

**KUNDENRÜCKGEWINNUNG:**  
Fast alle Unternehmen  
haben heute mit einer hohen  
Kundenfluktuation  
zu kämpfen. Nur wenige  
Firmen aber versuchen  
systematisch, abgewanderte  
Käufer wiederzugewinnen.  
Die Beachtung von  
zehn Prinzipien kann  
Unternehmen die schwierige  
Aufgabe erleichtern.

Von Christian Homburg,  
Andreas Fürst  
und Frank Sieben

# Willkommen zurück!

Ab Mitte der 80er Jahre hat in vielen Unternehmen ein fundamentales Umdenken stattgefunden. Stand bis dahin die Gewinnung von Neukunden (häufig um fast jeden Preis) im Vordergrund der Marktbearbeitung, so rücken seither der Aufbau und die Pflege von langfristigen Geschäftsbeziehungen mit bereits vorhandenen Kunden zunehmend in den Mittelpunkt.

In den vergangenen Jahren haben sich die Firmen infolgedessen um dauerhafte Kundenbindung bemüht, etwa mit der Einführung von Kundenkarten oder -klubs oder mit einem verbesserten Beschwerdemanagement. Trotzdem hat sich mittlerweile die Erkenntnis durchgesetzt, dass sich Kundenabwanderung nicht vollständig verhindern lässt. In vielen Branchen sind heute durchschnittliche jährliche Abwanderungsraten von 15 bis 20 Prozent die Regel. Hierfür gibt es verschiedene Ursachen: den verschärften Wettbewerb im Zuge der Globalisierung und des EU-Binnenmarktes; die zunehmende Homogenität von Produkten und Dienstleistungen; die höheren Ansprüche der Nachfrager (Stichwort „Anspruchsinflation“); das gestiegene Selbstbewusstsein der Käufer; ihr Bedürfnis nach Abwechslung („Variety Seeking“) sowie die zunehmende Informiertheit und die höhere Mobilität der Kunden.

## Der finanzielle Schaden

Wie wissenschaftliche Studien und Praxiserfahrungen zeigen, erhöht sich die Profitabilität einer Geschäftsbeziehung häufig mit zunehmender Dauer. Dies liegt zum einen daran, dass mit dem entsprechenden Kunden mehr Umsatz erzielt wird, weil er häufiger einkauft oder sich so genannte Cross- und Up-Selling-Potenziale ausnutzen lassen. Dies bedeutet, dass dem Kunden noch andere, zusätzliche oder höherwertige Produkte und Dienstleistungen verkauft werden können. Kunden, zu denen eine enge Bindung besteht, sind auch bereit, höhere Preise zu zahlen. Zum anderen sinken im Laufe der Geschäftsbeziehung die anteiligen Marketing- und Vertriebskosten, insbesondere die Akquisitions- und Betreuungskosten. Diese Vorteile gehen bei einer Kundenabwanderung verloren, wodurch dem Unternehmen ein großer finanzieller Schaden entsteht. Beispielsweise beliefen sich die jährlichen Abwanderungskosten Ende der 90er Jahre nach Angaben von Jean Schmitt, Vorstand und Gründer von SLP InfoWare Paris, allein in der Telekommunikationsbranche weltweit auf etwa zehn Milliarden US-Dollar.

## KOMPAKT

Unternehmen haben heute mit einer höheren Kundenfluktuation zu kämpfen als früher. Doch nur wenige Firmen wissen genau, warum die Käufer wegbleiben. Noch weniger versuchen, die Kunden zurückzugewinnen.

**Die Vorreiter:** Die Erfahrungen von Pionierfirmen wie dem Mobilfunkanbieter E-Plus, dem Versicherungsunternehmen Axa, der Deutschen Lufthansa oder dem Bertelsmann Buchclub zeigen, wie ertragreich die Rückgewinnung von Kunden sein kann. Keine Firma sollte ihre Möglichkeiten ungenutzt lassen.

**Die Prinzipien:** Die Autoren erläutern, wie Unternehmen den Rückgewinnungsprozess managen können. Hierzu sollen sie zehn Prinzipien beachten, die einzeln leicht zu befolgen sein mögen. Es kommt jedoch darauf an, alle systematisch zu berücksichtigen sowie die richtigen Voraussetzungen zu schaffen.

Somit gibt es gute Gründe für Unternehmen, Rückgewinnungsmanagement zu betreiben. Nicht alle abgewanderten Kunden sind unwiederbringlich verloren: Häufig sind es nur Kleinigkeiten oder Missverständnisse, die zu Verärgerung oder Enttäuschung und schließlich zur Abwanderung führen. Erstens waren Kunden vor der Abwanderung oftmals lange Zeit zufrieden und loyal, weshalb sie dem Unternehmen vielfach noch ein gewisses Wohlwollen entgegenbringen. Zweitens ist etwa die Hälfte aller Kunden auch nach Abbruch der Geschäftsbeziehung prinzipiell Gesprächsbereit. Drittens haben sie zudem häufig noch keinen neuen Anbieter gewählt.

Eine systematische Rückgewinnung verlorener Kunden kann höchst rentabel sein: Nach erfolgreicher Wiedergewinnung entwickeln Kunden oftmals eine stärkere Bindung und eine höhere Loyalität gegenüber dem Anbieter als durchgängig treue Kunden. Und im Gegensatz zu neu akquirierten Kunden ist das Profil von wiedergewonnenen Kunden bereits bekannt, wodurch sich die zukünftigen Betreuungskosten in Grenzen halten.

Verschiedene Untersuchungen belegen, wie ertragreich Rückgewinnungsmanagement sein kann. Eine frühe Studie aus dem Jahr 1991 von Frederick F. Reichheld, Vice President bei Bain & Company, und Harvard-Professor W. Earl Sasser kam zu dem Ergebnis, dass bereits eine Reduzierung der Abwanderungsrate um 5 Prozentpunkte zu einem Anstieg des Kundenwerts um 25 bis 85 Prozent führt. Auch eine Studie des Instituts für Markt-orientierte Unternehmensführung der Universität Mannheim untermauert die großen Chancen: Im Durchschnitt erzielten die befragten Firmen je nach Branche Rückgewinnungsrenditen von 41 bis über 100 Prozent (siehe Abbildung Seite 4).

