



## Kundenrückgewinnung in fünf Schritten

Verlorene Kunden sind schnell vergessene Kunden und werden im besten Fall höchstens punktuell weiter betreut. Dabei verlieren einige Unternehmen 20 bis 30 Prozent ihrer Kunden jährlich, Tendenz steigend. Einige wenige Großunternehmen mit nahezu unüberschaubaren Kundenstämmen haben sich bereits bestens organisiert, für die meisten Firmen hingegen ist das systematische Zurückgewinnen ihrer verlorenen Kunden noch unentdecktes Neuland – und birgt ungeahnte Chancen. Denn im Ex-Kundenkreis schlummert ein beträchtliches Ertragspotenzial.

Hohe Fluktuationsraten haben einen verheerenden Einfluss auf die wirtschaftliche Stabilität eines Unternehmens. Doch vielfach werden Kundenverluste – sofern sie registriert werden - tabuisiert oder als Bagateltschaden abgetan. Fehlt beim Inventar ein Computer, drohen Sanktionsmaßnahmen. Fehlt am Ende des Jahres ein Kunde - und damit ein Vielfaches an Wert im Vergleich zu Materialwerten – passiert in aller Regel nichts.

### Inhalt

Kundenrückgewinnung – Best Practice .....	2
Vorteile der Kundenrückgewinnung .....	2
Rückgewinnungsmanagement .....	3
Identifizierung verlorener Kunden.....	4
Installation eines Frühwarnsystems .....	4
Gründe der Abwanderung .....	5
Kundensegmentierung und -scoring .....	6
Entwicklung von Rückholangeboten.....	7
Schnelles Timing und persönliche Gespräche.....	9
Kontrolle und Prävention.....	10
Fazit.....	11
Kontaktdaten.....	11

## BITKOM Marketing Services

Bundesverband  
Informationswirtschaft,  
Telekommunikation und  
neue Medien e.V.

Albrechtstraße 10  
10117 Berlin  
+49. 30. 27576-0  
Fax +49. 30. 27576-400  
bitkom@bitkom.org  
www.bitkom.org

### Ansprechpartner

Oliver Hickfang  
Bereichsleiter  
Marketing & Vertrieb  
+49. 30. 27576-123  
Fax +49. 30. 27576-400  
o.hickfang@bitkom.org

### Präsident

Prof. Dr. Dr. h.c. mult.  
August-Wilhelm Scheer

### Hauptgeschäftsführer

Dr. Bernhard Rohleder

## Kundenrückgewinnung – Best Practice

Der Verkaufsleiter der Baumer Electric AG aus Frauenfeld/Schweiz machte sehr positive Erfahrungen mit einem wieder zurück gewonnenen Kunden. Ein Kunde besuchte ihn während einer Ausstellung und zeigte großes Interesse an den Produkten der Baumer Electric AG. Aufgrund einer Gebietsumverteilung und den dadurch entstandenen Verzögerungen in der Abarbeitung von Aufträgen und Kundenanfragen fasste der verantwortliche Verkäufer, der den Kunden nach der Ausstellung übernahm, nicht sofort nach. Ein Anruf des Kunden blieb unbeantwortet. Als der Kunde schließlich einige Wochen später kontaktiert wurde, hatte er sich bereits einem anderen Anbieter zugewandt. Damit hatte er sich – zunächst zufriedener Kunde des Unternehmens - bewusst für einen neuen Anbieter entschieden. Der Kunde war außerdem verärgert über die scheinbare Arroganz des Unternehmens, kleine Unternehmen nicht zu bedienen und hatte bereits mehreren Geschäftspartnern davon berichtet.

Der **ehrlische Umgang** mit dem Kunden ist die beste Voraussetzung für die Kundenzufriedenheit.

Dennoch war der Kunde bereit, mit dem Verkaufsleiter ein Gespräch zu führen. Dieses fand recht spontan nach einem langen Arbeitstag am Abend in seinem Unternehmen statt. Das Gespräch sollte zunächst fünf Minuten dauern, wurde allerdings erst nach zwei Stunden beendet. Wie sich herausstellte, hatte der Kunde keinen weiteren Bedarf und war hochzufrieden mit der Anschaffung bei der Konkurrenz. Der Verkaufsleiter war zwar enttäuscht, zeigte aber offenes und ehrliches Verständnis für die Kundenentscheidung.

