

Kundenrückgewinnung

# Viel Potenzial liegt brach

Im Gegensatz zur Akquisition von Neukunden und der Pflege und Bindung von bestehenden Kunden ist die Rückgewinnung von verlorenen Kunden in Unternehmen heute noch kaum ein Thema. Gerade hier liegt aber ein enormes Potenzial brach.

■ Von Christoph Portmann

Stellen wir uns vor, wir verlieren 500 Franken. Würden wir sie liegen lassen, wenn wir bemerken, dass wir sie verloren haben? Und würden wir hoffen, dass wir den gleichen Betrag später irgendwo am Boden wiederfinden würden? Absurd, oder? Aber genau so verhalten sich viele Unternehmen, wenn sie Kunden verlieren.

Die Gewinnung von Neukunden ist in vielen Branchen völlig

ausgereizt. Die Märkte sind gesättigt, und Neu-/Erstkunden werden immer seltener. Wachstum zu generieren wird schwieriger und gelingt fast ausschliesslich zulasten von Mitbewerbern, nicht selten über ruinöse Preis-

kämpfe. Auch der Aufwand für die Pflege und die Bindung bestehender Kunden nimmt stetig zu. Klassische Kundenbindungsstrategien funktionieren kaum noch, denn der moderne Kunde ist bestens informiert, kritisch und flatterhaft.

Grundsätzlich können Unternehmen auf drei Arten Umsatz generieren:

■ *Durch loyale Kunden:* Dies sind zufriedene Kunden, die emotional mit dem Unternehmen und seinen Marktleistungen verbunden sind und die deshalb freiwillig, gern und immer wieder kaufen und zu aktiven Empfehlern werden. *Dies ist die ergiebigste Art.*

■ *Durch neue Kunden:* Dies sind Kunden, die zum ersten Mal in einem Unternehmen kaufen. *Dies ist die aufwendigste und kostenintensivste Art.*

■ *Durch ehemalige Kunden:* Dies sind Kunden, die abgesprungen sind und zurückgewonnen werden können. *Dies ist die am wenigsten beachtete Möglichkeit.*

Das Schattendasein, das die Kundenrückgewinnung heute noch führt, ist unberechtigt, denn

das brachliegende Potenzial ist enorm, und die anfallenden Kosten im Vergleich zur Neukundengewinnung deutlich geringer. Dazu kommt, dass ehemalige Kunden bereits über Erfahrungen mit dem Unternehmen und dessen Marktleistungen verfügen, die Aufwendungen für ihre Betreuung eher niedriger, dagegen die Chancen für Mehrverkäufe (Cross Selling oder Up Selling) besser sind.

Ein systematisches Management zur Kundenrückgewinnung umfasst folgende Schritte:

1. Identifikation der verlorenen Kunden.
2. Analyse der Verlustgründe.
3. Massnahmen zur Rückgewinnung.
4. Erfolgskontrolle und Prävention.

## 1 Identifikation von verlorenen Kunden

Die Phase der Identifikation ist wohl die wichtigste im ganzen Prozess. Nicht selten scheitert die Rückgewinnung bereits hier, denn es ist nicht immer klar, wer überhaupt als verlorener Kunde einzustufen ist. In der Praxis wird der Kundenstamm denn auch sorgfältig analysiert und werden die verlorenen Kunden in vier Kategorien eingeteilt:

■ *«Ehemalige Kunden».* Sie haben bereits vor einiger Zeit die Geschäftsbeziehung aufgelöst und sind nicht mehr aktiv.



Bild: www.fotolia.com

Mit einem professionellen Rückgewinnungsmanagement lassen sich ehemalige Kunden oft wiedergewinnen.

## Analyse des Kundenwerts

Zur Berechnung des Brutto-Kundenwerts werden im einfachsten Fall die Grössen «Durchschnittsumsatz pro Kauf», «Kaufhäufigkeit pro Jahr», «Beziehungsdauer in Jahren» miteinander multipliziert.

Um schliesslich den Nettokundenwert zu erhalten, werden danach die Kosten für die Bearbeitung und Betreuung abgezogen:

$$\text{Ø-Umsatz/Kauf} \cdot \text{Kaufhäufigkeit} \cdot \text{Beziehungsdauer} - \text{Akquisitions- und Betreuungskosten} = \text{Netto-Kundenwert.}$$

■ *«Kündiger»*. Sie haben dem Unternehmen mit Angabe von Gründen offen und direkt mitgeteilt, dass sie die Geschäftsbeziehung beenden.

