

## 2. Kontinuität sichert

Es gibt einige Auftraggeber, die mehrfach im Jahr die Spielregeln ihrer Bonus-/Malus-Systeme ändern. Gestern lautete das Maß der Dinge Kundenzufriedenheit. Heute gilt alle Aufmerksamkeit dem Vertrieb von Produkt A, morgen steht der Füllgrad des CRM-Systems im Fokus. Häufig wundern sich die Ansprechpartner dieser Unternehmen, dass sich immer wieder neue Baustellen auftun. Deswegen setzen sie – ganz aktivistisch – dann die Ziele und damit den Bonus auf den jeweiligen Brandherd.

Doch mittelfristig konterkarieren die Akteure mit so einer Vorgehensweise das eigene Vergütungs- und Anreizsystem. Wenn Ziele nicht mehr erreichbar sind, weil diese variieren, werden sie auch nicht mehr verfolgt. Der wirtschaftlich denkende Dienstleister richtet seine Leistungserbringung so aus, dass er gerade noch irgendwie durch die Tür kommt. Darunter leidet die Qualität der Dienstleistung. Nebenbei geht die Vergleichbarkeit von Ergebnissen verloren. Eine nützliche Faustregel lautet: Mehr als einmal im Jahr sollte die leistungsorientierte Vergütung nicht adjustiert werden. Kontinuität sichert die Wirksamkeit ab.

## 3. Zahlen hinterfragen

Es liegt in der Natur der Sache: Wenn es um das liebe Geld geht, gibt es einen immensen Anreiz, alle Register zu ziehen. Dazu gehört es auch, mit kleinen Modifikationen für die „richtigen“ Zahlen zu sorgen. Und es ist wie in der Schule: Trickserei findet statt. Kein Verfahren bietet einhundertprozentigen Schutz vor Manipulation. Lehrer lernen bereits während ihrer Ausbildung vom immerwährenden Wettlauf Kontrolle versus Kreativität der Schüler. Dienstleistersteuerer tun gut daran, sich regelmäßig diese zwei Fragen zu stellen:

- Wie setzt sich die Kennzahl aktuell zusammen und wie wird sie genau berechnet?
- Was will ich damit warum messen?

Es mutet vielleicht mitunter nach einer lästigen Pflichtübung an. Vielleicht denkt der eine oder andere Leser, was etwa bei der Kennzahl Servicelevel getrickt werden könnte. Folgende Fragen geben einen Einblick

in die kleinen Möglichkeiten der Optimierung von Zahlen. Fließen in die Berechnung alle angenommenen Gespräche ein oder findet ein Abzug von sogenannten Junk-Calls, Gesprächen kürzer als ein Klingelzeichen, statt? Wie wirken sich die sogenannten ‚internen Anrufe‘, also Weiterleitungen oder Rückfragen an die Sammelgruppe, aus? Handelt es sich um alle vom Netzbetreiber oder von der ACD angenommenen Calls ...?

Regelmäßig Zahlen und deren Zusammensetzung zu hinterfragen, gehört quasi als Sisyphos-Arbeit zu einem Bonus-/Malus-System. Wenn das Richtige richtig gemessen wird, wirkt das System besser.

## 4. Menschen führen

Die Digitalisierung schreitet voran. Immer mehr kleine Helferlein halten Einzug in das berufliche und private Umfeld. Kein Wunder, dass sich viele Unternehmen fragen, ob nicht der Kollege Computer den Job ‚Dienstleistersteuerung‘ übernehmen könne. Die Steuerung eines Auftragnehmers umfasst stets drei Aspekte:

- Die Organisation der Zusammenarbeit
- Die kulturelle Ebene
- Die finanzielle Komponente

Bonus-/Malus-Systeme gehören in die dritte Säule und unterstützen im Wechselspiel die beiden anderen. Herrscht gerade eine Malus-Situation vor, fordert möglicherweise der Dienstleistersteuerer öfter Statusberichte ein (Organisation). Aus der langen Leine der Zusammenarbeit wird möglicherweise eine kürzere (Kultur). Bonus-/Malus-System entfalten die volle Wirksamkeit erst aus diesem Ineinandergreifen der drei Aspekte.

Die Digitalisierung hilft, Zahlen, Daten und Fakten schneller und einfacher zu bekommen. Menschen führen Menschen. Auch Captain Picard vom Raumschiff Enterprise führt trotz überlegenster Technik seine Crew selbst.

## 5. Missverständnis Preise ausräumen

Mitunter kommt es vor, dass Dienstleister oder Auftraggeber den Zweck eines Bonus-

/Malus-Systems so interpretieren: Damit sollen die Preise gesenkt werden.

Das ist falsch, denn dafür taugt eine leistungsorientierte Vergütung überhaupt nicht. Deren Ziel ist es, die Interessen beider Seiten zu harmonisieren und eine einheitliche Ausrichtung für eine bessere Leistungserbringung zu schaffen. Mit einem Bonus-/Malus-System erhöht ein Auftraggeber erstmal seinen Steuerungsaufwand. Gelingt es ihm in der Zusammenarbeit mit dem Dienstleister regelmäßig eine Bonus-Situation zu erreichen, dann spart er Geld.

Was erstmal paradox klingt, hat einen sehr rationalen Hintergrund. Erfolgt die Dienstleistung, zum Beispiel der Kundenservice, im Bonus-Bereich, läuft alles aus Sicht des Auftraggebers effizient. Es liegen keine Abweichungen vor. Die Prozesse laufen exakt wie vorgesehen, die Kunden sind zufrieden oder gar begeistert, die richtigen Botschaften und Inhalte werden kommuniziert. Darüber hinaus stimmen die Vorgangsdaten und unnötige Mehrkosten durch Abweichungen entstehen gar nicht erst. An dieser gesamthaften Ersparnis des Beauftragenden partizipiert der Auftragnehmer mit einer Bonus-Zahlung. Eine Schlechterfüllung führt in der Regel zu hohen internen Kosten bei der fremdvergebenden Firma und zu Unzufriedenheit beim Leistungsempfänger (vulgo Kunde). Da hilft ein Abzug in Form eines Malus auch nicht mehr weiter. Er sorgt dafür, dass auch der Dienstleister die Folgen zu spüren bekommt.

## Fazit

Richtig umgesetzt tragen Bonus-/Malus-Systeme zu einer höheren Kosteneffizienz bei. Das Missverständnis Preissenkungsinstrument räumen kluge Unternehmen am besten aus – merke: Richtig angewandt, wirken Bonus-/Malus-System voll.



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