**Rahmen-Konzernbetriebsvereinbarung zur Einführung einer Balanced Scorecard (BSC)**

Auf der Grundlage des § 58 in Verbindung mit §§ 77 und 88 BetrVG wird zwischen dem Vorstand der ... und dem Konzernbetriebsrat der ... folgende Rahmen-Konzernbetriebsvereinbarung geschlossen:

**Präambel**

Die Betriebsparteien wollen gemeinsam eine erfolgreiche Einführung der ... (im Folgenden BSC) im ... Konzern unterstützen. Sie leisten damit einen Beitrag zur stärker durchgängigen unternehmerischen Steuerung und damit zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit des ... Konzerns.

Die BSC ist ein Steuerungs- und Kommunikationsinstrument, das als gesamtes Managementsystem gelebt werden muss. Mit der BSC werden Strategie, Planung, Zielvereinbarungen und Berichtssystem stärker gebündelt. Ziele werden griffiger und durchgängiger in persönliche Maßnahmenverantwortung übersetzt. Die Ziele der Leitung jeder unternehmerischen Einheit werden in den vier Perspektiven „Engagement der Mitarbeiter“, „Qualität der Leistungserstellung“, „Kundenzufriedenheit/Marktanteil“ und „Effizienz/Finanzziele“ insgesamt nachvollziehbar entwickelt, einfach kommuniziert und sichtbar verfolgt.

Die den Zielen zugrunde liegenden Erfolgsfaktoren und die Ursache-Wirkungs-Beziehungen zwischen diesen werden funktions- und bereichsübergreifend im Einführungsprozess BSC formuliert und im ständigen Lernprozess BSC überprüft. Dadurch werden insbesondere die Hauptansatzpunkte zur Optimierung von Abläufen klarer. Managemententscheidungen und insbesondere Investitionsentscheidungen werden für Führungskräfte und Mitarbeiter transparenter. Maßnahmen können konsequenter auf die kritischen Erfolgsfaktoren im Geschäft konzentriert und auf ihre geplante Wirkung hin verfolgt werden.

Die BSC kann weder Strategie noch Führung ersetzen. Die BSC stellt als Instrument und Lernprozess eine Hilfe bei der Steuerung des Unternehmens dar; sie erleichtert die Lösung von Steuerungskonflikten, ist alleine aber nicht deren Lösung. Mit der BSC wird die Führungsverantwortung damit nicht neu definiert.

Die Betriebsparteien sind sich darin einig, dass der Erfolg einer gelebten BSC vor allem von einer intensiven Kommunikation über BSC, von der offenen, hierarchie- und funktionsübergreifenden Erarbeitung der BSCs unter Beteiligung der Betriebsräte sowie von der Kommunikation mit der BSC insbesondere im täglichen Geschäft abhängt.

Die vorliegende Rahmen-Konzernbetriebsvereinbarung verfolgt das Ziel, einen Rahmen für die Einführung der BSC im ... Konzern zu definieren, zugleich aber die notwendigen Spielräume auf allen Ebenen zu sichern.

**§ 1 Geltungsbereich**

(1) Die Vereinbarung gilt für alle Unternehmen des ... Konzerns gemäß § 18 AktG, in denen die BSC eingeführt wird.

(2) Die Vereinbarung gilt für alle Mitarbeiter/innen der nach Absatz 1 genannten Gesellschaften.

**§ 2 Verantwortung für die BSC**

Bitte nur im Download

(1) Rahmenbedingungen für den Einführungsprozess, soweit nicht in dieser Vereinbarung niedergelegt, und die Weiterentwicklung der BSC im Konzern werden in Verantwortung des Konzernvorstands Finanzen und Controlling grundsätzlich in Abstimmung mit den Führungsgesellschaften festgelegt.

(2) Die Führungsgesellschaften tragen in ihren jeweiligen BSC-Einführungsprozessen die Durchführungsverantwortung.

(3) Die Verantwortung für die Ausgestaltung einer BSC liegt bei der jeweiligen Leitung einer Einheit mit Kostenstellenverantwortung, d.h. entweder bei einem Führungskräftegremium oder bei einer einzelnen Führungskraft. Ausgestaltung einer BSC meint die Festlegung der etwa vier Ziele pro BSC-Perspektive, die Übersetzung dieser Ziele in Kennzahlen und die Festsetzung der konkreten Zielwerte pro Kennzahl.

