

Institut für Marktorientierte Unternehmensführung
Universität Mannheim
Postfach 10 34 62

68131 Mannheim

Reihe:
Management Know-how
Nr.: M 039

Institut für Marktorientierte Unternehmensführung

Homburg, Ch./ Schäfer, H.

Customer Recovery

Profitabilität durch systematische
Rückgewinnung von Kunden

Mannheim 1999
ISBN 3-89333-202-2

Professor Dr. Christian Homburg ist Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing I an der Universität Mannheim; Wissenschaftlicher Direktor des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU) an der Universität Mannheim; Vorsitzender des Wissenschaftlichen Beirates der Prof. Homburg & Partner GmbH.

Dipl.-Kfm. Heiko Schäfer ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter am oben genannten Lehrstuhl sowie Projektleiter der Prof. Homburg & Partner GmbH in den Bereichen Strategie, Marktbearbeitung und Kundenorientierung.

Das Institut für Marktorientierte Unternehmensführung

Das **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung** an der Universität Mannheim versteht sich als Forum des Dialogs zwischen Wissenschaft und Praxis. Der wissenschaftlich hohe Standard wird gewährleistet durch die enge Anbindung des IMU an die beiden Lehrstühle für Marketing an der Universität Mannheim, die national wie auch international hohes Ansehen genießen. Die wissenschaftlichen Direktoren des IMU sind

Prof. Dr. Hans H. Bauer und **Prof. Dr. Christian Homburg**.

Das Angebot des IMU umfasst folgende Leistungen:

◆ **Management Know-How**

Das IMU bietet Ihnen Veröffentlichungen, die sich an Manager in Unternehmen richten. Hier werden Themen von hoher Praxisrelevanz kompakt und klar dargestellt sowie Resultate aus der Wissenschaft effizient vermittelt. Diese Veröffentlichungen sind häufig das Resultat anwendungsorientierter Forschungs- und Kooperationsprojekte mit einer Vielzahl von international tätigen Unternehmen.

◆ **Wissenschaftliche Arbeitspapiere**

Die wissenschaftlichen Studien des IMU untersuchen neue Entwicklungen, die für die marktorientierte Unternehmensführung von Bedeutung sind. Hieraus werden praxisrelevante Erkenntnisse abgeleitet und in der Reihe der wissenschaftlichen Arbeitspapiere veröffentlicht. Viele dieser Veröffentlichungen sind inzwischen in renommierten Zeitschriften erschienen und auch auf internationalen Konferenzen (z.B. der American Marketing Association) ausgezeichnet worden.

◆ **Schriftenreihe**

Neben der Publikation wissenschaftlicher Arbeitspapiere gibt das IMU in Zusammenarbeit mit dem Gabler Verlag eine Schriftenreihe heraus, die herausragende wissenschaftliche Erkenntnisse auf dem Gebiet der marktorientierten Unternehmensführung behandelt.

◆ **Anwendungsorientierte Forschung**

Ziel der Forschung des IMU ist es, wissenschaftliche Erkenntnisse zu generieren, die für die marktorientierte Unternehmensführung von Bedeutung sind. Deshalb bietet Ihnen das IMU die Möglichkeit, konkrete Fragestellungen aus Ihrer Unternehmenspraxis heranzutragen, die dann wissenschaftlich fundiert untersucht werden.

Wenn Sie weitere Informationen benötigen oder Fragen haben, wenden Sie sich bitte an das **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim, L5, 1, 68131 Mannheim** (Telefon: 0621 / 181-1755) oder besuchen Sie unsere Internetseite: www.imu-mannheim.de.

In seiner Arbeit wird das IMU durch einen **Partnerkreis** unterstützt. Diesem gehören renommierte Wissenschaftler und Manager in leitenden Positionen an:

Dr. Arno Balzer,
Manager Magazin

BASF AG,
Hans W. Reiners

BSH GmbH,
Matthias Ginthum

Carl Zeiss AG,
Dr. Michael Kaschke

Cognis Deutschland GmbH & Co. KG,
Dr. Antonio Trius

Continental AG,
Heinz-Jürgen Schmidt

Deutsche Bank AG,
Rainer Neske

Deutsche Messe AG,
Ernst Raue

Deutsche Post AG,
Jürgen Gerdes

Deutsche Telekom AG,
Achim Berg

Dresdner Bank AG,
Dr. Stephan-Andreas Kaulvers

Dürr AG,
Ralf W. Dieter

E.On Energie AG,
Dr. Bernhard Reutersberg

EvoBus GmbH,
Wolfgang Presinger

Hans Fahr

Freudenberg & Co. KG,
Jörg Sost

Fuchs Petrolub AG,
Dr. Manfred Fuchs

Grohe Water Technology AG & Co. KG,
N.N.

Stephan M. Heck

Heidelberg Druckmaschinen AG,
Dr. Jürgen Rautert

HeidelbergCement AG,
Andreas Kern

Hoffmann-La Roche AG,
Karl H. Schlingensief

HUGO BOSS AG,
Dr. Bruno Sälzer

IBM Deutschland GmbH,
Johann Weihen

IWKA AG,
N.N.

