

Die meisten Menschen gehen Konfliktsituationen lieber aus dem Weg und ärgern sich hinterher, weil sie für sich selbst zu wenig erreicht haben. Das betrifft vor allem auch Selbständige und Gründer. Doch häufig können Sie sich viel Arbeit und Ärger ersparen, wenn Sie in einer kritischen Situation nur ein wenig nachdrücklicher auftreten, statt gleich nachzugeben. Sie haben das Recht dazu.

Wenn Sie es richtig anstellen, können Sie aus schwierigen Kunden, die sich bei Ihnen beschwerten, zufriedene Kunden machen und Folgegeschäfte generieren. Auch viele andere Konfliktsituationen lassen sich häufig doch noch drehen, und es entsteht eine kooperative Zusammenarbeit, wie die folgenden Beispiele zeigen.

Preis- und Honorarverhandlungen mit Kunden

Viele Gründer haben zwar einen Businessplan geschrieben, aber nicht alle halten sich dann an ihre eigenen Vorgaben, wenn es darum geht, dem Kunden ein Angebot vorzulegen. Oft kalkulieren sie den Preis für ihr Produkt oder das Honorar für ihre Dienstleistung viel zu knapp. Andere sind schnell bereit, ihre Stunden- oder Tagessätze zu überdenken, wenn Kunden nicht bereit sind, die zunächst angegebenen Preise zu akzeptieren. Doch nur, wenn Sie bereits bei den Preis- oder Honorarverhandlungen zeigen, dass Sie ein Profi sind und etwas zu verhandeln haben, werden die Kunden Sie ernst nehmen und respektieren. Und Sie stärken Ihr Selbstbewusstsein, wenn Sie sich sagen: „Das bin ich wert.“

Kunden, die sich nicht entscheiden können

Manche Kunden rufen Sie an und haben bereits entschieden, Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung kaufen zu wollen. Das ist natürlich super, aber nicht immer der Fall. Andere Anrufer löchern Sie mit Fragen und möchten sich dann doch nicht festlegen. In einer solchen Situation empfiehlt es sich, möglichst viele Informationen vom Kunden einzuholen. Stellen Sie offene Fragen, damit Sie Alternativen anbieten können. Und: Vermitteln Sie Ihrem Gegenüber die Sicherheit, dass er oder sie auf jeden Fall eine gute Entscheidung treffen wird – selbst wenn das vielleicht bedeutet, dass zu diesem

Zeitpunkt noch kein Geschäft zustande kommt. Kunden haben grundsätzlich das Recht, auch einmal lange für eine Entscheidung zu brauchen oder sich womöglich gar nicht zu entscheiden. Achten Sie aber darauf, dass Sie sich nicht ausnutzen lassen, und legen Sie fest, wie viel Zeit Sie maximal in eine solche Beratung investieren möchten.

Vermeiden Sie alles, was dazu führen könnte, dass der Kunde sich genötigt oder unter Druck gesetzt fühlt. Das führt nur zu inneren Widerständen. Wenn er dann überhaupt etwas kauft, wird er wahrscheinlich nicht noch einmal wiederkommen und sich diesem Druck ein weiteres Mal aussetzen wollen.

Kunden, die nicht zahlen

Dass Kunden nicht zahlen, kommt leider immer wieder vor. Viele Selbständige und Gründer warten dann viel zu lange. Sie haben Angst, dass sie den Kunden verlieren könnten, wenn sie zu penetrant nachhaken. Aber es hilft nichts, Sie müssen versuchen, doch noch an Ihr Geld zu kommen, indem Sie zum Kunden Kontakt aufnehmen und mit ihm sprechen oder im ärgsten Fall einen Anwalt oder ein Inkasso-Unternehmen beauftragen. Handeln statt Abwarten ist die Devise. Ein gutes Mahnwesen ist letztendlich Voraussetzung dafür, dass Ihr Unternehmen zahlungsfähig bleibt.



