



Kundenrückgewinnung

Der 3. Weg zu neuen Kunden

Verlorene Kunden sind meist vergessene Kunden. Höchstens punktuell kümmert man sich mal um sie. Viele Unternehmen haben bislang kaum einen Gedanken daran verschwendet, diese auf systematische Weise zu reaktivieren und ein professionelles Kundenrückgewinnungsmanagement aufzubauen. Anne M. Schüller, führende Expertin für Loyalitätsmarketing, zeigt in ihrem Buch *Come back!*, wie das genau funktioniert.

Unternehmen können auf drei Arten Umsatz generieren, und zwar

- durch loyale Kunden, also solche, die dem Unternehmen und seinen Leistungen emotional verbunden sind, die gerne immer wieder kaufen und zu aktiven Empfehlern werden
>>> *das ist die ergiebigste Art*
- durch neue Kunden, die zum ersten Mal bei einem Unternehmen kaufen
>>> *das ist die aufwendigste und kostenintensivste Art*
- durch abgesprungene, also ehemalige Kunden, die zurück gewonnen werden können
>>> *das ist die am wenigsten beachtete Art.*

Die Neukunden-Gewinnung ist in vielen Branchen fast völlig ausgereizt. Und auch die Bestandskundenpflege wird zunehmend beschwerlich. Denn klassische Kundenbindungsstrategien funktionieren nicht mehr. Und die Wechselbereitschaft steigt dramatisch. Doch es gibt eine dritte Säule im Kundenmanagement: der verlorene Kundenbestand. Allerdings: Über seine abtrünnigen Kunden schweigt man sich besser aus. Sie sind der lebende Beweis für eine Niederlage. Lieber



beschäftigt man sich mit zweifelhaften Siegen im Neukunden-Geschäft - selbst wenn diese mit hohen Streuverlusten und beträchtlichem finanziellen Aufwand teuer erkaufte werden.

Dabei bietet die systematische Kundenrückgewinnung erhebliche Ertrags-Chancen. Sie kann sich zu einem zentralen Wettbewerbsvorteil entwickeln. Wer mehr als einmal Geschäfte mit Kunden macht, für den lohnt es sich immer, Zeit und Geld in die Kundenreaktivierung zu investieren. In vielen Punkten ist sie der Neukunden-Akquise deutlich überlegen. Ein systematisches Vorgehen ist dabei gefragt.

Die Identifizierung der verlorenen Kunden

Um verlorene Kunden zu orten, muss 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.

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 Abwanderungsanzeichen zu sichten und regelmäßig mit dem Kundenverhalten abzugleichen.

Wenn Sie wissen wollen, ob ein Kunde noch Kunde ist, können beispielsweise folgende Fragen weiterhelfen:

- Wann hat der Kunde das letzte Mal gekauft?
- Wurde die übliche Bestellfrequenz deutlich unterschritten?
- War das Volumen der letzten Bestellungen abnehmend?
- Ging die Zahl der Transaktionen zurück?
- Gab es Störungen in der Kundenbeziehung?
- Ging der Kunde auf Distanz?
- Oder war ihm plötzlich alles egal?
- Gab es verstärkte Reklamationen?
- Ließ die Zahlungsmoral nach?
- Sprach der Kunde in letzter Zeit öfter über Wettbewerber?
- Hatte er sehr genaue Kenntnisse über Konkurrenzprodukte?
- Gab es negative Berichte in der Presse, auf die uns der Kunde aufmerksam machte?



Ein Frühwarnsystem installieren

Vor einer ausgesprochenen Kündigung steht meist die innere Kündigung. Die Signale, die dabei ausgesandt werden, sind vielfältig. Hinzu kommt, dass oft zunächst mit einer Kündigung gedroht wird. Dies passiert im Allgemeinen in Zusammenhang mit einer Reklamation. Die unprofessionelle Reklamationsbearbeitung ist demnach ein besonders häufiger Abwanderungsgrund. Wer Profi in Sachen Beschwerdemanagement ist, kann sich so manche unliebsame Kündigung ersparen.

Aus dem systematischen Beobachten der abwanderungskritischen Ereignisse lässt sich ein Kennzahlen-Modell entwickeln. Erarbeiten Sie dazu Prognosemodelle und installieren Sie ein Frühwarnsystem. Hierbei müssen Kenngrößen festgelegt werden, die Hinweise darauf liefern, wann der Kunde ein Ex-Kunde ist oder droht, ein solcher zu werden. 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 CRM-Systeme stellen dazu einen sehr vielseitig einsetzbaren Benachrichtigungs- und Aktionsdienst zu Verfügung.

