

Expertenbeitrag

Kundenrückgewinnung - verlorene Kunden erfolgreich wiederbeleben





Autor
Andreas Schöler

andreas.schoeler@dlm-stauss.de
www.dlm-stauss.de

Dipl.-Kfm. Andreas Schöler ist Doktorand am Lehrstuhl für Dienstleistungsmanagement von Prof. Dr. Bernd Stauss an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt (www.dlm-stauss.de). Seine Tätigkeitsschwerpunkte liegen im Bereich Beschwerde- und Kundenrückgewinnungsmanagement.

Im Gegensatz zur Gewinnung von Neukunden und Bindung von Stammkunden führt die Kundenrückgewinnung immer noch ein Schattendasein. Dies ist jedoch unberechtigt, betrachtet man die Potenziale, die mit einer Rückgewinnung von verlorenen Kunden verbunden sind. Zum einen fallen die Kosten im Vergleich zur Neukundengewinnung niedriger aus. Zum anderen verfügen verlorene Kunden über Erfahrungen mit dem Unternehmen und seinen Produkten. Die Aufwendungen für Betreuung von zurück gewonnenen Kunden sind niedriger und die Möglichkeiten zum Cross-Selling höher. Durch Kundenrückgewinnungsinitiativen lassen sich diese positiven Effekte für Unternehmen nutzbar machen.

Ein systematisches Management der Rückgewinnung umfasst folgende zentrale Aufgaben:

Prozess des Rückgewinnungsmanagements



Quelle: in Anlehnung an Stauss, B. (2000): Rückgewinnungsmanagement: Verlorene Kunden als Zielgruppe, in: Bruhn, M.; Strauss, B. (Hrsg.): Dienstleistungsmanagement Jahrbuch 2000, Wiesbaden.

Identifikation: Wer sind meine abgewanderten Kunden?

Am Anfang des systematischen Rückgewinnungsprozesses steht die Identifizierung der abgewanderten Kunden. Dies mag zunächst trivial erscheinen, aber in vielen Fällen scheitert die Rückgewinnung bereits hier, denn es ist nicht immer klar, ab wann ein Kunde als verloren gilt.

Vier Typen verlorener Kunden können unterschieden werden:

- **„Ehemalige Kunden“** haben bereits vor einiger Zeit explizit die Geschäftsbeziehung aufgelöst.
- Als **„Schläfer“** oder auch „Karteileichen“ werden Kunden bezeichnet, die vormals aktiv waren, mittlerweile aber aufgrund ausbleibender Umsätze praktisch als ausgeschieden betrachtet werden.
- **„Kündiger“** teilen dem Unternehmen aktuell die vollständige Aufgabe der Geschäftsbeziehung ausdrücklich mit.

- **„Reduzierer“** kündigen signifikante Teile ihrer Geschäftsbeziehung bzw. reduzieren ihr Geschäftsvolumen, so dass sie de facto als abgewandert gelten können.

Unternehmensindividuell ist festzulegen, welche dieser Typen in die Maßnahmen der Kundenrückgewinnung integriert werden sollen.

Analyse: Wie wertvoll sind meine verlorenen Kunden?

Sind die Rückgewinnungskandidaten identifiziert, so bedarf es der einzelfallbezogenen Rückgewinnungsanalyse. Ein wichtiges Entscheidungskriterium ist hier der Kundenwert. Je nach Wertigkeit der Geschäftsbeziehung ist die Intensität der Maßnahmen der Rückgewinnung festzulegen, um sicherzustellen, dass die kundenbezogenen Kosten der Rückgewinnung den Nutzen nicht übersteigen. Hierin liegt der besondere Charme des Rückgewinnungsmanagements, da für die Kundenwertberechnung - im Gegensatz zur Neukundenakquise - konkrete unternehmensinterne Informationen genutzt werden können. Im Anschluss sind die Ursachen für die Abwanderung zu bestimmen, denn eine professionelle Rückgewinnung kann nur auf deren Kenntnis aufbauen.

Maßnahmen: Wie werden Kunden zurückgewonnen?

Aufbauend auf die Analyse und Selektion der Rückgewinnungskandidaten sind individuelle Rückgewinnungsmaßnahmen durchzuführen.

