



Pressestimmen



**impulse im März 2024 | 1**



TEILEN

Scannen Sie den QR-Code  
und teilen Sie diesen Artikel  
mit anderen



# Kunden ablehnen

**VERTRIEB** Sie können keine neuen Aufträge mehr annehmen? Sieben Tipps, wie Sie Absagen an Kunden so formulieren, dass Sie niemanden verärgern und den guten Ruf Ihres Unternehmens wahren

Text: Christoph Henn

**D**er Auftrag klingt interessant, der Kunde wirkt sympathisch – und dennoch kommt die Anfrage höchst ungelegen, weil das Auftragsbuch voll ist und viele Mitarbeitende krank sind. Ob aus Kapazitätsgründen, bei Lieferengpässen oder weil der Auftrag nicht zur Firmenstrategie passt, es gibt viele Gründe, Kunden abzulehnen. Doch wie sagt man ab, ohne Interessenten für immer zu vergraulen? Sieben Tipps für wertschätzende und unmissverständliche Absagen und wann eine Notlüge angebracht ist.

hin“, wirkt überheblich. „Dann riskieren Sie, dass der Interessent nichts mehr von Ihnen wissen will, wenn die Auftragslage einmal schlechter ist“, sagt Klaus Steinseifer aus dem baden-württembergischen Hemmingen. Der Malermeister führte selbst eine Firma und lehnte oft Kundenanfragen ab. Heute gibt er seine Erfahrungen als Berater an Betriebe weiter.

Wenn die Kapazitäten fehlen, rät er dazu, Bedauern auszudrücken und Verständnis zu gewinnen, etwa so: „Es tut uns sehr leid, aber unser Terminkalender bietet derzeit keinen Spielraum dafür. Sie verstehen sicherlich, dass wir bereits vereinbarte Termine nicht verschieben können – das würden Sie als Kunde wahrscheinlich auch nicht wollen.“

## 1.

### Höflich bleiben

Auch wenn Sie in der komfortablen Lage sind, viele Aufträge zu haben, versteht es sich von selbst, Kunden die Absage nicht vor den Latz zu knallen. Wer beispielsweise einen Auftrag mit der Begründung ablehnt, der sei einfach „zu klein für uns“ oder mit einem Lachen erklärt, man sei „in den nächsten Wochen voll bis oben

## 2.

### Nicht rechtfertigen

Die Höflichkeit sollte nicht dazu führen, dass die Entscheidung durch allzu weiche und entschuldigende Formulierungen verwässert ➤

MÄRZ 2024 **impulse** 67

impulse im März 2024 | 2

wird. Andernfalls bekommt die Kundin das Gefühl, dass sie vielleicht doch noch zum Zug kommt, was die Situation verkomplizieren kann.

„Sprechen Sie nicht zu viel im Konjunktiv, rechtfertigen Sie sich nicht übermäßig, sondern bringen Sie unmissverständlich zum Ausdruck, dass Sie den Auftrag nicht übernehmen werden“, sagt Wiebke Wetzels, Trainerin für Kundenkommunikation aus Wiesloch bei Heidelberg, die sich oft in ihrer Beratung mit der Frage beschäftigt, wie Firmen Kundenanfragen elegant ablehnen können.

nur, wenn es an Zeit und Personal mangelt, sondern auch, wenn der Kunde unrealistische Preisvorstellungen hat und feilschen will. Zum Beispiel könnten Sie sagen: „Mir ist es wichtig, stets hohe Qualität zu liefern. Das ist mit Ihrer Preisvorstellung leider nicht vereinbar“, schlägt die Kommunikationstrainerin vor.

Auch wenn das Unternehmen sich einen bestimmten Auftrag nicht zutraut, sollte es transparent damit umgehen. „Gestehen Sie ruhig offen ein, wenn eine Anfrage eine Nummer zu groß für Sie ist“, empfiehlt der Berater Klaus Steinseifer (Formulierungen für verschiedene Ablehnungsgründe zum Download finden Sie auf [impulse.de/kunden-absagen](https://impulse.de/kunden-absagen)).

### 3.

#### Wir-Form wählen

Nicht nur Klarheit, auch Geschlossenheit im Unternehmen ist wichtig, wenn Sie einen Kunden ablehnen, so die Kommunikationstrainerin. Wenn Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen Sätze sagen, wie „Ich würde ja gern, aber mein Chef ist dagegen“, wirft das ein schlechtes Licht auf die Zustände im Unternehmen und schadet dem Ansehen – im schlimmsten Fall über den einen enttäuschten Kunden hinaus.

„Wenn sich ein Team für ein Nein entschieden hat, sollten nach außen hin auch alle dazu stehen“, betont Wiebke Wetzels. Insofern ist es sinnvoll, Absagen in der Wir-Form zu formulieren. Das bringt automatisch eine gewisse Geschlossenheit zum Ausdruck.