Aufgrund seiner großen Bedeutung sollte das Rückgewinnungsmanagement daher neben der Akquisition neuer Kunden und der Kundenbindung die dritte zentrale Säule des Kundenmanagements bilden.

## Die Vorreiter

Einige Unternehmen haben die Wichtigkeit des Rückgewinnungsmanagements bereits erkannt: So praktizieren es beispielsweise der Mobilfunkanbieter E-Plus, das Versicherungsunternehmen Axa, die Deutsche Lufthansa oder der Bertelsmann Buchclub schon seit einiger Zeit mit durchweg großem Erfolg: Branchenabhängig werden durchschnittliche Rückgewinnungsraten von 15 bis 50 Prozent erreicht.

Trotz der hohen Ertragspotenziale sind Firmen, die ein systematisches Rückgewinnungsmanagement vorweisen können, bis dato jedoch eher die Ausnahme. Die Hauptgründe hierfür liegen zum einen darin, dass die Führungskräfte mangelhaft sensibilisiert sind für die Wichtigkeit des Themas, und zum anderen in der Abneigung, sich mit be-

### CHRISTIAN HOMBURG

*ist Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing an der Universität Mannheim und Direktor des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU).*

### ANDREAS FÜRST

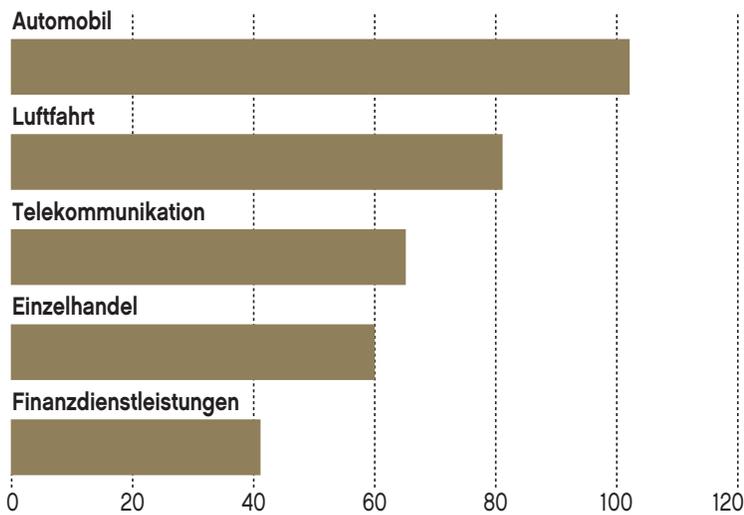
*ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing der Universität Mannheim und Projektleiter bei der Unternehmensberatung Prof. Homburg & Partner.*

### FRANK SIEBEN

*kooperiert mit Prof. Homburg & Partner im Bereich pharmazentische Industrie.*

## Rentable Heimkehrer

Die Grafik zeigt, welche Renditen zurückgewonnene Kunden Unternehmen verschiedener Branchen bringen. Dargestellt sind Rückgewinnungsrenditen, errechnet als Verhältnis aus Gewinn und den Kosten der Rückgewinnung (Angaben in Prozent). Da die Kosten schon im Gewinn berücksichtigt sind, muss sich kein Wert von über 100 Prozent ergeben, damit ein Rückgewinnungsmanagement profitabel ist.



trieblichen Fehlern und Schwächen zu beschäftigen. Wie eine Untersuchung des Baseler Professors Manfred Bruhn und der Luzerner Professorin Silke Michalski aus dem Jahr 2001 in der Finanzdienstleistungsbranche ergab, versuchen erst 20 Prozent der Unternehmen, abgewanderte Kunden systematisch zurückzuholen. Da die Finanzdienstleistungs- und die Telekommunikationsbranche in Sachen Kundenrückgewinnung eine Vorreiterrolle spielen, ist der Nachholbedarf in anderen Branchen wahrscheinlich noch viel größer.

Basierend auf eigenen wissenschaftlichen Arbeiten und Praxiserfahrungen, stellen wir im Folgenden die Ziele und zentralen Erfolgsfaktoren des Rückgewinnungsmanagements sowie die für eine erfolgreiche und dauerhafte Umsetzung notwendigen internen Rahmenbedingungen vor.

### Die Ziele

Das primäre Ziel eines Rückgewinnungsmanagements ist, die Kundenabwanderung zu senken beziehungsweise die abgewanderten Kunden auf rentable Weise wiederzugewinnen. Darüber hinaus sollten folgende Ziele erreicht werden:

**Profitabilitätssteigerung.** Auf der Ebene einzelner Geschäftsbeziehungen können die bereits beschriebenen Profitabilitätspotenziale erfolgreich zurückgewonnener Kunden abgeschöpft werden. Auf Unternehmensebene trägt die gezielte Rückgewinnung attraktiver, ertragsstarker Kunden zu einer Verbesserung der Kundenstruktur bei. Zudem können Akquisitionskosten für den Ersatz abgewanderter Kunden eingespart und zukünftige Cashflows stabilisiert werden. Welche Schätze sich durch Rückgewinnungsmanagement heben lassen, zeigt folgendes Beispiel: Ein Telekommunikationsanbieter konnte den Unternehmenswert um etwa 150 Millionen US-Dollar erhöhen, indem er die Abwanderungsrate nur um einen einzigen Prozentpunkt verringerte. Das fand Richard Siber, der globale Managing Director bei Andersen Consulting (heute Accenture) für das drahtlose Geschäft, in einer Fallstudie aus dem Jahr 1997 heraus.

**Schadensminimierung.** Ein effektives Rückgewinnungsmanagement kann negative Mund-zu-Mund-Propaganda ehemaliger Kunden vermeiden oder zumindest reduzieren helfen. Negative Erfahrungen werden in der Regel weit-aus häufiger weitergegeben als positive, weshalb dieser Effekt durchaus nicht zu unterschätzen ist. Untersuchungen im Finanzdienstleistungsbe- reich etwa zeigen, dass ein abgewanderte Kunde durch das Mitteilen schlechter Eindrücke durchschnittlich etwa 1,5 weitere Abwanderungen verursacht.

