



eBook

Kundenrückgewinnung in fünf Schritten

Die Neukunden-Gewinnung ist aufgrund gesättigter Märkte in vielen Branchen ausgereizt. Auch die Bestandskundenpflege wird zunehmend beschwerlich. Denn wir haben es mit einem neuen Phänomen zu tun: den flüchtenden Kunden. Klassische Bindungsstrategien funktionieren nicht mehr. Die Wechselbereitschaft ist sozial akzeptiert. Und sie steigt dramatisch. Da bleibt nur noch die dritte Säule im Kundenmanagement: die Rückgewinnung verlorener Kunden. Darin steckt ein noch weitgehend unentdecktes Ertragspotenzial. Dieses eBook zeigt, wie dieser Schatz zu heben ist.

Unternehmen wollen mehr Umsatz? Sie sollten die teure und aufreibende Jagd nach neuen Kunden mal zurückstellen und sich ihre alten zurückholen! Nur wen? Und wie? Kundenverluste werden, wenn überhaupt registriert, meist tabuisiert oder als Bagateltschaden abgetan. Ein Computer fehlt beim Inventar: großes Trara! Ein Kunde - und damit ein Vielfaches an Wert - fehlt am Ende des Jahres: Schulterzucken! Da kann man nichts machen, passiert halt, suchen wir uns eben Neue.

Aus den Augen – aus dem Sinn

Über seine verlorenen Kunden redet man nicht. Sie sind offensichtlich der lebende Beweis für eine Niederlage. Und wer gibt schon gerne Niederlagen zu? Lieber beschäftigt man sich mit zweifelhaften Siegen im Neukunden-Geschäft - selbst wenn diese mit hohen Streuverlusten und beträchtlichem finanziellen Aufwand teuer erkaufte wurden.

Fast immer lohnt es sich, Zeit und Geld in die Kundenreaktivierung zu investieren. In vielen Punkten ist sie der Neukunden-Akquise sogar deutlich überlegen. So zeigen Untersuchungen und Praxisberichte immer wieder,



- dass die Abschlussquote beim Reaktivieren ehemaliger Kunden meist höher ist als im Neugeschäft.
- dass vergleichsweise weniger Kosten anfallen, wenn verlorene Kunden zurück gewonnen werden, statt neue zu akquirieren.
- dass sowohl die Loyalität als auch die Rentabilität der reaktivierten Kunden oft höher sind als die der neuen Kunden.

Erschreckend ist nun: Nur zwölf Prozent aller Unternehmen betreiben ein systematisches Kundenrückgewinnungsmanagement. 35 Prozent beschäftigen sich überhaupt nicht mit dem Thema. Und 53 Prozent tun das höchstens punktuell. Dies ist das Ergebnis einer repräsentativen Befragung unter 300 Führungskräften der deutschen Wirtschaft im Rahmen des Excellence Barometers 2009. Die professionelle Kundenrückgewinnung muss somit stärker in den Brennpunkt rücken. Sie kann sich zu einem zentralen Wettbewerbsvorteil entwickeln.

Die Facetten des Kundenrückgewinnungsmanagements

Das Kundenrückgewinnungsmanagement beginnt dann, wenn alle Loyalisierungsmaßnahmen erfolglos blieben, wenn also der Kunde die Geschäftsbeziehung offiziell beendet oder das Unternehmen stillschweigend verlassen hat. Demnach ergeben sich zwei Ansatzpunkte:

- das Kündigungsmanagement mit dem Ziel des Abwehrens beziehungsweise der Rücknahme von Kündigungen
- das Revitalisierungsmanagement mit dem Ziel der Wiederaufnahme der abgebrochenen beziehungsweise eingeschlafenen Geschäftsbeziehung.

Immer geht es dabei um die überlebenswichtige Frage: Wie können wir in Zukunft die Verluste profitabler Kunden vermeiden sowie bei den reaktivierten Kunden eine dauerhafte ‚zweite. Loyalität‘ aufbauen?

Der Prozess des Kundenrückgewinnungsmanagements

Der Prozess des Rückgewinnungsmanagements lässt sich in fünf Schritten darstellen:

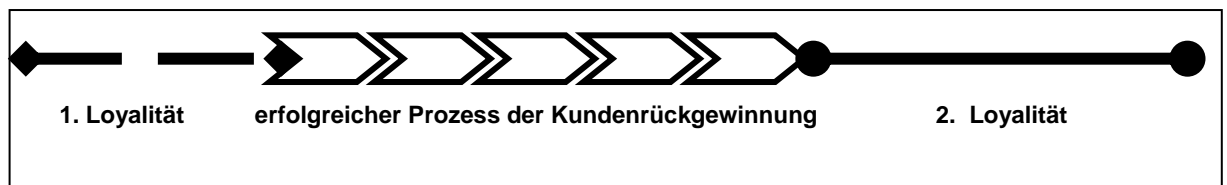
1. Identifizierung der verlorenen beziehungsweise 'schlafenden' Kunden
2. Analyse der Verlustursachen



3. Planung und Umsetzung von Rückgewinnungsmaßnahmen
4. Erfolgskontrolle und Optimierung
5. Prävention beziehungsweise Aufbau der ‚zweiten Loyalität‘

Alle Maßnahmen zielen letztlich auf den fünften Schritt: der Prävention von Kundenverlusten. Denn noch besser als verlorene Kunden zu reaktivieren ist es natürlich, erst gar keine zu verlieren. Je länger ein Unternehmen einen rentablen Kunden hält, desto mehr Gewinn kann es durch ihn erzielen.

Oberstes Ziel sollte es daher sein, möglichst keinen einzigen profitablen Kunden zu verlieren, den man behalten will. Und bei den zurück gewonnenen Kunden gilt es, eine ‚zweite Loyalität‘ aufzubauen. Das heißt: die Gründe (diesmal) zu bleiben sind besser als die Gründe (wieder) zu gehen. Eine dritte Chance gibt es nämlich so gut wie nie.



