

**Studie zum Customer Recovery Management
von Dienstleistern**

- Ergebnisbericht -

Prof. Dr. Christa Sauerbrey

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	III
1. Customer Recovery Management als unternehmerische Zukunftsaufgabe	4
2. Vorgehen der empirischen Studie	5
3. Ergebnisse der Hauptstudie	6
3.1. Kündigungsquoten und deren zukünftige Entwicklung.....	7
3.2. Kündigungsgründe	8
3.3. Einsatz von eigenen Mitarbeitern zur Kunden-Rückgewinnung	9
3.4. Zielgruppen-Selektion	9
3.5. Kommunikationskanäle zur Zielgruppen-Ansprache	10
3.6. Anreize zur Rückkehr der Kunden	11
3.7. Erfolgsquoten	12
3.8. Erfolgsfaktoren	13
3.9. Bindungsdauer zurückgewonnener Kunden	15
3.10. Kosten der Rückgewinnung	16
3.11. Rentabilität des KRM.....	17
4. Thesen zum Customer Recovery Management	18
5. Ergebnisse der Nebenstudie sowie branchenspezifische Ergebnisse - auf Anfrage -	
Literaturverzeichnis.....	19

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Elemente eines systematischen Kunden-Managements	4
Abb. 2: Beteiligte Unternehmen.....	7
Abb. 3: Kündigungsquoten in der Dienstleistungsbranche	8
Abb. 4: Die wichtigsten Kündigungsgründe der Kunden	8
Abb. 5: Nutzung der Informationen über die Kündigung in den Unternehmen	9
Abb. 6: Zielgruppen-Selektion bei der Kunden-Rückgewinnung	10
Abb. 7: Kriterien der Zielgruppen-Selektion.....	10
Abb. 8: Kommunikationswege der Kunden-Rückgewinnung	11
Abb. 9: Anreize zur Wiederaufnahme der Geschäftsbeziehung.....	12
Abb. 10: Erfolgsquoten der Kunden-Rückgewinnung.....	13
Abb. 11: Erfolgsfaktoren der Kunden-Rückgewinnung.....	14
Abb. 12: Bindungsdauer zurückgewonnener Kunden	15
Abb. 13: Kostenverhältnis zwischen Kunden-Rückgewinnung und Neukunden-Akquisition.	17
Abb. 14: Rentabilität der Kunden-Rückgewinnung	17

1. Customer Recovery Management als unternehmerische Zukunftsaufgabe

Seit einiger Zeit lässt sich eine Neuorientierung im Marketing beobachten: Lag früher der Fokus auf den umsatz- und wachstumsorientierten Strategien der Neukunden-Akquisition, so bilden heute die Themen des Kundenbindungs- und des Relationship-Managements die Schwerpunkte einer kundenorientierten Unternehmensführung.¹

Verstärkten Bemühungen und steigenden Investitionen der Unternehmen im „Bindungswettbewerb“ stehen jedoch auf Seiten der Nachfrager immer öfter sinkende Loyalitätsraten gegenüber.² Selbst ein hoher Grad an Kundenzufriedenheit vermag die Abwanderung von Kunden häufig nicht aufzuhalten. So gaben in einer branchenübergreifenden empirischen Untersuchung in den USA über 60 % der abgewanderten Kunden in kurz zuvor durchgeführten Befragungen an, dass sie zufrieden oder gar sehr zufrieden mit den Produkten und Leistungen des jeweiligen Unternehmens seien.³

Bedingt durch die zunehmende Dynamik und Verschärfung des Wettbewerbs in den meisten Branchen, nicht zuletzt aufgrund neuer Vertriebsformen, wie Direct-Banking oder E-Commerce, und der stetig steigenden Markttransparenz sowie des hybriden Verhaltens vieler Kunden, insbesondere ihrer zunehmenden Wechselbereitschaft (Churn), wird sich dieser Trend der zunehmenden Kundenmigration in Zukunft weiterhin verstärken. Deshalb kann ein Unternehmen, das eine umfassende Kundenorientierung anstrebt, das Segment der ehemaligen Kunden nicht länger vernachlässigen.⁴ Ein systematisches Kunden-Management sollte sich also neben der Neukunden-Gewinnung (Customer Acquisition) und der Kunden-Bindung (Customer Retention) auch mit Fragen der Kunden-Rückgewinnung (Customer Recovery) beschäftigen (s. Abb. 1).⁵

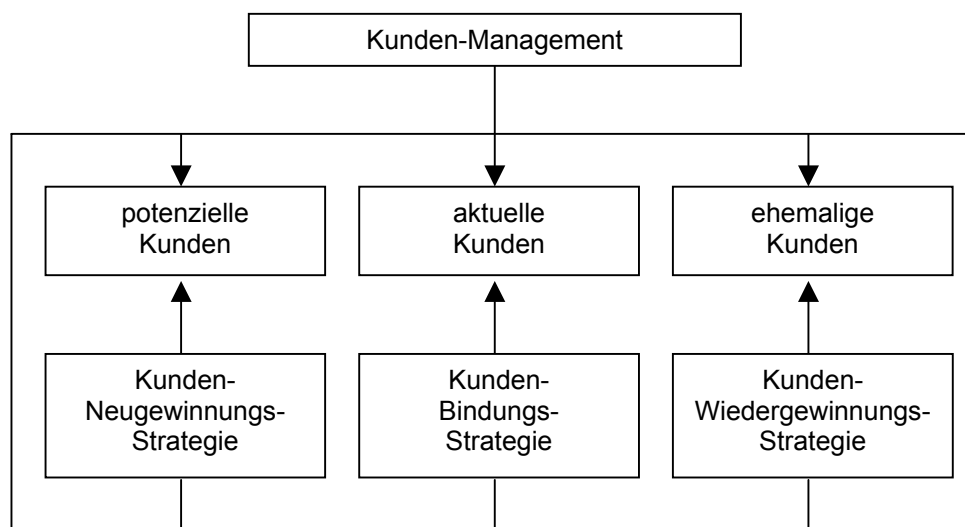


Abb. 1: Elemente eines systematischen Kunden-Managements

¹ Vgl. z.B. Meffert, H. (1998), S. 117 ff. ; vgl. Bruhn, M., Homburg, C. (1998), S. 5 f.; vgl. Stauss, B. (1998), S. 215.

² Vgl. z.B. Heitmüller, H.-M. (1998), S. 604.

³ Vgl. Reichheld, F. (1997 b), S. 61; vgl. auch Pool, A., Dahlhoff, D. (1998), S. 37; vgl. auch die empirische Studie von Zollner, der für den Bankenbereich einen Prozentsatz von 37% sehr oder überwiegend zufriedener Kunden ermittelte, die ihre Bankverbindung kündigten, Zollner, G. (1995), S. 184.

⁴ Vgl. o.V. (1999), S. K 2.

⁵ Vgl. Stauss, B., Seidel, W. (1998), S. 26.

2. Vorgehen der empirischen Studie

In Theorie und Praxis blieb das Thema der Wiedergewinnung ehemaliger Kunden bisher weitgehend vernachlässigt und empirische Daten liegen nur vereinzelt vor.⁶ An der FH Hannover wurde deshalb 1999 eine nicht auftragsgebundene, von der Hochschule selbst initiierte, empirische Erhebung über die Rückgewinnung abgewandelter Kunden durchgeführt. Diese Studie zum Customer Recovery Management konzentriert sich auf die Dienstleistungsbranche und gliedert sich in drei Stufen: eine Vor-, eine Haupt- und eine Nebenstudie.

