

# Kundenrückgewinnungsmanagement: auch ein Fall für das HRM

Verlorene Kunden sind oft vergessene Kunden. Dabei verlieren manche Unternehmen bis zu 30 Prozent ihrer Kunden jährlich. Für die meisten Firmen ist das systematische Zurückgewinnen ihrer abgewanderten Kunden noch unentdecktes Neuland – es beinhaltet aber beträchtliches Ertragspotenzial.

**Die Neukundengewinnung** ist in vielen Branchen ausgereizt. Die Märkte sind gesättigt. Erstnutzer werden immer seltener. Das Wachsen geht nur noch zu Lasten des Wettbewerbs. Und das Abjagen von Kunden funktioniert, wenn man dem Rabattgeschrei der Unternehmen lauscht, immer öfter über den Preis. Dies führt zu einer Margensituation, die schnelles Neugeschäft oft kaum noch rentabel macht.

Auch die Bestandskundenpflege wird zunehmend beschwerlich. Kunden sind informierter, gewiefter und auch aggressiver geworden – und eigentlich nie so richtig zufrieden. Klassische Kundenbindungsstrategien funktionieren nicht mehr. Die Wechselbereitschaft ist sozial akzeptiert. Und sie steigt dramatisch.

**Bleibt also nur noch die dritte Säule** im Kundenbeziehungsmanagement: der verlorene Kundenbestand. Die richtigen – also profitablen und rückholbaren – Kunden zu reaktivieren, erfordert eine Vielzahl von Techniken und Tools, ein sensibles Vorgehen der Mitarbeitenden sowie deren fundierte Kenntnisse über psychologische Zusammenhänge. Denn das erfolgreiche Wiedergewinnen verlorener Kunden ist eine delikate Angelegenheit. Es braucht Empathie und Fingerspitzengefühl. Und überdies eine dicke Portion Mut.

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.

Dabei ist das Wiedergewinnen verlorener Kunden, im englischen als Customer Recovery bezeichnet, eine ergiebige Quelle zusätzlicher Erträge. Die wichtigsten Erfolgsfaktoren des Kundenrückgewinnungsmanagements aus HR-Sicht sind:

- kundenfokussierte Führungskräfte
- engagierte Mitarbeitende, die Kunden «lieben»
- ein zielführender Dialog

**Das kundenfokussierte Management.** Management und Marketing heisst: Menschen



## Die Autorin

**Anne M. Schüller** ist Management-Consultant und gilt als führende Expertin für Loyaltätsmarketing. Über 20 Jahre hat sie in leitenden Vertriebs- und Marketingpositionen verschiedener Dienstleistungsbranchen gearbeitet und dabei mehrere Auszeichnungen erhalten. Die Diplom-Betriebswirtin und siebenfache Buchautorin (siehe

Buchtipps S. 41) lehrt an mehreren Hochschulen.

**Kontakt:**

[www.anneschueller.de](http://www.anneschueller.de) oder [info@anneschueller.de](mailto:info@anneschueller.de).

glücklich machen. Das bedeutet im B2B-Geschäft: den Kunden helfen, erfolgreicher zu sein. Und das bedeutet im B2C-Geschäft: den Kunden helfen, besser zu leben. Grundvoraussetzung für den Erfolg eines jeden Rückgewinnungsprogramms ist die kompromisslos kundenfokussierte Einstellung des Managements. Dies müssen alle Führungskräfte – und nicht nur die Vertriebs- und Marketingleute – jedem Mitarbeitenden deutlich sichtbar vorleben. Denn wie ein Domino-Effekt kaskadiert positives wie negatives Verhalten der Führungsspitze über alle Hierarchiestufen nach unten – und schwappt dann zum Kunden rüber.

Hat also das Rückgewinnungsmanagement die volle Unterstützung der kompletten Führungsetage? Nur wenn diese ein lebhaftes Interesse an verlorenen und vor allem an wiedergewonnenen Kunden zeigt, dann wird sich jeder im Unternehmen dafür mächtig ins Zeug legen.

