

Handbuch für Maler und Lackierer
Auftragsabwicklung

Eberhard Schilling

Handbuch für Maler und Lackierer

Auftragsabwicklung

Deutsche Verlags-Anstalt
München

Zum Autor

Eberhard Schilling studierte Betriebswirtschaftslehre und unterrichtet an der Schule für Farbe und Gestaltung in Stuttgart, außerdem ist er als Fachautor tätig. Das Buch entstand in Zusammenarbeit mit Martin Wies, Maler- und Lackierermeister sowie Sachverständiger bei der Handwerkskammer Ulm.

Da Hinweise und Fakten dem Wandel der Gesetzgebung und Rechtsprechung unterliegen, kann für die dargestellten Sachverhalte keine Haftung übernommen werden.

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <<http://dnb.ddb.de>> abrufbar.

© 2003 Deutsche Verlags-Anstalt, München

Alle Rechte vorbehalten

Layout: Die Herstellung, Stuttgart

Satz und Herstellung: BK-Verlagsservice, München

Umschlaggestaltung: Monika Pitterle

Druck: Jütte-Messedruck GmbH, Leipzig

Bindung: Kunst- und Verlagsbuchbinderei, Leipzig

Printed in Germany

ISBN 3-421-03435-4

Inhalt

Vorwort	9
A. Positionierung am Markt	11
I. Struktur der Auftragsabwicklung	11
II. Marketing als Unternehmensaufgabe	12
1. Kundenorientierung	12
a) Kundenkenntnis	12
b) Kundenaktivität	13
c) Kundenfreundlichkeit	13
d) Kundenzufriedenheit	13
e) Kundenfaszination	13
f) Kundenbeziehung	14
2. Mitarbeiterorientierung	15
III. Marktanalyse und Marktaktivität	16
1. Marktanalyse	16
a) Unternehmensanalyse	17
b) Wettbewerbsanalyse	19
c) Kundenanalyse	20
2. Marktauftritt und Verkauf	22
a) Marktauftritt	22
b) Aspekte des Verkaufens	24
c) Abschlussphase	26
B. Angebotsbearbeitung	29
I. Angebotsgestaltung	29
1. Inhalt und Struktur	29
a) Aspekte der Angebotsbearbeitung	29
b) Positionsarten	31
2. Das kundenorientierte Angebot	33
a) Grundsätzliches	33
b) Beispiele	35
II. Preisgestaltung	39
1. Grundlagen der Preisbildung	39
a) Arten der Preisbildung	39

b) Vollkostenrechnung	40
c) Deckungsbeitragsrechnung	42
2. Vorkalkulation	44
3. Rückkalkulation.	46
a) Rückkalkulation und Marktpreis	46
b) Preisuntergrenzen	48
C. Vertragsabschluss	51
I. Grundlagen des Baurechts	51
1. Werkvertragsrecht nach BGB	51
a) Pflichten des Auftragnehmers	51
b) Pflichten des Auftraggebers	52
c) Mängelansprüche	53
2. Die Vergabe- und Vertragsordnung für Bauleistungen (VOB).	54
a) Grundsätzliches	54
b) Allgemeine Technische Vertragsbedingungen	57
3. Vertragsarten und Vergabearten	58
a) Der Einheitspreisvertrag	58
b) Der Pauschalpreisvertrag	59
c) Stundenlohnvertrag und Selbstkostenerstattungsvertrag.	61
d) Vergabearten nach VOB/A	62
II. Der Auftrag	63
1. Vertragsverhandlung und Vertragsabschluss	63
a) Vertragsabschluss	63
b) Kostenumlagen	66
c) Checkliste Vertragsverhandlung	66
2. Architektenvollmacht	68
3. Auftragsbestand	71
D. Auftragsvorbereitung	73
I. Personal-, Material- und Geräteeinsatzplanung	73
1. Personaldisposition	73
a) Rahmentarifvertrag	73
b) Personaleinsatzplanung	75
2. Leiharbeiter und Nachunternehmer.	78
a) Leiharbeiter	78
b) Nachunternehmer	79
3. Maschinen- und Gerätedisposition	81

4. Materialdisposition und Logistik	86
a) Materialplanung für Auftrag 4711	86
b) Grundfragen der Logistik	88
II. Vorgabezeiten	89
1. Einfache Vorgabezeitberechnungen	90
a) Vorgabezeitermittlung nach Tagesbetriebsleistung	90
b) Vorgabezeitermittlung nach Wertschöpfung	91
2. Auftragsbezogene Vorgabezeiten.	91
III. Termin- und Ablaufplanung	95
1. Terminplanung	95
a) Rechtliche Grundlagen.	95
b) Balkendiagramme als Hilfsmittel der Terminplanung	95
2. Ablaufplanung	98
E. Auftragsausführung und -überwachung	101
I. Rechtliche Grundlagen	101
1. Rechte und Pflichten der Vertragsparteien nach § 4 VOB/B	101
2. Leistung und Vergütung	105
a) Leistung und vereinbarte Vergütung nach § 2 VOB/B	105
b) Vergütung bei Mengenänderungen in Einheitspreisverträgen	108
3. Behinderung und Unterbrechung.	108
4. Stundenlohnarbeiten	110
a) Pflichten des Auftragnehmers	110
b) Pflichten des Auftraggebers	111
5. Kündigung	112
a) Kündigung des Auftraggebers	112
b) Kündigung des Auftragnehmers	114
II. Baustellenschriftverkehr	115
1. Die Auftragsmappe.	115
2. Nachtragsmanagement.	117
a) Grundsätzliches	117
b) Ursachen möglicher Nachforderungen.	117
III. Projektüberwachung	119
1. Kostenkontrolle.	119
a) Auftragsübersicht	119
b) Baustellensteuerung	121
2. Finanzkontrolle	122
a) Abschlagszahlungen	122