Alle Erkenntnisse aus dem Prozess des Kundenrückgewinnungsmanagements führen zu präventiven Maßnahmen, um zukünftige Kundenabwanderungen zu minimieren beziehungsweise eine ‚zweite Loyalität‘ aufzubauen.

1. Schritt: So identifizieren Sie verlorene und 'schlafende' Kunden

Verlorene Kunden sind oftmals vergessene Kunden. Oder sie werden als ‚Karteileiche‘ einfach aus der Datenbank gelöscht. Dabei schlummert im Ex-Kundenkreis ein beträchtliches Ertragspotenzial. Doch bevor man mit Rückhol-Aktivitäten beginnt, gilt es zunächst festzustellen, wen man überhaupt verloren hat.

Unter den Kunden, die verlustig gehen, gibt es leise und laute Kündiger, geräuschvolle Reklamierer und heimliche Abwanderer. Es gibt Kunden, die ihre Aktivitäten auf nahezu Null herunterfahren. Es gibt die, die ihre Verträge nicht verlängern. Und es gibt die vorübergehend oder dauerhaft abstinenten Kunden, die so genannten ‚Schläfer‘.



Um verlorene Kunden zu orten, muss also zunächst geklärt werden, wer ab wann als verloren gilt. Das hört sich trivial an, ist es aber nicht. Denn bei weitem nicht in jeder Branche spricht der Kunde seine Entscheidung, ein Unternehmen zu verlassen, durch eine mündliche oder schriftliche Kündigung aus. So werden beispielsweise Versender von Trendmode ihre Kunden schon dann als inaktiv erklären, wenn sie mehr als ein halbes Jahr lang nichts mehr gekauft haben.

Auf Warnsignale achten

Erfahrene Betreuer mit Gespür für die leisen Töne können ein drohendes Abwandern erkennen, bevor es zu spät ist. Wer die Anzeichen richtig deutet, kann gefährdete Kundenbeziehungen noch rechtzeitig stabilisieren. In jedem Fall ist es hilfreich, die in der eigenen Branche üblichen Abwanderungssignale zu sammeln und regelmäßig mit dem Kundenverhalten abzugleichen.

Sie haben einen leisen Verdacht? Natürlich kann man nicht mit der Tür ins Haus fallen, sondern wird versuchen, sachte vorzufühlen. Fragen Sie beispielsweise: „Gibt es etwas, lieber Kunde, das wir für Sie dringend verbessern sollten?“ Die Antwort des Kunden ist ausweichend und klingt wenig plausibel? Seine Körpersprache spricht Bände? Dann werden Sie hellwach!

Handeln Sie, bevor es zu spät ist! Sprechen Sie jedoch keine Anschuldigungen und Vorwürfe aus, sondern benutzen Sie eine Ich-Botschaft, in etwa so: „Also, es kann ja sein, dass ich mich irre, aber ich habe irgendwie das unbestimmte Gefühl, Sie schauen nach den Kirschen in Nachbars Garten. Oder liege ich damit *völlig* falsch?“ Betonen Sie dabei das Wort ‚völlig‘. Es ist Ihr Lockvogel.

Weshalb ich die Redewendung ‚es kann ja sein, das ich mich irre‘ vorschlage? Vielleicht irren Sie sich wirklich! „Wir Menschen neigen alle zu der Annahme, dass die Gegenseite immer das tut, was wir selbst befürchten“, heißt es dazu im *Harvard-Konzept*. Und so, wie Sie gerade mit Samtpfötchen herangeschlichen sind, so schleichen Sie wieder davon, wenn der Kunde Entwarnung gibt. Zeigen Sie Erleichterung und drücken Sie Ihre Freude aus, den Kunden auch weiterhin betreuen zu können.

Bei Gefahr sofort reagieren

Vor einer ausgesprochenen Kündigung steht meist die innere Kündigung. Wer etwa unzufrieden ist, denkt sofort über einen Wechsel nach. Dies passiert insbesondere in Zusammenhang mit einer Reklamation. Ein unprofessionelles Beschwerdemanagement ist ein besonders häufiger



Abwanderungsgrund. Wer also Profi in Sachen Reklamationsbearbeitung ist, kann sich so manche unliebsame Kündigung ersparen.

Egal, ob nun das Abwandern still und leise erfolgt oder mit einer schriftlichen Kündigung verbunden ist: Auf Warnhinweise müssen sofort Taten folgen. Wenn die Verträge mit dem neuen Anbieter unter Dach und Fach und die ersten Transaktionen prima gelaufen sind, ist es zu spät. Dann kann man sich erst wieder bei der nächsten Vertragsrunde in Position bringen.

Leider ist in vielen Branchen die Abwicklung einer Kündigung nicht viel mehr als ein technischer Vorgang. In Banken zum Beispiel lernt jeder Mitarbeiter, wie er einen Kündiger korrekt aus dem System ausbucht - nicht aber, wie er ihn durch ein einfühlsames Gespräch dazu bringen kann, die Kündigung zurückzunehmen. Bestätigen Sie eine schriftliche Kündigung also nicht postwendend. Machen Sie zunächst einen Rückholversuch.

Und wenn das nicht fruchtet? Lesen Sie einmal aufmerksam das Anschreiben durch, das Sie verwenden, um den Eingang einer Kündigung zu bestätigen. Ist es ein liebloser, mürrischer, in Amtsdeutsch gehaltener Formbrief? Viele Kündigungsbestätigungen sind, weil maschinell erstellt, nicht einmal unterschrieben. Was für ein Mangel an Wertschätzung! Stellen Sie zumindest sicher, dass der letzte Eindruck ein positiver ist. Dem Kunden muss es beinahe Leid tun, Sie zu verlassen. So halten Sie die Tür zum Wiederkommen offen.

