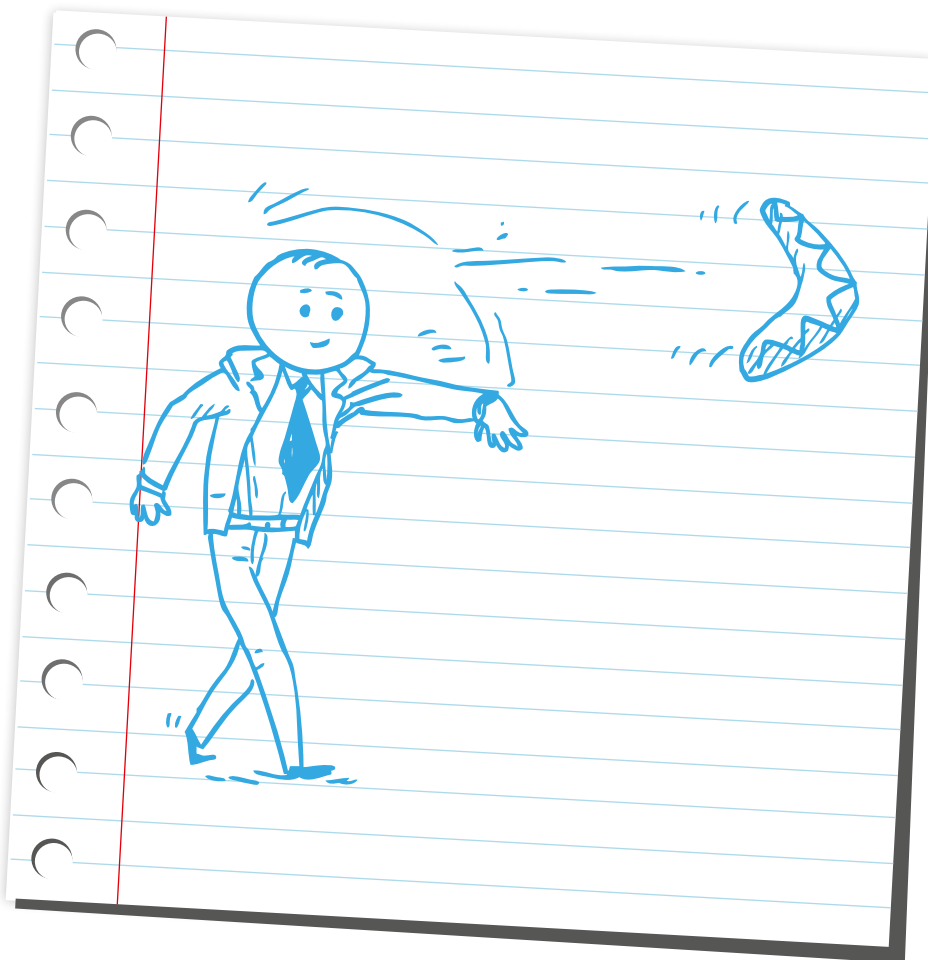


# Kunde, komm bald wieder!

Die Aufgabe, ehemalige Kunden zurückzuholen, wird in vielen Unternehmen in Deutschland sträflich vernachlässigt. Dabei sind die Erfolgsaussichten gut und die Kosten meist niedriger als bei der Akquise von Neukunden.

Text \_ Andreas Klähn



Die Erfolgsmeldungen kommen täglich. Neue Kunden, neue Interessenten lassen sich mit ihren Aufträgen und Anfragen die Mitarbeiter rotieren. Der Vertrieb macht augenscheinlich eine gute Arbeit. Und doch – etwas stimmt nicht. Nicht nur, dass die kostenintensive Akquise neuer Kunden am Gewinn nagt, auch das Umsatzwachstum ist weit geringer als erwartet. Der Grund ist schnell gefunden:

Die Zahl der Kunden, die dem Unternehmen den Rücken kehren, ist fast ebenso hoch wie die Zahl der neuen Käufer. Augenscheinlich wurde versäumt, sich ausreichend um die Bestandskunden zu kümmern. Das Management steuert um: Kundenrückgewinnung heißt nun die Devise.

Während Kundenbindung und Neukunden-Akquise in aller Munde sind, wird

über Kundenrückgewinnung nur ungern geredet. Denn wer Kunden zurückgewinnen will, muss sich eingestehen, dass in der Vergangenheit wohl Fehler gemacht wurden. Doch es lohnt, darüber nachzudenken. Denn nur die wenigsten Kunden gehen im Zorn, die meisten können sich durchaus vorstellen, zurückzukommen. Und der Aufwand, die Kunden zurückzuholen ist weit geringer als bei der Neukunden-Akquise. Doreén Pick, Juniorprofessorin im Marketing Department an der Freien Universität Berlin, ist Expertin in Sachen Kundenrückgewinnung. Sie unterscheidet vier Arten von ehemaligen Kunden. Da gibt es Firmen, die gerade keinen Bedarf haben. Dann finden sich solche, die nicht deshalb gewechselt haben, weil sie unzufrieden sind, sondern einfach, weil es ein besseres Angebot gab. Diese sind meist recht offen bei Rückholgesprächen.