K + S AG,
Dr. Ralf Bethke

KARSTADT Warenhaus AG,
Prof. Dr. Helmut Merkel

Prof. Dr. Dr. h.c. Richard Köhler,
Universität zu Köln

Körber PaperLink GmbH,
Martin Weickenmeier

Monitor Company,
Dr. Thomas Herp

Nestlé Deutschland AG,
Christophe Beck

Pfizer Pharma GmbH,
Jürgen Braun

Dr. Volker Pfahlert,
Roche Diagnostics GmbH

Thomas Pflug

Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG,
Hans Riedel

Procter & Gamble GmbH,
Willi Schwerdtle

Dr. h.c. Holger Reichardt

Robert Bosch GmbH,
Uwe Raschke

Roche Diagnostics GmbH,
Dr. Manfred Baier

Rudolf Wild GmbH & Co. KG,
Dr. Eugen Zeller

RWE Energy AG,
Dr. Andreas Radmacher

Thomas Sattelberger,
Continental AG

SAP Deutschland AG & Co. KG
Joachim Müller

St. Gobain Deutsche Glass GmbH
Udo H. Brandt

Dr. Dieter Thomaschewski

TRUMPF GmbH & Co. KG,
Dr. Mathias Kammüller

VDMA e.V.,
Dr. Hannes Hesse

Voith AG,
Dr. Helmut Kormann

- M103 Bauer, H. H. / Reichardt, T. / Tränka, E.: Mehrwertorientierte Gestaltung von Mobile Ticketing. Eine empirische Untersuchung von Nutzeranforderungen, 2006
- M102 Jensen, O. / Wellstein, B.: Organisation des Produktmanagements: State-of-Practice und Trends in verschiedenen Branchen, 2005
- M101 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Hammerschmidt, M.: Konsumentenexpertise und die Effizienz von Kaufentscheidungen. Lohnt es sich für Unternehmen, gute Produkte anzubieten?, 2005
- M100 Bauer, H. H. / Donnevert, T. / Hammerschmidt, M.: Lohnt sich eine segmentspezifische Gestaltung von Websites? Eine Integration von Usernutzen- und Userwert- Segmentierung, 2005
- M099 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Exler, S.: Alternativen zum Rabatt: Wie viel Wertschätzung erzielen Promotions im Automobilhandel? Ein methodischer Ansatz zur Vermeidung der Rabattschneise, 2005
- M098 Homburg, Ch. / Schenkel, B.: Planning Excellence: Wegweiser zum professionellen Umgang der Marketing- und Vertriebsplanung, 2005
- M097 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Schuppar, B.: Preismanagement im B2B-Bereich: Was Pricing Profis anders machen, 2005
- M096 Bauer, H. H. / Lippert, I. / Reichardt, T. / Neumann, M. M.: Effective Mobile Marketing - Eine empirische Untersuchung, 2005
- M095 Beutin, N. / Grozdanovic, M.: Professionelles Händlermanagement. Ausgestaltung und Erfolgsfaktoren im Business-to-Business Bereich, 2005
- M094 Beutin, N. / Hahn, F.: Die Marktbearbeitung in der Automobilzulieferindustrie: Strategien, Erfolgsfaktoren und Fallstricke, 2004
- M093 Beutin, N. / Fürst, A. / Häßner, G.: Vertriebsprofessionalität in der deutschen Gaswirtschaft: State of Practice und Erfolgsfaktoren, 2004
- M092 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Strecker, T.: Die Attraktivität von Handelsmarken-Käufern - Eine empirische Analyse und strategische Empfehlungen zur Vermarktung von Handelsmarken, 2004
- M091 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Internationale Marktbearbeitung und internationale Unternehmensführung: Zwölf Thesen, 2004
- M090 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Schuppar, B.: Pricing Excellence – Wegweiser für ein professionelles Preismanagement, 2004
- M089 Jensen, O. / Kuhn, J.: Vertriebskanalmanagement im Privatkundengeschäft von Banken, 2004
- M088 Bauer, Hans H.: Nutzenorientierte Markenführung im Internet, 2004
- M087 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Haber, T. E.: Effective Sales Promotion, 2004
- M086 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Klarmann, M.: Zusammenarbeit von Marketing und Vertrieb. Eine vernachlässigte Schnittstelle, 2004
- M085 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Key-Account-Management-Excellence. Die wichtigsten Kundenbeziehungen systematisch gestalten, 2004
- M084 Homburg, Ch. / Bucerius, M.: Marktorientierte Post Merger Integration. Leitfaden und empirische Ergebnisse, 2003
- M083 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M. / Hallbauer, A.: Das Employee Portal als Instrument des internen Marketing. Analyse der Kosten und Benefits, 2003
- M082 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M.: Marketing für elektronische Marktplätze. Kundenakquisition – Kundenbindung – Beziehungsmarketing, 2003
- M081 Homburg, Ch. / Kühlborn, S.: Der erfolgreiche Weg zum Systemanbieter. Strategische Neuausrichtung von Industriegüterunternehmen, 2003
- M080 Homburg, Ch. / Fürst, A.: Beschwerdemanagement in Deutschland. Eine branchenübergreifende Erhebung des State of Practice, 2003
- M079 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Wagner, S.: Event-Marketing. Handlungsempfehlungen zur erfolgreichen Gestaltung von Events auf Basis der Werthaltungen von Eventbesuchern, 2003
- M078 Beutin, N. / Kühlborn, S. / Daniel, M.: Marketing und Vertrieb im deutschen Maschinenbau. Bestandsaufnahme und Erfolgsfaktoren, 2003
- M077 Beutin, N. / Fürst, A. / Finkel, B.: Kundenorientierung im deutschen Automobilhandel. State of Practice und Erfolgsfaktoren, 2003
- M076 Koschate, N. / Lüers, T. / Fuchs, M.: Shareholder value-orientiertes Preismanagement. Durch effektives Preismanagement den Unternehmenswert steigern, 2003
- M075 Homburg, Ch. / Richter, M.: Branding Excellence. Wegweiser für professionelles Markenmanagement, 2003
- M074 Beutin, N. / Scholl, M. / Fürst, A.: Marktorientierte Vertriebs-Reorganisation von Energieversorgungsunternehmen, 2003
- M073 Homburg, Ch. / Fürst, A.: Complaint Management Excellence. Leitfaden für professionelles Beschwerdemanagement, 2003
- M072 Bauer, H. H. / Grether, M. / Pudenz, C.: Internetbasierte Ermittlung von Preisbereitschaften, 2002
- M071 Bauer, H. H. / Grether, M. / Huck, C. / Juszczyk, L.: mCommerce in der Tourismusindustrie. Potenziale, Risiken und rechtliche Rahmenbedingungen, 2002
- M070 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Dünnhaupt, L.: Der Einzug von Coupons in Deutschland. Formen, Eigenschaften und Nutzungsabsicht der Konsumenten, 2002
- M069 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Werbick, S.: Erfolgsfaktoren von Investmentfonds aus Nachfragersicht, 2002