Die Analyse der Verlustursachen

Nicht alle Ex-Kunden sind auf immer und ewig verärgert. Und nicht immer ist ein schlechtes Produkt oder ein unakzeptabler Preis am Abwandern schuld. Häufig waren es emotionale Aspekte, die zu Verärgerung und Enttäuschung und damit schließlich zur Migration von Kunden führten. Ganz grundsätzlich können die Verlustursachen begründet sein:

- im Kunden selbst
- im unternehmerischen Verhalten
- im Wettbewerberverhalten

Was im Einzelnen geklärt werden soll:

- Was ist genau passiert?
- Was waren die wahren Gründe für den Wechsel?
- Was können wir beim nächsten Mal besser machen
- Wie können wir den Kunden zurück gewinnen?
- Was macht die Konkurrenz besser als wir?



Hierbei ist folgendes zu beachten: Hinter den vielfach gerne vorgetragenen rationalen Argumenten und handfesten Schwierigkeiten verbergen sich oft ganz andere Gründe: nämlich zwischenmenschliche Interaktionsprobleme. Und nur, wer den wahren Gründen nahe kommt, findet auch das Türchen zur zweiten Chance beim Ex.

Emotionale Gründe entscheiden

Eine Untersuchung der *Forum*-Marktforscher aus Mainz ergab, dass nicht die Konditionen, sondern kommunikative und emotionale Faktoren die Hauptgründe für niedrige Zufriedenheitswerte bei abgewanderten Bankkunden waren. Übrigens hatten nur 5 Prozent aller bestehenden Kunden, aber 14 Prozent aller Ex-Kunden sich bereits 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: 5 vor 12.

Es ist schon paradox: Unternehmen geben oft so unglaublich viel Geld aus, um neue Kunden zu gewinnen. Und 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.

Nur leider: Verlorene Kundschaft beziehungsweise verlorenes Geschäft wird meist nicht analysiert und schon gar nicht bilanziert. Die typische Controller-Frage: „Wie viel bringt uns das?“ muss daher zukünftig lauten: „Wie viele profitable Kunden (und damit Euro) verlieren wir, wenn wir ...“. Wenn das die Controller nur endlich verstehen würden.

Segmentierung in rentable und unrentable Kunden

Nachdem geklärt ist, wer aus welchen Gründen als verloren gilt, geht es darum, die lukrativen unter den abgewanderten Kunden zu reaktivieren. Dabei interessieren vor allem zwei Aspekte:

- die Attraktivität der Kunden aus unternehmerischer Sicht, also: Mit wem lohnt sich ein Neuanfang?



- die prognostizierte Wahrscheinlichkeit für die Wiederaufnahme der Geschäftsbeziehung, also: Wer will überhaupt zurück?

Nicht jeden Kunden wollen Sie zurück. Und nicht jeder Kunde will zu Ihnen zurück. Zu den erfolgskritischen Faktoren gehört daher auch die Vorauswahl solcher Kunden, die rentabel waren beziehungsweise sein werden und zurückholbar sind. Die Abwanderung wertarmer Kunden ist durchaus erwünscht. Und es gibt Kunden, die wünschen Sie der Konkurrenz viel lieber als sich selbst. Das sind vor allem:

- unrentable Kunden
- Kunden kurz vor der Insolvenz
- untragbare, hochproblematische, ernsthaft schwierige Kunden
- Schnäppchenhopper, Rosinenpicker und Konditionenhascher, die nur auf verlustträchtige Billigangebote aus sind

Bevor Sie sich an die Rückgewinnung der Abtrünnigen machen, müssen Sie also die Spreu vom Weizen trennen. Dabei wollen Sie sich nicht von subjektiven Einschätzungen oder persönlichen Vorlieben leiten lassen, sondern Sie brauchen ein objektivierbares Bewertungssystem. Basis hierfür ist eine funktionsfähige Datenbank mit gut gepflegten Kundendaten.