Sechs Monate später rief der Kunde den Verkaufsleiter an. Es wurde ein Besprechungstermin für ein neues Projekts mit dem zehnfachen Umfang des verlorenen Geschäfts vereinbart. Das Unternehmen erhielt den Auftrag, weitere lukrative Folgeaufträge schlossen sich an. Einige Monate später erhielt der Verkaufsleiter den Anruf eines bisher unbekanntes Unternehmens, das die gleiche Lösung benötigte. Nach minimalem Beratungsaufwand erhielt er den Zuschlag aufgrund der Empfehlung des wieder gewonnenen Kunden.

## Vorteile der Kundenrückgewinnung

Verlorene Kunden sind im Vertrieb unbeliebt. Sie sind der quasi-Beweis für Niederlagen und persönliches Versagen und können die Karriereplanung gefährden. Professionelle Vertriebler geben ungern vor Geschäftsleitung und Kollegen zu, wenn Sie einen Kunden verlieren und empfinden Versuche der Rückgewinnung als entwürdigend. Nicht selten kommt es vor, dass derselbe Verkäufer, der für einen mittelmäßig erfolgversprechenden Neukunden alle Ressourcen aktiviert, einen ehemals hochprofitablen Kunden ohne vergleichbaren Aufwand ziehen lässt.

Reaktivierung von ehemaligen Kunden ist möglich, erfordert allerdings ein **strukturiertes Vorgehen**.

Dabei verfügt die Meerzahl der abgewanderten Kunden über genügend Potential, reaktiviert zu werden. Die Reaktivierung ist allerdings kein Glücksspiel, sondern erfordert ein strukturiertes und professionelles Vorgehen. Die mit der Rückgewinnung betrauten Mitarbeiter benötigen eine Vielzahl von Vorgehensweisen, Techniken und

Tools. Menschenkenntnis spielt dabei eine übergeordnete Rolle. Denn das erfolgreiche Wiedergewinnen verlorener Kunden ist eine delikate Angelegenheit und erfordert neben Fingerspitzengefühl auch Mut und Selbstreflexion.

Insbesondere in den Bereichen, in denen Neugeschäft stagniert und die Wechselbereitschaft der Kunden steigt, wird professionelle Kundenrückgewinnung verstärkt in den Mittelpunkt rücken. Sie kann sich zu einem zentralen Wettbewerbsvorteil entwickeln. Wenn die Unternehmensstrategie es vorsieht, Folgegeschäft zu generieren, sollte die Investition von Zeit und Geld in die Kundenreaktivierung zum festen Bestandteil des Managements gehören.

Professionelle Kundenrückgewinnung kann sich zu einem **zentralen Wettbewerbsvorteil** entwickeln.

Untersuchungen und Praxisberichte zeigen,

- dass die Abschlussquote beim Reaktivieren ehemaliger Kunden oft höher ist als im Neugeschäft.
- dass vergleichsweise weniger Kosten anfallen, wenn verlorene Kunden zurück gewonnen werden, statt neue zu akquirieren.
- dass Loyalität und Rentabilität zurück gewonnener Kunden oft höher sind, als die der neuen Kunden.
- dass aus reaktivierten Kunden sogar aktive Empfehler werden können.

### Rückgewinnungsmanagement

Das Kundenrückgewinnungsmanagement beginnt dort, wo andere Loyalisierungsmaßnahmen erfolglos blieben bzw. wenn der Kunde die Geschäftsbeziehung offiziell beendet oder das Unternehmen stillschweigend verlassen hat. Hier greifen folgende Maßnahmen:

Kündigungen werden abgewehrt, stillgelegte **Geschäftsbeziehungen revitalisiert**.

- Kündigungsmanagement mit dem Ziel des Abwehrens bzw. der Rücknahme von Kündigungen.
- Revitalisierungsmanagement mit dem Ziel der Wiederaufnahme der abgebrochenen bzw. stillgelegten Geschäftsbeziehung.

