

## Kennzahlen zur Kundenrückgewinnung

# Kunden zurückgewinnen und die Erfolge messbar machen

Nur 13 Prozent aller Unternehmen betreiben ein systematisches Kundenrückgewinnungsmanagement. Dies ist das Ergebnis einer telefonischen Befragung unter 300 Führungskräften der deutschen Wirtschaft im Auftrag der Anne Schüller Marketing Consulting. Mit einer planmässigen Reaktivierung ihrer verlorenen Kunden haben sich 48 Prozent der befragten Unternehmen nach eigenen Angaben noch nie, 39 Prozent höchstens punktuell befasst. Und nur bei knapp einem Drittel der Befragten wird die Kundenfluktuationsrate regelmässig gemessen. Offenbar zeigen die meisten Unternehmen keinerlei Interesse an ihren abwandernden Kunden und lassen sie ohne jeglichen Rückholversuch ziehen.

*Anne M. Schüller*

Angesichts steigender Kosten für die Neukundengewinnung und nachlassender Kundenloyalität ist dieses Ergebnis alarmierend. Untersuchungen und Praxisberichte zeigen immer wieder, dass ein grosser Teil der abtrünnigen Kunden bereit wäre, zurückzukehren, würde man sich nur ernsthaft um sie bemühen, etwaige Probleme aus der Welt schaffen und ihnen die Rückkehr ein wenig versüssen. Hierzu benötigen Unternehmen definierte Prozesse, befähigte Mitarbeiter und das notwendige Know-how.

## Rückgewinnung mit System

Die durch systematische Rückgewinnungsaktionen gewonnenen Erkenntnisse helfen nicht nur, den Kundenstamm zu vergrössern, sie bringen Unternehmen auch dazu, künftig präventiv tätig zu werden, um Kundenverluste von vorneherein zu vermeiden. Wer



mehr als einmal Geschäfte mit Kunden macht, für den lohnt es sich immer, Zeit und Geld in die Kundenreaktivierung zu investieren. In vielen Punkten ist sie der Neukunden-Akquisition deutlich überlegen. Ein Kennzahlensystem hilft, dies zu verdeutlichen.

## 8 wichtige Kennzahlen

Rückgewinnungsmanagement muss sich rechnen und einen Beitrag zur ökonomischen sowie zur ideellen Wertschöpfung leisten. Es kommt also nicht nur darauf an, dass am Ende der Aktion ein Mehrertrag in der Kasse ist, sondern auch, dass das Unternehmen seinen Ruf am Markt weiter verbessern konnte. So muss zweifelsohne überprüft werden, ob die Ziele, die mit der Rückgewinnungsaktion verbunden waren, auch erreicht wurden. Man sollte dabei aber nicht übertreiben.

Kundenrückgewinnung ist eine Sache für Menschenversther – und nicht für Controlling-Fanatiker. Überbordende Bürokratie züchtet uninspirierte, angepasste, stromlinienförmige Mitarbeiter, die sich wie die berühmten russischen Puppen lieber im Verborgenen halten. Somit fehlt es hinten und vorne an neuen, frischen Ideen, die gerade bei der Kundenrückgewinnung und anschließenden Reloyalisierung so dringend gebraucht werden. Kontrolle also ja, aber so wenig wie nötig. Ein paar Kennzahlen machen durchaus Sinn, denn sie bewerten die Rentabilität der durchgeführten Rückgewinnungsprogramme.

### **Kennzahl 1: Ursachenübersicht**

Hierzu lassen sich Berichte erstellen, die die Abwanderungs- bzw. Kündigungsgründe mengenmässig erfassen und optisch aufbereiten. Den einzelnen Gründen kann der entgangene Umsatz bzw. Deckungsbeitrag zugeordnet werden. Auch die Kosten, die für die jeweilige Fehlerbehebung, Nachbesserung, Ersatzlieferung, Wiedergutmachung usw. anfielen, können entsprechend zuge-

## 9 von 10 verlorenen Kunden sind rückholbar

Eine Ende 2006 vom Marktforschungsinstitut Ciao GmbH online durchgeführte Studie zum Kundenservice in Deutschland ergab, 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 zurückzugewinnen?» antworteten die 1000

Teilnehmer 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 muss mich kontaktieren.

## 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.

3. Dem Kunden nichts aufzwingen. Lassen Sie ihn 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 und handeln Sie frühzeitig.

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.

ordnet werden. So entsteht eine Prioritätenliste für die anschließenden Präventivmassnahmen.

