

Aus den Augen, aus dem Sinn. Dieses Sprichwort bringt auf den Punkt, was vielfach im Vertrieb bezüglich verlorener Kunden praktiziert wird. Verlorene Kunden sind vergessene Kunden. Oder sie werden als „Karteileiche“ einfach aus der Datenbank gelöscht. Dabei schlummert im Ex-Kundenkreis ein beträchtliches Ertragspotenzial.

Es ist nicht nur kostengünstiger, sondern häufig auch leichter, abgesprungene Kunden zurückzuholen als Neukunden zu akquirieren – wenn man weiß, wie das geht. Allerdings ist dies kein Glücksspiel, sondern erfordert ein strukturiertes Vorgehen: Den Managementprozess der Kundenrückgewinnung (siehe Teil 1 in **Cash** 5/2008). Im

fen - und ihnen das Wiederkommen ein wenig versüßen. Eine kürzliche Untersuchung des Marktforschungsinstituts Ciao GmbH ergab: Neun von zehn Kunden sind rückholbar.

Der Preis ist oft nur Vorwand

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 offenlegen 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.

Frage: Wie lange waren Sie Kunde bei Versicherung X?

Antwort: Zehn Jahre.

Frage: Was veranlasste Sie, Ihren Vertrag zu kündigen?

Antwort: Die Versicherung Y hat bessere Tarife.

Frage: Waren die Tarife von Versicherung Y schon immer niedriger oder sanken sie erst in letzter Zeit?

Antwort: Ich weiß es nicht, ich habe es erst kürzlich bemerkt.

Frage: Was führte dazu, dass Sie es bemerkten?

Antwort: Ich war ein wenig verärgert über Versicherung X und erhielt dann einen Anruf von Versicherung Y.

Frage: Weshalb waren Sie denn verärgert?

Euro verlieren wir, wenn wir ...“. Dies gilt insbesondere dann, wenn etwa bedingt durch Vertragsende, Konditionen-Anpassungen usw. verstärkt mit Kündigungen zu rechnen ist. Gerade der Rechnungsversand ist ein kritischer Moment. Vor allem dann, wenn es außer der Rechnung keinerlei Kontakt mit dem Kunden gibt – was in vielen Fällen eher die Regel als die Ausnahme ist.

Unliebsame Kündigung ersparen

Vor einer ausgesprochenen Kündigung steht meist die innere Kündigung. Erkennen Sie Zeichen dafür, dass der Kunde auf dem Absprung ist? Dann reagieren Sie sofort! Unzufriedene Kunden werden nicht selten zunächst

geschrieben. Somit ergibt sich die Möglichkeit, die Kündigung rückgängig zu machen.

Bestätigen Sie eine Kündigung also nicht postwendend. Machen Sie zunächst einen Rückholversuch. Je schneller Sie dabei reagieren, desto besser. Kunden fühlen sich gut, wenn sie erleben, dass ein Rückholversuch unternommen wird. Denn dies signalisiert: Lieber Kunde, Sie sind uns wirklich wichtig.

Viel später: Für den Fall, dass der Kündiger bereits einen neuen Vertrag unterschrieben hat, lässt sich das Ende der neuen Vertragszeit ermitteln. Nun bleibt man mit dem Abtrünnigen in Kontakt, um ihn rechtzeitig vor Vertragsende wieder anzusprechen. Viel-

Kundenrückgewinnung

Wissen wie der Hase läuft



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.

Oft waren es ja nur Kleinigkeiten, die für Verärgerung und Missstimmung gesorgt haben – und schließlich zum Kundenverlust führten. Allerdings vergessen wir Menschen meist schnell und verzeihen gern. Viele ehemalige Kunden wären demnach bereit, ihrem Ex eine zweite Chance zu geben, würde man sie nur gebührend darum bitten, etwaige Probleme aus der Welt schaf-

So ermöglicht eine besondere Befragungstechnik, die „Critical Incident Technique“ (= Methode der Kritischen Ereignisse), den genauen Hergang von Geschehnissen zu identifizieren. Dabei wird versucht, mit Fragen wie: „Was passierte an der Stelle ganz genau?“ – „Wie kam es zu dieser Situation?“ – „Wie ging es dann weiter?“ – „Wie fühlten Sie sich dabei?“ – „Wie haben Sie schließlich reagiert?“ tiefer ins Detail zu dringen, um die wahren Gründe der Abwanderung zu ermitteln. Das kann sich in etwa wie folgt entwickeln:

Antwort: Um ehrlich zu sein, es war wegen dieser Tariferhöhung nach meinem Unfall.

Frage: War das früher auch schon passiert?

Antwort: Ja, aber dieses Mal hatte man mich nach der Schadensregulierung nicht vorgewarnt und ich hatte gar nicht mehr damit gerechnet.

Wie sich später herausstellte, war aus Kostengründen ein entsprechender Brief einfach eingestellt worden. Die typische Controller-Frage: „Wie viel bringt uns das?“ muss daher künftig lauten: „Wie viele Kunden und damit

mit einer Kündigung drohen. Dies geschieht – unausgesprochen – sehr oft in Zusammenhang mit einer Reklamation. Ein unprofessionelles Beschwerdemanagement ist ein überaus häufiger Abwanderungsgrund. Wer also Profi in Sachen Reklamationsbearbeitung ist, kann sich so manche unliebsame Kündigung ersparen.

