

Plädoyer für malusfreie Dienstleisterverträge Warum Malusregelungen Geld und Kunden kosten und keine echten Vorteile bringen

Wolfram M. Walter, PMD Akademie
Gera, Dezember 2017

Als Auftraggeber kennen Sie sie und als Dienstleister sowieso: die Bonus-Malus-Regelung. Der Duden definiert es so: „der Steuerung des ökonomischen Verhaltens von Personen, Unternehmen dienendes System von positiven (Preis-, Gebühren-, Steuererminderung o. Ä.) und negativen (entsprechende Aufschläge) Anreizen“ (www.duden.de/rechtschreibung/Bonus_Malus_System).

Sowohl im privaten wie auch im beruflichen Umfeld ist es üblich, das man Anreize schafft. Schließlich möchte man jemanden motivieren, bestmögliche Arbeit bzw. Leistung und Qualität zu erbringen. Das fängt schon bei kleinen Kindern an: Bei der Bonusregelung 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 Malusregelungen. Man stelle sich vor, Sie müssten einen Teil Ihres Jahresgehaltes wieder zurückzahlen! Mit Blick auf die verschiedenen Krisen von großen Unternehmen (und hier besonders bei Banken) wäre es bei manchem Vorstand sicherlich angebracht gewesen. Bei Verträgen mit Dienstleistern im weitesten Sinne haben sich diese Regelungen in den letzten Jahren etabliert, wobei das Interesse gemäß Google-Trends ® in den letzten Jahren deutlich abgeflacht ist.

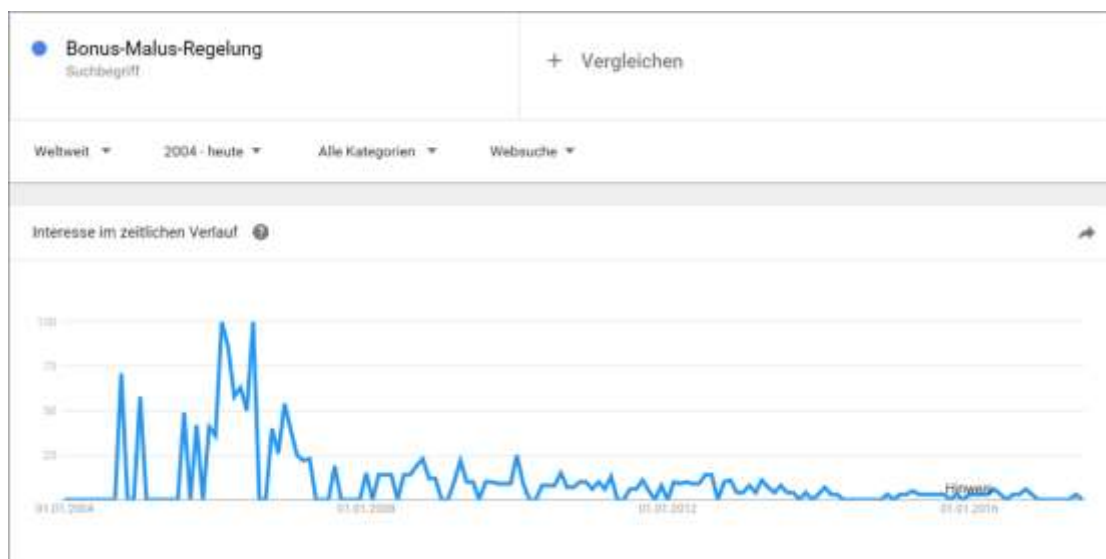


Abb.1: Bonus-Malus-Regelung bei Google-Trends ®

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 von dem Worst Case 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 warnte Heike Rath, Fachanwältin für Bau- und Architektenrecht und Mitglied des Geschäftsführenden Ausschusses der Arbeitsgemeinschaft für Bau- und Immobilienrecht (ARGE Baurecht) im Deutschen Anwaltsverein (DAV) bereits 2012: „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. Kostensicherheit erreicht der Auftraggeber eher dadurch, dass er allen beteiligten Planern ausreichend Zeit lässt, die Planung zu detaillieren und abzustimmen. (www.architekturzeitung.com/architekturpraxis/baurecht/1097-baurecht-malus-regelung-bringt-nichts)