- M068 Bauer, H. H. / Görtz, G.: Collaborative Planning, Forecasting, and Replenishment (CPFR). Rahmenbedingungen, Vorgehen und Aussichten, 2002
- M067 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Brugger, N.: Die Distribution von Versicherungsdienstleistungen über das Internet. Handlungsempfehlungen für einen erfolgreichen Internetauftritt von Versicherungen, 2002
- M066 Bauer, H. H. / Grether, M. / Richter, T.: Customer Relationship Management in der öffentlichen Verwaltung, 2002
- M065 Homburg, Ch. / Schäfer, H. / Beutin, N.: Sales Excellence. Systematisches Vertriebsmanagement als Schlüssel zum Unternehmenserfolg, 2002
- M064 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M.: Finanzportale im Internet. Geschäftsmodell, Kundenbindungspotenziale und Qualitätsanforderungen, 2001
- M063 Beutin, N. / Paul, A. / Schröder, N.: Marketing in Energieversorgungsunternehmen. Instrumente und Erfolgsfaktoren in Zeiten der Deregulierung; 2001
- M062 Bauer, H. H. / Grether, M. / Baumann, S.: Die Potentiale von e-business in der Wertschöpfungskette, 2001
- M061 Schäfer, H. / Sieben, F. / Schmeken, G. / Kunz, W.: E-Strategy. Vom „Internet-Chaos“ zur strategischen Orientierung, 2001
- M060 Homburg, Ch. / Schäfer, H.: Profitabilität durch Cross-Selling. Kundenpotentiale professionell erschließen, 2001
- M059 Bauer, H. H. / Meeder, U. / Jordan, J.: Ausgewählte Instrumente des Werbecontrolling, 2000
- M058 Bauer, H. H. / Wölfer, H.: Möglichkeiten und Grenzen der Online-Marktforschung, 2001
- M057 Bauer, H. H. / Meeder, U.: Verfahren der Werbewirkungsmessung. Ein Vergleich der Angebote kommerzieller Institute, 2000
- M056 Bauer, H. H. / Jensen, S. / Klaiber, F.: Die Images der zehn beliebtesten Reiseländer der Deutschen, 2000
- M055 Bauer, H. H. / Fischer, M. / Pfahler, V.: Wieviel Wert schaffen Late Mover Produkte in der Pharmaindustrie?, 2000
- M054 Bauer, H. H. / Fischer, M.: Line Extensions erfolgreich managen. Welche Faktoren sind kritisch?, 2000
- M053 Bauer, H.H. / Roscher, R.: Gesundheitsökonomische Evaluation als Instrument des Pharmamarketings am Beispiel von Diagnostika, 2000
- M052 Homburg, Ch. / Sieben, F.: Customer Relationship Management. Strategische Ausrichtung statt IT-getriebenem Aktivismus, 2000
- M051 Homburg, Ch. / Lucas, M. / Bucerius M.: Kundenbindung bei Fusionen und Akquisitionen. Gefahren und Erfolgsfaktoren, 2000
- M050 Homburg, Ch. / Günther, C. / Faßnacht, M.: Wenn Industrieunternehmen zu Dienstleistern werden. Lernen von den Besten, 2000
- M049 Homburg, Ch. / Beutin, N.: Value-Based Marketing. Die Ausrichtung der Marktbearbeitung am Kundennutzen, 2000
- M048 Homburg Ch. / Stock R.: Kundenorientierte Mitarbeiter. Ein neuer Ansatz für Führungskräfte, 2000
- M047 Bauer, H. H.: Megatrends in Handel und Distribution als Herausforderung für das Vertriebsmanagement, 2000
- M046 Bauer, H. H. / Grether, M. / Brüsewitz, K.: Der Einsatz des Internet zur Vertriebsunterstützung im Automobilhandel, 2000
- M045 Bauer, H. H. / Leach, M. / Sandner, E.: Personalakquisition im Zeitalter des Internet. Surviving the Online War for Talent, 2000
- M044 Homburg, Ch. / Schneider, J.: Partnerschaft oder Konfrontation? Die Beziehung zwischen Industriegüterherstellern und Handel, 2000
- M043 Homburg, Ch. / Pflesser, Ch.: „Symbolisches Management“ als Schlüssel zur Marktorientierung. Neue Erkenntnisse zur Unternehmenskultur, 1999
- M042 Homburg, Ch. / Werner, H.: Kundenverständnis über die Kundenzufriedenheit hinaus. Der Ansatz des Strategic Customer Review (SCR), 1999
- M041 Homburg, Ch. / Schnurr, P.: Was ist Kundenwert ?, 1999
- M040 Bauer, H. H. / Hardock, P. / Bartolitsch, K. / Bluhm, M.: Die Bedeutung von Factory Outlets aus der Sicht von Herstellern und Kunden, 1999
- M039 Homburg, Ch. / Schäfer, H.: Customer Recovery. Profitabilität durch systematische Rückgewinnung von Kunden, 1999
- M038 Bauer, H. H.: Electronic Commerce. Stand, Chancen und Probleme, 1998
- M037 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Kundenorientierte Vergütungssysteme. Empirische Erkenntnisse und Managementempfehlungen, 1998
- M036 Bauer, H. H.: Auswirkungen der Einführung des Euro auf das Marketing, 1998
- M035 Homburg, Ch. / Gruner, K. / Hocke, G.: Neue Wege in Marketing und Vertrieb. Prozessoptimierung, Organisationsgestaltung, Kundenorientierung, 1997
- M034 Faßnacht, M.: Management von Dienstleistungen im Einzelhandel, 1997
- M033 Homburg, Ch. / Werner, H.: Schnelle und kundenorientierte Innovation. Die Methode FCD (Fast Concept Development), 1997
- M032 Homburg, Ch. / Werner, H.: Effektives Management der Kundenorientierung. Das CUSTOR (Customer Orientation)-System als Wegweiser, 1997
- M031 Bauer, H. H. / Huber, F.: Der Wert der Marke, 1997