Im Gespräch

*Florian Buchholz** hat sich 2007 als freier Konstrukteur und Projektleiter selbständig gemacht. Gleich bei der allerersten Rechnung für seinen ersten Auftrag gab es Schwierigkeiten: Der Kunde zahlte nicht.

Was ist passiert?

Im Februar dieses Jahres nahm ich einen Auftrag von einem Ingenieurbüro in München an. Es war mein erster großer Auftrag, und ich war recht euphorisch, dass es nun endlich losging. Ich sollte die Konstruktionsabteilung vor Ort unterstützen. Die Bestellung lief über drei Monate mit Option auf Verlängerung. Mün-

* Name geändert

chen ist ungefähr 200 Kilometer von meinem Wohnort entfernt, zu weit, um täglich zu pendeln, und ich nahm mir in München ein Hotel. Das Arbeiten mit meinen Kollegen im Projektteam war sehr angenehm, und von meinem Auftraggeber bekam ich Lob und Anerkennung. Nach dem ersten Monat stellte ich dann eine Rechnung – doch es passierte nichts. Rund zwei Wochen später erinnerte ich meine Auftraggeberin mündlich an die Rechnung. Sie antwortete, dass ihr die Zahlungsverzögerung leidtäte, sie aber noch auf den Zahlungseingang eines Kunden wartete. Ich ging davon aus, dass es sich dabei um zwei bis drei Tage handeln würde. In den nächsten Tagen hörte ich ein Gespräch von Angestellten, die sich darüber austauschten, dass sie seit zwei Monaten kein Gehalt erhalten hatten. Dazu gab es weitere Hinweise, die auf eine Zahlungsunfähigkeit des Kunden hindeuteten.

Was haben Sie dann unternommen?

Ich sah mich gezwungen, in die Offensive zu gehen. Die Kosten für Kredit, Hotel, Fahrt und Verpflegung belasteten mein Konto. Nach rund dreieinhalb Wochen suchte ich erneut die Aussprache mit meiner Auftraggeberin. Sie nahm meine Rede teilnahmslos hin, ohne irgendwie zu reagieren. Ich setzte ihr eine Frist bis zum Monatsende – andernfalls würde ich die Arbeit einstellen. Bis zu dem Tag, an dem die Frist ablief, hatte das Unternehmen nicht bezahlt, die Chefin war an diesem Tag nicht im Büro. Ich hatte den Eindruck, sie wollte mir aus dem Weg gehen. Dann tat ich das, was ich eigentlich nicht tun wollte: Ich räumte meinen Arbeitsplatz. Was blieb mir anderes übrig? Sollte ich weiter für einen Kunden arbeiten, der anscheinend kurz vor der Insolvenz stand, sodass ich nicht sicher sein konnte, jemals mein Geld zu sehen? Betriebswirtschaftlich gab es für mich nur den Weg, sofort die Notbremse zu ziehen.

Haben Sie denn nicht weiter das Gespräch gesucht?

Doch, natürlich. Ich schrieb eine E-Mail und bot der Auftraggeberin an, zu zahlen und mich wieder ins Projekt zurückzuholen. Ich wusste, dass sich dieses Projekt in einer kritischen Phase befand und der Ausfall einer Arbeitskraft das Scheitern bedeuten konnte. In einem Telefonat mit mir lehnte die Geschäftsführung das jedoch ab, und ich setzte nochmals eine einwöchige Zahlungsfrist. Am Tag darauf schickte ich eine Mahnung per Einschreiben und kündigte bei Nichtzahlung die Übergabe des Falls an einen Anwalt an. Als der Kunde diese Frist wiederum versäumte, tat ich, was ich angekündigt hatte. Beim Anwalt musste ich erst einmal in Vorkasse gehen. Das Verfahren endete mit der Zustellung des Mahnbescheids über das Amtsgericht – danach zahlte der Kunde endlich.

War es tatsächlich nötig, dass Sie sich einen Anwalt genommen haben?

Ja, denn vorher wurde ich immer nur vertröstet, und der Kunde hat überhaupt nicht reagiert, das hat mich Nerven gekostet. Und die Anwaltskosten von rund 1.500 Euro musste der Kunde bezahlen.

