

Bonus-Regel senkt Fehlerquote

Service Level Agreements sorgen in der Kontraktlogistik für Klarheit und bringen Vorteile für alle

Von Simone Rechel und Karl-Heinz Gimmler

Service Level Agreements (SLA), also Leistungsvereinbarungen hinsichtlich der Qualität, sind bei Kontraktlogistikunternehmen in Deutschland zwar bekannt, jedoch oft noch nicht standardmäßig Vertragsbestandteil. Bei der Festlegung und Gestaltung der SLA diktiert die Auftraggeber regelmäßig die Bedingungen. Dies sind die zentralen Erkenntnisse einer Befragung von

rund 50 deutschen Kontraktlogistikdienstleistern für die Masterarbeit „Service Level Agreements in der Kontraktlogistik“.

Ein SLA ist eine vertragliche Vereinbarung zwischen Auftraggeber und Dienstleister, in der die Qualität der zu erbringenden Leistung für die vereinbarte Vergütung schriftlich fixiert wird. Wesentlicher Bestandteil eines SLA sind Key Performance Indicators (KPI), also Leistungskennzahlen, die zur Messung und Steuerung quantifizierbarer Leistungsmerkmale verwendet werden.

SLA ermöglichen es somit, Klarheit über die Kundenerwartungen zu erhalten und die Kundenzufriedenheit gezielt zu steuern. Denn das Gesetz ist da wenig hilfreich. Dort steht lediglich: „Wenn nichts vereinbart ist, gilt eine Leistung mittlerer Art und Güte“. Hier sind für Streitigkeiten Tür und Tor geöffnet, die mit SLA vermieden werden können.

Die Herausforderung für Logistikdienstleister wie Auftraggeber besteht darin, den Einsatz von SLA zu systematisieren und diese nutzbringend einzusetzen. Zu den Pro-

blemfeldern zählen beispielsweise die Auswahl geeigneter KPI, die Regelung der Mitwirkungspflichten des Auftraggebers, die Definition der rechtlichen Wirkung (Kündigungso- Exitschwelle, Haftungsumfang, Bonus-Malus-Regelung) oder die Vereinbarung ausreichender Eskalationsstufen.

Eine geeignete Leistungskennzahl ist zum Beispiel die Lieferzuverlässigkeit (Anteil der fehlerfrei abgewickelten Aufträge an den gesamten Aufträgen eines Monats in Prozent). Die typische Zielausprägung ist stark branchenabhängig und nähert sich entsprechend in unterschiedlichem Maße an 100 Prozent an. Die Mitwirkungspflichten des Auftraggebers können im Rahmen von Auftraggeber-KPI vereinbart werden. Ein typisches KPI-Beispiel hierfür ist die Auftragsdatenqualität, bei der die Voraussage-Genauigkeit und Richtigkeit der Adressdaten gemessen wird.

Im Folgenden werden zwei Problemfelder exemplarisch erläutert.