Ein Frühwarnsystem installieren

Beobachtungen über abwanderungskritische Ereignisse lassen sich sukzessive verfeinern, um hieraus Kennzahlen zu entwickeln sowie Prognose-Modelle zu erarbeiten und schließlich ein Frühwarnsystem zu installieren. Aus den unterschiedlichen Verläufen der Kundenhistorie können Eckdaten festgelegt werden, die Hinweise darauf liefern, wann der Kunde ein Ex-Kunde ist oder droht, ein solcher zu werden.

Beobachtet wird beispielsweise das Wiederkauf-Verhalten, die Anzahl und Form der Reklamationen, die vergangene Zeit seit dem letzten Kontakt, ein Rückgang der Bestellmengen, Teilkündigungen, nicht realisierte angekündigte Umsätze und so weiter. Ein Ranking kann den Grad der Gefährdung anzeigen, also die Wahrscheinlichkeit, mit der der beobachtete Kunde geht. Auf der Basis von Reports und Auswertungen lassen sich dann unverzüglich die notwendigen Maßnahmen ergreifen. Gute Kundeninformationssysteme stellen dazu einen sehr vielseitig einsetzbaren Benachrichtigungs- und Aktionsdienst zu Verfügung.



Zum Beispiel bekommt der zuständige Betreuer automatisch ein Telefonat eingetragen mit der Aufgabe, den Kunden anzurufen, wenn der letzte Kontakt schon mehr als zwei Monate zurückliegt. Kreditkarten-Unternehmen und Brokerfirmen beobachten die Umsätze ihrer Kunden. Diese gehen im Allgemeinen zunächst zurück, bevor der Kunde ganz verloren ist. Fallen die Salden unter ein gewisses Niveau, gibt es Alarm. So sorgen Frühwarnsysteme dafür, dass wertvolle Kunden Kunden bleiben.

2. Schritt: Die Analyse der Verlustgründe

Immer schneller dreht sich das Karussell aus Kunden akquirieren, Kunden loyalisieren, Kunden verlieren. Die Frage ist nun: Ist dies ein soziales Phänomen? Oder etwa hausgemacht? Jedenfalls: Nur, wer den wahren Gründen für Kundenabwanderungen nahe kommt, findet auch das Türchen zur zweiten Chance beim Ex. Dies herauszufinden ist Aufgabe der Ursachenforschung.

Natürlich gibt es in jedem Unternehmen eine natürliche Abschmelzquote. Wir können nicht alle Kunden haben und halten - und manche wollen wir auch nicht. Veränderte Lebensumstände können zum Beispiel zu Ausfällen führen. Oder die Konkurrenz ist einfach attraktiver. Die schnellen Informationszugriffe und kostengünstigen Kaufmöglichkeiten im Internet mögen eine Rolle spielen. Neue Konsummärkte und sich wandelndes Sozialverhalten werden einen gewissen Einfluss haben. Doch all das erklärt Kundenflucht nur ansatzweise.

Meine These lautet: Der Mangel an Kundenloyalität und die damit einher gehenden Kundenverluste sind in erster Linie hausgemacht. Die größten Loyalitätszerstörer heißen: Austauschbarkeit, Preis-Aktionismus, emotionale Kälte und ständig wechselnde Ansprechpartner. Wer schon allein an diesen Punkten ansetzt, kann die Kundentreue beträchtlich erhöhen und damit seine Fluktuationsraten deutlich senken.

Den wahren Gründen auf der Spur

Hinter den meist rational vorgetragenen sachlichen und fachlichen Wechsel-Anlässen stecken oft ganz andere, die eigentlichen Gründe. Viele Kunden beenden eine Geschäftsbeziehung in Wahrheit aufgrund zwischenmenschlichen Fehlverhaltens:

- Weil man sich um ihr Wohlbefinden nicht gekümmert hat.



- Weil man unfreundlich oder unhöflich zu ihnen war.
- Weil sie keine Aufmerksamkeit bekommen haben.
- Weil sie nie ein Danke gehört haben.
- Weil nie gesagt wurde, wie wichtig sie als Kunde sind.
- Weil sie einfach vergessen wurden.

Solche emotionalen Aspekte können durch schriftliche Befragungen kaum offen gelegt werden. Was man schriftlich von sich gibt, soll schließlich vernünftig klingen und plausible Erklärungen liefern. Um den eigentlichen Abwanderungsgründen auf die Spur zu kommen, hilft zum Beispiel die folgende Methode zusammen mit den dabei gemachten Beobachtungen deutlich mehr.

Die Critical Incident Technique (CIT)

Die ‚Methode der kritischen Ereignisse‘ versucht, im Rahmen einer tiefer gehenden Analyse den genauen Hergang der Geschehnisse zu identifizieren, die einen Kunden zum Abwandern brachten. Dies geschieht in zwei Schritten. Im ersten Schritt wird der Befragte gebeten, sich genau an das ausschlaggebende Ereignis zu erinnern und dieses möglichst in allen Einzelheiten zu beschreiben.

Im zweiten Schritt wird versucht, mit Zusatzfragen wie: „Was passierte an der Stelle ganz genau?“ – „Wie kam es zu dieser Situation?“ - „Wer machte was?“ - „Wie ging es dann weiter?“ - „Wie fühlten Sie sich dabei?“ - „Wie haben Sie schließlich reagiert?“ tiefer ins Detail zu dringen. Das kann sich in etwa wie folgt entwickeln:

Frage: Wie lange waren Sie schon Kunde bei Versicherung x?

Antwort: Zehn Jahre.

Frage: Was veranlasste Sie denn, Ihren Vertrag zu kündigen?

Antwort: Die Versicherung y hat bessere Tarife.