Jetzt muss man sich vorstellen, dass bei der Ausschreibung mehrere Personen des Auftraggebers die Angebote der Dienstleister prüfen. Diese haben sich i. d. R. viel Mühe gegeben, um einen kompetenten und vertrauensvollen Eindruck zu vermitteln. Hat man die erste Prüfung überstanden, kommt es zu einem ersten Bietergespräch. Hat man auch hier das Vertrauen des Auftraggebers gewonnen, kommt man auf die Shortlist und muss ein weiteres Mal antreten. Auch hier geht es, neben dem Preis, um Vertrauensbildung, denn der Auftraggeber muss den Worten des Dienstleisters glauben. In dieser Situation, wenn die konkrete Entscheidung ansteht, kommt es zu einer erstaunlichen Situation: Man traut seiner eigenen Entscheidung nicht, mit dem Dienstleister die richtige Wahl getroffen zu haben und sorgt für den Fall vor, dass nicht die optimale Leistung und Qualität erbracht wird. Erstaunlich, oder?

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

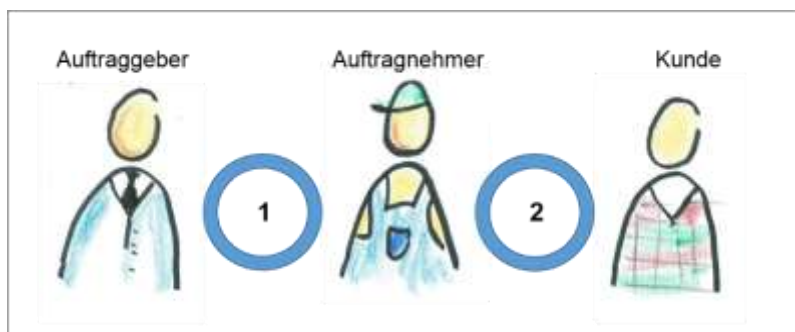


Abb. 2: Wirkungskreise

Häufig stellt zunächst der Kunde fest, dass die Leistung nicht erbracht wird (z. B. anhand langer Wartezeiten) oder dass die Qualität nicht stimmt (z. B. bei einer fehlerhaften Bearbeitung). Im besten Fall beschwert er sich, bleibt aber dem Unternehmen treu. Im schlimmsten Fall stimmt der Kunde mit den Füßen ab und wechselt zur Konkurrenz. Da es 10 bis 15 Mal teurer ist, einen Neukunden zu gewinnen als einen Bestandskunden zu halten, ist das sicherlich die teuerste Variante.

Nun stellt der Auftraggeber ebenfalls fest, dass Leistung und Qualität nicht stimmen und reduziert das Dienstleistungsentgelt. Damit ist 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 profitabler sein, die Malus-Regelung in Kauf zu nehmen. Angenommen, der Dienstleister zieht drei Profi-Sachbearbeiter aus dem Team ab und die Performance fällt. Er zahlt dafür z. B. 1.000 EUR Malus, verdient aber mit den drei Sachbearbeitern in einem anderen Projekt das Fünffache. Aufgrund dieser einen Situation wird der Auftraggeber sicherlich seinen Dienstleister nicht wechseln.

Für den Auftraggeber rechnet sich eine Malus-Regelung in vielen Fällen ebenfalls nicht. 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 % seiner Zeit. Dann dürfte das ca. 3.000 EUR im Monat kosten. Dieser Betrag muss also mind. herauskommen, damit sich der Einsatz lohnt. Wenn aber auf der anderen Seite die Leistung so schlecht ist, dass so viel Malus bezahlt werden muss, dann haben Sie ein erhebliches Problem mit ihren Kunden. Das durch den Malus eingenommene Geld kompensiert sicherlich nicht die Kunden-Unzufriedenheit.