**Informationsgewinnung.** Schließlich zielt Rückgewinnungsmanagement auch darauf ab, Informationen über betriebliche Schwächen und Marktchancen zu gewinnen und so zukünftige Abwanderungen zu verhindern beziehungsweise neue Kunden akquirieren zu können. So erhält die Firma etwa interessante Einsichten in Mängel bei Produkten, Dienstleistungen oder Prozessen (zum Beispiel Fehler bei der Lieferung oder Rechnungsstellung) sowie bezüglich der Einstellung und des Verhaltens ihrer Mitarbeiter. Zudem kann sie neue Marktchancen erschließen, indem sie mögliche zusätzliche oder ergänzende Leistungsangebote ausfindig macht.

### Die Erfolgsfaktoren

Wie bereits gezeigt, steckt generell ein hohes Erfolgspotenzial darin, abgewanderte Kunden zurückzugewinnen. Jedoch besteht auch die Gefahr, Kunden durch ein schlechtes Rückgewinnungsmanagement gänzlich zu vergraulen. Letztlich entscheidet ein professioneller Ansatz über

Erfolg oder Misserfolg. Unternehmen mit hohen Rückgewinnungserfolgen zeichnet ein systematisches Vorgehen aus, das sich in zehn Schritte untergliedern lässt. Zudem haben diese Firmen angemessene interne Rahmenbedingungen geschaffen.

Im Folgenden stellen wir die zehn wichtigsten Prinzipien des Rückgewinnungsmanagements vor.

## 1. Abgewanderte Kunden gezielt identifizieren

Als Ausgangspunkt eines systematischen Rückgewinnungsmanagements müssen Manager die Frage nach der Zielgruppe beantworten, es muss also geklärt werden: „Welche Kunden sind als abgewandert zu betrachten?“ Diese auf den ersten Blick triviale Frage ist – genauer betrachtet – nicht einfach zu beantworten, und zwar aus folgenden Gründen:

Erstens bahnt sich der Abbruch einer Geschäftsbeziehung meist über einen längeren Zeitraum an und umfasst mehrere Phasen. So zeigen die Ergebnisse unserer Untersuchungen in der Mobilfunkbranche, dass die eigentliche Abwanderungsentscheidung bereits etwa drei bis vier Monate vor der gegenüber dem Unternehmen geäußerten Kündigung erfolgt. Vor der eigentlichen Abwanderungsentscheidung wägt der Kunde meist eine Zeit lang die Vor- und Nachteile der bestehenden Geschäftsbeziehung ab.

Zweitens wird häufig übersehen, dass Kunden in vielen Fällen nicht vollständig, sondern nur teilweise abwandern. Kommt es beispielsweise bei Banken zu einem Abzug von Investmentgeldern, während das Girokonto bestehen bleibt, ist eine „stille Abwanderung“ des Kunden zu befürchten. Bei Industriegüterherstellern kann sich diese Form der Abwanderung zum Beispiel darin äußern, dass ein Kunde zwar die Kernleistung weiterhin in Anspruch nimmt, jedoch ergänzende technische oder kaufmännische Dienstleistungen („Value-Added Services“) zukünftig von anderen Anbietern bezieht.

Unternehmen sollten deshalb nicht nur komplett abgebrochene Geschäftsbeziehungen berücksichtigen, sondern auch für jeden einzelnen Kunden differenziert analysieren, welche unterschiedlichen Leistungen er nutzt.

Drittens ist zu beachten, dass eine Kundenabwanderung sowohl direkt (Unternehmensleistungen werden weniger oder gar nicht mehr in Anspruch genommen) als auch indirekt (der

Bedarfsdeckungsanteil wird verringert) erfolgen kann. Während sich eine direkte Abwanderung letztlich in einem Umsatzrückgang widerspiegelt, muss dies bei einer indirekten Abwanderung nicht unbedingt der Fall sein. So kann der kundenspezifische Umsatz zwar unverändert bleiben oder sogar ansteigen, der Anteil am gesamten Ausgabenbudget des Kunden jedoch gleichzeitig zurückgehen.

Eine Abwanderung dieser Art wird begünstigt, wenn der Kunde mehrere Geschäftsbeziehungen unterhält, beispielsweise verfügen 30 bis 40 Prozent aller Kunden über mehr als eine Bankverbindung. Auch in der Automobilindustrie findet sich eine vergleichbare Form der Abwan-

**Manager sollten nicht nur darüber informiert sein, welche Kunden abgewandert sind, sondern auch weshalb.**

derung. So kann es vorkommen, dass ein Hersteller für eine neue Modellbaureihe einen anderen Zulieferer wählt als für die bereits bestehenden Modellbaureihen.

Um eine indirekte Kundenabwanderung rechtzeitig festzustellen, sollten Unternehmen regelmäßig eine „Share of Wallet“-Betrachtung ihrer wichtigsten Kunden vornehmen. Diese Analyse ermittelt, welchen Anteil seines gesamten Ausgabenbudgets ein Kunde über das betreffende Unternehmen abwickelt.

