führungskraft sollte gerade bei den häufig sehr komplexen Regelungen die Details des Aktienprogramms genau beachten und die Einzelheiten sorgfältig prüfen, um dieses auch tatsächlich gewinnbringend nutzen zu können.

#### **Tipp:**

Bei dem Stock-Option-Plan sollten folgende Punkte in jedem Fall berücksichtigt bzw. schriftlich fixiert werden:

- Wer übernimmt die Zusagen?
  - die optionsgewährende Gesellschaft kann auch die Konzernmutter sein
- Sofern keine anderweitigen vertraglichen Beziehungen bestehen, steht die Abrede selbstständig neben dem Arbeitsvertrag.
- Welche Regelungen wurden zur Ausübung der Optionen getroffen?
  - Ist der Ausübungspreis festgelegt?
  - Gibt es eine Regelung für eine Mindestwartezeit?
- Dürfen die Optionsrechte an Dritte verkauft werden?
  - Verfügungsbeschränkungen
- Wie ist das Schicksal der Stock Option bei Beendigung des Arbeitsverhältnisses geregelt?
- Gibt es Bindungs- und/oder Verfallsklauseln?

Nicht zuletzt wegen des Synergieeffekts, geringerer (fixer) Personalkosten für den Arbeitgeber und den finanziellen Chancen für die Führungskraft gewinnt diese Art der Mitarbeiterbeteiligung immer mehr an Bedeutung und wird bereits bei einer Vielzahl der DAX-Unternehmen als festes Vergütungsmodell für das Management genutzt.

### 3.1.3 Sachbezüge/Dienstwagen

Nach § 107 Gewerbeordnung (GewO) können Arbeitgeber und Arbeitnehmer neben der monetären Vergütung auch Sachbezüge als Teil des Arbeitsentgelts vereinbaren, wenn dies dem Interesse des Arbeitnehmers oder der Eigenart des Arbeitsverhältnisses entspricht.

Der Sachbezug ist ein geldwerter Vorteil, der die Führungskraft bereichert und der als Entgelt für das Erbringen der Arbeitskraft gewährt wird. Die wohl geläufigste Art des Sachbezugs ist der Dienst- bzw. Firmenwagen.

#### 3.1.3.1 Allgemein

Die Dienstwagen sind nicht nur ein Statussymbol der Führungskraft, sondern haben insbesondere für Außendienstmitarbeiter einen ganz realen Nutzen. Leider war aber auch dieser während der Krisenzeit für den Arbeitgeber ein beliebter Streichposten.

Vom Entzug des Dienstwagens bis zum Wechsel der Fahrzeugklasse, ob als vermeintliches Direktionsrecht oder durch einseitige Änderungen der Dienstwagenordnungen, die Arbeitgeber ließen kaum einen Versuch ungenutzt, Einsparungen auf Kosten der Führungskraft vorzunehmen. Allerdings waren diese Maßnahmen nur in den seltensten Fällen rechtmäßig.

Insgesamt lässt sich auch nach der Wirtschaftskrise weiterhin eine weite Verbreitung des Dienstwagenprivilegs bei deutschen Unternehmen feststellen. Denn nicht zuletzt ist dieses auch ein sehr geschätztes Benefit der Führungskräfte. So erhalten rund 80 Prozent der Führungskräfte in der ersten Ebene einen Dienstwagen, der ihnen auch zur privaten Nutzung zur Verfügung steht. In der zweiten Ebene sind es noch 70 Prozent der Führungskräfte, die diesen geldwerten Vorteil nutzen dürfen, und in der dritten Ebene noch 60 Prozent.

Gerade wenn es um den Dienstwagen geht, sollte die Führungskraft die Regelung zur Nutzung kennen, insbesondere um den Entzug, den Abstieg auf die Golfklasse oder aber die Fahrt in die Arbeitslosigkeit zu verhindern.

#### 3.1.3.2 Anspruch

Der Anspruch auf einen Dienstwagen resultiert in der Regel aus dem Arbeitsvertrag, einer Dienstwagennutzungsvereinbarung oder aus einer im Unternehmen geltenden Richtlinie. Welche Form der Regelung für die Führungskraft besser ist, lässt sich pauschal nicht beantworten.

Unabhängig von der Form, sollte die Führungskraft ihre besondere Aufmerksamkeit auf den vertraglichen Inhalt der Dienstwagennutzung zugrunde liegenden Regelung richten. Denn ohne die vertragliche Regelung zu kennen, kann die Nutzung des Dienstwagens schnell zur arbeitsrechtlichen Stolperfalle werden.

