

Wenn Träume zusammenfallen: Baumängel nehmen zu. Inzwischen steigen die Schäden schneller als der Umsatz

DUMM GELAUFEN

Reklamationen Die Bauschäden nehmen zu. Doch selbst wenn es gut läuft, sind Kunden anspruchsvoll. Schnelligkeit, Transparenz und Großzügigkeit sind im Krisenfall die Gebote der Stunde.

Von Annette Mühlberger

Beschönigen, Ignorieren, Negieren, Lügen, Bagatellisieren, Verkomplizieren und Schuldzuweisungen sind die sieben Todsünden der Schadens-Kommunikation. Der Dialog mit unzufriedenen Kunden ist Chefsache. Aussitzen, abwiegeln oder delegieren gilt nicht. Hier ist umgehend persönliche Präsenz gefragt. Ob eine Reklamation (unabhängig davon, ob sie begründet ist oder nicht) zum Streitfall wird, entscheidet sich innerhalb kürzester Zeit – oft in den ersten 24 Stunden.

Schlechtes Timing ist vielfach der Auslöser für Eskalationen. Genauso wie intransparente Kommunikation. Service-Expertin Sabine Hübner beschreibt die Erwartungen von Kunden an Unternehmen im Schadensfall so: „Für Fehler geradestehen. Sich kümmern. Ganz wichtig: Niemals dem Kunden die Schuld geben, den Beschwerdegrund bestreiten, Ausflüchte suchen, die Reklamation auf die lange Bank schieben oder leere Versprechungen machen.“ (siehe Interview Seite 46)

ZEITNAH AGIEREN

Wenn Kunden sich beschweren, lautet das Prinzip: Handeln Sie schnell und bewahren Sie die Ruhe. Lassen Sie sich unter keinen Umständen zu unbedachten Äußerungen, Besserwisserei oder gar Beschimpfungen provozieren. Nehmen Sie das Anliegen des Kunden ernst. Behalten Sie das Heft in der Hand und steuern Sie den Ablauf aktiv im Sinne aller Beteiligten. Tun Sie das nicht, übernimmt der Kunde die Kommunikation, meist mit einem negativen Ergebnis für alle.

EHRlich BLEIBEN

Achten Sie darauf, dass alles, was Sie sagen, den Tatsachen entspricht. Kritische Kunden haken und recherchieren nach. Lügen oder kleine Unwahrheiten haben kurze Beine – dieses Sprichwort gilt in der Krise umso mehr.

Tatsächlich haben Bauherren heute öfter Anlass zur Reklamation. Die Baumängel nehmen zu und die Schäden steigen schneller als der Umsatz, wie eine Analyse des Bauherren-Schutzbundes e.V. (BSB) gemeinsam mit dem Institut für Bau-

forschung aus dem Jahr 2015 zeigt. (Siehe Grafik Seite 45) In einer Untersuchung von BaulInfoConsult machen Hersteller der Baustoffbranche neben Preisdruck, Zeitdruck und Planungsfehlern vor allem den Fachkräftemangel für die schwindende Bauqualität verantwortlich.

ESKALATION VERMEIDEN

Geht es vor Gericht, wird es teuer. Bei Baurechtsstreitigkeiten entstehen erhebliche Kosten aus der Arbeit von Sachverständigen, Gerichten und Anwälten. Laut BSB summieren sich die Gutachterkosten auf durchschnittlich rund 3.000 Euro. Die Gerichts- und Rechtsanwaltskosten betragen im Durchschnitt 8.000 Euro. Die Kosten selbstständiger Beweisverfahren belaufen sich auf 7.000 Euro. Außergerichtliche Verfahren schlagen mit fast 4.000 Euro zu Buche. Nahezu 60 Prozent der Rechtsfälle wurden in der Vergangenheit mit außergerichtlichen und gerichtlichen Sachverständigengutachten untermauert. Dabei geht es mit einem durchschnittlichen Streitwert von 42.000 Euro um hohe Beträge. In diese Berechnung sind auch kleinere Werklohnstreitigkeiten und Mängelbeseitigungsansprüche eingeflossen, nicht nur Bauschäden. Für diese ist der durchschnittliche Streitwert noch einmal deutlich höher (siehe Grafik Seite 45)

Klar ist: Kunden werden durch einen Prozess vor Gericht, selbst wenn sie ihn gewinnen, eher zu Feinden als Freunden. Mit allen negativen Folgen für das betriebliche Image. „Vor Gericht gibt es nur Ver-

lierer“, lautet auch die Erfahrung von Andreas Häfner, öffentlich bestellter und vereidigter Sachverständiger für das Fliesen-, Platten- und Mosaiklegerhandwerk. Andreas Häfner, selbst Geschäftsführer eines großen Verlegebetriebes mit familiär verbundenem Natursteinverarbeiter, macht sehr viele Naturstein-Gutachten und weiß, wovon er spricht. (siehe Bericht Seite XX).

