Dienstleisterverträge

Bonus, Malus, sinnlos?

Es ist immer noch so etwas wie ein Grundpfeiler in Verträgen zwischen Auftraggebern und Contact Center-Dienstleistern: Stimmt der vereinbarte Service-Level oder performt der Dienstleister sogar noch besser, gibt es einen Bonus. Erreicht er die Vorgaben nicht, werden Malus-Zahlungen fällig. Unser Gastautor Wolfram M. Walter von der PMD Akademie hingegen hält ein starkes Plädoyer für (fast) malusfreie Dienstleister-verträge. Warum Malus-Regelungen Geld und Kunden kosten und keine echten Vorteile für den Auftraggeber bringen, lesen Sie in unserer aktuellen Titelstory.

Foto: © DDRockstar / Adobe Stock

Als Auftraggeber kennen Sie sie und als Dienstleister sowieso: die Bonus-Malus-Regelung. Der Duden definiert sie so: „der Steuerung des ökonomischen Verhaltens (von Personen, Unternehmen dienendes System von positiven (Preis-, Gebühren-, Steuerminderung oder Ähnliches) und negativen (entsprechende Aufschläge) Anreizen".

Sowohl im privaten wie auch im beruflichen Umfeld ist es üblich, dass man Anreize schafft. Schließlich möchte man jemanden motivieren, bestmögliche Arbeit beziehungsweise Leistung und Qualität zu erbringen. Das fängt schon bei kleinen Kindern an: Bei der Bonus-Regelung gibt es Eis oder andere Süßigkeiten, bei der Malus-Regelung kommt das Tablet weg oder man darf kein Fernsehen schauen. Das Ganze setzt sich im Schulleben fort, insbesondere wenn es um Zensuren geht. Im Berufsleben ist es allerdings dann etwas anders. Dass wir am Ende eines Jahres eine Bonuszahlung bekommen, ist ein angenehmer Effekt, den wir gerne mitnehmen. Selten aber greifen am Ende des Jahres auch Malus-Regelungen. Stellen Sie sich vor, Sie müssten einen Teil Ihres Jahresgehaltes wieder zurückzahlen! Mit Blick auf die verschiedenen Krisen von großen Unternehmen (und hier besonders die Banken) wäre es bei manchem Vorstand sicherlich angebracht gewesen. Bei Verträgen mit Dienstleistern haben sich diese Regelungen in den letzten Jahren etabliert, wobei das Interesse laut Google-Trends in den letzten Jahren deutlich abgenommen hat.

Wie die Auftragsvergabe in der Regel stattfindet

Schauen wir uns eine typische Auftraggeber-Auftragnehmer-Situation in der Dienstleistungsbranche an, hier am Beispiel Kundenservice. Der Auftraggeber erstellt eine Ausschreibung in Form eines Lastenheftes, in der die zu erbringende Leistung definiert wird. Häufig wird bereits bei der Ausschreibung auf die Bonus-Malus-Regelung hingewiesen. In diesem Fall ist dem Dienstleister klar: Kommt es zu einem Bietergespräch, sitzt ein juristisch versierter Einkäufer oder direkt ein Jurist mit am Verhandlungstisch.

Was macht der Dienstleister? Er geht vom Worst Case-Szenario aus und rechnet eine Malus-Marge auf das Entgelt drauf. Diese Methode ist losgelöst von der Branche üblich. In der Bauindustrie hat man schon vor Jahren erkannt, dass Malus-Regelungen eher schädlich sind. So wurde bereits 2012 darauf hingewiesen: „Vertragliche Klauseln, die den Planer bei Kostenüberschreitungen einen erheblichen Teil seines Honorars kosten, sind tendenziell kontraproduktiv." Jeder kaufmännisch denkende Architekt wird von Beginn an Reserven von 20 Prozent einkalkulieren, damit die Malus-Regelung im Falle eines Falles nicht greift. Der Auftraggeber bekommt deshalb in der Regel weniger, als er bekommen könnte. Es ist in jedem Fall zu überlegen, ob eine Malus-Regelung im Architektenvertrag sinnvoll ist.

Dass bei einer Ausschreibung in der ersten Runde die teuersten Angebote herausgefiltert werden, ist jedem klar. Bis es zu einer ersten Einladung des Dienstleisters kommt, haben bereits mehrere Personen des Auftraggebers die Angebote der Dienstleister geprüft. Kommt es zu einem ersten persönlichen Gespräch, nehmen häufig mehrere Personen des Auftraggebers daran teil. Neben den Entscheidungsträgern aus dem Fachbereich kommt noch jemand vom Einkauf dazu und gegebenenfalls jemand vom Controlling und aus dem Qualitätsmanagement. Nicht selten sitzen dem Dienstleister drei bis fünf Personen des Auftraggebers gegenüber. Der Dienstleister versucht nun, einen kompetenten und vertrauensvollen Eindruck zu vermitteln.