### **Kennzahl 2: Rückgewinnungsrate**

Das ist die Anzahl der wieder gewonnenen Kunden geteilt durch die Anzahl der kontaktierten Kunden. Wer die Eingabe in Datenbanken scheut: Hier reicht bereits eine einfache Strichliste. Optisch ansprechend

aufbereitete Unterlagen machen mehr her als Excel-Tabellen, vor allem, wenn es gilt, die Geschäftsleitung vom unternehmerischen Nutzen der Aktion zu überzeugen.

### **Kennzahl 3: Veränderung der Verweildauer der Kunden**

Das ist die frühere durchschnittliche Verweildauer der Kunden im Verhältnis zur neuen durchschnittlichen Verweildauer. Dies

lässt sich nach verschiedenen Kriterien (Branche, Alter, Geschlecht, Berufsgruppe o. ä.) weiter spezifizieren. Jede Verbesserung wirkt sich positiv auf die Erträge aus. Kunden werden in vielen Branchen ja erst im Laufe der Zeit, und zwar von Jahr zu Jahr, immer wertvoller. Bei Versicherungen und Kreditkarten-Instituten zum Beispiel übersteigen die Kunden-Gewinnungskosten die Erträge der ersten zwei bis drei Jahre.

#### **Kennzahl 4: Veränderung der Kundenfluktuation**

Das ist die Fluktuationsrate 1 (vor Beginn der Aktivitäten) verglichen mit der Fluktuationsrate 2 (danach, zu einem festgelegten Zeitpunkt errechnet). Wenn beispielsweise eine Firma pro Jahr im Durchschnitt 25 Prozent ihrer Kunden verliert, heisst das, dass die Kunden im Durchschnitt vier Jahre bleiben, sich also der komplette Kundenstamm alle vier Jahre erneuert. Diese Zahlen lassen sich für einzelne Kundengruppen, für den Gesamtbetrieb, für einzelne Bereiche oder bei Filialisten für die einzelnen Niederlassungen ermitteln und vergleichen.

#### **Kennzahl 5: Veränderung des Kundenwerts**

Das ist der frühere Kundenwert im Vergleich zum zukünftigen Kundenwert. Dieser setzt sich aus dem «Lifetime Value» und dem «Recommendation Value» zusammen. Der «Lifetime Value» ist, vereinfacht ausgedrückt, der kumulierte zukünftige Ertrag (abgezinst) plus Kosteneinsparungen. Hinzugerechnet werden sollte der Referenzwert oder «Recommendation Value» eines Kunden, das heisst, in welchem Masse es gelingt, durch seine Empfehlungen neue Kunden zu gewinnen.

#### **Kennzahl 6: Rückgewinnungsgewinn**

Das sind die Rückgewinnungskosten im Verhältnis zum Rückgewinnungsertrag. Dabei muss der Anteil der erfolgreichen Rückgewinnung die Fehlschläge mitfinanzieren. Im Rückgewinnungsertrag soll nicht nur der zurückgewonnene Umsatz berücksichtigt

### **Fünf 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.

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.

werden, vielmehr sollen auch ideelle Werte wie Imagezugewinn, positive Mundpropaganda, Lerngewinne und Weiteres mehr mit einbezogen sein.

#### **Kennzahl 7: Nachkalkulation der Rückgewinnungskosten**

Das sind budgetierte Kosten zu tatsächlichen Kosten. Was hierbei manchmal vergessen wird: Das entscheidende Ziel ist nicht, sein Budget einzuhalten, sondern die maximal möglichen Ergebnisse zu erzielen. Sollten die budgetierten Gelder dafür nicht reichen, muss eben nachbudgetiert werden. Und wenn sich herausstellt, dass die Ergebnisse aus der Rückgewinnung deutlich besser sind als die aus der Neukunden-Akquisition, sind die Budgets logischerweise umzuschichten.

#### **Kennzahl 8: Abwanderungsbewegungen der Kunden**

Hierbei wird aufgezeichnet, zu welchen Wettbewerbern die Kündiger abgewandert

sind und welche jeweiligen Wechselgründe dazu angegeben wurden. Ebenso kann erfasst werden, welche Kunden man weshalb von der Konkurrenz (zurück)gewonnen hat. So lassen sich Umverteilungsströme darstellen und nützliche Erkenntnisse gewinnen. Gerade Mitarbeiter im Rückgewinnungsmanagement verfügen aufgrund ihrer tiefgehenden Kundengespräche über exzellente Wettbewerbskenntnisse. Dies kann für die interne Marktforschung, für das Quality Management und die Entwicklungsabteilung sehr hilfreich sein.