**Tipp:**

Folgende Punkte sollten im Rahmen der Nutzung des Dienstwagens schriftlich fixiert werden bzw. der Führungskraft bekannt sein:

- Ist die Privatnutzung erlaubt?
  - Wenn ja, in welchem Umfang?
- Ist im Rahmen der Privatnutzung die Überlassung an Dritte (Ehe-/ Lebenspartner) erlaubt?
- Gibt es Regelungen zur Art und Ausstattung des Dienstwagens?
- Ist ein Widerruf der Nutzungsmöglichkeit vereinbart?
- Wer trägt die Unterhalts- und Reparaturkosten bei der dienstlichen und/oder privaten Nutzung?
- Gibt es Regelungen zur Haftung bei Schäden am Dienstwagen?
- Ist die Nutzung während der Urlaubszeit geregelt, insbesondere bezüglich Auslandsfahrten?
- Gibt es Regelungen für den Fall der Freistellung?

Kann der Dienstwagen nach den vereinbarten Regelungen auch zu privaten Zwecken genutzt werden, ist der Dienstwagen als Sachleistung ein fester Teil der laufenden, steuerpflichtigen Vergütung. In diesem Fall kann der Arbeitgeber das Nutzungsrecht nicht mehr einseitig widerrufen. Er muss sich diese Möglichkeit vielmehr vertraglich vorbehalten haben oder den Weg über eine Änderungskündigung suchen.

Der Dienstwagen ist damit rechtlich wie die Gehaltszahlung selbst zu behandeln. Somit ist der Dienstwagen als Naturalbezüge z. B. auch im Rahmen eines nachvertraglichen Wettbewerbsverbots bei der Berechnung der Karenzentschädigung zu berücksichtigen oder in die Berechnung der angemessenen Abfindung mit einzubeziehen.

Ob die private Nutzung eines Dienstfahrzeugs dagegen auch bei der Ruhegeldberechnung zu berücksichtigen ist, richtet sich nach der Ausgestaltung der jeweiligen Versorgungsordnung und dem darin zugrunde gelegten ruhegeldfähigen Einkommen.

### 3.1.3.3 Steuerliche Behandlung des Dienstwagens

Für die Einkommensteuer stellt die private Nutzung eines Geschäftswagens eine Sachzuwendung dar, die beim Arbeitnehmer der Lohnsteuer zu unterwerfen ist. Bei der unentgeltlichen Überlassung des Wagens zur privaten Nutzung ist der darin liegende Sachbezug als geldwerter Vorteil bei der Lohnsteuer zu berücksichtigen.

Mit dem Gesetz zur Eindämmung missbräuchlicher Steuergestaltungen vom 28. April 2006 wurde die pauschale Ermittlungsmethode für die private Kraftfahrzeugnutzung rückwirkend zum 1. Januar 2006 (§ 6 Abs. 1 Nr. 4 EStG) geändert.

Zur Ermittlung des geldwerten Vorteils sind die folgenden Methoden zugelassen, wobei man für jedes Kraftfahrzeug pro Kalenderjahr an das gewählte Verfahren gebunden ist.

### ■ 1-Prozent-Regelung

Danach wird als geldwerter Vorteil monatlich ein Prozent des Brutto-Inlands-Listenpreises im Zeitpunkt der Erstzulassung angesetzt. Bei Sonderausstattungen muss jedoch differenziert werden, da bspw. das Autotelefon nicht einbezogen werden muss (§ 3 Nr. 45 EStG).

### ■ tatsächliche Aufwendungen

Alternativ zur 1-Prozent-Regelung kann der private Nutzungswert auch erfasst werden, indem die für das Kraftfahrzeug entstehenden Aufwendungen durch geeignete Belege und vor allem das Verhältnis der privaten zu den dienstlichen Fahrten durch ein Fahrtenbuch nachgewiesen werden.

#### Tipp:

Es ist möglich und rechtlich zulässig, die Privatnutzung des Dienstwagens zunächst nach der 1-Prozent-Methode abzurechnen und mit der Einkommensteuererklärung am Jahresende die tatsächlichen Aufwendungen anhand geeigneter Belege und eines Fahrtenbuchs für die Besteuerung anzusetzen. Die endgültige Wahl der Besteuerungsmethode ist jedoch bei Abgabe der Steuererklärung bei demselben Dienstwagen einheitlich zu treffen. Dagegen kann das Wahlrecht für jeden von mehreren gleichzeitig genutzten Dienstwagen verschieden ausgeübt werden.

### 3.1.3.4 Entzug des Dienstwagens

Die einseitige Änderung von Arbeitsbedingungen birgt gerade für den Arbeitgeber ein hohes Risikopotenzial, da auch hier die Wirksamkeit der getroffenen Regelungen grundsätzlich am AGB-Recht zu messen ist. Gerade in diesem Zusammenhang stellt sich immer wieder die Frage, ob ein entsprechender Freiwilligkeits- oder Widerrufsvorbehalt wirksam vereinbart wurde.