KLAR KOMMUNIZIEREN

Beim Naturstein können selbst kleine Ungenauigkeiten zum Schadensfall werden, lautet die Beobachtung des Sachverständigen. „Oft wird zum Beispiel das Material falsch betitelt“, erklärt Andreas Häfner. Die Betriebe kommunizieren in der Auftragsbestätigung dann nicht den korrekten Handelsnamen des Steins, sondern benennen das Material fälschlicherweise einfach als Granit oder Marmor. Bis zur Beschwerde des Kunden, das gelieferte entspreche nicht dem bestellten Material, ist es dann nicht mehr weit. „Tatsächlich führt das sehr oft zu Streitigkeiten“, beobachtet Häfner. Auch Oberflächen würden oft falsch kommuniziert oder es würden, weil kurzfristig nicht verfügbar, dann doch andere Materialien verbaut.

URSACHEN BEHEBEN

Warum kommt es zu Reklamationen? Wo liegen Fallstricke? Die „Worstcase-Liste“ des Sachverständigen Häfner:
1. Kundenwünsche: Betriebe verstehen nicht immer, was Kunden wollen und worauf es ihnen tatsächlich an-

kommt. Es gibt Kaufmotive, über die Kunden nicht wirklich sprechen. Auch diese gilt es zu erkennen. Geschieht das nicht, ist die Enttäuschung auf Kunden-seite vorprogrammiert.

2. Termintreue, Projektdauer: Von der Auftragsannahme, über die Abwicklung bis zur Abrechnung laufen die Prozesse nicht im Sinne des Kunden. Der ganze Prozess dauert zu lange (verzögerter Baubeginn, die Baustelle wird nicht fertig), ist intransparent oder startet später als zugesagt. Faustregel: Je länger sich die Bauphase vor Ort hinzieht, desto unzufriedener werden Kunden, desto kritischer werden sie mit dem Material und desto penibler achten sie auf die Ausführung.

3. Ausführung von Ort: Zentraler Punkt ist die Materialgüte und die Verarbeitung des Materials. Wichtig auch: Kommen die Mitarbeiter mit dem Kunden klar, stimmt ihr Verhalten und natürlich ihre handwerkliche Verlegeleistung.

4. Abrechnung: Bleiben Betriebe nicht im Kostenrahmen, werden Kunden auch in Bezug auf die Verarbeitung und das Material kritischer.

VERSTÄNDNIS ZEIGEN

Wie verhält man sich, wenn ein Kunde reklamiert? Ganz wichtig: Hören Sie zu. Zeigen Sie Verständnis. Wenn jemand wütend ist, geben Sie ihm Zeit, Dampf abzulassen. Kunden beschweren sich selten ohne Grund. Sie investieren viel für ein neues Bad, die Gartenumgestaltung oder die Modernisierung ihrer Küche. Für Kunden ist ein Neu- oder Umbau kein Alltag.

Es ist eine Ausnahmesituation. Nervosität und Unsicherheiten sind völlig normal. Privatkunden beauftragen nicht ständig Projekte, die vier-, fünf- oder gar sechsstelligen Beträge kosten. Sie geben viel Geld aus und erwarten ein perfektes Ergebnis. Nehmen Sie sich deshalb Zeit, hören Sie genau hin und versuchen Sie das Problem zu verstehen. Signalisieren Sie in jedem Fall, dass Ihnen die Reklamation wichtig ist.

ENTSCHULDIGEN

Scheuen Sie sich nicht, sich für einen Fehler zu entschuldigen. Kunden erwarten eine Anerkennung ihrer Reklamation. Studien zeigen, dass Kunden Fehler eher verzeihen, wenn Unternehmen sich entschuldigen. Die Entschuldigung wiegt für die spätere Zufriedenheit der Kunden sogar mehr als eine finanzielle Entschädigung.

