

Kundenrückgewinnung

Neun von zehn verlorenen Kunden lassen sich zurückgewinnen

Aus den Augen, aus dem Sinn. Dieses Sprichwort bringt auf den Punkt, was immer noch allzu oft in Unternehmen bezüglich verlorener Kunden praktiziert wird: Verlorene Kunden sind vergessene Kunden. Oder sie werden als «Karteileiche» einfach aus der Datenbank gelöscht. Dabei schlummert im Ex-Kundenkreis ein beträchtliches Umsatz- und Ertragspotenzial.

Anne M. Schüller

Das Kundenrückgewinnungsmanagement hat zwei Zielrichtungen. Oberstes Ziel ist es, ein Maximum an profitablen verlorenen Kunden zurückzugewinnen. Daneben sollen die gewonnenen Erkenntnisse genutzt werden, um zukünftige Kundenverluste weitestgehend zu vermeiden. Diese Oberziele lassen sich weiter spezifizieren:

- Die Kundenfluktuation soll dauerhaft eingedämmt werden.
- Hohe Neukquisitionskosten zum Ersatz verlorener Kunden sollen vermieden werden.
- Das Image als kundenfokussiertes Unternehmen soll gefestigt werden.
- Negative Mundpropaganda soll abgewendet werden.
- Dem Abwandern zugrunde liegende Mängel sollen behoben und hieraus entstehende Fehlerkosten künftig reduziert werden.
- Das Leistungsangebot soll verbessert und kundenfreundlicher gestaltet werden.
- Eine gute Basis für die «zweite Loyalität» rentabler Kunden soll gelegt werden.

Beträchtliches Potenzial

Im Ex-Kundenkreis schlummert ein beträchtliches Ertragspotenzial. Es ist nicht nur kos-

tengünstiger, sondern häufig auch leichter, abgesprungene Kunden zurückzuholen, als Neukunden zu gewinnen. Oft waren es ja nur Kleinigkeiten, die Verärgerung und Missstimmung hervorgerufen haben. Menschen vergessen meist schnell und verzeihen gern. Viele ehemalige Kunden wären demnach bereit, einem Anbieter eine zweite Chance zu geben, würde man sie nur gebührend darum bitten, etwaige Probleme aus der Welt schaffen – und ihnen das Wiederkommen ein wenig versüßen. So ergab eine vom Marktforschungsinstitut Ciao GmbH online durchgeführte Studie zum Kundenservice in Deutschland, dass nur 12 Prozent der Befragten unter keinen Umständen zu ihrem ehemaligen Anbieter zurückkehren wollten. Das heisst im Umkehrschluss: Acht bis neun von zehn verlorenen Kunden sind rückholbar. Im Weiteren verdeutlichen die Ergebnisse den Vorrang emotionaler Aspekte. Auf die Frage «Was müsste eine Firma tun, die Sie aufgrund eines schlechten Kundenservices als Kunden verloren hat, um Sie zurückzugewinnen?», antworteten die 1000 Teilnehmer auf die vorgegebenen Möglichkeiten wie folgt:

- 28 % Beweisen, dass ich als Kunde wichtig bin.
- 24 % Beweisen, dass sich der Kundenservice verbessert hat.

- 20 % Mir einen Preisnachlass beziehungsweise eine Gutschrift anbieten.
- 12 % Nichts, ich werde nie zurückgehen.
- 7 % Die Mitarbeiter im Kundenservice besser schulen.
- 6 % Sich entschuldigen.
- 2 % Der Manager müsste mich kontaktieren.

Fluktuation vorbeugen

Kundenverluste haben 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 offenlegen muss. Und für den Betreuer, um sich aus der persönlichen Verantwortung zu stehlen. Doch nur wer die wahren Fluktuationsursachen kennt, kann die richtigen korrigierenden Massnahmen einleiten. 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 nur 5 Prozent aller Kunden, aber 14 Prozent aller Ex-Kunden sich 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.

Fünf Tipps gegen Kundenverlust

Unzufriedenheit bei Kunden kann hier und da mal vorkommen. Entscheidend ist, kundengerecht mit der Situation umzugehen. Hier fünf Tipps zur Vermeidung von Kundenverlusten:

1. Manche sind so sehr mit der Neukundengewinnung beschäftigt, dass Bestandskunden das Gefühl haben, nur noch «zweite Klasse» zu sein. Jedoch: Stammkunden sind die wichtigsten Kunden. Diese – und nicht die Neukunden – bekommen also die besten Angebote, Sonderpreise, Privilegien.
2. Kunden fehlt oft die so wichtige emotionale Aufmerksamkeit. Es ist daher wichtig, dass man ihnen Akzeptanz, Anerkennung, Wertschätzung und Respekt zeigt. Dazu gehört auch, dass man sich ausdrücklich, persönlich und ehrlich für jeden Kauf beziehungsweise für jede Transaktion bedankt. Überdies lohnt es sich, öfter mal einen «Danke-Tag» einzulegen, und Gratulationsmassnahmen für Kundentreue zu starten.
3. Dem Kunden nichts aufzwingen. Vielmehr sollte der Kunde selbst entscheiden können,

wer ihn wie oft und auf welchem Weg kontaktieren darf. Alle kundenrelevanten Informationen in der Datenbank sind daher kontinuierlich zu aktualisieren und sukzessive um emotionale Details zu ergänzen.

4. Bei jeder Unzufriedenheit denken Kunden sofort über einen Wechsel nach. Unmut kann man vorbeugen, indem man fokussierende Fragen stellt, 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?» Daraus lässt sich ein Frühwarnsystem mit den typischen Anzeichen für Abwanderungsbereitschaft entwickeln.
5. Mit Reklamationen professionell umgehen. Schlecht oder gar nicht bearbeitete Reklamationen sind ein Hauptgrund für Kundenfluktuation. Bei der Bearbeitung sollte man aber nicht nur an den Ausgleich des tatsächlichen Schadens denken, sondern auch eine emotionale Wiedergutmachung geben. Denn der Kunde hatte Ärger und Stress, und das kommt einer Körperverletzung gleich.

