


Alles im Lot mit Bonus und Malus?

So werden Callcenter-Dienstleister bestraft



Wenn geschuldete Qualität nicht erbracht wird, zücken Auftraggeber gerne die Pönale¹-Karte. Wie aber steht es mit einem Bonus für besonders herausragende Leistungen? Wie werden aus Stichproben faire Leistungsbewertungen? Der SQUIT sprach mit einem Dienstleister, der Malusregelungen sehr ernst nimmt.

¹ Pönale: Vom Lateinischen „poena“ = Strafe, vergl. auch engl. „penalty“, hier: Vertragsstrafe.

SQUT: Ein Bonus lässt sich leicht verhandeln – bei Erfolg gibt es Geld obendrauf. Oder sollte nicht der Erfolg eines Projektes das Grundziel und somit mit einem Projekt-Grundpreis abgegolten sein?

R. Wolff: Die Qualität der Dienstleistung bzw. des Projektes steht bei uns immer an erster Stelle. Wenn die Qualität stimmt, sind Auftraggeber und Auftragnehmer zufrieden. Das ist immer das Grundziel eines Pro-

EINE ZUSÄTZLICHE UND OPTIONALE VEREINBARUNG

jektes. Der Bonus ist somit eine zusätzliche und optionale Vereinbarung. In der Angebotsphase und bei der Projektvorbereitung ist es essenziell, alle Parameter zu beleuchten und gemeinsam mit dem Auftraggeber durchzugehen. Der Erfolg des Projektes hängt von dieser guten Zusammenarbeit im Vorfeld ab. Ein etwaiger Bonus ist dann ebenfalls projektabhängig. Ein Beispiel: In einer Bestellhotline wird ein Bonus auf die Up-Selling- und Cross-Selling-Rate vereinbart. Dafür muss der Auftraggeber natürlich passende Produkte anbieten, die sich auch im Bundle verkaufen lassen. Generell lässt sich also sagen, dass das Grundziel immer die bestmögliche Qualität des individuell verhandelten Projektes ist. Boni sind dann optional verhandelbar, stehen bei uns aber immer an sekundärer Stelle. Wir bei T.D.M. legen den Fokus seit eh und je auf Qualität und Zufriedenheit und weniger auf Bonusverhandlungen.

SQUT: Was sind denn typische Malus-Situationen? Kann man pauschal sagen: „wenn ein Projekt nicht erfolgreich ist“?

R. Wolff: Nein, pauschalisieren kann man hier nichts. Genau wie bei der Bonusregelung gilt auch hier, dass im Vorfeld Rahmenbedingungen für eventuelle Malusregelungen individuell festgelegt werden. Nach Festlegung bestimmter KPIs¹

PAUSCHALISIEREN KANN MAN HIER NICHTS

können dann Bestimmungen definiert werden. Das würde ich gerne anhand eines Beispiels verdeutlichen: Ein Malus kann auf den Servicelevel von z. B. 80/20 oder auf die Kapazität von 5.000 Telefonaten pro Tag festgelegt werden. In diesem Fall wurde also verhandelt, dass 80 Prozent aller eingehenden Anrufe innerhalb von 20 Sekunden angenommen und täglich insgesamt 5.000 Gespräche anvisiert werden. Der Malus kann dann zum Tragen kommen, wenn nur 70 Prozent aller eingehenden Gespräche innerhalb der vorgegebenen 20 Sekunden angenommen wurden oder wenn nur 4.000 Gespräche geführt werden konnten. Mögliche Faktoren, die eine solche Situation herbeiführen können, sind beispielsweise eine nicht optimale Planung des Dienstleisters oder das Auftreten unvorhergesehener Peaks. Diese Peaks können sehr unterschiedliche Ursachen haben. Es könnte zum Beispiel sein, dass ein Webshop nicht mehr funktioniert und die Kunden auf einmal alle telefonisch bestellen.

SQUT: Eine Vertragsstrafe setzt demnach voraus, dass ein Vertrag nicht eingehalten wurde. Lässt sich das immer so leicht feststellen?

R. Wolff: Herauszufinden, dass ein Vertrag nicht eingehalten wurde, ist relativ komplex. Sowohl Auftragnehmer als auch Auftraggeber setzen unterschiedliche Systeme zum Messen von Erfolgen ein. Wenn eine Unregelmäßigkeit festgestellt wurde, müssen beide operativen Teams durch gezielte Analysen nachweisen, wie es zu den Abweichungen gekommen ist. Das zeigt, dass ein Erfolg oder Misserfolg nicht nur an einem einzigen Faktor hängt. Einem Projekterfolg im Outbound könnte beispielsweise im Wege stehen, dass das Produkt oder der Vertrieb nicht überzeugt, die Mitbewerber zu stark sind, die Marktlage sich geändert hat (UWG, Rechtsprechung), die Adressauswahl bzw. die Zielgruppe falsch oder veraltet sind oder ein Produkt nicht zum Dienstleister passt oder er dieses nicht adäquat transportieren

ERFOLG ODER MISSERFOLG

¹ KPI: Engl., Abk. für Key Performance Indicator. Leistungskennzahl in der Betriebswirtschaft.

tieren kann. Wir bei T.D.M. sehen uns hier definitiv in der Pflicht, den Auftraggeber abzuholen, Projekt-Updates einzufordern und die Kommunikation zu steuern, damit Faktoren, die zu Misserfolgen führen können, gar nicht erst entstehen.

SQUT: Kann man denn die möglichen Gründe für Misserfolge vorhersehen und in einen Vertrag einbinden? Welche Parameter sind in diesem Zusammenhang sinnvoll?

