

impulse

Netzwerk und Know-how für Unternehmer

**Kunden
zurück-
gewinnen**

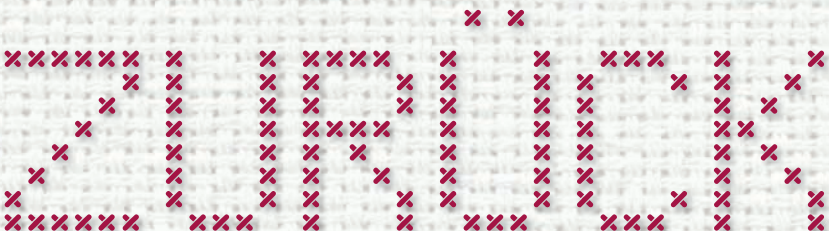
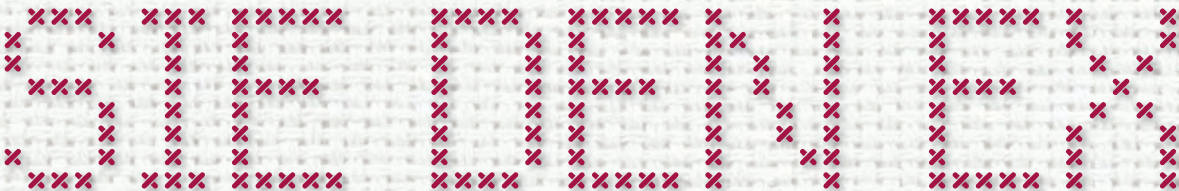
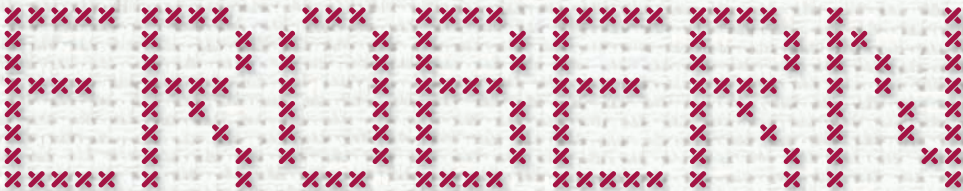
6 SCHRITTE

Wie Sie verlorene
Kunden zur Rückkehr
bewegen



Was ist gerecht?

Nie wieder feilschen: Wie Sie ein Gehaltsmodell
etablieren, das Mitarbeiter fair finden



BESONDERS **RELEVANT, WEIL**

- viele Firmen ihre Energie nur in Neukundengewinnung stecken
- ehemalige Kunden oft schnell wieder überzeugt sind

KUNDENRÜCKGEWINNUNG Fast jede Firma wünscht sich neue Kunden. Doch viele Unternehmen lassen eine Gruppe mit riesigem Potenzial außer Acht: ihre Ex-Kunden. So gelingt eine systematische Rückgewinnung

Text: Anna Wilke

Kunden verlassen ein Unternehmen auf ganz unterschiedlichem Weg – mit lautstarker Reklamation am Telefon, ganz formell über ein Kündigungsschreiben per Post oder indem sie irgendwann still und leise zur Konkurrenz abwandern.

Doch egal wie ein Kunde verschwindet, nur in den wenigsten Firmen gibt es ein strukturiertes Vorgehen, um ihn wieder vom Unternehmen zu überzeugen und als Käufer zurückzugewinnen.

„Vielen Unternehmerinnen und Unternehmern fällt es schwer, sich mit Kundenrückgewinnung zu beschäftigen“, sagt der Münchener Vertriebsexperte Achim Jaeger, der mit seiner Münchener Firma Vertriebsimpuls Teams bei Rückgewinnungsgesprächen unterstützt. Denn wer sich mit verlorenen Kunden beschäftigen müsse, müsse zwangsläufig auch der Ursache für den Weggang nachgehen. „Vielleicht ist jemand noch verärgert, und wenn ich nachfrage, bekomme ich erst einmal eine Beschwerde zu hören. Das kann natürlich unangenehm sein“, erklärt Jaeger weiter.