## 2. Abwanderungsursachen analysieren und beseitigen

Ein professionelles Rückgewinnungsmanagement sollte Manager nicht nur mit Informationen darüber versorgen, welche Kunden abgewandert sind, sondern auch weshalb. Obgleich von grundlegender Bedeutung, gehen der Ursachenanalyse bisher erst wenige Unternehmen systematisch nach. So ergab die Studie von Bruhn und Michalski im Finanzdienstleistungsbereich, dass nicht einmal die Hälfte der befragten Firmen über zumindest gute Kenntnisse der Abwanderungsgründe verfügt. Folgende Ursachen für Kundenabwanderung sind denkbar (siehe Tabelle 6):

■ Unternehmensbezogene Abwanderungsursachen: Sie können vom Anbieter in hohem Maße beeinflusst werden und sind in den meisten Kündigungsfällen von größter Bedeutung. Aus Sicht

## Unzufrieden abgewandert

Die Tabelle zeigt am Beispiel der Bankenbranche, warum Kunden einem Unternehmen den Rücken kehren. Die Zahlen stehen für die Wichtigkeit aus Unternehmenssicht auf einer Skala von 1 (= relativ unwichtig) bis 6 (= relativ wichtig)

<b>Ursache liegt beim Unternehmen</b>	Wechsel des Ansprechpartners	4,1
	Unzufriedenheit mit dem Produkt	3,6
	Unzufriedenheit mit dem Preis	3,6
	Fehler im Leistungsprozess	3,2
	Schlechte Servicequalität	3,1
	Vertrauensbruch	2,5
	Negatives Image	2,4
	Schlechte Beschwerdebearbeitung	2,4
	Angebotslücken	2,4
Standortlücken	1,6	
<b>Ursache liegt beim Wettbewerb</b>	Kunde wurde direkt abgeworben	3,4
	Kunde findet Werbung der Konkurrenz attraktiver	2,7
<b>Ursache liegt beim Kunden</b>	Tod des Kunden	3,9
	Wohnortwechsel	3,4
	Änderung der Lebensgewohnheiten	2,8
	Wunsch nach Abwechslung	2,0

Quelle: In Anlehnung an eine Studie von Bruhn/Michalski 2001

der Kunden handelt es sich vor allem um Mängel bei Produkten oder Dienstleistungen (wie schlechte Qualität, zu hohes Preisniveau), Probleme in entscheidenden Prozessen (etwa zu lange Wartezeiten) oder um Probleme in der Interaktion von

### Unternehmen sollten den abgewanderten Kunden zumindest glaubhaft aufzeigen, wie sie Missstände beseitigen wollen.

Mitarbeitern und Kunden (typischerweise ein unfreundlicher Service oder eine schlechte Beschwerdebearbeitung).

■ Wettbewerbsbezogene Abwanderungsursachen: Diese können vom Anbieter nur bis zu einem bestimmten Grad beeinflusst werden. Es handelt sich vor allem um Angebote der Konkurrenz, die aus Kundensicht in puncto Qualität und/oder Preis der eigenen Unternehmensleistung überlegen sind.

■ Kundenbezogene Abwanderungsursachen: Sie sind größtenteils gar nicht oder nur sehr begrenzt vom Anbieter beeinflussbar. Es kann sich sowohl um situative Motive handeln (wie Wechsel des Wohnorts, finanzielle Engpässe, Heirat, Todes-

fall) als auch um psychologische (etwa „Variety Seeking“, also den Wunsch nach Abwechslung).

Wie können nun die Abwanderungsursachen identifiziert werden? Hierfür stehen verschiedene Methoden zur Verfügung. Bereits die Analyse von Kündigungsschreiben oder Beschwerden fördert oftmals erste Erkenntnisse zutage. Darüber hinaus hat sich die Critical Incident Technique („Methode der kritischen Vorfälle“) als hilfreich erwiesen. Mit diesem Verfahren können Unternehmen Geschehnisse identifizieren, die abgewanderte Kunden als besonders unbefriedigend erlebt haben. Die Methode beruht auf einer systematischen Befragung, bei der ausgewählte Ex-Kunden gebeten werden, Situationen mit dem Anbieter zu beschreiben, die bei ihnen zu hoher Unzufriedenheit und schließlich zur Abwanderung geführt haben.

Haben die Manager Abwanderungsursachen identifiziert, sollten sie anschließend umgehend darangehen, diese zu beseitigen. Nur so wird die Basis für eine erfolgreiche und dauerhafte Rückgewinnung verlorener Kunden geschaffen. Zudem kann die Firma auf diese Weise dazu beitragen, weitere Abwanderungen zu vermeiden und neue Kunden zu gewinnen. Obwohl in dieser Phase auch auf den Einzelfall bezogene Probleme von Schlüsselkunden behoben werden können, stehen jene Abwanderungsursachen im Mittelpunkt, die als ein typisches Problem erkannt wurden. Werden diese nach der Häufigkeit ihres Auftretens gewichtet, ergibt sich eine nach Prioritäten gegliederte Liste von Mängeln, die die Firma abstellen muss.

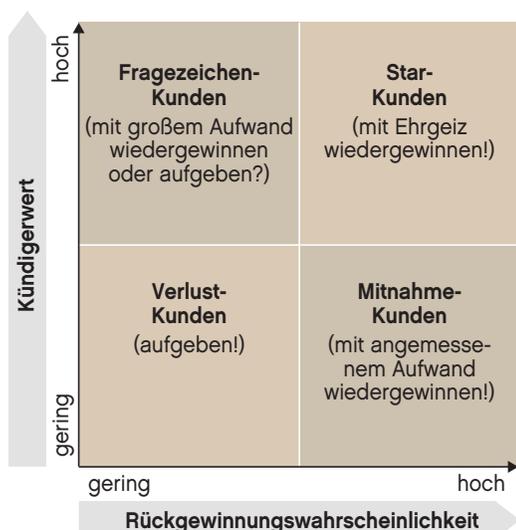
Wenn die Ursachen für eine Abwanderung nicht unmittelbar beseitigt werden können, wie etwa eine unzureichende Breite der Produktpalette oder Lücken im Distributionsnetz, sollten Unternehmen ihren Kunden zumindest glaubhaft aufzeigen, wie sie zukünftig Abhilfe schaffen wollen.

## 3. Abgewanderte Kunden segmentieren und Prioritäten bestimmen

Welche Kunden gilt es vorrangig wiederzugewinnen? Um diese Frage zu beantworten und damit ein effizientes Rückgewinnungsmanagement sicherzustellen, sollten die Kündiger anhand des erwarteten Rückgewinnersertrags segmentiert werden. Dieser ergibt sich aus dem Kundenwert des Kündigers (Kündigerwert) und der Wahrscheinlichkeit, ihn durch entsprechende Maßnahmen tatsächlich zurückzugewinnen (Rückgewinnungswahrscheinlichkeit).

