

## Die Angst vor dem Nein überwinden

Kundenrückgewinnung: Der 3. Weg zu neuen Kunden (Teil 2) – Der Preis ist oft nur ein Vorwand

Anne M. Schüller

*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. Allerdings ist die Kundenrückgewinnung kein Glücksspiel, sondern erfordert ein strukturiertes Vorgehen. 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.*

Es ist nicht nur kostengünstiger, sondern häufig auch leichter, abgesprungene Kunden zurückzuholen, als Neukunden zu gewinnen. Und oft waren es nur Kleinigkeiten, die für Verärgerung und Missstimmung gesorgt haben. Wir Menschen vergessen 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 schaffen – und ihnen das Wiederkommen ein wenig ver-süßen.

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. So ermöglicht eine besondere Befragungstechnik, die „Critical Incident Technique“ (= Methode der Kritischen Ereignisse), im Rahmen einer tiefer gehenden Analyse den genauen Hergang der Geschehnisse zu identifizieren, die den Ex-Kunden schließlich zum Abwandern brachten. 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. Das kann sich in etwa wie folgt entwickeln:

**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.



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

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

**Antwort:** Ich weiß es nicht, ich bemerkte es erst kürzlich.

**Frage:** Was führte dazu, dass Sie es bemerken?

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

**Frage:** Weshalb waren Sie verärgert?

**Antwort:** Um ehrlich zu sein, es war wegen dieser Tarifierhöhung 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 Euro verlieren wir, wenn wir ...“. Wenn das die Controller nur endlich verstehen würden.

## Vorsorge ist besser als Nachsorge

Damit es gar nicht erst zu Kundenverlusten kommt, heißt es: Sich in die Kundensituation versetzen und proaktiv agieren. Dies insbesondere dann, wenn etwa bedingt durch Vertragsende, Preiserhöhungen, Konditionen-Anpassungen oder andere kritische Momente verstärkt mit Kündigungen zu rechnen ist. Gerade der Rechnungsversand ist ein solch kritisches 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. Bei Kfz-Versicherungen beträgt zum Beispiel die Kündigungsrate nach dem Versand der Jahresrechnung bis zu 35 Prozent. Und das ist noch nicht alles. Die Untersuchungen eines Top-Players der Branche ergaben, dass 28 Prozent aller Kunden zwei Jahre nach Kündigung ihrer Kfz-Versicherung auch alle anderen Sachversicherungen gekündigt hatten. „Ab Mitte November meldeten sich früher immer jede Menge Kunden, die über den Preis ihrer Kfz-Versicherung verhandeln wollten. Viele kündigten auch, ohne mit mir zu reden. Um dem vorzugreifen, habe ich begonnen, bereits ab Sommer meine Kunden aktiv auf Tarifieränderungen anzusprechen und ihnen durch Bündelung mit weiteren Verträgen vergünstigte Kfz-Tarife eingeräumt. So haben sich die Kündigungen von 33 auf 6 Prozent reduziert und wir haben unseren Bestand kräftig ausgebaut“, erzählt die Generalvertreterin Katharina Ritter.

## Die Rückgewinnung wertvoller abgewanderter Kunden

Eine kürzliche Untersuchung des Marktforschungsinstituts Cio GmbH ergab: neun von zehn Kunden sind rückholbar. Und manchmal wird ein solcher Kunde am Ende sogar zum aktiven Empfehler. Thomas Trachsler, Verkaufs-

### Fünf Tipps zur Vermeidung von Kundenverlusten

1. Manche Verkäufer sind so sehr mit der Neukundengewinnung beschäftigt, dass Bestandskunden oft das Gefühl haben, nur noch ‚zweiter Klasse‘ zu sein. Jedoch: Ihre Stammkunden sind Ihre wichtigsten Kunden. Diese – und nicht die Neukunden – bekommen also die besten Angebote und die meiste Zuwendung.
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 jede Transaktion.
3. Aktualisieren Sie kontinuierlich alle kundenrelevanten Informationen in Ihrer Datenbank und ergänzen sie diese sukzessive um emotionale Details. Lassen Sie den Kunden selbst entscheiden, wer ihn wie oft und auf welchem Weg kontaktieren darf.
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.