Trotzdem plädiert der Experte dafür, sich mit verlorenen Kunden zu beschäftigen. Denn es schlummere ein großes Potenzial in der Rückgewinnung. „Es gibt erhebliche Vorteile gegenüber der Neukundenakquise“, sagt Jaeger. Abgewanderte Kunden waren schließlich schon einmal von der Firma überzeugt. Unternehmerinnen und Unternehmer müssen daher nicht bei null anfangen und können schnell zu einer erneuten Geschäftsbeziehung finden.

Zudem lohne es sich, den Kontakt zu ehemaligen Kunden als eine Art Marktrecherche zu sehen. „Wenn ich nachfrage, was der Grund dafür ist, dass jemand nicht mehr bei mir bestellt“, sagt Jäger, „bekomme ich vielleicht spannende Antworten, die mir bei meiner Geschäftsentwicklung helfen und möglicherweise den Verlust von weiteren Kunden verhindern.“

Das setzt natürlich voraus, dass Sie bereit sind, sich selbstkritisch mit Ihrer Firma auseinanderzusetzen und sich der Frage zu stellen: Warum verlassen uns unsere Kunden?

Sechs Schritte, die Ihnen beim Rückgewinnungsprozess helfen: ➤



ES GIBT ERHEBLICHE VORTEILE GEGENÜBER DER NEUHUNDEN- AKQUISE

ACHIM JAEGER *Vertriebsexperte in München*

1

Mindset des Teams ändern

Für Vertriebsexperte Achim Jaeger ist das Mindset des Teams bei der Rückgewinnung entscheidend. Denn wer davon ausgeht, dass der Kunde sowieso schlecht auf die Firma zu sprechen sei, könne ihn auch im Gespräch nicht wieder überzeugen.

Jaeger empfiehlt daher nicht von verlorenen, sondern von verliehenen Kunden zu sprechen. Wer das Gefühl hat, etwas verloren zu haben, gehe mit einer deutlich negativeren Haltung in ein Gespräch. „Wenn Sie sich stattdessen vorstellen, dass Ihre Kunden von der Konkurrenz nur ausgeliehen sind, verändert das den Blick darauf.“

Vertriebsprofi Jaeger rät, beim Thema Rückgewinnung für das Team möglichst viel Druck rauszunehmen. Anstatt ein konkretes Ziel aufzustellen, sollten Führungskräfte ein Minimal- und ein Maximalziel festlegen. Ein Minimalziel könnte beispielsweise sein, mit dem Kunden zu

vereinbaren, dass man sich zu einem bestimmten Datum noch einmal meldet. „Dann habe ich die Option, den Kunden vor der nächsten Order zu kontaktieren“, erklärt er.

Und einen weiteren Tipp hat Jaeger für ein positives Mindset parat. Er rät, zwischendurch gemeinsam einen Blick auf die Erfolgsquote zu werfen und auszurechnen, wie viel Umsatz ein einzelnes Telefonat durchschnittlich bringt.

„Wenn beispielsweise 10 Prozent der Rückgewinnungstelefonate erfolgreich sind und ein Kunde im Schnitt 7000 Euro Umsatz bringt, dann ist jedes Telefonat sozusagen 700 Euro wert“, erläutert der Vertriebsexperte. Ein solcher Blick auf die Zahlen könne total motivierend wirken. „Ich sage den Leuten dann immer: ‚Egal was bei dem Telefonat rauskommt, Sie haben bereits 700 Euro Umsatz gemacht‘“, erklärt Jaeger.

2

Verlorene Kunden aufspüren

Im nächsten Schritt sollten Sie herausfinden, welche Ihrer Kunden überhaupt verloren sind.

Wenn Sie kein Geschäftsmodell mit Vertragsbindung haben, kann das nicht immer ganz eindeutig sein. Sie bemerken möglicherweise zunächst gar nicht, wer Ihnen bereits den Rücken gekehrt hat. Ein Kunde meldet sich schließlich nicht offiziell ab, wenn er in Zukunft woanders kauft.

Jaeger rät daher zu einem Blick ins Customer-Relationship-Management-System (CRM). „Zunächst finde ich heraus, welcher Abstand durchschnittlich zwischen zwei Aufträgen liegt“, erklärt Jaeger. Das kann je nach Branche sehr unterschiedlich sein. Bieten Sie langlebige Produkte wie beispielsweise Einbauküchen an, können mitunter Jahre vergehen, bis sich ein Kunde erneut meldet.

