

Kundenrückgewinnung: der dritte Weg zu neuen Kunden.

Verlorenen Kunden hinterherzulaufen, ist nichts für Siegertypen und Starverkäufer. Falsch – denn im Exkundenkreis schlummert beträchtliches Ertragspotenzial.

VON ANNE M. SCHÜLLER*

Die Neukundengewinnung ist in vielen Branchen völlig ausgereizt. Die Märkte sind gesättigt. Das Wachsen geht nur noch zulasten des Wettbewerbs – und oft über ruinöse Preiszustände. Auch die Bestandskundenpflege wird zunehmend beschwerlich. Kunden sind informierter, gewiefter und flatterhafter geworden – und eigentlich nie so richtig zufrieden. Klassische Kundenbindungsstrategien funktionieren nicht mehr. Die Wechselbereitschaft ist sozial akzeptiert. Das neue Phänomen heisst: der flüchtende Kunde.

Der vergessene Kunde: ein wertvoller Schatz. Da bleibt nur noch die dritte Säule im Kundenbeziehungsmanagement: der verlorene Kundenbestand. Dies ist ein vielfach tabuisiertes und weitgehend noch unentdecktes Potenzial mit gewaltigen Ertragschancen. Die professionelle Kundenrückgewinnung muss somit stärker in den Brennpunkt rücken. Sie kann sich zu einem zentralen Wettbewerbsvorteil entwickeln.

KUNDENMANAGEMENT



Die drei Säulen des Kundenmanagements. In vielen Unternehmen konzentrieren sich die Aktivitäten auf die beiden ersten Säulen. Abgewanderte Kunden sind oft vergessene Kunden.

RÜCKGEWINNUNG



Der Prozess des Kundenrückgewinnungsmanagements. Alle Erkenntnisse im Prozess zielen auf präventive Massnahmen, um zukünftige Kundenabwanderungen zu minimieren beziehungsweise eine «zweite Loyalität» aufzubauen.

In stagnierenden Märkten verlieren Unternehmen genauso viele Kunden, wie sie hinzugewinnen. Sich gezielt um die Abtrünnigen zu kümmern, wäre der logische Weg aus diesem Dilemma. Doch das Kundenjagen steht höher im Kurs. Warum das so ist? Mit neuen Kunden kann man sich prächtig schmücken. Mit dickem Neugeschäft lässt sich prima prahlen. Über errungene Marktanteile kann man stolz im Jahresbericht schwadronieren. Über verlorene Kunden schweigt man sich dagegen besser aus. Sie sind die ungeliebten Kinder des Verkaufs. Denn sie haben unangenehme Wahrheiten parat. Sie führen uns Niederlagen und persönliches Versagen vor Augen. Vor allem aber: Den Abtrünnigen nachzulaufen, hat einen entwürdigenden Beigeschmack. Für Siegertypen ist das nichts.

Jäger oder Sammler? Der gleiche Verkäufer, der sich für einen mittelmässig Erfolg versprechenden Neukunden mächtig ins Zeug legt, lässt einen ehemals hochprofitablen Kunden einfach ziehen, ohne auch nur einen Finger krumm zu machen. «So ist das nun mal im Business. Wo gehobelt wird, fallen auch Späne. Und Reisende soll man nicht aufhalten» heisst es nur lapidar. Oder es werden alle möglichen scheinbar plausibel klingenden Gründe angeführt, weshalb sich das Nachlaufen nicht lohnt: Besagter Kunde war ja sowieso nicht lukrativ, er war ein Ekelpaket, er hat den Innendienst tyrannisiert, usw. Schlimmer noch: Der Abtrünnige wird infolge unkluger Incentive-Programme erst dann wieder kontaktiert, wenn er als Neukunde gilt.

Die meisten abgewanderten Kunden sind es jedoch wert, reaktiviert zu werden. Allerdings: Dies ist kein Glücksspiel, sondern erfordert ein strukturiertes Vorgehen. Die mit der Rückgewinnung betrauten Mitarbeiter benötigen eine Vielzahl von Vorgehensweisen, Techniken und Tools, um sich ganz individuell auf ihre Comeback-Kunden einstellen zu können. Vor allem aber müssen sie Menschenversteher sein. Denn das erfolgreiche Wiedergewinnen verlorener Kunden ist eine delikate Angelegenheit. Es erfordert Fingerspitzengefühl – und auch eine dicke Portion Mut.

Der Prozess des Kundenrückgewinnungsmanagements. Das Kundenrückgewinnungsmanagement beginnt dort, wo alle Loyalisierungsmassnahmen erfolglos blieben, wenn also der Kunde die Geschäftsbeziehung offiziell beendet beziehungsweise das Unternehmen stillschweigend verlassen hat. Demnach ergeben sich folgende 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.

Insbesondere 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 des Rückgewinnungsmanagements lässt sich somit 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 Erzielung einer «zweiten Loyalität»

Alle Massnahmen zielen letztlich auf den fünften Schritt: die Prävention von Kundenverlusten. Und bei den zurückgewonnenen Kunden gilt es, eine «zweite Loyalität» aufzubauen. Eine dritte Chance gibt es so gut wie nie.

Vorbeugen ist besser als heilen. Noch besser, als verlorene Kunden zu reaktivieren ist es allerdings, 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. Erfahrenen Betreuern gelingt es dabei, ein drohendes Abwandern zu erkennen, bevor es zu spät ist. Wer die Anzeichen richtig deutet, kann gefährdete Beziehungen rechtzeitig stabilisieren – und seine Kunden gegen jegliche Abwerbeversuche immunisieren.

* **Anne M. Schüller** ist Management-Consultant und gilt als Europas führende Expertin für Loyalitätsmarketing. Die Diplom-Betriebswirtin und zehnfache Buchautorin gehört zu den gefragtesten Wirtschaftsspeakern im deutschsprachigen Raum. Sie arbeitet auch als Managementtrainerin und lehrt an mehreren Hochschulen.

www.anneschueller.de

LITERATURHINWEIS

Von Anne M. Schüller. *Come back! Wie Sie verlorene Kunden zurückgewinnen.* Orell Füssli, Zürich, 3. Auflage 2010, 26,50 Euro / 44.00 CHF, 226 Seiten, ISBN 978-3-280-05242-6

Weitere Infos:

www.kundenrueckgewinnung.com