Weitere Arbeitspapiere finden Sie auf unserer Internet-Seite: www.imu-mannheim.de

Inhaltsverzeichnis

1. Kundenwiedergewinnung – das ungeliebte Stiefkind des Relationship Marketing	1
2. Prozeßstufen und Instrumente des CRP	4
2.1. Identifikation verlorener Kunden	5
2.2. Analysephase	7
2.3. Problembehebung	11
2.4. Einleitung von Rückgewinnungsmaßnahmen	13
2.5. Nachbetreuung der zurückgewonnenen Kunden	14
3. CRP als Herausforderung für Kultur, Strukturen und Systeme im Unternehmen	14
4. CRP - eine lohnende Investition	18
5. Zusammenfassung und Management-Empfehlungen	21
6. Literatur	24

Überblick

Nach Neukundenakquisition und Kundenbindung werden Unternehmen die Kundenrückgewinnung zur dritten Säule eines professionell ausbalancierten Kundenmanagement-Systems machen. Nur wenige Unternehmen haben diese Quelle von Wettbewerbsvorteilen bisher erkannt und systematisch erschlossen. Diese Zurückhaltung vieler Unternehmen liegt v.a. in organisatorischen und kulturellen Barrieren sowie in der mangelnden Methodenkenntnis begründet. Die in diesem Beitrag dargestellte Methode des *Customer Recovery Programs* bietet mit dem fünfstufigen CRP-Prozeß und den prozeßübergreifenden Maßnahmen Lösungsmöglichkeiten für beide Problemfelder.

Für innovative Unternehmen, die bereits Customer Recovery Programme praktiziert haben, waren diese selbst bei semi-professioneller Durchführung höchst rentabel. Eine Untersuchung ergab Renditen, die je nach Branche zwischen 40 und 100 Prozent variierten. Zur Gewährleistung des CRP-Erfolgs werden schließlich grundlegende Erfolgsfaktoren abgeleitet.

1. Kundenwiedergewinnung – das ungeliebte Stiefkind des Relationship Marketing

Eine grundsätzliche Entscheidung im Rahmen der Marktbearbeitung eines Unternehmens liegt darin, die verfügbaren Ressourcen auf die Neukundengewinnung bzw. die Pflege existierender Geschäftsbeziehungen aufzuteilen (Abbildung 1).

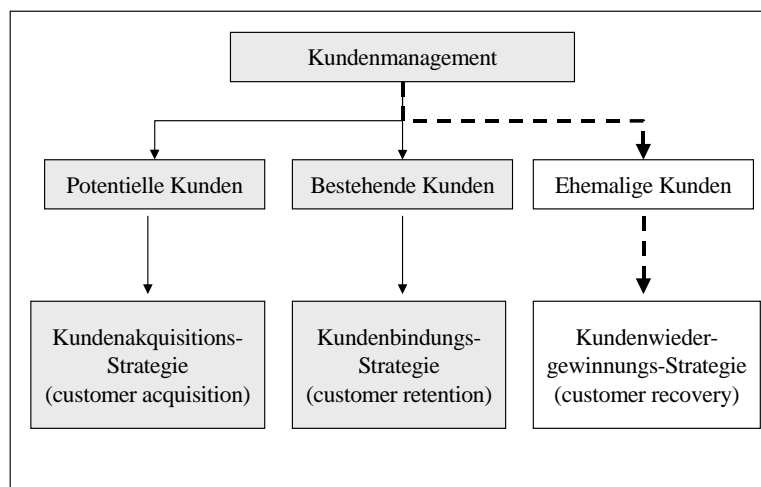


Abbildung 1: Ansatzpunkte des Kundenmanagements

Traditionell lag der Fokus des Kundenmanagements auf den stark umsatz- und wachstumsorientierten Strategien der Neukundenakquisition. Die Gewinnung neuer Kunden ist aber häufig extrem aufwendig und im Vergleich zur Bearbeitung des bestehenden Kundenstammes sogar weniger profitabel. So haben Studien ergeben, daß die Bindung eines bestehenden Kunden bis zu sechs mal profitabler ist als die Akquisition eines neuen Kunden (Hart/Heskett/Sasser 1997). Da zudem die Umsatz- und Ertragspotentiale vorhandener Geschäftsbeziehungen oft noch längst nicht ausgeschöpft sind, haben Unternehmen sich in den letzten Jahren stärker auf die Erhaltung und Intensivierung dieser Geschäftsbeziehungen konzentriert. Vokabeln wie „Kundenbindungsmanagement“ und „Relationship Marketing“ haben Hochkonjunktur.

Diese Neuorientierung ist ohne Zweifel betriebswirtschaftlich sinnvoll: Dauerhafte, auf Kundenzufriedenheit basierende Geschäftsbeziehungen sind ein zentraler Schlüssel zu

einer wirtschaftlichen Marktbearbeitung. Umgekehrt gibt es wahrscheinlich keinen größeren Kostentreiber im Rahmen der Marktbearbeitung als eine hohe Kundenfluktuation. Die Rentabilität des Kundenbindungsmanagements liegt darin begründet, daß mit zunehmender Dauer der Geschäftsbeziehung die Profitabilität des Kunden steigt, z.B. durch

- höhere Preisbereitschaft,
- Wiederholungs- und Folgekäufe,
- Cross Selling oder
- durch sinkende Transaktionskosten.