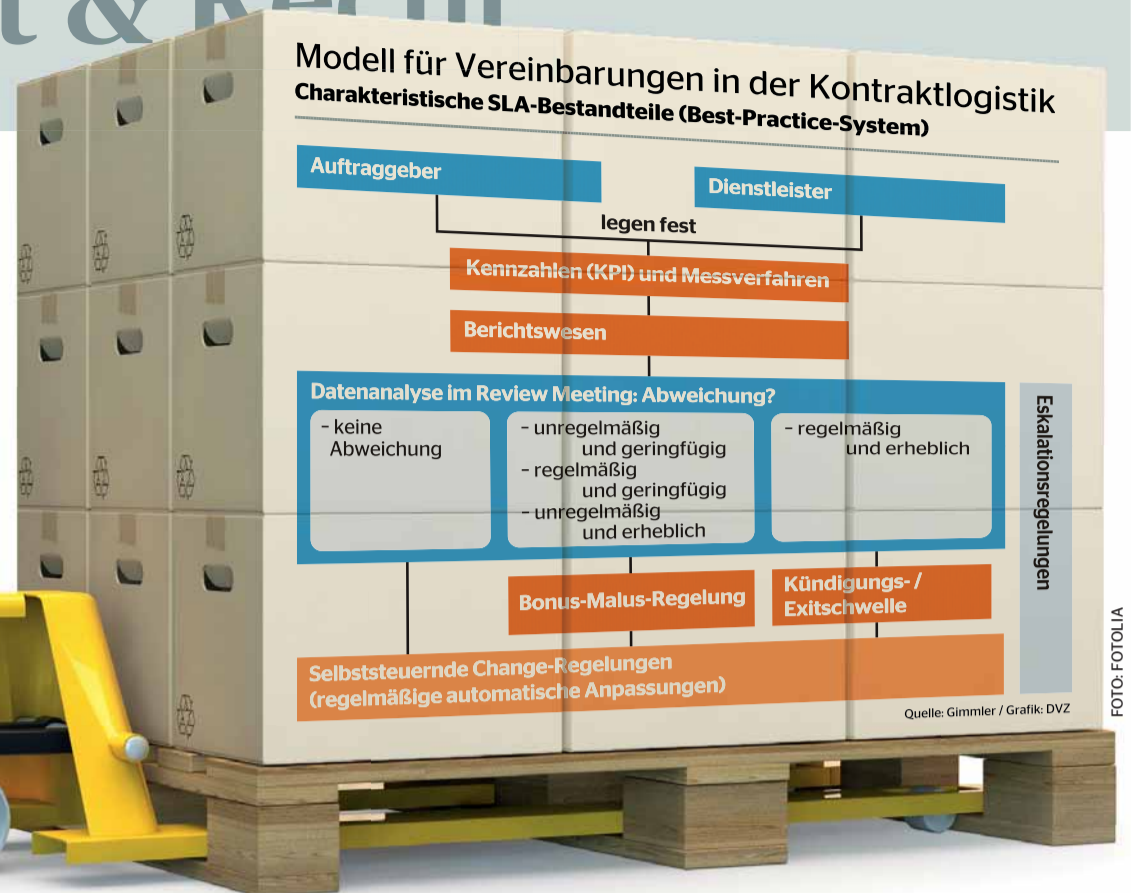
Exitschwellen richtig definieren

Exitschwellen sind vereinbarte, außerordentliche Kündigungsründe bei genau definierter Schlechtleistung. Wird die Exitschwelle erreicht, können Logistikverträge vor Ablauf der vereinbarten Laufzeit beziehungsweise vor Ablauf der vereinbarten Kündigungsdauer außerordentlich beendet werden.

Werden keine Exitschwellen vereinbart, gibt das Raum für willkürliche Kündigungen. Dann kann der Verlager versuchen, bei einer beliebigen Service-Level-Ausprägung, die unter dem vereinbarten Service Level liegt, außerordentlich zu kündigen. Er wird dann die Leistung als eine erhebliche Schlechtleistung darstellen, die eine Kündigung aus Qualitätsgründen rechtfertigt. Das wird der Kontraktlogistiker anders sehen und gegebenenfalls dagegen klagen.

Eine fehlende vertragliche Regelung kann somit bei dieser rechtlichen Grauzone zu Unsicherheit und Streitigkeiten durch weite Auslegungsspielräume führen.

Die geschilderten Probleme entstehen nicht, wenn Dienstleister und Auftraggeber vertraglich definieren, was Schlechtleistung ist. Dabei ist auch festzulegen, wie Eskalationsstufen zur Behebung der Schlechtleistung gestaltet werden und wann mit der Exitschwelle eine Situation erreicht ist, die das Fortbestehen des Vertrages für die Beteiligten unmöglich macht. Die Exitschwelle sollte dabei so definiert sein, dass es sich um einen erheblichen - jedoch höchst unwahrscheinlichen - Missstand handelt, der über einen längeren Zeitraum besteht und von Auftraggeber und Dienstleister gemeinsam wider Erwarten nicht in



Zur Umfrage

„Service Level Agreements in der Kontraktlogistik“ lautet die Masterarbeit von Simone Rechel. Die Arbeit wurde an der Hochschule Ludwigshafen eingereicht und von Karl-Heinz Gimmler, Spezialanwalt für Kontraktlogistikrecht und Lehrbeauftragter für Logistikrecht an der Hochschule Ludwigshafen, betreut. Eine Zusammenfassung kann per E-Mail gegen einen Kostenbeitrag angefordert werden. Die Abschlussarbeit wird in der Schriftenreihe der Gimmler Logistik Stiftung gGmbH veröffentlicht.

info@gimmler-gruppe.com

einem angemessenen Zeitraum behoben werden kann.