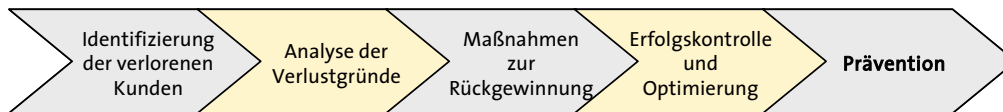
Im Weiteren geht es um die Evaluation der Gründe des Abwanderns und der Entwicklung von Strategien, welcher Kunde wie zurückgeholt werden kann und will, um die Geschäftsbeziehung auf eine neue, langfristige Basis zu stellen. Der Prozess des Rückgewinnungsmanagements lässt sich in fünf Schritten darstellen:

- Identifizierung der verlorenen bzw. „schlafenden“ Kunden
- detaillierte Analyse der Verlustursachen
- Planung und Umsetzung von Rückgewinnungsmaßnahmen
- Erfolgskontrolle und Optimierung
- Prävention bzw. Aufbau einer „2. Loyalität“.

Sind die Gründe für die Abwanderung einmal evaluiert, können **Strategien zur Rückgewinnung** entwickelt werden.

Alle Maßnahmen zielen auf den fünften Schritt ab: der Prävention von Kundenverlusten. Die Vermeidung von Kundenverlusten ist effektiver als die Reaktivierung verlorener

Kunden. In der Zusammenarbeit mit wieder gewonnenen Kunden muss eine ‚2. Loyalität‘ aufgebaut werden. Eine dritte Chance gibt es in aller Regel nicht.



Prozess des Kundenrückgewinnungsmanagements. Die Erfolgskontrolle der durchgeführten Maßnahmen führt zu Optimierungsaktivitäten in den vorangegangenen Schritten.

### Identifizierung verlorener Kunden

Die Identifizierung verlorener Kunden wird anhand eines eindeutigen Rasters vorgenommen, aus dem hervorgeht, wer ab wann als verloren gilt. Diese Kategorisierung kann in einigen Fällen höchst komplex sein. Abhängig von Branche, Produkt und Loyalitätsverhalten reagieren Kunden unterschiedlich und signalisieren ihre Entscheidung, ein Unternehmen zu verlassen, nur in Einzelfällen durch eine mündliche oder schriftliche Kündigung.

Erfahrene Manager mit einem ausgeprägten Gespür für sensible Kundensignale können ein drohendes Abwandern erkennen, bevor es passiert ist. Werden die entsprechenden Anzeichen richtig gedeutet, können gefährdete Kundenbeziehungen rechtzeitig stabilisiert werden. Es ist hilfreich, die in der eigenen Branche üblichen Abwanderungsanzeichen zu sichten und regelmäßig mit dem Kundenverhalten abzugleichen.

Um festzustellen, ob ein Kunde noch Kunde ist, können folgende Fragen weiterhelfen:

- Ging die Zahl der Transaktionen zurück?
- Gab es Störungen in der Kundenbeziehung?
- Ging der Kunde auf Distanz?
- Ist dem Kunden plötzlich alles gleichgültig?
- Gab es verstärkte Reklamationen?
- Ließ die Zahlungsmoral nach?
- Sprach der Kunde in letzter Zeit öfter über Wettbewerber?
- Hatte er sehr genaue Kenntnisse über Konkurrenzprodukte?
- Gab es negative Berichte in der Presse, auf die der Kunde gezielt aufmerksam machte?
- Gehen die Wettbewerber derzeit besonders aggressiv vor?

**Abgewanderte Kunden werden** abhängig von Branche, Produkt und Loyalität **kategorisiert**.

Um Zeichen einer **möglichen Abwanderung** im Vorfeld zu erkennen, wird die Kundenbeziehung einer Analyse unterworfen.

### Installation eines Frühwarnsystems

Vor einer ausgesprochenen Kündigung steht oftmals eine innere Kündigung. Die korrespondierenden Signale des Kunden sind vielfältig. In vielen Fällen wird zunächst – im Zusammenhang mit einer Reklamation – mit einer Kündigung gedroht. Eine leichtfertige Reklamationsbearbeitung ist bereits in diesem frühen Stadium ein besonders

häufiger Abwanderungsgrund, mit einem professionellen Beschwerdemanagement kann eine Kündigung allerdings aufgehalten werden.

Auf Grundlage einer systematischen Beobachtung und Auswertung der Gründe für eine Abwanderung lassen sich Kennzahlen entwickeln. Darauf aufbauend können Prognosemodelle entwickelt und Frühwarnsysteme installiert werden. Dabei sind Kenngrößen festzulegen, die Hinweise auf kritische Größen liefern, wann ein Kunde ein Ex-Kunde ist oder droht, ein Ex-Kunde zu werden. Ein Ranking kann den Grad der Gefährdung bzw. die Wahrscheinlichkeit anzeigen, mit der der beobachtete Kunde abwandert. Auf Basis dieser Auswertungen lassen sich zeitnah die notwendigen Maßnahmen ergreifen, das für diese Bedürfnisse angepasste CRM-System stellt dazu einen sehr vielseitig einsetzbaren Benachrichtigungs- und Aktionsdienst zur Verfügung.

