



# Auftragsvolumen im Blick

## Genau kalkulieren, nicht jeden Auftrag annehmen

**Ist denn jede Kundenanfrage für den Betrieb wirklich interessant? Wenn die Mitarbeiter fehlen und kaum noch Termine frei sind, ist man vorwiegend an einem großen Auftragsvolumen interessiert. Denn nicht jeder Auftrag rechnet sich wirklich. Die Entscheidung „brauchen wir nicht“ ist schnell getroffen. Es geht aber auch darum, den Kunden nicht zu vergämen.**

Kunden setzen voraus, dass sie auch bei einer kleineren Anfrage genauso behandelt werden wie der „Superstar“ mit einem großen Auftragsvolumen. In Zeiten sinkender Margen werden Aufträge unterschiedlich behandelt. Der Mangel an Mitarbeitern führt dazu, Aufträge nach dem Volumen zu differenzieren, vor allem wenn es sich bei der Anfrage um ein terminlich eiliges Anliegen handelt. Ein weiteres Kriterium ist der Kundenstatus: Meldet sich ein möglicher Neukunde, bei dem ein Mitbewerber die Heizung eingebaut hat? Oder ruft ein Bestandskunde an, bei dem man die Heizung selbst eingebaut hat, und nun macht sie Probleme?

Der volle Terminkalender bleibt ein wichtiges Argument dem Kunden gegenüber. Im Gespräch lässt sich das Thema zum Beispiel so ansprechen: „Die Reparatur würden wir gerne durchführen, jedoch ist in nächster Zeit kein Termin hierfür frei. Bitte haben Sie Verständnis dafür, dass wir bereits vereinbarte Termine mit anderen Kunden nicht verschieben wollen. Vielen Dank“. Es gilt, insbesondere die Absage freundlich zu vermitteln.

### **ABSAGEN ODER ANNEHMEN?**

Unabhängig von den Terminen – die Bearbeitung eines kleinen Auftrags ist nicht interessant. Er verursacht fast die glei-

chen Kosten wie größere Aufträge. Auf der Checkliste sind Überlegungen zusammengefasst, die bei der Bewertung eine Rolle spielen. Je mehr „Ja“, desto interessanter der Kundenauftrag. Wichtig ist, die eigene Grenze zu bestimmen, unterhalb derer Aufträge keinen Profit mehr bringen und nicht interessant sind. Denn schon die Bearbeitung einer Kundenanfrage verursacht Kosten. Auf die ersten Telefonate folgt die Terminplanung, es sind Absprachen nötig. Im Büro läuft parallel das Erfassen und Bearbeiten des Auftrags, bis hin zur Überwachung und Verbuchung des Zahlungseingangs. Beim Kunden können nur die „produktiven Stunden“ vor Ort abgerech-

net werden. Die angesetzten Stundensätze umfassen als Vollkosten auch die für den Kunden nicht sichtbaren Arbeiten ab.

Ob sich ein Auftrag rechnet, lässt sich Hilfe einer Formel überschlägig ermitteln: Vollkosten geteilt durch produktive Stunden ergeben die Preisuntergrenze. Liegt der Stundensatz bei einem Auftrag darunter, rechnet dieser sich nicht. Das Ziel ist es, Aufträge mit höherem Deckungsbeitrag zu bevorzugen. Mindermengen-Zuschläge für Kleinaufträge sind derzeit noch nicht üblich, würden aber die Situation verbessern. Unter diesem Gesichtspunkt befassen sich nur wenige Betriebe mit dem „Kleinauftrag“ und nehmen im Rahmen der Kundenorientierung alle Aufträge an. Bei Gelegenheitskunden (On/Off-Customer) wird die Grenze der Auftragsannahme nach unten gesetzt, die Abwicklung wird aber zeitlich nach hinten geschoben – sofern der Kunde die Geduld aufbringt. Die Arbeiten werden ausgeführt, wenn Monteure ortsnah bei einem anderen Objekt beschäftigt sind, oder wenn es im Kalender eine Lücke gibt und der Kunde ebenfalls Zeit hat.

### EINERSEITS – ANDERERSEITS

In der Gastronomie wird der Service nicht vom Bestellwert des Gastes abhängig gemacht. Der Gast wird auch dann bedient, wenn er nur wenig bestellt. Allerdings – ein einzelner Gast bekommt nicht den besten Tisch. Ein Auftrag darf einem Handwerker nie zu klein sein, lautet ein Argument. Denn auch durch einen Kleinauftrag kann man Kunden gewinnen und an den Betrieb binden. Eine vollständige Absage ist immer mit Emotionen des Kunden verbunden, sie führt zu einer Enttäuschung. Statt rundherum abzulehnen, kann man die Erledigung kleinerer Aufträge an Voraussetzung knüpfen: Lassen sich mehrere kleinere Aufträge bündeln? Kann der Kunde warten, bis ein Termin frei ist? Kunden wissen, dass Kleinaufträge für den Anbieter nicht attraktiv sind. Auftragsannahme und Durchführung werden dem Kunden mit der personellen Situation erklärt.