Nun legen Sie fest, ab welcher Zeitspanne Kunden für Sie als inaktiv gelten. Hierbei sollten Sie auch äußere Einflüsse beachten – zum Beispiel saisonal bedingte Käufe.

Bei Einmalkäufern fällt die Bewertung natürlich etwas schwer. Möglicherweise handelt es sich nur um Schnäppchenjäger oder Gutschein-Einlöser, ganz ohne weiteres Interesse an Ihrem Unternehmen. Eine Kontaktaufnahme kann möglicherweise trotzdem sinnvoll sein. Sie sollten diese Kundengruppe aber vorerst von den klassischen Ex-Kunden getrennt bearbeiten.

Sie verfügen über kein gepflegtes CRM? Erstellen Sie eine Umsatzliste der vergangenen zwei bis drei Jahre, und werten Sie sie händisch aus.

Damit Sie wissen, bei wem sich die Mühe auch wirklich lohnen wird, können Sie Ihre ehemaligen Kunden der Wichtigkeit nach sortieren – zum Beispiel nach dem früheren Umsatz oder dem Deckungsbeitrag (mehr über systematische Kundenwertanalysen lesen Sie im impulse-Magazin 05/19 ab Seite 64).



ACHIM JAEGER
*Experte für Kunden-
 rückgewinnung und
 Geschäftsführer der
 Firma Vertriebsimpuls*

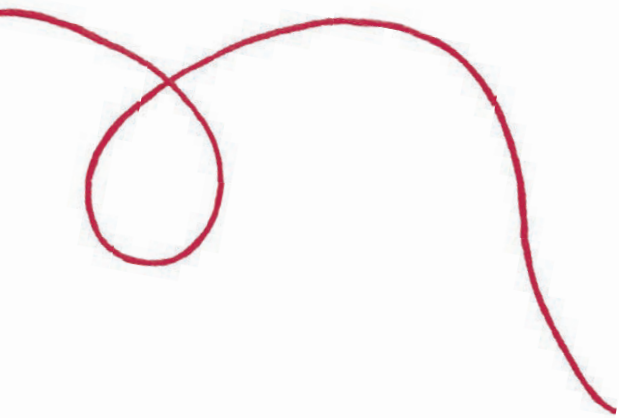


Zum Telefonhörer greifen

Im dritten Schritt findet die tatsächliche Kontaktaufnahme statt. Laut Jaeger seien Telefonate die erfolgreichste Methode. „Die Erfolgsquote ist in einem gut strukturierten und vorbereiteten Telefonat um 30 bis 40 Prozent höher als bei einem Mailing“, sagt er.

Ob und welche Kontaktdaten Sie von Kunden speichern dürfen, ist in der Datenschutzgrundverordnung (DSGVO) geregelt. Prüfen Sie vorab, welche Kundendaten Sie überhaupt verarbeiten dürfen. Um Informationen über ehemalige Kunden behalten zu dürfen, benötigen Sie meist eine Einwilligung (mehr zum Thema Datenschutz lesen Sie im Kasten auf S. 56).

Jaeger empfiehlt, sich vor dem Telefonat einige Gedanken über die Struktur zu machen. Gerade beim Einstieg in das Telefonat könne man oft viel verbessern. „Am besten startet man mit einem Satz, den der Kunde nicht erwartet“, sagt Jaeger. Anstatt ‚Frau Müller, haben Sie einen Moment Zeit?‘, rät Jaeger zu einem Satz wie ‚Frau Müller, darf ich gleich auf den Punkt kommen?‘. „Bei der ersten Frage sagen acht von zehn Menschen direkt Nein. Wer hat schon Zeit?“, sagt der Vertriebsprofi. Ein Leitfaden kann helfen, während des Gesprächs nichts Wichtiges zu vergessen. ➤



RICHTIG MIT KUNDENDATEN UMGEHEN

Um verlorene Kunden zurückzugewinnen, brauchen Sie Kontaktdaten. Bei der Speicherung gibt es allerdings einiges zu beachten

Kundendaten

Kundendaten unterliegen der Datenschutz-Grundverordnung, wenn es sich um personenbezogene Informationen handelt. Details juristischer Personen wie die Firmenanschrift zählen nicht dazu, solange kein Ansprechpartner oder eine direkte Durchwahl gespeichert werden.