## Wen wiedergewinnen?

Mithilfe dieses Portfolios können Unternehmen abgewanderte Kunden segmentieren und entscheiden, um wen es sich zu kämpfen lohnt.



Informationen über den Kundigerwert werden bisher nur selten systematisch für eine gezielte Wiedergewinnung attraktiver Kunden genutzt (Ausnahmen: Deutsche Telekom und E-Plus). Für die Kalkulation stehen verschiedene Methoden zur Auswahl. Ein gängiges Verfahren ist die Erstellung eines Scoring-Modells. Hierbei wird der (künftige) Wert von abgewanderten Kunden (beziehungsweise Kundensegmenten) anhand zuvor festgelegter Kriterien ermittelt. Als Kriterien sollten auf der Erlösseite neben dem erwarteten Umsatz insbesondere das Cross- und Up-Selling-Potenzial und das Weiterempfehlungspotenzial berücksichtigt werden. Auf der Kostenseite sind die durch die wieder aufgenommene Kundenbeziehung entstehenden Aufwendungen (etwa Kosten der Leistungserstellung oder Betreuung) anzusetzen. Je nach Unternehmen können die einzelnen Kriterien unterschiedlich stark gewichtet werden.

Die Rückgewinnungswahrscheinlichkeiten können mithilfe der ermittelten Abwanderungsursachen abgeschätzt werden. Generell gilt: Je stärker das Unternehmen die Abwanderungsursache beeinflussen kann, desto höher ist die Rückgewinnungswahrscheinlichkeit. Tendenziell ist somit die Chance für eine Rückgewinnung bei unternehmensbezogenen Abwanderungsursachen am höchsten und bei kundenbezogenen Abwanderungsursachen am geringsten.

„Kündigerwert“ und „Rückgewinnungswahrscheinlichkeit“ lassen sich in Form eines Portfolios darstellen (siehe Abbildung links). Mithilfe dieses Portfolios kann nun eine Segmentierung und Priorisierung der verlorenen Kunden vorgenommen werden.

Mit höchster Priorität ist das Segment der *Star-Kunden* anzugehen. Durch dem Kundenwert entsprechende hohe Rückgewinnungsinvestitionen (etwa telefonische Kontaktaufnahme, Gewähren umfangreicher Rückgewinnungsanreize) können viele dieser attraktiven Kunden wiedergewonnen werden.

Darüber hinaus sollten Unternehmen auch versuchen, die *Mitnahme-Kunden* zurückzuholen. Jedoch sollte dies mit deutlich weniger Aufwand als bei den *Star-Kunden* erfolgen (beispielsweise durch schriftliche Kontaktaufnahme per Brief oder E-Mail und das Anbieten relativ geringfügiger Rückgewinnungsanreize).

Bei den *Fragezeichen-Kunden* müssen Manager entscheiden, ob sich aufwändige Aktivitäten zur Wiedergewinnung lohnen oder ob sie diese Kunden (vorläufig) verloren geben sollen. So könnte im Falle eines wichtigen Ex-Kunden, der aufgrund eines finanziellen Engpasses die Geschäftsbeziehung abgebrochen hat, darüber nachgedacht werden, ob eine Wiederaufnahme der Geschäftsbeziehung dadurch erreicht werden kann, dass das Unternehmen ihm ein individuell zugeschnittenes Finanzierungsangebot unterbreitet.

Bei *Verlust-Kunden* sind generell keine Rückgewinnungsversuche zu empfehlen. Zu dieser Gruppe zählen abgewanderte Kunden, die für die Firma von so geringem Wert sind, dass bereits die Kosten einer Kontaktierung den Kundenwert

**Bei „Fragezeichen-Kunden“ müssen Manager entscheiden, ob sich aufwändige Maßnahmen zur Wiedergewinnung lohnen.**

übersteigen. Zudem gehören diesem Segment auch Kunden an, deren Abwanderungsgründe vom Unternehmen entweder allenfalls begrenzt beeinflusst werden können (wie bei einem Umzug) oder deren Abwanderung vom Unternehmen sogar intendiert war (wie unrentable oder zahlungsunfähige Kunden). Schwierig zurückzugewinnen sind auch viele jener Kunden, die von einem Wettbewerber abgeworben wurden. Sie werden wohl auch zukünftig nicht an einer langfristigen Geschäftsbeziehung interessiert sein.

## 4. Prävention statt Reaktion

Wie bereits erwähnt, wandern Kunden meist nicht von heute auf morgen ab. Stattdessen verläuft der Abbruch einer Geschäftsbeziehung gewöhnlich in mehreren Phasen. Eine ausschließlich reaktive Rückgewinnung nach dem Eingang der Kündigung greift deshalb zu kurz. Vielmehr sollten Unternehmen die Chance nutzen, den Kunden noch vor seiner offiziellen Kündigung vorbeugend von der Fortführung der Geschäftsbeziehung zu überzeugen. Hierzu müssen in einem ersten Schritt geeignete Frühwarnindikatoren für eine drohende Abwanderung ermittelt werden. Für die Deutsche Lufthansa ist zum Beispiel das Einlösen vieler Miles & More-Punkte ein solcher Indikator. Um die definierten Frühwarnindikatoren erheben zu können, muss in einem zweiten Schritt ein entsprechendes Frühwarnsystem aufgebaut werden.