Diese umfassen in der Regel

- den Rückgewinnungskontakt über den gewohnten bzw. vom Kunden bevorzugten Kontaktweg
- ein individuelles Rückgewinnungsangebot – z.B. angemessene Preisnachlässe, zusätzliche oder kostenlose Serviceleistungen, die für den Kunden hohen Nutzen stiften
- sowie gegebenenfalls eine Problemlösung – vor allem bei den Kunden, deren Abwanderung durch das Verhalten oder die Leistung des Unternehmens ausgelöst wurde

Nachbetreuung: Wie lässt sich die Beziehung festigen?

Die Nachbetreuung eines wieder gewonnenen Kunden durch besondere Kundenbindungsmaßnahmen zusammen mit der Einhaltung der geleisteten Versprechen zeigt dem Kunden glaubhaft, dass der Anbieter dauerhaft an der Geschäftsbeziehung Interesse hat. In diesem Zusammenhang bietet es sich auch an, die zurück gewonnenen Kunden nach einer gewissen Zeit nach ihrer Zufriedenheit mit der wiederbelebten Geschäftsbeziehung zu befragen.

Management des Wissens: Was kann von verlorenen Kunden gelernt werden?

Die im Rückgewinnungsprozess gesammelten Informationen über die Abwanderungsgründe sind wertvolle Informationen für eine kundenorientierte Unternehmensentwicklung. Sie sollten intern bereitgestellt und genutzt werden, um zukünftige Abwanderungen zu vermeiden.

Controlling: Wie profitabel ist die Rückgewinnung tatsächlich?

Die Überwachung der Rentabilität der Rückgewinnungsmaßnahmen geschieht im Rahmen des Controllings des Rückgewinnungsmanagements. Nur wenn das Rückgewinnungsmanagement selbst seinen Beitrag zu den ökonomischen Unternehmenszielen nachweisen kann, wird es langfristig seine Existenz im Unternehmen rechtfertigen können. Hierzu sind die Kosten des Rückgewinnungsmanagements seinem Nutzen aus der Erhaltung der Geschäftsbeziehung in Form von aktuellen und zukünftigen Kundendeckungsbeiträgen gegenüberzustellen.

Kunde dennoch verloren – vergebliche Mühe?

Wurde ein Kunde trotz Rückgewinnungsbemühungen für das Unternehmen nicht zurückgewonnen, so waren die Maßnahmen dennoch nicht ohne Nutzen. Zum einen werden Informationen über die Abwanderungsgründe gesammelt, zum anderen können die Maßnahmen bei „Kündigern“ zur Inszenierung eines „Beautiful Exit“ genutzt werden, in dessen Rahmen der Kunde verabschiedet und die bisherige Geschäftsbeziehung anerkannt wird. So wird ein nachhaltiger positiver Eindruck des Unternehmens geprägt und damit gleichzeitig Kunden für spätere Rückgewinnungsversuche sensibilisiert.

Herausforderung Rückgewinnungsmanagement

Maßnahmen der Rückgewinnung bieten Unternehmen eine wichtige Quelle der Differenzierung gegen den Trend der Standardisierung und Entpersonalisierung von Kundenbeziehungen. Sie signalisieren dem Kunden Wertschätzung der Geschäftsbeziehung und bieten einen in vielen Fällen selten gewordenen persönlichen Kontakt. Für das Unternehmen bedeutet ein erhaltener Kunde gegenüber dem Neukundengewinn geringere Kosten sowie höhere Cross-Selling-Potenziale. Doch das Rückgewinnungsmanagement führt nur zur erfolgreichen Wiederbelebung von Geschäftsbeziehungen, wenn es systematisch durchgeführt und in einer konsequent beziehungsorientierten Unternehmenskultur verankert wird.

Literaturhinweise:

- Stauss, B. (2000): Rückgewinnungsmanagement: Verlorene Kunden als Zielgruppe, in: Bruhn, M.; Stauss, B. (Hrsg.): Dienstleistungsmanagement Jahrbuch 2000, Wiesbaden, S. 449-471.
- Schöler, A. (2004): Kundenrückgewinnungsmanagement, in: Hippner, H./Wilde, K. (Hrsg.): Grundlagen des CRM, Wiesbaden.

Weitere Informationen unter www.post.ch/directpoint.

Die Schweizerische Post
PostMail
Direct Marketing
Viktoriastrasse 21
3030 Bern

Telefon 0848 888 888
E-Mail directpoint@post.ch
Internet www.post.ch/directpoint