Das Kunden-Scoring

Die Scoring-Methode dient der Vorselektion der Kunden, die in die Reaktivierungsaktion einbezogen werden sollen. Hierbei werden zunächst die Kriterien definiert, die Kunden für Sie wertvoll machen. Und das ist bei weitem nicht nur der Ertrag, den Sie mit einem Kunden erzielen – oder besser gesagt – in der Zukunft erzielen könnten. Kunden haben ja nicht nur einen monetären, sondern auch einen ideellen Wert. Um all dies zu berücksichtigen, bietet sich Folgendes 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/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 Sie individuell bestimmen können, werden auf einer Skala von eins bis zehn bewertet und optisch sichtbar gemacht. Die Punkte (= Scores) werden schließlich aufaddiert und in eine Rangfolge gebracht. Dieses Vorgehen ermöglicht, sich auf die interessantesten Reaktivierungskandidaten zu konzentrieren.

Wie Rückholangebote entwickelt werden

Grundsätzlich gibt es drei Arten von Comeback-Ködern, die eingesetzt werden können, um Kunden versöhnlich zu stimmen:

- **emotionale** (Entschuldigung, Erklärungen, verständnisvolle Gespräche, Aufmerksamkeit, Wertschätzung, Akzeptanz, Anerkennung der Wichtigkeit des Kunden etc.)
- **materielle** (Behebung des Schadens, Nachbesserung, Wiedergutmachung etc.)
- **finanzielle** (Rückkehrprämien, Preisnachlässe, Gutschriften, Bonuspunkte, Willkommensgeschenke etc.)

Diese können miteinander kombiniert werden. Denken Sie bei der Ausstattung des Rückgewinnungsangebots nicht nur an den Sofort-Erfolg sondern vor allem an eine dauerhafte Reloyalisierung. Bieten Sie also nicht nur ein Comeback-Bonbon für das Zurückkommen, sondern insbesondere auch dafür an, dass der Kunde auf Dauer bleibt. So könnte es für die zweite, fünfte oder zehnte Bestellung weitere kleine Belohnungen geben.

Testen Sie beispielsweise auch einmal, ob sich Kunden durch kleine Geschenke kurz vor Ablauf der Vertragslaufzeit moralisch von einer Kündigung abhalten lassen. Das Prinzip des Ausgleichs von Geben und Nehmen steckt zutiefst im Menschen drin. Wir fühlen uns gut, wenn wir ‚quitt‘, also niemandem etwas schuldig sind.



Emotionale ‚Köder‘ haben Vorfahrt

„Das am tiefsten verwurzelte Prinzip in der Natur des Menschen ist das Verlangen nach Anerkennung“, sagte schon 1884 der US-amerikanische Psychologe *William James*. Die moderne Gehirnforschung gibt ihm Recht. „Die Motivationssysteme schalten ab, wenn keine Chance auf soziale Zuwendung besteht und sie springen an, wenn das Gegenteil der Fall ist, wenn also Anerkennung und Liebe im Spiel sind“, so der Psychoneuroimmunologe *Joachim Bauer*. In den Händen derer, die uns diese geben, sind wir weich wie Wachs.

Überlegen Sie also einmal, welche emotionalen Türöffner beim jeweiligen Kunden hilfreich sind. Es ergeben sich die unterschiedlichsten Ansatzpunkte:

- Geben Sie dem abgewanderten oder abwanderungswilligen 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 oder an ein sehr positives Ereignis.
- Erinnern Sie ihn an einen Fall, wo er Sie außer der Reihe gebraucht hat und wie Sie sich da für ihn ins Zeug gelegt haben.
- Sichern Sie ihm eine Sonderbehandlung zu.

Materielle und finanzielle Anreize

Die Form der möglichen materiellen und finanziellen Rückgewinnungsangebote ist branchenspezifisch. Reine Preisnachlässe sind dabei nicht immer die attraktivste Komponente. Anstatt nur Geld zu verschenken, lassen sich Comeback-Köder auch so gestalten, dass sie schließlich der Kundenloyalisierung dienen. Je aggressiver Kunden über den Preis zurückgeholt werden, desto kürzer ist meist ihre 'zweite Loyalität'.

„Bei der Kundenrückgewinnung muss es überhaupt nicht um einen Preisnachlass gehen. Sehr oft ist der Kunde gewillt, einen höheren Betrag für zukünftig bessere Leistungen zu zahlen, wenn man ihn vom hohen Nutzen der Sache überzeugen kann und eine echte Problemlösung bietet“, sagt *Jeanette Rober*, eine Meisterin der Kundenrückgewinnung im Anzeigenverkauf.