Gerade in dem Fall, in dem die Privatnutzung des Dienstwagens nicht eindeutig und umfassend geregelt wurde, kommt es zwischen Arbeitgeber und Führungskraft zu Problemen hinsichtlich der Frage der Herausgabe des Dienstwagens im laufenden Arbeitsverhältnis. Hierbei sind folgende Konstellationen zu unterscheiden.

#### Freiwilligkeits- und Widerrufsvorbehalt

In den Regelungen zur Dienstwagennutzung tauchen immer wieder Klauseln auf, mit denen der Arbeitgeber versucht, die Dienstwagennutzung als eine freiwillige Leistung darzustellen.

Ein Freiwilligkeitsvorbehalt in Form einer als AGB zu bewertenden formularvertraglichen Klausel ist grundsätzlich unzulässig. Denn wenn der Dienstwagen als Bestandteil der laufenden Vergütung anzusehen ist, würde ein Freiwilligkeitsvorbehalt mit dem grundsätzlichen Bestehen eines Anspruchs auf einen auch privat zu nutzenden Dienstwagen nicht zu vereinbaren sein.

#### **Rechtsprechungshinweise:**

Im Übrigen würde ein solcher Freiwilligkeitsvorbehalt den Arbeitnehmer auch unangemessen benachteiligen, da er ihm seinen Rechtsanspruch auf Vergütung entzieht und damit den Vertragszweck gefährdet (*BAG, Urteil vom 25. April 2007 – 5 AZR 627/06*).

Entsprechendes muss auch für die Vereinbarung eines Widerrufs gelten. Denn auch dieser würde dem Arbeitgeber die Möglichkeit geben, dem Arbeitnehmer einen Teil seiner laufenden Vergütung jederzeit nach Belieben bzw. ohne Begründung einseitig zu entziehen, und damit den Arbeitnehmer unangemessen benachteiligen (*BAG, Urteil vom 12. Januar 2005 – 5 AZR 364/04*). Das LAG Niedersachsen geht in einer aktuellen Entscheidung noch einen Schritt weiter und verlangt für eine wirksame Widerrufs-klausel im Fall der Freistellung sogar eine Ankündigungsfrist von mindestens vier Wochen (*LAG Niedersachsen, 14. September 2010, 13. Sa 462/10*). Das BAG würde über diese Frage abschließend zu entscheiden haben.

Möglich und rechtlich zulässig ist es allerdings, eine den Arbeitgeber zum Widerruf berechtigende Klausel so zu fassen, dass die Gründe für einen künftig möglichen Widerruf der Dienstwagenberechtigung benannt werden. Denn die Angabe von Gründen für den Widerruf der Dienstwagenberechtigung soll den Arbeitnehmer in die Lage versetzen, sich auf einen künftigen Widerruf einzustellen und die Rechtmäßigkeit eines konkret erklärten Widerrufs zu beurteilen.

Widerrufsgründe können z. B. wirtschaftliche Gründe sein, wobei es nicht ausreicht, dass diese vom Arbeitgeber lediglich behauptet werden, obwohl nach einer Entscheidung des BAG (*Urteil vom 11. Oktober 2006 – 5 AZR 721/05*) hätte angenommen werden können, dass allein die Benennung von „wirtschaftlichen Gründen“ als Widerrufsgrund ausreichend ist.

#### **Rechtsprechungshinweis:**

Dies stellt das BAG in seiner jüngsten Entscheidung aber klar, in der es ausführt, dass ein Widerrufsvorbehalt im Rahmen einer Dienstwagenregelung, die sich allein auf „wirtschaftliche Gründe“ beruft, ohne diese zu definieren, nicht ausreicht (*Urteil vom 13. April 2010 – 9 AZR 113/09*). Insofern konkretisiert das BAG seine bisherige Rechtsprechung hinsichtlich der Anforderungen an einen Widerrufsvorbehalt.

Es ist daher anzuraten, die vertragliche Gestaltung der Dienstwagennutzung sehr sorgfältig zu prüfen oder prüfen zu lassen. Im Übrigen kann es nach der Entscheidung des BAG zudem für die Frage der Wirksamkeit auch entscheidend sein, in welcher Form die Regelung getroffen wurde.



## Arbeitsunfähigkeit/Krankheit

Aus dem Entgeltcharakter des auch zur Privatnutzung überlassenen Dienstwagens folgt, dass der Dienstwagen auch bei Krankheit zur privaten Nutzung überlassen werden muss. Dies jedoch nicht unbegrenzt, denn als Teil des geschuldeten Arbeitsentgelts ist sie regelmäßig nur so lange geschuldet, wie der Arbeitgeber überhaupt Arbeitsentgelt schuldet.

