

zur Vertragsgestaltung

■ Balanced Scorecard (BSC)

– Flexibilisierung zusätzlichen Arbeitsentgelts

von RAin FAinArbR Daniela Range-Ditz, Rastatt*

I. BSC – Begriff und System

Das von Kaplan und Norton¹ entwickelte Konzept der Balanced Scorecard (BSC) stellt ein kennzahlengestütztes Management-System dar, mit dem entgegen bisheriger Kennzahlensysteme eine umsetzungsorientierte und insbesondere **an der Unternehmensstrategie ausgerichtete Steuerung** möglich werden soll. **Planung- und Leistungsmessung** werden nicht mehr einseitig an Finanzzielen orientiert, sondern vielmehr zu einer umfassenderen Betrachtung **unter Einbeziehung nicht finanzieller Ziele**, („weicher“ Ziele) weiter entwickelt. Dabei werden sowohl Vergangenheit als auch zukunftsorientierte strategische Messgrößen einbezogen. Das System baut wesentlich auf vier Säulen auf:

– Erfolgs-/Finanzperspektive

Hier werden die wichtigsten finanziellen Ziele des Unternehmens vorgegeben, wobei alle Ziele und Kennzahlen der BSC mit einem Ziel der finanziellen Perspektive verbunden sein müssen.

– Kundenorientierung

Hierfür sind maßgeblich die Kunden- und Marktsegmente sowie deren ständige Pflege und Bearbeitung. Im Rahmen

der BSC werden Kennzahlen herausgearbeitet, die die Leistung der Mitarbeiter hierbei wesentlich voranbringen sollen.

– Interne Unternehmensprozesse

Maßgeblich bei diesem Aspekt ist die Identifikation mit erfolgskritischen Prozessen mit dem Schwerpunkt, Organisationselemente zu verbessern.

– Lern- und Entwicklungsperspektive

Im Rahmen dieser Perspektive sollen Ziele und Leistungstreiber für eine lernende Organisation entwickelt werden, hier wird also wesentlich die Zusammenarbeit und Lernfähigkeit hinsichtlich der Mitarbeiter, Abstimmung der Systeme und Prozesse zur Zielerreichung der anderen drei Perspektiven beurteilt.

Der **arbeitsrechtliche Bezug** ergibt sich durch die Anknüpfung dieser Kennzahlen an Bonusleistungen: Ein zusätzlicher, in der Regel variabler Vergütungsbestandteil, der in zeitlich festgesetzten Abläufen neben der Grundvergütung ausgezahlt wird. Je nach den Unternehmensbedingungen können diese gleichrangigen Perspektiven auch jederzeit durch weitere ergänzt und/oder ersetzt werden.

Letztendlich knüpft also die Zahlung an die Erreichung persönlicher und unternehmensbezogener sowie kundenorientierter Ziele an. Neben den wirtschaftlichen Eckdaten, kann z.B. dabei auch auf das Ergebnis der Abteilung oder die Aufgabenerfüllung, Termintreue, Arbeits-

* Kanzlei Dr. Ditz & Kollegen, Rastatt.

¹ Vgl. Kaplan und Norton 1992, Balanced Scorecard Harvard Business Review, Januar, Februar, S. 71–79.

Hinweise für die Vertragsgestaltung

qualität, Arbeitsquantität, ergebnisorientierte Zusammenarbeit mit Kollegen sowie Führungsleistungen aufgebaut werden.

II. Abgrenzung zu anderen variablen Vergütungsbestandteilen

1. Provision

Anders als eine Bonusregelung wird die Provision in der Regel als Gegenleistung für die **Vermittlung** und Abschluss von Verträgen mit dem Arbeitgeber bezahlt. Bei der Provision ist damit zwar auch eine Erfolgsorientierung maßgebend, jedoch ist hier das Anknüpfungskriterium meist auf die Vermittlung des Vertragsabschlusses reduziert.

2. Prämie

Auch Prämien knüpfen regelmäßig an besondere Arbeitsleistungen oder ein bestimmtes Verhalten des Arbeitnehmers an, das in einem besonderen betrieblichen Interesse besteht. Denkbar sind hier Pünktlichkeits- und Anwesenheits-, Mengen- oder Ersparnisprämien. Auch hier wird aber ebenfalls **nur an eine einzelne**, meist von Arbeitgeberseite einseitig festgesetzte Voraussetzung angeknüpft.

3. Tantieme

Anknüpfungspunkt ist hier das **Betriebsergebnis**. Die Einflussnahme des einzelnen Arbeitnehmers auf das Erzielen einer solchen Tantieme ist damit häufig eher gering (Ausnahme: entsprechende Führungspositionen).