Woher kannten Sie den Anwalt?

Er hatte mir geholfen, meine Allgemeinen Geschäftsbedingungen (AGB) auszuarbeiten; daher kannte ich ihn und habe ihn auch in diesem Fall um Unterstützung gebeten.

Was raten Sie anderen Selbständigen?

Ich kann nur jedem Gründer empfehlen, eigene AGB aufzustellen und sich dabei von einem Anwalt beraten zu lassen. Wenn Kunden nicht zahlen, sollte man versuchen, mit ihnen zu sprechen, und wenn das nichts bringt, zeitnah einen Anwalt einschalten. Man darf keinesfalls warten, bis man selbst zahlungsunfähig ist.

Reklamationen und Beschwerden von Kunden

Ihr Telefon klingelt, ein sehr wichtiger, sehr verärgertes Kunde ist in der Leitung. Was tun? Bitten Sie in einem solchen Moment Ihren Gesprächspartner darum, so viele Details zum Sachverhalt wie möglich zu schildern. Fragen Sie ihn, welche Reaktion er von Ihnen und Ihrem Unternehmen erwartet, und notieren Sie seine Antworten.

Lassen Sie sich nicht von seinem Ärger anstecken, sondern beschäftigen Sie sich stattdessen damit, sein Anliegen richtig zu verstehen, und fragen Sie wenn nötig nach. So zeigen Sie Ihrem Gegenüber, dass Sie ihn und seine Beschwerde ernst nehmen. Denken Sie während des Telefonats daran, dass dieser Kunde positiv und wertvoll für Ihre Firma ist – weil er schließlich das Überleben Ihres Unternehmens sichert. Bemühen Sie sich daher darum, eine für beide Seiten akzeptable Lösung zu finden. Wenn man auf Beschwerden professionell reagiert und in einer solchen Situation dem Fehler auf den Grund geht, entwickeln sich die Betroffenen in vielen Fällen zu besonders zufriedenen Kunden, die bereits im Verlauf eines Beschwerdegesprächs Zusatzkäufe erledigen und Sie als Anbieter gern an andere weiterempfehlen.

Enttäuschung nach der Gründung mit Partnern

Das große Ziel „gemeinsame Firma“ hat Sie und Ihre Mitgründer zusammengeschweißt, und dann das: Eigentlich hatten Sie sich die Zusammenarbeit mit Ihren Partnern anders vorgestellt. Die halten jetzt nämlich Verabredungen und Absprachen nicht ein und liefern Arbeit in einer Qualität ab, für die Sie vor den Kunden nicht geradestehen wollen.

Auch wenn es unangenehm ist, solche Konflikte müssen geklärt werden. Sie müssen sich mit Ihren Mitgründern auseinandersetzen und besprechen, wie sich die einzelnen Teammitglieder die Zusammenarbeit vorstellen und welche Probleme tatsächlich auftreten. Und falls am Ende herauskommt, dass sich die Vorstellungen nicht zusammenbringen lassen, ist ein Ende mit Schrecken besser als ein Schrecken ohne Ende.

Diskussionen um die Arbeitszeit und das Engagement von Mitarbeitern

Vielen Gründern liegt sehr daran, zu ihren Mitarbeitern ein gutes Verhältnis zu haben. Gerade Frauen pflegen in der Euphorie des Starts oft eine freundschaftliche Beziehung zu ihren Angestellten und sind viel zu nett. Sie wollen keine klassische Chefposition einnehmen und sind der Meinung, dass die Mitarbeiter doch selbst sehen, was wie zu tun ist. Die Realität gestaltet sich häufig anders: Weil für die Mitarbeiter keine klaren Regeln erkennbar sind, nutzen sie das aus, leisten zu wenig oder nehmen sich Sonderrechte heraus. Spätestens dann ist der Zeitpunkt für Gründer und Gründerinnen gekommen, sich einmal Gedanken über den eigenen Führungsstil zu machen.

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, Mitarbeiter zu führen. Der Sozialpsychologe Kurt Lewin unterschied drei grundlegend unterschiedliche Führungsstile, und dieses Modell ist auch heute noch hilfreich.