■ *«Schläfer oder Stammleichen»*. Sie waren vormals aktiv, mittlerweile kaufen sie aber nur noch sehr sporadisch oder kaum mehr.

■ *«Reduzierer»*. Sie haben überwiegende Teile ihres Geschäftsvolumens ausgelagert und müssen als abgewandert betrachtet werden.

Für jede Kategorie ist zuerst eine individuelle Strategie zur Rückgewinnung zu entwickeln. Je nach Wertigkeit der ehemaligen Geschäftsbeziehung und besonders nach dem zu erwartenden, zukünftigen Potenzial werden dann die individuellen Massnahmen pro Kunde festgelegt.

■ Ein wichtiges Merkmal ist dabei der Einzelkundenwert. Dieser Wert bezeichnet den Wert/Beitrag, der mit einem Kunden wäh-

rend eines definierten Zeitraums erwirtschaftet wird. (Siehe Kästen «Analyse des Kundenwerts».)

## 2 Analyse der Verlustgründe

Beim zweiten Schritt gilt es, zu analysieren, welche Gründe zum Verlust des Kunden geführt haben. Der Ausschlag kann an verschiedenen Orten liegen:

- Beim Kunden bzw. beim Kunden-Unternehmen.
- Im eigenen Unternehmen.
- Bei Mitbewerbern und deren Aktivitäten.

Um die Gründe, die zur Abwanderung geführt haben, zu erforschen, sind die folgenden Fragen hilfreich:

- Ist etwas Konkretes vorgefallen – was genau ist passiert?
- Worin waren wir schlechter als unser Mitbewerber, oder wo hatte der Kunde zumindest den Eindruck dazu?
- Wie und/oder was macht der Mitbewerber besser als wir?

## Glossar: Dies bedeuten die Begriffe

### Cross Selling → Zusatzverkäufe

Zusätzlicher Verkauf von *ergänzenden Produkten*, beispielsweise beim Verkauf eines Autos noch Winterräder dazu verkaufen, zum Kaffee noch ein Gipfeli verkaufen usw.

### Up Selling → Mehrleistungs-/Mehrwertverkauf

Verkauf eines *höherwertigen Produkts* oder einer *höherwertigen Dienstleistung*, beispielsweise anstelle eines VW-Polo das höherwertige Modell Golf verkaufen, anstelle eines billigen Städteflugs ein individuelles Reisearrangement verkaufen usw.

### Verbundene Kunden → Kundenverbundenheit

Zufriedene, emotional und aus Überzeugung mit dem Unternehmen *verbundene*, treue und *loyale* Kunden.

### Gebundene Kunden → Kundengebundenheit

Vertraglich und/oder technologisch an das Unternehmen *gebundene* Kunden.

■ *Vertraglich*: Hypothekerverträge mit Banken, Finanzierungsverträge mit Leasing-Firmen, Handy-Verträge mit Telecom-Anbietern, Policen mit Versicherungsfirmen usw.

■ *Technologisch*: Nespresso, Druckerzubehör, Originalersatzteile für Autos, Originalzubehör zu Apple-Produkten usw.

■ Welches sind die ausgesprochenen Wünsche und Bedürfnisse des Kunden – wie können

wir diese besser erfüllen als unser Mitbewerber?