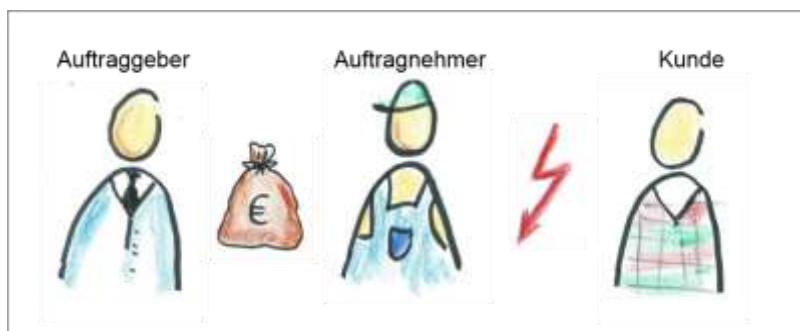


Abb. 3: Malus oder Kundenzufriedenheit

Nehmen wir ein weiteres Beispiel: Angenommen, Sie haben mit Ihrem Dienstleister eine telefonische Annahmquote von 90 % in 20 Sekunden definiert (Service-Level 90/20). Je nach Anrufvolumen entscheidet sich bei einer 10-Stunden-Schicht in den ersten 6 Stunden, ob das Service-Level geschafft wird oder nicht. Liegt die Annahmquote zu diesem Zeitpunkt bei 80 %, 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 % Annahmquote kaum spürt: Schlecht gelaunte Mitarbeiter am Telefon bemerkt er sofort.

Wie also ist vorzugehen?

Richtig und wichtig ist, dass man mit seinem Dienstleister eindeutige Service-Level definiert und Rahmenverträge schließt. Allerdings sollten alle Betrachtungen IMMER aus der Brille des Kunden gesehen werden. Eine kurzfristige Unterschreitung der Annahmquote wird vom Kunden nicht wahrgenommen. Wenn Dokumente einmal unbearbeitet sind, kann man dies durch zusätzliche Arbeitseinsätze z. B. am Samstag kompensieren. Ein sehr guter Dienstleister merkt selber, wenn die geforderten Leistungsdaten nicht erreicht werden und wird alles daran setzen, die Quoten zu erfüllen, um eine hohe Kundenzufriedenheit zu erreichen. Diese tägliche Steuerung, die Durchführung von Qualitätsmaßnahmen und ggf. das Nachschulen der Mitarbeiter erfordert auf Seiten des Dienstleisters zusätzliche Steuerungskapazitäten. Dies hat zunächst seinen Preis, führt aber bereits schon mittelfristig zu Kosteneinsparungen beim Auftraggeber – insbesondere dann, wenn aufgrund einer hohen Zufriedenheit die Kundenwechselquote gering gehalten werden kann. Außerdem spart der Auftraggeber Personalressourcen, da der Dienstleister die QM-Maßnahmen und die KPI-Steuerung übernimmt und aktiv darüber berichtet.

