

KUNDENRÜCKGEWINNUNGS-MANAGEMENT – ZWEITE CHANCE BEIM EX



EINFÜHRUNG

Aus den Augen, aus dem Sinn. Dieses Sprichwort bringt auf den Punkt, was in vielen Unternehmen bezüglich verlorener Kunden praktiziert wird. Verlorene Kunden sind vergessene Kunden. Oder sie werden als „Karteileiche“ einfach aus der Datenbank gelöscht. Dabei schlummert im Exkunden-Kreis ein beträchtliches Ertragspotenzial. Aber:

Die Kundenrückgewinnung ist kein Glücksspiel, sondern erfordert ein strukturiertes Vorgehen. Im Einzelnen geht es darum, zu erkennen, wer aus welchen Gründen abgewandert ist und wen man wie zurückholen kann und will, um es beim zweiten Mal besser zu machen. Demnach ergeben sich zwei Zielrichtungen: Reaktivierung und Prävention.

Nur 13 Prozent aller Unternehmen haben ein systematisches Kundenrückgewinnungsmanagement. Dies ist das Kernergebnis der ExBa-Befragung zum Thema Kundenrückgewinnung (vgl. Abb. 7.1). Mit einer planmäßigen Reaktivierung ihrer verlorenen Kunden haben sich 48 Prozent der befragten Unternehmen nach eigenen Angaben noch nie, 39 Prozent höchstens punktuell befasst. Und nur bei knapp einem Drittel der Befragten wird die Kundenfluktuationsrate regelmäßig gemessen (ohne Abb.). Offenbar zeigen die meisten Unternehmen keinerlei Interesse an ihren abwandernden Kunden und lassen diese ohne jeglichen Rückholversuch einfach ziehen.

Angesichts steigender Kosten für die Neukundengewinnung und rasant nachlassender Kundenloyalität ist dieses Ergebnis alarmierend. Ein großer Teil der abtrünnigen Kunden wäre nämlich bereit, zurückzukehren, würde man sich nur gebührend um sie bemühen, etwaige Probleme aus der Welt schaffen und ihnen die Rückkehr ein wenig versüßen. Hierzu benötigen Unternehmen definierte Prozesse, befähigte Mitarbeiter und das notwendige Know-how.

Verlorene Kunden – ein vergessener Schatz

Hohe Fluktuationsraten haben einen verheerenden Einfluss auf die wirtschaftliche Stabilität eines Unternehmens. Nichtsdestotrotz werden Kundenverluste – wenn sie überhaupt registriert werden – 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!

Verlorene Kunden sind die ungeliebten Kinder des Verkaufs. Denn sie haben unangenehme Wahrheiten parat. Sie führen den Unternehmen Niederlagen und persönliches Versagen vor Augen. Sie

können der Karriereplanung im Weg stehen oder einen Schatten auf die eigene Herrlichkeit werfen. Vor allem aber: Den Abtrünnigen nachzulaufen hat einen entwürdigenden Beigeschmack.

Dabei ist das Zurückgewinnen verlorener Kunden, im Englischen als Customer Recovery bezeichnet, eine ergiebige Quelle zusätzlicher Erträge. Untersuchungen und Praxisberichte zeigen immer wieder,

- dass die Abschlussquote beim Reaktivieren ehemaliger Kunden meist deutlich höher liegt als im Neugeschäft;
- dass vergleichsweise weniger Kosten anfallen, wenn verlorene Kunden zurückgewonnen werden, statt neue zu akquirieren;
- dass Loyalität und Rentabilität zurückgewonnener Kunden oft höher sind als die der neuen Kunden.

Im Rahmen der Sales- und Marketingplanung kann also wärmstens empfohlen werden, die professionelle Kundenrückgewinnung in Zukunft verstärkt in den Brennpunkt zu rücken. Wer mehr als einmal Geschäfte mit Kunden macht, für den lohnt es sich immer, Zeit und Geld in die Kundenreaktivierung zu investieren.

In jedem Exkunden-Kreis schlummert ein beträchtliches Ertragspotenzial.