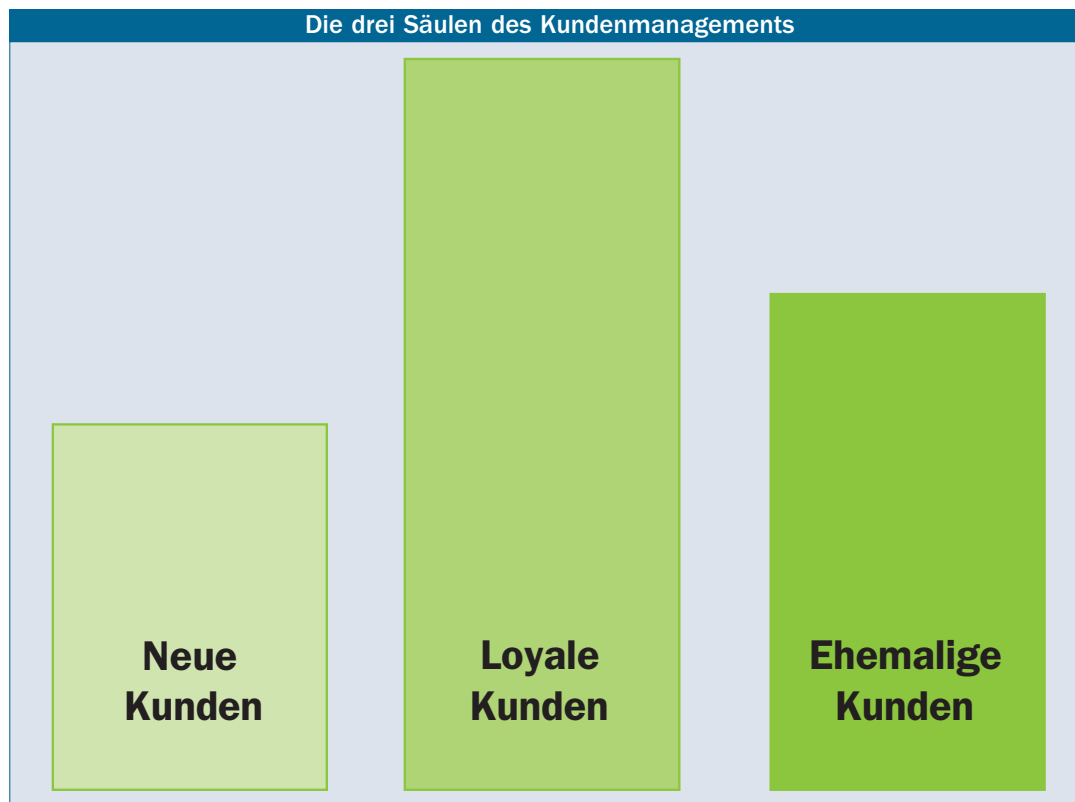
■ Welches sind unausgesprochene Bedürfnisse – wie können wir Kunden begeistern, verblüffen?

■ Welches sind die echten Gründe für einen Wechsel?

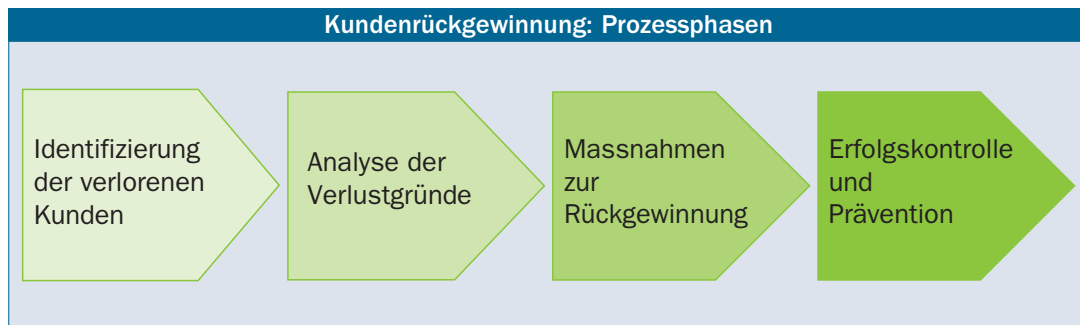
■ Gibt es verdeckte Gründe – welche sind es?

In der Regel sind Kunden gern bereit, Auskunft zu geben. In persönlichen Gesprächen bekommt der Interviewer oft wertvolle Informationen über die wahren Gründe, die zu einem Wechsel führten, aber auch über die Vorstellungen und Bedürfnisse der Kunden. Um die Kunden zu befragen, kommen auch schriftliche oder telefonische Befragungen in Frage. Allerdings gilt die Regel: Je persönlicher, desto besser.

Eine wichtige Informationsquelle sind selbstverständlich Reklamationen. Reklamationen sind keine Nörgelei oder Ruhestörung, sondern ein im nachhinein geäussertes Kundenwunsch und dazu ein deutliches Warnsignal für einen gefährde-



Viele Unternehmen konzentrieren ihre Aktivitäten auf die ersten Säulen. Ehemalige Kunden gehen oft vergessen.



Ein systematisches Management zur Kundenrückgewinnung umfasst diese vier Schritte.

ten, absprungbereiten Kunden. Ein zuvorkommendes und kundenorientiertes Reklamationswesen zahlt sich also auch hier aus und ist ein absolutes Muss.

**3 Massnahmen zur Rückgewinnung**

Grundsätzlich gibt es drei Arten von Ködern für eine Rückgewinnung und, um einen Kunden versöhnlich zu stimmen:

■ *Emotionale* wie persönliche Entschuldigungen, Erklärungen und Gespräche, Aufmerksamkeit, Wertschätzung, Akzeptanz sowie Anerkennung der Wichtigkeit des Falls bzw. des Kunden.