Kennzahlen bilden die Grundlage für ein **Frühwarnsystem** und die Einleitung zeitnaher Maßnahmen.

Nicht alle ehemaligen Kunden sind unwiderruflich verärgert. Und nicht in jedem Fall waren ein schlechtes Produkt oder ein unakzeptabler Preis der Auslöser für die Kundenabwanderung. Oftmals führen emotionale Aspekte zu Verärgerung, Enttäuschung und schließlich zum Abwandern. Grundsätzlich können die Verlustursachen begründet sein:

- im Kunden selbst
- im unternehmerischen Verhalten
- im Wettbewerberverhalten.

Im Einzelnen sollte geklärt werden:

- Was ist genau passiert?
- Was waren die wahren Gründe für den Wechsel?
- Was können wir beim nächsten Mal besser machen?
- Wie können wir den Kunden zurück gewinnen?
- Was macht die Konkurrenz besser als wir?

Hinter rationalen Argumenten der Abwanderung liegen sehr häufig **emotionale Gründe**.

Folgendes bleibt zu beachten: hinter den vielfach vorgebrachten rationalen Argumenten und logisch nachvollziehbaren Schwierigkeiten verbergen sich oft zwischenmenschliche Interaktionsprobleme. Die Aufarbeitung dieser „weichen“ Faktoren hilft, ein ehemaliges Vertrauensverhältnis zu reaktivieren, der ausschließliche Fokus auf materielle Faktoren allerdings führt nicht zum Erfolg.

### Gründe der Abwanderung

In einer repräsentativen Online-Umfrage unter 1.000 Personen<sup>1</sup> berichteten die Befragten offen und detailliert, aus welchen Gründen sie Kundenbeziehungen zu verschiedenen Unternehmen endgültig beendet haben:

- 38,2%: Unfreundlichkeit und mangelnde Höflichkeit von Verkäufern/Beratern
- 30,4%: Inkompetenz und Unkenntnis der Materie

<sup>1</sup> durchgeführt vom Hamburger Marktforschungsunternehmen **DPM-Team**

- 27,4%: zu lange Wartezeiten (am Telefon oder vor Ort)
- 24,6%: allgemeine Ignoranz und Desinteresse am Kunden
- 11,0%: schlechte Laune und Lustlosigkeit
- 6,7%: arrogante Behandlung

Unternehmerisches Handeln erscheint einem Außenstehenden - plakativ betrachtet - oft paradox: zunächst werden hohe Summen investiert, um neue Kunden zu gewinnen. Ist der Kundenstamm einmal aufgebaut, wird gespart: Mitarbeiter werden nicht trainiert und schlecht geführt, offene Stellen nicht besetzt, Ressourcen eingeschränkt, Spielräume und kreative Zeiten zur Ideenfindung begrenzt. Vom Kunden wird erwartet, sich selbst einzufügen, zu begeistern und schließlich zu loyalisieren. Dieser allerdings fühlt sich schnell vernachlässigt, gelangweilt, falsch verstanden, von oben herab behandelt - und wird schließlich vertrieben. Verlorene Kundschaft bzw. verlorenes Geschäft wird in vielen Unternehmen nicht ausreichend analysiert und nicht bilanziert. Müsste die typische Controller-Frage: „Wie viel bringt uns das?“ nicht besser lauten: „Wie viele profitable Kunden (und damit Euro) verlieren wir, wenn wir ...“?

Vom Kunden wird oft zu Unrecht erwartet, **sich selbst** für das Produkt zu **begeistern**, wenn Unternehmensressourcen eingeschränkt werden.

### Kundensegmentierung und -scoring

Ist einmal geklärt, welcher Kunde aus welchen Gründen als verloren gilt, geht es in einem weiteren Schritt darum, die lukrativen Kandidaten unter den abgewanderten Kunden zu reaktivieren. Insbesondere zwei Aspekte sind zu beachten:

- die Attraktivität der Kunden aus unternehmerischer Sicht: mit wem lohnt sich ein Neuanfang?
- die prognostizierte Wahrscheinlichkeit für die Wiederaufnahme der Geschäftsbeziehung: wer will überhaupt zurück?