4. Gratifikation

Schließlich knüpfen auch die Gratifikationen an andere Kriterien an als die Regelung einer BSC: Am häufigsten werden diese zu Weihnachten, zum Urlaub oder anlässlich eines Jubiläums gewährt. Bei einer Gratifikation steht die Belohnung für bisher erbrachte **Betriebstreue** einerseits und oftmals auch die **Bindung** des Arbeitnehmers an den Betrieb in Zukunft im Vordergrund. Eine konkrete Arbeitsleistung wird üblicherweise im Rahmen der Gratifikationszahlung nicht vorausgesetzt.

III. Gestaltungsmöglichkeiten im Rahmen einer BSC

1. Zielvereinbarungen

Neben einem möglichst transparenten Informationsfluss zwischen sämtlichen an einer BSC beteiligten Personen erfordert die BSC **vertragstechnisch klare Rahmenregelungen**, um den Bonus gewähren zu können.

Wesentliche Grundlage hierfür ist die sorgfältige Erarbeitung von Zielvereinbarungen. In der Regel werden Zielvereinbarungen für ein Geschäftsjahr oder sonstige **kalendermäßig abgrenzbare Zeiträume** abgeschlossen. Da die Zielerreichung an die Zusatzvergütung unmittelbar gekoppelt ist, bedarf sie möglichst schriftlicher und klar verständlicher Form.

Eine solche Rahmenvereinbarung könnte wie folgt ausgestaltet sein:

Gestaltungsvorschlag:

Zielvereinbarung – Rahmenvereinbarung

Zielvereinbarung 2. Halbjahr 2003

zwischen

Firma

und

Herrn/Frau (im folgenden AN):

Unter Bezugnahme auf den zwischen den Parteien bestehenden Arbeitsvertrag vom wird zwischen AN und der Firma nachfolgende Zielvereinbarung getroffen:

1. Zusammensetzung und Berechnung der Zielprämie

Die Zielprämie beträgt € brutto. Voraussetzung für das Entstehen der Zielprämie ist, ob und inwieweit die nachfolgend unter 2 definierten Ziele erreicht werden. Entsprechend der wirtschaftlichen Ergebnisse der Firma wird die so sich ergebende Zielprämie der Regelung unter 3. angepasst.

2. Persönliche Ziele

Die nachfolgenden Ziele sind mit jeweils 25% gleichgewichtig (balanced).

Die Zielprämie berechnet sich dann unter Berücksichtigung der persönlichen Zielerreichung wie folgt:

Ziel 1 % aus € = € brutto

Ziel 2 % aus € = € brutto

Ziel 3 % aus € = € brutto

Ziel 4 % aus EUR = EUR brutto

Gesamtbetrag = € brutto

3. Unternehmensziele

Das Unternehmensziel der Firma beträgt für das 2. Halbjahr 2003 ebit (earnings before interest and taxes).

Die Zielprämie wird unter Beachtung der oben errechneten persönlichen Ziele je nach Unternehmensziel wie folgt angepasst:

.....

4. Fälligkeit

Die Zielprämie wird mit Ablauf des auf die Feststellung des Jahresabschlusses folgenden Monats zur Zahlung fällig. Die Auszahlung erfolgt über die daraufhin folgende Gehaltsabrechnung.

5. Befristung

Die vorstehende Zielvereinbarung gilt von ... bis ... und endet mit diesem Tage. Grund für die Befristung ist die jährlich/halbjährlich stattfindende Überarbeitung und Neuausrichtung der Ziele.

Hinweise für die Vertragsgestaltung

6. Schriftform

Änderungen und Ergänzungen dieser Vereinbarung bedürfen ebenso wie die Aufhebung dieses Schriftformerfordernisses der Schriftform.

....., den

.....
Arbeitgeber

.....
Arbeitnehmer

Alternativ zu Ziff. 2 und 3 könnte die Regelung der Zielvereinbarung wie folgt gestaltet werden:

Die Zulage ist abhängig von den vorgegebenen Kennzahlen, die der Arbeitgeber festlegt. Dabei wird i. d. R. pro Kennzahl ein Minimal- und ein Zielwert angegeben; ebenso wird auch die Gewichtung der Kennzahlen untereinander festgelegt (Punktebewertungstabelle). Der Arbeitgeber kann Kennzahlen, Minimal- und Zielwerte sowie die Gewichtung jeweils ab dem darauffolgenden Abrechnungszeitraum ändern. Er kann die Vorgaben um weitere Kennzahlen ergänzen oder diese ersatzlos streichen. Erfolgen keine Änderungen, Ergänzungen oder Streichungen, so gelten die Bedingungen der vorhergehenden Abrechnungszeitraumes weiter. Als Kennzahlen kommen insbesondere in Betracht:

...

