

Den Ex nicht vergessen

Die Beziehungspflege zu Alt-, Neu- und Stammkunden

Kunden bestimmen immer mehr die Spielregeln. Sie haben mehr Informationen und kommunizieren untereinander. Der Stammkunde verliert drastisch an Gewicht. Es ist höchste Zeit, sich professionell um frühere Kunden zu kümmern.

Interview mit Anne M. Schüller

von Georg Lutz

Stellen wir uns einen virtuellen Laufsteg vor: Ein Stamm-, ein Neu- und ein Exkunde kommen uns entgegen. Wie sieht die Reihenfolge der Attraktivität aus?

Stammkunde, Exkunde, Neukunde.

Warum ist der frühere Kunde eine verborgene Schattenpflanze? Sind wir wie im privaten Teil unseres Lebens beleidigt oder gekränkt?

Könnte man so sagen, ja. Verlorene Kunden sind fraglos 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.

Alle Experten betonen, dass die Neukundengewinnung viel teurer ist. Trotzdem werden Neukunden wie Trophäen herumgereicht. Warum blenden wir die Fakten aus?

Das hat intrinsische und extrinsische Gründe. Zunächst: Nach vorne zu schauen, Neuland zu betreten und dort Siege zu erringen – all das erfreut unser Gehirn, denn es ist mit einem Belohnungszentrum ausgestattet, das uns bei solchen Gelegenheiten in einen kleinen Dopamin-Rausch versetzt. Der viel offensichtlichere Grund: falsche Bonus- und Belobigungsprogramme. Ausdienstler werden meist immer noch für Neumsatz bezahlt. So wird selbst der Abtrünnige

dank unkluger Prämien erst dann wieder kontaktiert, wenn er als Neukunde gilt. Nur: Das Kommen und Gehen der Kunden wie im Taubenschlag verursacht gewaltige Schäden! Verkäufer interessiert das allerdings herzlich wenig, wenn gerade mal wieder Neugeschäft bonifiziert wird. Warum belohnt man sie nicht stärker für dauerhafte, profitable, empfehlungsstarke Kundenbeziehungen und hohe Rentabilität?

Das heisst, wir müssen das Thema Rückgewinnung von Kunden auch von der psychologischen Seite aus betrachten?

Ich stütze mich bei jeder Art von zwischenmenschlicher Interaktion inzwischen eher auf die Ergebnisse der modernen Hirnforschung. Sie fördert erstaunliche Einsichten zutage, die gerade auch bei der Kundenrückgewinnung sehr hilfreich sind.

Versuchen wir den Sprung in die Praxis: Ein Kunde hat uns verlassen, da er schlechte Erfahrungen gemacht hat oder ein Marktteilnehmer besser bzw. auch billiger war. Sie stellen die These auf, dass neun von zehn Kunden wieder rückholbar sind. Das ist für mich eine gewagte Aussage ...

Das ist keine These von mir, die Zahlen stammen aus einer Ende 2006 vom Marktforschungsinstitut Ciao online durchgeführten Studie zum Kundenservice in Deutschland. Auf die Frage «Was müsste eine Firma tun, die Sie aufgrund eines schlechten Kundenservices als Kunden verloren hat, um Sie zurückzugewinnen?» antworteten die 1'000 Teilnehmer auf die vorgegebenen Möglichkeiten im Wesentlichen wie folgt:

- Beweisen, dass ich ihnen als Kunde wichtig bin (28 Prozent)
- Beweisen, dass sich ihr Kundenservice verbessert hat (24 Prozent)
- Mir einen Preisnachlass beziehungsweise eine Gutschrift anbieten (20 Prozent)
- Nichts, ich werde nie zurückgehen (12 Prozent)

Das Ergebnis entspricht auch meinen Erfahrungen. In Wirklichkeit sind es meist emotionale Gründe, die einen Kunden zum Wechseln treiben, auch wenn er sich dessen nicht immer so richtig bewusst ist oder aber vernünftig klingende Gründe vorschiebt.

«In Wirklichkeit sind es meist emotionale Gründe, die einen Kunden zum Wechseln treiben»

Und hier liegt auch ein Hebel?