Speichern verboten

„Grundsätzlich ist jede Verarbeitung personenbezogener Daten erst einmal verboten“, erklärt Datenschutzanwalt Christian Klos von der Beratungsfirma Two Towers in Köln. Für diese Regel gibt es Ausnahmen. Sie dürfen

Kundendaten zur Vertragsanbahnung und -erfüllung verarbeiten. Weitere Ausnahmen gibt es, wenn: 1. Sie eine rechtliche Verpflichtung haben, beispielsweise nach dem Geldwäschegesetz, 2. Sie ein berechtigtes Interesse haben (Wann genau Sie ein genügend großes Interesse haben, ist eine Abwägungsentscheidung), 3. Sie die Einwilligung der Person haben.

Einwilligung

Im Einwilligungstext müssen Sie den Zweck der Datenverarbeitung beschreiben. Außerdem müssen Sie auf die Freiwilligkeit und die Widerrufbarkeit

hinweisen. „In der Erklärung muss konkret stehen: Um welche Daten geht es? Was ist der Zweck? Was macht die Firma damit?“, sagt Anwalt Klos.

Löschfristen

Wenn Sie Kundendaten speichern, müssen Sie diese löschen, sobald es keine Geschäftsbeziehung mehr gibt. Die Ansprache ehemaliger Kunden ist meistens nur mit einer gültigen Einwilligung möglich. „Eine solche hat keine fest definierte Ablaufzeit, allerdings empfehlen Datenschutzaufsichtsbehörden teilweise, diese in gewissen Abständen zu erneuern“, erklärt Klos.



Ursachen für den Kundenverlust finden

Ist der Anfang gemacht, geht es im Gespräch darum, der tatsächlichen Ursache auf den Grund zu gehen. Fragen Sie also geradeheraus: Woran hat es gelegen, dass Sie sechs Monate nicht mehr bei uns bestellt haben?

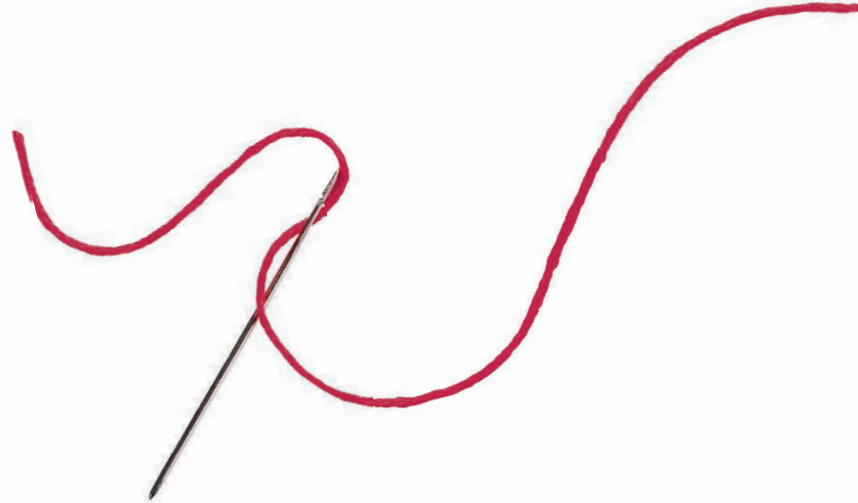
Achim Jaeger will Unternehmerinnen und Unternehmern die Sorge vor diesem Teil des Gesprächs nehmen. „Ein ehrliches Interesse wird von den meisten Menschen als sehr angenehm und wertschätzend wahrgenommen“, berichtet er von seinen Erfahrungen.

Übrigens: Auch wenn ein solches Telefonat Ihrem Kunden ein Gefühl der Wertschätzung vermittelt, kann es sich lohnen, schon vor der Kontaktaufnahme die wahrscheinlichste Ursache für die Abwanderung herauszufinden. Vielleicht existieren noch Kündigungsschreiben, Notizen oder Beschwerde-Mails. Möglicherweise erinnert sich auch Kollegin Meier aus dem Kundenservice an etwas. Je mehr Informationen Sie vorab zusammensammeln, desto besser können Sie im Gespräch auf Einwände reagieren.