Vorstudie:

Im Mittelpunkt der Vorstudie stand die Strukturierung und Konkretisierung der Thematik zur Vorbereitung der Hauptstudie. Die Vorstudie basiert sowohl auf persönlichen Expertengesprächen mit Vertretern von Unternehmen als auch auf dem wenig vorhandenen Sekundärmaterial. Die Auswahl von Experten erfolgte dabei nach dem Kriterium, ob sie in ihrem Unternehmen Kunden-Rückgewinnung systematisch oder zumindest in Form spezieller Aktionen betreiben. Experten zu finden, die sich bereits mit den Herausforderungen der Rückgewinnungs-Managements intensiv beschäftigt haben, gestaltete sich insofern schwierig, als es bisher wenige innovative und dynamische Firmen gibt, die schon über entsprechende Erfahrungen verfügen.

Hauptstudie:

Auf der Basis der Einzelinterviews mit Experten in unterschiedlichen Unternehmen wurde ein standardisierter Fragebogen entwickelt, dessen Schwerpunkte die folgenden Fragenkomplexe bilden:

1. Wie hoch sind die aktuellen Kündigungsquoten und wie werden sie sich zukünftig entwickeln?
2. Welches sind die wichtigsten Kündigungsgründe und wie werden die Informationen darüber im Unternehmen genutzt?
3. Werden überwiegend eigene oder externe Mitarbeiter zur Rückgewinnung eingesetzt?
4. Welche Zielgruppen-Selektion wird zur Kunden-Rückgewinnung durchgeführt?
5. Welche Kommunikationskanäle dienen primär der Ansprache der Zielgruppen?
6. Welche Anreize werden zur Wiederaufnahme der Geschäftsbeziehung geboten?
7. Wie hoch sind die Erfolgsquoten?
8. Welches sind die wichtigsten Erfolgsfaktoren der Kunden-Rückgewinnung?
9. Wie groß ist die Bindung der zurückgewonnenen Kunden?
10. Wie hoch liegen die Kosten der Rückgewinnung im Vergleich zur Neukunden-Akquisition?
11. Welche Rentabilität kann das Customer Recovery Management aufweisen?

In telefonischen Vorgesprächen erfolgte zunächst die Identifizierung derjenigen Unternehmen, die bereits ein professionelles Kunden-Rückgewinnungs-Management (KRM) betreiben und der jeweils dafür zuständigen Manager.

⁶ Vgl. Homburg, C., Schäfer, H. (1999 a), S. 29; eine Literaturrecherche ergab, dass sich lediglich die vorgenannte Studie, die 1999 veröffentlicht wurde, mit dieser Thematik systematisch beschäftigt; zu einzelnen Aspekten der Kunden-Rückgewinnung vgl. z.B. Keaveney, S. (1995); vgl. Reicheld, F. (1997 a) und (1997 b), vgl. Zollner, G. (1995).

Dies ist insofern kein einfaches Unterfangen, da sich bisher noch wenige Unternehmen mit der systematischen Rückgewinnung von Kunden beschäftigen und zudem selbst die in der Wiedergewinnung sehr fortschrittliche Unternehmen keine spezielle Abteilung für Rückgewinnungsaktivitäten haben,⁷ sondern diese unterschiedlichen Bereichen zugeordnet ist, z.B. dem Service-Center, dem Call-Center, der Abteilung Kunden-Dialog, Qualitätsmanagement etc. Ein weiteres Problem stellte die Gewinnung von Teilnehmern an der Studie dar. Einige Unternehmen führten zwar Aktionen zur Kunden-Rückgewinnung (KR) durch, diese wurden aus Wettbewerbsgründen jedoch noch als „secret“ angesehen, was einer Teilnahme an der Erhebung dann leider im Wege stand. Wenige Unternehmen hatten erste Aktionen gestartet, sie jedoch wegen ihres geringen Erfolges wieder abgebrochen.⁸ Insgesamt konnten an 28 Experten in Unternehmen der Dienstleistungsbranche gezielt Fragebögen versandt werden. Die Rücklaufquote war mit 68 %⁹ erfreulich hoch, sodass aus den Ergebnissen der Befragung wichtige Rückschlüsse und interessante, zukunftsweisende Tendenzen über das Management zur erfolgreichen Kunden-Rückgewinnung abgeleitet werden können.

Nebenstudie:

Im Verlaufe des Projektes wurde deutlich, dass ein Teil der Firmen ihre Rückgewinnungsaktivitäten - zumindest zeitweise- über externe Call Center durchführen lässt. Deshalb erhielten zusätzlich einige ausgewählte Call Center Agenturen, die spezielle KR-Maßnahmen durchführen, einen besonderen Experten-Fragebogen. Die nach Vorgesprächen ausgewählten sechs Call Center Agenturen beantworteten erfreulicherweise alle den Fragebogen. Diese Experten-Ergebnisse liefern zusätzliche interessante Informationen über ein effizientes Management der Kunden-Wiedergewinnung.

Der nachfolgende Überblick fasst die Ergebnisse der drei Studien für die Dienstleistungsbranche zusammen.

Die speziellen Auswertungen für die Branchen Banken, Versicherungen, Telekommunikation und Medien sowie für die Call Center Agenturen werden auf Anfrage gerne zur Verfügung gestellt.

3. Ergebnisse der Hauptstudie

Bedingt durch die Aktualität der Thematik und der gewählten Fragestellungen ist sowohl die Grundgesamtheit von Experten als auch die Stichprobe relativ gering. Die Studie stellt somit eine Form der qualitativen Marktforschung dar. Deren Ergebnissen zeigen den aktuellen Stand innovativer Unternehmen, lassen zukünftige Tendenzen erkennen und ermöglichen interessante Rückschlüsse für das erfolgreiche Management der Kunden-Rückgewinnung ableiten. Ein Anspruch auf statistische Repräsentativität der Ergebnisse kann und soll somit nicht erhoben werden.

⁷ Die einzige Ausnahme bildet dabei e-plus, die einen speziellen Kundenrückgewinnungs-Manager ausweisen.

⁸ Hier sei auf die Gefahr von unsystematischen, wenig professionellen Aktionen des KRM hingewiesen, die nicht nur ineffizient sein können, sondern sogar das genaue Gegenteil bewirken können: eine zusätzliche Verärgерung des Kunden.

⁹ Zwei der erhaltenen Fragebögen konnten leider nicht ausgewertet werden, da die Unternehmen zu wenig Erfahrungen mit der Kunden-Rückgewinnung aufwiesen. Zwei Fragebögen kamen noch zusätzlich, aber leider nach dem Auswertungsschluss, sodass sie leider nicht mehr berücksichtigt werden konnten. Insgesamt umfasst die Studie damit die Erfahrungen von 17 Experten.

Die folgenden Auswertung stellen die Ergebnisse in Form von Häufigkeitsverteilungen, Mittelwerten sowie branchenspezifischen Kreuztabullierungen dar.

Weitere Kreuztabullierungen erschienen aufgrund der Heterogenität der beteiligten Unternehmen sowie der Art ihrer Dienstleistungen nicht sinnvoll. Höherwertige statistische Auswertungsverfahren sind nicht zulässig, da für valide Ergebnisse die Antwortbasis zu gering ist.