Die dritte Gruppe sind die unzufriedenen Kunden. Diese lassen sich – wenn überhaupt – erst wieder ansprechen, wenn der Ärger verrauch ist. Schließlich sind da noch die strategischen Kündigungen. Hier wurde allein deswegen gekündigt, um neu zu verhandeln und bessere Konditionen herauszuschlagen.

## Der Wert des Ex-Kunden

Bevor Unternehmen versuchen, verlorene Kunden zurückzuholen, sollten sie erst einmal analysieren, bei welchen sich dies tatsächlich lohnen könnte. Denn nicht mit jedem Kunden wird viel Gewinn gemacht. Gerade wenn Kündigungen Teil einer Unternehmensstrategie zur Senkung der Beschaffungspreise



## »RÜCKHOLAKTIONEN SIND EXTREME BEZIEHUNGSARBEIT AM TELEFON. DAS IST FÜR DIE MITARBEITER SEHR ANSTRENGEND.«

SIMONE HERZBERG, Telefontrainerin, Bad Oldesloe

sind, ist fraglich, ob sich der Aufwand einer Rückgewinnung rechnet. »Am Anfang sollte deshalb grundsätzlich eine Kundenwertanalyse stehen, um zu sehen, welche Ex-Kunden profitabel sind«, sagt Pick. Damit lässt sich hierarchisieren, wer bei einer Rückgewinnung als erstes angesprochen werden sollte.« Für eine erfolgreiche Rückhol-Aktion ist es entscheidend, zu erfahren, warum Kunden unzufrieden sind oder kündigen. »Eine aktive Befragung, per Telefon oder sogar persönlich ist da immer der beste Weg«, so Pick.

Wie groß die Erfolgsquote einer solchen Aktion ist, hängt allerdings von Branche und Geschäftsmodell eines Unternehmens ab. »Dabei sollte man allerdings bedenken, dass viele Kunden von selbst wiederkommen, weil sie merken, dass der Wettbewerber keineswegs besser ist«, sagt Pick. »Bei Erfolgsmeldungen über Rückgewinnungsaktionen sind diese Kunden immer mit dabei.«

Vor der Rückgewinnung stellt sich allerdings in vielen Unternehmen noch eine ganz andere Frage: Welche Kunden sind denn wirklich gegangen? Einfach ist die Sache bei auslaufenden Verträgen. Werden diese nicht verlängert, ist der Kun-

de fort. Doch bei Produkten, die nicht kontinuierlich gekauft werden, ist unklar, ob ein Kunde gerade keinen Bedarf hat oder zur Konkurrenz gewechselt ist. »Oft merkt ein Unternehmen gar nicht, dass jemand bereits weg ist«, sagt Anne M. Schüller, Unternehmensberaterin und Buchautorin aus München. »Länger inaktive Abnehmer können bei einem überschaubaren Kundenkreis einfach gefragt werden. Bei einem größeren Kundenstamm im Consumer-Geschäft hilft nur ein gutes Customer Relationship Management, um festzustellen, wer beispielsweise gängige Kauf-Rhythmen nicht einhält und daher wahrscheinlich abgewandert ist.«

### Die wahren Gründe finden

Am Beginn des Kundenrückgewinnungsprozesses steht auch für Schüller die Ursachenforschung. »Frage ich abgewanderte Kunden, sagen diese meist, dass es am Preis lag«, so Schüller. »Doch das ist häufig ein vorgeschobener Grund. Meist sind es Service oder zwischenmenschliche Probleme, die zum Ende einer Geschäftsbeziehung führen.« Da fühlt sich beispielsweise ein Kunde vernachlässigt oder er kommt mit einem neuen Vertriebsmitarbeiter nicht klar. Es gilt, diese Motive herauszufinden. Schüller plädiert – zumindest im B2B – dafür, die Kunden anzurufen und direkt zu fragen. »Es ist allerdings gar nicht so einfach, die tatsächlichen Gründe zu erfahren. Das muss geübt werden«, sagt Schüller. Der Anrufer

dürfe sich nicht mit der ersten Antwort zufrieden geben, müsse freundlich nachhaken und die tatsächlichen Ursachen aus seinem Gesprächspartner herauskitzeln.