Die Zulage wird auf der Grundlage der BSC anteilig im Verhältnis der erreichten Punkte zu den maximal erreichbaren Punkten gewährt.“

2. Befristung der Regelung

Die Befristung einer BSC ist grundsätzlich möglich. Allerdings muss auch für die Befristung einer einzelnen Vertragsbedingung ein **sachlicher Grund gem. § 14 Abs. 1 TzBfG** gegeben sein, falls die unbefristete Regelung nur im Wege einer Änderungskündigung gem. § 2 KSchG geändert werden könnte. **Je mehr in den Kernbereich** des Arbeitsverhältnisses eingegriffen wird, und damit auch die Vergütungsregelungen dem Änderungskündigungsschutz unterliegen, **um so höher sind die Anforderungen an den Sachgrund** für die Befristung zu stellen. Je geringer also der variable Anteil, gemessen am Grundgehalt, um so geringer auch die Anforderungen an den sachlichen Grund. Beträgt allerdings der variable Anteil 30 oder 40% im Verhältnis zum Festgehalt, umso gewichtiger muss der sachliche Grund sein. Die **Abänderung** der Vorgaben der BSC kann **nur für die Zukunft** erfolgen, rückwirkend ist diese ausgeschlossen. Da die Ziele sich üblicherweise während der Laufzeit ändern, kann die Befristung bereits hierin ihren sachlichen Grund haben.

3. Freiwilligkeitsvorbehalt

Zwar können auch Vergütungszusagen nach BSC grundsätzlich „freiwilligen und ohne Einräumung eines Rechtsanspruches für die Zukunft“ erfolgen, allerdings gilt auch hier, dass ein solcher Vorbehalt nicht zur rückwirkenden Versagung eines Vergütungsanspruchs aufgrund BSC führen kann. Da es sich insoweit um eine Vergütung handelt, die zumindest auch an persönliche und leistungsabhängige Ziele des einzelnen Arbeitnehmers anknüpft, hat der Arbeitnehmer in einem solchen Fall Anspruch auf die Gegenleistung für seine Arbeitsleistungen erworben. Sind in den Folgejahren jedoch noch keine Leistungen erbracht

worden und ist auch sonst kein schutzwürdiges Vertrauen des Arbeitnehmers entstanden, so kann für die Zukunft von einer BSC-Vereinbarung ganz oder teilweise wieder abgewichen werden. Allerdings sind auch hierbei stets die Grundsätze billigen Ermessens § 315 BGB zu berücksichtigen.

Der Freiwilligkeitsvorbehalt könnte wie folgt geregelt werden:

Gestaltungsvorschlag:

„Die Zulage gewährt der Arbeitgeber freiwillig. Sie kann jederzeit nach billigem Ermessen widerrufen werden. Die Zahlung der Zulage begründet auch nach wiederholter Leistung und auch ohne ausdrücklichen Widerrufsvorbehalt keinen Rechtsanspruch für die Zukunft. Bei der Berechnung von Abfindungen bleibt sie unberücksichtigt.“

4. Widerrufsvorbehalt

Auch hier kann die variable Zusatzvergütung unter dem Vorbehalt des jederzeitigen Widerrufs gewährt werden. Handelt es sich jedoch um vorformulierte Arbeitsverträge, so kann ein Änderungsvorbehalt gem. § 308 Nr. 4 BGB unzulässig sein. Maßgeblich ist dann hierfür, ob die Änderung oder Abweichung von der zugesagten Leistung unter Berücksichtigung der Arbeitgeberinteressen für den Arbeitnehmer unzumutbar ist. Im Falle des Widerrufs der BSC-Vergütung sollte daher der Widerrufgrund ebenfalls präzise sowohl im Hinblick auf Leistungsgrund als auch auf Leistungshöhe hin geprüft werden.

IV. Beteiligung des Betriebsrats

Gemäß **§ 87 Abs. 1 Nr. 10 BetrVG** steht dem Betriebsrat ein Mitbestimmungsrecht in den Fragen der betrieblichen Lohngestaltung, insbesondere bei der Aufstellung von Entlohnungsgrundsätzen und der Einführung und Anwendung von neuen Entlohnungsmethoden sowie deren Änderung zu. Der Betriebsrat hat somit ein umfassendes Mitbestimmungsrecht bei der Einführung einer BSC.

