

Management - 19. August 2025

hm+ Erfahrungen eines Unternehmers aus dem Innenausbau und Messebau

Erfolgsfaktoren für den Umgang mit Großkunden: „Ich hatte Angst, dass die mir die Ohren abreißen“

Wer regelmäßig große Aufträge an Land zieht, hat dadurch viele Vorteile. Doch eine gute Leistung allein reicht nicht, um langfristig mit Großkunden zusammenzuarbeiten. Die wichtigsten sechs Erfolgsfaktoren für das Geschäft mit Großprojekten – anschaulich erklärt am Beispiel der Schurig GmbH, das Innenausbau und Messebau-Unternehmen von Klaus Schurig in Bönningheim.

Von Moritz Kudermann und Sarah Neu



Klaus Schurig, Geschäftsführer der auf hochwertigen Innenausbau und Messebau spezialisierten Schurig GmbH in Bönningheim, hat im Umgang mit Großkunden schon viel erlebt – und kennt die Tücken bei Großprojekten aus Erfahrung. - © Annette Cardinale

Dieser Freitag im Februar 2019 lief für **Klaus Schurig** alles andere als glatt. Schurig ist Geschäftsführer des gleichnamigen **Innenausbau- und Messebau-Unternehmens im schwäbischen Bönningheim**. Und jetzt saß er auf heißen Kohlen. Eigentlich hätte der Stand für die Premiumküchenmarke Gaggenau auf der **Messe in Los Angeles** schon vor mehr als einer Woche vom Containerschiff abgeladen werden sollen. Doch das Schiff war erst zu spät dran, dann konnte es wegen eines Schadens nicht im Hafen von Los Angeles anlegen. Inzwischen waren es nur noch drei Tage bis zum Start der Messe. Wäre es ein normaler mittelständischer Kunde und eine Messe irgendwo in Deutschland – dann hätte Schurig vermutlich schnell etwas improvisiert. Aber eine Messe in Übersee. Mit einem Stand für den Großkunden Gaggenau? „**Ich hatte Angst, dass die mir die Ohren abreißen**“, erinnert sich der 58-Jährige. „**Der Kunde war viel zu wichtig, um ihn zu verlieren.**“ Und so begann er mit seinem Team aus Schreibern an einer anderen Lösung zu feilen.

Wichtigster Vorteil bei Großkunden: Hohes Umsatzvolumen mit nur einem Kunden statt aufwendige Kleinaufträge

Wer mit Großkunden arbeiten möchte, verspricht sich davon in den meisten Fällen vor allem beträchtliche Umsätze. „**Im Gegensatz zu normalen Kunden bestellen große Auftraggeber nicht nur ein paar Türen für ein Haus, sondern eher gleich 1.000 Türen für ein Bürogebäude**“, erklärt Stefan Maier, betriebswirtschaftlicher Berater der **Handwerkskammer Stuttgart**. Das bringt nicht nur hohe Einnahmen, sondern auch den Vorteil, nicht ständig neue Abnehmer anwerben zu müssen, erklärt der Experte. Außerdem geht im Verhältnis weniger Zeit für die Verwaltung drauf. Besonders diesen Aspekt schätzt auch Klaus Schurig. „**Wenn ich mich einmal in ein großes Projekt einarbeite, ist das weniger Aufwand, als wenn ich das jedes Mal für kleine Projekte erneut tun muss**“, sagt er. Konkret heißt das: Weniger unbezahlte Bürozeit, mehr Zeit für die eigentliche Arbeit.

Größte Nachteile bei Großkunden: Hohe finanzielle Vorleistungen und lange Zahlungsziele

Doch die Arbeit mit Großkunden birgt auch Risiken – vor allem, wenn der Auftragnehmer ein kleineres Unternehmen ist. Für große **Aufträge** müssen Betriebe vor allem bei der Materialbeschaffung erst einmal mit viel Geld in Vorleistung gehen. „**Damit das funktioniert, müssen sie liquide sein**“, sagt Handwerkskammer-Berater Maier. Können sie das nicht, sollten sie vor Vertragsabschluss unbedingt prüfen, zu welchen Konditionen sie an Fremdkapital kommen können. Der Experte beobachtet, dass **Zahlungsziele in der aktuellen Wirtschaftslage immer länger ausfallen**. Häufig erhalten Handwerksbetriebe erst nach 60 Tagen das Geld für einen Auftrag. **Bei längeren Projekten ist es deshalb gerade für kleinere Firmen überlebenswichtig, Zwischenzahlungen zu vereinbaren.**

