

# DIE KRUX MIT DEM BONUS



**Eine funktionierende, leistungsorientierte Vergütung nützt Auftraggebern und Auftragnehmern gleichermaßen. In der Praxis scheitern viele Bonus-/Malus-Systeme jedoch an handwerklichen Fehlern.**

**A**uftraggeber von Dienstleistungen kennen das Problem nur zu gut: Eine Arbeit ist zwar vom Auftragnehmer erledigt, doch die Qualität der Ausführung lässt zu wünschen übrig. In der Call Center-Praxis lauten konkrete Beispiele wie folgt: Im Inbound erreicht der Dienstleister zwar eine gute Erreichbarkeit, doch Kunden empfinden die Freundlichkeit als mäßig. Im Outbound liegen die angestrebten Nettokontaktquoten vor, doch viele Datensätze müssen wegen fehlender Einträge und Markierungen

gen aufwendig nachbearbeitet werden. Gemacht entspricht eben nicht gut gemacht.

## Lösung leistungsorientierte Vergütung

Wer solche Erfahrungen macht, greift gerne zur leistungsorientierten Vergütung. Wenn die Güte der Ausführung stimmt, freut sich der Auftraggeber und der Auftragnehmer soll auch etwas davon haben. Eine Bonuszahlung findet statt. Liegt die Nachbearbei-

tungsquote der Nettokontakte jedoch bei 30 Prozent, ärgert sich der Auftraggeber über den Aufwand. Schwupps reduziert ein Malus beim Dienstleister den Rechnungsbetrag und dieser überlegt sich zweimal, ob er das nochmals in der Form macht. So in etwa lauten die Überlegungen hinter dem Begriff „Bonus-/Malus-Systematik“ von fremdvergebenden Stellen.

Merke: (Zu) viele Bonus-/Malus-Systeme im Markt funktionieren nicht! In der betrieblichen Praxis zeigt sich oft, dass das mit dem Bonus-/Malus- gar nicht so einfach ist.

Erster Fall: Der Dienstleister bucht den Malus einfach durch und die Qualität der Ausführung bleibt auf bescheidenem Niveau.

Häufige Ursache: Während der Angebotsstellung erkennt der Outsourcing-Spezialist, wann er mit der höchsten Gewinnmarge

produziert. Nämlich dann, wenn er die teuren Kosten für Team- und Projektleitung, sowie Training und Qualitätssicherung reduziert. Der vermeintliche Mehrumsatz in Form der Zielvergütung oder gar eines Bonus frisst ggf. den Aufwand für die oftmals neudeutsch ‚Overhead‘ genannten Kosten auf. Das Dienstleistungsunternehmen weiß auch, dass so schnell ein Wechsel des Partners, aufgrund des Aufwands nicht erfolgt.

Zweites Beispiel: Der Dienstleister kassiert einen Bonus und die Qualität der Ausführung passt trotzdem nicht. So kann beispielsweise ein Dienstleister im Inbound die Ziele Erreichbarkeit, Servicelevel und durchschnittliche Bearbeitungszeit locker erreichen und gleichzeitig seinem Auftraggeber viel Kopfzerbrechen bereiten. Wie? Vorgänge erfahren eine fehlerhafte Zuordnung, die Dateneingabe erfolgt stark fehlerbehaftet, die Quote der Eskalationen an andere Einheiten steigt in ungeahnte Größen ... Dem geeigneten Leser fallen bestimmt noch mehr Konstellationen ein. Oftmals liegt die Ursache für solche Situationen in einer ungenügenden Leistungsbeschreibung und Leistungsmessung durch den Auftraggeber. Dessen Manager beginnen dann nicht selten, die schlechte Leistungsberingung ‚schön-zu-reden‘. Wer zahlt schon gerne einen Bonus und weiß gleichzeitig: ‚Die Leistung entspricht gar nicht den Anforderungen!‘

Dritte Möglichkeit: Beide Parteien diskutieren monatelang über Definitionen, Kennzahlen, Messgenauigkeiten, Messrhythmen und –Größen, Verständnisfragen, Grundsätzliches, bis die fremdvergebende Seite entnervt aufgibt. Faktisch kommt die leistungsorientierte Vergütung niemals zur Anwendung. Die Strategie lautet: ‚Zu Tode diskutieren und damit Aussitzen.‘ Diese Möglichkeit tritt vor allem in etablierten Beziehungen zwischen Fremdvergebendem und seinem Outsourcer auf. Auch in diesem Fall scheuen die auslagernden Firmen häufig den Aufwand für einen Wechsel und der Servicepartner verspürt keinen Druck.