### Rechtsprechungshinweis:

Das ist für Zeiten der Arbeitsunfähigkeit, für die keine Entgeltfortzahlungspflicht nach § 3 Abs. 1 EFZG mehr besteht, nicht der Fall (*BAG, Urteil vom 14. Dezember 2010 – 9 AZR 631/09*).

Danach kann der Arbeitgeber den Dienstwagen heraus verlangen. Etwas anderes mag sich im jeweiligen Einzelfall aus vertraglichen Vereinbarungen ergeben.

### Rechtsprechungshinweis:

In jedem Fall ist zu beachten, dass allein die Nutzung des Dienstwagens über den Entgeltfortzahlungszeitraum hinaus ohne Herausgabeverlangen des Arbeitgebers noch keine Duldung der weiteren Nutzung durch den Arbeitgeber darstellt (*LAG Köln, Urteil vom 22. Juni 2001 – 11 (6) Sa 391/01*).

Sofern die Arbeitsunfähigkeit auf einem Beschäftigungsverbot beruht, ist die Frage der Nutzung des Dienstwagens differenziert zu beantworten. So schuldet die Schwangere mit Beginn der Mutterschutzfrist keine Arbeitsleistung, der Arbeitgeber aber auch wegen der Suspendierung der Hauptleistungspflichten keine Vergütung mehr. In diesem Fall macht das BAG eine Ausnahme und lässt die Dienstwagenutzung nicht mit dem Schicksal des Arbeitsentgeltes einhergehen. Denn anders als bei Krankheit über den Entgeltfortzahlungszeitraum hinaus, tritt beim Mutterschutz an die Stelle des Vergütungsanspruchs der Arbeitnehmerin als lohnähnlicher Ersatzanspruch der Anspruch auf Zahlung eines Zuschusses zum Mutterschaftsgeld.

### Rechtsprechungshinweis:

Dies lässt das BAG für eine weitere Nutzung des Dienstwagens genügen (*BAG, Urteil vom 11. Oktober 2000 – 5 AZR 240/99*). Dies gilt jedoch nicht für die Dauer der Elternzeit.

## Urlaub

Nicht erst seit dem Diebstahl des Dienstwagens der Bundesgesundheitsministerin im Spanienurlaub im Jahr 2009 stellt sich die Frage, ob die Nutzung des Dienstwagens auch während des Urlaubs erlaubt ist.

Dies kann meist mit einem Blick in die vorhandene Regelung zur Dienstwagenutzung beantwortet werden. Im Allgemeinen gilt, der Anspruch auf bezahlten Urlaub erfasst auch Sachbezüge wie die Nutzung des Dienstwagens.

Wird also die Privatnutzung aufgrund einer vertraglichen Regelung während der Urlaubszeit untersagt, muss nach § 11 Abs. 1 S. 4 Bundesurlaubsgesetz (BUrlG) eine angemessene Ausgleichszahlung gezahlt werden, weil zum Arbeitsentgelt eben auch Sachbezüge zählen.

**Tipp:**

Sofern die Nutzung des Dienstwagens auch im Urlaub gestattet bzw. nicht verboten ist, prüfen Sie, ob die generelle Nutzung des Dienstwagens auch im Ausland gestattet ist oder nur auf Deutschland beschränkt wurde.

Wichtig ist auch zu wissen, wer die Benzinkosten während des Urlaubs trägt. Denn werden Benzinbelege zur Abrechnung eingereicht, die wegen ihres Anlasses nicht erstattungsfähig sind, kommt wiederum eine Abmahnung, gegebenenfalls auch eine Kündigung, in Betracht.

### Aufgabenänderung

Schon die dienstliche Nutzung des Dienstfahrzeuges ist, unabhängig von der Möglichkeit der Privatnutzung, eine Maßnahme des Direktionsrechts und unterliegt damit billigem Ermessen. Der Entzug des Dienstwagens erfordert daher in jedem Fall eine sachliche Rechtfertigung.

**Rechtsprechungshinweise:**

Das BAG hat bereits in einer Entscheidung aus dem Jahr 1995 die Verknüpfung des Dienstwagens und damit seiner Privatnutzung an eine bestimmte arbeitsvertragliche Aufgabe grundsätzlich für zulässig erachtet (*BAG, Urteil vom 16. November 1995 – 8 AZR 240/95*).

