

# Qualität erhöhen – Risiko mindern

## KPI mit Bonus/Malus-Regelung als Instrument der Qualitätsmessung und -steuerung

Der Begriff „Key Performance Indicator“ (KPI) beschreibt definierte Leistungskennzahlen. Die vertragliche Festlegung von KPI ist eine praktikable Methode der Kontrolle und Steuerung des Erfüllungsgrads wichtiger wirtschaftlicher Erfolgsfaktoren. In der Logistik und insbesondere in dem besonders sensiblen Umfeld der Pharmalogistik stellt die Einhaltung bestimmter Leistungsfaktoren eine wesentliche Grundvoraussetzung der Zusammenarbeit zwischen Auftraggeber und Dienstleister dar.

Die Festlegung von konkreten Anforderungen schafft Sicherheit für den Auftraggeber und Klarheit für den Dienstleister. Grundsätzlich sinnvoll ist im Zusammenhang mit der Leistungsfestlegung und -bemessung auch die ergänzende Vereinbarung von Malus- bzw. Bonus/Malus-Regelungen und Sonderkündigungsrechten für den Fall der Nichteinhaltung durch den Dienstleister.

### Sinn und Zielrichtung von KPI

Ein wesentlicher Fokus der Auftraggeber von Logistikdienstleistungen liegt naturgemäß auf der schaden- bzw. verlustfreien und fristgerechten Erbringung der logistischen Dienstleistungen. Dies gilt im besonderen Maße im Bereich der Pharmalogistik, aufgrund der regelmäßig hohen Werte der betroffenen Güter, deren besonderen qualitativen Anforderungen und teilweise hohen Schadenanfälligkeit.

Neben dem Erfordernis der Vereinbarung geeigneter Haftungsregelungen (s. hierzu auch: Beitrag des Verfassers in CHEManager 02/2020) ist die Vermeidung von negativen Qualitätsabweichungen und Fehlern der beauftragten Logistikdienstleistungen durch geeignete vertragliche Instrumente ein übliches Mittel der vertraglichen Risikominimierung. Ziel ist dabei, die Entstehung von Schäden und negativen Abweichungen proaktiv zu vermeiden bzw. Mechanismen zu etablieren, um auftretende Probleme in geeigneter Form zu erkennen und zu beseitigen.

### Struktur von KPI-Regelungen

In der Logistik werden KPI in der Regel hinsichtlich der Faktoren Pünktlichkeit (bei der Transportabwicklung bzw. Bereitstellung im Warenausgang), Vollständigkeit und Schadenfreiheit mit prozentual festgelegten Leistungsquoten vereinbart. Neben diesen genannten wesentlichen Parametern können bei Bedarf auch ergänzend weitere Faktoren miteinbezogen werden. In der Praxisanwendung finden z.B. Festlegungen hinsichtlich der Erreichbarkeit bei Problemsituationen, der Vollständigkeit der Vorlage von angeforderten Transportnachweisen usw.

Praxiserfahrungen zeigen, dass es für beide beteiligte Parteien grundsätzlich sinnvoll ist, sich auf die wesentlichen werthaltigen Leistungskennziffern zu konzentrieren. Dies zum einen, da die Bewertung und Prüfung auch für den Auftraggeber arbeitsintensiv ist. Es kommt durchaus vor, dass Dienstleister ihre Auftraggeber mit großen Datenmengen „überschütten“, um eine Prüfung und ggf. Aufdeckung von Abweichungen gezielt zu erschweren. „Weiche“ Faktoren sind außerdem oftmals nur schwer messbar und die generierten Ergebnisse dann dementsprechend auch nur eingeschränkt verwertbar.

### Bedarfsgerechte Festlegung von Leistungs- und Qualitätsanforderungen

Neben einer klaren Festlegung des betroffenen Leistungs- bzw. Quali-

**Die „Herrschaft“ über die Daten ist generell ein wesentlicher Faktor.**

tätsbereichs ist bei der vertraglichen Gestaltung insbesondere die klar definierte Festlegung der Leistungs- bzw. Qualitätserwartung notwendig. In der Regel wird dies in Form der Festlegung einer Erfüllungsquote in Prozent erfolgen, alternativ in sonstiger geeigneter Form.