### 4.

#### Ehrlich begründen

Je besser ein Kunde versteht, warum seine Anfrage nicht angenommen wird, desto leichter ist die Absage zu verdauen. „Menschen wollen Erklärungen haben, wenn etwas nicht klappt“, erklärt Wiebke Wetzels. Sie rät dazu, möglichst ehrlich und offen mitzuteilen, warum ein Auftrag abgelehnt wird. Das gilt nicht

### 5.

#### Empfehlung geben

Eine Absage wird auch dann eher akzeptiert, wenn Sie dem Interessenten alternativ ein anderes Unternehmen empfehlen können. Wer auf ein hochwertiges und verlässliches Netzwerk zurückgreifen kann, ist hierbei im Vorteil. So halten Sie die Tür offen für eine künftige Beziehung mit dem Kunden, wenn Sie trotz der Ablehnung weiterhelfen konnten, sagt Klaus Steinseifer.

Der Berater rät aber ab, einfach nur eine Firma zu nennen, die der Interessent „mal kontaktieren“ soll. Das kann sogar zu zusätzlichem Frust beim Kunden führen und dem Ruf des eigenen Betriebs erst recht schaden, wenn das empfohlene Unternehmen den Auftrag selbst nicht annehmen kann.

Steinseifer rät deshalb dazu, selbst initiativ zu werden und den Kontakt im Hintergrund einzufädeln. „Ich habe jemanden im Kopf, der Ihnen statt uns weiterhelfen könnte. Die Kollegen werden sich innerhalb von 24 Stunden bei Ihnen melden“, könnte die Botschaft an die Interessentin lauten. So lässt sich vorab klären, wer aus dem eigenen Netzwerk die Anfrage am besten und zur Zufriedenheit des Kunden übernehmen kann.

„Das funktioniert natürlich nur, wenn man über gute Kontakte zu Wettbewerbern verfügt sowie zu Firmen, deren Leistungsangebot das

eigene ergänzt“, sagt Klaus Steinseifer und fügt hinzu: „Leider vernachlässigen viele Unternehmen das Netzwerken sträflich und schaden sich damit am Ende selbst.“

## 6.

### Zur Not auch lügen

Wie kann ich Interessenten absagen, die mir von vornherein unsympathisch sind oder bei denen ich ein schlechtes Bauchgefühl habe? Hier ist Ehrlichkeit nicht angebracht. In solchen Fällen halten die Experten Wiebke Wetzels und Klaus Steinseifer die Notlüge für legitim. Doch Vorsicht: „Lügen kommen vielleicht irgendwann ans Licht, und dann wird es erst recht unangenehm“, warnt Wetzels. Deshalb sollten Sie vorher genau überlegen, was Sie sagen. Wer beispielsweise bestimmte Leistungen pauschal ablehnt („nicht Teil unseres Leistungskatalogs“) und das Gleiche für jemand anderen dann doch übernimmt, macht sich unglaubwürdig.

Besser sei es hingegen, sich auf einen temporären Engpass zu berufen. „Wenn mir ein Kunde auf den Wecker geht, würde ich freundlich, aber bestimmt sagen, dass die Firma leider zu ausgelastet ist, um den Auftrag zu übernehmen“, empfiehlt Klaus Steinseifer.

## 7.

### A-Kunden bedienen

Ein bisschen anders liegen die Dinge, wenn die unpassende Anfrage von einem Stammkunden kommt, der viel Umsatz bringt. „Es kostet sehr viel Geld, einen Bestandskunden zu verlieren“, sagt Wiebke Wetzels. Sie empfiehlt, grundsätzlich ein persönliches Gespräch zu vereinbaren, in dem die Kundin oder der Kunde genau erfährt, warum die angefragte Leistung nicht zum gewünschten Zeitpunkt zu erbringen ist. „Zugleich sollten Sie einen Alternativtermin

anbieten, mit dem der Kunde gut leben kann“, sagt die Kundenkommunikationstrainerin.

Noch einen Schritt weiter würde der Experte Steinseifer gehen, zumindest wenn es sich um einen sogenannten A-Kunden handelt: „Wenn ein Top-Kunde anfragt, sollte man im Prinzip alles andere fallen lassen und sofort herausfinden, wie zeitkritisch die Anfrage ist.“

Wenn sich der Auftrag aus Kundensicht nicht verschieben lässt, rät Steinseifer dazu, gegenüber den anderen Kunden in den sauren Apfel zu beißen – und deren Termine möglichst behutsam zu verschieben. Auch hier hält er im Zweifel eine Notlüge für legitim. „Spontane Verschiebungen lassen sich zum Beispiel mit unerwartetem Krankenstand begründen“, sagt der Berater. „Das ist vielleicht nicht die feine Art, aber sicherlich besser, als einen A-Kunden zu verlieren.“

Eine „Besser-als-Argumentation“ kann grundsätzlich dabei helfen, neue Kunden und Kundinnen abzulehnen. Denn wer sich bewusst macht, welche negativen Folgen durch die Absage vermieden werden können – etwa dass andere Kundentermine leiden, dass Personal übermäßig belastet wird oder die Qualität leidet – gewinnt Vertrauen in die eigene Entscheidung. Folglich fällt es auch leichter, die richtigen Worte zu finden. ■

**UNTERM STRICH** Wer Kunden ablehnen will, sollte ummissverständlich und ehrlich die Gründe kommunizieren. Nur in wenigen Situationen sind auch Notlügen angebracht.

DU BIST RAUS



#### MUSTERVORLAGE

Sie wollen einem Kunden absagen? Hier finden Sie passende Formulierungen zum Download: [impulse.de/kunden-absagen](https://impulse.de/kunden-absagen)