Frage: Waren die Tarife von Versicherung y schon immer niedriger oder sanken sie erst in letzter Zeit?

Antwort: Ich weiß es nicht, ich habe es erst kürzlich bemerkt.

Frage: Was führte dazu, dass Sie es bemerkten?

Antwort: Ich war ein wenig verärgert über Versicherung x und erhielt dann einen Anruf von Versicherung y.

Frage: Weshalb waren Sie denn verärgert?

Antwort: Um ehrlich zu sein, es war wegen dieser Tariferhöhung nach meinem Unfall.

Frage: War das früher auch schon mal passiert?



Antwort: Ja, schon zweimal sogar.

Frage: Und da haben Sie nicht gekündigt, weil es anderswo billiger war?

Antwort: Nein.

Frage: Was war denn diesmal anders?

Antwort: Dieses Mal hatte man mich nach der Schadensregulierung nicht vorgewarnt und so hatte ich gar nicht mehr damit gerechnet.

Wie sich herausstellte, war aus Kostengründen der sogenannte Schadensabschlussbericht an die Kunden, die einen Unfall gehabt hatten, eingestellt worden - ohne sich groß Gedanken darüber zu machen, was das bei den Kunden bewirkt. Die typische Controller-Frage: „Wie viel sparen wir, wenn wir ...?“ muss daher zukünftig lauten: „Wie viele Kunden verlieren wir, wenn wir ...“. Dies gilt insbesondere dann, wenn etwa bedingt durch Vertragsende, Konditionen-Anpassungen oder Versand von Jahresrechnungen verstärkt mit Kündigungen zu rechnen ist.

Emotionen gehen vor

Häufig sind es tatsächlich nur Bagatellen, die zu Verärgerung und Enttäuschung und damit schließlich zum Abwandern von Kunden führen. Kundenverluste haben auch viel seltener etwas mit Preisen zu tun, als allgemein angenommen wird. ‚Zu teuer‘ ist ein wunderbarer Vorwand für beide Seiten: Für den Kunden, damit er seine emotionale Verletztheit nicht offen legen muss. Und für den Betreuer, um sich aus der persönlichen Verantwortung zu stehlen.

So erbrachte eine Untersuchung der *Forum*-Marktforscher aus Mainz, dass nicht die Konditionen, sondern kommunikative und zwischenmenschliche Faktoren die Hauptgründe für niedrige Zufriedenheitswerte bei Ex-Bankkunden waren. Übrigens hatten sich nur 5 Prozent aller Kunden, aber 14 Prozent aller Ex-Kunden bereits bei ihrer Bank beschwert. Die jeweils letzte Beschwerde erfolgte bei den bestehenden Kunden zu 13 Prozent, bei den Ex-Kunden zu 29 Prozent per Brief. Eine schriftliche Beschwerde heißt also: fünf vor zwölf.

Selber schuld!

Es ist schon paradox: Unternehmen geben oft so unglaublich viel Geld aus, um neue Kunden zu gewinnen. Doch kaum sind sie endlich eingefangen, wird an allen Ecken und Enden gespart: Mitarbeiter werden nicht trainiert, es sind zu wenig da, sie haben keine Lust – oder Frust. Sie werden schlecht geführt, sie haben keine Ressourcen, keinen Spielraum und keine Ideen, um Kunden zu begeistern und schließlich zu loyalisieren. Die Kunden sollen sich einfügen und



parieren. Diese allerdings fühlen sich vernachlässigt, gelangweilt, falsch verstanden, von oben herab behandelt, schikaniert - und schließlich vertrieben.

Durch unkluges Verhalten laden manche Anbieter ihre Kunden geradezu ein, sich nach Besserem umzuschauen. So lässt man Kündiger vielfach ohne die geringste Rückgewinnungsinitiative einfach ziehen. Gleichzeitig werden Ex-Kunden zugemüllt mit Neuakquise-Angeboten, die deutlich unter den zuletzt bezahlten Tarifen liegen. So lernt der Kunde: Wer Verträge kündigt ist schlau, denn er erhält bessere neue Tarife. Wer Verträge nicht kündigt, ist dumm, denn er zahlt die höchsten Tarife. Im Klartext heißt das: Illoyalität wird belohnt – und Loyalität wird bestraft. Dabei ist doch wohl klar: Wer treue Kunden will, muss Kundentreue belohnen.

3. Schritt: Maßnahmen zur Kundenrückgewinnung

Nachdem die abgewanderten Kunden identifiziert und die möglichen Verlustursachen eingehend analysiert sind, geht es nun darum, die lukrativen unter den verlorenen Kunden zu reaktivieren. Dabei interessieren vor allem zwei Aspekte: Mit wem lohnt sich ein Neuanfang? Und: Wer will überhaupt zurück? Sodann ist zu klären: Welchen ‚Rückhol-Köder‘ wollen Sie anbieten? Wann soll dies erfolgen? Und schließlich: Wer soll die Ex-Kunden ansprechen?

Zur Maßnahmenplanung gehört zunächst die Vorauswahl solcher Kunden, die rentabel waren beziehungsweise sein werden und rückholbar sind. Die Abwanderung wertarmer Kunden ist durchaus erwünscht. Es gilt also, die Spreu vom Weizen trennen. Dabei darf man sich nicht von subjektiven Einschätzungen oder persönlichen Vorlieben leiten lassen. Vielmehr wird ein vergleichendes Bezugssystem benötigt. Basis hierfür ist eine funktionsfähige Datenbank mit gut gepflegten Kundendaten.

