



UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Einfache Lösungen für schwere Fälle

Ausufernde Kundenwünsche und Differenzen bezüglich der Rechnung sind typische **Konfliktfälle** für Handwerker. Unser Beitrag zeigt Lösungsvorschläge auf.

Text: Rolf Leicher

D

ie Erwartungen vieler Kunden scheinen immer größer zu werden. Die typischen Wünsche lauten: schriftliche Angebote auch bei kleinen Aufträgen, exakte Einhaltung des Kostenvoranschlags und schnelle Terminzusagen. Kundenorientierung heißt aber nicht, grundsätzlich allen Forderungen nachzukommen. Vor allem bei kleineren Aufträgen sollte der Aufwand im Verhältnis zum Auftragswert stehen.

Angebote kosten Geld

Kunden wissen oft gar nicht, welche Kosten mit der Erstellung eines Angebots verbunden sind. Vor der Angebotsabgabe muss der Dachdecker vor Ort den Umfang der Arbeiten feststellen, muss dabei oft sogar aufs Dach. Auch die Erstellung des Angebots im Büro verbraucht Zeit und verursacht dadurch Kosten. Viele Firmen machen daher bei einem Auftragswert von weniger

als 300 Euro gar kein schriftliches Angebot mehr. Der Kunde erhält stattdessen am Telefon einen voraussichtlichen Preis und wird über die Auftragsausführung mündlich informiert.

Bei einer Neudeckung des Dachs wird zwischen zwei Angeboten unterschieden: Beim „Bedarfsangebot“ steht der aktuelle Bedarf des Kunden im Vordergrund, der sein Dach definitiv jetzt erneuern lassen will. Beim „Informationsangebot“ geht es hingegen darum, sich einmal unverbindlich zu informieren, mit welcher Investition man rechnen muss, falls das Dach neu gedeckt wird. Für den Anbieter sind natürlich primär Bedarfsangebote interessant.

Absagen gut rüberbringen

Zustimmen ist immer leichter als absagen, und einen Kundenwunsch erfüllen ist natürlich einfacher, als einen Wunsch abzu-

lehnen. Kunden haben aber aus Unkenntnis oft Wünsche, die nicht erfüllbar sind. Handelt es sich um größere Objekte oder um einen VIP-Kunden, der seine Wünsche hartnäckig und selbstbewusst vorbringt, fühlt man sich schnell verunsichert. Oft geht es um Zusatzleistungen oder enge Terminwünsche, die als Selbstverständlichkeit eingefordert werden. Wer fürchtet, das Wohlwollen des Kunden bei einer Absage zu verlieren, dem wird ein „Nein“ immer schwerfallen. Kunden wollen jedoch nicht selten mit ihren Forderungen die Grenzen testen und herausfinden, wie weit sie gehen können. Wenn man immer zustimmt, wachsen die Ansprüche immer weiter und die Kunden fordern immer mehr.

Aber wie bringt man eine Absage überzeugend rüber? Ohne ausführlichen Erklärungshintergrund kann man vom Kunden keine Akzeptanz erwarten. Kann der Kunde

die Gründe für eine Absage hingegen nachvollziehen, wird er sie viel leichter akzeptieren. Mit Branchen-Üblichkeiten und Details muss der Kunde so ausführlich informiert werden, dass es ihm rational und emotional unmöglich wird, seine Forderung aufrechtzuerhalten. Oft ist eine Kompromisslösung eine gute Chance, die Kundenwünsche wenigstens teilweise zu erfüllen.

Absagen sind auch eine Herausforderung an die kommunikative Kompetenz eines Unternehmers. Bei Absagen sollte man nicht um Verständnis des Kunden bitten – es ist viel besser, Verständnis für den Kunden zu haben: „Ich weiß, dass Sie jetzt enttäuscht sind.“ Anschließend kommt die ausführliche Begründung, weshalb ein Wunsch nicht erfüllt werden kann. In solchen Gesprächen kommt es ganz wesentlich darauf an, die Gelassenheit nicht zu verlieren. Oberster Grundsatz ist immer eine

positive Einstellung zum Kunden, weil nur dadurch auch ein positives Gesprächsklima möglich ist.

Bemühungen einstellen

Wenn der Aufwand für zukünftige Angebote nicht im Verhältnis zum Auftragswert steht, sollte der Unternehmer nachdenklich werden: Jeder Kundenkontakt kostet Geld. Unter bestimmten Voraussetzungen sollte man einen Kunden für die nächste Zeit loslassen und weitere Bemühungen einstellen:

- Der Aufwand der Angebotsabgabe steht grundsätzlich nicht im Verhältnis zum Auftragswert.
- Der Kunde nutzt das Angebot offensichtlich nur zum Vergleich mit dem Wettbewerb.
- Er verschiebt seine Entscheidung immer wieder.
- Er stellt immer neue Forderungen hinsichtlich der Konditionen.

Manchmal ist ein Abschied erst einmal besser, denn die Konzentration auf profitable und zufriedene Kunden ist wichtiger. Statt die Beziehungen zu „kündigen“, kann man sie auch auf Eis legen. Dabei wird die Kundenbetreuung heruntergefahren, ein diskreter Hinweis in der Kundendatei genügt. Die Aktivitäten einstellen heißt aber nicht, den Kunden völlig aufzugeben. Es bedeutet nur, sich nicht mehr intensiv um einen Auftrag zu bemühen, für den die Aussichten gering sind.

