

Service Level Agreements in der Logistik

Service Level Agreements (SLAs) sind aus Sicht der deutschen Kontraktlogistikunternehmen weit verbreitet. Eine Systematisierung ist bisher jedoch nicht erkennbar. So sind Service Level Agreements nur selten Standardbestandteil von Logistikverträgen. Wenn SLAs vereinbart wurden, so werden die möglichen SLA-Bestandteile nicht systematisch verwendet. Dies sind die zentralen Erkenntnisse einer breit angelegten Studie.



KARL-HEINZ GIMMLER



SIMONE RECHEL

Service Level Agreements sind vertragliche Vereinbarungen zwischen Auftraggeber und Dienstleister, in denen die Qualität der zu erbringenden Leistung für die vereinbarte Vergütung schriftlich fixiert wird. Werden keine vertraglichen Regelungen getroffen, wird durch den eingesetzten Dienstleister nach dem Gesetz eine Leistung „mittlerer Art und Güte“ geschuldet. Hier ist für Streitigkeiten Tür und Tor geöffnet.

Wesentlicher Bestandteil eines SLAs sind Key Performance Indicators (KPIs) zur Messung und Steuerung quantifizierbarer Leistungsmerkmale. Nicht jede Kennzahl ist jedoch hierfür geeignet. Vielmehr sollten maximal 1-3 komplexe SLA-relevante KPIs gewählt werden, welche die Qualität der Gesamtleistung am besten abbilden. Ein Beispiel hierfür ist die Lieferperformance (Anteil der fehlerfrei abgewickelten Aufträge an den gesamten Aufträgen eines Monats in Prozent). Diese Kennzahl erfasst jegliche Fehler in Lager, Kommissionierung, Pack, Umschlag und Transport. Die Beschränkung auf wenige KPIs erleichtert die Vereinbarung und Überwachung von Rechtsfolgen wie beispielsweise Bonus-Malus-Regelungen und Exitschwellen zudem wesentlich.

Sind Kennzahlen erhoben, werden sie in Form von Reportings berichtet. In der Regel werden dabei Soll-Servicelevel und Ist-Servicelevel gegenübergestellt und Abweichungen analysiert. Für die gemeinsame Analyse eignen sich regelmäßige, häufig monatliche, Review-Meetings. Je nach Ausmaß der Abweichung vom Soll-Service-Level können in

diesem Rahmen gemeinsam Maßnahmen zur Behebung des Missstands oder zur weiteren Verbesserung der logistischen Leistungsqualität erarbeitet und beschlossen werden.

Bei positiven oder leicht negativen Abweichungen vom Soll-Service-Level ist die Vereinbarung einer Bonus-Malus-Regelung sinnvoll. In der Praxis wird die Gestaltungsmöglichkeit als tatsächliche BONUS-Malus-Regelung von Logistik-Auftraggebern häufig unterschätzt. Der Nutzen einer solchen Regelung ist auf den ersten Blick nicht offenkundig. Der Auftraggeber hat oftmals das Gefühl, bei der Übererfüllung der vereinbarten Leistungsqualität lediglich mehr Geld ausgeben zu müssen, also seine Logistikkosten zu erhöhen. Statt Nutzen sieht er nur Kosten. Malus-Vereinbarungen hingegen scheinen zunächst verlockend. Bei Schlechtleistung des Dienstleisters reduziert sich seine Vergütung und folglich werden Logistikkosten gesenkt. Diese Denkweise führt nunmehr dazu, dass Malus-Regelungen von Logistikdienstleistern häufig als reines Mittel zur Preisdrückerei empfunden werden. Dabei sind echte Bonus-Malus-Regelungen wahre Gain-/Loss-Sharing-Modelle und charakteristisch für eine langfristig erfolgreiche Zusammenarbeit.

Der tatsächliche Nutzen einer Bonus-Malus-Regelung lässt sich mit Hilfe einer Fehlerkosten-Rechnung leicht quantifizieren. Das Prinzip ist einfach: Fehler kosten Geld (Reklamationsbearbeitung, Koordination von Ersatzlieferungen, Imageverluste,...). Folglich wird durch Fehlerreduktion Geld gespart. Echte Bonus-Malus-Regelungen setzen hier an und beteiligen den Dienstleister an den zusätzlichen



Fehlerkosten (Malus-Regelung) und Fehlerersparungen (Bonus-Regelungen), die durch seine Leistung entstehen. Bonus-Regelungen motivieren den Logistikdienstleister dazu, die Lieferzuverlässigkeit zu erhöhen und Fehler- bzw. Logistikkosten einzusparen. An der so erzielten Kostenreduktion werden Dienstleister angemessen beteiligt. Diese Erkenntnis ist Grundlage für die Dimensionierung jeder Bonus-Malus-Regelung. Abschließend ein typisches (Negativ)Beispiel aus der Praxis: Vereinbart wird ein Service Level von 100 %. Wird die Leistung schlechter als 98,5 % erbracht, so wird dem Dienstleister ein Malus abgezogen. Wie hoch ist die Motivation des Dienstleisters in diesem Falle 100 % zu erreichen? Wieso sollte er überhaupt mehr als 98,5 % erreichen wollen? Der Anreiz hierzu ist offenbar nicht vorhanden. Alles eine Frage des Anreizsystems.

Gastautor:

Simone Rechel, MBA

- Am 15./16. Januar fand das Intensivseminar "Optimierung von Transport und Logistikverträgen" mit dem führenden Transport- und Logistik-Rechtsanwalt Karl-Heinz Gimmler sowie Univ. Prof. Dr. Sebastian Kummer, Vorstand des Instituts für Transportwirtschaft und Logistik an der WU in Wien, statt. (LE)

Schiedsgericht (DSL)

Konflikte zwischen Dienstleistern und Auftraggebern in der Logistik werden in Deutschland überwiegend vor Gericht entschieden. Dabei sind Gerichtsprozesse langwierig, teuer und teilweise unberechenbar. Außergerichtliche Konfliktlösungsverfahren können hier eine zeitoptimierte, kostengünstige und zuverlässige Alternative sein. Ziel des Deutschen Schiedsgerichts Logistik e.V. (DSL) – welches in diesem Jahr sein zehnjähriges Bestehen feiert – ist es, außergerichtliche Konfliktlösungsverfahren in der Praxis noch mehr zu etablieren und bestehende Unsicherheiten weiter auszuräumen. "Logistikbeziehungen sind zu wichtig, um sie Gerichten zu überlassen", so der Präsident des Schiedsgerichts Prof. Dr. Sebastian Kummer, Leiter des Instituts für Transportwirtschaft und Logistik an der Wirtschaftsuniversität Wien.

Die Möglichkeiten zur außergerichtlichen Konfliktlösung sind sehr vielfältig. So werden beim DSL neben dem Schiedsverfahren auch Mediationsverfahren sowie ein Sachverständigen- und Schiedsgutachtenservice angeboten. Unternehmen, die das Schiedsgericht nutzen wollen, vereinbaren dies idealerweise zu Beginn der Zusammenarbeit im Rahmen ihrer Verträge.

INDEX

GIMMLER

www.gimmler-gruppe.com

WU TL WIEN

www.wu.ac.at/itl

DSL - Schiedsgericht

www.schiedsgericht-logistik.de