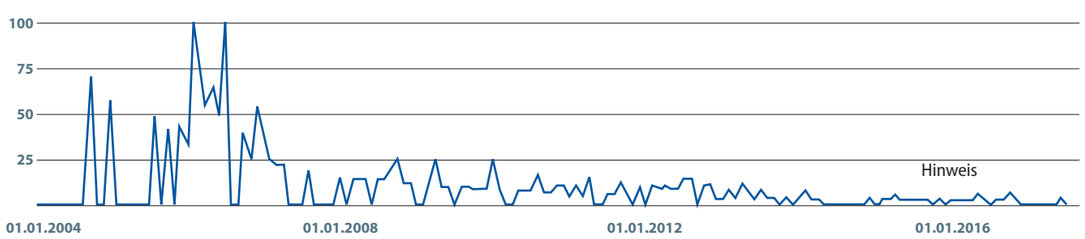
> „Ein sehr guter Dienstleister erkennt selbst, wenn die geforderten Leistungsdaten nicht erreicht werden, und wird alles daran setzen, die Quoten zu erfüllen, um eine hohe Kundenzufriedenheit zu erreichen mit dem Ziel, dass auch der Auftraggeber zufrieden ist."

Hat man die erste Prüfung überstanden, landet man hoffentlich auf der Shortlist und es kommt zu einem weiteren Treffen, welches häufig Bietertreffen genannt wird. Der Name zeigt schon, um was es geht, nämlich primär um Geld. Doch sekundär geht es hier auch um Vertrauensbildung, denn der Auftraggeber muss den Worten des Dienstleisters glauben. In dieser Situation, wenn die konkrete Entscheidung ansteht, kommt es zu einer erstaunlichen Entwicklung: Jetzt, wo man sich definitiv entscheiden muss, baut man einen Notausgang ein! Vielleicht ist der Dienstleister doch nicht so gut? Vielleicht sind alle Informationen auf den Folien nur unverbindliches „Blabla". Vielleicht funktionieren die Konzepte und Mechanismen gar nicht? Die Lösung: In solchen Fällen muss der Dienstleister bestraft werden! Erstaunlich, oder?

DIE BONUS-MALUS-REGELUNG IN DER AUSWERTUNG BEI GOOGLE-TRENDS

Interesse im zeitlichen Verlauf

Quelle: Google, 2017



BEZIEHUNGSKREISE

Quelle: PMD Akademie 2017

Eigentlich ist der Kunde der Dumme

Die Malus-Regelung bezieht sich auf die Vertragssituation zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer, dem Kunden ist die vertragliche Regelung ziemlich egal. Die Erbringung und Vergütung finden zwischen Dienstleister und Auftraggeber (Beziehungskreis 1) statt. Die Aktion und die Wirkung aber zwischen Dienstleister und Kunde (Beziehungskreis 2). Siehe auch Grafik oben.

Häufig stellt zunächst der Kunde fest, dass die Leistung nicht erbracht wird (etwa anhand langer Wartezeiten) oder dass die Qualität nicht stimmt (beispielsweise bei einer fehlerhaften Bearbeitung). Im besten Fall beschwert er sich, bleibt dem Unternehmen aber treu. Im schlimmsten Fall stimmt der Kunde mit den Füßen ab und wechselt zur Konkurrenz. Da es zehn- bis 15-mal teurer ist, einen Neukunden zu gewinnen, als einen Bestandskunden zu halten, ist das sicherlich die teuerste Variante.

Irgendwann stellt der Auftraggeber ebenfalls fest, dass Leistung und Qualität nicht stimmen, und reduziert infolgedessen das Dienstleistungsentgelt. Damit ist vielleicht den Kaufleuten und Juristen im Unternehmen gedient, aber der Kunde hat nichts davon. Nun kommt es zu dem entscheidenden Trugschluss: Wer pauschal glaubt, dass eine Reduzierung des Entgeltes den Dienstleister motiviert, besser zu arbeiten, täuscht sich. Für den Dienstleister kann es unter bestimmten Umständen sogar profitabler sein, die Malus-Regelung in Kauf zu nehmen.