KULANTE LÖSUNG FINDEN

Kulanz rechnet sich. Natürlich gibt es Kunden, die es auf eine Minderung abgesehen haben. Auch damit macht jeder Betrieb seine Erfahrungen. Branchenübergreifend liegt die Missbrauchsquote bei Reklamationen jedoch bei nicht mehr als zwei bis drei Prozent. Behalten Kunden Geld ein, ist es ohne Rechtsstreit aufwändig, den vollen Rechnungsbetrag zu erhalten. Beheben Sie den (vermeintlichen) Schaden hingegen großzügig (oder finden eine für beide Parteien verträgliche Lösung), kommen Sie an Ihr Geld – und haben einen zufriedenen Kunden mehr. Beharren Sie hingegen auf Ihrem Recht, verlieren Sie Geld und einen Kunden.

Großzügigkeit überrascht Kunden, die zunächst mit einer schwierigen Diskussion rechnen. Sie zeigt, dass Ihnen ihr Anliegen wichtig ist. Großzügige Reklamationsregeln rechtfertigen zudem höhere Preise – denn Kunden kommt es in der Regel nicht auf die Minderung, sondern auf das Ergebnis an. Ein Rabatt macht unzufriedene Kunden selten glücklich. Eine kulante, zeitnahe Problemlösung schon. ■

STEINPLUS

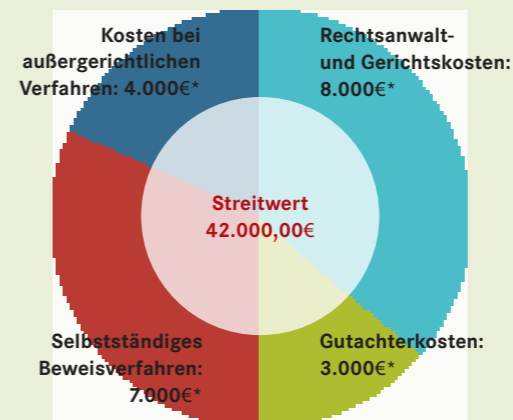
Wer bezahlt den Gutachter?

In Streitfällen macht es Sinn, einen neutralen Dritten hinzuzuziehen. Gut zu wissen: Wer den Sachverständigen beauftragt, entscheidet über die Fragestellung des Gutachtens. Es kann sich also lohnen, den Gutachter selbst zu beauftragen, die Kosten zu übernehmen (bzw. in Vorleistung zu gehen), dem Kunden aber die Wahl des Sachverständigen zu überlassen. Empfehlen Sie auf jeden Fall einen Sachverständigen aus dem Gewerk und verweisen Sie für Kontaktadressen auf die Innung. Bausachverständige sind im Natursteinbereich meist nicht kundig genug.

Risiko Baurechtsstreitigkeiten

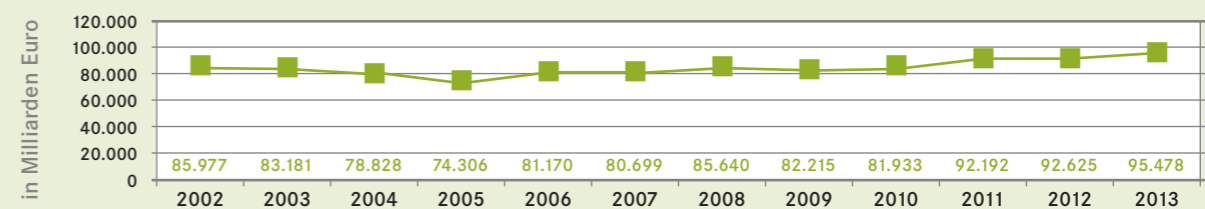
Auswertung 1.800 baurechtlicher Mandate/BSB e.V. 2010

Vor Gericht ergeben sich im Streitfall erhebliche Kosten. Wer Kunden damit konfrontiert, macht sie sich nicht zum Freund



