

Matthias Neu
Jana Günter

Erfolgreiche Kundenrückgewinnung

Verlorene Kunden identifizieren,
halten und zurückgewinnen



Springer Gabler

Erfolgreiche Kundenrückgewinnung

Matthias Neu • Jana Günter

Erfolgreiche Kundenrückgewinnung

Verlorene Kunden identifizieren,
halten und zurückgewinnen



Springer Gabler

Matthias Neu
Jana Günter

Hochschule Darmstadt
Campus Dieburg
Dieburg
Deutschland

ISBN 978-3-658-04806-8 ISBN 978-3-658-04807-5 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-658-04807-5

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2015

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media
www.springer-gabler.de

Vorwort

Im Rahmen des Kundenmanagements wurde in den vergangenen Jahren sehr viel Wert auf die Akquisition von neuen Kunden und die Kundenbindung gelegt, doch in der Literatur wurde die Kundenrückgewinnung bislang vernachlässigt.

Mit der vorliegenden Monographie wird die Relevanz eines systematischen Kundenrückgewinnungsmanagements dargestellt. Praktiker können Handlungsempfehlungen ableiten, um im Alltag ein systematisches Kundenrückgewinnungsmanagement umzusetzen und so mit der richtigen Strategie bereits verloren geglaubte Kunden zurückzugewinnen. Darüber hinaus werden auch personalpolitische Aspekte einbezogen, da Mitarbeiter einen wesentlichen Teil zum Implementierungserfolg eines Kundenrückgewinnungsmanagements beitragen.

Generell richtet sich das Buch an alle Interessenten der Thematik Kundenrückgewinnung. Dabei werden sowohl Fachleute aus der betrieblichen Praxis als auch Wissenschaftler und Studierende angesprochen. Praktiker erhalten Tipps, wie sie Kunden zurückgewinnen können. Herzlichen Dank an Angela Meffert und dem gesamten Gabler Verlag für die gute und vertrauensvolle Zusammenarbeit.

Darmstadt, im Winter 2014

Matthias Neu
Jana Günter

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
	Literatur	3
2	Die optimale Gestaltung der Kundenbeziehung	5
2.1	Kundenzufriedenheit	6
2.2	Kundenloyalität	8
2.3	Erfolgreiche Kundenbindung und Einflussfaktoren	9
	Literatur	11
3	Kundenrückgewinnung als Bestandteil des Customer-Relationship-Managements	13
3.1	Grundlagen und Einordnung des Kundenrückgewinnungsmanagements	15
3.2	Bedeutung und Ziele von Kundenrückgewinnung	20
3.3	Aktueller Stand und Perspektiven des Kundenrückgewinnungsmanagements	23
3.3.1	Welche Faktoren tragen zu einer erfolgreichen Kundenrückgewinnung bei?	24
3.3.2	Wie sind die Erfolgsquoten einer ausgereiften Kundenrückgewinnung?	25
3.3.3	Wie hoch ist Bindungsdauer von zurückgewonnenen Kunden?	26
3.3.4	Wie ist das Kostenverhältnis zwischen einer Neukundenakquise und einer Kundenrückgewinnung?	27
	Literatur	28

4 Phasen des Kundenrückgewinnungsmanagements – idealtypische Sichtweise	31
4.1 Identifikation der verlorenen Kunden	31
4.1.1 Analyse der Abwanderungsursachen	34
4.1.2 Methoden der Abwanderungsanalyse	37
4.1.3 Segmentierung durch Kundenwertanalyse	39
4.1.4 Rückgewinnungsportfolio als Segmentierungsergebnis	45
4.2 Maßnahmen zur Kundenrückgewinnung	50
4.2.1 Der richtige Zeitpunkt der Kontaktaufnahme	51
4.2.2 Kontaktaufnahme mittels Dialogmarketing	52
4.2.3 Behebung des Problems	60
4.2.4 Unterbreitung des richtigen Rückgewinnungsangebots	60
4.3 Kontrolle des Rückgewinnungsmanagements	65
4.3.1 Kosten und Nutzen der Kundenrückgewinnung	65
4.3.2 Verwaltung der Rückgewinnungsinformationen und Eingliederung der zurückgewonnenen Kunden	69
Literatur	71
5 Unternehmens- und personalpolitische Voraussetzungen für eine erfolgreiche Kundenrückgewinnung	75
5.1 Anpassung der Unternehmensstruktur	75
5.2 Anpassung der Unternehmenssysteme	76
5.3 Anpassung der Unternehmenskultur	76
5.4 Empowerment der Mitarbeiter durch richtiges Führungsverhalten	77
5.4.1 Grundlegende Elemente für eine erfolgreiche Implementierung des Empowerment-Ansatzes	78
5.4.2 Kundenrückgewinnungsstrategiesuche mit Hilfe motivierter Mitarbeiter	80
5.5 Richtiges Kommunizieren als zentrales Instrument der Kundenrückgewinnung	82
5.5.1 Die Wirklichkeit realistisch wahrnehmen	83
5.5.2 Erfolgreiche Kommunikation durch positives Denken und Handeln	83
5.5.3 Anpassung der Sprechweise an den Kommunikationspartner	83
5.5.4 Aktives Zuhören	84
5.5.5 Anteilnahme zeigen	84
5.5.6 Einwandbehandlung	85
5.5.7 Wahrung der Authentizität	85
Literatur	86