Ein Unternehmen will nicht jeden Kunden zurückgewinnen, und nicht jeder Kunde will zu dem Unternehmen zurück. Erfolgskritisch ist daher auch die Vorauswahl jener Kunden, die bereits rentabel waren bzw. zukünftig rentabel sein werden und wieder gewonnen werden können. Kunden, deren Rückholung nicht sinnvoll ist, sind bspw.:

- unrentable Kunden
- Kunden kurz vor der Insolvenz
- untragbare, hochproblematische, ernsthaft schwierige Kunden

In der Segmentierung sollte sich das Management nicht von subjektiven Einschätzungen oder persönlichen Vorlieben leiten lassen, sondern ein objektivierbares Bewertungssystem entwickeln und auf dieser Grundlage Entscheidungen treffen. Basis hierfür ist eine umfassende Datenbank mit gut gepflegten Kundendaten.

Die Scoring-Methode dient der Vorselektion der Kunden, die in die Reaktivierungsaktion einbezogen werden sollen. Hierbei werden zunächst die Kriterien definiert, die Kunden für das Unternehmen wertvoll machen. Dies ist nicht nur der Ertrag, der mit einem

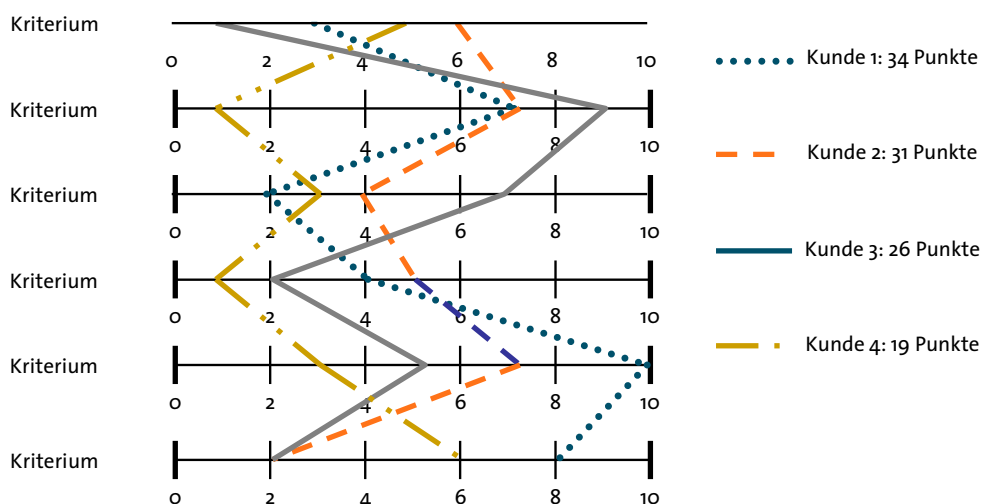
Nicht jeder Kunde ist es wert, mit hohem Aufwand zurückgewonnen zu werden, bspw. sind **unrentable Kunden zu vernachlässigen**.

Kunden erzielt wurde oder zukünftig erzielt werden kann. Jeder Kunden hat neben dem monetären auch einen ideellen Wert. Folgende Kriterien helfen bei der Beurteilung:

- **Kaufhistorie:** Wie lange war der Kunde dem Unternehmen verbunden, wie oft und wie viel hat er zu welchen Zeiten und mit wie viel Ertrag gekauft?
- **Deckungsbeitrag:** Wie profitabel kann der Kunde zukünftig sein?
- **Imagefaktor:** Hilft der Kunden dem Unternehmensimage?
- **Empfehlungswert:** Ist dieser Kunde ein wertvoller Empfehler?
- **Zukunftsperspektive:** Ist der Kunde innovativ, gehört er einer Wachstumsbranche an?
- **Preissensibilität:** Verhandelt der Kunde sehr hart?
- **Schnäppchenfaktor:** Hat der Kunde kontinuierlich oder nur die wenig rentablen Schnäppchen gekauft?
- **Zahlungsmentalität:** Bezahlte der Kunde seine Rechnungen pünktlich und ohne Beanstandungen?
- **Bonität:** Wie steht es um seine zukünftige Zahlungsfähigkeit?
- **Betreuungsaufwand:** Wie anspruchsvoll war der Kunde?
- **Sympathiefaktor:** War der Kunde angenehm und gern gesehen?
- **Reklamationsbereitschaft:** Reklamierte der Kunde häufig?