In Unternehmen mit einem großen Kundentamm kommen hierzu verstärkt Verfahren des Data Mining zum Einsatz, die sich speziell für die Analyse von sehr großen Datenmengen eignen. Eine Vorreiterrolle nehmen auf diesem Gebiet die Finanzdienstleister ein. Beispielsweise setzt die Deutsche Bank zur Identifikation von gefährdeten Beziehungen mit Privat- und Geschäftskunden unterschiedliche Verfahren des Data Mining ein und erkundigt sich anschließend telefonisch nach der Zufriedenheit der aufgespürten Kunden. In

**Selbst wenn die Rückgewinnung nicht gelingt: Schnell Kontakt aufzunehmen kann den Schaden zumindest begrenzen.**

Branchen, für die eine geringe Kundenzahl und ein entsprechend intensiver Kundenkontakt charakteristisch sind, können bereits in der normalen Interaktion zwischen den Kunden und den zuständigen Mitarbeitern (etwa durch Key-Account-Manager, Kundenberater) genügend Frühwarnsignale aufgenommen werden. Wenn die zuständigen Mitarbeiter dafür mitverantwortlich sind, dass der Kunde ans Abwandern denkt, kann freilich das Problem auftreten, dass kritische Informationen wie Beschwerden nicht an die verantwortlichen Stellen weitergeleitet werden. Um solches Verhalten zu verhindern, sollten Kundenbetreuer keine Nachteile durch die Weitergabe von Informationen über Frühindikatoren entstehen beziehungsweise ist in bestimmten Fällen das Setzen von Anreizen angemessen.

## 5. Schnell und transparent handeln

Wenn Sie die Abwanderung nicht vorbeugend verhindern konnten, sollten Sie Ihre Ex-Kunden zumindest durch eine schnelle Kontaktaufnahme innerhalb von wenigen Tagen nach Eingang der Kündigung überraschen. Zeigen Sie abgewanderten Kunden das weitere Vorgehen auf, zum Beispiel welche Schritte die Firma unternehmen wird, um die Ursachen der Abwanderung zu beseitigen, und wie die Ex-Kunden die Geschäftsbeziehung schnell und unbürokratisch wieder aufnehmen könnten.

Selbst wenn eine Rückgewinnung nicht gelingen sollte: Sich möglichst schnell bei den abgewanderten Kunden zu melden, kann zumindest den Schaden begrenzen. Diese werden versöhnlich gestimmt und die Gefahr negativer Mund-zu-Mund-Propaganda wird verringert.

## 6. Faire Wiedergutmachung anbieten

Sollen verlorene Kunden zurückkommen, müssen sie einen Anreiz erhalten. Dieser besteht jedoch nicht allein darin, mit hohen finanziellen Rückkehrprämien zu locken. Im Gegenteil: Häufig werden auf diese Weise sogar die falschen, das heißt die unprofitablen und illoyalen Kunden zurückgewonnen. Erfolgversprechender ist es, dem Kunden ein aus seiner Sicht faires Angebot zu machen, das bei den Ursachen seiner Abwanderung ansetzt.

Das Ziel muss sein, den subjektiv erlittenen Schaden des Kunden auszugleichen. Häufig geht es dabei weniger um eine materielle als um eine psychologische Wiedergutmachung, zum Beispiel in Form einer ehrlich gemeinten Entschuldigung. Ein kleines finanzielles beziehungsweise materielles Rückgewinnungsangebot kann jedoch als Geste des guten Willens dienen, um das aufrichtige Bemühen noch zu unterstreichen.

Möglichkeiten hierzu gibt es in jeder Branche: verbesserte Konditionen, Ausgleich des finanziellen Verlusts, kostenlose Reparatur, zügiger Umtausch oder Ersatz des mangelhaften Produkts. Als kleine Wiedergutmachung können ebenso Füllfederhalter, Regenschirme oder Rucksäcke verschenkt werden.

Einen anderen Weg beschreitet das Unternehmen American Express: Es setzt erfolgreich Bonuspunkte seines Programms „Membership Rewards“ ein, um verlorene Kunden zurückzugewinnen.

## 7. Den Prozess im Griff haben

Ein effektives Verfahren zur Rückgewinnung ist ein weiterer Schlüssel zum Erfolg. Der Rückgewinnungsprozess sollte formal klar und einfach geregelt sein, indem ein Soll-Ablauf festgelegt und schriftlich dokumentiert wird. Vorhandene Schnittstellen zu anderen Abteilungen müssen hierbei berücksichtigt werden. Vor allem ist genau zu definieren, wie schnell die Kunden Rückantwort erhalten sollen und wie sie in die Entscheidungsfindung einzubinden sind.

Bei aller Standardisierung des Rückgewinnungsprozesses dürfen die Mitarbeiter jedoch nicht zu stark in ihrem Entscheidungs- und Handlungsspielraum eingeschränkt werden. Stattdessen sollten sie eigenständig und, falls notwendig, abteilungs- und bereichsübergreifend Maßnahmen zur Rückgewinnung einleiten können.

## 8. Den Kunden gut behandeln

Das beste Rückgewinnungsangebot sowie der professionellste Rückgewinnungsprozess führen jedoch nur dann zum gewünschten Erfolg, wenn der Umgang des Anbieters mit dem abgewanderten Kunden insgesamt angenehm und fair ist. Mitarbeiter sollten deshalb darum bemüht sein, während des Rückgewinnungsgesprächs eine gute Atmosphäre zu schaffen.

Das heißt zunächst einmal: Der Kunde ist höflich und zuvorkommend zu behandeln. Dies erweist sich nicht immer als ganz einfach, da abgewanderte Kunden teilweise noch stark verärgert sind und den Kontakt mit dem Unternehmen als Gelegenheit nutzen, erst einmal „richtig Dampf abzulassen“. Umso wichtiger ist es, aufmerksam zuzuhören sowie einfühlsam und verständnisvoll zu agieren.

Gerade das persönliche oder telefonische Gespräch bietet eine gute Gelegenheit, auf die spezifischen Probleme und Vorstellungen der Kunden einzugehen und ihnen zu zeigen, dass das Unternehmen sie wertschätzt.

Erfahrungen des Mobilfunkunternehmens E-Plus unterstreichen noch einmal die Wichtigkeit eines guten zwischenmenschlichen Umgangs: So konnten dort etwa 10 Prozent aller ursprünglich gekündigten Verträge allein aufgrund des Rückgewinnungsgesprächs verlängert werden, ohne dass das Unternehmen den Kunden zusätzliche Anreize hätte bieten müssen.