Allerdings beobachtet man in sehr vielen Unternehmen eine starke Vernachlässigung von *ehemaligen Kunden*. Gezielte Aktivitäten zur Rückgewinnung von Kunden unterbleiben nahezu flächendeckend, obwohl derartige Maßnahmen als äußerst rentabel bezeichnet werden können. So werden im Zusammenhang mit Kundenwiedergewinnungsmaßnahmen bei British Airways Renditen von bis zu 200 Prozent genannt (Heskett/Sasser/Schlesinger 1997).

Die Attraktivität der Zielgruppe verlorener Kunden resultiert daraus, daß viele ehemalige Kunden für lange Zeit auch treue und zufriedene Kunden des Unternehmens waren und so durchaus nicht nur über einen negativen Erfahrungsschatz verfügen. Oftmals wird eine Geschäftsbeziehung auch nur wegen eines akuten Problems beendet. Daher verfügt das Unternehmen auch bei vielen verlorenen Kunden über einen gewissen Goodwill.

Darüber hinaus entwickeln verlorene Kunden *nach einer Rückgewinnung* sogar ein weitaus stärkeres Vertrauen und eine stärkere Loyalität zum Anbieter als permanent treue Abnehmer (vgl. Abbildung 2). Nach der Wiedergewinnung steigt ihre Profitabilität vor allem durch

- die Ausdehnung der Geschäftsbeziehung auf Basis des gestärkten Commitments und
- die erhöhte Weiterempfehlungsbereitschaft.

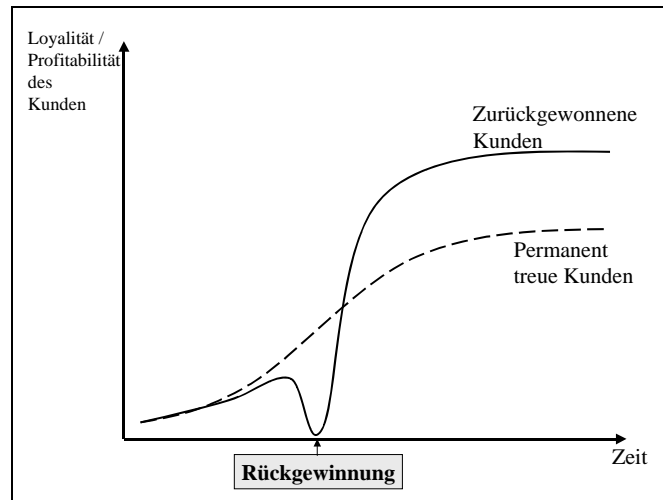


Abbildung 2: Entwicklung der Loyalität und Profitabilität für permanent treue und zurückgewonnene Kunden

Worin liegt die bisherige systematische Vernachlässigung der Kundenrückgewinnung begründet? Unsere Untersuchungen zeigen, daß hierfür im wesentlichen zwei Ursachen existieren:

1. ein methodisches Problem und
2. ein kulturelles Problem.

Das *methodische Problem* liegt darin, daß Instrumente zur systematischen Rückgewinnung von Kunden in vielen Unternehmen nicht bekannt sind. Das *kulturelle Problem* liegt darin, daß in vielen Unternehmen die Kultur eine systematische Kundenrückgewinnung nicht unterstützt.

Die Beschäftigung mit Kundenwiedergewinnung bedeutet, sich mit etwas Unangenehmem auseinanderzusetzen. Sie zwingt Unternehmen, Fehler und Schwächen einzugestehen, die zur Abwanderung der Kunden geführt haben. Eine Kultur mit Fehlertoleranz widerspricht allerdings den heute vorherrschenden erfolgsfokussierten und perfektionistischen Managementmoden. Damit liegt auf der Hand, daß eine zentrale Voraussetzung für Kundenrückgewinnung, bei der es ja letztlich um Fehlerbehebung geht, nicht gegeben ist, nämlich die Bereitschaft Fehler in erster Linie als Impulse für Verbesserungen zu sehen.

Vor diesem Hintergrund wurde am Institut für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU) unter dem Titel *Customer Recovery Program (CRP)* eine Methode entwickelt, mit der die systematische Rückgewinnung von Kunden betrieben werden kann. Der Ansatz umfaßt zwei Komponenten, von denen sich eine auf das erwähnte methodische Problem und die zweite auf das kulturelle Problem bezieht.

1. Zur Lösung des methodischen Problems wurde ein durch externe Fachkompetenz zu begleitender mehrstufiger *Prozeß* konzipiert, in dem zur Kundenwiedergewinnung geeignete *Instrumente* zur Anwendung kommen.
2. Prozeßvorbereitend und -begleitend muß eine fundamentale Veränderung der *Unternehmenskultur* und eine Anpassung von *Strukturen und Systemen* im Unternehmen stattfinden.

Die folgenden Abschnitte beschreiben jedes dieser Elemente und illustrieren einzelne Prozeßschritte und -instrumente anhand von Praxisbeispielen, bevor auf die prozeßübergreifenden Aspekte eingegangen wird. Zum Abschluß dieses Beitrages werden identifizierte Erfolgsfaktoren für die Implementierung eines CRP noch einmal zusammengefaßt.

2. Prozeßstufen und Instrumente des CRP

Für die Strukturierung und Durchführung eines CRP-Prozesses hat sich in der Praxis ein fünfstufiges Schema bewährt (vgl. Abbildung 3). In jedem Prozeßschritt kommen dabei unterschiedliche Instrumente zur Anwendung, die in den folgenden Absätzen näher erläutert werden.

