

Jäger des verlorenen Schatzes

Es wird Zeit, dass Unternehmen sich ihrer verlorenen Kunden annehmen – ein Essay von Anne M. Schüller.

Kunden sind informierter, gewiefter und selbstbewusster geworden – und flatterhafter. Ohne mit der Wimper zu zucken, wechseln sie ihre Anbieter nach Belieben. Dennoch scheren sich Unternehmen meist einen Dreck um ihre enttäuschte Klientel. Verlorene Kunden sind ein Tabuthema oder werden als Bagatellschaden abgehakt. Ein fataler Fehler, denn in den Ex-Kunden schlummern weitgehend unentdeckte Ertragschancen. Unternehmen werden sich ihrer verlorenen Schäflein annehmen müssen – und Kunden endlich die Wertschätzung und Zuwendung bekommen, die sie verdienen.

Würden Sie einen 500-Euro-Schein liegen lassen, wenn Sie merken, dass er Ihnen aus der Tasche gefallen ist? Und würden Sie hoffen, den gleichen Betrag kurz darauf ein Stück weiter wiederzufinden? Absurd? Genauso verhalten sich viele Unternehmen, wenn ihnen Kunden abhanden kommen.

Kundenverluste werden, soweit man sie überhaupt registriert, meist tabuisiert oder als Bagatellschaden abgetan. Ein Computer fehlt beim Inventar: großes Trara! Ein Kunde – und damit ein Vielfaches an Wert – wandert ab zur Konkurrenz: Schulterzucken! Da kann man nichts machen, heißt es dann, so etwas passiert halt, suchen wir uns eben einen neuen!

Verlorene Kunden sind vergessene Kunden. Höchstens punktuell kümmert man sich mal um sie. Einige wenige Unternehmen mit riesigen Kundenbeständen sind bereits bestens organisiert und achten auf Abwanderungsbewegungen in ihrem Kundenstamm. Erschreckend viele Manager haben jedoch noch keinen einzigen Gedanken daran verschwendet, verlorene Kunden auf *systematische* Weise zurückzugewinnen und ein *professionelles* Kundenrückgewinnungsmanagement aufzubauen. Dabei verlieren manche Unternehmen heute bereits 20 bis 30 Prozent ihrer Kunden jährlich. Das spiegelt einen dramatischen Wandel des Kundenverhaltens und der Märkte. Die Neukundengewinnung ist in vielen Branchen völlig ausgereizt. Die Märkte sind gesättigt. Erstnutzer werden immer seltener, Wachstum geht nur noch zu Lasten des Wettbewerbs. Auch die Bestandskundenpflege wird zunehmend beschwerlich, denn die Kunden sind informierter, gewiefter und selbstbewusster geworden – und lassen das die Unternehmen spüren. Klassische Kundenbindungsstrategien funktionieren nicht mehr. Der Wechsel zu einem anderen Anbieter ist sozial akzeptiert; er ist zur Normalität geworden. Und die Wechselbereitschaft steigt dramatisch.

Sehen wir der Wahrheit ins Auge: Wer ist heute schon noch auf Lebzeiten treu? Jahrzehntelange gute Beziehungen sind zu einer bestaunenswerten Rarität geworden. Tagesabschnittsbegleiter liegen im Trend. Der lebenslange Arbeitsplatz ist ausgestorben. Für Berufseinsteiger ist es heute selbstverständlich, alle paar Jahre den Job zu wechseln. Das Heer der „festen freien“ Mitarbeiter wächst. Dauerhafte Bindung ist in unserer Gesellschaft



ein Auslaufmodell, längst ist der ständige Wechsel Normalität – und warum sollte das bei der Kundenbeziehung anders sein?

Hinzu kommt: Verbraucher haben die Qual der Wahl. Dank eBay wird kräftig entrümpelt, um Platz für Neues zu schaffen. Und seitdem alles Kaufenswerte per Internet in Windeseile überschaubar und durchsuchbar ist, wird der Wunsch nach Abwechslung immer größer. Dem ewigen Locken des Neuen erliegt man nur allzu gern. Es ist nichts Ungewöhnliches mehr, regelmäßig den Lieferanten zu wechseln, mal hier und mal dort zu kaufen oder alle zwei Jahre den Handyvertrag zu wechseln. Selbst durch und durch zufriedene Kunden ziehen einfach von dannen, wenn irgendwo ein besseres Angebot winkt oder eine andere Marke angesagter ist. Denn das Risiko von Fehlkäufen ist – dank hoher Qualitätsstandards und großer Markttransparenz – heute gering.