Angenommen, der Dienstleister zieht drei Profi-Sachbearbeiter aus dem Team und dadurch verlängert sich die Postbearbeitung um fünf Minuten. Bei 28 Euro pro Stunde entspricht das (aufgerundet) 2,50 Euro, die nun als Malus fällig werden. Bei drei Mitarbeitern und angenommenen 176 Stunden im Monat sind das 1 320 Euro, die der Dienstleister weniger bekommt. Auf der anderen Seite können die drei Profis in anderen Projekten für 36 Euro pro Stunde eingesetzt werden. Das entspricht monatlichen Mehreinnahmen in Höhe von 4 224 Euro.

Gewinn trotz Malus? Das geht durchaus!

Ein weiteres Beispiel ist der Kapazitätseinsatz in der telefonischen Kundenbetreuung. Angenommen, im Monat sollen von 15 000 Anrufen 90 Prozent der Anrufe in 20 Sekunden angenommen werden. Um das zu erreichen, muss der Dienstleister 15 FTE (Vollzeitkräfte) einsetzen. Erreicht er nur 80 Prozent, ist ein Malus in Höhe von zehn Prozent zu zahlen. Dies ist ein in der Praxis allgemein üblicher Wert. Da für die Erreichung von 80 Prozent nur 13 FTE benötigt werden, stellt sich die Berechnung aus Sicht des Dienstleisters so dar, wie in der Übersicht in der Tabelle auf dieser Seite unten abzulesen ist. Es fällt auf: Auch wenn der Dienstleister wegen Nicht-Erreichen des Service Level-Agreements eine Malus-Zahlung in Kauf nimmt, ist der Gewinn unter dem Strich höher, als wenn er sich an die Vereinbarung hält.

Ob sich dieses Beispiel für den Auftraggeber rechnet, ist natürlich von der Höhe der eigenen Personalkosten abhängig. Angenommen, der Auftraggeber stellt einen Mitarbeiter ab, der regelmäßig prüft, ob ein Malus zu zahlen ist oder nicht. Weiterhin angenommen, der Mitarbeiter benötigt dafür 50 Prozent seiner Zeit. Bei einem Vollkostensatz von 45 Euro sind das 3 960 Euro.

ZAHLENSPIELEREI

Anzahl Anrufe pro Monat	**15 000**	**15 000**
Annahmequote	90 % in 20 Sekunden	80 % in 20 Sekunden
Anzahl Gespräche pro Monat zwischen 8 und 18 Uhr	13 500	12 000
Preis pro Call bei 6 Minuten Gesprächsdauer	3,50 Euro	3,50 Euro
Einnahmen aus Telefonie	**47 250 Euro**	**42 000 Euro**
10 % Malus, weil 90 % Annahmequote nicht erreicht		-4 200 Euro
Einnahmen nach Malus		**37 800 Euro**
Anzahl benötigter Agents	15	13
Kosten pro Agent	2 500 Euro	2 500 Euro
Kosten pro Monat für das gesamte Team	-37 500 Euro	-32 500 Euro
Erlös pro Monat	9 750 Euro	5 300 Euro
Erlös der 2 freien Agents in anderen Projekten		6 750 Euro
Gesamteinnahmen	**9 750 Euro**	**12 050 Euro**

Einnahmen und Ausgaben bei Erreichung des Service Level-Agreements und bei Nicht-Erreichung. Quelle: PMD Akademie 2017

MALUS VERSUS KUNDENZUFRIEDENHEIT

Quelle: PMD Akademie 2017

» Bleiben wir bei einer Malus-Quote von zehn Prozent, bedeutet dies, dass Leistungen im Wert von 39 600 Euro erbracht sein müssen. Wenn aber auf der anderen Seite die Leistung so schlecht ist, dass so viel Malus bezahlt werden muss, dann hat der Auftraggeber ein erhebliches Problem mit seinen Kunden. Denn das durch den Malus eingenommene Geld kompensiert sicherlich nicht die Kunden-Unzufriedenheit.

Nehmen wir ein weiteres Beispiel: Angenommen, der Auftraggeber hat mit seinem Dienstleister eine telefonische Annahmequote von 90 Prozent in 20 Sekunden definiert (also einen Service-Level von 90/20). Je nach Anrufvolumen entscheidet sich bei einer Zehn-Stunden-Schicht in den ersten sechs Stunden, ob der Service-Level erreicht wird oder eben nicht. Liegt die Annahmequote zu diesem Zeitpunkt bei 80 Prozent, wissen die Mitarbeiter des Dienstleisters bereits, dass am Ende des Tages ein Malus zu zahlen ist. Aus diesem Grund werden sie sich nicht mehr übermäßig engagieren und lustlos telefonieren. Auch wenn der Kunde den Unterschied zwischen 80 und 90 Prozent Annahmequote wahrscheinlich kaum spürt: Schlecht gelaunte Mitarbeiter am Telefon bemerkt er sofort. Wie also ist vorzugehen?

