



## Kundenrückgewinnung

# Jäger nach dem verlorenen Schatz

Im Ex-Kundenkreis schlummert ein beträchtliches Ertragspotenzial. Und doch sind verlorene Kunden zumeist vergessene Kunden. Höchstens punktuell kümmert man sich mal um sie. Manche Big Player mit riesigen Kundenbeständen sind bereits bestens organisiert. Erschreckend viele Unternehmer haben jedoch noch keinen einzigen Gedanken daran verschwendet, verlorene Kunden auf *systematische Weise* zurückzugewinnen und ein durch und durch *professionelles Kundenrückgewinnungsmanagement* aufzubauen.

In aller Regel ist es nicht nur kostengünstiger, sondern häufig auch leichter, abgesprungene Kunden zurückzuholen, als mühsam neue Kunden zu gewinnen. Denn 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, ihren Ex-Anbietern eine zweite Chance zu geben, würde man sie nur gebührend darum bitten, etwaige Probleme aus der Welt schaffen – und ihnen das Comeback ein wenig versüßen.

### Die 3 Säulen des Kundenmanagements

Unternehmen können auf drei Arten Umsatz hinzu gewinnen, und zwar

- durch loyale Kunden, also solche, die dem Unternehmen und seinen Leistungen emotional verbunden sind, die deshalb immer wieder kaufen und zu aktiven Empfehlern werden  
>>> *das ist der ergiebigste Weg*
- durch neue Kunden, die zum ersten Mal bei einem Unternehmen kaufen

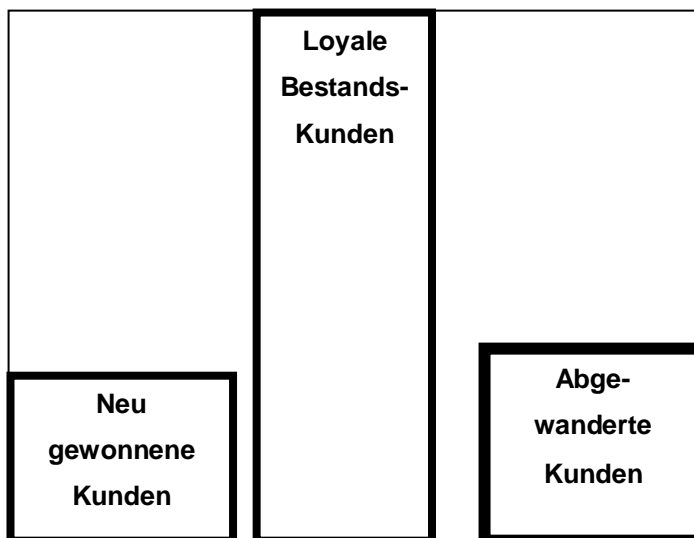


>>> *das ist der aufwendigste und kostenintensivste Weg*

- durch ehemalige Kunden, die zurück gewonnen werden können  
>>> *das ist der am wenigsten beachtete Weg.*

Die Neukunden-Gewinnung ist in vielen Branchen völlig ausgereizt. Die Märkte sind gesättigt. Erstnutzer werden immer seltener. Das Wachsen geht meist nur noch zu Lasten des Wettbewerbs – und oft über ruinöse Preiszugeständnisse. 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. Und sie steigt dramatisch. Das neue Phänomen heißt: der flüchtende Kunde.

Da bleibt nur noch die dritte Säule im Kundenbeziehungsmanagement: der verlorene Kundenbestand: ein vielfach tabuisiertes und weitgehend noch unentdecktes Potenzial mit gewaltigen Ertrags-Chancen. Die professionelle Kundenrückgewinnung muss somit stärker in den Brennpunkt rücken. Sie kann sich zu einem zentralen Wettbewerbsvorteil entwickeln.



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



## Auf immer und ewig?

Sehen wir der Wahrheit ins Auge: Wer ist heute schon noch auf Lebzeiten treu? Jahrzehntelange gute Beziehungen sind zu einer bestaunenswerten Rarität geworden. Tagesabschnittsbegleiter liegen im Trend. Der lebenslange Arbeitsplatz ist ausgestorben. Für Berufseinsteiger ist es heute selbstverständlich, alle paar Jahre den Job zu wechseln. Das Heer der ‚fest-freien‘ Mitarbeiter wächst. Dauerhafte Bindungen sind in unserer Gesellschaft ein Auslaufmodell.

Kunden ziehen nomadisierend von einem Anbieter zum nächsten. Denn sie haben die Qual der Wahl. Dank Ebay wird kräftig entrümpelt, um Platz für Neues zu schaffen. Und seitdem alles Kaufenswerte per Internet in Windeseile durchschau- und meist auch bequem kaufbar ist, wird der Wunsch nach Abwechslung immer größer. Dem ewigen Locken des Neuen erliegt man nur allzu gern. Es ist nichts Ungewöhnliches mehr, regelmäßig den Lieferanten zu wechseln. Selbst durch und durch zufriedene Kunden machen sich auf und davon. Denn das Risiko von Fehlkäufen ist - dank hoher Qualitätsstandards und großer Markttransparenz - heute gering.