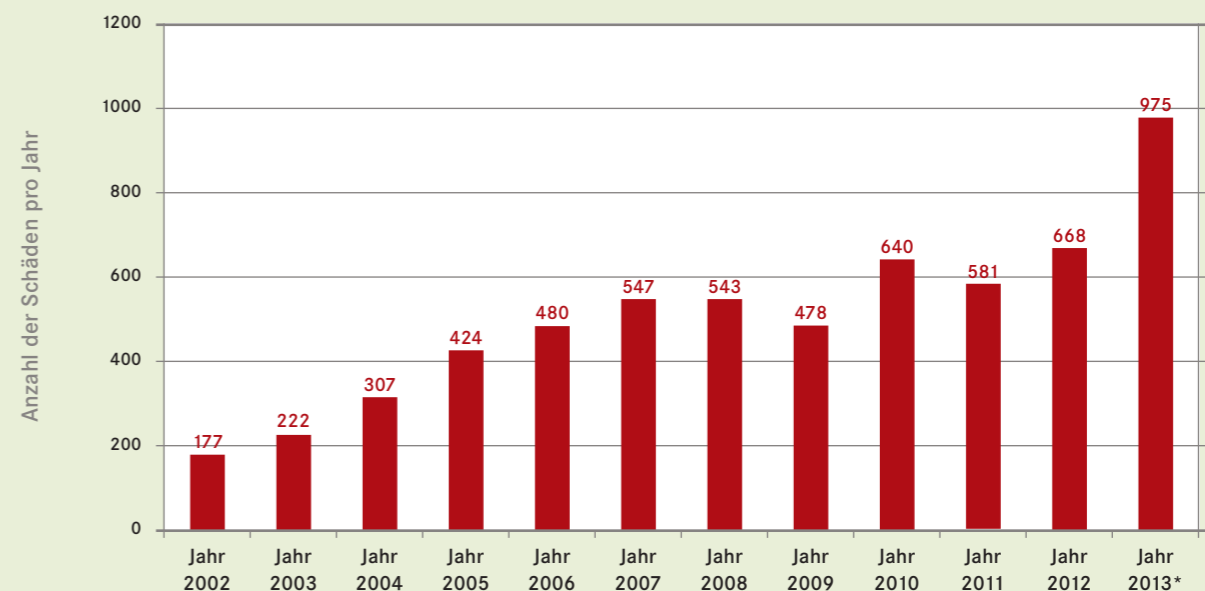
* Durchschnittswerte/Quelle: BSB e.V. 2010

Baugewerblicher Gesamtumsatz 2002-2013



Graphik: „Analyse der Entwicklung der Bauschäden und der Bauschadenskosten“ – ein Gemeinschaftsprojekt vom Bauherren-Schutzbund e.V., der AIA AG und dem Institut für Bauforschung e.V. 2015 – Datenbasis der Untersuchung sind die bei der AIA AG gemeldeten Berufshaftpflichtschäden, die Bauschäden zum Regulierungsgegenstand haben, und 2002-2013 ihre Ursache hatten

Entwicklung der Gesamtzahl der Bauschäden von 2002-2013 (Hochrechnung)



Die Schäden steigen schneller als der Umsatz: Die Bautätigkeit steigt zwischen 2002 und 2013 mäßig (plus 11%) und steht damit in einem Missverhältnis zum Anstieg der Bauschäden

Schadenszahlen 2013 hochgerechnet Quelle: AIA AG und Institut für Bauforschung

Interview

Von der Beschwerde zum Wow-Effekt

Service-Expertin Sabine Hübner kennt die Reklamationsregeln vieler Unternehmen. Sie sagt: Großzügigkeit im Schadensfall führt zu Kundentreue, positiver Mundpropaganda und zu Weiterempfehlungen.

STEIN: Unternehmen gehen heute mit Reklamationen sensibler um. Wie würden Sie die Entwicklung beschreiben?

Sabine Hübner: Seit Kunden ihrem Unmut im Internet sofort Luft machen können, sorgen sich Unternehmen viel mehr um ihre Reputation als früher. Sie haben aber auch ihre Perspektive verändert: Reklamationen gelten heute als Entwicklungschancen. Und sie haben verstanden: Kunden, deren Reklamation hervorragend bearbeitet wurde, sind die treuesten Stammkunden.



ZUM WEITERLESEN
Sabine Hübner
Serviceglück –
Mit magischen Momenten
mitten ins Kundenherz
Campus 2017
gebundene Ausgabe
34,95 €
eBook 30,99 €

Übrigens: Nur etwa vier Prozent der unzufriedenen Kunden beschwerten sich im Schnitt, 96 Prozent kaufen woanders ein.

Was hat sich positiv verändert? Wo müssen Firmen nachlegen?

Zwar hat sich die Einstellung zu Reklamationen verändert, der Umgang damit ist trotzdem noch ausbaufähig. Der Kunde erwartet heute, seine Beschwerde unkompliziert über seinen Lieblingskanal loswerden zu können – Chat, Mail, Telefon, Briefpost, was auch immer. Und dann will er möglichst sofort und ebenso unkompliziert eine Antwort bekommen. Das funktioniert bislang nur selten.

