

Vorsicht vor unbezahlten Leistungen

von Fabian Vollberg

Kurzübersicht

- o Nicht gewertschätzte und nicht honorierte Leistungen sind ein echtes Wachstumsgift.
- o Zusätzliche Leistungen nicht separat anzubieten und zu bepreisen ist nur auf den ersten Blick der leichtere Weg.
- o Wenn nicht bewusst und im Gesamtinteresse des Unternehmens abgewogen wird, ob eine zusätzliche Leistung zu bezahlen ist, erleidet das Unternehmen Schaden.



Eine Kardinalsfrage, die sich von der Produkt- bzw. Leistungsentwicklung bis zur Abrechnung nach der Leistungserbringung durchzieht, ist jene, nach den genauen Bestandteilen, die die Leistung/das Produkt umfasst. Was gehört dazu? Was stellt eine zusätzliche Leistung dar – über deren Vergütung es ebenfalls separat zu entscheiden gilt? Selbst bei Produkten ist dies nicht immer intuitiv klar, ganz sicher ist es aber im Dienstleistungsbereich mitentscheidend für die erzielten Wachstumsergebnisse.

Ein wichtiger Grundsatz vorab: Es ist hochgradig relevant, die benannten Abgrenzung nicht dem Zufall, der Gewohnheit, dem Kundengefühl oder alleine der individuellen Einschätzung der handelnden Mitarbeiter zu überlassen. Zu groß ist das Risiko, dass „Wildwuchs“ entsteht und das Unternehmen eine Vielzahl an Services und Leistungen erbringen, ohne, dass diese gesehen, gewertschätzt und bezahlt werden. Um einige praktische Beispiele zu nennen: Analysen und Ausarbeitungen vor einer Zusammenarbeit, Pitches, Änderungen an der vereinbarten Leistung nach Vertragsabschluss, spezielle Logistikanforderungen, Wartung und Service und, und, und.

Einen weiteren Grundsatz sollten Sie beherzigen: Es gilt mit viel Gefühl einen Schieberegler einzustellen zwischen „Jede Kleinigkeit wird gesondert abgerechnet“ und „Alles ist inkludiert – bis der Kunde aufhört zu fragen“. Idealerweise wird eine Balance erreicht, in der die Bedürfnisse des Kunden erfüllt werden, seine/ihre gefühlte Zufriedenheit in Richtung „Begeisterung“ tendiert und gleichzeitig die legitimen Eigeninteressen des Unternehmens berücksichtigt werden und der geschaffene Wert adäquat honoriert wird.

Das nachfolgende Beispiel aus der Beratungspraxis soll dabei helfen, die richtigen Fragen zu stellen und Schritte zu unternehmen, um im Zuge der Leistungserbringung abzugrenzen, welche Leistungen zusätzlich zu verabreden und abzurechnen sind und welche nicht.

Viele unserer Projekte haben das Oberthema „Strategierealisierung“. Hierbei stoßen wir vielfach auf inhaltliche Anforderungen und Arbeitspakete, bei denen wir mit unserer Expertise hervorragend helfen können. Ein Beispiel kann die Notwendigkeit der Erarbeitung und Etablierung eines Innovationsprozesses sein. Mit Hilfe des folgenden Dreiklangs aus Abwägen, Entscheiden, Umsetzen, kann ein Gefühl dafür entwickelt werden, ob und wie die in Rede stehende Hilfe separat anzubieten, zu vereinbaren und abzurechnen ist oder nicht:

Abwägen: Ist die Leistung bereits vereinbart? Schafft die Leistung Wert? Gehört die Leistung zu unserem Portfolio? Welche sinnvollen Optionen haben wir, um einen signifikanten Wertbeitrag zu leisten? Wie ist die Honorargrößenordnung in Relation zum laufenden und zu geplanten Projekten? Was schließen wir aus den vorstehenden Antworten?

Entscheiden: Wenn eine Leistung sinnvoll erscheint, ist die Folge-Entscheidung zu treffen, ob die Leistung „mit gemacht wir“ oder ob eine Zusatzvereinbarung erforderlich ist. Hier lohnt durchaus ein bewusster Blick auf die Chancen und die Risiken der jeweiligen Entscheidung.

Umsetzen: Timing, Kommunikation und Sprache entscheidet hier vielfach, über den Effekt, den die eine oder die andere Entscheidung erzielt. Werden eigentlich als zusätzlich zu betrachtende Leistungen ohne Honorar erbracht, so sollte der Kunde dies angemessen und wertschätzende kommuniziert bekommen. Soll die Leistung zusätzlich bepreist werden, gilt der Grundsatz „No Surprise“, eine offene Kommunikation und Klärung des OB ist wichtig für die Akzeptanz und die Entwicklung der Beziehung.

Welche Fragen treiben Sie um, in Bezug auf unbezahlte Leistungen? Schreiben Sie mir:

fabian.vollberg@mandat.de