Die Kriterien ermöglichen es, sich **auf** die für das Unternehmen **wertvollsten Kunden** zu **konzentrieren**.

Diese und ähnliche Kriterien werden individuell bestimmt, auf einer Skala von eins bis zehn bewertet und optisch sichtbar gemacht. Die Punkte (= Scores) werden schließlich addiert und in eine Rangfolge gebracht. Dieses Vorgehen ermöglicht, sich auf die interessantesten Reaktivierungskandidaten zu konzentrieren.



Scoring-Modell:  
über 30 Punkte: unbedingt zurückholen; 22-30 Punkte: ggf. zurückholen; unter 20 Punkte: nicht zurückholen

### Entwicklung von Rückholangeboten

Grundsätzlich gibt es drei Arten von „Comeback-Ködern“ zur Versöhnung von ehemals verärgerten Kunden:

- **emotionale** (Entschuldigung, Erklärungen, verständnisvolle Gespräche, Aufmerksamkeit, Wertschätzung, Anerkennung der Wichtigkeit des Falls bzw. des Kunden etc.)
- **materielle** (Behebung des Schadens, Nachbesserung, Wiedergutmachung etc.)
- **finanzielle** (Rückkehrprämien, Preisnachlässe, Gutschriften, Bonuspunkte, Willkommensgeschenke etc.)

Diese können miteinander kombiniert werden. Dabei ist bei der Konzeption des Rückgewinnungsangebots nicht nur der Sofort-Erfolg, sondern insbesondere eine dauerhafte Reloyalisierung zu beachten. So sollte nicht nur ein Anreiz für das Zurückkommen, sondern insbesondere auch dafür angeboten werden, dass der Kunde dauerhaft bleibt. So könnte es bspw. für die zweite, fünfte oder zehnte Transaktion weitere kleine Belohnungen geben.

Getestet werden kann auch, ob sich Kunden durch kleine Geschenke kurz vor Ablauf der Vertragslaufzeit moralisch von einer Kündigung abhalten lassen. Das Prinzip des Ausgleichs von Geben und Nehmen ist eine zutiefst menschliche Eigenschaft.

„Das am tiefsten verwurzelte Prinzip in der Natur des Menschen ist das Verlangen nach Anerkennung“, sagte schon 1884 der US-amerikanische Psychologe *William James*. Die moderne Gehirnforschung gibt ihm Recht. „Die Motivationssysteme schalten ab, wenn keine Chance auf soziale Zuwendung besteht und sie springen an, wenn das Gegenteil der Fall ist, wenn also Anerkennung und Liebe im Spiel sind“, so der Psychoneuroimmunologe *Joachim Bauer*.

Aus unterschiedlichen emotionalen Türöffnern ergeben sich folgende Ansatzpunkte:

- Dem abgewanderten oder abwanderungswilligen Kunden wird das Gefühl gegeben, jemand Besonderes zu sein.
- Ihm wird gesagt wie wichtig dem Unternehmen die weitere Zusammenarbeit ist.
- Er wird an die lange und gute Zeit des Miteinanders oder an ein besonders positives Ereignis erinnert.
- Er wird an einen Fall erinnert, wo er das Unternehmen besonders gebraucht hat und alles in Bewegung gesetzt wurde, um die Bedürfnisse zufrieden zu stellen.
- Dem Kunden wird eine Sonderbehandlung zugesichert.

Eine im Oktober 2006 vom Marktforschungsinstitut Ciao GmbH durchgeführte Studie zum Kundenservice in Deutschland bestätigt den Vorrang emotionaler Aspekte. Auf die Frage: "Was müsste eine Firma tun, die Sie aufgrund eines schlechten Kundenservice als Kunden verloren hat, um Sie zurück zu gewinnen?" antworteten die 1.000 Teilnehmer 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.

Die drei grundsätzlichen Arten für **Comeback-Köder**:

- emotionale
- materielle
- finanzielle

Ein Schlüssel der Kundenloyalisierung liegt in der **Anerkennung der Kundenwünsche** durch das Unternehmensmanagement.

Wird der abgewanderte Kunde in seinem **Motivationssystem** angesprochen, ist er leichter zurückzugewinnen.