## 9. Am Kunden dranbleiben

Die Rücknahme der Kündigung beziehungsweise die Wiederaufnahme der Geschäftsbeziehung ist erst der Anfang. Der Rückgewinnungsaufwand rentiert sich erst, wenn der Kunde sein altes Geschäftsgebaren wieder aufnimmt oder die Geschäftsbeziehung sogar noch intensiviert. Auch

**Eine professionelle Erfolgskontrolle wird bislang erst von wenigen Unternehmen praktiziert.**

wenn die Basis hierfür geschaffen wurde, liegt es jetzt am Unternehmen, den Kunden in seiner Entscheidung zu bestätigen.

Die Deutsche Telekom lässt hierzu ausgewählten Kunden etwa vier bis sechs Wochen nach Wiederaufnahme der Geschäftsbeziehung ein Bündel von Vorteilen in Form eines „Re-Welcome-Package“ zukommen. Zum „After-Recovery-Programm“ einer Luftfahrtgesellschaft gehört unter anderem, die wiedergewonnenen Kunden in Beiräte miteinzubeziehen, die dem Anbieter regelmäßig kritisches Feedback zu den Unternehmensleistungen geben. Hierdurch werden die zurückgekehrten Kunden emotional stärker an das Unternehmen gebunden.

## 10. Den Rückgewinnungserfolg messen

Nur wenn die Wirksamkeit der eingesetzten Maßnahmen fortlaufend gemessen und kontrolliert wird, können Manager interne Implementierungsbarrieren überwinden und eine dauerhafte Akzeptanz im Unternehmen sicherstellen (siehe Kasten Seite 10). Bisher wird eine professionelle Erfolgskontrolle erst von wenigen Firmen praktiziert. Die Untersuchung von Bruhn und Michalski ergab, dass weniger als ein Viertel der befragten Finanzdienstleister regelmäßig den Erfolg ihres Rückgewinnungsmanagements überprüfen.

### Interne Rahmenbedingungen

Um ein Rückgewinnungsmanagement erfolgreich und dauerhaft zu implementieren, müssen Führungskräfte im Unternehmen angemessene kulturelle, personelle, strukturelle und informationstechnische Rahmenbedingungen schaffen:

## Erfolgsgrößen im Rückgewinnungsmanagement

Zuerst muss die Frage beantwortet werden: „Welche Kunden sind als wiedergewonnen zu betrachten?“ Wir empfehlen, einen Kunden dann als vollständig zurückgewonnen anzusehen, wenn er seine Kündigung ausdrücklich widerrufen hat oder innerhalb eines bestimmten Zeitraums wieder zu einem üblicherweise zu erwartenden Transaktionsmuster zurückkehrt. Die drei zentralen Erfolgsgrößen des Rückgewinnungsmanagements sind die Rückgewinnungsrate, der Rückgewinnungsgewinn und die Rückgewinnungsrendite.

**Die Rückgewinnungsrate** berechnet sich als Quotient aus der Anzahl der wiedergewonnenen Kunden und den insgesamt kontaktierten Ex-Kunden. Das ist eine rein mengenmäßige Betrachtung. Die beiden anderen zentralen Kennzahlen bewerten auch den monetären Erfolg des Rückgewinnungsmanagements.

**Der Rückgewinnungsgewinn** ergibt sich aus der Differenz zwischen Rückgewinnungsnutzen und -kosten. Entsprechend den Detailzielen eines Rückgewinnungsmanagements (Profitabilitätssteigerung, Schadensminimierung,

Informationsgewinnung) steckt im Nutzen der Kundenrückgewinnung eine ökonomische, eine kommunikative und eine informative Komponente. Der *ökonomische Nutzen* der Rückgewinnung liegt vor allem im kundenbezogenen Deckungsbeitrag, der durch die Rückgewinnung des Kunden gehalten oder sogar gesteigert werden kann. Über eine Opportunitätsbetrachtung lassen sich dem ökonomischen Rückgewinnungsnutzen zudem Kosten zurechnen, die im Falle einer endgültigen Abwanderung durch Vertragsbeendigung und Neukundenakquisition angefallen wären. Der *kommunikative Nutzen* der Rückgewinnung ist vor allem darin zu sehen, dass negative Mund-zu-Mund-Propaganda durch abgewanderte Kunden vermieden werden kann. Außerdem sprechen wiedergewonnene Kunden häufig besonders positiv über die Firma. Zum Dritten werden über das Rückgewinnungsmanagement besonders wertvolle Informationen gesammelt. Dies ist der *informative Nutzen*. Wichtig ist das gewonnene Wissen über betriebliche Schwachstellen und Marktchancen, um zukünftige Abwanderungen vermeiden und neue Kunden gewinnen zu können.

Die Rückgewinnungskosten setzen sich aus Kommunikations- und Angebotskosten zusammen. Wie Praxiserfahrungen zeigen, überwiegen in der Regel die Kommunikationskosten. Die fixen Kommunikationskosten umfassen Personalkosten (etwa die Gehälter der Call-Center-Angestellten und des Leiters des Rückgewinnungsmanagements) sowie Sachkosten (etwa die Kosten der Call-Center-Infrastruktur und des IT-Systems). Zu den variablen Kommunikationskosten gehören die Aufwendungen für die schriftliche und telefonische Kontaktaufnahme mit den wiederzugewinnenden Kunden. Die Angebotskosten setzen sich vor allem zusammen aus den finanziellen Rückgewinnungsanreizen beziehungsweise dem Gegenwert der materiellen oder immateriellen Wiedergutmachungen sowie aus den Aufwendungen für die Lösung der Probleme, die zur Kundenabwanderung geführt haben.

**Die Rückgewinnungsrendite** ist die dritte zentrale Erfolgsgröße. Sie ist der Quotient aus Rückgewinnungsgewinn und -kosten und dient dem Vergleich mit anderen Investitionen (etwa der Neukundenakquisition).