Auch in anderen Bereichen hat das BAG den Widerruf von Vergütungsbestandteilen für zulässig erachtet, die an eine bestimmte Tätigkeit gebunden sind, und eine Umgehung des Kündigungsschutzes hierin nicht gesehen. Das wird in aller Regel dann der Fall sein, wenn wesentliche Elemente des Arbeitsvertrages einer einseitigen Änderung unterliegen sollen, durch die das Gleichgewicht zwischen Leistung und Gegenleistung grundlegend gestört würde (*BAG, Urteil vom 15. November 1995 – 2 AZR 521/95*).

Daher ist eine Vereinbarung, die einen entschädigungslosen Entzug des Nutzungsrechts am Dienstwagen vorsieht, wenn die damit verbundene Aufgabe dem Arbeitnehmer tatsächlich und rechtswirksam entzogen wird, als noch zulässig anzusehen.

### Kündigung und Freistellung

Die häufigsten Probleme im Zusammenhang mit dem Dienstwagen treten im Zuge der Beendigung des Arbeitsverhältnisses auf. Dabei gilt grundsätzlich: Wird das Arbeitsverhältnis beendet, hat die Führungskraft den Dienstwagen herauszugeben. Dies ist in der Regel unproblematisch, wenn das Arbeitsverhältnis einvernehmlich oder durch eine berechtigte arbeitgeberseitige Kündigung beendet wird.

Ist die Beendigung des Arbeitsverhältnisses zwischen den Arbeitsvertragsparteien streitig, ist wieder die Art der Nutzung zu unterscheiden:

Sofern die Privatnutzung des Dienstwagens nicht vereinbart wurde, kann der Arbeitgeber den Dienstwagen jederzeit heraus verlangen, also auch vor einer Beendigung des Arbeitsvertrages.

Ist dagegen eine Privatnutzung vereinbart worden, kann der Dienstwagen bis zum Beendigungszeitpunkt, d. h. grundsätzlich bis zum Ablauf der Kündigungsfrist, genutzt werden. Da die Privatnutzung ein fester Vergütungsbestandteil ist, besteht hierauf auch ein durchsetzbarer Anspruch.

Die Kündigungen gehen jedoch häufig mit einer Freistellung von der Arbeitsleistung einher. Selbst wenn die Freistellung rechtmäßig ist – was regelmäßig zu verneinen ist –, ist der Entzug des Dienstfahrzeugs meist unzulässig. Nur wenn der Dienstwagen ausschließlich für dienstliche Zwecke zur Verfügung gestellt wurde, ist das Dienstfahrzeug mit Beginn der rechtmäßigen Freistellung zurückzugeben.

Ist dagegen die Privatnutzung erlaubt und der Dienstwagen damit zum Einkommensbestandteil geworden, kann der Dienstwagen durch eine Freistellung genauso wenig entzogen werden wie andere Gehaltsbestandteile. Es sei denn, es wurde ein wirksamer Widerruf vereinbart, was angesichts obiger Ausführungen zum Widerrufsvorbehalt nur in den wenigsten Fällen vorkommt.

In diesem Zusammenhang ist jedoch denkbar, dass bei einer entsprechend formulierten Vertragsklausel, die den Anlass zum Widerruf der Dienstwagenutzung genau regelt, auch ein Widerruf während der Freistellung in Betracht kommt. Dann – wie bereits oben ausgeführt – kann der Arbeitgeber sich auch den Widerruf von Entgeltbestandteilen vorbehalten, sofern diese 25 Prozent der Gesamtvergütung nicht übersteigen.

### 3.1.3.5 Ersatzanspruch

Verlangt der Arbeitgeber zu Unrecht die vorzeitige Rückgabe des Dienstwagens, hat der Mitarbeiter einen Anspruch auf Ersatz des entzogenen Vorteils.

#### Rechtsprechungshinweis:

Die Höhe des Schadensersatzanspruchs bei unberechtigtem Entzug von privat genutzten Arbeitsmitteln richtet sich beim Dienstwagen nicht nach den Nutzungsausfalltabellen (*Sanden/Danner/Küppersbusch*), sondern nach der steuerlichen Bewertung der privaten Nutzungsmöglichkeit (vgl. § 6 Abs. 1 Nr. 4 EStG) mit monatlich einem Prozent des Listenpreises des Kraftfahrzeuges im Zeitpunkt der Erstzulassung (*BAG, Urteil vom 19. Dezember 2006 – 9 AZR 294/06*).

Alternativ kann auch hier der tatsächliche, durch Belege nachgewiesene Aufwand als Schadensersatz geltend gemacht werden.