Dienstleisterverträge aus Kundensicht designen

Richtig und wichtig ist, dass man mit seinem Dienstleister eindeutige Service-Level definiert und entsprechende Rahmenverträge schließt. Allerding sollten alle Betrachtungen immer mit der Brille des Kunden gesehen werden. Das heißt:

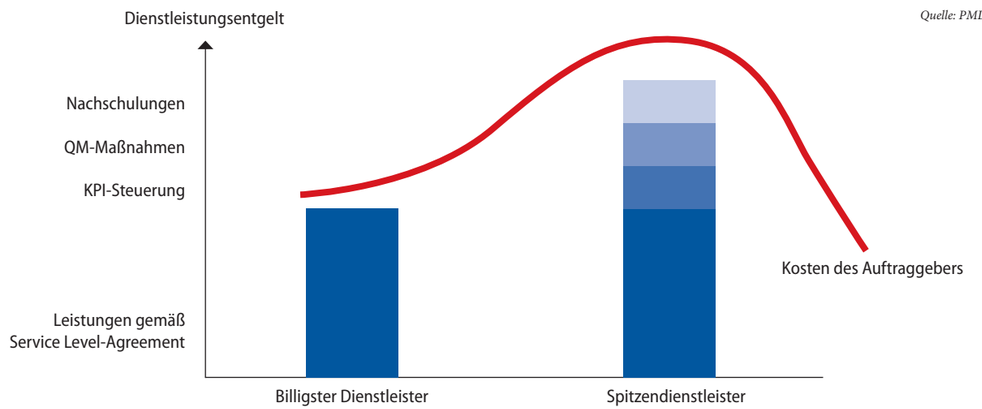
- Eine kurzfristige Unterschreitung der Annahmequote wird vom Kunden nicht wahrgenommen.
- Aufgrund von Arbeitsüberlastung nicht zeitnah beantwortete Kundenschreiben können zum Beispiel durch Überstunden nachgearbeitet werden. Auch dies wird der Kunde in der Regel nicht bemerken.

Ein sehr guter Dienstleister erkennt selbst, wenn die geforderten Leistungsdaten nicht erreicht werden, und wird alles daran setzen, die Quoten zu erfüllen, um eine hohe Kundenzufriedenheit zu erreichen mit dem Ziel, dass auch der Auftraggeber zufrieden ist. Die tägliche Steuerung, die Durchführung von Qualitätsmaßnahmen und gegebenenfalls das Nachschulen der Mitarbeiter generieren aufseiten des Dienstleisters zusätzliche Kosten, die er gerne dem Auftraggeber in Rechnung stellen möchte. Der Auftraggeber erwartet durch einen höheren Preis aber auch einen größeren Nutzen. Diesen bekommt er in dreierlei Hinsicht:

1. Die Kundenzufriedenheit steigt und es bleiben mehr Kunden. Dadurch geringere Kosten für die Neukundengewinnung.
2. Durch die hohe Annahmequote, schnelle Reaktionszeit und hohe qualitative Arbeit melden sich immer weniger Kunden, weil es keine Rückfragen gibt. Außerdem werden Wiederholungskontakte vermieden, wodurch das Kontaktvolumen im Grundsatz reduziert wird. Bei einer Vergütung pro Geschäftsvorfall kommen da schnell ein paar Tausend Euro zusammen.
3. Der Auftraggeber spart eigene Personalressourcen, da der Dienstleister die Qualitätsmanagement-Maßnahmen und die Kennzahlen-Steuerung übernimmt und aktiv darüber berichtet.