**Engagierte Mitarbeitende, die Kunden «lieben».** Verlorene Kunden sind unglücklich gemachte Kunden. Man hat ihnen keine Wertschätzung entgegengebracht, in ihnen keine Begeisterung entfacht, man hat sie nicht wirklich verstanden, man hat sie gelangweilt, verärgert oder ganz einfach vergessen. Nun suchen sie ihr Glück bei einem anderen. «Wer seine Kunden mag, dem muss es doch leid tun, wenn sie sauer sind», hat Karl Born, ehemaliges Vorstandsmitglied der TUI, einmal gesagt.

Jedes Kundenrückgewinnungsprogramm ist nur so gut wie die Mitarbeitenden, die dieses umsetzen. Also brauchen wir einfühlsame Ansprechpartner, die überzeugungsstark und frusturationsresistent agieren sowie unternehmerisch denken und handeln. Kurz: Mitarbeitende, die ihre Arbeit und die Kunden lieben. Sie entfalten sich am besten in einem fehlerfreundlichen, lernwilligen Umfeld und in einer «lachenden» Unternehmenskultur. «Lachende» Unternehmen sind kein Schlaraffenland. Vielmehr bieten sie den Mitarbeitenden ständig neue Herausforderungen – im Kern ihrer Talente und auf hohem Niveau. «Lachende» Unternehmen schwingen positiv und verfolgen Gewinnerstrategien. In «lachenden» Unternehmen sind – und da ist eine Menge Neuropsychologie im Spiel – nicht nur die Mitarbeitenden, sondern auch die Kunden gern. «Lachende» Unternehmen verlieren wenig Kunden – und viele kommen geläutert zurück.

**Der zielführende Dialog.** Kundenrückgewinnungsgespräche sind die vielleicht diffizilsten Gespräche in der Laufbahn eines vertriebsorientierten Mitarbeitenden. Ziel ist es, die Wiederaufnahme der unterbrochenen Geschäftsbeziehung zu besprechen. Oft geht es auch darum, in Erfahrung zu bringen, weshalb Kunden kündigen beziehungsweise warum sie sich zurückziehen und was mit welchen Mitteln getan werden kann, um zukünftig Kundenverluste abzuwehren.

Zur Reaktivierung absprungwilliger oder bereits verlorener Kunden braucht es Kommunikationsprofis sowie stabile, gefestigte Persönlichkeiten mit hoher Frustrationstoleranz und emotionaler Intelligenz. Sie werden ja nicht nur mit den Unzufriedenheiten abwandernder und bisweilen verprellter Kunden bombardiert, sondern auch mit Fehlern konfrontiert, die sie selbst nicht verbockt haben. Sie müssen Negatives in Positives verwandeln. Und: Sie müssen Erfolgserlebnisse lieben. Sie brauchen ferner eine ausserordentlich

**Verlorene Kunden haben unangenehme Wahrheiten parat**

hohe Identifikation mit dem Unternehmen. Sie sollen die Reaktivierungsarbeit in jedem Fall freiwillig und gerne machen. Sie müssen verkaufspsychologisch geschult und auf Rückgewinnungsgespräche trainiert sein – am besten «on the job». Besonders eignen sich hierzu Mitarbeitende, die gut mit Reklamationen umgehen können. Denn diese haben achtsames Vorgehen drauf.

Ferner ist ein ausgedehnter Kompetenzrahmen nötig, um eigenverantwortliche Entscheidungen treffen zu können. Je individueller die Mitarbeitenden dabei auf den jeweiligen Kunden eingehen (können), und je unbürokratischer sie reagieren (dürfen), desto grösser sind die Erfolgsaussichten. Wer ständig seinen Vorgesetzten fragen muss, um zu einer Entscheidung zu gelangen, wird scheitern. Feste Standards und vorgeschriebene Prozesse sind tödlich im Rückgewinnungsmanagement. Vielmehr sind Möglichkeitsräume und Improvisationstalent vonnöten, um für alle Eventualitäten gerüstet zu sein.

**Das ultimative Ziel heisst Prävention.** Die Reaktivierung ehemaliger Kunden kann immer nur ein Zwischenschritt sein. Sämtliche Erkenntnisse, die aus den Begleitumständen der Kundenverluste gewonnen werden, können helfen, es in Zukunft besser zu machen. 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. Ein gelungenes, durch entsprechende HR-Aktivitäten unterstütztes Kundenrückgewinnungsmanagement ist ein wirkungsvoller Baustein auf dem Weg zu diesem Ziel.

Anne M. Schüller