b) Sicherheitsleistung nach § 648 a BGB	124
3. Terminkontrolle	125
F. Auftragsabschluss	127
I. Rechtliche Grundlagen	127
1. Abnahme	127
a) Rechtsfolgen	127
b) Abnahmeformen	128
2. Haftung (Gewährleistung)	130
a) Sachmangel	130
b) Ansprüche des Auftraggebers	130
c) Verjährung von Mängelansprüchen	132
3. Abrechnung und Zahlung	134
a) Schlusszahlung	134
b) Bauabzugssteuer	136
4. Sicherheitsleistungen und Vertragsstrafen	137
a) Sicherheitsleistungen des Auftragnehmers	137
b) Vertragsstrafen	138
II. Erfolgskontrolle	140
1. Nachkalkulation und Prämien.	140
a) Nachkalkulation	140
b) Nachkalkulation zum Auftrag 4711	140
c) Prämienberechnung zum Auftrag 4711	144
2. Qualitätsmanagement	145
a) Auftragsanalyse	145
b) Kundenzufriedenheit	145
c) Beschwerdemanagement	148
Anhang	151
Formulare und Musterbriefe zur Auftragsmappe	151
Literaturverzeichnis	168
Stichwortverzeichnis	169
Inhaltsübersicht CD-ROM	173

Vorwort

Zwei Faktoren bestimmen heute wesentlich den Erfolg von Maler- und Lackierbetrieben: die Orientierung an den Bedürfnissen der Kunden und die Effizienz bei der Abwicklung handwerklicher Leistungen. Der komplexe Prozess der Auftragsabwicklung wird in diesem Buch vor allem hinsichtlich seiner betriebswirtschaftlichen, organisatorischen und rechtlichen Aspekte analysiert. Die Zielsetzung besteht darin, sowohl zentrale Bereiche und Problemfelder dieses Prozesses darzustellen als auch konkrete Anregungen und Hinweise für seine Optimierung zu geben. Die Ausführungen zum Baurecht sollen dazu beitragen, Streitigkeiten bereits im Vorfeld zu vermeiden. In konkreten Rechtsfragen können sie jedoch eine Beratung durch einen Fachanwalt schon deshalb nicht ersetzen, weil mit der ständigen Fortentwicklung der Rechtsprechung Änderungen in der Rechtsauslegung verbunden sind.

Als Hilfsmittel für eine effizientere Auftragsabwicklung und für eine rechtssichere Kommunikation mit den Auftraggebern werden Checklisten, Formulare und Musterbriefe zur Verfügung gestellt, die auch als Dateien auf der beiliegenden CD-ROM vorliegen. Diese Mustervorlagen können entweder direkt übernommen oder bei Bedarf an die jeweiligen betrieblichen Erfordernisse angepasst werden.

Neben der gezielten Vertiefung des Fachwissens eignet sich dieses Handbuch auch als Nachschlagewerk bei konkreten Einzelfragen der betrieblichen Praxis. Die Bedeutung für die Weiterbildung – vor allem der Meisterschülerinnen und Meisterschüler – ergibt sich durch die Berücksichtigung wesentlicher Inhalte der fachtheoretischen Ausbildung in den Bereichen Auftragsabwicklung, Betriebsführung und Organisation.

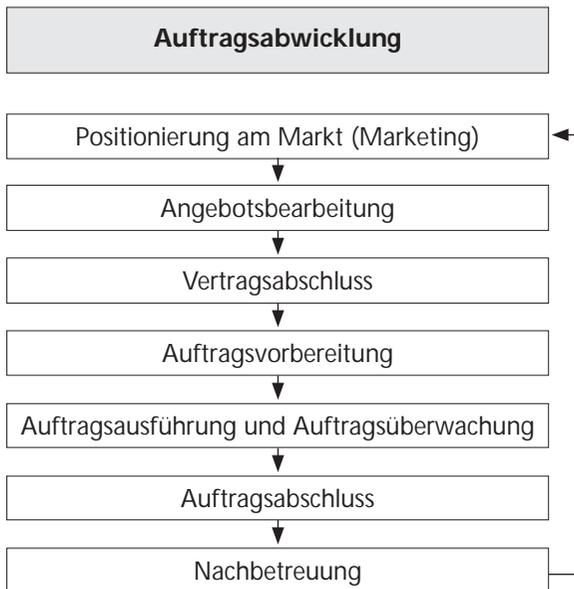
Stuttgart, im Juli 2003

Eberhard Schilling

A. Positionierung am Markt

I. Struktur der Auftragsabwicklung

Über Erfolg oder Misserfolg von Handwerksunternehmen entscheidet heute immer weniger das handwerkliche Können. Ausschlaggebend ist die Kundenorientierung verbunden einer professionellen Auftragsabwicklung. Diese darf sich deshalb nicht mehr allein mit der operativen Auftragsausführung beschäftigen, sondern muss als ein umfassender Prozess begriffen werden, der wesentlich den Gesamterfolg eines Unternehmens bestimmt. Die prozessuale Struktur der Auftragsabwicklung lässt sich wie folgt veranschaulichen:



Unter Markt versteht man allgemein das Zusammenspiel der verschiedenen Marktteilnehmer. In diesem Sinne ist jeder Maler- und Lackierbetrieb sowohl als Nachfrager (Einkäufer) wie als Anbieter (Verkäufer) am Markt präsent. Die Positionierung und das Verhalten eines Unternehmens am Markt hat wesentlichen Einfluss auf die »Qualität« der verkauften Aufträge. Entscheidende Kriterien der Marktpositionierung sind die Kunden- und Mitarbeiterorientierung sowie

die Qualität des Marktauftritts und der Auftragsabwicklung. Daraus folgt, dass jedes Element der Auftragsabwicklung auch unter Marketingaspekten gesehen werden muss. Marketing ist also nicht einfach ein Aufgabenbereich innerhalb eines Handwerksbetriebs, der einem bestimmten Funktionsträger zugeordnet werden kann, sondern eine Aufgabe des *gesamten* Unternehmens.

II. Marketing als Unternehmensaufgabe

1. Kundenorientierung

Marketing bedeutet, alle unternehmerischen Aktivitäten langfristig und systematisch an den Bedürfnissen des Marktes und der Kunden zu orientieren. Der Kunde ist Mittelpunkt des Geschehens. Denn grundsätzlich gilt: Der Erfolg beim Kunden ist die Voraussetzung für den unternehmerischen Erfolg! Dennoch tritt im Handwerk die Bedeutung der Kundenorientierung trotz aller Appelle, Seminare und Veröffentlichungen erst jetzt richtig ins Bewusstsein. Dabei sind die Veränderungen auf dem Markt und beim Konsumverhalten der Kunden heute schneller und nachhaltiger als jemals zuvor. Erfolgreiche Unternehmen haben ihrem Verhältnis zum Kunden einen neuen Stellenwert gegeben. Kundenorientierung ist bei ihnen der Schlüssel, um neue Kunden zu gewinnen und Stammkunden an das Unternehmen zu binden. In Anlehnung an Bernd W. Dornach¹ lässt sich die Kundenorientierung in folgende Stufen gliedern:

a) Kundenkenntnis

Bei der konsequenten Orientierung am Kunden steht nicht mehr der einzelne Auftrag im Vordergrund, sondern der Aufbau einer langfristigen Geschäftsbeziehung. Das setzt voraus, dass Sie Ihre Kunden »beobachten«. Fangen Sie an, sich für den Kunden als Menschen zu interessieren. Finden Sie heraus, welche Sehnsüchte, Bedürfnisse und Motive Ihre Kunden antreiben. Seien Sie dem Kunden ein ehrlicher Berater. Wer seine Kunden genau kennt, kann sowohl das mengenmäßige Potential als auch die qualitativen Ansprüche einschätzen. Nur dann lassen sich Angebote, Konzepte und Problemlösungen für jeden Kunden individuell erstellen.

¹ vgl. Dornach, Bernd W.: Erfolgreiches Verkaufen im Handwerk, DVA Stuttgart 1999

b) Kundenaktivität

Je besser Sie Ihre Kunden kennen, umso leichter gelingt es Ihnen, sich in sie hineinzusetzen und individuelle Konzeptionen zu entwickeln. Die Beschäftigung mit dem Kunden muss schließlich in konkrete Kundenaktivitäten münden. Diese sind natürlich davon abhängig, ob es sich um Stammkunden oder um potenzielle Kunden handelt. Als Kundenaktivitäten dienen regelmäßige Kontakte mit den Zielgruppen durch Einzelgespräche, Veranstaltungen, Mailings, Anzeigen oder zielgruppenorientierte Angebote.

c) Kundenfreundlichkeit

Kundenfreundlichkeit ist die Basis aller Aktivitäten. Sie darf sich nicht alleine auf die reinen Marketingmaßnahmen beschränken, sondern muss in allen Phasen der Auftragsabwicklung präsent sein. Kundenfreundlichkeit ist die Voraussetzung für das Gelingen eines kundenorientierten Konzepts.

d) Kundenzufriedenheit

Die Forderung nach Kundenzufriedenheit ist keine Selbstverständlichkeit. Bernd W. Dornach nennt in diesem Zusammenhang vier wichtige Beispiele für *falsche* Annahmen:

- Ein Kunde, der nicht reklamiert, ist zufrieden.
- Zufriedene Kunden entstehen nur durch perfekte Qualität. (Richtig: Zufriedene Kunden entstehen vor allem durch eine perfekte Betreuung.)
- Mit zufriedenen Kunden ist nichts zu verdienen. (Richtig: Nur mit zufriedenen Kunden ist Geld zu verdienen, weil die Akquisition von Neukunden etwa fünf Mal mehr kostet als die Pflege bestehender Kunden.)
- Ein Auftrag ist ein Geschäft. (Richtig: Ein Auftrag ist noch kein Geschäft. Mit dem Auftrag beginnt erst ein sensibler Prozess der Kundenbeziehung, der für den Erfolg des Auftrags von entscheidender Bedeutung ist.)