## 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 offenhalten.
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.

leiter der *Baumer Electric AG* aus Frauenfeld in der Schweiz erzählt hierzu die folgende Geschichte, von der auch Versicherungsvertreter eine Menge lernen können: „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. Nachdem er bis dahin stolz war, unsere Produkte einzusetzen, hatte er sich daraufhin bewusst gegen uns entschieden. Er war aber offen, mich bei Gelegenheit noch einmal zu treffen. Nach einem vollen Arbeitstag bin ich gegen Abend bei ihm vorgefahren. 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 wieder gewonnenen Kunden.“

## Die Angst vor dem Nein

Gerade bei Rückgewinnungsaktivitäten gibt es ein zutiefst menschliches Problem, das jeder Verkäufer kennt: Die Angst vor dem Nein

des Kunden. Wer Kunden reaktivieren will, muss zwangsläufig mit einer bestimmten Anzahl von Absagen rechnen – das ist ein Teil des Jobs. Weniger erfolgreiche Verkäufer haben jedoch oft Angst vor Ablehnung. Sie fürchten eine Blamage und damit eine Beschädigung ihres Ego. Jedes Nein wird als emotionale Zurückweisung erlebt.

## Nicht emotional reagieren

Viele Verkäufer versuchen, dem aus dem Weg zu gehen. Sie schwafeln herum und reden um den heißen Brei – nur um die Comeback-Frage zu umschiffen. Doch was bedeutet ein Nein des Kunden wirklich? Es ist ein Nein für dieses Mal oder für das spezifische Angebot – und gleichzeitig das Offensein für mögliche zukünftige Optionen. Die Frage ist außerdem: Worauf zielt dieses Nein ganz genau? Auf den Preis,



nungen erhalten. Die Diplom-Betriebswirtin und siebenfache Buchautorin lehrt an mehreren Hochschulen. In ihrem neuesten Buch gibt sie eine Fülle von hilfreichen Tipps, wie man abgewanderte Kunden wieder reaktivieren kann: Nicht zuletzt für Versicherungsvermittler eine Pflichtlektüre!

Anne M. Schüller, *Come back! Wie Sie verlorene Kunden zurückgewinnen*, Orell Füssli Verlag, Zürich 2007, 223 Seiten, gebunden, 26,50 Euro

Anne M. Schüller ([www.anneschueler.de](http://www.anneschueler.de)) ist Management-Consultant Expertin für Loyaltätsmarketing. Über 20 Jahre hat sie in leitenden Vertriebs- und Marketingpositionen verschiedener Dienstleistungsbranchen gearbeitet und dabei mehrere Auszeichnungen erhalten.

die Vorgehensweise, den Verkäufer, die Story? Verkäufer, die auf ein Nein emotional reagieren, sind oft blockiert für diese Sichtweise – und scheitern. Jeder Rückhol-Erfolg beginnt also im eigenen Kopf. Am besten, Sie haben ihn vor Ihrem geistigen Auge schon vollbracht. Der Rest ist dann die bekannte „sich selbst erfüllende Prophezeiung“. Trauen Sie sich, ergreifen Sie die Initiative, bitten Sie um die zweite Chance! Abschluss-Angst des Verkäufers erhöht automatisch die Entscheidungsangst beim Kunden. Und: Nicht gefragt ist auch ein Nein. Selbst wenn dies als „Ich will es mir noch mal überlegen“ nett verpackt ist.

## Kommunikationsprofis gefragt

Bei der Kundenreaktivierung ist die mündliche Kommunikation der schriftlichen weit überlegen. Die größten Wiedergewinnungschancen ergeben sich aus direkten persönlichen Gesprächen – wenn man sie gut zu führen versteht. Die Erfolgshierarchie sieht demnach folgendermaßen aus:

1. Das persönliche Gespräch
  2. Das telefonische Gespräch
  3. Das schriftliche Gespräch (per Brief, Angebot oder Mailing)
  4. Das elektronische Gespräch (per E-Mail).
- Egal, ob im telefonischen oder im persönlichen Gespräch: Nennen Sie zunächst eine Begründung, weshalb Sie den Kunden ansprechen. Dies kann sich beispielsweise wie folgt 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 alles unterstützen konnten. Nun möchte ich Sie gerne zurückgewinnen.“

## Verkaufpsychologie gefragt

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 denn für Sie der vorrangige Abwanderungsgrund?“ Oder: „Ich komme heute zu Ihnen, um genau zu ergründen, was im Einzelnen passiert ist und um zu sehen, ob nicht möglicherweise doch noch Anknüpfungspunkte für eine gemeinsame Zusammenarbeit bestehen.“ Rückgewinnungsgespräche sind die letzte Chance, hohe Investitionen in die zukünftige Neukundengewinnung zu vermeiden. Und es sind die vielleicht diffizilsten Gespräche in der Laufbahn eines verkaufsorientierten Mitarbeiters. Eine Menge Verkaufspsychologie ist vonnöten, um sich auf die individuelle Gesprächssituation und den jeweiligen Kundentyp optimal einzustellen.