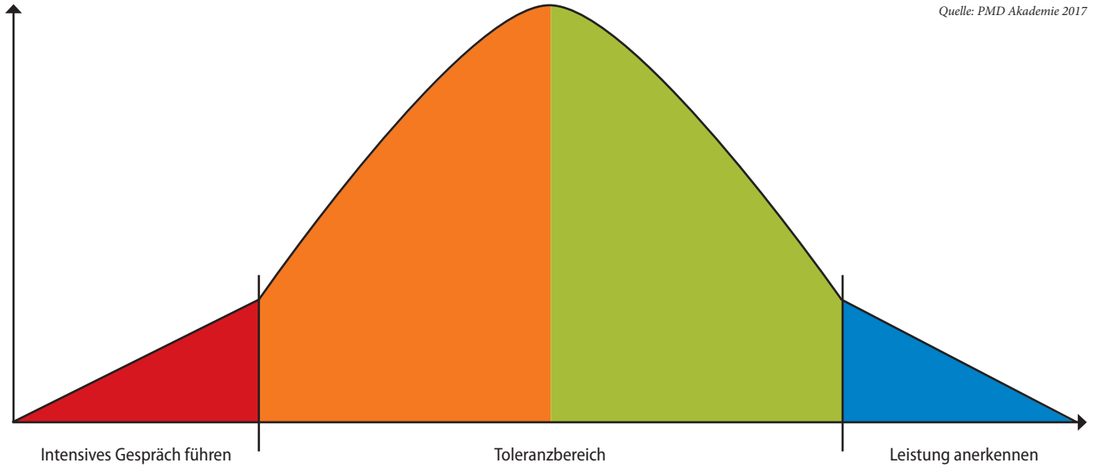
KOSTEN SPAREN TROTZ HÖHERER KOSTEN FÜR DEN DIENSTLEISTER

Quelle: PMD Akademie 2017



VON MEETINGS, TOLERANZEN UND LEISTUNGEN

Quelle: PMD Akademie 2017



Nie den billigsten Dienstleister wählen

Eine partnerschaftliche Zusammenarbeit auf Augenhöhe ist der Schlüssel zum gemeinsamen Erfolg. Regelmäßige Treffen (Jour fixe) sorgen dafür, dass Leistungs- und Qualitätskennzahlen zeitnah offengelegt und diskutiert werden. Ein professioneller Dienstleister, der täglich seine Qualitätskennzahlen prüft, hat für diesen Fall ein klares Konzept. Er weiß, was zu tun ist und bis wann die Leistungskennzahlen wieder erreicht werden. Er hat eine Vorstellung, welche Qualitätssicherungs-Methoden anzuwenden sind, und hat Know-how-Träger, die die Mitarbeiter zeitnah qualifizieren können. Er hat ausreichend ausgebildetes Personal, welches gegebenenfalls bei Bearbeitungsspitzen zusätzlich eingesetzt werden kann.

Fazit: Investieren Sie angemessen Zeit, um eindeutige Service-Level zu definieren und klare Vereinbarungen zu treffen. Vermeiden Sie, sich intensiv mit Malus-Regelungen zu beschäftigen, sondern beschränken Sie sich dabei auf ein Minimum. Vertrauen Sie nicht nur den Worten beziehungsweise der Präsentation des potenziellen Dienstleisters sondern, fordern Sie Beispiele, aus denen hervorgeht, wie man in ähnlichen Fällen vorgegangen ist. Lassen Sie sich glaubhaft zeigen, wie der Dienstleister seine Arbeit steuert und welche Qualitätsmanagement-Maßnahmen proaktiv ergriffen werden. Und lassen Sie sich exemplarisch einen Bericht vorlegen, wie der Dienstleister Transparenz über seine Arbeit schaffen wird.

Bevor Sie eigene Ressourcen einsetzen, die ausschließlich den Dienstleister auf Malus-Fälle prüfen, lassen Sie sich das Kennzahlen-Konzept vorstellen. Nehmen Sie nicht den billigsten Dienstleister, sondern den, von dem Sie später sagen können: Meine Entscheidung, mit diesem Dienstleister zusammenzuarbeiten, war genau die richtige Entscheidung.

Viel Spaß bei der nächsten Ausschreibung beziehungsweise Angebotsverhandlung und bleiben Sie neugierig.

Wolfram M. Walter ←

AUTOR

Wolfram M. Walter
ist Trainer, Professional Scrum Master, Mitglied der German Speakers Association und Geschäftsführer der PMD Akademie. Die PMD Akademie ist das Weiterbildungsinstitut der DMS-Gruppe und versteht sich als Dienstleister in der Aus- und **Weiterbildung mit** den fachlichen Schwerpunkten Energiewirtschaft und dem branchenübergreifenden Kundenmanagement.

Projektmanagement Deutschland Akademie GmbH
Wolfram M. Walter
Reichsstraße 5, 07545 Gera, Tel.: +49 (0) 365 55220-140
E-Mail: w.walter@pmd-akademie.de
Web: www.pmd-akademie.de