Die jeweilige Festlegung sollte sich sinnvoller Weise an einer realistischen Erwartungshaltung orientieren. Überzogene Anforderungen führen in der Praxis zu einer ständigen Unterschreitung, was nicht zielführend ist.

Die Erfahrung aus der Praxis zeigt andererseits auch, dass jede noch so ambitioniert gestaltete Anforderung durch die geschickte Nutzung „kleiner Stellschrauben“ zum Nachteil des Auftraggebers durchaus stark verwässert und ggf. sogar völlig entwertet werden kann. Grundsätzlich ist es wichtig, in diesem Zusammenhang besonderes Augenmerk auf die Gestaltung von Ausnahmen und Einschränkungen zu verwenden.

Zudem ist es wichtig, klare Festlegungen dahingehend zu treffen,



auf Basis welcher Daten die Bewertung erfolgen soll und von welcher der Vertragsparteien diese Daten erhoben werden. Die „Herrschaft“ über die Daten ist generell ein wesentlicher Faktor.

Ebenfalls wichtig ist eine klare und geeignete Festlegung der Bewertungszeiträume. Zu kurze Bewertungsintervalle sind nicht geeignet, oftmals bestehende saisonale Schwankungen in geeigneter Form

abzubilden. Eine Bewertung auf Jahrbasis bietet sich regelmäßig an.

### Ergänzende Vereinbarungen von Malus-Regelungen

Es besteht grundsätzlich die Möglichkeit, KPI ohne Malus-Regelungen oder sonstige an Unterschreitungen geknüpfte Konsequenzen (z.B. Sonderkündigungsrechte) zu vereinbaren. In diesem Falle dienen die erhobenen Daten lediglich als Diskussionsgrundlage zwecks Beseitigung der zu den negativen Abweichungen führenden Ursachen und einer Leistungsoptimierung.

Aus Auftraggeber-Sicht zu empfehlen ist jedoch grundsätzlich die ergänzende Festlegung von geeigneten Sanktionsinstrumenten. Üblich und geeignet ist dabei die Festlegung von (gestaffelten) Malus-Regelungen und Sonderkündigungsrechten.

### Sonderkündigungsrechte

Die Festlegung eines Sonderkündigungsrechts für den Fall der Nicht-

einholung vereinbarter Leistungskennziffern stellt einen erheblichen Eingriff in die Geschäftsbeziehung der betroffenen Parteien dar, weshalb regelmäßig eine gewisse Erheblichkeit des Verstoßes durch den Dienstleister bestehen sollte. Üblich und geeignet sind dabei vertragliche Festlegungen in der Form, dass eine Nicht-Einhaltung festgelegter KPI in mindestens zwei oder drei aufeinanderfolgenden Monaten bzw. z.B. drei aus sechs Monaten bestanden haben muss, um ein Sonderkündigungsrecht auszulösen.

Aus der Perspektive des Auftraggebers ist ein solches Sonderkündigungsrecht wiederum eine nahliegende und legitime Handlungsoption, da ein mehrfacher bzw. dauerhafter Verstoß berechtigte Zweifel an der zukünftigen Leistungsfähigkeit des Dienstleisters begründet. Da ein Dienstleisterwechsel grundsätzlich einen erheblichen zeitlichen Vorlauf bean-

sprucht, sollte aus der Perspektive des Auftraggebers darauf geachtet werden, die Ausübung des Sonderkündigungsrechts hinreichend flexibel zu gestalten.

### Malus- und Bonus-/Malus-Regelungen

Regelmäßig werden bei Malus-Regelungen gestaffelte Quoten mit einem neutralen Bereich und gestaffelten Unterschreitungsbereichen verwendet. Die konkrete Gestaltung orientiert sich dabei an den Anforderungen der Praxis.

Möglich sind dabei reine Malus-Regelungen oder auch – und dies durchaus üblich – die Verwendung einer gekoppelten Bonus-/Malus-Regelung, bei der dann nicht nur Unterschreitungen sondern auch Überschreitungsbereiche definiert werden, die dann auch wiederum gestaffelt festgelegt werden können. Generell notwendig ist die Festlegung eines neutralen Bereichs.