Unternehmen werden also zukünftig weiter und noch verstärkt Kunden verlieren. Wer allerdings immer nur auf Neukunden schießt und seine Verkäufer für Eroberungen bezahlt, geht diese Entwicklung auf strategisch falsche Weise an. Bei vermeintlichen Neukunden handelt es sich ja meist um die Kunden der Konkurrenz – und der Kampf um sie verursacht auch eigene Wunden. Denn solche Beutezüge im Kundenpool der Mitbewerber gelingen nur mit attraktivem Köder. Und das hat Folgen: Schmerzhaft hohe Preiszustände und Konditionen-Geschacher treiben ganze Branchen an den Rand des Ruins.

Nicht zuletzt verstellt die Orientierung auf das Neukundengeschäft den Blick auf die Mitbewerber im Markt. Wer an vorderster Front zugange ist und alle verfügbaren Waffen ins Schlachtfeld wirft, vergisst womöglich zurückzuschauen. Dort aber wird schon kräftig am eigenen Kundenstamm gesägt. Während die einen die Untreue ihrer Kunden beklagen, tun die anderen alles, um das Überlaufen der Wechselbereiten zu fördern. Ihren Mitbewerbern geht es übrigens nicht anders: Während sie vorne bei ihrer Konkurrenz baggern, brechen ihnen hinten die Kunden weg. Kurzum: Solches Wetttrüsten im zunehmend schärferen Wettbewerb ist für alle Seiten aufwendig und nagend. Die Jagd auf „Neukunden“ mutet an wie ein riesiger Verschiebebahnhof – und ist in Wahrheit ein Werte-Vernichtungsspiel. Der Einzige, der davon profitiert, ist der Kunde. Denn für ihn wird es dabei immer billiger. Und das weiß er nur zu gerne auszunutzen.

In stagnierenden Märkten verlieren Unternehmen im Schnitt genauso viele Kunden, wie sie neue hinzugewinnen. Nun gibt es Hunderte von Büchern, die sich mit der Neukunden-Akquise beschäftigen. Es gibt Tausende von Agenturen, die hiermit ihr Geld verdienen. Und Milliarden von Werbegeldern werden dafür investiert. Zum Thema Rückgewinnung gibt es so gut wie nichts.

Das Kundenjagen steht höher im Kurs. Warum das so ist? Mit neuen Kunden kann man sich prächtig schmücken. Mit dickem Neugeschäft lässt sich in der Presse prima prahlen. Über errungene Marktanteile kann man stolz im Jahresbericht schwadronieren. Ach übrigens: Unternehmen anstatt Kunden zu jagen ist nur eine neue Variante des gleichen Spiels. Fusionen sind oft nichts anderes als Plünderungen auf dem Schlachtfeld der Wirtschaft. Testosterongesteuerte Alphatierchen tragen eben am liebsten Siegertrophäen nach Hause.

Über verlorene Kunden schweigt man sich dagegen besser aus. Verlorene Kunden sind die ungeliebten Kinder des Verkaufs. Denn sie haben unangenehme Wahrheiten parat. Sie führen uns Niederlagen und persönliches Versagen vor Augen. Sie können der Karriereplanung im Weg stehen. Oder einen Schatten auf die eigene Herrlichkeit werfen. Vor allem aber: Den Abtrünnigen nachzulaufen hat einen entwürdigenden Beigeschmack. Für Siegertypen ist das nichts.

Neukunden sind die Kunden der Konkurrenz.

Der verlorene Kunde: ein vergessener Schatz.

So kommt es, dass der gleiche Verkäufer, der sich für einen mittelmäßig erfolgversprechenden Neukunden mächtig ins Zeug legt, einen ehemals hochprofitablen Kunden ziehen lässt, ohne auch nur einen Finger krumm zu machen. „So ist das nun mal im Business“, heißt es dann lapidar. „Wo gehobelt wird, fallen auch Späne.“ Auch: „Reisende soll man nicht aufhalten.“ Oder es werden alle möglichen, scheinbar plausibel klingenden Gründe angeführt, weshalb sich das Nachlaufen nicht lohnt: Besagter Kunde war ja sowieso nicht lukrativ, er war ein Ekelpaket, hat den Innendienst tyrannisiert, kaufte nur die Verlustbringer, verlangte immer das Unmögliche, reklamierte ständig. Wie gut, dass er weg ist!