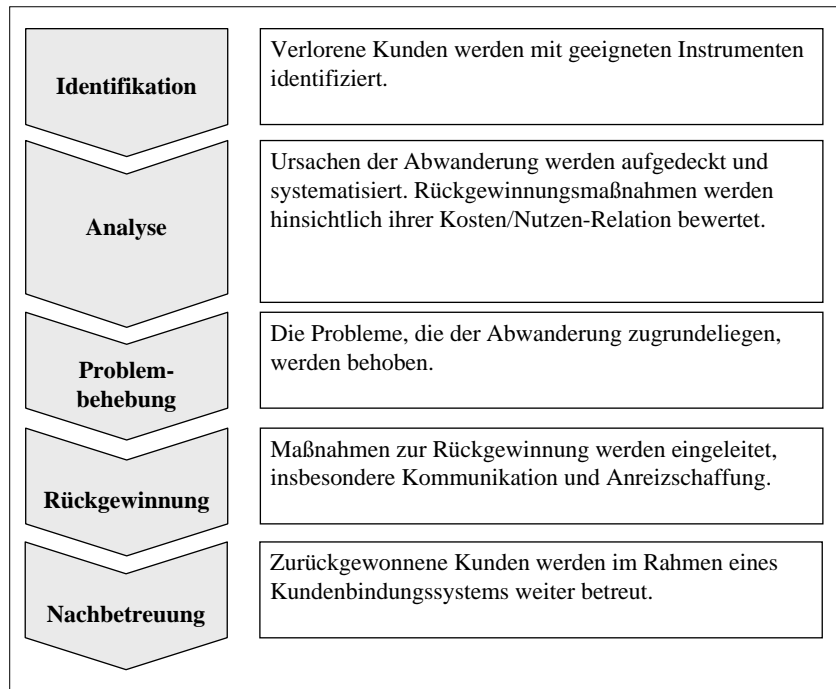


Abbildung 3: Ablauf eines Customer Recovery Programs

2.1. Identifikation verlorener Kunden

Zu Beginn eines CRP muß Klarheit darüber geschaffen werden, unter welchen Bedingungen vom „Verlust“ eines Kunden die Rede sein kann. Hierbei sind insbesondere drei Aspekte zu berücksichtigen:

1. *Es sollten nur echte „Abwanderer“ betrachtet werden, die zumindest noch einen latenten Bedarf nach der Unternehmensleistung haben. Nicht von Interesse sind Kunden, die die Nutzung des Leistungsangebots aus unbeeinflussbaren Gründen eingestellt haben.*

Ein ehemaliger Kfz-Versicherungsnehmer, der aus Altersgründen auf sein Auto verzichten muß, gehört sicherlich nicht zur Zielgruppe eines CRP. Allerdings sollte ein Unternehmen es sich nicht zu leicht machen, einen Grund für den Verlust eines Kunden als extern vorgegeben und nicht beeinflussbar einzustufen. Kündigt beispielsweise ein

Kunde seine Tageszeitung und wird nicht Abonnent einer neuen Tageszeitung, so könnte man argumentieren, daß dieser Kunde beschlossen hat, das Leistungsangebot einer Tageszeitung nicht mehr zu benutzen - eine persönliche Entscheidung, die das Unternehmen nicht beeinflussen kann.

Hierbei wird jedoch vernachlässigt, daß der Kunde die Bedürfnisse, die bisher die Tageszeitung befriedigt hat, nun auf anderem Wege abdeckt. Lokale Fernseh- und Radiosender sind nur einige Beispiele dafür. In dieser Betrachtung wurde der Kunde doch an den Wettbewerb verloren - und zwar an einen Wettbewerb, der ähnliche Bedürfnisse mit anderen Produkten/Technologien befriedigt. Entscheidend bei der Identifizierung eines Abwanderers ist also, welche Bedürfnisse das Unternehmen bisher beim Kunden befriedigt hat und ob der Kunde diese Bedürfnisse nun auf anderem Wege befriedigt.

2. Der „Verlust“ eines Kunden setzt nicht den hundertprozentigen Abbruch der Geschäftsbeziehung voraus.

Ein Bankkunde hat z.B. häufig mehrere Konten für verschiedene Verwendungszwecke. Ist ein gewisses Vermögen gegeben, so steht für den Kunden häufig die Geldanlage als Kern der Geschäftsbeziehung im Mittelpunkt des Interesses. Entzieht der Kunde nun seiner Bank im Anlagebereich das Vertrauen und legt das Geld bei einer anderen Bank an, so ist er im wesentlichen ein verlorener Kunde. Dies gilt auch, obwohl er möglicherweise bei der ursprünglichen Bank nach wie vor ein Sparkonto mit einem marginalen Geldbetrag hat. In diesem Fall „stirbt“ die Geschäftsbeziehung nicht, sondern „schläft“ gewissermaßen langsam ein.

Da also nicht der vollständige Abbruch der Geschäftsbeziehung entscheidend ist, sollte man ein kritisches Niveau definieren, bei dessen Unterschreitung man von Kundenverlust spricht. Ein wichtiges Kriterium ist der „Share of Customer“, der Anteil am relevanten Bedarf des Kunden, den ein Unternehmen befriedigt.

- 3. Im Rahmen einer groben Potentialbetrachtung sind vor Beginn genauerer Analysen die Kunden zu identifizieren, bei denen sich die Anwendung des CRP-Ansatzes überhaupt rechnen kann.*

In den meisten Anwendungsfällen konstatiert man, daß ein Teil der verlorenen Kunden so potentialschwach ist, daß auf sie ausgerichtete CRP-Aktivitäten unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten nicht sinnvoll sein können. Nehmen wir an, auf Basis vergangenheitsorientierter Daten wird für einen verlorenen Firmenkunden festgestellt, daß er für das Unternehmen nicht profitabel war. Darüber hinaus sei offensichtlich, daß sich seine geschäftliche Situation aufgrund starken Preisdrucks auf seinen Absatzmärkten nicht bessern wird. In einem solchen Fall ist eine Investition in die Rückgewinnung des Kunden abzulehnen, da er sich auch mittelfristig nicht in einen profitablen Kunden verwandeln wird. Derartig offensichtliche Verlustkunden werden in der Identifikationsphase des CRP-Prozesses daher von der weiteren Analyse ausgeschlossen.