Immerhin: Diese schwierigen Gespräche müssen nicht unbedingt den Vertriebsmitarbeitern überlassen werden. Gibt es im Unternehmen eine Reklamationsabteilung, haben deren Mitarbeiter bereits Erfahrungen im Umgang mit Kritik und sind für derartige Aufgaben prädestiniert. Auch Abteilungsleiter und – in kleineren Betrieben – der Chef persönlich können bei den Ex-Kunden nachfragen. Dies signalisiert zudem, wie wichtig der Kunde dem Unternehmen ist. »In so einem Gespräch lässt sich viel lernen«, sagt Schüller. »Entscheidend ist, zuzuhören und nicht das eigene Unternehmen zu verteidigen. Denn dies ist noch kein Rückhol-Gespräch.« Oft stelle sich aber heraus, dass die Gründe für den Weggang bei vielen Kunden sehr ähnlich sind. Der nächste Schritt ist deshalb eine Veränderung der Prozesse im eigenen Haus, tatsächliche Gründe für den Weggang müssen beseitigt werden. Erst dann haben die eigentlichen Rückholgespräche Aussicht auf Erfolg.

Wer ehemalige Käufer wieder zurückholen möchte, kommt nicht umhin, [ ...

»GRUNDSÄTZLICH SOLLTE ZUERST EINE KUNDENWERTANALYSE GEMACHT WERDEN, UM ZU SEHEN, WELCHE KUNDEN PROFITABEL SIND. DAS KANN EINE EINFACHE ABC-BEWERTUNG SEIN ODER EINE KOMPLEXE CUSTOMER-LIFETIME-ANALYSE.«

DOREÉN PICK, Juniorprofessorin Marketing Department, Freien Universität Berlin



ihnen etwas zu bieten. »Das sollte aber kein Preisnachlass sein«, betont Schüler. »Der Kunde hat sich ja geärgert, er braucht also eine emotionale Wiedergutmachung.«

Bei strategischen Kündigungen dreht sich jedes Rückholgespräch allerdings schnell um Rabatte und Konditionen. Oft liegt der Grund für strategische Kündigungen im Geschäftsmodell des Unternehmens. »Wer Neukunden bessere Konditionen bietet und die Bestandskunden vernachlässigt, darf sich über strategische Kündigungen nicht wundern«, so Schüler.

### Beziehungsarbeit am Telefon

Eine Vernachlässigung der Bestandskunden ist meist aber nicht gewollt, sondern ein Nebeneffekt der Fokussierung des Vertriebs auf Neukunden. Aus Zeitmangel werden Bestandskunden zwangsläufig seltener kontaktiert. »Solange alles gut läuft, fällt gar nicht auf, dass Stammkunden wegbrechen«, sagt Simone Herzberg aus Bad Oldesloe, die als Telefontrainerin unter anderem auf Rückgewinnungsaktio-



### BUCHTIPP

Die Autoren machen die Notwendigkeit und den Implementierungsbedarf eines systematischen Kundenrückgewinnungsmanagements deutlich. Sie erklären dabei auch, welche personalpolitischen Aspekte dies impliziert. Praxisbezogene Beispiele unterstützen das Verständnis einer erfolgreichen Kundenrückgewinnung und deren Umsetzung.

**acquisa meint:** Ein kompakter Überblick zum Thema Kundenrückgewinnungsmanagement.

M. Neu / J. Günter  
**Erfolgreiche Kundenrückgewinnung**  
 2015  
 Springer Gabler  
 105 Seiten, 19,99 Euro  
 ISBN: 978-3658048068



nen spezialisiert ist. »Erst wenn das Geschäft abflaut, kommt das Thema Kundenrückgewinnung plötzlich auf den Tisch.« Allerdings sei dies keine besonders beliebte Aufgabe. Kaum jemand ruft laut Herzberg gerne an, die Mitarbeiter müssen dazu mit sehr viel Fingerspitzengefühl nachfragen, warum der Kunde gegangen ist, müssen erkennen, ob der Kunden gerade unter Zeitdruck steht und das Gespräch eventuell auf einen späteren Zeitpunkt verlegen. »Teilweise ist dies wie Kalt-Akquise. Rückholaktionen sind daher extreme Beziehungsarbeit am Telefon«, so Herzberg. Das sei für die Mitarbeiter sehr anstrengend. Solche Gesprächstechniken ließen sich allerdings üben. Nach Herzbergs Erfahrung springen Kunden oft aufgrund von Mängeln ab. Klassische Ursache sei die Auslagerung von Teilen der Produktion, die dann zu Qualitätseinbußen führt. Entscheidend für die Rückgewinnung der Kun-

den ist die Beseitigung der Ursache für den Geschäftsabbruch.