Schlimmer noch: Der Abtrünnige wird erst dann wieder kontaktiert, wenn er als Neukunde gilt – denn erst dann versprechen kurzsichtige Incentive-Programme Bonuszahlungen. Immer noch werden viele Außendienstler nach Neuumsatz bezahlt! Warum belohnt man sie nicht für dauerhafte, profitable, empfehlungsstarke Kundenbeziehungen und hohe Rentabilität? Das verwundert umso mehr, als das Kommen und Gehen der Kunden wie in einem Taubenschlag gewaltige Schäden verursacht. Verkäufer interessiert das allerdings herzlich wenig, wenn allein das Neugeschäft bonifiziert wird! Wie wäre es, stattdessen das Vermeiden von Kundenverlusten und die *systematische* Rückgewinnung *profitabler* Kunden zu belohnen?

Klug wäre das allemal. Denn im Ex-Kundenkreis schlummert ein beträchtliches Ertragspotenzial. Es ist in aller Regel nicht nur kostengünstiger, sondern häufig auch leichter, abgesprungene Kunden zurückzuholen, als Neukunden zu gewinnen. Denn oft waren es nur Kleinigkeiten, die für Verärgerung und Missstimmung gesorgt und die Kündigung des Kunden nach sich gezogen haben. Aber wir Menschen vergessen meist schnell und verzeihen gern. Viele ehemalige Kunden wären somit durchaus bereit, ihren Ex-Anbietern eine zweite Chance zu geben, würde man sie nur gebührend darum bitten, etwaige Probleme aus der Welt schaffen – und ihnen das Comeback ein wenig versüßen. Und die meisten abgewanderten Kunden sind es wert, reaktiviert zu werden. Allerdings ist dies kein Glücksspiel, sondern bedingt ein strukturiertes Vorgehen. Die mit der Rückgewinnung betrauten Mitarbeiter benötigen eine Vielzahl von Vorgehensweisen, Techniken und Tools, um sich ganz individuell auf ihre Comeback-Kunden einzustellen. Vor allem aber müssen sie Menschenversther sein. Denn das erfolgreiche Wiedergewinnen verlorener Kunden ist eine delikate Angelegenheit. Es erfordert nicht nur Wissen und Können, sondern auch Fingerspitzengefühl. Und eine dicke Portion Mut.

Systematisches Kundenrückgewinnungsmanagement beginnt dort, wo alle Versuche, die Loyalität des Kunden zurückzugewinnen, erfolglos geblieben sind, wenn also der Kunde die Geschäftsbeziehung offiziell beendet oder das Unternehmen stillschweigend verlassen hat. Demnach ergeben sich folgende beiden Ansatzpunkte: Erstens das Kündigungsmanagement mit dem Ziel, Kündigungen abzuwehren oder ihre Rücknahme zu erreichen, zweitens das Revitalisierungsmanagement mit dem Ziel, eine Wiederaufnahme der abgebrochenen oder eingeschlafenen Geschäftsbeziehung zu erreichen. Nun 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. Der Prozess des Rückgewinnungsmanagements lässt sich somit in fünf Schritten darstellen:

1. Identifizierung der verlorenen beziehungsweise „schlafenden“ Kunden.
2. Analyse der Ursachen des Kundenverlustes.
3. Planung und Umsetzung von Rückgewinnungsmaßnahmen.
4. Erfolgskontrolle und Optimierung.
5. Prävention sowie Aufbau einer „zweiten Loyalität“.

Reisende soll man nicht aufhalten. Aber Kunden?

Das Comeback des verlorenen Kunden.

Alle Maßnahmen zielen letztlich auf den fünften Schritt: Kundenverluste vorbeugend zu vermeiden. Und bei den zurückgewonnenen Kunden eine „zweite Loyalität“ aufzubauen. Eine dritte Chance gibt es so gut wie nie.

Noch besser als verlorene Kunden zu reaktivieren ist es allerdings, erst gar keine zu verlieren. Je länger ein Unternehmen einen rentablen Kunden hält, umso mehr Gewinn kann es durch ihn erzielen. Oberstes Ziel sollte es daher sein, möglichst 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. Deshalb: Werden Sie zum Jäger nach dem verlorenen Schatz!

**Keinen einzigen
Kunden verlieren!**



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 siebenfache Buchautorin lehrt an mehreren Hochschulen. In Kürze erscheint ihr neues Buch zum Thema: *Come back! Wie Sie verlorene Kunden zurückgewinnen*, Orell Füssli Verlag, Zürich 2007, 223 Seiten, 26,50 Euro, ISBN 978-3-280-05242-6.

Kontakt:

info@anneschueller.de oder www.anneschueller.de

Mit einer Illustration von *Limo Lechner*.