

# GUTE LEISTUNG, SCHLECHTE LEISTUNG

## 5 TIPPS FÜR WIRKSAMERE BONUS-MALUS-SYSTEME

*Bonus-Malus-Systeme, häufig auch leistungsorientierte Vergütung tituliert, verfolgen den Zweck, Interessen zu harmonisieren. Gute Leistung soll belohnt, eine schlechte mittels finanzieller Anreize zum Besseren gefördert werden. Es handelt sich um ein sehr probates und bewährtes Mittel in der Zusammenarbeit mit Outsourcing Service Providern, kurz OSP.*

### Viel zu viele Bonus-Malus-Systeme scheitern in der Praxis

Die Tücke liegt bekanntlich im Detail. In der Realität zeigt sich, dass einzelne Bonus-Malus-Systeme nicht richtig funktionieren. Die spezialisierte Unternehmensberatung eisq sammelte 29 konkrete Tipps für eine wirksamere Umsetzung – nicht nur für Service Center. Fünf Hinweise liefert dieser Beitrag.

#### TIPP #01

##### Ausschließlich eine Abrechnungseinheit

Bonus-Malus-Systeme lassen sich mit unterschiedlichen Abrechnungseinheiten perfekt aushebeln. Allzu oft vereinbaren Auftraggeber und -nehmer Konstellationen wie diese: A) Pro Vorgang fällt ein Betrag von x Euro an. B) Zusätzlich vergütet der Beauftragende jeden Monat einen festen Betrag für das Projektmanagement. C) Werden bestimmte Ziele überschritten oder nicht erreicht, erfolgt eine Boni- oder Malifikation – allerdings nur auf die Vorgänge bezogen. Faktisch führt ein solcher Mix zu ungewollten Anreizen. Wenn die Vorgänge sich für den Dienstleister nicht lohnen, reduziert dieser den Aufwand dafür: kürzere Vorgangszeiten, reduzierte Schulungsmaßnahmen, unterlassene Dokumentationen und Ähnliches. Möglichkeiten bieten sich zuhauf an. Die Projektmanagementgebühr sorgt wahrscheinlich für eine attraktivere Rendite. Der Dienstleister setzt gegebenenfalls alle Anstrengungen daran, mit möglichst wenig Aufwand den internen Zielumsatz pro Stunde zu erreichen. Ob Bonus oder Malus entsteht, spielt in der Mischkalkulation keine Rolle.

Die steuernde Wirkung des Bonus-Malus-Systems tritt faktisch nur dann ein, wenn die Projektmanagementgebühr keine wirtschaftliche Relevanz aufweist. In diesem Fall stiftet sie auch keinen Nutzen und niemand benötigt sie. Besser ist es also gleich, nur eine Abrechnungseinheit zu vereinbaren.

#### TIPP #02

##### Bonus/Malus heilt keine Antipathie

Einzelne Menschen können sich mitunter einfach nicht riechen – im wahrsten Sinne des Wortes. Pheromone stecken dahinter. Im Privatleben gehen die Betroffenen meistens Personen aus dem Weg, mit denen sie schlicht nicht auskommen. Das berufliche Umfeld erwartet, Persönliches hintanzustellen. Die Erwartungshaltung lautet: professioneller Umgang. Besteht eine Antipathie zwischen Dienstleistersteuerner und operativem Projektleiter, liegen denkbar ungünstigste Bedingungen vor. Denn beide Akteure zeichnen gemeinsam für den Erfolg der zu erbringenden Dienstleistung verantwortlich. Beide sind aufeinander angewiesen. Wer als Auftraggeber glaubt, er könne die vorliegende Antipathie mit einem Bonus-Malus-System überbrücken oder gar heilen, scheitert. Die Abneigung bahnt sich ihren Weg und tut in der täglichen Zusammenarbeit ihre unheilbringende Wirkung. Auftraggeber tauschen besser die Akteure oder den Dienstleister aus.

#### TIPP #03

##### Was ist gut und was ist schlecht? Eine fundierte Definition hilft.

Gar nicht so selten kassieren Dienstleister einen Bonus und die Qualität der Ausführung passt trotzdem nicht. So erreicht etwa ein OSP im Inbound die vereinbarten Ziele Erreichbarkeit, Servicelevel und durchschnittliche Bearbeitungszeit locker und bereitet gleichzeitig seinem Auftraggeber viel Kopfzerbrechen. Wie das? Vorgänge erfahren eine falsche Zuordnung, die Dateneingabe passiert stark fehlerbehaftet, die Quote der Eskalationen an andere Einheiten steigt rasant an. Gerne unterlassen Outsourcer und Fremdvergeber die Definition, was alles wie getan werden soll. Das rächt sich. Eine fundierte Leistungsdefinition mit der Spannweite von „gut“ bis „schlecht“ hilft beiden.

#### TIPP #04

##### Zusammen- und Projektarbeit gehören nicht gemeinsam in eine Bonus-Malus-Regelung

„Das darf doch nicht wahr sein“, ärgert sich der Dienstleistersteuerer über eine wiederholt ausbleibende Antwort seines Ansprechpartners beim OSP. „Das muss Folgen haben“, lautet der Gedanke. Am liebsten möchte er den Punkt „zeitnahe Reaktion“ gleich in der Bonus-Malus-Regelung verankern. Die emotionale Komponente lässt sich gut nachvollziehen. Wer fühlt sich nicht durch eine ausbleibende Antwort wenig wertgeschätzt und in seiner Arbeit behindert?

Faktisch bietet sich eine Trennung der zwei Ebenen an: A) das Projekt, die fremdvergebene Dienstleistungserbringung selbst; B) die Zusammenarbeit zwischen Dienstleistersteuerung und Projektleitung auf der anderen Seite.

So sollte es dem Dienstleister beispielsweise möglich sein, den Aufwand für das Projektmanagement zu reduzieren. Natürlich gilt das dann, wenn die eigentliche Leistungserbringung, das Projekt, gut oder sehr gut läuft. Es handelt sich um die wirtschaftliche Freiheit des Auftragnehmers.

Die Bonus-Malus-Regelung steuert die ausgelagerten Leistungen wie zum Beispiel den Kundenservice. Wenn man beide Ebenen vermischt, stellt sich der Dienstleister irgendwann die Frage: Was ist wichtiger? Die Zufriedenheit des Endkunden oder die des Dienstleistersteuerers? Eine Bonus-Malus-Regelung bezieht sich auf die Leistungserbringung.

#### Tipp #05

##### Präsenz zeigen

Ein Lob aus dem Mund des Auftraggebers motiviert mehr, als es manche Dienstleistersteuerer für möglich halten. Der Vendor Manager repräsentiert das beauftragende Unternehmen. Die Person fungiert wortwörtlich als das Gesicht des Fremdver-



© bitkom

##### BERNHARD GANDOLF

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

bernhard.gandolf@eisq.eu

gebers. Die Fahne des eigenen Unternehmens hochzuhalten und das Team des Dienstleisters für die eigenen Ziele einzunehmen, stellt eine seiner Kernaufgaben dar. Um dem nachzukommen, führt an regelmäßiger Präsenz kein Weg vorbei. Video- und Telefonkonferenzen substituieren, zum Leidwesen der Technikanbieter noch, nicht das persönliche Erlebnis. Ein Bonus-Malus-System ersetzt kein persönliches Engagement. Mit ihm funktioniert eine leistungsorientierte Vergütung jedoch sehr viel besser!

AUTOR: BERNHARD GANDOLF