- 7% Die Mitarbeiter im Kundenservice besser schulen.
- 6% Sich entschuldigen.
- 2% Der Manager müsste mich kontaktieren.

Die Zahl der möglichen materiellen und finanziellen Rückgewinnungsangebote ist groß. Reine Preisnachlässe sind dabei allerdings nicht immer die attraktivste Komponente. Anstatt nur Geld zu verschenken, lassen sich Comeback-Köder so gestalten, dass sie der langfristigen Kundenloyalisierung dienen. Je aggressiver Kunden über den Preis zurückgeholt werden, desto kürzer ist in aller Regel ihre „zweite“ Loyalität. Dabei kann, wenn das Rückholprogramm professionell organisiert ist, auf Preisnachlässe gänzlich verzichtet werden. Oftmals ist der Kunde sogar gewillt, einen höheren Betrag für zukünftig bessere Leistungen zu zahlen, wenn er vom hohen Nutzen der Sache überzeugt ist und eine echte Problemlösung erhält. Grundvoraussetzung für das Rückgewinnungsangebot ist Fairness – und zwar aus Sicht des Kunden. Standardisierte Rückhol-Angebote haben dabei weniger Aussicht auf Erfolg als individuell mit dem Kunden abgestimmte Offerten.

Ist das **Rückgewinnungsangebot** aus Sicht des Kunden fair und nachvollziehbar, kann auf Preisnachlässe verzichtet werden .

### Schnelles Timing und persönliche Gespräche

Egal, ob das Abwandern still und leise erfolgt oder mit einer lautstarken Kündigung verbunden ist: auf Warnhinweise jedweder Art sollte sofort und direkt reagiert werden. So konnte in einer Untersuchung herausgefunden werden, dass bei einer prompten Antwort auf eine Beschwerde die Abwanderungsquote der Kunden von 39 Prozent auf 15 Prozent sank (Materna). Je eher die mit der Aktion betrauten Mitarbeiter sich um den Kunden kümmern, umso aktueller sind Adressmaterial und die persönliche Erinnerungen an die Kundenbeziehung. Im Zweifelsfall hat sich der abtrünnige Kunde noch nicht für einen neuen Anbieter entschieden, wenn die Reaktion direkt nach der Kündigung eingeleitet wurde. Eine Trennung ist sicherlich in vielen Fällen emotional begleitet: der Kunde empfindet Wut, Trauer, Ärger, Enttäuschung, Rache, etc. Dessen ungeachtet bestand allerdings ehemals ein gutes Geschäftsverhältnis, eine „Restloyalität“ und damit auch die nötige Gesprächsbereitschaft ist oft noch vorhanden. Darüber hinaus vergessen viele Menschen schnell und empfinden ein positives Gefühl, wenn sie verzeihen können.

Die **schnelle und unmittelbare Reaktion** auf eine Kündigung steigert den Erfolg der Rückgewinnung um ein Vielfaches.

Sind jedoch die emotionalen Verbindungslinien endgültig getrennt, wird das Zurückgewinnen schwieriger. Der Kunde hat sich bereits einem neuen Partner zugewandt, hofft auf beste Behandlung und rückt die positiven Seiten der neuen Beziehung in den Vordergrund. Tatsachen werden subjektiv eingefärbt, werden allerdings rational präsentiert.

Der beste Kanal für einen Rückholversuch ist nach wie vor das persönliche Gespräch. Es erfordert Empathie und eine Menge Menschenkenntnis. Zu empfehlen ist, das erste Gespräch mit den profitabelsten Kunden zu führen. Aus dieser Kundengruppe sollten diejenigen Kandidaten identifiziert werden, zu denen eine gute und enge persönliche Beziehung bestand. Erfolge motivieren, die Rückholaktion durch persönliche Gespräche

Rückholaktionen, die auf **persönlichen Gesprächen** basieren, sind am erfolgreichsten.

bis zum Erfolg zu verfolgen. Für die Rückgewinnung von A-Kunden sollte der der Vertriebsleiter persönlich Verantwortung übernehmen, um die Wichtigkeit des Kunden zu signalisieren.

Verschiedene Untersuchungen zeigen, dass Reaktivierungen dort erfolgsträchtiger sind, wo es Probleme bei den sogenannten „weichen“ Faktoren gab. So berichtet Frank G. Sieben in seinem Buch „Rückgewinnung verlorener Kunden“ vom Fall einer Bank, bei der die Rückgewinnung von Kunden mit dem Abwanderungsgrund „Unzufriedenheit“ 75 Prozent betrug; beim Abwanderungsgrund „Mittelverwendung“ lag sie nur bei 45 Prozent.