Insoweit ist zumindest die auch im Gesetz für Dauerverträge vorgesehene erfolglose Abmahnung gemäß Paragraf 314 Abs. 2 Bürgerliches Gesetzbuch (BGB) in das SLA aufzunehmen. Des weiteren sollten spezifische Anwendungseinschränkungen der Exitregelung vereinbart werden. Dies sind zum Beispiel der Ausschluss für zeitlich begrenzte Eingangsetzungsphasen oder auch bei starken Mengensteigerungen. Zu regeln ist, was im letzteren Fall zu tun ist.

Nicht nur Malus vereinbaren

In der Praxis ist es nicht immer einfach, Bonus-Regelungen zu vereinbaren, da die Auftraggeber nicht bereit sind, für die Übererfüllung der Qualitätsanforderungen mehr zu bezahlen. Vielfach werden reine Malus-Regelungen vereinbart, die zu Lasten der Dienstleister ausgestaltet sind und die ohnehin geringen Gewinnmargen weiter schmälern. Die Befragung ergab, dass rund 15 Kontraktlogistikdienstleister von den etwa 50 zumindest teilweise reine Malus-Regelungen vereinbaren.

Bonus-Regelungen können für Auftraggeber interessant sein, wenn sie den Nutzen einer erhöhten Leistungsqualität durch eingesparte Fehlerkosten (beispielsweise für Reklamationsbearbeitung, Organisation einer Ersatzlieferung, Erstellung von Gutschriften und/oder Imageverlust) erkennen können. Durch eine Übererfüllung des erwarteten Service Levels hat der Auftraggeber erhebliche Kostensenkungen und somit einen Nutzen. Dazu kann der Dienstleister durch eine Bonus-Regelung motiviert werden. Der Bonus liegt dabei unterhalb der Einsparung des Auftraggebers. (hec)

Simone Rechel MBA Dipl. Betriebswirtin (BA), Koblenz

Karl-Heinz Gimmler Spezialanwalt für Kontraktlogistikrecht, Koblenz

ANZEIGE

Logistik Hall of Fame 2014

Die Logistik Hall of Fame ehrt Menschen, die sich um die Weiterentwicklung von Logistik und Supply Chain Management außergewöhnlich verdient gemacht haben. Ausgezeichnet werden herausragende gesellschaftliche, organisatorische, wissenschaftliche, technische oder betriebswirtschaftliche Leistungen, die die Logistik entscheidend in ihrer Entwicklung vorangebracht haben. Jährlich wird in der Regel eine Person oder Gruppe in die Logistik Hall of Fame aufgenommen. Über die Aufnahme entscheidet eine unabhängige Expertenjury.

Ausschreibung

Öffentliche Bekanntmachung

Die Logistik Hall of Fame sucht das neue Mitglied 2014. Zugelassen sind Bewerbungen und Vorschläge in Schriftform. Jede Bewerbung muss einen detaillierten Lebenslauf, eine genaue Beschreibung der Leistungen sowie deren nachhaltige Auswirkungen auf die Logistik (-branche) beinhalten. Alle Unterlagen werden vertraulich behandelt.

Sie kennen Menschen, die die Logistik durch eine Erfindung, eine Innovation, eine Idee, eine Tat entscheidend vorangebracht haben?

Jetzt bewerben oder vorschlagen.

www.logistikhalloffame.de
Einsendeschluss: 9. Juni 2014

Unterstützerkreis der Logistik Hall of Fame