Erfolgsfaktor 1: Personalpuffer für Notfälle einplanen

Auch in der Personalplanung müssen die Betriebe sich umstellen. Denn **gibt es bei einem Großkunden einen kurzfristigen Notfall, ist die Stammebelegschaft ohne Puffer schnell lahmgelegt**. **Joscha Hellwig**, Unternehmensberater für Handwerksbetriebe, rät, maximal 80 bis 90 Prozent der Kapazitäten für bestehende Aufträge einzuplanen. „**Dafür müssen die Firmen natürlich erst mal auf 10 bis 20 Prozent planbaren Umsatz verzichten, was sich viele aktuell nicht leisten wollen oder können**“, sagt er. Doch der Puffer kann sich auszahlen: Wer nämlich in Notsituationen zuverlässig ist, kommt auch eher an das nächste Großprojekt.

WEITERE BEITRÄGE ZU DIESEM ARTIKEL

Geschäftsmodelle im Handwerk:
Wie Sie künftige Märkte
erschließen

VOB: Wie Kommunikation auf
Augenhöhe dabei hilft,
Rechtsstreitigkeiten zu
vermeiden

Souveraen-kommunizieren-
Kommunikation-Handwerk-
Andrea-Eigel-Kolumne-Eigels-
Erfahrung-Erkenntnisse

Übertreiben dürfen Chefs es aber nicht: Insbesondere kleine Handwerksbetriebe machen sich ohnehin schon abhängig, wenn einzelne Auftraggeber einen hohen Anteil ihres Umsatzes ausmachen. **„Sobald das Großprojekt weg ist, hat das ernsthafte Konsequenzen für den Handwerksbetrieb“**, warnt Handwerkskammer-Experte Maier. **„Und in der derzeitigen Wirtschaftslage überlegen viele Unternehmen zweimal, welche Dienstleistungen sie gerade wirklich brauchen“**, ergänzt er.

Erfolgsfaktor 2: Exakte und sorgfältige Kalkulation

Ein weiterer Risikofaktor bei Großprojekten ist die Kalkulation: **„Verschätzt man sich bei fünf Türen, ist das ärgerlich“**, sagt Maier. **„Passiert das bei 1.000 Türen, ist es ein ernstes Problem.“** Das weiß auch Unternehmer Schurig. Er selbst erlebe immer wieder Projektausschreibungen, bei denen sich Konkurrenten aufgrund des Preisdrucks verkalkulieren. **„Dabei ist es gerade bei großen Auftraggebern unabdingbar, seine Kosten ganz genau zu kennen“**, sagt er. **Wer also Preise grob abschätzt und keine genaue Kostenübersicht hat, riskiert hohe Schäden.** Zwar kommt es bei nachträglichen Preiserhöhungen für gewöhnlich nicht zu einer Vertragsstrafe – doch ein Folgeauftrag rückt dann in weite Ferne.

Anders ist es, wenn Betriebe später liefern als ausgemacht. Wenn man bei einem Privatkunden die Deadline reißt, ärgert der sich zwar, aber verkraftet das meist oder lässt mit sich reden. Dann kommt die neue Wohnzimmertür eben zwei Tage später. **Bei einem Großkunden wirft eine verspätete Lieferung womöglich den gesamten Projektplan durcheinander. Die Verspätung zieht dann Verzögerungen und Probleme in allen folgenden Bauphasen nach sich.** Deshalb legen Geschäftskunden häufig im Vorhinein Vertragsstrafen für solche Fälle fest. Und die müssen gerade kleinere Betriebe wegen ihrer schwächeren Verhandlungsposition akzeptieren. **„Der Kleine muss oft die Spielregeln einhalten, die der Große vorgibt“**, erklärt Handwerkskammer-Berater Maier.