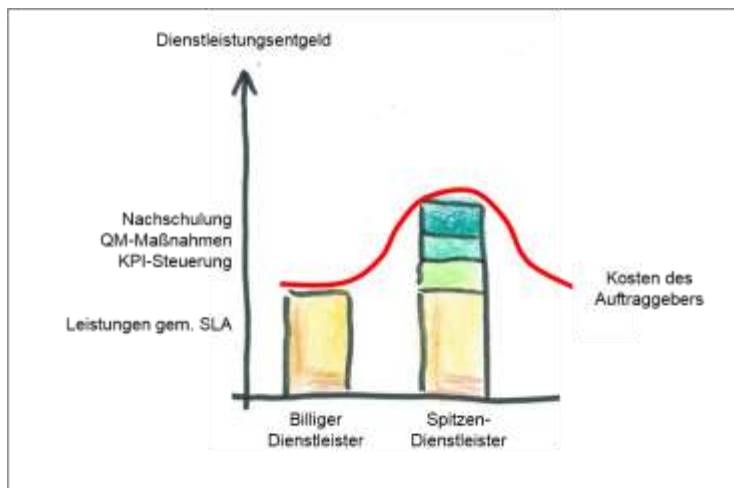


Abb. 4: Kosten sparen trotz höherer Kosten für den Dienstleister

Eine partnerschaftliche Zusammenarbeit auf Augenhöhe ist der Schlüssel. Werden die Quoten nicht erreicht, treffen sich die Verantwortlichen in einem Meeting und diskutieren die Situation. Ein professioneller Dienstleister, der täglich seine Kennzahlen prüft, hat für diesen Fall ein klares Konzept. Er weiß, was zu tun ist und bis wann die Leistungskennzahlen wieder erreicht werden. Werden die Quoten übererfüllt, darf man den Dienstleister auch einmal loben und seine Anerkennung aussprechen.

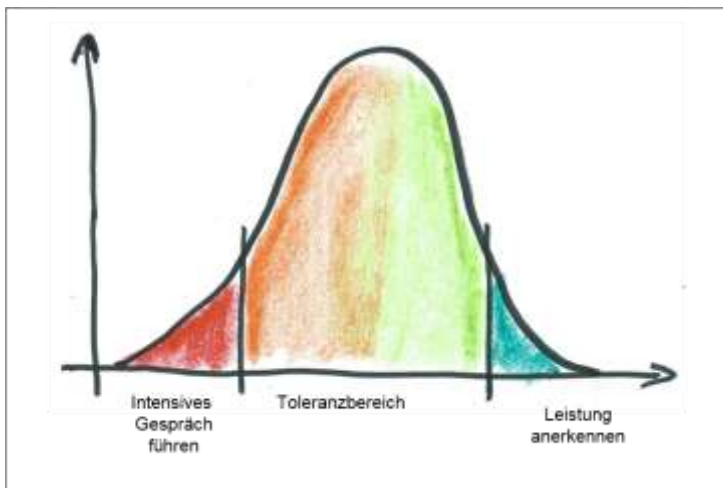


Abb. 5: Von Meetings, Toleranzen und Leistungen

Fazit:

Investieren Sie angemessen Zeit, eindeutige Service-Level zu definieren und klare Vereinbarungen zu treffen. Vermeiden Sie, sich intensiv mit Malus-Regelungen zu beschäftigen und vor allem stellen Sie keine Ressourcen frei, die ausschließlich den Dienstleister auf „Malus“-Fälle prüfen. Nehmen Sie bei Ausschreibungen nicht den billigsten Dienstleister sondern den, der Ihnen ein klares Konzept vorlegen kann, wenn die Leistungsquoten einmal nicht erfüllt werden. Lassen Sie sich glaubhaft zeigen, wie der Dienstleister die Arbeit steuert und welche QM-Maßnahmen pro-aktiv ergriffen werden. Und lassen Sie sich beispielhaft einen Bericht vorlegen, wie der Dienstleister über seine Arbeit Transparenz schaffen wird.

