

Kundenrückgewinnung: Zweite Chance beim Ex

Von Anne M. Schüller (www.anneschueller.de)

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 ‚Kartenteile‘ einfach aus der Datenbank gelöscht. Dabei schlummert im Ex-Kundenkreis ein beträchtliches Ertragspotenzial. Jedoch ist die Kundenrückgewinnung 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 im zweiten Anlauf besser zu machen.

Das Kundenrückgewinnungsmanagement hat zwei Zielrichtungen. Oberstes Ziel ist es, ein Maximum an profitablen verlorenen Kunden zurück zu gewinnen. 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 Neuakquise-Kosten 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 ‚2. Loyalität‘ rentabler Kunden soll gelegt werden.

9 von 10 verlorene Kunden rückholbar

In Ihrem Ex-Kundenkreis schlummert ein beträchtliches Ertragspotenzial. Es ist nicht nur kostengünstiger, sondern häufig auch leichter, abgesprungene Kunden zurückzuholen, als Neukunden zu gewinnen. Erstere kennen Sie, Ihre Produkte und Services ja schon. Und oft waren es nur Kleinigkeiten, die für Verärgerung und Missstimmung gesorgt haben. Wir Menschen vergessen meist schnell und verzeihen gern. Viele ehemalige Kunden wären demnach bereit, Ihnen 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 im Oktober 2006 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. Im Übrigen verdeutlichen die Ergebnisse den Vorrang emotionaler Aspekte. Auf die Frage: "Was müsste eine Firma tun, die Sie aufgrund eines schlechten Kundenservice als Kunden verloren hat, um Sie zurück zu gewinnen?" antworteten die 1.000 Teilnehmer nämlich auf die vorgegebenen Möglichkeiten wie folgt:

- 28% Beweisen, dass ich ihnen als Kunde wichtig bin.
- 24% Beweisen, dass sich ihr Kundenservice verbessert hat.
- 20% Mir einen Preisnachlass bzw. 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.

Die Prävention von Kundenfluktuation

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 offen legen 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 tiefe 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 zur Vermeidung von Kundenverlusten

1. Manche Unternehmen sind so sehr mit der Neukundengewinnung beschäftigt, dass Bestandskunden oft das Gefühl haben, nur noch ‚zweiter Klasse‘ zu sein. Jedoch: Ihre Stammkunden sind Ihre wichtigsten Kunden. Diese – und nicht die Neukunden – bekommen also die besten Angebote.
2. Kunden fehlt oft die so wichtige emotionale Aufmerksamkeit. Zeigen Sie daher Akzeptanz, Anerkennung, Wertschätzung und Respekt. Bedanken Sie sich ausdrücklich, persönlich und ehrlich für jeden Kauf bzw. für jede Transaktion.
3. Dem Kunden nichts aufzwingen. Lassen Sie ihn vielmehr selbst entscheiden, wer ihn wie oft und auf welchem Weg kontaktieren darf. Aktualisieren Sie kontinuierlich alle kundenrelevanten Informationen in Ihrer Datenbank und ergänzen sie diese sukzessive um emotionale Details.
4. Bei jeder Unzufriedenheit denkt der Kunde sofort über einen Wechsel nach. Beugen Sie also Unzufriedenheit vor, indem Sie fokussierende Frage stellen, etwa wie folgt: „Wenn es eine Sache gibt, lieber Kunde, die wir in Zukunft für Sie noch ein wenig besser machen können, was wäre dann das Wichtigste für Sie?“ Entwickeln Sie ein Frühwarnsystem mit den typischen Anzeichen für Abwanderungsbereitschaft.
5. Gehen Sie mit Reklamationen professionell um. Schlecht oder gar nicht bearbeitete Reklamationen sind ein Hauptgrund für Kundenfluktuation. Denken Sie nicht nur an den Ausgleich des tatsächlichen Schadens, sondern geben Sie auch eine emotionale Wiedergutmachung. Denn der Kunde hatte Ärger und Stress, und das kommt einer Körperverletzung gleich.

Die Rückgewinnung wertvoller abgewanderter Kunden

Untersuchungen und Praxisberichte zeigen immer wieder: Es ist vielfach 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*, Verkaufsleiter der *Baumer Electric AG* aus Frauenfeld in der Schweiz erzählt 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 einzelner ausgewählter Kunden