Unternehmen werden also zukünftig noch weiter verstärkt Kunden verlieren. Wer allerdings immer nur auf Neukunden schießt und seine Verkäufer für Eroberungen bezahlt, geht diese Entwicklung auf strategisch falsche Weise an. Bei solchen Beutezügen handelt es sich ja meist um die Kunden der Konkurrenz – und der Kampf um sie verursacht auch eigene Wunden: Schmerzhaftes Preisgeständnis und Konditionengeschacher treiben ganze Branchen an den Rand des Ruins.

Wer so an vorderster Front zugange ist und alle verfügbaren Waffen ins Schlachtfeld wirft, vergisst womöglich den Blick zurück. Da wird nämlich schon kräftig am eigenen Kundenstamm gesägt. Während die einen tatenlos die Untreue ihrer Kunden beklagen, tun die anderen alles, um das Überlaufen der Wechselbereiten auch noch zu begünstigen. Ihren Mitbewerbern geht es übrigens genauso. Während die vorne bei Ihnen baggern, brechen denen hinten die Kunden weg.

## Der vergessene Kunde: ein wertvoller Schatz

In stagnierenden Märkten verlieren Unternehmen im Schnitt genau so viele Kunden, wie sie hinzugewinnen. Sich gezielt um die Abtrünnigen zu kümmern, wäre ein gangbarer 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 in der Presse prima



prahlen. Über errungene Marktanteile kann man stolz im Jahresbericht schwadronieren. Ach übrigens: Unternehmen statt Kunden zu jagen ist nur eine neue Variante des gleichen Spiels. Fusionen sind oft nichts anderes als Plünderungen auf dem Schlachtfeld der Wirtschaft. Testosteron-gesteuerte Alphetierchen tragen eben am liebsten Sieger-Trophäen nach Hause.

Über verlorene Kunden schweigt man sich dagegen besser aus. Verlorene Kunden sind die ungeliebten Kinder des Verkaufs. Denn sie haben unangenehme Wahrheiten parat. Sie führen uns Niederlagen und persönliches Versagen vor Augen. Sie können der Karriereplanung im Weg stehen. Oder einen Schatten auf die eigene Herrlichkeit werfen. 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 erfolgversprechenden Neukunden mächtig ins Zeug legt, lässt einen ehemals hochprofitablen Kunden 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, kaufte nur die Verlustbringer, verlangte immer das Unmögliche, reklamierte ständig. Wie gut, dass er weg ist. – Aha!

Schlimmer noch: Der Abtrünnige wird, dank unkluger Incentive-Programme erst dann wieder kontaktiert, wenn er als Neukunde gilt. Eines ist sicher: Das Kommen und Gehen der Kunden wie im Taubenschlag verursacht gewaltige Einbußen! Verkäufer interessiert das allerdings herzlich wenig, wenn gerade mal wieder Neugeschäft bonifiziert wird! Klug wäre es, stattdessen oder zumindest auch einmal das Vermeiden von Kundenverlusten und das *systematische* Rückgewinnen *profitabler* Kunden zu incentivieren?

Die meisten abgewanderten Kunden sind es nämlich 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 Menschenversther 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, im englischen als Customer Recovery bezeichnet, 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: der Prävention von Kundenverlusten. Und bei den zurück gewonnenen Kunden gilt es, eine ‚zweite Loyalität‘ aufzubauen. Eine dritte Chance gibt es so gut wie nie.



*Der Prozess des Kundenrückgewinnungsmanagements. Die Erfolgskontrolle der durchgeführten Maßnahmen führt zu Optimierungsaktivitäten in den vorangegangenen Schritten. Alle Erkenntnisse aus diesem Prozess zielen auf präventive Maßnahmen, um zukünftige Kundenabwanderungen zu minimieren beziehungsweise eine ‚zweite Loyalität‘ aufzubauen.*



Noch besser als verlorene Kunden zu reaktivieren ist es allerdings, erst gar keine zu verlieren. Je länger ein Unternehmen einen rentablen Kunden hält, umso mehr Gewinn kann es durch ihn erzielen. Oberstes Ziel sollte es daher sein, möglichst keinen einzigen profitablen Kunden zu verlieren, den man behalten will.