Das Rückgewinnungsangebot muss in jedem Fall fair sein – und zwar aus Sicht des Kunden. Standardisierte Rückhol-Angebote haben dabei weniger Aussicht auf Erfolg als individuell mit dem



Kunden abgestimmte Offerten. Also: Schnitzen Sie nichts zusammen, was *Sie* für angemessen halten, so nach dem Motto: „Das sollte reichen!“, sondern fragen Sie den Kunden. *Ihm* muss der Köder schmecken.

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 loslegen, desto besser. Dann ist das Adressmaterial noch aktuell und die Erinnerungen sind frisch. Und: Nicht immer hat sich der Abtrünnige bereits für einen neuen Anbieter entschieden, wenn er den alten verlässt. Zwar ist eine Trennung meist mit einem emotionalen Aufgewühltsein verbunden: Wut, Trauer, Ärger, Enttäuschung, Rache – je nachdem. Dennoch hatte man sich früher ja auch einmal gut vertragen. Daran lässt sich anknüpfen. Eine Restloyalität und damit auch Gesprächsbereitschaft sind 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. Über die kleinen Streiche, die unser Hirn uns dabei spielt, ist in meinem Buch *Come back!* eine Menge zu lesen.

Vom Start weg erfolgreich

Der beste Kanal für einen Rückholversuch? Das persönliche Gespräch. Es erfordert eine Menge Menschenverstehen-Wissen – und Mut. Beginnen Sie mit den profitabelsten Kunden. Suchen Sie darunter zunächst diejenigen aus, zu denen ein guter persönlicher Draht bestand. Erste Erfolge machen Lust, die Aktion bis zum Ende durchzuziehen. Für die Rückgewinnung von Star-Kunden kann der Vertriebsleiter persönlich verantwortlich zeichnen. Das signalisiert: wichtig!

Verschiedene Untersuchungen zeigen übrigens, dass Reaktivierungen dort erfolgsträchtiger sind, wo es Probleme im Bereich der ‚weichen‘ Faktoren gab. So berichtet *Frank G. Sieben* in seinem Buch *Rückgewinnung verlorener Kunden* vom Fall einer Bank, bei der die Rückgewinnung von



Kunden mit dem Abwanderungsgrund ‚Unzufriedenheit‘ stolze 75 Prozent betrug; beim Abwanderungsgrund ‚Mittelverwendung‘ lag sie nur bei 45 Prozent.

Denken Sie bei der Auswahl der Kunden, die Sie zurückgewinnen wollen, auch an solche, die vor langer Zeit abgewandert sind. Diese geraten - zusammen mit den Verlustursachen - allzu gerne in Vergessenheit. Im Kundenunternehmen sieht das hingegen ganz anders aus. Dort gibt es oft noch nach Jahren böses Gerede darüber, warum man mit Ihnen bloß keine Geschäfte machen soll. Niemand kann sich mehr an die genauen Hintergründe erinnern – aber gewarnt wird trotzdem.

‚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‘. Und 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 oder gar üble Nachrede. Bedanken Sie sich vielmehr für die zurückliegende Geschäftsbeziehung und wünschen Sie dem Kunden für die Zukunft viel Erfolg. Machen Sie unerwünschten Kunden aber *kein* Rückkehr-Angebot. Lassen Sie sich auf ‚Erpressungsversuche‘ nicht ein. Wenn ein unerwünschter Kunde von selbst wieder anklopft: Erhöhen Sie die Konditionen beziehungsweise den Preis. Oder stellen Sie Bedingungen. Akzeptiert er diese, haben Sie aus einem schlechten Kunden womöglich einen guten gemacht.

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 bekommen (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. www.kundenrueckgewinnung.com



Zur Autorin



Anne M. Schüller ist Management-Consultant und gilt als Europas 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 zehnfache Buchautorin gehört zu den gefragtesten Wirtschafts-Speakern im deutschsprachigen Raum. Sie arbeitet auch als Managementtrainerin und lehrt an mehreren Hochschulen. Zu ihrem Kundenkreis zählt die Elite der Wirtschaft.

Kontakt: www.anneschueller.de

Literaturhinweis



Von Anne M. Schüller

Come back! Wie Sie verlorene Kunden zurückgewinnen

Orell Füssli, Zürich 2007, 26,50 Euro / 44,00 CHF
226 Seiten, 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

© 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.