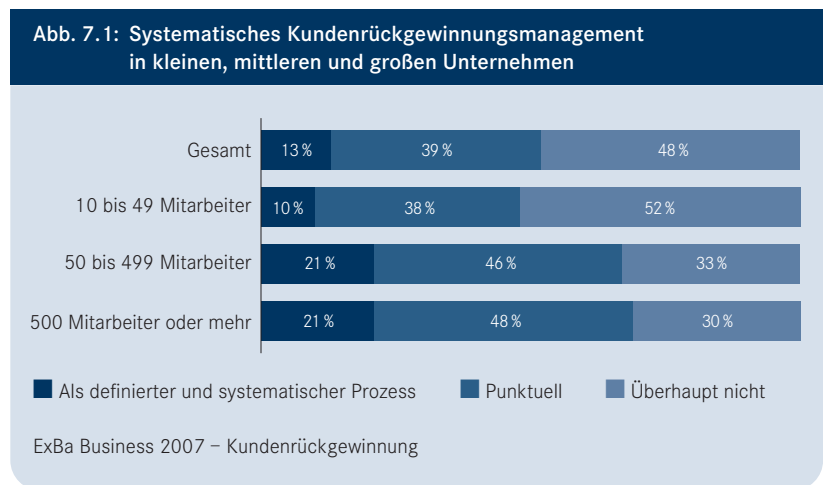


Abb. 7.2: Prozess der Kundenrückgewinnung



Die Erfolgskontrolle der durchgeführten Maßnahmen führt zu Optimierungsaktivitäten in den vorangegangenen Schritten. Alle Erkenntnisse aus diesem Prozess zielen auf präventive Maßnahmen ab, um zukünftige Kundenabwanderungen zu minimieren bzw. eine „zweite Loyalität“ aufzubauen.

Verlorene Kunden sind die ungeliebten Kinder des Verkaufs: Sie haben unangenehme Wahrheiten parat.

Die Ziele im Kundenrückgewinnungsmanagement

Die Kundenreaktivierung beginnt dort, wo alle Loyalisierungsmaßnahmen erfolglos blieben, wenn also der Kunde die Geschäftsbeziehung offiziell beendet bzw. das Unternehmen stillschweigend verlassen hat. Demnach ergeben sich zwei Aspekte:

- das Rückgewinnungsmanagement mit dem Ziel der Wiederaufnahme der abgebrochenen bzw. eingeschlafenen Geschäftsbeziehung.
 - das Kundenrückgewinnungsmanagement mit dem Ziel des Abwehrens bzw. der Rücknahme von Kündigungen;
- Diese Oberziele lassen sich weiter spezifizieren:
 - Die Kundenfluktuation soll dauerhaft eingedämmt werden.
 - Hohe Neuaquisekosten 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.

Kundenverluste haben übrigens viel seltener etwas mit Preisen zu tun, als allgemein angenommen wird. „Zu teuer“ ist ein wunderbarer Vor-

PRAXISBEISPIEL



Thomas Trachsler,
Verkaufsleiter,
Baumer Electric AG
Frauenfeld/Schweiz

Vielfach ist es nicht nur kostengünstiger, sondern auch einfacher, verlorene Kunden zurückzugewinnen, als neue Kunden zu gewinnen. Und manchmal wird ein solcher Kunde am Ende sogar zum aktiven Empfehler. Thomas Trachsler, berichtet von folgender Erfahrung: „Ein Kunde besuchte uns während einer Ausstellung und zeigte großes Interesse an einem unserer Produkte. Aufgrund einer Gebietsumverteilung fasste der verantwortliche Verkäufer nicht sofort nach und ein Anruf blieb unbeantwortet. Als wir ihn schließlich kontaktierten, war der Deal bereits gelaufen. Der Kunde war außerdem ziemlich verärgert über die scheinbare Arroganz unseres Unternehmens, so ‚kleine Kunden wie ihn‘ nicht zu bedienen. Nachdem er bis dahin stolz gewesen war, unsere Produkte einzusetzen, hatte er sich daraufhin bewusst gegen uns entschieden. Er war aber offen, mich bei Gelegenheit noch einmal zu treffen. Nach

einem vollen Arbeitstag bin ich gegen Abend bei ihm vorgefahren. Er war spontan bereit, mir fünf Minuten seiner Zeit zu schenken. Das Gespräch hat dann über zwei Stunden gedauert. Er hatte leider keinen weiteren Bedarf und war hochzufrieden mit der Anschaffung, die er bei der Konkurrenz gemacht hatte. Ich war zwar enttäuscht, zeigte aber Verständnis für seine Entscheidung. Sechs Monate später rief er mich an. Wir vereinbarten einen Termin für die Besprechung eines neuen Projekts im Umfang vom Zehnfachen des verlorenen Geschäfts. Wir bekamen den Auftrag und weitere lukrative Folgeaufträge. Einige Monate später erhielt ich den Anruf eines uns unbekanntes Unternehmens, das genau die gleiche Lösung benötigte. Nach minimalem Beratungsaufwand erhielten wir den Zuschlag. Es war eine Empfehlung des wiedergewonnenen Kunden.“