Von wem kann man lernen?

Amazon behandelt Reklamationen ganz hervorragend – oft viel besser als die Hersteller selbst. Ikea zeichnet sich seit vielen Jahren für Klarheit und Großzügigkeit aus. Im Handel setzen Breuninger und Peek & Cloppenburg Zeichen. Im Reisesektor erlebte ich Einzigartiges mit Singapore Airlines und dem Hotel Shangri-La. Im Handwerk gibt es unzählige Hidden Champions, die sich um ihre Stammkunden exzellent

kümmern – und das über Generationen hinweg.

Ikea hat seine ausgesprochen kulante Rückgaberegeln kürzlich wieder zurückgenommen. Der Grund: Kunden haben die Regel ausgenutzt ...

Schwarze Schafe gibt es leider fast immer. Was selten gemessen wird, sind die positiven Effekte einer großzügigen Regelung. Für die Balance ist es sehr wichtig, beide Seiten zu analysieren: Was gewinnen wir und was verlieren wir? Unternehmen sollten wertlose Blindleistungen – also Leistungen, die Geld kosten, aber für den Kunden keinen Wert haben – identifizieren und eliminieren. Und Geld und Energie in die Treiber für Kundenbegeisterung im Reklamationsfall stecken: Geschwindigkeit, einfache Prozesse und kompetente Mitarbeiter, die sich echt um den Kunden kümmern.

Welchen Vorteil hat es, im Schadensfall großzügig zu sein?

Bei Beschwerden sollten Unternehmen immer großzügig sein. Wobei Beschwerde nicht immer Schadensfall heißen muss – verbockte Termine oder eine falsche Abrechnung können auch Reklama-



Sabine Hübner ist Gründerin der Managementberatung RichtigRichtig, Hochschuldozentin und mehrfache Buchautorin. Im Interview mit STEIN erklärt sie, worauf es im Reklamationsfall ankommt

sprechpartner, eine konkrete Vereinbarung darüber, was geht und was nicht möglich ist und eine zuverlässige Umsetzung der Zusagen. Ich persönlich ärgere mich am meisten, wenn jemand die Grundregeln der Kommunikation nicht beherrscht, sich benimmt wie ein Stoffel und sich nicht kümmert.

Welche Rolle spielen digitale Services in der Schadensbearbeitung?

Kunden können zum Beispiel Bilder eines Schadens über eine App in Echtzeit übermitteln und den Fortschritt der Reklamationsbearbeitung tracken. Außerdem helfen digitale Systeme, Schäden vorzubeugen, sodass es oft gar nicht erst zur Reklamation kommen muss, sondern Unternehmen proaktiv reagieren können. Stellen sie sich vor, ein intelligenter Fensterrahmen erkennt, dass ein Defekt in der Steuerung entsteht, und der Fensterbauer ruft seinen Kunden an, noch bevor sich dieser beschweren kann. Das zaubert echte WOW-Momente für den Kunden.

*Die Fragen stellte
Annette Mühlberger*

mationsgründe sein. Und Großzügigkeit bedeutet auch nicht zwingend einen Nachlass. Großzügigkeit heißt auch: zuhören, reden, sich kümmern, nachbessern. Das begeistert Kunden, gerade wenn es um hoch emotionale Dinge geht wie einen Grabstein für die Familie oder die hochwertige Terrasse für das erste, eigene Haus. Großzügigkeit führt zu Kundentreue, zu positiver Mundpropaganda und zu Weiterempfehlungen.

Was erwarten Kunden im Schadensfall?

Kunden bringen durchaus Verständnis für Fehler auf, sie dulden aber kein Fehlverhalten: Ignoranz, Arroganz, wenn man sie lächerlich macht, einschüchtert oder abwimmelt. Letztendlich macht nicht der Entschuldigungs-Kaffee den Unterschied, sondern die Haltung. Service ist kein Projekt, Service ist eine Haltung. Diese Haltung macht auch in traditionellen Handwerksbetrieben den Unterschied. Also: Für Fehler geradestehen. Sich kümmern. Anders gesagt: Niemals dem Kunden die Schuld geben, den Beschwerdegrund bestreiten und Aus-

flüchte suchen, die Reklamation auf die lange Bank schieben oder leere Versprechungen machen.

Machen Onlinebewertungen Unternehmen erpressbar?