Das Kunden-Scoring

Die *Scoring-Methode* dient der Vorselektion solcher Kunden, die in die Reaktivierungsaktion einbezogen werden sollen. Hierbei werden zunächst die Kriterien definiert, die die Kunden reaktivierungsattraktiv machen. Und das ist bei weitem nicht nur der Ertrag, der mit einem Kunden erzielt werden kann. Kunden haben ja nicht nur einen monetären, sondern auch einen ideellen Wert. Um all dies zu berücksichtigen, bieten sich etwa die folgenden Merkmale an:



- **Die Kaufhistorie:** Wie lange war uns der Kunde verbunden, wie oft und wie viel hat er zu welchen Zeiten und mit wie viel Ertrag gekauft?
- **Der Deckungsbeitrag:** Wie profitabel kann der Kunde zukünftig sein?
- **Der Imagefaktor:** Können wir uns mit diesem Kunden schmücken?
- **Der Empfehlungswert:** Ist dieser Kunde ein wertvoller Empfehler?
- **Die Zukunftsperspektive:** Ist der Kunde innovativ und gehört er einer Wachstumsbranche an?
- **Die Preissensibilität:** Verhandelt der Kunde bis aufs Messer?
- **Der Schnäppchenfaktor:** Hat der Kunde kontinuierlich gekauft - oder nur die wenig rentablen Schnäppchen?
- **Die Zahlungsmentalität:** Bezahlte der Kunde seine Rechnungen pünktlich und ohne Beanstandungen?
- **Die Bonität:** Wie steht es um seine zukünftige Zahlungsfähigkeit?
- **Der Betreuungsaufwand:** Wie anspruchsvoll war der Kunde?
- **Der Sympathiefaktor:** War der Kunde angenehm und gern gesehen?
- **Die Reklamationsbereitschaft:** Reklamierte der Kunde häufig?

Diese und ähnliche Kriterien, die individuell zu bestimmen sind, werden auf einer Skala von null bis zehn bewertet und optisch sichtbar gemacht. Die Punkte (= Scores) werden schließlich aufaddiert und in eine Rangfolge gebracht. Dem Vertrieb ermöglicht dieses Vorgehen, sich systematisch auf die interessantesten Reaktivierungskandidaten zu konzentrieren.

Rückholangebote entwickeln

Es gibt drei Arten von Comeback-Ködern, die eingesetzt werden können, um Ex-Kunden wieder versöhnlich zu stimmen:

- **emotionale** (Entschuldigungen, Erklärungen, verständnisvolle Gespräche, Wertschätzung, Aufmerksamkeit, Anerkennung der Wichtigkeit des Falls bzw. des Kunden etc.)
- **materielle** (Behebung des Schadens, Wiedergutmachung etc.)
- **finanzielle** (Rückkehrprämien, Preisnachlässe, kostenlose Zusatzleistungen, Spezialtarife, Gutscheine, Bonuspunkte etc.)

Diese können kombiniert werden. Bei der Ausstattung des Rückgewinnungsangebots ist nicht nur an den Sofortserfolg zu denken, sondern vor allem auf eine dauerhafte Reloyalisierung zu zielen.



Ein Comeback-Bonbon soll also sowohl das Zurückkommen als auch das Bleiben belohnen. Manchmal reicht schon ein gesteigertes Maß an Aufmerksamkeit, um Menschen (wieder) für sich zu gewinnen. Also gilt es, zu überlegen, welche emotionalen Türöffner beim jeweiligen Kunden hilfreich sind. Dabei ergeben sich die unterschiedlichsten Ansatzpunkte:

- Geben Sie dem abgewanderten Kunden das Gefühl, jemand ganz Besonderes zu sein.
- Sagen Sie ihm, wie wichtig Ihnen die weitere Zusammenarbeit ist.
- Erinnern Sie ihn an die lange und gute Zeit des Miteinanders.
- Erinnern Sie ihn an ein besonders positives Ereignis.
- Erinnern Sie ihn an einen Fall, wo er Sie dringend gebraucht hat und wie Sie sich da für ihn ins Zeug gelegt haben.
- Bieten Sie ihm Problemlösungen und vor allem gute Gefühle.

Die Rückgewinnungsofferte muss in jedem Fall fair sein – und zwar aus Sicht des Kunden. Standardisierte Rückhol-Angebote haben weniger Aussicht auf Erfolg als individuell mit dem Kunden abgestimmte Offerten. Also: Nichts schnitzen, was *Sie* für angemessen halten, so nach dem Motto: „Das sollte reichen!“, sondern den Kunden befragen. *Ihm* muss es zusagen.

Das schnelle Timing

Egal, ob das Abwandern still und leise erfolgt oder mit einer lautstarken Kündigung verbunden ist: Auf Warnhinweise reagiert man am besten sofort. Die Dortmunder Beratungsgesellschaft *Materna* hat beispielsweise herausgefunden, dass bei einer prompten Antwort auf eine Beschwerde die Abwanderungsquote der Kunden von 39 Prozent auf 15 Prozent sank.

Also: Jeder Tag zählt. Je eher die mit der Aktion betrauten Mitarbeiter die Unterlagen zur Verfügung haben, desto besser. Dann ist das Adressmaterial noch aktuell und die Erinnerungen sind frisch. Nicht immer hat sich der Abtrünnige ja bereits für einen neuen Anbieter entschieden, wenn er den alten verlässt. Und schließlich hatte man sich früher auch einmal gut vertragen. Daran lässt sich anknüpfen. Eine Restloyalität und damit Gesprächsbereitschaft ist oft noch vorhanden. Und: Viele Menschen vergessen schnell und verzeihen gern.

Sind jedoch die emotionalen Verbindungslinien endgültig gekappt, wird das Zurückgewinnen schwieriger. Man hat sich nun einem neuen Partner zugewandt, hofft auf das Beste und rückt die positiven Seiten der neuen Beziehung in den Vordergrund. All das ist subjektiv eingefärbt – wird



aber rational präsentiert. Wir zimmern uns quasi eine Rechtfertigung für unsere ‚Tat‘ und besänftigen so unser schlechtes Gewissen.