1. Sichten Sie alle Informationen, die Sie über den verlorenen Kunden vorliegen haben und/oder aktuell beschaffen können. Forschen Sie nach den wahren Abwanderungsgründen.
2. Telefonieren Sie zu einem optimalen Zeitpunkt, um einen Gesprächstermin zu vereinbaren. Bereiten Sie sich auf das Telefonat gut vor. Überlegen Sie sich einen Leitfaden für den möglichen Gesprächsverlauf. Planen Sie ausreichend Zeit ein. Seien Sie auf ein mögliches ‚Lamento‘ des Kunden vorbereitet.
3. Planen Sie das anschließende Gespräch sorgfältig. Seien Sie optimistisch, glauben Sie an Ihren Erfolg. Setzen Sie sich ein Teilziel für den Fall, dass Sie Ihr Gesprächsziel nicht erreichen. Beispielsweise: die genauen Hintergründe für den Wechsel ermitteln, negativer Mundpropaganda vorbeugen, den Weg für ein späteres Zurück offen halten.
4. Lassen Sie dem Kunden während des Gesprächs viel Redezeit. Fragen Sie nach den Bedingungen, unter denen er zur Rückkehr bereit wäre. Halten Sie einen Rückholköder bereit. Dieser kann materieller, finanzieller oder emotionaler Natur sein. Ein geldwertes Bonbon kommt immer gut. Sagen Sie dem Abwanderer aber auch, wie wichtig es Ihnen ist, ihn als Kunden zurückzugewinnen.
5. Die ersten Transaktionen nach der Rückkehr müssen perfekt laufen. Kümmern Sie sich um jedes Detail, informieren Sie alle beteiligten Stellen und bleiben Sie in dieser Phase mit dem Kunden in engem Kontakt. Halten Sie ein kleines, überraschendes Comeback-Willkommensgeschenk parat. Bedanken Sie sich für die Rückkehr. Markieren Sie den Kunden in der Datenbank als Rückkehrer.

Die Rückgewinnung größerer Kundenkreise

Auch bei größeren Reaktivierungsaktionen lassen sich erstaunliche Erfolge erzielen. So vermeldete die Kölner Werbeagentur *360° Kommunikation* ganz stolz das Ergebnis eines Rückgewinnungsmailings für die Großhandelskette *Handelshof*: eine Erfolgsquote von 34 Prozent. In drei verschiedenen Mailing-Varianten waren insgesamt 16.000 Kunden angeschrieben worden. Größte Beachtung fand *die* Variante, bei der jeder Empfänger unter der Headline ‚Gesucht‘ sein eigenes Foto aus dem Einkaufsausweis erblickte. Die Kassensysteme der dreizehn *Handelshof*-Großmärkte stellten schließlich fest: Gut ein Drittel der Empfänger tätigten nach zweijähriger Pause wieder einen Kauf.

Fünf Tipps zur Rückgewinnung größerer Kundenkreise

1. ‚Karteileichen‘ nicht entsorgen, sondern wiederbeleben. Ermitteln Sie unter den abgewanderten bzw. ‚schlafenden‘ Kunden diejenigen, die Sie zurückhaben wollen und die aus Ihrer Sicht rückholbar sind. Forschen Sie nach den wahren Abwanderungsgründen. Diese liegen oft im emotionalen Bereich.
2. Bereiten Sie ein Mailing vor. Lassen Sie sich dazu einen pfiffigen, möglichst individuellen Text einfallen. Integrieren Sie einen Rückholköder. Ein geldwertes Bonbon kann kleine Rückkehrwunder bewirken. Sagen Sie dem Abwanderer aber auch, wie wichtig es Ihnen ist, ihn als Kunden zurückzugewinnen. Unterschreiben Sie den Brief persönlich. Kleben Sie eine Briefmarke auf den Umschlag.
3. Bereiten Sie eine unmittelbar auf den Brief folgende telefonische Nachfass-Aktion vor. Stellen Sie dazu ausreichend Kapazitäten bereit oder versenden Sie das Mailing sukzessive. Schulen Sie die Mitarbeiter vorab. Überlegen Sie sich einen Leitfaden für den möglichen Gesprächsverlauf. Planen Sie ausreichend Zeit ein. Seien Sie auf ein mögliches ‚Lamento‘ des Kunden vorbereitet. Es gibt zwei mögliche Gesprächsziele: Soviel wie möglich über die wahren Wechselgründe erfahren und den Kunden zurück gewinnen.
4. Bearbeiten Sie die ersten wieder eingehenden Aufträge mit besonderer Sorgfalt. Informieren Sie alle involvierten Stellen, dass es sich um einen Comeback-Kunden handelt. Stellen Sie sicher, dass alle Zusagen penibel eingehalten werden. Machen Sie die entsprechenden Einträge in der Datenbank. Bestätigen Sie den Kunden in seinem Tun. Und danken Sie ihm.
5. Werten Sie die Ergebnisse der Aktion aus. Sichern Sie das Lernpotenzial für spätere Aktionen. Und nicht vergessen: Feiern Sie Ihren Erfolg. Beglückwünschen Sie sich gegenseitig! Vor allem aber: Sprechen Sie darüber, *wie* Sie es gemacht haben. Unser Hirn liebt das Happy-End.

Fazit

Je länger ein Unternehmen einen rentablen Kunden hält, umso 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.

Über die Autorin:



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 Hochschulen. Sie gehört zu den besten Trainern und Wirtschafts-Speakern im deutschsprachigen Raum. Zu ihren Kunden zählt die Elite der Wirtschaft.

Kontakt: www.anneschueller.de oder www.kundenrueckgewinnung.com

Das Buch zum Thema:



Anne M. Schüller:

Come back! Wie Sie verlorene Kunden zurückgewinnen

Orell Füssli Verlag, Zürich 2007, 223 Seiten, gebunden, 26,50 Euro/CHF 44,00

ISBN 978-3-280-05242-6