Die Rückgewinnung

Nicht alle Ex-Kunden sind auf immer und ewig verärgert. Vielleicht sorgte eine Bagatelle für

das Wegwandern – und die ist schnell behoben. Oder der Lieblingsverkäufer des Abtrünnigen ist nicht mehr da – also findet man ihm einen netten neuen. Oder ein Mitarbeiter war inkompetent und unfreundlich – und der ist inzwischen entlassen. Oder man ist schlichtweg in Vergessenheit geraten – weil es zu ruhig um einen wurde. Womöglich wollten die Kunden ganz einfach mal was Neues ausprobieren – und sind gar nicht so glücklich dabei. Oder sie konnten den Billigangeboten eines Mitbewerbers nicht widerstehen – und wollen nun nicht zugeben, dass sie auf die Nase gefallen sind. Vielleicht liegt es auch wirklich an Ihren Produkten, an mangelhaftem Service, an Änderungen im Kaufverhalten oder am Preisverfall in der Branche, wenn Kunden migrieren. Eines ist ebenfalls sicher: Nicht jeder Ex-Kunde ist rückholbar. Und manche Ehemaligen wünscht man der Konkurrenz viel lieber als sich selbst. Demnach stellen sich vor einer Rückgewinnungsaktion zunächst die folgenden Fragen:

- Wie viele Kunden haben wir aus welchen Gründen verloren?
- Welchen Wert verlieren wir mit jedem abgesprungenen Kunden?
- Wie viele verlorene Kunden können wir auf welche Weise zurückgewinnen?
- Welche «schlafenden» Kunden können wir wieder beleben?
- Welche Kunden wollen wir nicht zurück?

Anzeige

Insertat 1/3

Beispiel aus der Praxis

Meist ist es die Angst vor dem Nein, die uns beim Kundenzurückholen zögern lässt. Wer gut vorbereitet ist und mutig voranschreitet, kann am Ende sogar die Erfahrung machen, dass ein reaktiver Kunde zum aktiven Empfehler wird. Ein Verkaufsleiter erzählte hierzu die folgende Geschichte:

«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 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 wieder gewonnenen Kunden.»

Fünf Tipps zur Rückgewinnung

1. «Karteileichen» nicht entsorgen, sondern wieder beleben. Unter den abgewanderten beziehungsweise «schlafenden» Kunden diejenigen ermitteln, die man zurückhaben

will und die aus persönlicher Sicht rückholbar sind. Dazu alle Informationen sichten, die über den verlorenen Kunden vorliegen und/oder sich aktuell beschaffen lassen. Nach den wahren Abwanderungsgründen forschen. Diese liegen oft im emotionalen Bereich.

2. Zu einem optimalen Zeitpunkt telefonieren, um einen Gesprächstermin zu vereinbaren. Sich gut auf das Telefonat vorbereiten und einen Leitfaden für den möglichen Gesprächsverlauf überlegen. Dazu ausreichend Zeit einplanen und auf ein mögliches «Lamento» des Kunden vorbereitet sein.
3. Das anschliessende Gespräch sorgfältig planen, optimistisch sein und an den Erfolg glauben. Für den Fall, dass sich das Gesprächsziel nicht erreichen lässt, ein Teilziel setzen. Zum Beispiel: Die genauen Hintergründe für den Wechsel ermitteln, negativer Mundpropaganda vorbeugen oder den Weg für ein späteres Zurück offenhalten.
4. Dem Kunden während des Gesprächs viel Redezeit lassen. Nach den Bedingungen fragen, unter denen er zur Rückkehr bereit wäre. Und einen Rückholköder in petto halten. Dieser kann materieller, finanzieller oder emotionaler Natur sein. Ein geldwertes Bonbon kommt immer gut an. Dem Abwanderer aber auch sagen, wie wichtig es einem ist, ihn als Kunden zurückzugewinnen.

5. Die ersten Transaktionen nach der Rückkehr müssen perfekt laufen. Man muss sich gezielt um jedes Detail kümmern, alle beteiligten Stellen informieren und in dieser Phase mit dem Kunden in engem Kontakt bleiben. Zudem sollte man ein kleines, überraschendes Comeback-Willkommensgeschenk parat haben und sich für die Rückkehr bedanken. Und schliesslich: Den Kunden in der Datenbank als Rückkehrer markieren.

Fazit

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

Porträt



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 zehnfache Buchautorin gehört zu den fragtesten Wirtschafts-Speakern im deutschsprachigen Raum. Sie arbeitet auch als Trainerin und lehrt an mehreren Hochschulen. Zu ihrem Kundenkreis zählt die Elite der Wirtschaft.

Kontakt



Anne M. Schüller
Marketing Consulting
Harthäuser Strasse 54
D-81545 München
Tel. 0049 89 6423 208
info@anneschueler.com
www.anneschueler.de
www.kundenrueckgewinnung.com



Literatur



Anne M. Schüller
«Effiziente Kundenrückgewinnung»
Die 25 wertvollsten Erfolgsrezepte für das Rückgewinnen verlorener Kunden
Breuer & Wardin
Hörbuch, 1 CD, 72 Min.
CHF 29.90
ISBN 978-3939621881



Anne M. Schüller
«Come back! Wie Sie verlorene Kunden zurückgewinnen»
Orell Füssli, 2007
Gebunden, 226 Seiten
CHF 44.–
ISBN 978-3-280-05242-6