Erfolgsfaktor 3: Fehler offen kommunizieren – und nicht bis zur letzten Sekunde warten

Läuft etwas nicht wie geplant, ist es sinnvoll, gleich mit offenen Karten zu spielen. Denn wer viel Geld zahlt, erwartet dafür auch einen entsprechenden Service. Und dazu gehört eine offene Kommunikation. **„Haben Betriebe schlechte Nachrichten zu verkünden, dann schieben sie das oft auf – in der Hoffnung, das Problem löst sich doch noch irgendwie“**, berichtet Unternehmensberater Hellwig. **„Dabei sollten Unternehmen direkt Bescheid sagen, wenn es ein Problem gibt.“** Am besten bieten sie dann gleich eine oder mehrere Lösungen an. **Hat sich der Betrieb zum Beispiel bei der Lieferfrist verschätzt, ist es besser, zu versprechen, dass die Bestellung spätestens am nächsten Morgen bis 10 Uhr fertig ist, statt bis zur letzten Sekunde zu warten und es dann doch nicht zu schaffen.**

Selbstverständlich sollten Betriebe auch kleinere Auftraggeber nicht hinhalten. Bei Großkunden ist das allerdings besonders wichtig. Weiß dieser schon eine Woche vorher, dass er die Lieferung erst später erhält, kann er die nächsten **Schritte frühzeitig umplanen.** Das wird ihn zwar nicht freuen, ist aber besser, als es in letzter Sekunde zu erfahren.

Erfolgsfaktor 4: Regelmäßige Updates und persönlicher Kontakt erwünscht

Auch wenn alles nach Plan läuft, sollten Auftragnehmer ihren Großkunden wöchentlich Statusupdates geben und sie stets über erledigte Teilaufgaben informieren. Wenn sie nichts hören, gehen sie vom Schlimmsten aus. **„Große Auftraggeber müssen sich voll und ganz auf den Betrieb verlassen können“**, sagt Hellwig. Deswegen sind Großkunden bei der [Schurig GmbH](#) Chefsache. Hat ein Großkunde wie Gaggenau eine Frage, läuft der Kontakt direkt über den Inhaber. Wenn es an den Aufbau eines Showrooms oder eines Messestands geht, ist Klaus Schurig selbst mit dabei, überwacht die Arbeiten und ist zur Stelle, wenn es Probleme gibt. **„Der persönliche Kontakt ist entscheidend für die Arbeit mit Großkunden“**, sagt auch Unternehmensberater Hellwig. Ein solches Verhältnis schaffe auf beiden Seiten Vertrauen und erleichtere Absprachen.

Der Experte ergänzt: Handwerker sollten für Großkunden auch kürzere Reaktionszeiten einplanen als bei kleineren Kunden, von denen das Geschäft weniger stark abhängt. **„Das bedeutet nicht, dass die Unternehmen ihre Privatkunden schlecht behandeln sollen“**, sagt Hellwig. **„Bei größeren Auftraggebern müssen sie trotzdem eine Schippe drauflegen.“** Faustregel: Im Idealfall reagiert man innerhalb von zwei Stunden auf Anfragen von Großkunden. Betriebsinhaber müssen davon ausgehen, dass ihr Ansprechpartner auf Kundenseite selbst unter dem Druck seiner Vorgesetzten steht.

Erfolgsfaktor 5: Blenden erlaubt – selbstbewusst auftreten und Stärken hervorheben

Hat sich ein Betrieb dazu entschieden, das Wagnis Großkunde einzugehen, muss er auch sein Marketing entsprechend anpassen, erklärt Unternehmensberater Hellwig. Denn **Großkunden sind B2B-Kunden** (Business-to-Business), **die ganz anders funktionieren als Privatleute**. Potenzielle Großkunden lädt Klaus Schurig daher gern persönlich nach Bönningheim ein. Dort, rund 45 Minuten von Stuttgart entfernt, befindet sich der im Jahr 2020 neu errichtete Firmensitz des Betriebs. Beim Gang durch die Werkstatt lässt Schurig das moderne Gebäude für sich sprechen. Schließlich sei es Aushängeschild der eigenen Leistung. **„Unsere Kunden sollen sehen, dass wir Qualität herstellen.“** Auch die Webseite des Betriebs sieht aus wie der Auftritt eines weitaus größeren Unternehmens, obwohl der Messe- und Ladenbauer nur 35 Angestellte hat. Sie zeigt Referenzprojekte aus der ganzen Welt, stets bebildert mit hochprofessionellen Fotos. Die Seite hat Schurig 2020 neu designen lassen, zusammen mit dem minimalistischen Logo.