Die nachstehende Übersicht (s. Abb. 2) zeigt auf, wie sich die beteiligten Unternehmen der Studie auf die Dienstleistungsbranchen verteilen.

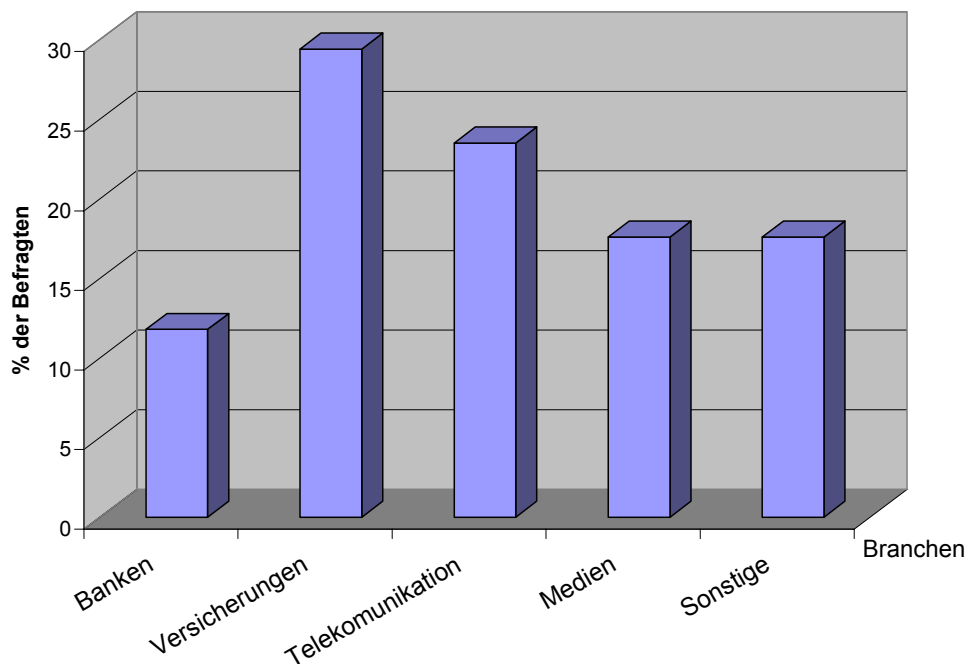


Abb. 2: Beteiligte Unternehmen¹⁰ (n=17)

Im Folgenden werden zunächst die Ergebnisse für die gesamte Dienstleistungsbranche dargestellt. Im Anschluss daran folgen die branchenspezifischen Auswertungen sowie die der Nebenstudie (Call Center Agenturen).

3.1. Kündigungsquoten und deren zukünftige Entwicklung

Insgesamt sind die Kündigungsquoten in der Dienstleistungsbranche beachtlich hoch (s. Abb. 3); insbesondere Unternehmen in Branchen mit bereits bestehendem starkem Verdrängungswettbewerb und hoher Markttransparenz, wie die der Telekommunikation, weisen hohe Abwanderungsquoten auf, die überwiegend zwischen 16% und 30% liegen.

¹⁰ Unter „Medien“ wurden die Unternehmen zusammengefasst, die Informationen über Medien i.w.S. liefern (z.B. private Rundfunk- und Fernsehsender, Buchklubs, Wirtschafts-, Info- und Onlinedienste). Die Gruppe der „Sonstigen“ wurde aufgrund deren Heterogenität nicht gesondert ausgewertet.

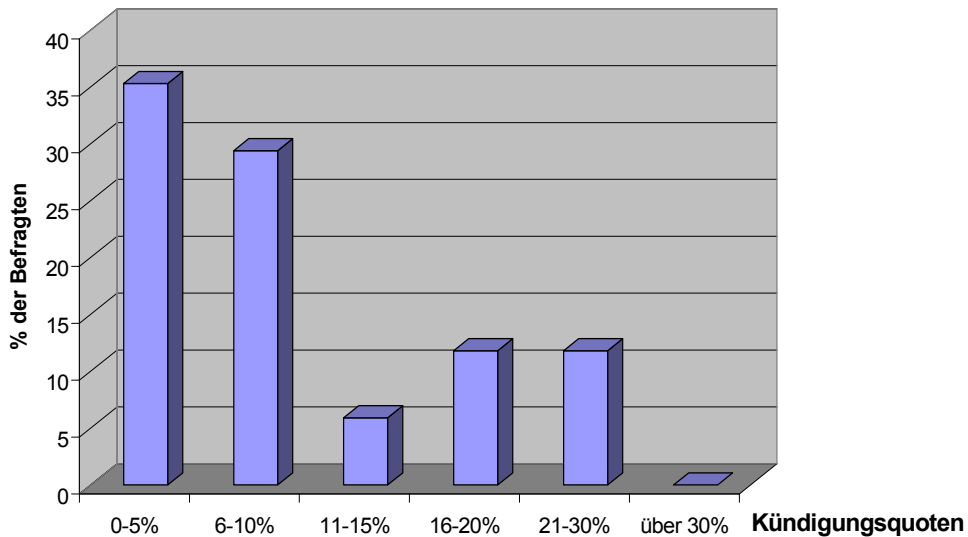


Abb. 3: Kündigungsquoten in der Dienstleistungsbranche (n=17)

Auch die Call Center Agenturen verzeichneten bei ihren Auftraggebern hohe Quoten der Kundenabwanderung, teilweise sogar über 30%. ¹¹ Zukünftig rechnen über 80% der Unternehmen mit unveränderten oder sogar steigende Kündigungen ihrer Kunden und 2/3 der Call Center Agenturen erwarten leichte oder starke Zuwächse der Kündigungsquoten. Diese Tendenz der zukünftig sinkenden Kundenloyalität betonten auch die Experten in den Gesprächen zur Vorstudie.

3.2. Kündigungsgründe

Die Kündigungsgründe werden von 59% der befragten Unternehmen vollständig und von 35% zumindest teilweise erfasst. Ein Überblick über die Verteilung der einzelnen Kündigungsgründe gibt die folgende Abbildung 4.

	sehr häufig	häufig	gelegentl.	selten	sehr selten	Mittelwert
	[5]	[4]	[3]	[2]	[1]	
Preis/Konditionen	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3,75
Persönliche Gründe der Kunden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3,44
Mängel in der Unternehmensleistung						
- Mängel bei der Kernleistung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2,19
- Organisatorische Mängel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1,94
- Technisch Mängel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1,88
- Mängel bei Serviceleistungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1,75
Wettbewerbsangebote	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3,25
Interaktionsprobleme Kunde-Mitarbeiter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2,25
Sonstiges	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3,86

● = Mittelwert der Antworten

Abb. 4: Die wichtigsten Kündigungsgründe der Kunden (n=16)

¹¹ Zu den Branchen der Auftraggeber der Agenturen siehe Gliederungspunkt 4, Abb. CRM 2.

Die Gründe für die Abwanderung ihrer Kunden wertet ein großer Teil der Unternehmen regelmäßig quantitativ aus (80%). Zudem dienen diese Informationen 63% der Befragten zur gezielten Ansprache der Kündiger und über 50% nutzen sie zur Entwicklung von Präventionsmaßnahmen. Die weitere Nutzung ist aus der Abb. 5 ersichtlich.