Kundenzufriedenheit ist meist nicht offensichtlich. Sie muss immer wieder ermittelt werden, am besten durch anonyme Fragebögen. In bestimmten Fällen sind auch mündliche oder telefonische Befragungen sinnvoll.

e) Kundenfaszination

Auch gute Handwerksbetriebe bleiben oft bei der Kundenzufriedenheit stehen. Ihnen reicht es, wenn ein Kunde zufrieden ist, weil seine Probleme gelöst sind. Wer will, dass seine Kunden ihn *aktiv* weiterempfehlen, der muss sie faszinieren und ihnen mehr bieten, als sie erwartet haben. Gerade im Zeitalter technischer Interaktionen freuen sich Kunden auch über kleine Signale der Wertschätzung.

Kundenfaszination zielt auf die emotionale Erlebniswelt und will sich so dauerhaft in der Erinnerung des Kunden verankern.

- Setzen Sie auf Überraschungseffekte (Beispiele: Gratulation zum Einzug oder zur Geburt eines Kindes, Weihnachts- oder Geburtstagspräsente, Urlaubspräsente, unerwarteten Zusatzservice).
- Verkaufen Sie Individualität (Beispiele: individuelle Techniken und Oberflächen, individuelle Farbgestaltung).
- Arbeiten Sie mit gezielten Inszenierungen, besonders bei sehr wichtigen Kunden und Aufträgen (Beispiele: Einladung zum Rundflug/Ballonflug, Freikarten für ein Musical oder Fußballspiel, Theaterkarten, Einladungen zu Abendveranstaltungen oder Vernissagen).

f) Kundenbeziehung

Die erworbenen Kundenkenntnisse werden systematisch und dauerhaft genutzt und vertieft. Sie bilden das Fundament für eine langfristige Partnerschaft. Kundenbeziehungen basieren auf Vertrauen und gegenseitiger Wertschätzung. In einer erfolgreichen Kundenbeziehung entsteht ein Wir-Gefühl, das durch gemeinsame Projekte gespeist wird. Natürlich gehört auch die Beobachtung und Nutzung von Veränderungen im privaten und beruflichen Umfeld dazu. Die Kundenbegleitung ist gerade im Maler- und Lackiererhandwerk so wichtig, weil es in bestimmten Zeitabständen immer etwas zu renovieren, zu reparieren oder neu zu gestalten gibt.

Sinnvolle Maßnahmen sind in diesem Zusammenhang ein Wartungsvertrag für eine Immobilie, die das Malerhandwerk und angrenzende Gewerke umfasst oder einfach zusätzliche – vielleicht auch kostenlose – Serviceleistungen. So bleibt man als Partner des Kunden mit diesem ständig im Kontakt.

Ähnlich wie bei Mitarbeiterjubiläen, könnten auch runde Kundenjubiläen durch Dankesbriefe, versehen mit einer kleinen Aufmerksamkeit, prämiert werden.

Voraussetzung für eine dauerhafte Kundenbeziehung ist heute eine *Kundendatenbank*, die ständig zu aktualisieren ist und alle relevanten Informationen enthalten muss. Außer den kundenspezifischen Daten sollten auch die jeweiligen Objekte erfasst werden. Je detaillierter die Kunden- und Objektdaten vorliegen, umso gezielter können diese bei der Angebotsbearbeitung oder für Marketingmaßnahmen genutzt werden. Wer mit dem Aufbau einer Kundendatenbank bereits in der Vergangenheit begonnen hat, besitzt heute einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil.

2. Mitarbeiterorientierung

Der Mitarbeiter ist das wichtigste Bindeglied zwischen Kunde und Unternehmen. Soll die Kundenorientierung auch vor Ort erfolgreich umgesetzt werden, muss sie für alle Beschäftigten eines Unternehmens gelten. Zwar ist der Chef als Auslöser der Kundenorientierung der Kopf, der die Bewegungen von Rumpf und Gliedern koordiniert und lenkt, jedoch müssen diese die geplanten Bewegungen auch mitmachen. Nur wenn alle Mitarbeiter eines Betriebs die Kundenorientierung praktizieren und auf die wachsenden Ansprüche vorbereitet werden, wird sich der gewünschte Erfolg auch einstellen. Deshalb sind entsprechende Mitarbeiterbesprechungen und Schulungen unabdingbar.

Beim Erarbeiten eines Schulungskonzepts ist darauf zu achten, dass alle Bereiche einbezogen werden, die sich auf die Steigerung der Kundenzufriedenheit auswirken. Die Schulung der Mitarbeiter im Umgang mit Kunden und ihren individuellen Ansprüchen ist daher durch die Vermittlung von technischen und kaufmännischen Kompetenzen zu ergänzen. Nur so kann auch der Mitarbeiter vor Ort Partner des Kunden werden. Weiterbildungsmaßnahmen müssen nicht zwingend während der Arbeitszeit erfolgen. Mitarbeiter, die sich mit dem Unternehmer identifizieren, sind gerne bereit, auch einen Teil ihrer (unbezahlten) Zeit einzubringen, wenn sich dadurch neue Perspektiven für sie ergeben.