# Stichwortverzeichnis

## A

Abfindung 188, 208, 212  
Abfindung, Höhe 189  
Abfindung,  
steuerliche Optimierung 193  
Abfindungsanspruch, Change-of-  
Control 83  
Abfindungsvereinbarung im Rahmen  
einer Betriebsänderung 64  
Abmahnung 26, 50, 170  
Abmahnung, Betriebsübergang 67  
Abmahnung, Compliance 140  
Abmahnung, Versetzung 108, 120  
Aktienoptionen 44  
Aktienoptionen, Anspruch auf  
Gleichberechtigung 28  
Aktienoptionen, Beendigung des  
Arbeitsverhältnisses 199  
Aktienoptionen, Betriebsübergang 69  
Allgemeine Geschäftsbedingungen 40,  
89, 102, 163  
Altersgrenzklauseln 27  
Altersrente 27, 192, 209, 210  
Altersteilzeit 206  
Altersversorgung, betriebliche 52, 204  
Altersversorgung, gesetzliche 27  
Änderungskündigung 93, 97  
Änderungskündigung, Beteiligung  
Sprecherausschuss 23  
Änderungskündigung,  
Betriebsänderung 72  
Änderungskündigung,  
Betriebsübergang 71

Änderungskündigung, Entsendung 161  
Arbeitsaufgabe 88  
Arbeitsplatz, gleichwertiger 158  
Arbeitsplatz, Wegfall 90  
Aufgabenänderung 87  
Aufgabenänderung, einseitige 92  
Aufhebungsvertrag 24, 181  
Aufhebungsvertrag, Betriebliche  
Altersversorgung 56  
Aufhebungsvertrag,  
Betriebsübergang 75  
Auflösungsantrag 164, 169, 189  
Ausgleichszahlung 50, 160  
Auslandsentsendung 155  
Auslandsentsendung,  
Fürsorgepflichten 159, 162, 165  
Auslandsentsendung,  
Kündigungsschutz 164  
Auslandsentsendung,  
Rechtswahlklauseln 158  
Auslandsentsendung,  
Rückrufrklauseln 162  
Auslandsentsendung,  
Sozialversicherung 166  
Auslandsentsendung, Steuerrecht 166  
Auslandsentsendung, Vergütung 157  
Auslandsentsendungsvertrag,  
Geltung 161  
Ausschlussfristen 42

## B

Beendigung des Arbeitsverhältnisses  
169

Beendigung des Arbeitsverhältnisses,  
     Beteiligung Sprecherausschuss 21  
 Beförderung zum Geschäftsführer 123  
 Beförderung, Beteiligung  
     Sprecherausschuss 22  
 Beschäftigtendatenschutz 177  
 Beschäftigungsanspruch 122, 186  
 Bestandsschutz 81  
 betriebliche Altersversorgung 204  
 Betriebliche Altersversorgung 52  
 Betriebsänderung 63  
 Betriebsrat 16  
 Betriebsrente, Anpassung 55  
 Betriebsstilllegung 77  
 Betriebsteil 66  
 Betriebsübergang 65  
 Betriebsübergang, Änderungs- und  
     Kündigungsschutz 71  
 Betriebsübergang, Übergang des  
     Arbeitsverhältnisses 67  
 Betriebsübergang,  
     Unterrichtungspflicht 74  
 Betriebsübergang, Weitergeltung 72  
 Betriebsübergang,  
     Widerspruchsrecht 75  
 Betriebsübergang,  
     Zeugniserteilungsanspruch 73  
 Beweisverwertungsverbot 153  
 Bezugnahmeklausel, dynamische 73  
 Bezugnahmeklausel, statische 73  
 Blockmodell 206  
 Bonus 38  
 Bonusanspruch bei Freistellung 196  
 Bonusregelungen, vertragliche 43  
 Bonussystem 39

## C

Change-of-Control-Klauseln 83  
 Coaching 203, 213  
 Compliance 139  
 Compliance, Arbeitnehmerhaftung 141  
 Compliance-Officer 140  
 Compliance-Officer, Haftung 143  
 Compliance-Officer,  
     Haftungsfreistellung 152  
 Compliance-Officer,  
     Sonderkündigungsschutz 145  
 Compliance-Officer, strafrechtliche  
     Verantwortung 146  
 Compliance-Officer, Haftung bei  
     Sonderverantwortlichkeit 146  
 Compliance-Regeln 140

## D

D&O-Versicherung 136  
 Datenschutz 177  
 Datenschutz, Beweisverwertungsverbot  
     153  
 Dienstwagen 46  
 Dienstwagen, Anspruch 46  
 Dienstwagen, Entzug 48  
 Dienstwagen, Gleichberechtigung 28  
 Dienstwagen, steuerrechtliche  
     Behandlung 46  
 Dienstwagenordnung 30, 46, 201  
 Direktionsrecht 97, 98  
 Direktionsrecht, allgemeines 99  
 Direktionsrecht,  
     Auslandentsendung 155  
 Direktionsrecht, Ausübung 106  
 Direktionsrecht,  
     Betriebsübergang 67, 71