■ *Finanzielle* wie Rückkehrprämien, kostenlose Zusatzleistungen, Spezialtarife, Gutschriften und Preisnachlässe.

Selbstverständlich können die verschiedenen Köder, sprich Motivatoren, miteinander kombiniert werden. Im Zentrum sollte aber immer eine längerfristige Reloyalisierung und nicht ein kurzfristiger Sofortserfolg stehen.

■ Unbedingt zu beachten ist, dass die emotionale Komponente nicht zu unterschätzen ist und ein persönlicher Kontakt oft ein frostiges Klima erwärmen und der Wendepunkt in einer gefähr-

Menschen ist das Verlangen nach Anerkennung», sagte schon 1884 der US-amerikanische Psychologe William James.

**4 Erfolgskontrolle und Prävention**

Als zurückgewonnene Kunden gelten diejenigen, die eine bedeutete Geschäftsbeziehung wie-

und Abwanderungsgründe gesammelt werden, zum andern können die gewonnenen Informationen zur Inszenierung eines «positiven Abschieds» genutzt werden:

■ Dabei wird der Kunde offiziell verabschiedet, und die bisherige Geschäftsbeziehung wird anerkannt, gewürdigt und verdankt. Damit wird dem Kunden ein nachhaltig positiver Eindruck des Unternehmens vermittelt, was die Chancen für einen späteren Rückgewinnungsversuch massiv erhöht.

Mit einem professionellen Rückgewinnungsmanagement schaffen sich Unternehmen viel Goodwill gegenüber ihren Kunden und können sich gegenüber Mitbewerbern gegen den Trend

Die Phase der Identifikation ist wohl die wichtigste im ganzen Prozess.

der aufnehmen, eine Kündigung widerrufen und/oder innerhalb eines definierten Zeitraums ihre Transaktionen/Bestellungen im üblicherweise zu erwartenden Rahmen durchführen.

■ Die beste Prävention ist die Loyalisierung der Kunden. Loyale Kunden steigern die Wertschöpfung, sie kaufen öfter, mehr und sie sind in der Regel weniger preissensibel. Dazu kommt, dass loyale Kunden begeisterte Kunden sind und das Unternehmen und seine Marktleistungen in ihrem Umfeld weiterempfehlen – dies macht sie besonders wertvoll.

**Misserfolge gibt es nicht**

Konnte ein Kunde trotz aller Bemühungen nicht zurückgewonnen werden, so waren die Anstrengungen und Massnahmen trotzdem nicht nutzlos. Zum einen konnten wertvolle Informationen über Kundenbedürfnisse

«Standardisierung und Entpersonalisierung von Kundenbeziehungen» deutlich differenzieren.

Neu-/Erstkunden werden immer seltener.

■ *Materielle* wie Nachbesserung, Wiedergutmachung und/oder Behebung des Schadens.

deten Kundenbeziehung sein kann. «Das am tiefsten verwurzelte Prinzip in der Natur des

Bücher zum Thema

Für diesen Fachbeitrag wurden neben vertrauenswürdigen Quellen im Internet die folgenden beiden Bücher konsultiert. Beide sind sehr zu empfehlen.

■ **«Come back! – Wie Sie verlorene Kunden zurückgewinnen.»** Von Anne M. Schüller. Verlag Orell Füssli Management.

■ **«Marketing – Eine praxisorientierte Einführung mit zahlreichen Beispielen.»** Von Stefan Michel und Karin Oberholzer Michel. Verlag compendio Bildungsmedien.

Bezug möglich über: [www.bams.ch](http://www.bams.ch)

**AUTOR**  
Christoph Portmann (46) ist Inhaber und Geschäftsleiter des Unternehmens Score Marketing, 8712 Stäfa. Das Unternehmen hat sich auf die Beratung und Begleitung von Unternehmen im Bereich Marketing, speziell Empfehlungsmarketing und Kundenrückgewinnungsmarketing, spezialisiert. Der Autor bietet zu diesen und anderen Marketing-Themen Beratung, Seminare und Referate an.

Tel. 044 926 36 00  
Fax 044 926 36 01  
[chportmann@ScoreMarketing.ch](mailto:chportmann@ScoreMarketing.ch)

**ONLINE**  
[www.ScoreMarketing.ch](http://www.ScoreMarketing.ch)