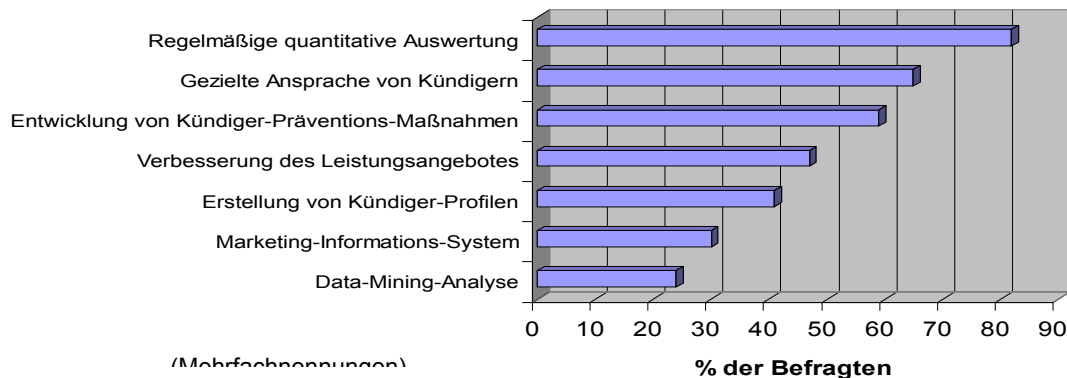


Abb. 5: Nutzung der Informationen über die Kündigung in den Unternehmen (n=17)

3.3. Einsatz von eigenen Mitarbeitern zur Kunden-Rückgewinnung

Rund 75 % der Befragten setzen - ausschließlich oder überwiegend - eigenen Mitarbeiter für die Rückgewinnung ihrer Kunden ein. Weitere 12 % greifen sowohl auf eigene Mitarbeiter als auch auf externe Dienstleister zurück. Lediglich 12% überliefern die Kunden-Rückgewinnung überwiegend externen Dienstleistern.

3.4. Zielgruppen-Selektion

Das Vorgehen bei der Selektion der Zielgruppe(n) ergibt das nachstehend differenzierte Bild zwischen den grundsätzlich möglichen Vorgehensweisen:

- keine Selektion (alle Kündiger werden angesprochen)
- grobe Selektion (alle Kündiger werden kontaktiert, mit folgenden Ausnahmen: Vorliegen valider Kündigungsgründen sowie unlukrativen Kunden (z.B. Zahlungsmoral)
- echte Selektion (nach Kriterien wie Umsatzhöhe, Deckungsbeitrag etc.)

Erstaunlich an den Ergebnissen zur Zielgruppen-Selektion (Abb. 6 und 7) ist, dass bei denjenigen Unternehmen, die eine echte Selektion ihrer Kündiger verfolgen, die für den wirtschaftlichen Erfolg am aussagefähigsten Kriterien „Höhe des Deckungsbeitrages“ und „Kundenwert“ nur nachrangig zur Identifizierung der Zielgruppen herangezogen werden. Hier zeigen sich für Unternehmen mit einem diesbezüglich heterogenen Kundenkreis zukünftig weitere Optimierungspotenziale beim Management ihrer Rückgewinnungsaktivitäten.

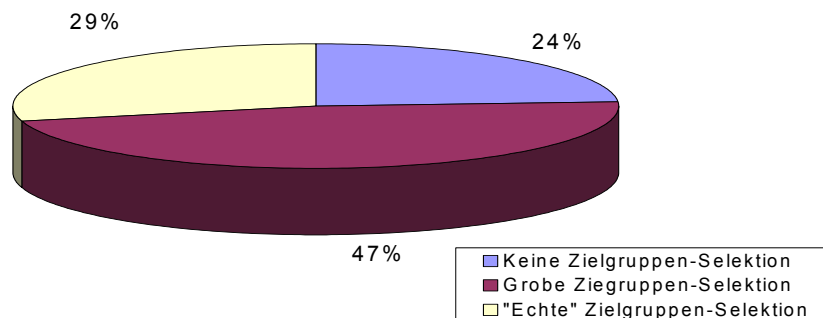


Abb. 6: Zielgruppen-Selektion bei der Kunden-Rückgewinnung (n=17)

Kriterien für Zielkunden-Selektion (Mehrfachnennungen):

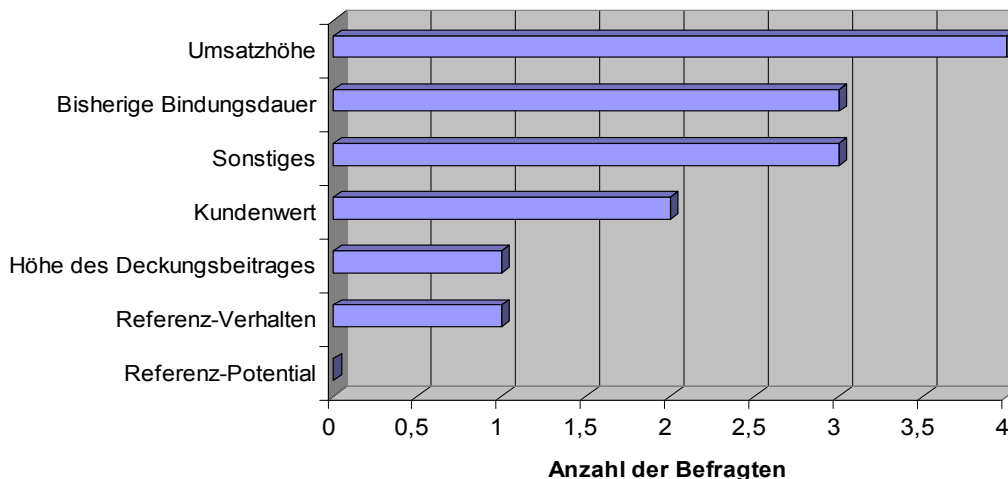


Abb. 7: Kriterien der Zielgruppen-Selektion (n=5)

3.5. Kommunikationskanäle zur Zielgruppen-Ansprache

Wie die nachstehende Abbildung (Abb. 8) verdeutlicht, überwiegt der telefonische Kontakt zur Ansprache von Kündigern. Ausschlaggebend für diese Präferenz der Befragten sind sicherlich die Vorteile, die das Telefon zur Führung eines persönlichen Dialoges mit den Zielpersonen bei relativ niedrigen Kontaktkosten bietet. Das Anschreiben von Kunden ist für den Kreis von Kündigern geeignet, die entweder keine Telefonkontakte wünschen oder telefonisch nicht erreichbar sind. Das direkte persönliche Gespräch (face-to-face) ist sicherlich angesagt bei Kunden mit einer besonders hohen Attraktivität, oder bei denen, die von speziellen Außendienstmitarbeitern betreut werden sowie bei Business-to-Business-Aktivitäten, insbesondere bei Unternehmen mit hohen Kundenwerten.