2.2. Analysephase

Die zweite Stufe im CRP-Prozeß dient der Beantwortung von zwei wesentlichen Fragen:

1. Welches sind die wichtigsten Gründe für die Kundenabwanderung?
2. Bei welchen Kunden lohnt sich – unter Berücksichtigung ihrer spezifischen Abwanderungsgründe - die Einleitung welcher Wiedergewinnungsmaßnahmen?

Die Beantwortung der ersten Frage ist im wesentlichen eine Marktforschungsaufgabe. Allerdings sind die traditionellen Methoden der Datenerhebung (wie z.B. die schriftliche Befragung) hier nicht geeignet. Am leistungsstärksten ist ein persönliches

Gespräch unter Verwendung der sogenannten „Root Cause“-Analyse. Im Rahmen dieser speziellen Fragetechnik werden ehemalige Kunden einzeln interviewt. Gezieltes, mehrstufiges Hinterfragen zeigt in aller Regel, daß die zuerst genannten Probleme häufig nicht die wahren Gründe für die Abwanderung darstellen. Darüber hinaus zeigt alle Erfahrung, daß derartige Analysen nur von neutralen Drittpersonen oder Drittinstitutionen valide durchgeführt werden können. Am Beispiel einer Bank kann diese Frage-Antwort-Interaktion verdeutlicht werden (vgl. Abbildung 4).

Wie lange waren Sie Kunde der XY-Bank?

Kunde: Über 12 Jahre.

Warum haben Sie Ihr Konto gekündigt und sind zur Bank AB gegangen?

Kunde: AB war gleich um die Ecke und hat außerdem höhere Zinsen geboten.

Waren diese Zinsen schon seit längerem höher als bei XY?

Kunde: Weiß ich nicht genau. Das ist mir erst kürzlich aufgefallen.

Warum ist es Ihnen aufgefallen ?

Kunde: Ich war verärgert über XY und sah dann diese AB-Anzeige in der Zeitung.

Warum waren sie über XY verärgert?

Kunde: Weil man mir keine Kreditkarte geben wollte.

Wurde Ihr Kreditkartenantrag schon einmal abgelehnt ?

Kunde: Ja, schon öfter. Aber diesmal wurde ich zuerst in einem Brief als „besonderer Kunde“ angesprochen und danach trotzdem mit einem Standardbrief abgelehnt.

Abbildung 4: Beispiel eines „Root-Cause“-Interviews (in Anlehnung an Reichheld 1996)

Die aufgedeckten Abwanderungsgründe werden zunächst klassifiziert. Im allgemeinen erfolgt hierbei eine Trennung in:

1. *einzelfallbezogene Gründe* und
2. *systematisch auftretende Gründe*.

Zwei Beispiele illustrieren die Bedeutung dieser Trennung:

1. Langjährige treue Kunden eines Bekleidungshauses gaben in einem Fall an, sie wären bei einem einzigen Einkauf derart unfreundlich behandelt worden, daß sie sich entschlossen, nie wieder in diesem Haus zu kaufen. Dieser eine Vorfall führte also dazu, daß die Geschäftsbeziehung abgebrochen wurde.
2. In einem anderen Fall fand ein Hersteller von HiFi-Anlagen heraus, daß viele Einzelhändler seine Produkte aus den Regalen nahmen, weil sie sich durch den technischen Kundendienst des Anbieters nicht genügend unterstützt sahen. Gleichwohl hatten die Händler dieses Problem auf Händlerforen bereits mehrmals angesprochen. Hier wurde ein systematisches Defizit im Support des Herstellers übersehen.

Der zweiten Fragestellung der Analysephase – welche Maßnahmen bei welchen Kunden rentabel sein können – nähert man sich in zwei Schritten. Zunächst empfiehlt es sich, auf Basis einer *Portfolioanalyse* grundsätzliche Aussagen über die Ressourcenallokation im Rahmen des CRP abzuleiten. Mit Hilfe des Wiedergewinnungsportfolios wird die Position der verlorenen Kunden – ähnlich den strategischen Geschäftseinheiten in den bekannten Produkt-Markt-Portfolios – in einem zweidimensionalen Raum abgebildet (vgl. Abbildung 5).

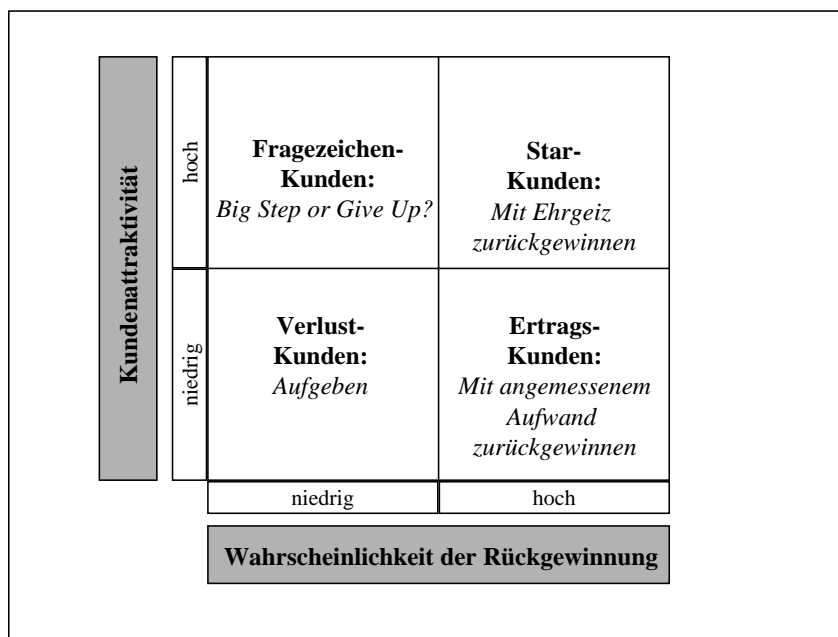


Abbildung 5: Kundenwiedergewinnungsportfolio (in Anlehnung an Homburg/Werner 1998)

Während die vertikale Dimension die Attraktivität der Kunden charakterisiert, beschreibt die horizontale Dimension die Wahrscheinlichkeit, mit der das Unternehmen die Kunden wiedergewinnen wird. Zur Operationalisierung der Dimensionen ist man in diesem Schritt noch auf relativ grobe Schätzungen angewiesen. Die zentralen Parameter zur Bewertung der Kundenattraktivität sind z.B.