Ein Paradebeispiel, wie Berater Hellwig findet: **„Die Webseite muss aussehen, als sei man der größte und kompetenteste Anbieter für eine Leistung in der Region.“** Ein bisschen blenden dürfen Betriebe also. Und sollen sie sogar. Das bedeute natürlich nicht, leere Versprechungen zu machen. **„Außen hui – aber innen trotzdem nicht gleich pfui“**, sagt der Unternehmensberater. Denn hinter der gut gepflegten Webseite sollte dann auch tatsächlich ein Top-Service stecken.

Erfolgsfaktor 6: Ohne Murren auch mal die Extrameile gehen

Großkunden erwarten überdurchschnittliches Engagement von ihren Lieferanten – das weiß Unternehmer Schurig nur zu gut. An dem schicksalhaften Freitag, drei Tage vor Messebeginn in Los Angeles, kam ihm dann zum Glück noch die rettende Idee. Er wollte sich nicht darauf verlassen, dass das Schiff rechtzeitig anlegen und den Messestand abladen würde. Also schnappte er sich sein Handy, telefonierte stundenlang herum. Über Kontakte organisierte er einen alten Gaggenau-Messestand, der glücklicherweise noch in den USA lagerte. Samstagmorgen wurde er geliefert, dann begann Schurigs Team unter Hochdruck mit den Anpassungen. Der Notfallplan ging auf: Sonntagabend war der Messestand fertig, gerade noch rechtzeitig vor dem Messebeginn am nächsten Morgen. Und der Kunde war überglücklich. **„Wir wurden als Helden abgefeiert“**, erinnert sich der Unternehmer. Heute lacht er darüber und sagt bescheiden: **„Für einen unserer Stammkunden haben wir das gerne gemacht.“**

Checkliste: Die besten Tipps für Ihre Kommunikation mit Großkunden

Während bei Privatkunden auch knappe Telefonate und formlose Mails reichen, sollten Unternehmer bei großen Auftraggebern auch mal die Extrameile gehen und proaktiv nachfragen, ob alles zur Zufriedenheit läuft.

- 1 | Antworten Sie als Chef** schnell und persönlich auf Mails und Telefonate. Das baut Vertrauen auf und zeigt dem Kunden, wie ernst es Ihnen ist.

- 2 Sammeln Sie alle relevanten Informationen** beim Kunden auf einmal ein. Geben Sie früh Bescheid, welche Daten Sie für den Auftrag brauchen - und geben Sie Ihrem Kunden dafür etwas Zeit. Er muss die Angaben vielleicht in verschiedenen Abteilungen abfragen.
- 3 Seien Sie erreichbar.** Auch und besonders bei Notfällen müssen Sie Verlässlichkeit beweisen – und das im Zweifel auch außerhalb der Geschäftszeiten.
- 4 Liefern Sie Statusberichte.** Denn auch Ihr Ansprechpartner hat wahrscheinlich einen Vorgesetzten, dem er immer wieder Rechenschaft ablegen muss.
- 5 Fragen Sie regelmäßig**, ob der Kunde zufrieden ist. Nur weil er nichts sagt, heißt das nicht, dass alles gut läuft.
- 6 Vereinbaren Sie feste Review-Termine** für langfristige Projekte. Der regelmäßige Austausch bietet Ihnen die Möglichkeit, proaktiv Themen und weitere Schritte zu besprechen und dem Kunden offene Fragen zu klären oder Kritikpunkte anzusprechen.
- 7 Gibt es Probleme**, melden Sie sich sofort und schlagen Sie direkt mehrere Lösungen vor. Das zeigt: Sie denken mit und kommunizieren transparent.
- 8 Planen Sie konkrete Meilensteine.** Die Datumsangaben helfen Ihrem Kunden bei der Planung und vermitteln Sicherheit.
- 9 Versprechen Sie nichts**, was Sie nicht halten können. Das schadet Ihrer Glaubwürdigkeit.

Zugehörige Themenseiten:

[Auftragsabwicklung](#), [Auftragsspitzen](#), [Kundenbindung](#), [Liquiditätsmanagement](#), [Messen](#) und [Verkaufsgespräche](#)