Direktionsrecht, erweitertes 100

## E

Einigungsstelle 64

Einsatzort, Änderung 108

Einstellungs- und

Entlassungsbefugnis 16

Einstellungs- und Entlassungsbefugnis,

Beschränkung 118

Einstweilige Verfügung 108

Entgeltbestandteile, Widerruf 51

Entgeltfortzahlung, Betriebsübergang  
67

Entgeltfortzahlung, Geschäftsführer 134

Entgeltumwandlung 53

Entleitung 114

## F

Formwechsel 79

Freistellung 182, 185

Freistellungsklauseln 186

Freistellungsregelung 187

Freiwilligkeitsvorbehalt 42, 48, 198

Fünftelungsprinzip 194

## G

Gehaltskürzung, einseitige 37

Gewinnbeteiligung 38

Gleichbehandlungsgrundsatz 28

GmbH-Geschäftsführer, Beförderung  
zum 123

GmbH-Geschäftsführer, Haftung 136

GmbH-Geschäftsführer,  
Kündigungsschutz 128

GmbH-Geschäftsführer,  
Wettbewerbsverbot/  
Karenzentschädigung 134

Günstigkeitsprinzip 32

## H

Haftung, Arbeitnehmer 135

Haftung, Compliance 142

Haftung, Compliance-Officer 143

Haftung, für Ansprüche bei  
Betriebsübergang 70

Haftung, Geschäftsführer 135

Haftung, Umwandlung 80

Headhunting 211

## I

Inhaltskontrolle,  
Freistellungsklauseln 186

Inhaltskontrolle,  
Versetzungsklauseln 102

Insolvenzantragspflicht 136

Insolvenzschutz 55

Interessenabwägung 153

Interessenvertretung,  
Sprecherausschuss 19

## K

Karenzentschädigung 134

Kontrollwechselklauseln 83

Kündigung, Beteiligung  
Sprecherausschuss 23

Kündigung, betriebsbedingte 171

Kündigung, Low-Performer 176

Kündigung, personenbedingte 176

Kündigung, verhaltensbedingte 170

Kündigung, Whistleblowing 150

Kündigungsschutz 169

Kündigungsschutz,  
Auslandsentsendung 164

Kündigungsschutz,  
Compliance-Officer 145

## L

leitender Angestellter 15  
leitender Angestellter,  
betriebsverfassungsrechtliche  
Definition 15  
leitender Angestellter, Geltung von  
Tarifrecht 73  
leitender Angestellter,  
kündigungsschutzrechtliche  
Definition 16  
leitender Angestellter, Stausentzug 118  
Lohnsteuer, Auslandsentsendung 165  
Low-Performer 176

## M

Mitarbeiterbeteiligung 43

## O

Outplacement 202, 211

## P

Pension, Altersversorgung 52, 204  
Personalgespräch 161  
Personalgespräch, Unterstützung durch  
Sprecherausschuss 25  
Persönlichkeitsrecht 153  
Privatnutzung, Dienstwagen 200  
Provision 38

## R

Rentenanspruch,  
Altersgrenzklauseln 27  
Rückrufoptionsklauseln 162  
Ruhegeldberechnung, Privatnutzung

Dienstwagen 47

## S

Sachbezüge, Dienstwagen 45  
Schadenersatzanspruch,  
Betriebsübergang 69  
Schadenersatz, Entziehung  
Dienstwagen 52  
Schadenersatz, Missachtung  
Gleichbehandlungsgrundsatz 44  
Schadenersatz, unterbliebene  
Zielvereinbarung 197  
Schadenersatz, Whistleblowing 150  
Schadenersatzprozess, Compliance 142  
Sozialauswahl 174  
Sozialauswahl, Kündigungsschutz 172  
Sozialauswahl, Versetzung 108  
Sozialplan 31, 64  
Spaltung 78  
Sprecherausschuss 19  
Sprecherausschuss, Aufgaben 21  
Sprecherausschuss, Freizeitausgleich 20  
Sprecherausschuss,  
Informationsmöglichkeiten 32  
Sprecherausschuss, Richtlinien und  
Vereinbarungen *Siehe*  
Sprecherausschuss, Status 19  
Stock-Options 43

## T

Teilbetriebsübergang 65  
Teilübertragung 81  
Transparenzgebot 38

## U

Überstundenabgeltung 38

Unternehmensumwandlung,  
Widerspruchsrecht 81  
Unternehmensumwandlung 77  
Unternehmensumwandlung,  
Bestandsschutz 81  
Unternehmensumwandlung, Haftung  
neuer Rechtsträger 80  
Unternehmensumwandlung,  
Unterrichtungspflicht 81  
Urlaub, Dienstwagennutzung 50