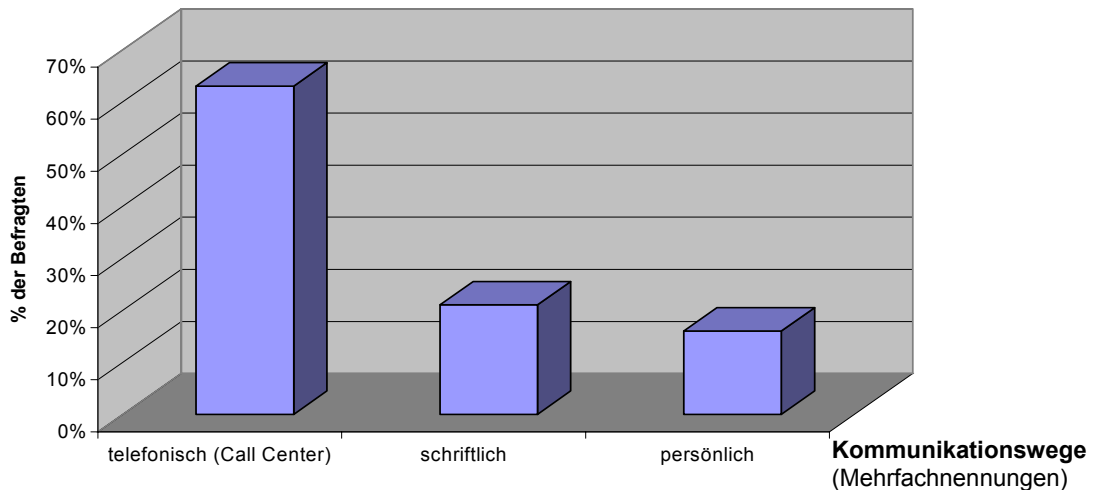


Abb. 8: Kommunikationswege der Kunden-Rückgewinnung (n=17)

3.6. Anreize zur Rückkehr der Kunden

Grundsätzlich lassen sich folgende Formen von finanziellen und immateriellen Anreizen unterscheiden:

Finanzielle Anreize:

- Direkt monetär (z.B. Preisnachlass)
- Indirekt monetär (zusätzliche, für den Kunden kostenlose Leistungen, z.B. Verlängerungszeiten, zusätzliche Serviceleistungen)

Immaterielle Anreize:

- Leistungsbezogene (geänderte, für das Unternehmen kostenneutrale Leistungen, z.B. Vertragsumstellung, Alternativ-Angebote)
- Kommunikationsbezogene (z.B. Entschuldigung, Erklärungen, zusätzliche Informationen, Nutzenargumentationen)

Dabei können und sollten die einzelnen Anreize kombiniert eingesetzt werden. Insbesondere sollte jeder Rückgewinnungsversuch mit einer Entschuldigung des Unternehmens verbunden sein. Ein erstaunliches Ergebnis der Erhebung war, dass der Anteil der finanziellen Anreize, den die Unternehmen ihren Kunden boten, unter dem der immateriellen Anreize liegt, wie die nachstehende Übersicht verdeutlicht (Abb. 9).

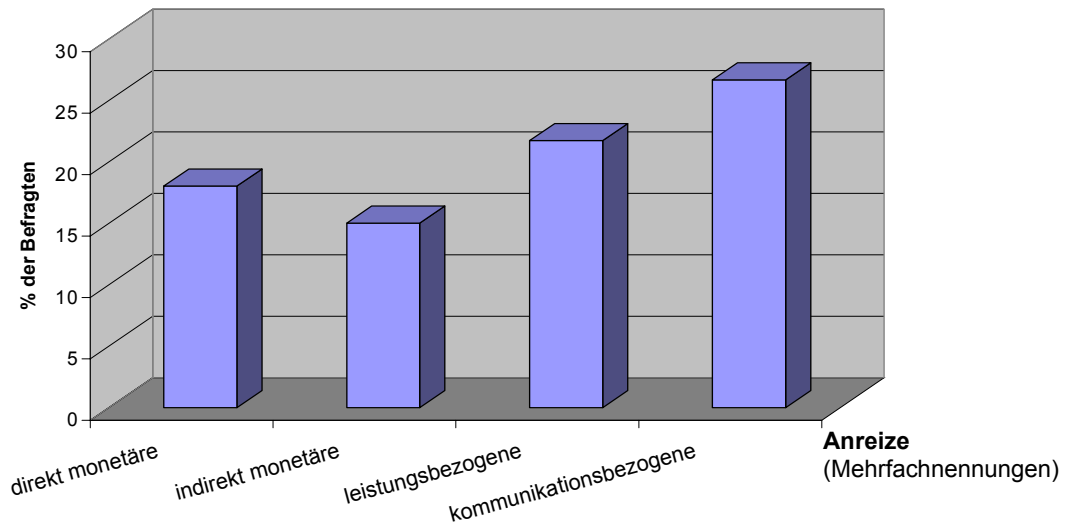


Abb. 9: Anreize zur Wiederaufnahme der Geschäftsbeziehung¹² (n= 17)

Bei den einzelnen Expertengesprächen wurde deutlich, dass insbesondere eine auf die speziellen Kundenbedürfnisse ausgerichtete Nutzenargumentation beachtliche Erfolge verzeichnen konnte. Häufig kennen nämlich die Kunden aufgrund lukrativer Angebote der Konkurrenz zwar *deren* spezielle Vorteile, sind jedoch über entsprechend attraktive Komponenten ihres bisherigen Anbieters nicht informiert. Auch die befragten Unternehmen der Studie setzen überwiegend kommunikationsbezogene Anreize ein, wobei die Information der Kunden, die Nutzenargumentation und „Verständnisvolle Gespräche“ mit Erklärungen und ggf. Entschuldigungen dominieren.

3.7. Erfolgsquoten

Die Unternehmen der Dienstleistungsbranche, die ein professionelles KRM¹³ betreiben, verzeichnen insgesamt erfreulich hohe Erfolgsquoten ihrer Aktivitäten. Bezogen auf die erreichten Zielkunden können 2/3 der Befragten zwischen 11% und 40% der Kunden zur Wiederaufnahme der Geschäftsbeziehung bewegen (s. Abb. 10). Besonders erfolgreich sind dabei die Unternehmen der Telekommunikationsbranche, die Erfolgsquoten von 21% bis 40% aufweisen sowie die Call Center Agenturen, die im Einzelfall sogar bis zu 50 % der Kunden zur Rücknahme ihrer Kündigung bewegen können.

¹² Top-Two-Auswertung: %-Anteile der Nennungen „sehr häufig, häufig“ auf einer 5-stufigen Rating-Skala. Die Mittelwerte der Nennungen ergaben die gleiche Rangfolge.

¹³ Hier und im Folgenden steht KRM für Kunden-Rückgewinnungs-Management.

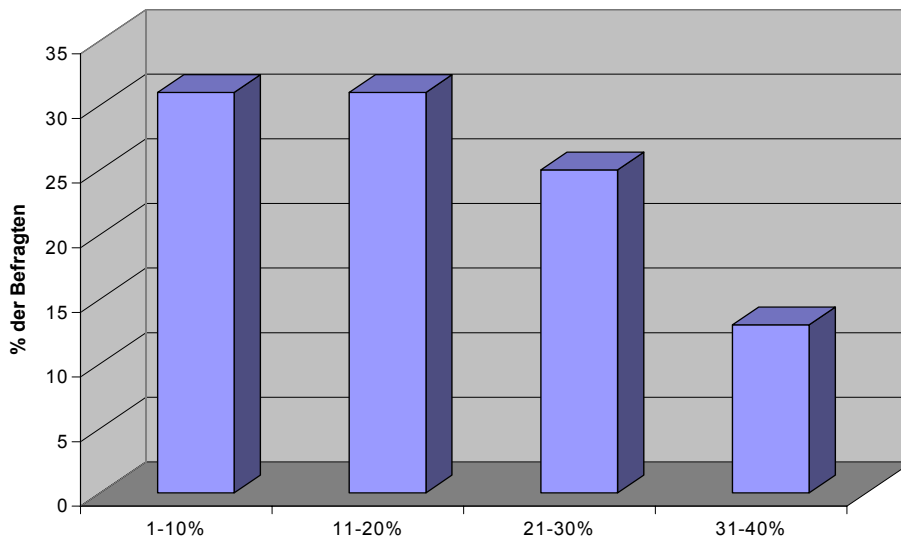


Abb. 10: Erfolgsquoten der Kunden-Rückgewinnung (n=16)

Selbst bei diesen erfreulich hohen Rückholquoten des Kunden-Rückgewinnungs-Managements sind in Zukunft noch weitere Erfolgssteigerungen möglich! Befragt nach dem Steigerungspotenzial der Erfolgsquoten in ihrer jeweiligen Branche durch eine weitere Optimierung des KR-Managements halten rund 75 % der Unternehmen noch weitere (moderate) Steigerungen für möglich, selbst in der schon so erfolgreichen Telekommunikationsbranche.