Die Umsetzung der Maßnahmen

Die Reaktivierung absprungwilliger beziehungsweise verlorener Kunden ist etwas für Kommunikationsprofis. Eine Menge Verkaufspsychologie ist vonnöten, um sich auf die individuelle Gesprächssituation und den jeweiligen Kundentyp optimal einzustellen. Die Mitarbeiter brauchen dazu fachliche und kommunikative Fähigkeiten – und ein hohes Maß an Identifikation mit ihrem Unternehmen. Wer viel mit Reklamationen zu tun hat, eignet sich dabei besonders gut.

Es braucht auch beträchtliche Entscheidungskompetenzen. Denn die für den jeweiligen Fall passende Reaktion muss flexibel und schnell erfolgen. Langwierige bürokratische Prozesse verärgern den Kunden nur noch mehr. Schließlich muss der Mitarbeiter Kosten und Nutzen seiner Zugeständnisse betriebswirtschaftlich abwägen können. Blockt er zu stark, werden die Reaktivierungserfolge mager ausfallen. Ein sensibles Entgegenkommen ist deutlich zielführender. Und das muss gar nicht teuer sein.

4. Schritt: Erfolgskontrolle und Optimierung

Kundenrückgewinnungsaktionen müssen sich rechnen und einen Beitrag zur ökonomischen wie auch zur ideellen Wertschöpfung leisten. Es kommt also nicht nur darauf an, dass am Ende ein Mehrertrag in der Kasse ist, sondern auch, dass das Unternehmen seinen Ruf am Markt weiter verbessern konnte. Ein Kennzahlensystem hilft, dies zu realisieren.

Kontrolle also ja, aber übertreiben Sie nicht! Kundenrückgewinnung ist eine Sache für Menschenversther – und nicht für Controlling-Fanatiker. Überbordende Bürokratie züchtet nur uninspirierte, angepasste, stromlinienförmige Mitarbeiter, die wie Aufzieh-Puppen Dienst nach Vorschrift tun. Und dann fehlt es hinten und vorne an neuen, frischen Ideen, die gerade bei der Kundenrückgewinnung und anschließenden Reloyalisierung so dringend gebraucht werden.

Kennzahlen zur Kundenrückgewinnung

Die folgenden Kennzahlen helfen, die Rentabilität der durchgeführten Rückgewinnungsprogramme zu bewerten.



Die Ursachenübersicht

Hierzu lassen sich Berichte erstellen, die die Abwanderungs- beziehungsweise Kündigungsgründe mengenmäßig erfassen und optisch aufbereiten. Den einzelnen Gründen kann der entgangene Umsatz beziehungsweise Deckungsbeitrag zugeordnet werden. Auch die Kosten, die für die jeweilige Fehlerbehebung, Nachbesserung, Ersatzlieferung, Wiedergutmachung usw. anfielen, können entsprechend zugeordnet werden. So entsteht eine Prioritätenliste für die anschließenden Präventiv-Maßnahmen.

Die Rückgewinnungsrate

Das ist die Anzahl der wieder gewonnenen Kunden geteilt durch die Anzahl der kontaktierten Kunden. Wer die Eingabe in Datenbanken scheut: Hier reicht bereits eine einfache Strichliste. Optisch ansprechend aufbereitete Unterlagen machen allerdings mehr her als simple Excel-Tabellen, vor allem dann, wenn es gilt, die Geschäftsleitung vom unternehmerischen Nutzen der Aktion zu überzeugen.

Die Veränderung der Verweildauer

Das ist die frühere durchschnittliche Verweildauer der Kunden im Verhältnis zur neuen durchschnittlichen Verweildauer. Dies lässt sich nach verschiedenen Kriterien (Branche, Alter, Geschlecht, Berufsgruppe o. ä.) weiter spezifizieren. Jede Verbesserung wirkt sich positiv auf die Erträge aus. Denn Kunden werden in vielen Branchen ja erst im Laufe der Zeit, und zwar von Jahr zu Jahr, immer wertvoller. Bei Versicherungen und Kreditkarten-Instituten zum Beispiel übersteigen die Kunden-Gewinnungskosten die Erträge der ersten zwei bis drei Jahre.

Die Veränderung der Kundenfluktuation

Das ist die Fluktuationsrate 1 (vor Beginn der Aktivitäten) verglichen mit der Fluktuationsrate 2 (danach, zu einem festgelegten Zeitpunkt errechnet). Wenn beispielsweise eine Firma pro Jahr im Durchschnitt 25 Prozent ihrer Kunden verliert, heißt das, dass die Kunden im Durchschnitt vier Jahre bleiben, sich also der komplette Kundenstamm alle vier Jahre erneuert. Diese Zahlen lassen sich für einzelne Kundengruppen, für den Gesamtbetrieb, für einzelne Bereiche oder bei Filialisten für die einzelnen Niederlassungen ermitteln und vergleichen.

Die Veränderung des Kundenwerts



Das ist der frühere Kundenwert im Vergleich zum zukünftigen Kundenwert. Dieser setzt sich aus dem 'Lifetime Value' und dem 'Recommendation Value' zusammen. Der 'Lifetime Value' ist, vereinfacht ausgedrückt, der kumulierte zukünftige Ertrag (abgezinst) plus Kosteneinsparungen. Hinzugerechnet werden sollte der Referenzwert oder 'Recommendation Value' eines Kunden, das heißt, in welchem Maße es gelingt, durch seine Empfehlungen neue Kunden zu gewinnen.

Der Rückgewinnungsgewinn

Das sind die Rückgewinnungskosten im Verhältnis zum Rückgewinnungsertrag. Dabei muss der Anteil der erfolgreichen Rückgewinnung die Fehlschläge mitfinanzieren. Im Rückgewinnungsertrag soll nicht nur der zurück gewonnene Umsatz berücksichtigt werden, vielmehr sollen auch ideelle Werte wie Imagezugewinn, positive Mundpropaganda, Lerngewinne etc. mit einbezogen sein.