(4) Den formalen Rahmen der Ausgestaltung der BSCs bilden die festgelegten BSC-Perspektiven:

* Engagement der Mitarbeiter für die Mitarbeiterperspektive
* Qualität der Leistungserstellung für die Perspektive der unternehmensinternen Abläufe
* Kundenzufriedenheit/Marktanteil für die Kunden-/Marktperspektive
* Effizienz-/Finanzziele für die Finanzperspektive

(nur Download)

(5) Die BSCs müssen jeweils mit der BSC der nächsthöheren Einheit hinsichtlich der Ziele, Kennzahlen und Zielwerte abgestimmt sein, damit die BSC der Durchgängigkeit unternehmerischer Zielverfolgung dient. Für diese Abstimmung gilt, dass

* vor Ort diejenige Freiheit bei der Ausgestaltung der BSCs gewährleistet bleiben muss, die eine Identifikation mit der BSC sichert,
* sich die Steuerungserfahrung vor Ort und die für die Steuerung wichtigen Besonderheiten vor Ort in der BSC dieser Einheit spiegeln können müssen,
* die Zielwerte in der BSC der übergeordneten Einheit den zusammengerechneten Zielwerten in den BSCs der nachfolgenden Ebene – soweit eine Zusammenrechnung möglich und sinnvoll ist – entsprechen müssen,
* Konflikte bei der Abstimmung von Zielen, Kennzahlen und Zielwerten durch die Leitung der höheren Einheit zu lösen sind

**§ 3 Datennutzung**

(1) Die BSCs dienen ausschließlich der unternehmerischen Steuerung einer Einheit; sie stellen insbesondere keine Kontrolle individuellen Verhaltens und individueller Leistung am Arbeitsplatz dar. Der individuelle Bezug der BSC ist unabhängig von der Größe der Einheit auszuschließen.

(2) Die BSCs geben Auskunft über die Ziele, Zielwerte und Zielerreichungsgrade in den Einheiten. Die BSCs sollen dabei insbesondere auch den Erfolg der wichtigsten Maßnahmen/Projekte in der Einheit auf einfache und systematische Weise verfolgen. Die BSCs jeder Einheit sollen dazu so ausgestaltet sein, dass die wichtigsten Maßnahmen/Projekte denjenigen Zielen in der BSC zugeordnet werden können, auf die die Maßnahmen/Projekte – überwiegend – ausgerichtet sind und auf die sich die Umsetzung – überwiegend – auswirkt.

(3) Die auf der BSC sichtbar gemachten Zielerreichungsgrade sollen insbesondere auf der jeweiligen Ebene kommuniziert und kommentiert werden.

(4) Zielabweichungen in der BSC müssen zu zusätzlichen und gezielten Maßnahmen/Projekten führen, um mit der BSC das Ergebnis so frühzeitig und effektiv wie möglich zu steuern. Voraussetzung dafür ist auch die Auswertung von erhobenen und gespeicherten BSC-Daten, um Ursache-Wirkungs-Beziehungen zwischen Zielen einer Einheit zu überprüfen und damit die effektivsten Ansatzpunkte für Maßnahmen/Projekte zu identifizieren.

(5) Die geltenden Vereinbarungen zu Zugriffsberechtigungen auf personenbezogene oder personenbeziehbare Daten werden durch die Einführung der BSC nicht berührt.

**§ 4 Bezüge der BSC zu Führungsinstrumenten, Prozessen und Projekten**

(1) Die BSC als Managementsystem hat aufgrund ihrer Funktion, die Durchgängigkeit der unternehmerischen Steuerung zu stärken, notwendige Bezüge zu anderen Führungsinstrumenten, Steuerungsprozessen und Projekten. Durchgängigkeit meint die gemeinsame Ausrichtung im Handeln von der Strategie der Konzernleitung bis zur wichtigsten Maßnahme einer Einheit vor Ort. Für die nicht abschließend aufgeführten Bezüge gelten die folgenden Eckpunkte.

(2) Die BSC dient nicht zur individuellen Einschätzung von Mitarbeitern. Die BSC ersetzt weder das Führungsgespräch mit Zielvereinbarung noch das Mitarbeitergespräch. Die BSC soll im Rahmen der jeweils bestehenden speziellen Vereinbarungen (Führungsgespräch einschließlich Zielvereinbarung, Mitarbeitergespräche führen) die transparente Ableitung individueller, beeinflussbarer und messbarer Ziele erleichtern und zur Orientierung für individuelle Entwicklungsmaßnahmen dienen. Dieser jeweils spezielle Bezug individueller Ziele von Mitarbeitern zur BSC der jeweiligen Einheit verhindert einen einfachen Rückschluss vom Zielerreichungsgrad der jeweiligen BSC auf die Erreichung/Nichterreichung individueller Ziele.