## Die Bedeutung des Kundenrückgewinnungsmanagements

Hohe Fluktuationsraten haben einen verheerenden Einfluss auf die wirtschaftliche Stabilität eines Unternehmens. Wenn zudem noch die ertragreichsten Kunden wegbrechen, ist das Ende nah. Die Richtigen - also profitable und rückholbare Kunden - zu reaktivieren, hat eine ganze Reihe von Vorteilen:

### Ertragsvorteile

Das Abwandern von Kunden ist ein zweifacher ökonomischer Verlust, denn es gehen nicht nur Umsätze verloren. Wegbrechende Kunden erhöhen auch die Kosten für die Neuakquise. So hat *Christa Sauerbrey* im Rahmen einer Untersuchung in 17 Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen festgestellt, dass bei über 90 Prozent der Fälle die Kosten der Kundenneugewinnung mehr als doppelt so hoch waren als die für die Kundenrückgewinnung.

Weil die Kundenreaktivierung also vergleichsweise günstiger ist, werden Vertriebsaufwendungen und Werbebudget eines Unternehmens geschont. Daneben steigt vielfach im zweiten Anlauf, wenn er gut gemacht ist, auch der Umsatz. Und der zurück gewonnene Kunde bleibt dem Unternehmen dieses Mal länger treu. So verbessert sich insgesamt die Ertragsstruktur des Kundenstammes und damit letztlich auch der Unternehmenswert.

### Loyalitätsvorteile

Die ‚Restloyalität‘ aus der ersten Geschäftsbeziehung kann genutzt werden, um eine Reloyalisierung einzuleiten, also eine ‚zweite Loyalität‘ aufzubauen. Werden zurück gewonnene Kunden besonders fürsorglich behandelt, lässt sich in ihrem ‚zweiten Leben‘ beim Unternehmen oftmals ein höherer Kundenwert erzielen als beim ersten Mal. Denn die emotionale Verbundenheit und damit auch die Kaufbereitschaft eines Kunden steigen schnell, wenn sich das Unternehmen kooperativ mit seinem Fall beschäftigt, die Wichtigkeit des Kunden anerkennt, und wenn es sich für Unachtsamkeiten entschuldigt sowie etwaige Mängel umgehend beseitigt.



### **Reputationsvorteile**

Wer sich um seine abgewanderten Kunden kümmert, wird negative Mundpropaganda eindämmen können. Wenn ein Kunde einem Unternehmen den Rücken kehrt, redet er über die dafür ausschlaggebenden Gründe ja meist mit vielen Menschen. Und nicht nur das. Nicht selten bringt er diese dazu, das Unternehmen ebenfalls zu verlassen. Andererseits beginnt der, der zurückkehrt, mit positiver Mundpropaganda. Denn er muss sich selbst und der Welt ja glaubhaft erklären, weshalb er seine Meinung so offensichtlich geändert hat.

### **Konkurrenzvorteile**

Wer ein aktives Rückgewinnungsmanagement betreibt, erfährt eine Menge Interna über den Wettbewerb. Kunden, auch wenn sie nicht zurückzuholen sind, können erzählen, aus welchen Gründen es ihnen dort besser gefällt. Und zurückgekehrte Kunden schildern, wenn sie klug befragt werden, in allen Einzelheiten, wie es beim lieben Mitbewerber zugeht. All dies lässt sich nicht nur in der Neukunden-Akquise, sondern möglicherweise auch bei der Aktualisierung der eigenen Geschäftspolitik sowie bei zukünftigen Rückgewinnungsaktionen prima nutzen.

### **Wissensvorteile**

Misserfolge sind gute Lehrmeister. Und Rückkehrer sind kostenlose Unternehmensberater. Sie sind meist gesprächsbereit und werden ihre Wechselmotive mehr oder weniger offen darlegen. Im Unterschied zu klassischen Kundenzufriedenheitsbefragungen gehen gut gemachte Rückgewinnungsinterviews dabei meist stärker in die Tiefe, um den wahren Gründen für die Beendigung einer Geschäftsbeziehung auf die Spur zu kommen.

Hierdurch kann man eine Menge lernen – wenn man diese mitunter nicht ganz schmerzfreien Lektionen lernen will. Dem Unternehmen bietet sich hierdurch die Chance, Fehlerkosten zu senken und seine Leistungen nicht nur für diesen, sondern auch für alle anderen Kunden zu optimieren. Reklamationen und Abwanderungen können so in Zukunft reduziert werden.

Hoffentlich jedenfalls. Denn noch allzu oft versickern die wertvollen Informationen, die der Vertrieb bei Gesprächen mit Abtrünnigen zusammengetragen hat, in langen Berichten, in dicken Akten und vollen Datenbanken. Leider gelangen sie nicht immer dorthin, wo sie Gutes bewirken könnten: im Kundendienst, in der Produktion, im Marketing, im Einkauf sowie in Forschung und Entwicklung. Und genau darin liegt die einzige Gefahr, die im Rückgewinnungsmanagement lauert: Durch unprofessionelles Vorgehen die Kunden nun endgültig und auf immer und ewig zu vergraulen.



## 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](http://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](http://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](http://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](http://www.anneschueller.de)) sowie den jeweiligen Buchhinweis an und schicken Sie ein Belegexemplar an: [info@anneschueller.de](mailto:info@anneschueller.de).