R. Wolff: Eine Definition ist schwierig. Man muss bedenken, dass so eine vertragliche Festlegung u. a. stets eindeutig, transparent und messbar sein muss. Sicher können einige Parameter festgelegt werden, doch wo Menschen zusammenarbeiten, kommt es auch zu un-

vorhersehba-
ren Situati-
onen, die nicht
vorab definiert
werden kön-
nen. Für sol-

che Ausnahmefälle ist es sinnvoll, Eskalationsstufen einzubauen und diese dann mit dem Kunden abzustimmen, sodass die Qualität des Projektes und die Zufriedenheit der Vertragspartner im Einklang sind.

SQUT: Je komplexer das Vertragswerk, desto aufwendiger das Tracking und die Messung der jeweiligen Faktoren. Steht das dann noch in einem guten Verhältnis? Wie fair sind hier beispielsweise Stichproben?

R. Wolff: Stichproben sehen wir in erster Linie als Mittel zur Qualitätssicherung und weniger als eines zur Kontrolle der Vertragsparameter an. Wir begrüßen die regelmäßige Überprüfung sogar. Nur so kann ein kontinuierlicher Optimierungsprozess erfolgen, was wiederum die Zufriedenheit des Kunden und den Erfolg des Projektes ausmacht. Ein weiterer Punkt ist: Je tiefer ein Vertragswerk definiert ist und je intensiver und akribischer der Vertrag ausgehandelt wurde, desto weniger Diskussionsbedarf gibt es hinterher. Die Formulierung und Definition der Vertragswünsche, der Anforderungen und Möglichkeiten schaffen somit geschäftliches Vertrauen und Stabilität, wenn sie persönlich und individuell vonstattengehen. Das ist eines unserer großen Erfolgsgeheimnisse bei T.D.M.

SQUT: Man kann sich gut vorstellen, dass eine Malusregelung gern einseitig vom Kunden vorgetragen wird. Halten sich Malusregelungen Ihrer Wahrnehmung nach mit entsprechenden Bonusregelungen die Waage?

R. Wolff: Wo ein Malus ist, da ist auch ein Bonus. Alles andere würde zu einem vertraglichen Ungleichgewicht führen.

**WO EIN
MALUS IST,
DA IST AUCH
EIN BONUS**

SQUT: Wie setzen Sie ein gutes Bonus-Malus-Gleichgewicht beim Mandanten durch?

R. Wolff: Wir gehen mit unseren Geschäftspartnern in den Dialog und zeigen auf, dass nur eine ausgewogene Verhandlung zwischen zwei Partnern zu einem geschäftlichen Erfolg führen kann. Wo ein unausgewogenes Vertragsgespräch stattfindet, geht dies immer zulasten der Qualität. Das gilt sowohl in Bezug auf eine

Bonus- als auch
auf eine Malus-
regelung. Da bei
uns die Qualität
im Dialog an ers-
ter Stelle steht,

haben Verhandlungen auf Augenhöhe zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer immer oberste Priorität.

SQUT: Trotzdem enthalten Malusregelungen ein großes Konfliktpotenzial. Wenn das Thema Vertragsstrafe erst mal im Raum steht, ist doch die Geschäftsbeziehung sowieso in Schiefelage, oder?

R. Wolff: Wir sehen uns bei unseren Projekten als verlängerte Werkbank unserer Kunden. Wenn wir Fehler machen, dann stehen wir auch dazu. Wichtig ist, einen eventuell entstandenen Schaden schnell zu beseitigen und Maßnahmen zu ergreifen, die weitere Schäden vermeiden. Wenn eine Vertragsstrafe verhandelt wurde und fällig wird, dann wird sie vertragskonform gezahlt. Dies ist aber im 35-jährigen Bestehen der T.D.M. noch nie vorgekommen.

SQUT: Verdient ein Dienstleister noch Geld, wenn ein Malus fällig wird, oder wird dann draufgezahlt?

R. Wolff: Da wir hier nicht aus eigener Erfahrung



ESKALATIONS- STUFEN EINBAUEN

VERHAND- LUNGEN AUF AUGENHÖHE

sprechen können, bleibt nur zu sagen, dass sich eine Vertragsstrafe in der Regel immer negativ auswirkt. Wenn ein Vertrag seitens des Dienstleisters knapp oder falsch kalkuliert wurde, zahlt dieser im schlimmsten Falle drauf.

SQUT: Ihr Appell an Dienstleister und Auftraggeber bei der Vertragsgestaltung?

R. Wolff: Für uns hat die partnerschaftliche Verhandlung bei Verträgen oberste Priorität – dieses Prinzip legen wir allen ans Herz. Es sollte keine schwache oder starke Vertragspartei geben, sondern immer eine gleichberechtigte Verhandlungskultur bestehen.

Ein Ungleichgewicht führt in der Regel zu einer kurzen

Geschäftsbeziehung, von der niemand etwas hat. Bei einem Gleichgewicht und gut ausgear-

GLEICH- BERECHTIGTE VERHAND- LUNGSKULTUR

beiteten Verträgen sind die Qualität der Dienstleistung und die Zufriedenheit des Auftragnehmers nahezu garantiert. Da wir dies bei T.D.M. seit 35 Jahren erfolgreich praktizieren, ist das auch unser Appell an alle Dienstleister und Auftraggeber. ■



Ramona Wolff

Ramona Wolff ist seit 2011 Key Account Managerin des Callcenter-Dienstleisters T.D.M. Telefon-Direkt-Marketing GmbH in Sarstedt. Ihre Leidenschaft ist der Bereich des International Customer Care.