### BAD NEWS – DIE ABSAGE

Handwerker fürchten, das Wohlwollen ihres Kunden zu verlieren, wenn sie einen Kleinauftrag an Voraussetzungen knüpfen. Absagen erteilen macht keine Freude. Wer aber immer zustimmt, kann nichts

CHECKLISTE	JA	NEIN
Ist der Auftrag gut fürs Image?		
Geht es um einen bekannten, großen Kunden?		
Rechnet sich der Auftrag?		
Kann der gewünschte Termin eingehalten werden?		
Lässt sich der Auftrag verschieben?		
Ist der Personaleinsatz ohne Überstunden möglich?		
Lassen sich Kleinaufträge bündeln?		

mehr durchsetzen. Absagen oder Verschiebungen von Kleinaufträgen wirken überzeugend, wenn der Erklärungshintergrund für Kunden transparent wird. Mit Branchen-Üblichkeiten und Details muss ein Interessent so ausführlich informiert werden, dass es ihm rational und emotional unmöglich wird, weiterhin auf die sofortige Erledigung eines Kleinauftrags zu bestehen. Wer die Gründe für eine Absage oder Terminverschiebung nachvollziehen kann, nimmt sie leichter hin. Die gemeinsame Suche nach einer Alternativ-Lösung wird vom anspruchsvollen Kunden positiv bewertet. Diese kann im Gespräch erfolgen, oder per Mail bzw. auf dem in der Kundenkommunikation verwendeten Social-Media-Kanal erfolgen. Der Kunde kann im Zusammenhang mit einem Kleinauftrag so informiert werden:

- Dank für die Anfrage/Erteilung des Auftrags
- Voraussetzung für die Annahme des Auftrags nennen
- Begründung für die Absage geben (Termin/Engpass bei Mitarbeitern)
- Aufnahme in die Warteliste für freie Termine

### KUNDENBEWERTUNG IM BLICKPUNKT

Die typische Einteilung von gewerblichen Kunden erfolgt in drei Gruppen, von A bis C. Die Einteilung erfolgt anhand bestimmter Merkmale, z. B. Betriebsgröße, Umsatz, Dauer der Beziehungen, Image des Kunden. Man kann jedem Kunden nach einem internen Schlüssel eine Punktezahl geben und dementsprechend die Einteilung vornehmen. Die Vergabe von Punkten nach dem Deckungsbeitrag oder anderen Aspekten ist ein aussagefähiger Indikator für die Akquise-Bemühungen. Auch der gewerbliche Kunde klassifiziert seine Kunden oder Lieferanten, bewertet sie jährlich neu und passt sie den Gegebenheiten an. Damit ein A-Kunde treu bleibt, werden ausnahmsweise auch

Kleinaufträge durchgeführt, oft sogar mit einer Terminbevorzugung.

### ENTSCHEIDUNG KOMMUNIZIEREN

Falls Sie dies entschieden haben, sagen Sie schnell ab. Warten Sie nicht, bis der Kunde nachhakt. Bei einer späten Absage ist die Enttäuschung beim Kunden viel größer. Begründen Sie eine Absage damit, dass Sie vorübergehend keine Neukunden-Aufträge annehmen können. Ihr „Nein“ darf sich nur auf diesen einzelnen Auftrag beziehen, niemals auf die Kundenbeziehungen.

Wenn Sie einen uninteressanten Auftrag doch annehmen, erwähnen Sie die Einmaligkeit, die Ausnahme, den Einzelfall. Sonst erhalten Sie immer wieder Anfragen für kleine Aufträge. Wenn Sie die Ausführung eines Kleinauftrags verschieben müssen, begründen Sie diese ausdrücklich und vermeiden dabei, sich zu rechtfertigen.

In jeder Situation ist eine positive Einstellung zum Kunden immer oberster Grundsatz. Nur so ist ein kooperatives Gesprächsklima möglich. Wenn Kundenforderungen gerade nicht erfüllt werden können, muss man auf Kleinaufträge auch verzichten, ohne den Kunden zu verlieren – eine schwierige Gratwanderung. Aus Kundensicht sind zwei kleine Aufträge immer noch besser als keine Aufträge. Für ihn wirkt es arrogant, wenn der Handwerker an Kleinaufträgen nicht interessiert ist. Hat der Kunde selbst einen Gewerbebetrieb, kann er die Gründe für eine Absage oder Verschiebung nachvollziehen, versteht er sie leichter.

Autor: Dipl. Betriebswirt Rolf Leicher