## So klappt es mit der leistungsorientierten Vergütung

Alles steht und fällt mit der fundierten Leistungsbeschreibung. Sie bildet die Grundlage

für die leistungsorientierte Vergütung. Klingt nicht nur logisch, sondern ist es auch und wird doch so wenig beachtet!

Wer eine Dienstleistung wie zum Beispiel einen Call Center-Auftrag vergibt, tut gut daran, möglichst genau zu beschreiben, was wie getan werden soll. Das bedeutet harte Arbeit und erfordert mitunter mehr Klarheit über die eigenen Ziele, als so mancher Manager hat und es sich eingestehen möchte. Alle Dienstleistungen lassen sich mit Hilfe folgender sechs Dimensionen beschreiben:

- I. Inhalte – Was soll getan/gesagt werden?
- II. Prozesse – Wie soll es erfolgen?
- III. Kommunikation – In welcher Form soll die Kommunikation stattfinden?
- IV. Kunde – Was hält der Leistungsempfänger davon?
- V. Finanzen – Was kostet das Gespräch/was bringt es?
- VI. Quantitative Hilfskriterien – Wie häufig und wie lange kommt etwas vor?

Doch mit der Beschreibung alleine ist die Arbeit nicht getan. Eine Wichtung, was welche Bedeutung hat, ist ebenso erforderlich. Da kommen die Ziele ins Spiel. Heißt ganz praktisch: Wie wichtig erscheint dem Auftraggeber die Erreichbarkeit in Relation zur Freundlichkeit, zur Prozesstreue, zu den Inhalten, zu den Kosten und zur Kundenzufriedenheit?

Wer diese Grundlage geschaffen hat, macht sich als Nächstes Gedanken, mit welchen Instrumenten und Ressourcen er wie häufig die Güte der Leistungserbringung messen kann und wird. Denn eines sollte jedem Unternehmen klar sein: Eine Bonus-/Malus-Regelung macht nur Sinn, wenn auch wirklich gemessen wird. Auch daran scheitern in der Praxis Systeme.

Dann gibt es noch das Thema der wirtschaftlichen Relevanz. Die Höhe eines möglichen Malus gilt es dergestalt zu wählen, so dass

- a) ein Auftragnehmer den Auftrag annimmt und
- b) gleichzeitig die Malus-Situation keine Chance auf ein positives Ergebnis beim Dienstleister ermöglicht.

## UNTERSCHIED ZWISCHEN PROVISIONEN UND BONUS-/MALUS-REGELUNGEN

*Der Begriff ‚Provision‘ ist eng verknüpft mit dem Handelsrecht und meint eine Vergütung im (quantitativen) Erfolgsfall. Beispielsweise kann für einen Verkauf eine Provision anfallen. Dabei ist es unbenommen, in welcher Qualität der Kundenkontakt zuvor stattfindet. Das Handelsgesetzbuch kennt genau solche Konstellationen und bestätigt den Anspruch des Auftragnehmers in solchen Fällen. Siehe zum Beispiel § 87a Abs. 3 HGB.*

*Bei einem Bonus-/Malus-System handelt es sich per Definition um eine qualitative Beurteilung und damit um die qualitative leistungsorientierte Vergütung.*

Und: Der Bonus sollte so gewählt sein, dass kein Anreiz zur Übererfüllung oder gar zur kurzfristigen ‚Zieloptimierung‘ besteht. Arbeitspsychologen raten zu einem Verhältnis zwei zu ein. Das bedeutet, der Malus für die Schlechterfüllung fällt doppelt so hoch aus, wie der Bonus für eine Übererfüllung. Boni für Übererfüllung begünstigen Betrügereien und kreative Lösungen. Die Bankenbranchen kann ein Lied davon singen.

In der Praxis erfordert die Gestaltung eines funktionierenden Bonus-/Malus-Systems Erfahrung und Know-how. Seinen Auftragnehmer zu bitten, einem einen Vorschlag zu machen, ist zwar bequem. Praktisch macht man damit den Bock zum Gärtner. Um Prof. Parkinson zu zitieren: ‚Wenn Sie eine schwierige oder weitreichende Entscheidung treffen sollen, holen Sie sich einen Berater. Der ist darauf spezialisiert. Wenn Sie wiederkehrende Entscheidungen zu treffen haben, holen Sie sich einen Manager.‘

### Bernhard Gandolf



Bernhard Gandolf ist Experte für operative Exzellenz im Dienstleistungs- und Servicemanagement bei der Unternehmensberatung eisq in Osnabrück.