Parallel dazu ist das Mitbestimmungsrecht nach **§ 87 Abs. 1 Nr. 11 BetrVG** zu beachten, wonach der Betriebsrat bei der Festsetzung der Akkord- und Prämienätze sowie vergleichbarer leistungsbezogener Entgelte, einschließlich der Geldfaktoren selbst mitzubestimmen hat. Diese Vorschrift ist etwas weiter gefasst als § 87 Abs. 1 Nr. 10 BetrVG, da hier der Betriebsrat die Festlegung aller Bezugsgrößen für den Leistungslohn mitbestimmen kann.

Nach **§ 94 Abs. 2 BetrVG** hat der Betriebsrat darüber hinaus ein erzwingbares Mitbestimmungsrecht hinsichtlich der Aufstellung allgemeiner Beurteilungsgrundsätze. Gerade diese sind wesentlicher Bestandteil für die Erfassung der zusätzlichen Vergütung nach BSC.

Eine Betriebsvereinbarung bei einer BSC könnte daher z. B. wie folgt aussehen:

Gestaltungsvorschlag:**Betriebsvereinbarung BSC/Zielvereinbarungen****„1. Gegenstand und Geltungsbereich**

Diese Betriebsvereinbarung regelt die Umsetzung der BSC durch Zielvereinbarungen und Mitarbeitergespräche bei der Firma

Sie gilt für sämtliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, mit denen Zielvereinbarungen abgeschlossen werden.

Hinweise für die Vertragsgestaltung

2. Zielsetzung

Mit Hilfe der Zielvereinbarungen soll es den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ermöglicht werden, die Arbeit eigenverantwortlich zu gestalten und durchzuführen.

3. Beteiligter Personenkreis

Zielvereinbarungsgespräche werden geführt:

1. Mit allen bereits im Betrieb beschäftigten Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen der Abteilung, Abteilung sowie
2. allen neu Angestellten für die genannten Abteilungen unmittelbar nach Ablauf der Probezeit.

4. BSC

Die Firma setzt die Unternehmensziele in einer für das gesamte Unternehmen geltenden und je einer auf die drei Bereiche a, b, und c bezogenen Scorecard fest. Die vorhandenen Scorecards werden in eine allgemein verständliche Form für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter übersetzt und somit nachvollziehbar mitgeteilt. Sie werden veröffentlicht und allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ausgehändigt.

Die BSC wird ständig überwacht, mindestens halbjährlich jeweils am oder am Der Betriebsrat wird an diesem Verfahren beratend beteiligt.

5. Zielvereinbarungen

Unter Beachtung der BSC der jeweiligen Bereiche werden in Zielvereinbarungsgesprächen zwischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und deren direkten Vorgesetzten mit Personalverantwortung Zielvereinbarungen abgeschlossen.

Auf der Ebene der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ohne Führungsaufgaben können auch Gruppenvereinbarungen abgeschlossen werden, insbesondere, wenn sich die Tätigkeiten der betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nur wenig voneinander unterscheiden.

Die Ziele werden wie folgt unterschieden:

- fachliche Ziele, die sich an den Tätigkeitsbeschreibungen der jeweiligen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen orientieren,
- auf Kommunikation und Zusammenarbeit in den Teams bezogene Ziele und
- individuelle, insbesondere auf Mitarbeiterqualifikation bezogene Ziele.

Ziele werden **vereinbart**, nicht von den Vorgesetzten einseitig festgesetzt. Hierbei müssen einerseits die Ziele des Unternehmens sowie andererseits die Fähigkeiten und Interessen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter berücksichtigt werden.

An die Ziele werden folgende Anforderungen gestellt:

- Überprüfbarkeit der Ziele, d. h. das Erreichen der Ziele muss von der/dem betroffenen Mitarbeiter/in beurteilt werden können,
- Erreichbarkeit der Ziele und
- Übereinstimmung der Ziele der individuellen Zielvereinbarungen mit denen der Unternehmensziele und Strategien.

Innerhalb der Zielvereinbarungen verpflichtet sich das Unternehmen gegenüber den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zur aktiven Unterstützung beim Erreichen der vereinbarten Ziele, insbesondere durch Qualifizierungsmaßnahmen, die sich aus den Anforderungen der Tätigkeitsbeschreibungen ergeben.