Die Nachkalkulation der Rückgewinnungskosten

Das sind budgetierte Kosten zu tatsächlichen Kosten. Was hierbei manchmal vergessen wird: Das entscheidende Ziel ist nicht, sein Budget einzuhalten, sondern die maximal möglichen Ergebnisse zu erzielen. Sollten die budgetierten Gelder dafür nicht reichen, muss eben nachbudgetiert werden. Und wenn sich herausstellt, dass die Ergebnisse aus der Rückgewinnung deutlich besser sind als die aus der Neukunden-Akquise, sind die Budgets logischerweise umzuschichten.

Die Abwanderungsbewegungen

Hierbei wird aufgezeichnet, zu welchen Wettbewerbern die Kündiger abgewandert sind und welche jeweiligen Wechselgründe dazu angegeben wurden. Ebenso kann erfasst werden, welche Kunden man weshalb von der Konkurrenz (zurück) gewonnen hat. So lassen sich Umverteilungsströme darstellen und nützliche Erkenntnisse gewinnen. Gerade Mitarbeiter im Rückgewinnungsmanagement verfügen aufgrund ihrer tief gehenden Kundengespräche über exzellente Wettbewerbskenntnisse. Dies kann für die interne Marktforschung, für das Quality Management und die Entwicklungsabteilung sehr hilfreich sein.

Das Rückgewinnungswissen managen

Die Beschäftigung mit diesen Kennzahlen bringt Unternehmen mächtig voran. So können verschiedene Aktionen miteinander verglichen werden. Die Wirksamkeit unterschiedlicher



Rückgewinnungsangebote lässt sich überprüfen. Es kann erfasst werden, bei welchen Kundengruppen welche Rückholmaßnahmen anschlagen. Ferner sehen Sie, wie ein mehr oder weniger gutes Timing die Ergebnisse beeinflusst. Und Sie erkennen, welche Betreuer ein besonderes Talent in Sachen Reaktivierung haben.

Schließlich können auf diese Weise die Verlustursachen immer besser spezifiziert und (hoffentlich) nahezu völlig eliminiert werden. Und die Tools zur Identifikation der gefährdeten Kunden lassen sich zunehmend verfeinern. So führt der Managementprozess der Kundenrückgewinnung dazu, dass das gesamte Unternehmen zu einer lernenden Organisation in Sachen Prävention von Kundenschwund wird.

5. Schritt: Die Prävention

Die systematische Kundenrückgewinnung verfolgt immer zwei Zielrichtungen: Reaktivierung und Prävention. Oberstes Ziel ist es, ein Maximum an profitablen verlorenen Kunden zurück zu gewinnen. Daneben sollen die gewonnenen Erkenntnisse genutzt werden, um zukünftige Kundenverluste weitestgehend zu vermeiden.

Weitere Ziele können wie folgt definiert werden:

- Die Kundenfluktuation soll dauerhaft eingedämmt werden.
- Hohe Neuakquise-Kosten zum Ersatz verlorener Kunden sollen vermieden werden.
- Das Image als kundenfokussiertes Unternehmen soll gefestigt werden.
- Negative Mundpropaganda soll abgewendet werden.
- Die dem Abwandern zugrunde liegenden Mängel sollen behoben und hieraus entstehende Fehlerkosten zukünftig reduziert werden.
- Das Leistungsangebot soll verbessert und kundenfreundlicher gestaltet werden.
- Eine gute Basis für die ‚zweite Loyalität‘ rentabler Kunden soll gelegt werden.

Bei all diesen Zielen helfen die folgenden zehn Tipps.

Fünf Tipps zur Vermeidung von Kundenverlusten



1. Manche Unternehmen sind so sehr mit der Neukundengewinnung beschäftigt, dass Bestandskunden oft das Gefühl haben, nur noch ‚zweite Klasse‘ zu sein. Jedoch: Ihre Stammkunden sind Ihre wichtigsten Kunden. Diese – und nicht die Neukunden – bekommen also die besten Angebote, Sonderpreise, Gutscheine, Exklusives und Privilegien.
2. Kunden fehlt oft die so wichtige emotionale Aufmerksamkeit. Zeigen Sie daher Akzeptanz, Anerkennung, Wertschätzung und Respekt. Bedanken Sie sich ausdrücklich, persönlich und ehrlich für jeden Kauf beziehungsweise für jede Transaktion. Legen Sie öfter mal einen ‚Danke-Tag‘ ein. Und starten Sie Gratulationsmaßnahmen für Kundentreue.
3. Dem Kunden nichts aufzwingen. Lassen Sie ihn vielmehr selbst entscheiden, wer ihn wie oft und auf welchem Weg kontaktieren darf. Aktualisieren Sie kontinuierlich alle kundenrelevanten Informationen in Ihrer Datenbank und ergänzen sie diese sukzessive um emotionale Details.
4. Bei jeder Unzufriedenheit denken Kunden sofort über einen Wechsel nach. Beugen Sie also Unmut vor, indem Sie fokussierende Frage stellen, etwa wie folgt: „Wenn es eine Sache gibt, lieber Kunde, die wir in Zukunft für Sie noch ein wenig besser machen können, was wäre da das Wichtigste für Sie?“ Entwickeln Sie ein Frühwarnsystem mit den typischen Anzeichen für Abwanderungsbereitschaft.
5. Gehen Sie mit Reklamationen professionell um („Danke, dass Sie uns auf ... hinweisen. Wir wissen das sehr zu schätzen.“). Schlecht oder gar nicht bearbeitete Reklamationen sind ein Hauptgrund für Kundenfluktuation. Denken Sie nicht nur an den Ausgleich des tatsächlichen Schadens, sondern geben Sie auch eine emotionale Wiedergutmachung. Denn der Kunde hatte Ärger und Stress, und das kommt einer Körperverletzung gleich.