Will man den Mitarbeiter als Mitunternehmer gewinnen, erfordert dies einerseits klare Zielvereinbarungen und andererseits ein gewisses Maß an betrieblicher Transparenz. Wieso also die Mitarbeiter nicht in bestimmten Zeitabständen über die Umsätze, die Produktivität bzw. die Wertschöpfung informieren und sie so an der »Fieberkurve« des Unternehmens teilhaben lassen? Eine Beteiligung der Mitarbeiter an der Wertschöpfung wird das Interesse an Maßnahmen zur Verbesserung dieser Kennziffer deutlich erhöhen.

Weil erfolgreiches Marketing nur mit motivierten und engagierten Mitarbeitern gelingt, gehören Kunden- und Mitarbeiterbindung unmittelbar zusammen. Am offensichtlichsten wird dies dort, wo Kunden nur ganz bestimmte Mitarbeiter oder Teams bei sich beschäftigt haben wollen. Die Investition in einen bestehenden Mitarbeiterstamm ist für den Unternehmer schließlich auch deshalb so wichtig, weil gute Arbeitskräfte auf dem Markt selten geworden sind und die Einarbeitung von Neuzugängen mit erheblichen Kosten verbunden ist.

Für die langfristige Bindung eines Mitarbeiters an das Unternehmen gibt es zahlreiche *materielle* und *immaterielle* Faktoren:

- flexibles und authentisches Führungsverhalten,
- Anerkennung durch Vorgesetzte, z. B. in Form von Auszeichnungen,

- Verständnis bei privaten Schwierigkeiten,
- regelmäßige Mitarbeitergespräche,
- Mitverantwortung,
- Einbindung in Unternehmensziele,
- Fortbildungsmöglichkeiten,
- Entwicklungschancen im Unternehmen,
- Teambildung und Teamgeist,
- gutes Image des Unternehmens,
- Betriebskleidung, Visitenkarten, etc.,
- gute Arbeitsbedingungen,
- effiziente Betriebsorganisation,
- attraktive Aufträge,
- attraktives Lohnniveau,
- Hinzuverdienst durch Prämien,
- eigenes Firmenfahrzeug und
- zusätzliche Altersvorsorge, z. B. Direktversicherung, Maler- und Lackiererrente.

Zusammenfassend gilt: In kaum einem anderen Handwerksberuf arbeiten die Mitarbeiter so nah beim Kunden wie im Maler- und Lackiererhandwerk. Deren Auftreten und Verhalten vor Ort ist deshalb einer der entscheidenden Erfolgsfaktoren. Dies gilt natürlich in ganz besonderem Maße für den Privatkundenbereich. Jeder Betriebsinhaber und jede Führungskraft muss sich deshalb immer wieder Gedanken über das ihm anvertraute »Kapital« machen und die individuelle Förderung seiner Mitarbeiter zu einem wichtigen Betriebsziel erheben.

III. Marktanalyse und Marktaktivität

1. Marktanalyse

Die Zahl der handwerklichen Betriebe, die die Notwendigkeit einer systematischen Marktbearbeitung erkennen, hat in den letzten Jahren zugenommen. Gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten besinnt man sich auf die Möglichkeiten, neue Kundenpotenziale zu erschließen. Nicht zuletzt zwingt das *Kreditrating* der Banken auch kleinere Betriebe, sich mit Strategie- und Marketingfragen zu beschäftigen. In diesem Zusammenhang ist vor allem die Ein-

schätzung eigener Marktstärken und der Marktchancen von Bedeutung. Sie setzt aber die Kenntnis des (regionalen) Markts voraus.

Marktforschung ist die mehr oder weniger systematische Untersuchung eines relevanten Teilmarkts. Als wichtiger Teilaspekt der Marktforschung gibt die *Marktanalyse* Auskunft über ganz bestimmte Tatbestände und Strukturen. Sie ist eine Zeitpunktbetrachtung, die durch die ständige Marktbeobachtung und Marktprognosen ergänzt werden muss.

Im Rahmen einer Marktanalyse sollten Informationen zum eigenen Unternehmen, zum Wettbewerb und zum Kunden gesammelt und ausgewertet werden.

a) Unternehmensanalyse

Ziel der *Unternehmensanalyse* ist es, Aufschluss über die eigenen Stärken und Schwächen zu gewinnen. Kriterien zur Selbsteinschätzung liefert folgender Fragebogen, der auch auf der CD-ROM als Excel-Datei zu finden ist:

Fragebogen zum Malerbetrieb _____	sehr gut	gut	weniger gut	schlecht
Führung				
1. Firmenphilosophie				
2. Führungsverhalten				
3. Zufriedenheit der Mitarbeiter/Betriebsklima				
4. Fortbildungsmöglichkeiten				
5. Lohngerechtigkeit				
6. Fachliche Qualifikation der Mitarbeiter				
7. Soziale Kompetenz der Mitarbeiter				
8. Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter				
9. Aufstiegsmöglichkeiten				
Organisation				
1. Innerbetriebliche Abläufe				
2. Baustellenorganisation				
3. Modernes Kostenrechnungssystem				
4. Büroausstattung				