6 Grundlagen der Kündigungsprävention	89
6.1 Identifikation abwanderungsgefährdeter Kunden mit Hilfe von Churn Management	91
6.2 Optimierung der Kundenloyalität	92
6.3 Aktives Beschwerdemanagement	94
Literatur	97
7 Fazit	99
Anhang: Beispiel zur Berechnung eines CLV	103

Abbildungsverzeichnis

Abb. 2.1	Wirkungskette der Kundenbindung	6
Abb. 2.2	Monetärer Nutzen langfristiger Kundenbeziehungen	7
Abb. 3.1	Kundenlebenszyklus	14
Abb. 3.2	Kundenmanagement im Kundenlebenszyklus	16
Abb. 3.3	Faktoren einer erfolgreichen Kundenrückgewinnung.	25
Abb. 3.4	Erfolgsquoten der Kundenrückgewinnungsmaßnahmen.	26
Abb. 3.5	Bindungsdauer zurückgewonnener Kunden im Vergleich zu Neukunden	26
Abb. 3.6	Kostenvergleich der Kundenrückgewinnung zur Neukundenakquise	28
Abb. 4.1	Typologie der Zieltypen des Kundenrückgewinnungsmanagements	33
Abb. 4.2	Systematisierung von Abwanderungsgründen	36
Abb. 4.3	Selektionskriterien für die Zielgruppe der Rückgewinnungsmaßnahmen	39
Abb. 4.4	Indikatoren zur Identifikation des Kundenwerts	40
Abb. 4.5	Rückgewinnungsportfolio	46
Abb. 4.6	Kommunikationskanäle zur Ansprache abgewanderter Kunden . . .	53
Abb. 4.7	Möglichkeiten zur Kontaktaufnahme	54
Abb. 5.1	Mindmap zur Strategiesuche im Kundenrückgewinnungsmanagement	81
Abb. 6.1	Prozess des Beschwerdemanagements	95
Abb. 6.2	Kosten- und Nutzenkategorien des Beschwerdemanagements . . .	96

Abkürzungsverzeichnis

Aufl.	Auflage
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
CLV	Customer Lifetime Value
CRM	Customer Relationship Management
d. h.	das heißt
DV	Datenverarbeitung
e. V.	Eingetragener Verein
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
et al.	et alii (und andere)
etc.	et cetera (und so weiter)
evtl.	eventuell
f.	folgende
ff.	fortfolgende
Hrsg.	Herausgeber
i. A.	im Allgemeinen
Jg.	Jahrgang
KR	Kundenrückgewinnung
KRM	Kundenrückgewinnungsmanagement
Nr.	Nummer
S.	Seite
u. a.	unter anderem
vgl.	vergleiche
z. B.	zum Beispiel

Die Erkenntnis, dass mit Hilfe einer starken Kundenorientierung der Erfolg eines Unternehmens steigt, hat sich in den vergangenen Jahren in den Managementtagen durchgesetzt. Bisher lag der Fokus jedoch fast ausschließlich auf den Strategien und Maßnahmen zur Neukundenakquisition und auf der Festigung der Kundenbindung. Die Neukundengewinnung ist mit einem großen Akquisitionsaufwand sowie mit hohen Kosten verbunden, was nicht zuletzt auf den stetig wachsenden Konkurrenzkampf am Markt zurückzuführen ist. Ist der Kunde einmal gewonnen, setzen die Unternehmen kontinuierliche Kundenbindungsmaßnahmen ein. Aber selbst gebundene Kunden sind kein verlässlicher Indikator für die Qualität der Geschäftsbeziehung (vgl. Reichheld 1996, S. 59).