Genau. Zunächst muss natürlich die angebotene Leistung top sein, aber das ist heute geradezu «basic», also kaum noch der Rede wert. Die Differenzierung zur Konkurrenz findet nicht vornehmlich auf der Leistungsebene, sondern vor allem auf der Beziehungsebene statt. Die «gefühlte» Wertschätzung verbunden mit absoluter Fairness, eingehaltenen Versprechen und einem emotionalen Extra ist der Dreh- und Angelpunkt für dauerhafte Kundenloyalität.

Auf der anderen Seite ziehen Kunden heute – im Gegensatz zu früher – nomadisierend von einer Kaufquelle zur nächsten. Stirbt der Stammkunde aus?

Ja, als Kunde hat man heute ganz andere Informations- und Kommunikationsmöglichkeiten. Damit sinkt das Risiko und die Wechselbereitschaft steigt. Die Ursachen dafür haben aber nicht nur mit dem veränderten Sozialverhalten zu tun – in den meisten Fällen sind sie hausgemacht. Die grössten Loyalitätszerstörer heissen Austauschbarkeit, unqualifiziertes Preisgeschwätz, emotionale Kälte und ständig wechselnde Ansprechpartner. Wer schon allein an diesen Punkten ansetzt, kann die Kundentreue beträchtlich erhöhen und damit seine Fluktuationsraten deutlich senken.

Gibt es klar erkennbare Tendenzen, was die Fluktuation von Kunden bei KMU betrifft?

KMU sind weit weniger anonym als die Konzerne und haben auch eine viel höhere Kundennähe. Die Voraussetzungen, um Loyalität aufzubauen, sind also dort viel besser. Allerdings fehlt in vielen KMU professionelles Know-how, das sich die Grossen von aussen zukaufen.

Kundenrückgewinnung ist aus Ihrer Sicht kein Glücksspiel, sondern Strategie. Warum?

Angesichts schleppenden Neukundengeschäfts und nachlassender Kundentreue wird die systematische Kundenrückgewinnung stärker in den Brennpunkt rücken. Sie kann sich zu einem zentralen Wettbewerbsvorteil entwickeln. 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. Der Prozess des Rückgewinnungsmanagements lässt sich dabei 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 Aufbau einer «zweiten Loyalität».



► **Ich kann also demnach auch präventiv tätig werden, um weniger Kunden zu verlieren?**

Das ist sogar der wichtigste Punkt. Alle Massnahmen im Kundenrückgewinnungsmanagement zielen letztlich 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 «zweite Loyalität» aufzubauen, was bedeutet: Die Gründe, dieses Mal zu bleiben, sind besser als die Gründe, wieder zu gehen. Eine dritte Chance gibt es so gut wie nie.

«Eine dritte Chance gibt es so gut wie nie»

Verraten Sie uns zum Schluss noch ein gelungenes Beispiel?

Da lasse ich doch gerne den Verkaufsleiter einer meiner Schweizer Kunden, Thomas Trachsler von der Baumer Electric AG aus Frauenfeld, zu Wort kommen. Er erzählte mir 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. Er war aber dazu bereit, mich bei Gelegenheit noch einmal zu treffen. Nach einem vollen Arbeitstag bin ich gegen Abend bei ihm vorbeigefahren. 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 wiedergewonnenen Kunden.»



Fünf Tipps zur Vermeidung von Kundenverlusten

1. Manche Unternehmen sind so sehr mit der Neukundengewinnung beschäftigt, dass Bestandskunden oft das Gefühl haben, nur noch «zweite 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 beziehungsweise 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.



Zum Weiterlesen:

Anne M. Schüller
Come back!
Wie Sie verlorene Kunden zurückgewinnen
Orell Füssli Verlag, Zürich 2007
223 Seiten, gebunden
ISBN 978-3-280-05242-6

Das nächste Seminar zur Kundenrückgewinnung findet am 4. Juni 2008 in Zürich statt.

Anne M. Schüller



Anne M. Schüller ist Management-Consultant und Experte für Loyalitätsmarketing

Weitere Informationen

www.anneschueller.de
www.kundenrueckgewinnung.com