### **Wissen managen**

Die Beschäftigung mit all diesen Kennzahlen bringt Unternehmen mächtig voran. So können verschiedene Aktionen miteinander verglichen werden. Die Wirksamkeit unterschiedlicher Rückgewinnungsangebote lässt sich überprüfen. Es kann erfasst werden, bei welchen Kundengruppen welche Rückhol-

massnahmen anschlagen. Ferner wird ersichtlich, wie ein mehr oder weniger gutes Timing die Ergebnisse beeinflusst. Und es lässt sich erkennen, welche Betreuer ein besonderes Talent in Sachen Reaktivierung haben. Schliesslich können auf diese Weise die Verlustursachen immer besser spezifiziert und (hoffentlich) nahezu völlig eliminiert werden. Und die Tools zur Identifikation der gefährdeten Kunden lassen sich zunehmend verfeinern. Im Einzelnen geht es also um:

- Massnahmen zur zukünftigen Fehlervermeidung
- Verbesserungsprogramme (Produkte und Services)
- Verfügbarkeit des Wissens (Informationssystem)
- Erkennen gefährdeter Kunden (Frühwarnsystem)

So führt der Managementprozess der Kundenrückgewinnung dazu, dass das gesamte

## Literatur

Unternehmen sollen mehr Umsatz machen. Dazu sollten sie die teure und aufreibende Jagd nach neuen Kunden kritisch überdenken und stattdessen ihre alten zurückholen. Nur: Wen? Und wie? Die Erfolgsautorin Anne M. Schüller zeigt in fünf Schritten, wie kleine und grosse Unternehmen verlorene profitable Kunden schnell und sicher zurückgewinnen.

Anne M. Schüller  
«Come back!  
Wie Sie verlorene Kunden  
zurückgewinnen»  
Orell Füssli Verlag, 2007  
223 Seiten, gebunden  
CHF 44.–/EUR 26,50  
ISBN 978-3-280-05242-6



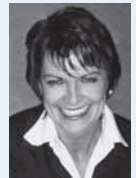
Unternehmen zur lernenden Organisation in Sachen Prävention von Kundenschwund wird. ■

## Porträt

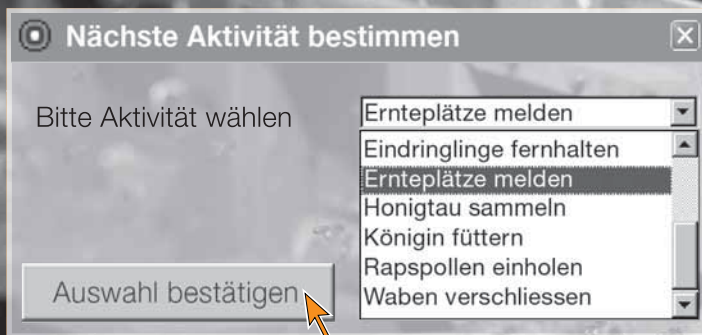
Anne M. Schüller ist Management Consultant und gilt als führende Expertin für Loyalitätsmarketing. Mehr als 20 Jahre hat sie in leitenden Vertriebs- und Marketingpositionen verschiedener Dienstleistungsbranchen gearbeitet und dabei mehrere Auszeichnungen erhalten. Die Diplom-Betriebswirtin und siebenfache Buchautorin lehrt an mehreren Hochschulen. Sie gehört zu den besten Trainern und Wirtschaftsspeakern im deutschsprachigen Raum. Zu ihren Kunden zählt die Elite der deutschen, österreichischen und Schweizer Wirtschaft.

## Fragen

Anne M. Schüller  
Marketing Consulting  
Harthausenstr. 54, D-81545 München  
Tel. +49 89 642 32 08  
info@anneschueller.de  
www.anneschueller.de  
www.kundenrueckgewinnung.com



Anzeige



20 Jahre  
2008  
Opacc

**True Business Automation:** Mit einer ganzheitlichen und langfristigen Optik erschliessen wir gezielt und nachhaltig die Ressourcen von Unternehmen und Organisationen. Basis dazu ist OpaccOne®, die einzige Software-Familie für Geschäftsabwicklung, E-Commerce und Mobile Commerce in Einem. Dank des einzigartigen Do-it-yourself Prinzips und der serviceorientierten Architektur (SOA) von OpaccOne® verändern sich True Business Automation Lösungen von Opacc im Gleichschritt mit Ihren immer neuen Anforderungen. [www.opacc.com](http://www.opacc.com)