### ZUR PERSON

Andreas Fuchs ist seit 2014 als spezialisierter Rechtsanwalt auf dem Gebiet des Transport- und Logistikrechts für die Kanzlei Arnecke Sibeth Dabelstein tätig. Einer der besonderen Schwerpunkte der Anwaltskanzlei sind die Bereiche Transport, Aviation, Logistik und maritime Wirtschaft. Vor seiner anwaltlichen Tätigkeit ist Fuchs mehrere Jahre Syndikus eines großen auf temperaturgeführte Transporte und die Pharmalogistik spezialisierten Logistikunternehmens gewesen und kennt die Praxis daher auch aus dieser Perspektive. Mit einem besonderen Fokus auf die Pharmalogistik berät Rechtsanwalt Fuchs sowohl in- und ausländische Logistikunternehmen, als auch die Auftraggeber-Seite.



### Fazit

Grundsätzlich ist es bei Logistikverträgen sinnvoll, geeignete Leistungskennzahlen (KPI) und hieran gekoppelte Sanktionsregeln (Sonderkündigungsrechte und/oder (Bonus-) Malus-Regelungen) festzulegen. Das gilt aufgrund der speziellen Qualitätsanforderungen und grundsätzlich höheren Haftungsrisiken insbesondere für die Pharmalogistik. Bei der vertraglichen Umsetzung ist es wichtig, sich an den konkreten Anforderungen zu orientieren und eine Vielzahl von wichtigen Gestaltungsinstrumenten zu berücksichtigen.

Andreas Fuchs, Rechtsanwalt, Arnecke Sibeth Dabelstein Rechtsanwältinnen Steuerberater Partnerschaftsgesellschaft mbB

■ a.fuchs@asd-law.com  
■ www.asd-law.com



**LOG4CHEM**

Small enough to care. Big enough to deliver.

Walzwerk / Atelier 52 | Rommerskirchener Str. 21 | 50259 Pulheim | Germany  
www.log4chem.com | info@log4chem.com | Phone +49 (0)2238 / 96 84 0 - 00

### ◀ Fortsetzung von Seite 20

den Lkw, um einen Temperaturverlust nach Öffnen der Türen zu verhindern.

Zudem wurde die Anlagen- und Gebäudesicherheit durch redundante Stromversorgung und eine ausgefeilte Zutrittskontrolle und Videoüberwachung gestärkt. Der Nutzer hat Anfang Juni 2020 den operativen Betrieb aufgenommen. Der Gewerbepark selbst sticht auch unter dem Nachhaltigkeitsaspekt hervor und erreichte eine der Finalistenpositionen beim Logix Award 2019 der Initiative Logistikimmobilien.

### Produktlagerung und Archivierung

Im südhessischen Krieffel erstellte Four Parx gemeinsam mit interna-

tionalen Spezialisten das Konzept eines modernen Lagerzentrums für hoch sensible medizinische Produkte. Mieter der Gewerbeflächen ist ein US-amerikanisches Unternehmen, das als Biobank professionelle Biospeicherdienste anbietet, die es den Kunden ermöglichen, klinisches Forschungsmaterial zu konsolidieren und über einen digitalen Index abzurufen.

Auf einer Nutzfläche von 3.500 m<sup>2</sup> wurde eine umfangreiche Lösung realisiert inkl. Labore mit erhöhten Luftwechselsraten, Anlagen zur Langfristlagerung von DNA-Proben sowie sauerstoffreduzierte Dokumentenlagerungen. Dabei wurden insgesamt drei Hallen zur Produktlagerung und Archivierung entwickelt.

Zur Sicherstellung und Einhaltung der Kühlanforderungen ist

eine hochmoderne Niederspannungshauptverteilung installiert. Sämtliche Systeme sind mehrfach redundant abgesichert und können über ein Notstromaggregat den gesamten Hallenbetrieb über drei Tage lang aufrechterhalten.

In dem Gebäude wurden zusätzlich qualifizierte Reinräume entwickelt. Ausgestattet mit komplexen, technischen Be- und Entlüftungssystemen sorgen diese für ein genau vorgegebenes Maß an Luftreinheit. Die modernen, technischen Labore bieten hier u. a. hochwertige Arbeitsplätze für Biologen, Chemiker und Ingenieure. (sa)

■ www.four-parx.com