(3) Die BSC wird nicht ohne vorherige kollektivrechtliche Regelung zur Bemessung möglicher variabler Entgeltanteile, Prämien oder anderen finanziell wirksamen Leistungen herangezogen. In bestehenden Systemen zu variablen Entgeltanteilen, Prämien oder anderen finanziell wirksamen Leistungen kann die BSC nur dort zur Bemessung des Erfolgs einer Einheit herangezogen werden, wo die bestehenden Regelungen diese Heranziehung zulassen.

(nur Download)

(4) Für das Qualitätsmanagement sowie für kontinuierliche Verbesserungsprozesse dient die BSC als Instrument zur Analyse der Ausgangslage sowie zur Zielfestlegung und als Instrument der Erfolgsmessung. Damit sollen Maßnahmen/Projekte stärker auf die wichtigsten Schwachstellen einer Einheit ausgerichtet und der Erfolg der Maßnahmen/Projekte einfacher und systematischer gemessen werden. Für das Projekt „Kaufmännische Verantwortung“ dient die BSC als Instrument zur Analyse der Ausgangslage sowie insbesondere als Instrument zur Unterstützung bei den Projektphasen vor Ort „Führen über Ziele“, „Aufgabenbezogene Ressourcenplanung“ und „Maßnahmencontrolling“. Erkenntnisse aus dem Qualitätsmanagement, dem kontinuierlichem Verbesserungsprozess und dem Projekt „Kaufmännische Verantwortung“ sollen in den Lernprozess BSC zur Verbesserung ihrer Steuerungsqualität einfließen.

(5) Für die effektive Gestaltung des Lernprozesses BSC, dem ständigen Überprüfen der Auswahl und Aussagekraft der BSC-Kennzahlen sowie der Plausibilität der Zielwerte ist die Leitung jeder Einheit verantwortlich. Methodische Unterstützung leisten insbesondere die BSC-Beauftragten der Unternehmensbereiche und Führungsgesellschaften. Änderungen der BSCs müssen mit der übergeordneten Einheit abgestimmt werden; nur in Ausnahmefällen ist mit Abstimmung der Leitung der übergeordneten Einheit eine Änderung einer BSC außerhalb des jährlichen Planungszyklus möglich.

**§ 5 Befähigung der BSC-Verantwortlichen**

Alle BSC-Verantwortlichen werden auf ihre Aufgaben vorbereitet. Mittel hierzu sind insbesondere Workshops, Informationsveranstaltungen oder Materialien. Die Veranstaltungen sind auch anderen Mitarbeitern und dem Betriebsrat im Rahmen der Kapazitäten zugänglich.

Der Betriebsrat ist über die Veranstaltungen zu informieren.

**§ 6 Einbeziehung des Betriebsrats**

(1) Die Betriebsräte sind in den Prozess der BSC-Einführung einzubeziehen. Die Betriebsräte bringen ihre Kenntnisse des betrieblichen Prozesses in die Ausgestaltung der BSC ein, sie unterstützen bei der BSC-Einführung nach ihren Möglichkeiten.

(2) Die BSC soll im Regelfall Gegenstand des Monatsgesprächs zwischen Unternehmen und Betriebsrat sein. Bei der Information über die wirtschaftliche Lage des Unternehmens, des Betriebs bzw. des Betriebsteils soll die BSC hinzugezogen werden.

(3) Die Informationsrechte der Betriebsräte sind zu beachten. Sonstige Beteiligungsrechte der Betriebsräte, die durch Sachverhalte im Zusammenhang mit der Geschäftssteuerung BSC und außerhalb des in dieser Rahmen-Konzernbetriebsvereinbarung im Einführungsprozess BSC begründet sind, bleiben durch diese Vereinbarung unberührt.

**§ 7 Schlussbestimmungen**

(1) Die Vereinbarung tritt mit dem Tag der Unterzeichnung in Kraft.

(2) Die Vereinbarung kann mit einer Frist von drei Monaten zum Jahresende, erstmalig zum ... schriftlich gekündigt werden.

(3) Für den Fall von Problemen oder Streitigkeiten wird für die Beilegung von Meinungsverschiedenheiten bei der Anwendung oder Auslegung dieser Vereinbarung eine paritätische Kommission gebildet, die eine einvernehmliche Regelung anstrebt. Die paritätische Kommission besteht aus je drei vom Konzernvorstand bzw. vom Konzernbetriebsrat zu benennenden Vertretern.

(4) Aufbauend auf der Rahmen-Konzernbetriebsvereinbarung können die Betriebsparteien auf Ebene der Führungsgesellschaft oder der Betriebe ergänzende Regelungen vereinbaren.