3.8. Erfolgsfaktoren

In der Vorstudie konnten unter Einbeziehung der Expertenmeinungen die folgenden acht Faktoren identifiziert werden, die für den Erfolg des KRM von zentraler Bedeutung sind.

Die Erfolgsfaktoren des KRM:

- Ausgereifte Database / EDV-Unterstützung
- Genaue Selektion der Zielkunden
- Kundenindividuelle Anreize zur Rückkehr
- Möglich frühzeitige Kündigeransprache (Timing)
- Organisation und Führung der Kunden-Rückgewinnung
- Fachliche und kommunikative Fähigkeiten der Mitarbeiter
- Motivation der Mitarbeiter
- Monetäres Anreizsystem für die Mitarbeiter

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Studie zu den Erfolgsfaktoren im Überblick dargestellt. Deren differenzierte, erfolgsversprechende Ausgestaltung wird in einem demnächst veröffentlichten Buch detailliert erörtert.¹⁴

¹⁴ Vgl., Sauerbrey, C., Henning, R. (2000).

Von den o.g. acht Faktoren wählten die befragten Manager nochmals die für den Erfolg ihres speziellen KRM wichtigsten Faktoren aus. So konnte die nachstehenden Top-Erfolgsfaktoren identifiziert werden (s. Abb. 11).

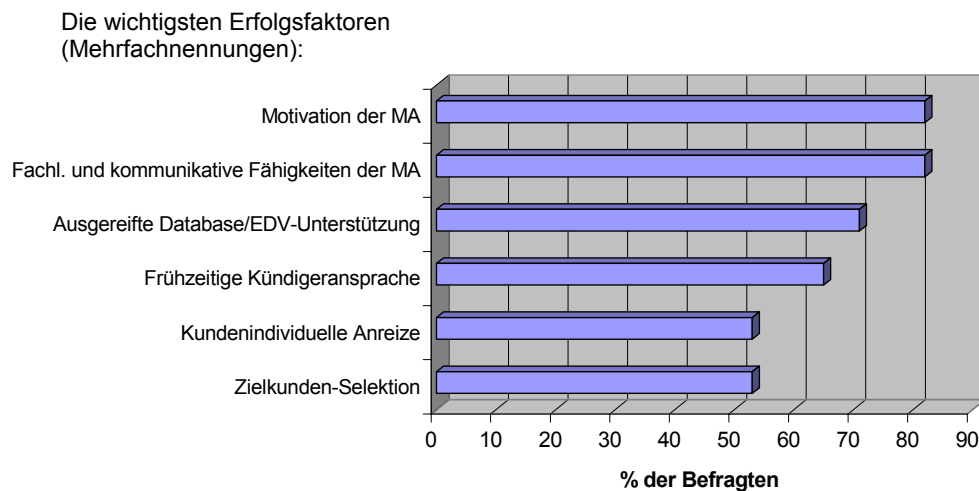


Abb. 11: Erfolgsfaktoren der Kunden-Rückgewinnung (n=17)

Die wichtigsten Erfolgsfaktoren des KRM sind die Mitarbeiter, ihre Motivation sowie ihre fachlichen und kommunikativen Fähigkeiten. Diese Ergebnis erstaunt insofern nicht, als über 70 % der Befragten einen (fern-) mündlichen Kommunikationskanal zur Kundenansprache nutzen, den Kunden also direkt persönlich durch einen Außendienstmitarbeiter (12%), über ein Call Center (60%) oder kombiniert ansprechen. Zudem dominieren die kommunikationsbezogenen Anreize zur Rückkehr der Kündiger. In diesen oft diffizilen Gesprächen mit Kündigern ist das Verhalten der Mitarbeiter der Schlüssel zum Erfolg. Nur fachlich und kommunikativ versierte, hoch motivierte Mitarbeiter vermögen kompetent und flexibel auf die unterschiedlichen Persönlichkeitsstrukturen und Gründe der Kündiger einzugehen und die Gespräche mit hohen Erfolgsquoten abzuschließen. Dazu ist es erforderlich, diesen Mitarbeitern als den jeweiligen „Process Ownern“ die entsprechenden Freiräume für individuelle Problemlösungen zu gewähren.

Auch das Vorhandensein einer **ausgereiften Database** ist für ein erfolgreiches KRM unabdingbar. Sie unterstützt nicht nur die Mitarbeiter bei ihrer Tätigkeit, sondern ermöglicht auch die Segmentierung der Kündiger und darauf aufbauend die effiziente **Zielkunden-Selektion**, die als weiterer bedeutender Erfolgsfaktor der KR anzusehen ist. An dieser Stelle wird deutlich, dass ein professionelles KRM einige Investitionen voraussetzt und zwar sowohl in die Qualifizierung von Mitarbeitern als auch in den Aufbau einer ausgereiften Database.

In der Rangordnung der Top-Erfolgsfaktoren folgen dann das Timing der KR in Form einer **frühzeitigen Ansprache** der abgewanderten Kunden sowie die Schaffung von möglichst **kundenindividuellen Anreizen für deren Rückkehr**.

Die Bedeutung dieser beiden Faktoren resultiert aus dem Erfahrungsschatz der Experten. In der Praxis hat sich nämlich gezeigt, dass es um so einfacher ist, einen Kunden zur Rückkehr zu bewegen, je kürzer die Zeit zwischen der Kündigung und einer Kontaktaufnahme seitens des Unternehmens ist und je spezifischer der Anreiz auf die aktuelle Kundensituation abgestellt wird.

Die Führung und die Organisation der KR erachten die meisten Befragten sicherlich deshalb als „nur wichtig“, weil dies als allgemeine Rahmenfaktoren für nahezu selbstverständlich betrachtet wird, was zumindest theoretisch auch zutrifft. Zudem wird in den meisten Unternehmen die Rückgewinnung bisher in kleineren (meistens Stabs)-Abteilungen durchgeführt, bei denen Führungs- und Organisations-Probleme noch wenig zum Tragen kommen. Dieses wird sich spätestens dann ändern, wenn Unternehmen das KRM systematisch in (noch) größerem Umfang betreiben. Hier liegen sicherlich noch weitere Potenziale zur Steigerung der Erfolgsquoten der KRM.