Ärgerlich: die Absage

Nach einer Absage vom Kunden entstehen Fragen: Warum hat der Kunde sich für einen anderen Anbieter entschieden? Lag es am Preis? Warum hatten wir keine Chance zur Nachbesserung? Die Gründe für einen Auftragsverlust sollte man grundsätzlich erfragen, das zeigt Interesse am Kunden und ist eine gute Chance, sich künftig besser zu positionieren. Vor allem gewerbliche Kunden mit großem Einfluss überlässt man nicht gerne dem Wettbewerb, auch bei guter Konjunktur nicht. Der verlorene Auftrag wäre schließlich profitabel gewesen, die Bemühungen im Vorfeld waren groß. Und dann sagt der Kunde mit einem lapidaren Satz per E-Mail einfach ab: „Vielen Dank, es hat sich erledigt.“

Eine schriftliche Auftragsabsage des Kunden rechtfertigt einen telefonischen Kontakt, um zu erfahren, was man künf-

tig besser machen kann. Dieser möglichen Kundenkritik muss man sich stellen. Ein Gespräch mit dem Entscheider ist wie Manöverkritik, man erfährt manchmal, nach welchen Motiven die Entscheidung des Kunden zustande kam. Außerdem kann sich die gute Auftragslage auch wieder ändern, und deshalb ist es wichtig, vor allem potenziell guten Kunden Wertschätzung zu vermitteln.

Streitfall Rechnung

Eine Handwerkerrechnung kann für den Kunden zum Ärgernis werden, wenn er mit einzelnen Positionen nicht einverstanden ist. Rechnungstreitigkeiten sind für den Handwerker stets unangenehm und führen zu lästigen Diskussionen. Zudem bleibt in solchen Fällen die Rechnung oft erst einmal liegen, oder der Kunde zahlt bis zur Klärung nur einen Teilbetrag oder gar nichts.

Die Position „Fahrtkosten“ fällt dabei häufig besonders unangenehm auf, obwohl es sich im Vergleich zu anderen Rechnungspositionen um Kleinbeträge handelt. Die Berechnung der Anfahrtkosten steht im Angebot oder in den AGB, nicht selten wird auf die genaue Regelung verzichtet. Viele Betriebe rechnen Pauschalen nach Fahrtzonen ab. Für Kunden ist das nicht so leicht nachzuvollziehen und erscheint nicht immer gerecht. So kann der Kunde, wenn er in der Fahrtzone 1 liegt, die bis 20 km geht,

mehr zahlen als bei einer individuellen Abrechnung. Je nach Pauschale und Fahrtzone wird dann für 10 km mehr abgerechnet als die üblichen 0,30 Euro. Die Lösung: Fahrtkosten werden transparent gehandhabt und stehen detailliert im Angebot. Das schafft Klarheit und erspart spätere Rückfragen.

Einige Handwerksunternehmen berechnen auch die Zeit, die sie benötigen, um das Fahrzeug zu beladen. Unzulässig ist dies, wenn es sich um „übliche Werkzeuge“ handelt. Handwerkskammern empfehlen, aufwendige Rüstzeiten auch im Angebot zu vermerken und auf der Rechnung getrennt aufzuführen. Das schafft Transparenz und erspart unnötigen Ärger.

Zusätzliche Fahrten und Arbeitsunterbrechungen dürfen auch nicht grundsätzlich berechnet werden. Wenn ein Mitarbeiter zum Beispiel nochmal in den Betrieb fahren muss, um fehlendes Material zu holen, wird das von kritischen Kunden nicht anerkannt. Wenn diese Fahrzeiten berechnet werden, kommt es auf eine nachweisbare Begründung an. Eine zusätzliche Fahrt wegen fehlenden Materials geht in der Regel zu Lasten des Unternehmens, denn was der Mitarbeiter vergessen hat, kann man nach verschiedenen gerichtlichen Urteilen dem Kunden nur im Ausnahmefall in Rechnung stellen. Es darf prinzipiell auch die dafür anfallende Arbeitszeit nicht in Anrechnung gebracht werden. ■

STRATEGIE: TYPISCHE STREITFÄLLE VERMEIDEN

1. Bei kleineren Aufträgen einen telefonischen Kostenvoranschlag vornehmen.
Ziel: Vermeidung späterer Diskussionen über die Höhe einzelner Positionen.
2. Kommen zusätzliche Arbeiten hinzu, werden die Kosten dem Kunden vorher und schriftlich mitgeteilt.
Ziel: Missverständnisse bei mündlichen Informationen und Diskussionen bei der späteren Rechnung ausschalten.
3. Im Servicebericht alle Felder ausfüllen und unterschreiben lassen.
Ziel: Spätere Beschwerden über die Stundenanzahl ausschließen.
4. Materialverbrauch exakt abrechnen und Reste zur Verfügung stellen.
Ziel: Misstrauen über zu hohe Mengenabrechnung ausschalten.
5. Fahrtkosten in jedem Angebot exakt aufführen.
Ziel: Schafft Transparenz und verhindert Rückfragen beim Erhalt der Rechnung.
6. Fahrtkilometer genau nach Routenplaner abrechnen.
Ziel: Schafft Vertrauen, falls der Kunde die berechneten Kilometer selbst nachprüft.
7. Rechnungsdifferenzen telefonisch klären, auch wenn der Kunde schriftlich reklamiert.
Ziel: Am Telefon ist im Dialog eher eine Einigung zu erreichen, notfalls über den Kompromiss.