wand für beide Seiten: für den Kunden, damit er seine emotionale Verletztheit nicht offenlegen muss, und für den Kundenbetreuer, um sich aus der persönlichen Verantwortung zu stehlen. Doch nur, wer die wahren Fluktuationsursachen kennt, kann die richtigen korrigierenden Maßnahmen einleiten.

Der Prozess der Kundenrückgewinnung

Doch wie kann ein Prozess der Kundenrückgewinnung aussehen? Hierbei geht es darum, zu erkennen, wer aus welchen Gründen abgewandert ist und wen man wie zurückholen kann und will, um es im zweiten Anlauf besser zu machen. Der Prozess der Kundenrückgewinnung (vgl. Abb. 7.2) lässt sich somit in fünf Schritten darstellen:

1. Identifizierung der verlorenen bzw. „schlafenden“ Kunden
2. Analyse der wahren Verlustursachen
3. Planung und Umsetzung von Rückgewinnungsmaßnahmen
4. Erfolgskontrolle und Optimierung
5. Prävention bzw. Aufbau einer „zweiten Loyalität“

Die planmäßig betriebene Kundenrückgewinnung kann sich zu einem zentralen Wettbewerbsvorteil entwickeln. Denn sämtliche Erkenntnisse, die sich aus den Begleitumständen der Kundenverluste ergeben, können helfen, es in Zukunft besser zu machen. So lassen sich die Leistungen des Unternehmens derart optimieren, das zukünftig weniger Kunden das Weite suchen. All dies zielt darauf ab, Bestandskunden länger als branchenüblich zu halten, sich ihre freiwillige Treue auf Dauer zu sichern und sie gegen jegliche Abwerbeversuche der Konkurrenz zu immunisieren.

EXBA-PARTNERSCHAFT

Haben Sie auch Interesse an einer ExBa-Partnerschaft und wollen Ihre Fragen zur Unternehmensführung oder Ihrem Forschungsthema repräsentativ untersuchen? Dann sprechen Sie uns an!
Alle Informationen: www.exba.de

ÜBER DIE EXBA-GASTAUTORIN



Anne M. Schüller ist Management-Consultant und gilt als führende Expertin für Loyalitätsmarketing. Über 20 Jahre hat sie in leitenden Vertriebs- und Marketingpositionen verschiedener Dienstleistungsbranchen gearbeitet und dabei mehrere Auszeichnungen erhalten. Die Diplom-Betriebswirtin und siebenfache Buchautorin lehrt an mehreren deutschen Hochschulen. Sie gehört zu den besten Trainern und Wirtschaftsreferenten im deutschsprachigen Raum.

Anne M. Schüller beauftragte die Initiatoren des Excellence Barometers mit der Erforschung des Themas Kundenrückgewinnung.

Weitere Informationen erhalten Sie unter www.anneschueller.de oder www.kundenrueckgewinnung.com.

Literaturhinweis

Die Erkenntnisse aus der ExBa-Studie sowie aus der Beratungstätigkeit von Anne Schüller sind in ihrem aktuellen Buch „Come back! Wie Sie verlorene Kunden zurückgewinnen“ zusammengefasst:

Anne M. Schüller:
Come back! Wie Sie verlorene Kunden zurückgewinnen
Orell Füssli, 2. Aufl. 2007, 223 Seiten,
ISBN 978-3-280-05242-6

FAZIT

Je länger ein Unternehmen einen rentablen Kunden hält, umso mehr Gewinn kann es durch ihn erzielen. Oberstes Ziel sollte es daher sein, möglichst keinen einzigen profitablen Kunden zu verlieren, den man behalten will. Hohe Kundenloyalität und niedrige Abwanderungsraten sichern den dauerhaften Geschäftserfolg. Das Kundenrückgewinnungsmanagement ist ein äußerst wirkungsvoller Baustein auf dem Weg zu diesem Ziel.

AUTORIN: ANNE SCHÜLLER

„Zu teuer“ ist nur ein Vorwand für den Kunden, damit er seine emotionale Verletztheit nicht offenlegen muss.