Hinsichtlich der Effektivität eines **monetären Anreizsystems für die KRM- Mitarbeiter** ist die Meinung der Befragten zwiespältig. Während einige dies als ein sehr geeignetes Mittel zur Motivations- und Erfolgssteigerung betrachten, lehnen andere dieses Instrument ab, da sie befürchten, dass die Qualität der Kundengespräche dadurch negativ beeinflusst werden könnte. Eine allgemeingültige Beurteilung dieses Faktors ist schwierig, da die Wirkungen von der Konzeption und der Ausgestaltung des Anreizsystems abhängig sind.

3.9. Bindungsdauer zurückgewonnener Kunden

Die Frage nach der Dauer der Kundenbindung der zurückgekehrten Kunden stellt sich unabdingbar, wenn man sich mit dem wirtschaftlichen Erfolg eines KRM beschäftigt. Die Vorteilhaftigkeit einer Investition in die Zielgruppe der abgewanderten Kunden hängt nämlich auch davon ab, wie lange diese Kundengruppe dem Unternehmen nach ihrer Rückkehr treu bleibt. Die nachstehende Übersicht (Abb. 12) setzt die Bindungsdauer zurückgewonnener Kunden in Relation mit der durchschnittlichen Bindung des bestehenden Kundenkreises.

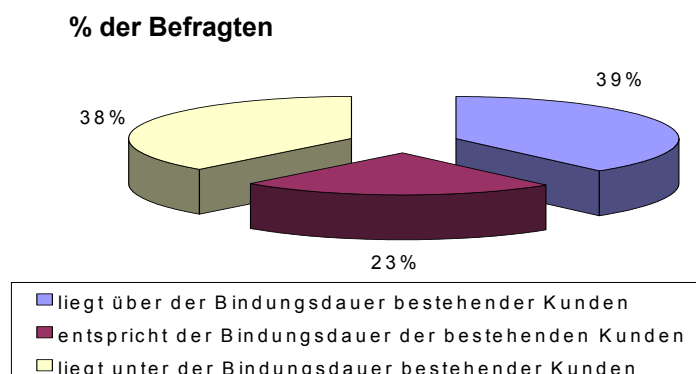


Abb. 12: Bindungsdauer zurückgewonnener Kunden (n=13)

Erstaunlich dabei ist, dass 39% der Befragten verzeichnen, dass die Bindungsdauer der zurückgewonnenen Kunden sogar **höher** ist als die der Stammkunden. Ein möglicher Erklärungsansatz ist, dass der Kunde nach der Rückkehr zum Unternehmen anscheinend zufriedener ist als vorher.¹⁵ Der Zufriedenheitsgrad eines (ehemaligen) Kunden steigt, wenn sich ein Unternehmen kooperativ und kundenorientiert mit dessen Problemen beschäftigt, sich für Versehen entschuldigt und eventuelle Mängel umgehend beseitigt. Auch die kundenindividuellen Anreize zur Rückkehr vermögen das Zufriedenheitsniveau zu erhöhen. Zudem hat der Kunde durch die Rückhol-Gespräche einen wesentlich höheren und aktuelleren Informationsgrad über das Leistungsangebot des Anbieters und dessen besonderen Nutzen als der Durchschnitt der Stammkunden und ist deshalb im Falle der Rückkehr häufig überzeugter als diese.

Interessant ist, dass nahezu jeder vierte zurückgewonnene Kunden eine gleich hohe Kundenbindungsdauer aufweist wie der Durchschnitt der bestehenden Kunden. Bei 38% der Kündiger liegt die Bindungsdauer unter der des bestehenden Kundenstammes. Setzt man dies in Relation zu dem Prozentsatz der Rückkehrer mit einer höheren Bindungsdauer (39%), so lässt sich insgesamt vereinfachend festhalten, dass die Bindungsdauer der zurückgewonnenen Kunden denen der Stammkunden (mindestens) entspricht.

3.10. Kosten der Rückgewinnung

Die durchschnittlichen Kosten für die Rückgewinnung eines Kunden (CPO-Wert, Cost Per Order), die Call Center Agenturen ihren Auftraggebern in Rechnung stellten, schwanken je nach Aufgabenstellung und Branche stark; sie betragen über alle Branchen 105,- DM pro wiedergewonnenen Kunden bzw. Auftrag. Rechnet man grob einen 50%-igen Zuschlag für Preisnachlässe und interne Kosten eines Unternehmens hinzu, so ergibt dies für ein Unternehmen bei der Rückgewinnung durch eine externe Call Center Agentur ein durchschnittlicher CPO-Wert von rund 160,- DM. Dieser Wert ist insofern wenig aussagekräftig, als er zum einen eine breite Streuung aufweist und zum anderen keine Relation zu den CPO-Werten der Neukunden-Akquisition beinhaltet.

Deshalb wurden die Unternehmen in der Studie nach dieser Kostenrelation befragt:

d.h. nach dem Kostenverhältnis zwischen

CPO-Wert der KR (CPO-KR) : CPO-Wert der Neukunden- Akquisition (CPO-NA)
(incl. eventueller Preisnachlässe)

¹⁵ Zum Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung vgl. z.B. Homburg, C., Giering, A., Hentschel, F. (1998), S. 81 ff.

Die Ergebnisse sind überaus bemerkenswert (s. Abb. 13).

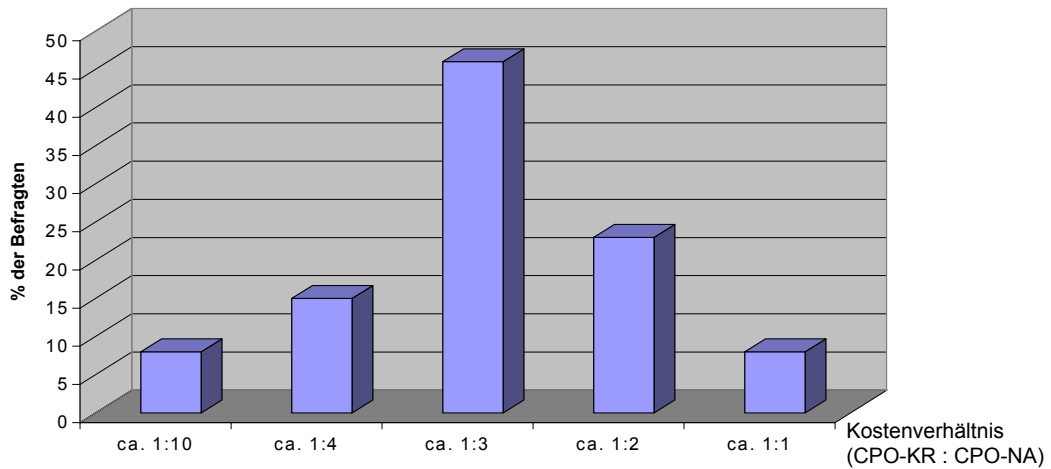


Abb. 13: Kostenverhältnis zwischen Kunden-Rückgewinnung und Neukunden-Akquisition (n=13)

Die Kunden-Rückgewinnung ist deutlich kostengünstiger als die Neukunden-Akquisition!

Bei über 90% der Unternehmen sind die Kosten der Neukunden-Gewinnung doppelt so hoch oder höher als die der KR. Bei rund 70% betragen die Kosten der Rückgewinnung ein Drittel der Kosten der Neukunden-Akquisition.

3.11. Rentabilität des KRM

Erstaunlich viele Unternehmen haben über die Rentabilität von KR-Maßnahmen (noch) keine Informationen (53% der Befragten). Diejenigen, die über Rentabilitäts-Kennzahlen verfügen, berichten jedoch alle von positiven Werten (s. Abb. 14).