6. Mitarbeitergespräche

Die Zielvereinbarungen werden in der Regel für ein halbes Jahr abgeschlossen. Die dazu erforderlichen Mitarbeitergespräche sollen spätestens Wochen vor der jeweiligen Laufzeit der Zielvereinbarung durchgeführt und abgeschlossen sein.

Das Ergebnis der Mitarbeitergespräche ist im Zielerreichungsbogen schriftlich niederzulegen und wird sowohl vom Vorgesetzten als auch von den betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern unterschrieben. Spätestens nach Wochen/Monaten erfolgt eine Überprüfung der vereinbarten Ziele in einem Zielerreichungsgespräch. Diese Überprüfung dient dazu, festzustellen, ob die vereinbarten Ziele erreicht werden können oder eventuell modifiziert werden müssen. Die Zielerreichungsgespräche werden wie die Zielvereinbarungsgespräche vorbereitet und durchgeführt.

7. Konfliktlösung

Die Betriebsparteien sind sich darüber einig, dass Konflikte in sachlicher Weise angesprochen und mit dem beiderseitigen Willen zur Einigung einer Lösung zugeführt werden sollen. Wird dennoch eine Übereinstimmung nicht erzielt, so vereinbaren die Betriebsparteien folgende Möglichkeiten der weiteren Vorgehensweise:

Kommt zu bestimmten Punkten eine Einigung zwischen dem Mitarbeiter und dem unmittelbaren Vorgesetzten nicht zustande, so kann der/die Mitarbeiter/in ihre/seine anders lautende Meinung schriftlich niederlegen und ein Einigungsgespräch mit dem nächsthöheren Vorgesetzten herbeiführen. Auf Wunsch des/der Mitarbeiter/in kann ein Mitglied des Betriebsrats oder eine andere Person ihrer/seiner Wahl jederzeit an diesem Gespräch teilnehmen. Wird eine Einigung dennoch nicht erzielt, so kommen §§ 84, 85 BetrVG nicht zur Anwendung.

8. Verknüpfung mit Entgelt

Die von der Firmenleitung zu Beginn der Laufzeit des 1. Halbjahres festgelegte Zielerreichungsprämie ist zunächst für dieses Halbjahr bindend. Die Zielprämie wird nach Ablauf dieses Halbjahres erstmals ausbezahlt.

9. Schlussbestimmungen

Diese Vereinbarung tritt mit ihrer Unterzeichnung in Kraft ab und endet am, ohne dass es einer Kündigung bedarf.

Geschäftsleitung und Betriebsrat vereinbaren, rechtzeitig eine neue bzw. überarbeitete Betriebsvereinbarung auszuhandeln, die mit Wirkung vom in Kraft treten wird.

....., den

.....
Geschäftsführung und Betriebsratsvorsitzender

Hinweise für die Vertragsgestaltung

V. Zusammenfassung

Angesichts der Vielfalt der mittels einer BSC berücksichtigungsfähigen Anknüpfungspunkte, die sich unmittelbar auf die Zusatzvergütung auswirken, bedarf jedwede Regelung **äußerst sorgfältiger Ausarbeitung**, was **v.a. für die Zielvereinbarung** und deren rechtlichen Folgen gilt. Bereits zugesagte Vergütungsbestandteile nach BSC sind während des laufenden Bezugszeitraumes nicht abänderbar, allerdings können regelmäßig aufgrund der bestehenden Instrumentarien Freiwilligkeit- oder Widerrufsvorbehalt zukünftige Vergütungszusatzregelungen der BSC versagt werden.

Hierbei sollten jedoch die nun aus § 310 Abs.4 Satz 2 BGB ergebenden Konsequenzen bei Formulararbeitsverträ-

gen ebenso berücksichtigt werden wie die Grundsätze des billigen Ermessens nach § 315 BGB. Von Bedeutung ist hierbei auch, in welchem Verhältnis die Festvergütung einerseits und die nach BSC gewährte Zusatzvergütung andererseits stehen.

Bei den Rechten des Betriebsrates sind die §§ 87 Abs.1 Nr.10, 11 BetrVG sowie die Möglichkeiten der erzwingbaren Mitbestimmung im Rahmen von Beurteilungsgrundsätzen nach § 94 Abs.2 BetrVG zu berücksichtigen.

Die BSC ist ein äußerst differenziertes Zusatzvergütungssystem mit der Möglichkeit, auch flexibel auf Veränderungen des Marktes reagieren zu können; aufgrund des nicht unerheblichen Verwaltungsaufwandes dürfte die Anwendung allerdings **eher für größere mittelständische und Großunternehmen** in Betracht kommen.