Durch den steigenden globalen Wettbewerb und die wachsende Homogenität von Gütern und Dienstleistungen entwickelt der Konsument eine sinkende Loyalität gegenüber seinen Anbietern und ist durchaus bereit, diesen zu wechseln (vgl. Büttgen 2003, S. 60–76). Die Ursachen hierfür liegen in der zunehmenden Transparenz von Informationen, der höheren Mobilität der Nachfrager, einem gestiegenen Anspruchsniveau und dem Bedürfnis nach Abwechslung der Kunden (Variety-Seeking) (vgl. Homburg et al. 2003, S. 57). Das Resultat dessen sind hohe Abwanderungsquoten, die bis zu 66 % betragen (vgl. Griffin und Lowenstein 2001, S. 5). Der ökonomische Schaden bezieht sich dabei auf die entgangenen zukünftigen Umsätze bzw. Deckungsbeiträge der verlorenen Kunden sowie auf die Kosten der Neukundengewinnung zur Erhaltung der Kundenbasis (vgl. Pick und Krafft 2009, S. 121; Liswood 1990, S. 94). Ferner ist von abgewanderten bzw. unzufriedenen Kunden auch von einer negativen Mund-zu-Mund-Propaganda auszugehen.

Die Rückgewinnung von Kunden ist dann attraktiv, wenn in der Vergangenheit positive Erfahrungen zwischen Kunde und Unternehmen gesammelt wurden. Gespeicherte Erinnerungen an die zufriedenen Zeiten der Geschäftsbeziehung müssen deshalb erneut geweckt werden (vgl. Stauss und Friege 2003, S. 525). Zurückgewonnene Kunden weisen häufig eine höhere Bindungsdauer als Neukunden auf (vgl. Neu 2011). Die Profitabilität von zurückgewonnenen Kunden wird zudem durch eine geringere Preissensibilität sowie eine erhöhte Weiterempfehlungs- und Cross-Buying-Bereitschaft¹ bekräftigt (vgl. Michalski 2002; Sieben 2002). Bei Rückgewinnungsquoten von bis zu 80 % (vgl. Neu 2011) sprechen viele Argumente für die Anwendung eines systematischen Kundenrückgewinnungsmanagements.

Vor diesem Hintergrund scheint es sinnvoll zu sein, dem ökonomisch attraktiven Segment der abgewanderten Kunden eine besondere Aufmerksamkeit zu schenken und eine systematische Kundenrückgewinnung als dritte Säule neben dem Interessenten- und Kundenbindungsmanagement in das Gesamtkonzept des Customer-Relationship-Managements zu etablieren. Die punktuelle und unsystematische Rückgewinnung von Kunden wird dann durch ein systematisches Kundenrückgewinnungsmanagement ersetzt.

Das Ziel des Buches ist es, einen generellen Überblick über das Thema Kundenrückgewinnungsmanagement zu geben sowie das allgemeine Verständnis über den mehrstufigen Kundenrückgewinnungsprozess und dessen systematischen Ablauf zu fördern. Des Weiteren gilt es, die Notwendigkeit und den Implementierungsbedarf eines systematischen Kundenrückgewinnungsmanagements herauszuarbeiten. Dabei werden auch personalpolitische Aspekte und Voraussetzungen in Bezug auf das Kundenrückgewinnungsmanagement aufgezeigt. Nicht zuletzt unterstützen praxisbezogene Beispiele das Verständnis einer erfolgreichen Kundenrückgewinnung und deren Umsetzung.

Der Aufbau des Buches ist wie folgt:

Zunächst werden die Aspekte einer erfolgreichen Kundenbeziehung mit Hilfe der Charakterisierung von Kundenzufriedenheit, Loyalität sowie Kundenbindung und deren Einflussfaktoren dargelegt.

Zum besseren Verständnis der Thematik wird in Kapitel drei die Kundenrückgewinnung als Bestandteil des Customer Relationship Managements (CRM) vorgestellt. Dazu werden die Grundlagen und die Einordnung des Kundenrückgewinnungsmanagements (KRM) erarbeitet. Folgend werden dessen Bedeutung und Ziele geklärt. Danach erfolgt ein Überblick zum aktuellen Stand und zu den Perspektiven der Kundenrückgewinnung (KR).

¹ Zusatzkaufverhalten des Kunden gegenüber dem Anbieter (vgl. Ngobo 2004, S. 1130–1131).