5. Technische Ausstattung (Maschinen)				
6. Firmenfahrzeug				
7. Service der Lieferanten				
8. Lagerwesen				
9. Kompetenzabgrenzungen				
10. Rationelle Angebotsbearbeitung				
11. Rechnungsstellung, Mahnwesen				
12. Ertragsituation				
Außenwirkung				
1. Erscheinungsbild des Unternehmens				
2. Image/Medienpräsenz				
3. Erscheinungsbild der Mitarbeiter				
4. Erreichbarkeit				
5. Leistungsangebot				
6. Ausstellungsräume				
7. Service				
8. Flexibilität, Termintreue				
9. Innovationsfähigkeit				
10. Zufriedenheit der Kunden				
11. Beratungskompetenz der Mitarbeiter				
12. Verhalten bei Reklamationen				
13. Kundenstruktur				
Summen				

Die Selbstanalyse des Unternehmers sollte durch die *anonyme Befragung* der Mitarbeiter ergänzt werden. Beim Vergleich beider Ergebnisse sind alle signifikanten Abweichungen kritisch zu hinterfragen. Wenn die Mitarbeiter für diese Befragung gewonnen werden sollen, muss von vornherein klar sein, dass das Ergebnis auch besprochen wird und Konsequenzen hat. Vor allem wird es bei

der Besprechung mit den Mitarbeitern darauf ankommen, dass der Vorgesetzte möglichst viele Informationen gewinnt, um die Ergebnisse richtig bewerten zu können. Gleichzeitig sollen die Mitarbeiter auch Lösungsvorschläge zur Verbesserung beitragen, weil nur dann bei der späteren Umsetzung ein hohes Maß an Motivation erwartet werden kann. Erst durch die Beteiligung der Mitarbeiter an diesem Prozess können ein neues Denken initiiert und die nicht abgerufenen Potenziale freigesetzt werden.

b) Wettbewerbsanalyse

Um die eigene Position umfassend beurteilen zu können, muss die Unternehmensanalyse durch die *Wettbewerbsanalyse* ergänzt werden. Hierbei konzentriert man sich am besten auf die wichtigsten drei bis fünf regionalen Mitbewerber. Die Daten für die Analyse der Konkurrenz können gewonnen werden durch:

- Auswertung der regionalen Presse,
- Beobachtung des Umfelds und der werblichen Aktivitäten,
- persönliche Kontakte, z. B. in Verbänden,
- Gespräche mit Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten und Bekannten sowie
- Beobachtung der Baustellen.

Wichtig ist die Wettbewerbsanalyse insbesondere deshalb, weil die Reaktionen der Mitbewerber auf eigene Aktivitäten eingeschätzt werden müssen. Im folgenden Beispiel einer Wettbewerbsanalyse soll der eigene Betrieb mit drei Mitbewerbern verglichen werden:

Wettbewerbsanalyse (Notenverteilung von 1 bis 6)	Mit- bewerber 1	Mit- bewerber 2	Mit- bewerber 3	eigener Betrieb
1. Firmenphilosophie				
2. Image				
3. Qualifikation des Unternehmers				
4. Fachliche Qualifikation der Mitarbeiter				
5. Teambildung				
6. Betrieblich Organisation				
7. Baustellencontrolling				
8. Flexibilität bei Kundenwünschen				
9. Service, Zusatzleistungen				

10. Kooperation mit anderen Handwerkern				
11. Technische Ausstattung				
12. Kaufkraft der Kunden				
13. Leistungsangebot				
14. Preis-Leistungsverhältnis				
15. Kundenzufriedenheit/Reklamationen				
16. Öffentlichkeitsarbeit				
17. Nachfolgeregelung				
18. Kostenstruktur				
19. Ertragssituation				
20. Zukunftschancen				
Summe				

Zur besseren Auswertung können die Ergebnisse in eine Excel-Tabelle übertragen und grafisch dargestellt werden. Das Formular und ein Beispiel zur Wettbewerbsanalyse sind auf der CD-ROM enthalten.

c) Kundenanalyse

Die Kundenanalyse zielt zum einen auf die Feststellung des Ist-Zustands und zum anderen auf die Ermittlung der Bedürfnisse bzw. des konkreten Bedarfs. Nur wer weiß, was seinen Kunden wichtig ist und wie sie das Unternehmen einschätzen, kann Strategien zur Optimierung der Kundenzufriedenheit und zur Verbesserung der Marktchancen entwickeln. Zur Informationsgewinnung bietet sich neben dem direkten Gespräch vor allem der Fragebogen an. (Ein Beispiel für einen Fragebogen ist im Kapitel »Auftragsabschluss« auf Seite 147 enthalten.)

Zur Kundenanalyse gehört auch die Differenzierung der Kunden nach ihrer Bedeutung für den Maler- und Lackierbetrieb. Man kann nicht alle Kunden gleich intensiv betreuen. Die Konzentration auf bestimmte Kundengruppen (*Zielgruppen*) und deren Wünsche erlaubt es, die Ressourcen und Energien zielgerichtet einzusetzen. Häufig wird noch viel zu viel Zeit und Geld in die falschen Kunden investiert.