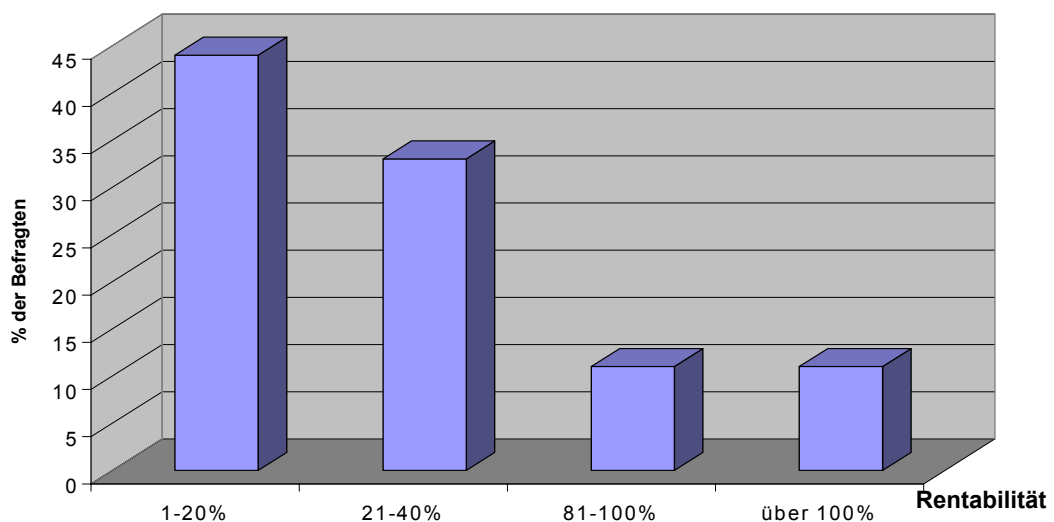


Abb. 14: Rentabilität der Kunden-Rückgewinnung (n=8)

Nach den vorstehenden Ergebnissen über die Kostenrelationen erstaunt es auch nicht besonders, dass eine professionelle KR eine sehr rentable Investition für Unternehmen darstellen kann.

4. Thesen zum Customer Recovery Management

Auf der Grundlage der interessanten Ergebnisse der Studie zum Recovery Management lassen sich die folgenden Thesen aufstellen:

1. Die Kündigungsquoten in der Dienstleistungs-Branche sind beachtlich hoch und werden zukünftig in den meisten der einzelnen Branchen auf diesem Niveau bleiben oder eher noch weiter steigen.
2. Ein professionelles(!) Rückgewinnungs-Management verspricht hohe Erfolgsquoten; bestehende Erfolgsquoten lassen sich durch eine weitere Optimierung des Managements häufig noch steigern.
3. Die Top-Erfolgsfaktoren des Rückgewinnungs-Managements sind:
 - Starke Motivation und hohe (fachliche und kommunikative) Fähigkeiten der Mitarbeiter
 - Ausgereifte Database/ EDV-Unterstützung
 - Richtiges Timing der Rückgewinnungsaktivitäten
 - Schaffung von kundenindividuellen Anreizen zur Rückkehr
 - Genaue Zielkunden-Selektion.
4. Die Bindungsdauer der zurückgewonnenen Kunden ist im Durchschnitt mindestens genau so lang wie die der übrigen Kunden eines Unternehmens.
5. Die Kunden-Rückgewinnung ist deutlich kostengünstiger als die Neukunden-Akquisition. Die Kostenrelation liegt bei 1 : 3. Damit kann folgendes Kostenverhältnis zwischen Neukunden-Akquisition (NA), Kunden-Rückgewinnung (KR) und Kunden-Bindung (KB) pro Kunde postuliert werden: NA : KR : KB = 6 : 3 : 1.¹⁶
6. Investitionen in das KRM sind durchaus rentabel. Return On Investments von 20% und (weit) darüber sind realisierbar und werden heute schon von Unternehmen erzielt.

¹⁶ Die Kostenrelation zwischen der Kunden-Bindung und der Neukunden-Akquisition beträgt durchschnittlich 1 : 6, vgl. z.B. Töpfer, A., Mann, A. (1996), S. 25.

Literaturverzeichnis

- Bruhn, M. Homburg, C. (1998): Kundenbindungsmanagement- Eine Einführung in die theoretische und praktische Problemstellung, in: Bruhn, M., Homburg, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement, Wiesbaden 1998, S. 3 – 35
- Heitmüller, H.-M. (1998): Standortbestimmung und künftige Entwicklungslinien im Bankmarketing, in: Süchting, J., Heitmüller, H.-M. (Hrsg.): Handbuch des Bankmarketing , 3. Aufl., Wiesbaden 1998, S. 595 – 624
- Homburg, C., Schäfer, H. (1999 a): Customer Recovery, Institut IMU, Universität Mannheim 1999
- Homburg, C., Schäfer, H. (1996 b): Ehemalige Kunden systematisch zurückgewinnen, in: FAZ, 15.02.99, S. 29
- Homburg, C., Giering, A., Hentschel, F. (1998): Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, in: Bruhn, M., Homburg, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement, Wiesbaden 1998, S. 81 – 112.
- Keaveney, S. (1995): Customer Switching Behavior in Service Industries, in: Journal of Marketing, Vol. 59 (April 1995), S. 71 – 82
- Meffert, H. (1998): Kundenbindung als Element moderner Wettbewerbsstrategien, in: Bruhn, M., Homburg, C.(Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement, Wiesbaden 1998, S.115 – 133
- o.V. (1999): Ex-Kunden zurückholen, in: Handelsblatt, 10.4.99, S. K 2
- Pool, A., Dahlhoff, D. (1998): Auch zufriedene Kunden werden untreu, in: FAZ, 14.9.1998, S. 37
- Reichheld, F. (1997 a): Der Loyalitäts-Effekt, Frankfurt/M. 1997
- Reichheld, F. (1997 b): Lernen Sie von abtrünnigen Kunden, in: Harvard Business Manager, 2/1997, S. 57 - 68
- Sauerbrey, C., Henning, R. (2000): Kunden-Rückgewinnung, Erfolgreiches Rückgewinnungs-Management für Dienstleister, München 2000
- Sauerbrey, C., Niemeyer, A. (1998): Service-Orientierung der deutschen Versicherungswirtschaft, in: Versicherungswirtschaft, 53. Jg., Heft 11, Juni 1998, S. 762 – 764
- Sauerbrey, C. (1999): Wie Sie verlorene Kunden zurückgewinnen können, in : Winkelmann, P.: Innovatives Außendienst-Management, München u.a. 1999, S. 233 – 235
- Stauss, B. (1998): Kundenbindung durch Beschwerdemanagement, in: Bruhn, M., Homburg, C.(Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement , Wiesbaden 1998, S. 213 - 236
- Stauss, B., Seidel, W. (1998): Beschwerdemanagement, 2. Aufl., München u.a., 1998
- Töpfer, A., Mann, A. (1996): Kundenzufriedenheit als Meßlatte für den Erfolg, in: Töpfer, A. (Hrsg.): Kundenzufriedenheit messen und steigern, Neuwied 1996, S. 25 – 81
- Zollner, G. (1995): Kundennähe in Dienstleistungsunternehmen, Wiesbaden 1995