■ Problemlösungs- und Fehlervermeidungskultur. Für die meisten Mitarbeiter ist die Wiedergewinnung von Ex-Kunden ungewohnt und gestaltet sich unangenehmer als die Neukundenakquisition. Statt potenziellen Neukunden die Vorteile des eigenen Unternehmens zu erläutern, müssen sich die Mitarbeiter und Manager mit betrieblichen Schwächen und Fehlern beschäftigen. Wichtig ist es daher, in den Köpfen der Beschäftigten eine positive Einstellung gegenüber Problemen und Fehlern zu erzeugen. Auch das Management darf hiervon nicht ausgenommen bleiben: Nicht das Benennen und Bestrafen von Schuldigen sollte für die Führungskräfte im Vor-

dergrund stehen, sondern die Wiedergutmachung gegenüber abgewanderten Kunden sowie das zukünftige Vermeiden von Fehlern. So übernimmt der Geschäftsführer eines mittelständischen Unternehmens aus der Druckindustrie persönlich die Verantwortung für die Wiedergutmachung und Beseitigung von Problemen wichtiger Kunden, um als Vorbild für seine Mitarbeiter zu dienen.

■ Geschulte und motivierte Mitarbeiter im Kundenkontakt. Qualifizierte und engagierte Mitarbeiter mit Einfühlungsvermögen und Argumentationsgeschick sind ein Schlüssel für den Rückgewinnungserfolg. Deshalb ist bereits bei der Auswahl von Mitarbeitern für Positionen mit

Rückgewinnungsaufgaben auf eine hohe Kundenorientierung sowie Fähigkeiten im Umgang mit emotional aufgebrachten Ex-Kunden zu achten. Im Rahmen von Personalentwicklungsmaßnahmen können diese Eigenschaften ausgebaut werden.

Zudem sollten die verantwortlichen Mitarbeiter für Rückgewinnerfolge belohnt werden: Denkbar sind entsprechende Erfolgsprämien, Aufstiegsmöglichkeiten und Auszeichnungen. Außerdem können rückgewinnungsbezogene Erfolgsgrößen zum Bestandteil von Zielvereinbarungen gemacht werden.

■ **Kundenorientierte Strukturen.** Eine kundenorientierte Organisationsstruktur bildet die Grundvoraussetzung für jegliches erfolgreiche Kundenmanagement. Dies gilt insbesondere für das Rückgewinnungsmanagement: Um der Gefahr entgegenzuwirken, dass sich niemand im Unternehmen für die Wiedergewinnung verlorener Kunden verantwortlich fühlt, sollten die Zuständigkeiten für Rückgewinnungsaufgaben klar geregelt und kommuniziert werden. Stellenbeschreibungen bieten hierzu eine gute Möglichkeit.

Bei besonders wichtigen Kunden oder äußerst schwer wiegenden Problemen haben sich zudem abteilungs- und funktionsbereichsübergreifende Teams bewährt. Beispielsweise setzt ein großes deutsches Maschinenbauunternehmen bei Verlust eines Schlüsselkunden eine so genannte Taskforce ein. Sie soll die Gründe der Abwanderung identifizieren und darauf aufbauend die schnelle und profitable Rückgewinnung erreichen.

## Bei besonders wichtigen Kunden oder schwer wiegenden Problemen haben sich abteilungsübergreifende Teams bewährt.

■ **Informationstechnische Unterstützung.** Ein leistungsfähiges Informationssystem kann die Identifikation, Segmentierung und Priorisierung von verlorenen Kunden sowie die Analyse von Abwanderungsursachen erheblich erleichtern. Darüber hinaus versetzt es Mitarbeiter während des Rückgewinnungsprozesses in die Lage, einen schnellen Überblick über alle relevanten Kundeninformationen (wie demografische und sozioökonomische Daten, Kauf- und Beschwerdeshistorie, Kündigerwert) zu erhalten sowie Fälle, bei denen die Entscheidungskompetenz des betreffenden Mitarbeiters erheblich überschritten würde, an die zuständige Stelle im Unternehmen

weiterzuleiten. Zudem erweist sich ein leistungsfähiges Informationssystem bei der Erfolgskontrolle als überaus nützlich.

## Ausblick

Auch wenn es einiger Überwindung bedarf, sich mit den eigenen Schwächen und Fehlern und mit verärgerten Kunden auseinander zu setzen: In Zeiten hoher Abwanderungsraten, gesättigter Märkte und steigender Kosten für die Neukundenakquisition ist die systematische Rückgewinnung verlorener Kunden bereits heute ein zentraler Wettbewerbsvorteil und wird sicherlich in Zukunft, da sich der Wettbewerb vermutlich noch verschärft, weiter an Bedeutung gewinnen. ■

## SERVICE

### LITERATUR

BRUHN, M.; MICHALSKI, S.:

*Rückgewinnungsmanagement – eine explorative Studie zum Stand des Rückgewinnungsmanagements bei Banken und Versicherungen, in: Die Unternehmung, Jg. 55, Heft 2/2001, Seite 111–125.*

HOMBURG, C.; KROHMER, H.:

*Marketingmanagement: Strategie – Instrumente – Umsetzung – Unternehmensführung, Gabler 2003.*

HOMBURG, C.; SCHÄFER, H.: *Customer Recovery: Profitabilität durch systematische Rückgewinnung von Kunden, Arbeitspapier M39, 1999 (über die Autoren zu beziehen).*

REICHHELD, F. F.; SASSER, E. W.: *Zero-Migration: Dienstleister im Sog der Qualitätsrevolution, in: Harvard Manager, Jg. 13, Heft 4/1991, Seite 108–116.*

SCHMITT, J.: *Churn: Can Carriers Cope?, in: Telecommunications, Jg. 33, Heft 2/1999, S. 32–33.*

SIBER, R.: *Combating the Churn Phenomenon, Telecommunications, Jg. 31, Heft 10/1997, S. 77–80.*

### INTERNET

[www.bwl.uni-mannheim.de/Homburg](http://www.bwl.uni-mannheim.de/Homburg)

[www.homburg-und-partner.de](http://www.homburg-und-partner.de)

### KONTAKT ZU DEN AUTOREN

[prof.homburg@bwl.uni-mannheim.de](mailto:prof.homburg@bwl.uni-mannheim.de)

[andreas\\_fuerst@yahoo.de](mailto:andreas_fuerst@yahoo.de)

[f\\_sieben@hotmail.com](mailto:f_sieben@hotmail.com)

© 2003 Harvard Businessmanager