Die einfachste Art der Kundenanalyse ist eine Einteilung nach dem Umsatz der letzten drei bis fünf Jahre verbunden mit dem Gewinnanteil dieser Gruppen:

Kundenstruktur	Zahl der Kunden	in %	Umsatz (5 Jahre)	in %	Gewinn in %
A-Kunden (Umsatz > 20.000 €)	80	10,00	2.000.000 €	50,0	25,0
B-Kunden (Umsatz = 2.000–20.000 €)	270	33,75	1.400.000 €	35,0	60,0
C-Kunden (Umsatz < 2.000 €)	450	56,25	600.000 €	15,0	15,0
Summen	800	100	4.000.000 €	100,0	100,0

Die Kategorisierung nach dem Umsatz reicht normalerweise noch nicht aus, um verwertbare Erkenntnisse über die Kundenstruktur zu gewinnen. Sie sollte deshalb durch eine differenzierte *Zielgruppenanalyse* ergänzt werden, die mindestens für die beiden letzten Geschäftsjahre zu erstellen ist und wie folgt aussehen könnte:

Kundenstruktur	Zahl der Aufträge	in %	Umsatz (letztes Jahr)	in %	Gewinn in %	Relation (Gewinn/Aufträge)
Öffentliche Auftraggeber	8	2,50	45.000 €	5,0	3,0	0,38
Bauträger	12	3,75	90.000 €	10,0	3,0	0,25
Gewerbekunden	32	10,00	225.000 €	25,0	32,0	1,00
allgemeiner Privatkundenbereich	228	71,25	382.500 €	42,5	36,0	0,16
gehobener Privatkundenbereich	40	12,50	157.500 €	17,5	26,0	0,65
Summen/Durchschnitt	320	100	900.000 €	100,0	100,0	0,32

Aus diesen einfachen Analysen können bereits wichtige Erkenntnisse abgeleitet werden. So wird deutlich, dass die höchste Rendite bei den B-Kunden im gehobenen Privatkundenbereich bzw. bei gewerblichen Kunden erzielt wird. Eine Konzentration der Ressourcen auf dieses Segment verspricht deshalb den höchsten Ertragszuwachs.

Die Kennziffer Gewinn (in Prozent) in Relation zur Zahl der Aufträge gibt einen Hinweis auf die *Betreuungsintensität*. Sie bestätigt auch hier die allgemeine Erfahrung, dass der Betreuungsaufwand im Verhältnis zum Ertrag im Privat-

kundenbereich sehr hoch ist. Dies gilt vor allem für Aufträge der C-Kunden mit einer Auftragsgröße bis 1.000 €. Eine zeitliche Entlastung des Unternehmers bei steigenden Erträgen wird bei dieser Auftragsstruktur nur durch die Konzentration auf die beiden Zielgruppen mit der höchsten Gewinn-Auftragsrelation bei gleichzeitiger Reduzierung der Kleinaufträge möglich sein.

Wer auf die Ergebnisse einer Deckungsbeitragsrechnung zurückgreifen kann, sollte ergänzend zum erzielten Gewinn auch die erwirtschafteten Deckungsbeiträge in die Analyse einbeziehen.

Für die Entwicklung einer erfolgreichen Wettbewerbsstrategie reicht eine grobe Differenzierung in drei bis fünf Zielgruppen allein noch nicht aus. Denn die Interessen und Wünsche sind innerhalb der einzelnen Kundengruppen nicht immer identisch. Um zielgruppenorientierte Ergebnisse zu gewinnen, sind vor allem im Privatkundenbereich differenziertere Untersuchungen hinsichtlich der Auftrags- und Kundenstruktur erforderlich. Ergibt eine solche Analyse beispielsweise, dass bei Fassadenrenovierungen überdurchschnittliche Erträge realisiert wurden, könnte folgende attraktive Zielgruppe definiert werden: Eigentümer von Ein- oder Mehrfamilienhäusern mit einem Bedarf an Fassadenrenovierung. Eine Konzentration auf ein bestimmtes Kundensegment innerhalb dieser Zielgruppe ist natürlich ebenfalls möglich.

Ergibt sich durch die Kundenanalyse, dass bestimmte Gruppen besonders wichtig für ein Unternehmen sind, müssen entsprechende Marketingkonzepte für die jeweiligen Zielgruppen entwickelt und umgesetzt werden. Für viele Betriebe wird es sinnvoll sein, sich zunächst auf die Bearbeitung von zwei bis drei Kundengruppen zu konzentrieren und erst in einer späteren Phase weitere ins Blickfeld zu nehmen. Zielgruppenorientiertes Denken heißt ja nicht, dass man Aufträge aus anderen Segmenten nicht annimmt oder diese Kunden prinzipiell vernachlässigt. Bei der Konzentration auf Zielgruppen geht es vielmehr darum, durch den bewussten Einsatz der Marketingaktivitäten die Kundenstruktur so zu steuern, dass die Unternehmensziele erreicht werden können.

