

Kundenbindung

Die Flucht verhindern

Das größte Vermögen eines Unternehmens ist die Loyalität seiner Kunden. Treue zu fördern und Abwanderung zu vermeiden, sichert den dauerhaften Geschäftserfolg.

VON ANNE M. SCHÜLLER

Den Unternehmen laufen die Kunden davon. Es ist nicht mehr ungewöhnlich, regelmäßig den Lieferanten zu wechseln. Selbst durch und durch zufriedene Kunden ziehen einfach von dannen, wenn irgendwo ein besseres Angebot winkt oder eine neue Marke angesagter ist. Die Wechselbereitschaft ist sozial akzeptiert, und sie steigt dramatisch. Die Illoyalen sind auf dem Vormarsch. Das neue Phänomen heißt: Der flüchtende Kunde.

Wer nun als Kunde mit Liebesentzug droht und seine Verträge nicht einfach verlängert, sondern regelmäßig kündigt, kann – zum Beispiel bei Mobilfunk- und Kabel-TV-Anbietern, bei Krankenkassen und Versicherungen, bei Zeitungen und Zeitschriften – inzwischen so richtig absahnen: Fette Gutscheine, satte Nachlässe, Wunsch-Handys, kostenfreie Vertragslaufzeiten und SMS. Ein paar Hundert Euro kommen da schnell mal zusammen. Aber nur, wenn man kündigt. Die Kunden, deren Vertrag sich stillschweigend verlängert, bekommen natürlich nichts. Das heißt: Untreue wird belohnt. Treue wird bestraft.

Beim nutznießenden Kunden kommt sicher Freude auf – doch marketingtechnisch ist so etwas ein Sündenfall. Denn auf diese Weise wird uns Kunden der letzte Rest Loyalität aus dem Herzen geeist. Wir lernen: Erst, wenn wir kündigen, werden die Firmen so richtig entgegenkommend. Da regnet es plötzlich lauter schöne Überraschungen. Wer seine Kunden aufs systematische Kündigen abrichtet, statt sie zu hegen und zu pflegen, dem mag man wünschen, dass dies mit einem wahren Kündigungs-Tsunami bestraft wird. Doch leider ist der Schaden größer: Das Misstrauen gegen die Anbieter am Markt wird weiter geschürt. Und die Aggressivität der Verbraucher wird zunehmend steigen. Beides können wir derzeit nun wirklich nicht gebrauchen. Und schlim-



Wer seine guten Kunden hält, muss sich weniger um das Neugeschäft sorgen.

mer noch: Verbraucher mit solchen Kündigungserfahrungen werden das nun bei allen und jedem erwarten.

Gut gemachte Kundenrückgewinnung

Gott sei dank machen es nur wenige Unternehmen so wie gerade beschrieben. Einige machen es richtig und gut. Die meisten haben allerdings bislang erst wenige Gedanken darauf verwendet, verlorene Kunden systematisch zurückzugewinnen und ein professionelles Kundenrückgewinnungsmanagement aufzubauen.

Es 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 Ansatzpunkte:

- > das Kündigungsmanagement mit dem Ziel des Abwehrens oder der Rücknahme von Kündigungen,
- > das Revitalisierungsmanagement mit dem Ziel der Wiederaufnahme der abgebrochenen oder eingeschlafenen Geschäftsbeziehung.

LITERATUR-TIPP

Autorin: Anne M. Schüller
COME BACK! Wie Sie verlorene Kunden zurückgewinnen
Orell Füssli, Zürich 2007, 226 Seiten,
26,50 Euro, ISBN 978-3-280-05242-6



Im Einzelnen geht es darum zu erkennen, wer aus welchen Gründen abgewandert ist und wen man wie zurückholen kann, um es im zweiten Anlauf besser zu machen. Der Prozess des Rückgewinnungsmanagements lässt sich somit in fünf Schritten darstellen:

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

Alle Maßnahmen zielen letztlich auf den fünften Schritt: Die Prävention von Kundenverlusten. Und bei den zurückgewonnenen Kunden gilt es, eine „2. Loyalität“ aufzubauen. Eine dritte Chance gibt es so gut wie nie.

Prävention ist die erste Wahl

Verlorene Kunden zurückzugewinnen, ist natürlich immer nur die zweite Wahl. Viel wichtiger ist Prävention. Dabei haben Kundenverluste 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 stellen.

Einer Untersuchung von CRMGuru zufolge verlassen 74 Prozent aller Kunden ein Unternehmen wegen des schlechten Service, 32 Prozent wegen schlechter Qualität und 25 Prozent wegen der Preise. Die gleichzeitig befragten Manager



ProFirma PROFESSIONAL

Weitere Informationen zum Thema erhalten Sie auf unserem **Unternehmer-Cockpit**. Zugang über www.profirma.de

Kundenbindung Mit dieser Arbeitshilfe ermitteln Sie, welche Maßnahmen sich für Ihr Unternehmen besonders eignen.

..... **Haufe-Index: 1123833**

So bleiben Ihnen die Kunden treu

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 bekommen also die besten Angebote, Stammkunden-Preise, Exklusiv-Services, Vorabinformationen usw.

2. Kunden fehlt oft die so wichtige emotionale Aufmerksamkeit. Zeigen Sie daher Akzeptanz, Anerkennung, Wertschätzung und Respekt. Bedanken Sie sich doch mal ausdrücklich für die gute Geschäftsbeziehung und die Treue des Kunden. Ein individueller Besuch, Anruf oder Brief vom Chef persönlich sind dabei besonders zielführend.

3. Dem Kunden keine Kontakte 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. Markieren Sie Ihre Stammkunden und insbesondere Ihre Empfehler, damit jeder Mitarbeiter diese auf den ersten Blick als solche erkennt.

4. Bei jeder Unzufriedenheit denkt der Kunde sofort über einen Wechsel nach. Beugen Sie also Unzufriedenheit vor, indem Sie fokussierende Fragen 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.

hingegen glauben, es sei zu 49 Prozent wegen der Preise, zu 36 Prozent wegen veränderter Bedürfnisse und nur zu 22 Prozent wegen des schlechten Service. Das heißt, die Sündenböcke werden außen und nicht innen gesucht. Man zeigt lieber auf andere als auf sich selbst. Dabei wäre es sinnvoll, nach wunden Punkten vor allem im eigenen Unternehmen zu suchen.

Die Ursachen für hohe Wechselfreude liegen nämlich nicht nur in verändertem Sozialverhalten und gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen. In den meisten Fällen sind sie hausgemacht. Die größten Loyalitätszerstörer heißen:

- > Austauschbarkeit
- > Preis-Aktionismus
- > emotionale Kälte
- > ständig wechselnde Ansprechpartner.

Wer schon allein an diesen Punkten ansetzt, kann die Loyalität seiner Kunden beträchtlich erhöhen und gleichzeitig seine Fluktuationsraten deutlich senken. Der Aufbau einer andauernden, freiwilligen Kundentreue ist gerade in wirtschaftlich herausfordernden Zeiten oberstes Gebot. Ein durch und durch loyaler Kunde kommt ja nicht nur immer wieder, er generiert auch die so wertvolle Mundpropaganda. Aktive positive Empfehler sind die besten Helfershelfer auf dem Weg zu verbesserten Ergebnissen und hohem Neukundengeschäft. ◀

Die Autorin: Anne M. Schüller

ist Management-Consultant und Experte für Loyalitätsmarketing in München. www.anneschueller.de