Auf Ursachen eingehen und Zweifel ausräumen

Nun geht es im Gespräch ans Eingemachte. Sie kennen jetzt die Ursache, warum Ihr Gesprächspartner nicht mehr bei Ihnen kauft. Was können Sie ihm also anbieten, damit er in Zukunft keinen Grund mehr hat, zur Konkurrenz zu gehen? „Eventuell hat sich mein Angebot seit der Beschwerde verändert, vielleicht habe ich andere Vertragslaufzeiten oder eine neue Preisgestaltung, dann kann ich das direkt anbieten“, erläutert der Vertriebsexperte.



Auch für diesen Gesprächsteil lohnt sich eine gute Vorbereitung, damit Sie auf verschiedene Gründe die passende Antwort parat haben. Nennt Ihr Ex-Kunde beispielsweise den hohen Preis als Grund, könnten Sie laut Jaeger Folgendes entgegnen: „Ich habe herausgehört, marktgerechte Preise sind ein wichtiges Thema für Sie. Wie müsste unser Angebot denn aussehen, damit wir die Chance haben, Sie als Kunden zurückzugewinnen? Wann wären Sie bereit für eine höhere Qualität einen anderen Preis zu akzeptieren“, schlägt der Vertriebsprofi vor.

Er empfiehlt, solche Einwandmethoden vorab in kleinen Rollenspielen zu üben. Das gebe Sicherheit, wenn man noch nicht viel Erfahrungen mit solchen Telefonaten habe. „Dann ist es kein Kaltstart, und ich habe das Gefühl, dass ich das Gespräch schon einmal geführt habe“, sagt er.

Jaeger warnt davor, direkt mit den neuesten Sonderangeboten auf den Kunden einzustürmen, anstatt zunächst ehrlich zuzuhören. Denn wenn der Kundenservice bei der letzten Bestellung einfach nicht gut gewesen sei, dann habe der Kunde wahrscheinlich auch kein Interesse an einem Sonderangebot. „Ich kenne viele Unternehmen, die so vorgehen und das als Rückgewinnung bezeichnen. Aber meiner Meinung nach ist damit gar nichts gewonnen“, sagt Verkaufsprofi Jaeger.



Weiteres Vorgehen vereinbaren

Perfekt verläuft das Gespräch, wenn Sie den Kunden direkt wieder zurückgewinnen. Das ist natürlich nicht immer so. Möglicherweise hat der Kunde gerade erst bei der Konkurrenz geordert und benötigt erst einmal nichts. Jaeger empfiehlt in diesem Fall eine sogenannte Betreuungsvereinbarung zu treffen. Dazu fragen Sie zunächst, wann der Kunde voraussichtlich wieder Bedarf haben wird und ob Sie sich

dann noch einmal melden dürfen. „Wenn das okay ist, mache ich mir eine Notiz in meinem Kalender und kann mich dann noch einmal zurückmelden“, erklärt Achim Jaeger.

Wichtig zum Schluss: Machen Sie sich ausreichend Notizen, und sorgen Sie dafür, dass die wichtigen Rückmeldungen danach in den entsprechenden Abteilungen landen. Denn die gesammelten Beschwerden und Einwände sind für Ihre Firma Gold wert. „Ich erlebe wahn-sinnig oft, dass die gewonnenen Informationen einfach nicht genutzt werden. Dabei ist das die einzige Lösung, das Loch zu schließen, durch das ich immer wieder Kunden verliere“, sagt Jaeger. Und wenn das klappt, müssen Sie sich um die Kundenrückgewinnung nie wieder Gedanken machen. ■

UNTERM STRICH Wer ehemalige Kunden zurück-erobern will, muss sich intensiv mit den Ursachen auseinandersetzen – telefonisch, mit den Ex-Kunden. Das kann schmerzhaft sein, lohnt sich aber.

IHRE NÄCHSTEN SCHRITTE

- Arbeiten Sie an Ihrer Einstellung, und sprechen Sie nur von verliehenen Kunden
- Finden Sie heraus: Welche Ihrer Kunden sind tatsächlich abgewandert?
- Ermitteln Sie die Gründe telefonisch – und überzeugen Sie die Ex-Kunden erneut