Auch Kunden, die vor langer Zeit abgewandert sind, können es wert sein, zurück gewonnen zu werden. Diese ehemaligen Kunden geraten - zusammen mit den Verlustursachen – im Anbieterunternehmen gerne und schnell in Vergessenheit. Im Kundenunternehmen ist dies allerdings nicht der Fall. Dort ist es oft noch nach Jahren Inhalt informeller Gespräche, warum man mit diesem bestimmten Unternehmen keine Geschäfte machen sollte. Die genauen Hintergründe sind zwar nicht mehr bekannt, gewarnt wird trotzdem.

### Kontrolle und Prävention

Kundenrückgewinnungsmanagement muss sich rechnen und einen Beitrag zu den ökonomischen sowie ideellen Unternehmenszielen leisten. Neben der Umsatz- und Gewinnsteigerung zählt auch die Imageverbesserung des Unternehmens. Verschiedene Kennzahlen bewerten die Rentabilität der durchgeführten Rückgewinnungsprogramme. Diese geben beispielsweise Aufschluss über:

- die Abwanderungsbewegungen
- die Abwanderungsursachen
- die Rückgewinnungsrate
- die Veränderung der Fluktuationsrate
- die Veränderung des Kundenwerts
- der Rückgewinnungsgewinn.

Im Rahmen des Rückgewinnungsprozesses wird eine Kontroll-Funktion von ehemaligen bzw. zurückkehrenden Kunden übernommen, die zu systematischem Feedback animiert werden. So erhalten die Mitarbeiter unmittelbare Informationen über ihre Leistung und die Möglichkeit zur Selbstkontrolle. Dieses System reduziert den Controlling-Aufwand des Managements auf ein Minimum - und motiviert Unternehmen wie Kunden.

Liegt der **Kündigungsgrund** in weichen Faktoren, ist die Reaktivierung leichter.

Der Kunde erinnert sich noch **nach vielen Jahren** an abgebrochene Geschäftsbeziehungen.

Ein Rückgewinnungsprogramm bindet finanzielle und personelle Ressourcen und **muss sich rechnen**.

## Fazit

Ursachen der Kundenabwanderung können mit Hilfe der beschriebenen Mechanismen im Laufe der Zeit immer besser spezifiziert und schließlich nahezu völlig eliminiert werden. Tools zur Identifikation und anschließenden Reaktivierung der verlorenen Kunden werden zunehmend verfeinert. So führt der Managementprozess der Kundenrückgewinnung dazu, dass das gesamte Unternehmen zur lernenden Organisation wird und Kundenverlusten aus der Struktur heraus professionell und präventiv begegnen kann.

Je länger ein Unternehmen einen rentablen Kunden hält, umso mehr Gewinn kann es durch ihn erzielen. Oberstes Ziel sollte es daher sein, keinen einzigen profitablen Kunden zu verlieren, den man behalten will. Hohe Kundenloyalität und niedrige Abwanderungsraten sichern den dauerhaften Geschäftserfolg. Das Kundenrückgewinnungsmanagement ist ein äußerst wirkungsvoller Baustein auf dem Weg zu diesem Ziel.

Oberstes Ziel des Rückholprogramms sollte sein, **keinen einzigen rentablen Kunden zu verlieren**. So wird das gesamte Unternehmen zur lernenden Organisation.

## Kontakt Daten

Anne M. Schüller ist Management-Consultant und gilt als führende Expertin für Loyalitätsmarketing. Über 20 Jahre hat sie in leitenden Vertriebs- und Marketingpositionen verschiedener Dienstleistungsbranchen gearbeitet und dabei mehrere Auszeichnungen erhalten. Die Diplom-Betriebswirtin und mehrfache Buchautorin gehört zu den besten Wirtschafts-Speakern im deutschsprachigen Raum. Sie arbeitet ferner als Trainerin und lehrt an mehreren Hochschulen.

Harthausen Str. 54  
D-81545 München  
[info@anneschueller.de](mailto:info@anneschueller.de)  
Office: 089/6423208  
Mobil: 0172/8319612  
[www.anneschueller.de](http://www.anneschueller.de)

Das Buch zum Beitrag:



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