- **Autoritäre Führung:** Der Vorgesetzte ordnet an.
- **Demokratische beziehungsweise kooperative Führung:** Der Vorgesetzte bezieht die Mitarbeiter in seine Entscheidungen mit ein.
- **Laissez-faire-Führung:** Der Vorgesetzte lässt seine Mitarbeiter nach deren Gutdünken handeln und mischt sich kaum ein.

Heute gilt: Als optimal wird der situative Führungsstil angesehen. Das bedeutet, die Art der Führung hängt von der jeweiligen Situation ab und kann dann jeweils autoritär oder kooperativ sein.

Doch vielen Gründern fehlt die Erfahrung als Führungskraft, und sie wissen nicht, wie sie nun mit ihren Mitarbeitern umgehen sollen. Das kann dazu führen, dass sie sich nicht trauen, den Mitarbeitern Grenzen zu setzen, und diese dann die Laissez-faire-Haltung ausnutzen, die im Unternehmen herrscht. Viele Gründer haben auch nicht gelernt, richtig zu delegieren, sodass den Mitarbeitern nicht klar ist, worin genau ihre Aufgabe besteht. Andere legen ihre eigene unternehmerische Haltung als Maßstab zugrunde und können nicht verstehen, warum ihre Mitarbeiter nicht genauso agiert wie sie selbst arbeiten.

Wie sieht es bei Ihnen aus? Erwarten Sie vielleicht auch ein bisschen zu viel? Andererseits haben Sie durchaus das Recht, die Mitarbeiter zu fordern. In diesem wie in den anderen Fällen geht es darum, den Mitarbeitern zu vermitteln, dass Sie als Vorgesetzte/r nicht zufrieden sind. Dann ist es an Ihnen, genau darzulegen, was die Betroffenen anders machen sollen. So ein Gespräch erfordert eine besonders gründliche Vorbereitung, da es nicht damit getan ist, dass Sie pauschal Ihre Unzufriedenheit erklären. Sie müssen sich überlegen, mit welchen Beispielen Sie im Einzelnen veranschaulichen können, was exakt Sie in Zukunft anders haben wollen.



Im Gespräch

Lena Sprenger arbeitet als Geschäftsführerin bei einer Unternehmensberatung, die Non-Profit-Organisationen als Kunden hat. Neben den insgesamt vier Geschäftsführern gibt es fünf freiberufliche Berater sowie eine festangestellte Assistentin. Die Zusammenarbeit mit den Beratern klappt gut – die mit der Assistentin leider nicht. Immer wieder wird diese Stelle frei und muss neu besetzt werden, was auch gerade jetzt wieder der Fall ist.

Was ist das Problem mit Ihrer Assistentin?

Wir sind ein kleines Team und erwarten auch von unseren Mitarbeitern ein ähnlich großes Engagement und den Ehrgeiz, den wir als Unternehmer an den Tag le-

gen. Unsere jetzige Assistentin denkt in manchen Punkten nicht mit. Sie legt zum Beispiel Tabellen in einer Form an, dass wir hinterher mit den Daten nicht weiterarbeiten können. Sie ist zwar bemüht, aber sie hat nicht wirklich den Ehrgeiz mitzudenken, obwohl wir ihr immer wieder gesagt haben, was wir brauchen. Sie hat uns auch nicht gezeigt, dass sie bereit ist, etwas dazuzulernen.

Vielleicht ist sie überfordert?

Ja, das hat sie selbst auch gesagt. Sie hat ganz schnell das Gefühl, unter Druck gesetzt zu werden, obwohl wir das überhaupt nicht beabsichtigen. Deshalb geht sie jetzt auch lieber ganz, obwohl wir ihr noch drei Monate lang eine Chance gegeben hätten.

Liegt auch ein Teil der Verantwortung für diese Situation bei Ihnen gemeinsam als Unternehmer-Team?