Kunden haben sehr wohl gelernt, dass sie mehr erreichen, wenn sie ihre Unzufriedenheit öffentlich machen. Oft ist Social Media auch der Notnagel, wenn ein Unternehmen bei der Beschwerdebearbeitung versagt. Ganz abgesehen davon sind die Social Media Kanäle heute eine sehr gute Möglichkeit, Professionalität im Umgang mit Beschwerden zu beweisen.

Reklamationen sind eine Chance aus Kunden Fans zu machen. Warum ist das so?

Das ist wie in einer privaten Beziehung: Ob man den richtigen Partner an der Seite hat, weiß man erst, wenn mal was schief geht.

Was empfehlen Sie dem Handwerk? Worüber ärgern Sie sich selbst als Kundin?

Das A & O sind gute Erreichbarkeit, respektvolle und freundliche Kommunikation, ein fester An-

Andreas Häfner, Waiblingen

Der Kundenversteh

Andreas Häfner ist Unternehmer und erstellt Schadensgutachten als öffentlich bestellter und vereidigter Sachverständiger. In seinem Verlegebetrieb setzt er auf passgenaue Beratung und kundennahe Abläufe. Auch im Reklamationsfall.

Andreas Häfners Kunden sind anspruchsvoll. Die Anforderungen privater und öffentlicher Bauherren, von Wohnbaugesellschaften und Architekten und die Erwartungen an Materialien und Verlegeleistung sind hoch. Häfner verlegt von Keramik, über Naturstein bis zum Glas alle gefragten Materialien. Der 15 Mitarbeiter starke Betrieb mit Sitz in Waiblingen bei Stuttgart ist „von der Fliese bis zum Großprojekt“ auch von den Auftragsvolumina breit aufgestellt. In direkter Nachbarschaft sitzt das Natursteinunternehmen von Bruder Thomas und Vater Ernst Häfner, mit dem der Verlegebetrieb eng kooperiert.

Schnell sein

Mehrheitlich sind Häfners Kunden sehr zufrieden. Kommt es doch einmal zu Reklamationen, handelt Andreas Häfner umgehend. Kleinigkeiten sind schnell behoben. „Zeitnah agieren ist das A und O“, sagt der Inhaber. Es gibt die klassischen Themen wie Fugenbreiten (doch schmaler oder breiter gewünscht) sowie Maserung oder Flecken bzw. Reinigungsprobleme beim Naturstein. „Man muss differenziert abwägen und im Zweifel im Sinne des Kunden entscheiden“, lautet Häfners Empfehlung. Wann eine Reklamation begründet ist, kann er durch seine Tätigkeit als öffentlich bestellter und vereidigter Sachverständiger gut

beurteilen. Dennoch holt auch er in Konfliktsituationen durchaus mal einen neutralen Dritten dazu. „Wichtig ist, dass die Kommunikation mit dem Kunden nicht abreißt und man schnell eine Lösung findet“, erklärt Häfner.

Kunden ernst nehmen

Häfner nimmt jede Reklamation ernst, schaut sich die Situation an, kommuniziert offen und transparent. „Wir versuchen sehr nah am Kunden und seinen Wünschen zu bleiben“, sagt der Inhaber. Wenn er nicht das Gefühl hat, ein Kunde lege es bewusst auf eine preisliche Minderung an, ist für ihn Kulanz das oberste Gebot.



Andreas Häfner: Bei Naturstein zählen Aufklärung und Beratung

Umfassend beraten

Ziel ist aber, es gar nicht so weit kommen zu lassen. „Man muss verstehen, was der Kunde tatsächlich will“, betont Häfner. Nur wenn man die Vorstellungen genau treffe, seien Kunden später auch zufrieden. Seine Frau Sabine berät die Kunden deshalb intensiv und fragt genau nach. Sie ist es auch, die darauf besteht, dass etwaige Nachbesserungen stets mit einem Blumenstrauß abgeschlossen werden. „Auch im Baubereich brauchen Kunden ein Käuferlebnis und das sollte nicht nur aus Ärger und Staub bestehen“, ist Andreas Häfner überzeugt. Der Erfolg gibt ihm Recht. Selbst (vormals) schwierige Kunden gehören heute zu seinen Fans.



Die Ausstellung von Fliesen Häfner: Wer sich gut beraten fühlt, reklamiert viel seltener



Was darf's denn sein? Kunden macht (nur) glücklich, was zu ihrer Lebenswelt passt

Fotos: Sandra Hauber



Private Wellnessoase: Wer viel investiert, erwartet am Ende auch Perfektion