Fünf Tipps zur Rückgewinnung verlorener Kunden

1. ‚Karteileichen‘ nicht entsorgen, sondern wiederbeleben. Ermitteln Sie unter den abgewanderten beziehungsweise ‚schlafenden‘ Kunden diejenigen, die Sie zurückhaben wollen und die aus Ihrer Sicht rückholbar sind. Forschen Sie nach den wahren Abwanderungsgründen. Diese liegen oft im emotionalen Bereich.
2. Je schneller die Reaktion, desto höher ist die Rückgewinnungsrate. Reagieren Sie beispielsweise auf Kündigungen sofort. Bestätigen Sie eine Kündigung nicht postwendend, sondern machen Sie zunächst einen Rückholversuch.



3. Überlegen Sie sich einen Rückholköder. Dieser kann materieller, finanzieller oder emotionaler Natur sein. Ein geldwertes Bonbon kommt immer gut. Sagen Sie dem Abwanderer aber auch, wie wichtig es Ihnen ist, ihn als Kunden zurückzugewinnen.
4. Überlegen Sie, welche Ansprache am zielführendsten ist. Ein persönliches Gespräch eröffnet die größten Rückholchancen – wenn man es gut zu führen versteht. Bei einer größeren Aktion kann ein pfiffiges Mailing mit einer anschließenden Telefonaktion sinnvoll sein. Bereiten Sie alles professionell vor – eine dritte Chance gibt es nicht.
5. Die ersten Transaktionen nach der Rückkehr müssen perfekt laufen. Kümmern Sie sich um jedes Detail, informieren Sie alle beteiligten Stellen und bleiben Sie in dieser Phase mit dem Kunden in engem Kontakt. Halten Sie ein kleines, überraschendes Comeback-Willkommensgeschenk parat. Bedanken Sie sich für die Rückkehr.

Bonustipp ‚Beautiful Exit‘

Selbst bei allem Bemühen wird es Ihnen nicht gelingen, jeden Kunden zurück zu gewinnen. Reagieren Sie nicht angesäuert! Bleiben Sie vielmehr in guter Erinnerung. Bereiten Sie diesen Kunden einen schönen Abschied. Die Amerikaner nennen das einen ‚Beautiful Exit‘. Lassen Sie eine Brücke stehen! Es ist schon vorgekommen, dass solch rührendes Bemühen noch Kunden zurückgelockt hat, die zunächst nicht rückkehrbereit waren.

Behandeln Sie Ihre abwandernden Kunden fair, auch wenn *deren* Fairness zu wünschen übrig ließ. Was demnach absolut tabu sein sollte: angeblich verschlammte Kündigungsschreiben, absichtlich nicht bearbeitete Reklamationen, minderwertige letzte Lieferungen, Beschimpfungen und Beleidigungen, üble Nachrede. Bedanken Sie sich vielmehr für die zurückliegende Geschäftsbeziehung und wünschen Sie dem Kunden für die Zukunft viel Erfolg.

Und: Machen Sie bei unerwünschten Kunden einen entsprechenden Vermerk in der Kundendatei, damit diese nicht versehentlich doch noch einmal angesprochen werden – oder gar postwendend ein Neukunden-Mailing erhalten (ist alles schon vorgekommen). Prüfen Sie zu einem späteren Zeitpunkt, ob sich ein Zurückgewinnen wieder lohnt. Denn auch bei ehemaligen Kunden kann sich, etwa bedingt durch einen Managementwechsel, einiges ändern.



Das Buch zum Thema



Anne M. Schüller
Come back! Wie Sie verlorene Kunden zurückgewinnen

Orell Füssli Zürich, 3. Aufl. 2010, 220 S., 26,50 Euro/44.00 CHF
ISBN 978-3-280-05242-6

Weitere Infos: www.kundenrueckgewinnung.com

Das Hörbuch zum Thema



Anne M. Schüller
Effiziente Kundenrückgewinnung
Die 25 wertvollsten Erfolgsrezepte für das Rückgewinnen verlorener Kunden

Breuer & Wardin, 1 CD, 72 Min., Preis: 19,90 Euro / 29.90 CHF
ISBN: 978-3939621881

Die Autorin



Anne M. Schüller ist Management-Consultant und gilt als führende Expertin für Loyalitätsmarketing. Die Diplom-Betriebswirtin und zehnfache Buch- und Bestsellerautorin zählt zu den gefragtesten Keynote-Rednern im deutschsprachigen Raum. Sie arbeitet auch als Business-Trainerin und lehrt an mehreren Hochschulen. Sie gehört zum Kreis der ‚Excellent-Speakers‘. Ihr Buch ‚Kundennähe in der Chefetage‘ wurde mit dem Schweizer Wirtschaftsbuchpreis 2008 ausgezeichnet. Zu ihrem Kundenkreis zählt die Elite der Wirtschaft.

Kontakt: www.anneschueller.com

© 2011 Anne Schüller Marketing Consulting, München, www.anneschueller.de.

Alle Rechte vorbehalten. Dieser Auszug aus meinem Buch ist urheberrechtlich geschützt. Er kann für private Zwecke verwendet und weitergeleitet werden. Er kann honorarfrei übernommen werden für Online-Publikationen, für Newsletter, für firmeninterne Medien sowie für Zeitungen und Zeitschriften mit sehr geringem Budget. Bedingung: Geben Sie mich als Autorin (Anne M. Schüller, www.anneschueller.de) sowie den jeweiligen Buchhinweis an und schicken Sie ein Belegexemplar an: info@anneschueller.de.