

Verlorene Kunden sind vergessene Kunden. Höchstens punktuell kümmert man sich mal um sie. Dabei verlieren manche Unternehmen heute schon 20 bis 30 Prozent ihrer Kunden jährlich. Doch für die meisten Firmen ist das systematische Zurückgewinnen ihrer abtrünnigen Kunden noch unentdecktes Neuland – und beinhaltet ungeahnte Chancen. Denn im Ex-Kundenkreis schlummert ein beträchtliches Ertragspotenzial.

Während die Neukundenakquise und das Empfehlungsmarketing ständig im Fokus stehen, sind verlorene Kunden oft geradezu tabu. Sie sind die ungeliebten Kinder im Verkauf. 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.

So kommt es, dass der gleiche Berater, der sich für einen mittelmäßig erfolgversprechenden Neukunden mächtig ins Zeug legt, einen ehemals hochprofitablen Kunden einfach ziehen lässt, ohne auch nur einen Finger krumm zu machen. Dabei bietet die systematische Kundenrückgewinnung oft ungeahnte Chancen. Sie kann sich zu einem zentralen Wettbewerbsvorteil entwickeln. In vielen Punkten ist sie der Neukunden-Akquise deutlich überlegen.

Untersuchungen und Praxisberichte zeigen immer wieder,

- dass die Abschlussquote beim Reaktivieren ehemaliger Kunden oft höher ist als im Neugeschäft.
- dass vergleichsweise weniger Kosten anfallen, wenn verlorene Kunden zurückgewonnen werden statt neue zu akquirieren.
- dass Loyalität und Rentabilität zurückgewonnener Kunden oft höher sind als die der neuen Kunden.

Die Kundenreaktivierung beginnt dort, wo alle Loyalisierungsmaßnahmen erfolglos blieben, wenn also der Kunde die Geschäftsbeziehung offiziell beendet oder das Unternehmen stillschweigend verlassen hat. Demnach ergeben sich zwei Aspekte:

- das Kündigungsmanagement mit dem Ziel des Abwehrens beziehungsweise der Rücknahme von Kündigungen
- das Rückgewinnungsmanagement mit dem Ziel der Wiederaufnahme der abgebrochenen oder eingeschlafenen Geschäftsbeziehung.

Insbesondere geht es darum, zu erkennen, wer aus welchen Gründen abgewandert ist und wen man wie zurück-

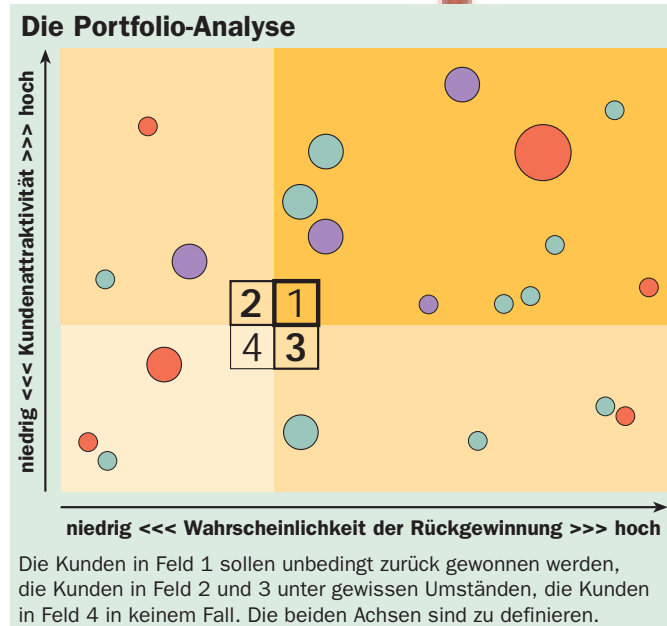
Kundenrückgewinnung

■ Kunden wieder einfangen


holen kann und will, um es im zweiten Anlauf besser zu machen. Der Prozess des Kundenrückgewinnungsmanagements lässt sich somit in fünf Schritten darstellen:

1. Identifizierung der verlorenen bzw. schlafenden Kunden
2. Analyse der Verlustursachen
3. Planung und Umsetzung von Rückgewinnungsmaßnahmen
4. Erfolgskontrolle und Optimierung
5. Prävention oder Aufbau einer zweiten Loyalität.

Alle Maßnahmen zielen auf den fünften Schritt: der Prävention von Kundenverlusten. Denn noch besser als verlorene Kunden zu reaktivieren ist es, erst gar keine zu verlieren. Und bei den zurückgewonnenen Kunden gilt es, eine



xxxxxxxxxx



zweite Loyalität aufzubauen. Eine dritte Chance gibt es so gut wie nie.

Im Rückholmanagement benötigen Sie schriftlich definierte Ziele ebenso wie einen schlagkräftigen Plan und ein systematisches Vorgehen. Oberstes

Ziel sollte es sein, ein Maximum an lukrativen verlorenen Kunden zurück zu gewinnen. Daneben können die gewonnenen Erkenntnisse genutzt werden, um zukünftige Kundenverluste weitestgehend zu vermeiden. Folgende Unterziele lassen sich bilden:

- Hohe Neukauf-Kosten zum Ersatz der verlorenen Kunden sollen vermieden werden.
- Das Image als kundenfokussiertes Unternehmen am Markt soll gefestigt werden.
- Negative Mundpropaganda soll eingedämmt werden.
- Die zugrunde liegenden Mängel, die Kunden abwandern lassen, sollen behoben werden.
- Das Leistungsangebot soll so verbessert werden, dass die Kunden zufriedener sind.
- Die Prävention von Kundenverlusten soll verbessert werden.
- Eine gute Basis für die zweite Loyalität der Kunden soll gelegt werden.