Hat ein Kunde (dennoch) gekündigt, ergeben sich zwei Ansatzpunkte:

Sofort: Zwischen Kündigung und Vertragsende liegt eine gewisse Zeit, in der man reagieren kann. Nicht immer wurde bereits ein neuer Vertrag unter-

leicht ist Ihr Ex-Kunde ernüchert von seiner neuen Wahl, der „Honeymoon-Effekt“ ist vorbei, und er weiß endlich zu schätzen, was er einst an Ihnen hatte. Signalisieren Sie dem Kunden, dass Ihre Türen jederzeit für ihn offen stehen. Natürlich nur, wenn Sie diesen Kunden tatsächlich gerne zurück haben wollen.

Souverän reagieren

Reagieren Sie auf eine Kündigung niemals beleidigt oder angesäuert. Selbst ein Kundenverlust lässt sich mit Freundlichkeit verbinden. Lesen Sie ►

zum Beispiel einmal aufmerksam das Anschreiben durch, das Sie verwenden, um den Eingang einer Kündigung zu bestätigen. Ist es ein liebloser, mürrischer, in Amtsdeutsch gehaltener Formbrief? Die Kündigungsbestätigungen mancher Versicherungsgesellschaften sind, weil automatisch erstellt, nicht einmal unterschrieben. Was für ein Mangel an Wertschätzung für einen mitunter langjährigen Kunden.

Stellen Sie unbedingt sicher, dass der letzte Eindruck, den der Kunde von Ihnen erhält, ein positiver ist. Was demnach absolut tabu sein sollte: Angeblich verschlammte Kündigungsschreiben, absichtlich nicht bearbeitete Reklamationen, Beschimpfungen und Beleidigungen, üble Nachrede, etc.

Dem Kunden muss es beinahe leid tun, dass er die Entscheidung getroffen hat, Sie zu verlassen. So können Sie etwa anfragen, ob Ihr Ex-Kunde auch weiterhin Ihren Newsletter oder Ihre Kundenzeitschrift beziehen möchte. Oder Sie senden ihm ein kleines Erinnerungsgeschenk. Die Amerikaner nennen das einen „Beautiful Exit“. Dabei schlagen Sie zwei Fliegen mit einer Klappe:

1. Der Ex hat allen Grund, positiv über Sie zu sprechen. Vielleicht hatte Ihre Leistung ja Mängel, aber die Art und Weise, wie Sie sich verabschiedet haben, die hatte Stil.
2. Sie bleiben in guter Erinnerung und halten die Tür ein wenig offen für eine spätere Rückkehr bzw. einen Wiedererwerbungsversuch.

Lassen Sie also eine Brücke stehen! Es ist schon vorgekommen, dass solch rührendes Bemühen noch Kunden zurückgelockt hat, die zunächst nicht rückkehrbereit waren.

Kommunikationsprofis gefragt

Egal ob im telefonischen oder persönlichen Rückholgespräch: Nennen Sie zunächst eine Begründung, weshalb Sie den Kunden ansprechen. Dies kann sich beispielsweise so anhören: „Herr Kunde, wir haben jetzt insgesamt fünf Jahre zusammengearbeitet. Ich habe beobachten können, wie Ihr Unternehmen gewachsen ist und ich war – das kann ich ruhig sagen – ein wenig stolz, dass wir mit unseren Produkten dies unterstützen konnten. Nun möchte ich Sie gerne zurückgewinnen.“

Oder: „Sie waren für uns ein wichtiger und auch ein sehr angenehmer Kunde. Umso mehr bedauere ich, dass wir Sie verloren haben. Wir möchten etwas daraus lernen. Was war für Sie der vorrangige Abwanderungsgrund?“

Oder: „Ich komme heute zu Ihnen, um genau zu ergründen, was passiert ist

Tipps zur Rückgewinnung 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. Diese liegen oft im emotionalen Bereich.
2. Überlegen Sie sich einen Leitfaden für den möglichen Gesprächsverlauf. Planen Sie ausreichend Zeit ein. Seien Sie auf ein mögliches „Lamento“ des Kunden vorbereitet.
3. Setzen Sie sich ein Teilziel für den Fall, dass Sie Ihr Gesprächsziel nicht erreichen, wie beispielsweise: Die genauen Hintergründe für den Wechsel ermitteln, negativer Mundpropaganda vorbeugen, den Weg für ein späteres Zurück offen halten.
4. Lassen Sie dem Kunden viel Redezeit. Fragen Sie nach den Bedingungen, unter denen er zur Rückkehr bereit wäre. Halten Sie einen Rückholköder parat. Dieser kann materieller, finanzieller oder emotionaler Natur sein. Sagen Sie dem Abwanderer immer, wie wichtig es Ihnen ist, ihn als Kunden zurückzugewinnen.
5. Sorgen Sie nach dem Ja dafür, dass alles perfekt läuft. Halten Sie ein kleines, überraschendes Comeback-Willkommensgeschenk parat. Bedanken Sie sich. Markieren Sie den Kunden in der Datenbank als Rückkehrer.

und um zu sehen, ob es nicht möglicherweise doch noch Anknüpfungspunkte für eine Zusammenarbeit gibt.“

Rückgewinnungsgespräche sind die letzte Chance, Investitionen in die ersatzweise Neukunden-Akquisition zu vermeiden. Und es sind die vielleicht diffizilsten Gespräche in der Laufbahn eines Verkäufers.

Eine Menge Psychologie ist vonnöten, um sich auf die individuelle Gesprächssituation und den jeweiligen Kundentyp optimal einzustellen. Was Sie dazu weiter wissen müssen, steht in meinem Buch „Come back!“

Internet: www.anneschueler.de

ZUR AUTORIN



Anne M. Schueller ist Diplom-Betriebswirtin, Business-Speaker und Trainerin. Sie gilt als führende Expertin für Loyalitätsmarketing und bietet Seminare zum Thema an.