## V

Verfügung, einstweilige 108  
Vergütung 35  
Vergütung, fixe 37  
Vergütung, Sachbezüge 45  
Vergütung, Überstunden 38  
Vergütung, variable 38  
Vergütungsbestandteile 36  
Vergütungsbestandteile, Widerruf 51  
Vermögensübertragung 79  
Verschmelzung 78  
Versetzung 97  
Versetzung, Auslandsentsendung 164  
Versetzung, Beispiele 108  
Versetzung, schleichende 114  
Versetzungsklauseln 101  
Versorgungszusage 205  
Vertragsverletzung 108  
Vorruhestand 207

Vorruhestandsvereinbarung 207

## W

Weisungsrecht 98  
Weiterbeschäftigung,  
Auslandsentsendung 158  
Weiterbeschäftigung,  
Betriebsübergang 67  
Weiterbeschäftigungsanspruch des  
ehemaligen Geschäftsführers 131  
Weiterbeschäftigungsmöglichkeit,  
fehlende 173  
Wettbewerbsverbot 134  
Whistleblowing 148  
Whistleblowing als  
Kündigungsgrund 150  
Whistleblowing-Verpflichtung 149  
Widerrufsvorbehalt 42, 48, 198  
Wiedereingliederungsklausel 158  
Wiedereinstellungsanspruch 68

## Z

Zeugniserteilungsanspruch,  
Betriebsübergang 73  
Zielvereinbarung 196  
Zielvereinbarung, unterbliebene 197  
Zielvereinbarungen 39  
Zielvorgaben 40  
Zurückbehaltungsrecht 110, 121



## Der Autor

**Dr. Christoph Abeln**, Rechtsanwalt und Fachanwalt für Arbeitsrecht, studierte in Freiburg und München und promovierte im Arbeitsrecht über die Rechtsstellung des Sprecherausschussmitgliedes, dem Vertretungsorgan der leitenden Angestellten, im Vergleich zum Betriebsratsmitglied.



Dr. Abeln beschäftigt sich seit mehr als 20 Jahren mit den rechtlichen Problemen von leitenden Angestellten, Führungskräften, Geschäftsführern und Vorständen. Er ist Gründungspartner der gleichnamigen Anwaltskanzlei und ist mit seinen Kollegen nahezu ausschließlich in der Führungskräfte- und Managerberatung bundesweit tätig.

Die Mitautoren und in der Kanzlei tätigen Rechtsanwälte sind ausschließlich für vorgenannte Zielgruppe tätig. Die Kanzlei ist unabhängig von jeglicher interessenmäßigen Beeinträchtigung, die im Falle der Vertretung von Unternehmen aufgrund aktueller oder potenzieller Interessenkollision zu befürchten wären.

# Handbuch für Führungskräfte

Die Dynamik des Wirtschaftslebens erzeugt einen enormen Anpassungsdruck für Menschen und Organisationen. Wie Führungskräfte die persönlichen Folgen von Veränderungen in ihrem Sinne beeinflussen können, zeigt der Arbeitsrechtsexperte Christoph Abeln aus fundierter Praxis auf. Wie agiert die Führungskraft bei Umstrukturierung, Aufgabenänderung, gar Entleitung und Degradierung? Wer hilft der Führungskraft im eigenen Unternehmen? Wie wappnet man sich für Trennungssituationen? Was ist zu beachten, wenn eine Versetzung oder Entsendung ins Ausland ansteht? Ist die Beförderung zum Geschäftsführer eine Chance oder ein Fallstrick? Ebenso werden zentrale Fragen der Vergütung und die Stellhebel der variablen Bezüge, des Dienstwagens und der Entgeltumwandlung praxisrelevant erläutert. Checklisten und konkrete Beispiele ermöglichen es, das arbeitsrechtliche Wissen direkt im eigenen Interesse anzuwenden.

## Der Inhalt

- Die Vergütung der Führungskraft
- Der Sprecherausschuss: Unterstützung im eigenen Unternehmen
- Aufgabenänderung, Versetzungen
- Beförderung zum Geschäftsführer: Chance oder Fallstrick?
- Trennung von der Führungskraft
- Steuerliche Optimierung der betrieblichen Altersversorgung
- Auslandsentsendungen: Do's und Don'ts
- Outplacement, Coaching und Headhunting
- Wie finde ich den für mich richtigen Anwalt?

## Der Autor

Dr. Christoph Abeln ist Fachanwalt für Arbeitsrecht und Geschäftsführer der gleichnamigen Rechtsanwaltskanzlei mit Sitz in Berlin und in Frankfurt am Main.

ISBN 978-3-8349-2548-0