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

Ihr



Der Autor



Wolfram M. Walter

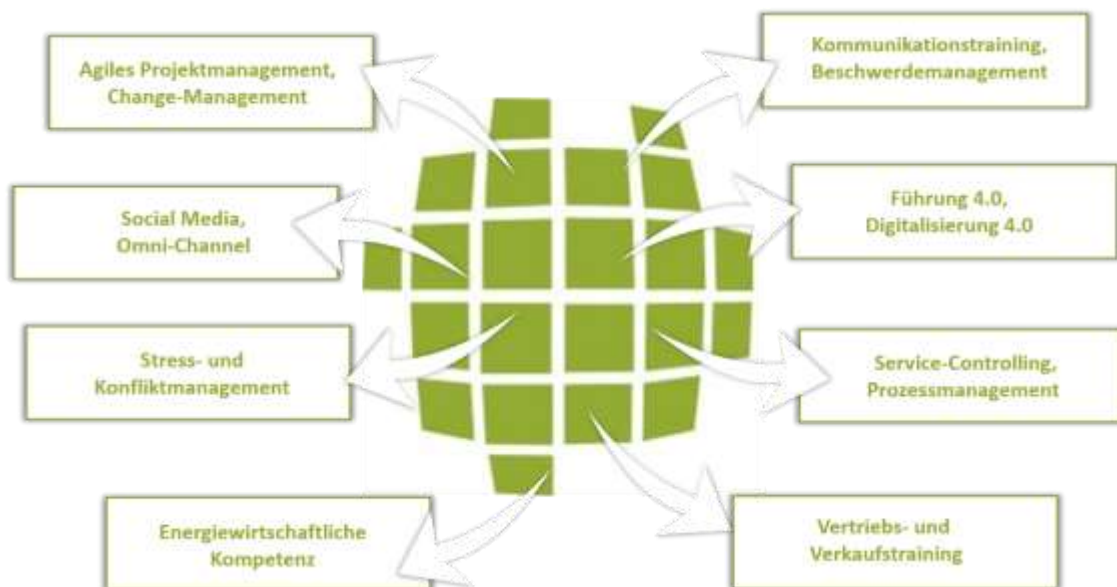
Geschäftsführer der PMD Projektmanagement Deutschland Akademie GmbH
Professional Scrum Master
Member of German Speakers Association

Die PMD Akademie

Die PMD Akademie ist das Weiterbildungsinstitut der DMS-Gruppe und versteht sich als Dienstleister in der Aus- und Weiterbildung mit dem fachlichen Schwerpunkt Energiewirtschaft und mit in der Praxis erprobten Führungs- und Methodenseminaren.

Gemeinsam mit unseren Kunden identifizieren wir die Herausforderungen und entwickeln die passenden Qualifizierungskonzepte. Um Ihre Reisekosten zu minimieren bieten wir unsere Seminare deutschlandweit an den Standorten der DMS Gruppe an und kommen natürlich auch zu Ihnen in Ihr Unternehmen. Dabei wird berücksichtigt, dass das Bildungskonzept den Menschen und den Anforderungen aus dem Tagesgeschäft angepasst wird.

Das Lernen fängt nach den Seminaren an. Gerne begleiten wir Sie bei dem Wissenstransfer in die Praxis und sorgen somit für eine nachhaltige Anwendung des Erlernten. Bei unseren train-the-trainer-Konzepten geben wir unser didaktisches Wissen gerne an Sie weiter.



Wenn Sie Interesse an den Leistungen der PMD Akademie oder an den aktuellen Seminarkatalogen haben, nehmen Sie bitte Kontakt mit uns auf unter info@pmd-akademie.de oder schauen Sie auf unsere Web-Seite www.pmd-akademie.de.

Wenn Sie an aktuellen Themen rund um die Energiewirtschaft und zu Führungs- und Methodenkompetenzen interessiert sind und sich gerne mit anderen Menschen austauschen, dann besuchen Sie doch unseren Blog unter pmdablog.wordpress.com.

Sie möchten sich einen Überblick über einzelne Themen verschaffen und sind sich noch nicht sicher, welches Seminar für Sie geeignet ist? Dann besuchen Sie unsere kostenlosen Webinare unter webinare.pmd-akademie.de.

Die gezeigten Unterlagen erhalten Sie ebenfalls kostenlos als PDF-Download.

Besuchen Sie uns auf