Sind die Ziele definiert, benötigen Sie nun einen Umsetzungsplan. Folgende Entscheidungen sind zu treffen:

- Welche Kunden wollen Sie überhaupt zurück?
- Wer soll die verlorenen Kunden ansprechen?

- Was wollen Sie diesen anbieten?
- Wann soll dies erfolgen?
- Wie soll das Reaktivierungsgespräch verlaufen?

Wen wollen Sie zurück?

Nicht jeden Kunden wollen Sie zurück. Und nicht jeder Kunde will zu Ihnen zurück. Zu den erfolgskritischen Faktoren gehört daher die Vorauswahl solcher Kunden, die lukrativ waren bzw. sein werden und zurückholbar sind. Die Abwanderung wertarmer Kunden ist durchaus erwünscht. Und es gibt Kunden, die wünschen Sie der Konkurrenz viel lieber als sich selbst. Das sind:

- im Firmenkundengeschäft Kunden kurz vor der Insolvenz
- schwierige, untragbare und hochproblematische Kunden
- Schnäppchenhopper, Rosinenpicker und Konditionenhascher, die nur auf unrentable Billigangebote aus sind.

Bevor Sie sich an die Rückgewinnung machen, müssen Sie also die Spreu vom Weizen trennen. Dabei wollen Sie sich nicht von subjektiven Einschätzungen oder persönlichen Vorlieben leiten lassen, sondern Sie brauchen ein objektivierbares Bewertungssystem wie zum Beispiel die Portfolio-Methode.

Die Portfolio-Methode

Sie dient der Vorselektion der Kunden, die in die Reaktivierungsaktion einbezogen werden sollen. Hierbei werden zunächst die Kriterien definiert, die Kunden für Sie wertvoll machen. Und das ist bei weitem nicht nur der Ertrag, den Sie mit einem Kunden erzielt haben oder besser in der Zukunft erzielen könnten. Kunden haben ja nicht nur einen monetären, sondern auch einen ideellen Wert wie beispielsweise einen hohen Imagefaktor oder einen Referenz- und Empfehlungswert. So interessieren vor allem zwei Aspekte:

- Mit wem lohnt sich ein Neuanfang?
- Wer will überhaupt zurück?

Werden die verlorenen Kunden nun in die Matrix eingetragen, sehen Sie auf einen Blick, wer die intensivsten Rückgewinnungsinitiativen verdient. Die Kunden in Feld 1 erhalten nach Möglichkeit ein persönliches Gespräch und das dickste Comeback-Angebot. Auf sie entfällt damit der größte Teil der zur Verfügung stehenden Revitalisierungsressourcen.

Die Kunden in den Feldern 2 und 3 werden situativ angegangen. Die Kunden in Feld 4 werden, weil wirtschaftlich uninteressant oder kaum zurückholbar, nicht bearbeitet. Durch die unterschiedliche Größe der Punkte lässt sich eine dritte Dimension, durch Einfärben der Punkte eine vierte Dimension ein-

bauen. Basis für eine solche Segmentierung ist eine funktionsfähige Datenbank mit gut gepflegten Kundendaten. Denken Sie bei der Auswahl der Kunden, die Sie zurückgewinnen wollen, auch an solche, die vor langer Zeit abgewandert sind. Diese geraten – zusammen mit den Verlustursachen – nämlich allzu gerne in Vergessenheit.

Nachdem nun die Zielpersonen festgelegt sind, beginnen Sie mit den profitabelsten Kunden. Suchen Sie sich darunter zunächst diejenigen aus, zu denen ein guter persönlicher Draht bestand. Erste Erfolge machen Mut, die Aktion bis zum Ende durchzuziehen. Verschiedene Untersuchungen zeigen, dass es erfolgsträchtiger ist, Personen zu reaktivieren, bei denen es Probleme im Bereich der weichen Faktoren gab. So berichtet der Buchautor Frank G. Sieben von einer Bank, bei der die Rückgewinnung von Kunden mit dem Abwanderungsgrund Unzufriedenheit stolze 75 Prozent betrug; beim Abwanderungsgrund Mittelverwendung lag sie nur bei 45 Prozent.

Das schnelle Timing

Egal, ob das Abwandern still und leise erfolgt oder mit einer lautstarken Kündigung verbunden ist: Reagieren Sie auf Warnhinweise sofort. Wenn die Verträge mit dem neuen Anbieter unter Dach und Fach sind, ist es zu spät. Dann können Sie sich erst wieder bei der nächsten Vertragsrunde in Position bringen. Je schneller die Reaktion, desto höher ist die Rückgewinnungsrate. Diese Erfahrung haben alle Unternehmen gemacht, die bereits Reaktivierungsaktionen durchgeführt haben. Praktiker berichten von Rückgewinnungsquoten von über 60 Prozent.

Denn nicht immer hat sich der Abtrünnige bereits für einen neuen Anbieter entschieden, wenn er den alten verlässt. Zwar ist eine Trennung meist mit einem emotionalen Aufgewühltsein verbunden: Wut, Trauer, Enttäuschung, Rache – je nachdem. Dennoch hatte man sich früher gut vertragen. Daran lässt sich anknüpfen. Eine Restloyalität und damit auch Gesprächsbereitschaft ist oft noch vorhanden.

Internet: www.anneschueller.de

ZUR AUTORIN



Anne M. Schueller ist Diplom-Betriebswirtin und Managementberaterin. Sie gilt als führende Expertin für Loyalitätsmarketing