Ja, wir haben am Anfang nicht deutlich genug gesagt, was wir genau verlangen. Wir sind einfach von unserem eigenen unternehmerischen Anspruch ausgegangen und haben aber übersehen, dass Arbeitnehmer den nicht selbstverständlich mitbringen.

Was wollen Sie jetzt ändern?

Wir haben Arbeitsplatzbeschreibungen erstellt. So können wir klarer vermitteln, was wir wollen und was fürs Unternehmen wichtig ist. Wir können so aber auch besser delegieren und die Arbeitsergebnisse leichter überprüfen, sodass wir frühzeitig eingreifen können. Da wir nicht Einzelaufgabe für Einzelaufgabe vergeben möchten, ist es wichtig, dass wir ganz deutlich die Ziele vorgeben.

Verhandlungen mit Lieferanten und Dienstleistern über Preise, Termine oder Qualitätskontrollen

Darüber hinaus gibt es Situationen, in denen Sie als Gründer oder Selbständiger der Kunde sind – zum Beispiel gegenüber Ihren Lieferanten und Dienstleistern. Was tun, wenn Sie von denen eigentlich mehr erwartet haben? Wie können Sie Lieferanten und Dienstleister dazu bringen, das zu liefern, was Sie als Kunde haben wollen?

Auch hier sind Sie gefordert, sich mit Ihren Lieferanten und Dienstleistern über Ihre Vorstellungen auseinanderzusetzen und zu versuchen, eine verlässliche Beziehung aufzubauen. Dazu gehört zum Beispiel zu trainie-

ren, dass die andere Seite Bescheid sagt, wenn Termine nicht eingehalten werden können oder Lieferungen nicht vollständig beziehungsweise fehlerhaft sind. Wenn beispielsweise Ihre Webdesignerin zwar ein grafisch geschultes Auge hat, auf Ihrer Homepage aber immer wieder Texte falsch umbrochen sind, sodass Trennungsfehler auftauchen, kann es nicht sein, dass Sie Korrektur lesen und dann rückmelden, was verbessert werden soll. Stattdessen sollten Sie mit der Webdesignerin ein Gespräch darüber führen, wie sie selbst sicherstellt, dass solche Fehler in Zukunft nicht mehr auftreten.

Rechtliche Konflikte mit Wettbewerbern

Freiberuflich tätig zu sein oder ein eigenes Unternehmen zu führen bedeutet immer, dass rechtliche Probleme auf einen zukommen können. Plötzlich stellen Sie zum Beispiel fest, dass jemand in seiner Webadresse Ihren Namen benutzt.

Was Sie dagegen tun können, auch ohne Anwälte und Gerichte einzuschalten, ist eine ganze Menge, wenn Sie geübt in Konfliktgesprächen sind. Wenn Sie sich im Guten einigen, finden Sie dabei manchmal sogar neue Geschäftspartner. Und wenn es am Ende doch einmal nur noch um eine Lösungssuche mithilfe von Anwälten und Gerichten gehen sollte, werden Sie sich auf jeden Fall besser fühlen, wenn Sie sich sagen können, dass Sie bis dahin bereits alle anderen Möglichkeiten, den Konflikt zu lösen, ausgelotet haben.

Ganz wichtig: Um welche Konfliktsituation es sich auch immer handelt, die Mechanismen, die dabei wirken, sind meist dieselben. Daher gibt es kein Patentrezept, wie Selbständige eine bestimmte Situation lösen können, sondern nur Regeln, mit denen sich Konflikte bearbeiten lassen. Zwar wäre ein Patentrezept eine feine Sache, doch machen Sie sich noch einmal klar: Jeder, der anfängt, sich mit der Lösung seiner Konflikte zu beschäftigen, profitiert selbst davon. Während anfangs eher die Ängste im Vordergrund stehen und die Unsicherheit groß ist, wie man problematische Themen überhaupt ansprechen soll, tritt später ein Übungseffekt ein. Es wird so immer leichter, sich den Konflikten zu stellen und sie anzugehen. Und sie rauben immer weniger Energie, die Sie dringend für Ihre anderen Tätigkeiten als Gründer oder Selbständige brauchen.