2. Marktauftritt und Verkauf

a) Marktauftritt

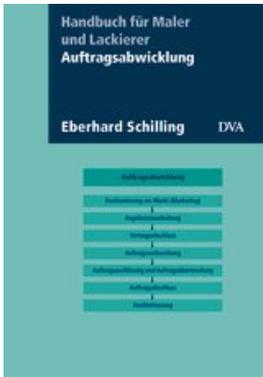
Eine unverwechselbare *Corporate Identity* (CI) ist eine wichtige Voraussetzung, wenn ein Unternehmen am Markt langfristig Erfolg haben will. Zur CI gehören wesentlich drei Elemente: das einheitliche Erscheinungsbild, die Kommunikation mit der Außenwelt und das Auftreten der Mitarbeiter.

Das visuelle Erscheinungsbild eines Unternehmens bildet den Rahmen der Kommunikation zwischen Betrieb und Umwelt. Das Logo muss deshalb auf allen Informationsträgern (Firmenfahrzeug, Briefpapier, Baustellenschild, Gebäude, Anzeigen, usw.) einheitlich gestaltet sein. Wichtig ist die Koppelung von Sprache und Bild, denn visuelle Elemente sind leichter zu erfassen, lösen mehr Emotionen aus und bleiben im Gedächtnis besser haften. Dies gilt besonders für die Gestaltung von *Präsentationsmappen* (Referenzmappen). Diese sind gerade im Privat- und Firmenkundensegment zu einem wesentlichen Hilfsmittel geworden, um die eigenen Leistungen darzustellen. Es muss nicht immer eine Hochglanzbroschüre sein – vielfach genügt schon ein Faltblatt oder eine kleine Mappe. Farbigkeit ist jedoch im Maler- und Lackiererhandwerk ein Muss, weil gerade dadurch die emotionale Ebene erreicht wird. Vorteile bietet eine Präsentationsmappe, weil

- für die Erstellung ein grundsätzliches Nachdenken über die Stärken des Unternehmens und die potenziellen Kunden notwendig ist,
- bei Stammkunden auf die Breite des Leistungsspektrums hingewiesen werden kann,
- bei der Akquisition von Neukunden das Unternehmen und seine Leistungen in Wort und Bild gezeigt werden können,
- den Mitarbeitern ein Präsentationsmittel an die Hand gegeben wird, das häufig besser kommuniziert als sie es selbst könnten,
- eine pfiffig gestaltete Mappe durch die Präsentation von Referenzobjekten – eventuell mit interessanten Nahaufnahmen – Neugierde beim Kunden weckt.

Neben Präsentationsmappen und Firmenprospekten gibt es zahlreiche Möglichkeiten der Öffentlichkeitsarbeit, z. B. durch Werbung in Anzeigen, auf Plakaten, an Verkehrsmitteln, beim Sport, in Telefonbüchern oder an Fassaden. Diese indirekte Werbung ist aber hinsichtlich des Erfolgs immer kritisch zu hinterfragen. Daneben spielt das *Internet* bei der Präsentation des eigenen Leistungsvermögens eine immer wichtigere Rolle. Seine Bedeutung als Instrument der Kundengewinnung und Kundenbindung lässt sich für die Zukunft nicht hoch genug einschätzen (vgl. Setzler, Wolfgang: Spitzenhandwerk hat 5 Sterne, Kapitel 4, Verlag für Marketing und Management, Achern 2002).

Als ein interessantes Mittel sowohl zur Kontaktaufnahme mit potenziellen Kunden als auch zur Kundenpflege hat sich in vielen Betrieben der so genannte »*Tag der offenen Tür*« bewährt. Zu diesem Tag kann gezielt eingeladen werden, um das Leistungsprogramm zu präsentieren und beim zwanglosen Gespräch neue Kontakte zu knüpfen bzw. alte zu vertiefen. Voraussetzung für das Gelingen ist aber stets die intensive Vorbereitung für diesen Tag. Dazu gehören eine



Eberhard Schilling
Auftragsabwicklung

Gebundenes Buch, Pappband, 176 Seiten, 14,8 x 21,0 cm
 ISBN: 978-3-421-03435-9

DVA Architektur

Erscheinungstermin: August 2003

Kundenorientierung verbunden mit Professionalität bei der Abwicklung von Aufträgen ist heute entscheidend für den Erfolg von Handwerksunternehmen. Eberhard Schilling befaßt sich mit dem gesamten Prozeß vom Marketing über die Angebotsbearbeitung, den Vertragsabschluss, die Auftragsvorbereitung, -ausführung und -überwachung bis zum Auftragsabschluss und der Nachbetreuung. Darüber hinaus gibt er Anregungen für die Optimierung der betrieblichen Strukturen und für die Kommunikation mit Auftraggebern. Auch die wesentlichen Inhalte der neustrukturierten Fächer „Auftragsabwicklung“ und „Betriebsführung“ im Rahmen der fachtheoretischen Meisterausbildung werden berücksichtigt. Alle Formulare und Musterbriefe sind als Dateien auf der beiliegenden CD-Rom enthalten.

- Handbuch für professionelle Auftragsabwicklung
- Klare Gliederung, umfangreiches Stichwortverzeichnis
- CD-Rom mit Formularen und Musterbriefen