Kundenrückgewinnung kostet Zeit und Geld. Herzbergs schätzt, dass es durchschnittlich etwa drei Monate dauert, um einen Kunden wieder zu gewinnen. Der Prozess kann sich in manchen Branchen aber auch weit länger hinziehen. Vor allem bei einem größeren Kundenstamm im B2C ist ein gut gepflegtes CRM-System für die Kundenrückgewinnung unerlässlich. Beim Auswerten solcher Daten ist Dirk Kemmerer, Geschäftsführer Arvato Digital Marketing DACH in Gütersloh, ein Experte. »Wir beginnen bei unseren Kunden üblicherweise mit einem gemeinsamen Workshop, der mögliche marketing-spezifische Gründe für Kündigungen identifiziert – und einem Data Audit«, sagt Kemmerer. »Dabei schauen wir uns die aktuelle Adressqualität im Kundenbestand an, im Bedarfsfall werden die Adressen aktualisiert. Anschließend

werden Kunden und Ex-Kunden hinsichtlich ihres aktuellen beziehungsweise ehemaligen Kaufverhaltens und vieler weiterer, aus unseren Marktdatenbanken beigesteuerten Zielgruppeneigenschaften analysiert.« Am Ende des Prozesses steht der Kundenwert der Ex-Käufer. »Wir sehen dann, wo sich Rückhol-Aktivitäten am meisten lohnen«, so Kemmerer. »Generell ist die Conversion-Rate bei der Ansprache von Ex-Kunden deutlich höher als bei der Neukunden-Akquise. Es zahlt sich also aus, hier aktiv zu werden.«

Bei den eigentlichen Rückholaktivitäten setzen die Experten von Arvato auf die automatisierte Ansprache einer größeren Zahl von Kunden, die – gemäß ihrer durch bisherige Aktivitäten analysierten Kanal-Präferenz – per E-Mail, Display-Werbung oder Print-Mailing an-

gesprochen werden. Vorteil: die automatisierte Ansprache mit abgestimmten Inhalten über mehrere Kanäle hinweg. Das System lässt sich aber nicht nur zum Rückholen verlorener Kunden nutzen, es kann auch als Frühwarn-System eingesetzt werden, das Alarm schlägt, wenn sich andeutet, dass ein Kunde vor dem Absprung steht. Dafür werden die Ex-Kunden dahingehend analysiert, ob und wie diese kurz vor der Abkehr ihr Verhalten verändert haben. Je nach Unternehmen können zu den Alarmkriterien ein Absinken des Umsatzes pro Einkauf, vermehrte Retouren, verlängerte Kauf-Intervalle und ähnliches gehören. Sind die »Wackelkandidaten« identifiziert, können bereits im Vorfeld Maßnahmen ähnlich der Rückgewinnung gestartet werden »Gängig ist es dabei natürlich, Rabatte und Gutscheine

anzubieten«, so Kemmerer. »Noch besser funktionieren aber Exklusiv-Angebote, die zum Profil des Kunden passen.« Ein gutes Frühwarn-System kann die Zahl der abspringenden Kunden klar senken. Kundenrückgewinnung ist dann gar kein großes Thema mehr. [redaktion@acquisa.de](mailto:redaktion@acquisa.de) •]

#### SUMMARY

→ **WINBACK-STRATEGIEN** Während Kundenbindung und Neukunden-Akquise in aller Munde sind, wird über Kundenrückgewinnung nur ungenügend geredet. Dabei ist der Aufwand, die Kunden zurückzuholen, weit geringer als bei der Neukunden-Akquise.

## Schlechte Daten verschmutzen Datenbanken und ruinieren den Vertrieb... ...aber wir haben die Lösung!

Bereinigen Sie schmutzige Daten und übernehmen Sie die Kontrolle über Ihre internationalen Kontaktdaten. Seit 30 Jahren unterstützt Melissa Data Unternehmen bei der Prüfung und Korrektur von Adressen, Namen, Telefonnummern und Emails.

Unsere globalen Lösungen:

- **Überprüfen Sie die Adressen in über 240 Ländern & Territorien**
- **Reduzieren Sie Tastenanschläge um 50% mit der Adress-Autovervollständigung**
- **Prüfen Sie Telefon-, Namens- und E-Mail-Informationen**
- **Lokalisieren Sie IP-Adressen geografisch**

Verfügbar für:

- **Salesforce**
- **Microsoft Excel**
- **Shopware**
- **Magento, und mehr!**



**Treffen Sie uns persönlich:**  
**24. – 25. März: Internet World**  
Stand C106 in München

Für kostenlose Tests oder weitere Informationen besuchen Sie:  
[www.MelissaData.de](http://www.MelissaData.de)  
oder rufen Sie uns an +49 (0)30 797 88 829

**MELISSA DATA®**  
Your Partner in Data Quality