- die im Fall der Rückgewinnung erzielte Umsatzhöhe sowie
- die Dauer der Geschäftsbeziehung im Fall der Rückgewinnung.

Die Normstrategien, die für die verschiedenen Quadranten des Portfolios existieren, geben grobe Anhaltspunkte für die Priorität und Verfahrensweise, mit der einzelne Kunden(gruppen) im weiteren Verlauf des CRP zu behandeln sind.

Nach dieser allgemeinen Betrachtung ist eine *Kosten/Nutzen-Beurteilung auf kundenindividueller Ebene* durchzuführen. Im Idealfall sind im Unternehmen ausreichend detaillierte Daten über jeden Kunden verfügbar, so daß sich für die Wiedergewinnung eines Kunden eine Renditekennziffer, der sogenannte „Return on Customer Recovery“ (RoCR), ermitteln läßt. Ähnlich den bekannten Methoden der dynamischen Investitionsrechnung (wie z.B. die Kapitalwert-Methode) erlaubt der

RoCR differenzierte Aussagen über die Vorteilhaftigkeit von Investitionen in die Rückgewinnung einzelner Kunden. Ein Schema zur Berechnung dieser komplexen Kennziffer wird in Abschnitt 4 noch ausführlicher dargestellt.

2.3. Problembehebung

Im Anschluß an die Analyse beginnt die Umsetzung der Kundenrückgewinnung, die mit der Phase der Problembehebung beginnt. Obwohl in dieser Phase auch einzelfallbezogene Probleme, die Schlüsselkunden betreffen, angegangen werden können, stehen die als systematisch identifizierten Abwanderungsursachen im Mittelpunkt. Diese systematischen Gründe werden mit ihrer Frequenz gewichtet, so daß sich eine nach Prioritäten gegliederte Auflistung abzustellender Mängel ergibt. Tabelle 1 gibt eine Übersicht über bedeutende, für den Dienstleistungssektor typische Probleme.

Art der Problems	Häufigkeit der Nennung
Mängel in der Unternehmensleistung/Produkt <ul style="list-style-type: none"> • Fehler in der Leistung (ohne Schadensfolge/mit Schadensfolge) • Abrechnungsfehler 	44%
Interaktionsprobleme zwischen Kunde und Mitarbeiter <ul style="list-style-type: none"> • Mangelndes Interesse für Kundenbedürfnisse • Unhöflichkeit/Unaufmerksamkeit • Mangelnde Kompetenz 	34%
Preisbezogene Probleme <ul style="list-style-type: none"> • Zu hoher Preis • Mangelhaft kommunizierte Preiserhöhung • Undurchsichtiges/„unfares“ Preisgefüge 	30%
Unannehmlichkeiten/Wartezeiten <ul style="list-style-type: none"> • Anreise zum Anbieter • Wartezeit auf Bedienung/Bestellung • Wartezeit auf Produkt 	21%
Reaktion auf Probleme/Beschwerden <ul style="list-style-type: none"> • Ablehnende Reaktion • Keine Reaktion • Widerwillige Reaktion 	17%
Ethische Probleme <ul style="list-style-type: none"> • Unehrlisches Verhalten von Mitarbeitern • Einschüchterung des Kunden • Unsichere/ungesunde Verfahren der Leistungserstellung • Interessenkonflikte zwischen Kunde und Anbieter 	7%

Tabelle 1: Bedeutende Abwanderungsursachen im Dienstleistungssektor (vgl. Keaveney 1995)

Welche Probleme im einzelnen anzugehen sind, ist zweifelsohne unternehmensspezifisch. Darüberhinaus gibt es deutliche Unterschiede zwischen Firmen- und Privatkundengeschäft. Unserer Erfahrung nach lassen sich jedoch einige grundsätzliche Problemfelder nennen:

1. Mangelhafte Kommunikation mit den Kunden:

Fehlende oder verspätete Informationsweitergabe an den Kunden und die Informationsweitergabe in einer nicht angemessenen Form sind nur einige der Ausprägungen dieses Problems. Im Privatkundenbereich hängt dies häufig mit Mängeln in der Kundendatenbank zusammen. Fehlerhafte Informationen über den einzelnen Kunden können sich z.B. vom Namen bis zu falsch hinterlegten Konditionen erstrecken. Auch sollte man sich in diesem Zusammenhang die Frage stellen, für welche Art von Informationen ein Standardbrief wirklich die richtige Form der Ansprache ist.

2. Probleme im zwischenmenschlich-emotionalen Bereich:

Hier können Probleme immer dann auftreten, wenn der Kunde einen direkten Ansprechpartner im Unternehmen hat. Mängel in der fachlichen Kompetenz von Kundenbetreuern sind nach unseren Erfahrungen weitaus seltener als die Tatsache, daß die „Chemie“ zwischen den handelnden Personen nicht stimmt.

3. In der Organisationsstruktur angelegte Barrieren für kundenorientiertes Verhalten:

Insbesondere an der horizontalen Schnittstelle zwischen Abteilungen mit Kundenkontakt gibt es häufig Probleme. Obwohl Mitarbeiter der jeweiligen Abteilung zwischen den Organisationseinheiten differenzieren mögen und sich daher oft „nicht zuständig“ fühlen, nimmt der Kunde das Unternehmen als Ganzes wahr, kennt die interne Organisationsstruktur häufig nicht und möchte sie auch nicht kennenlernen.

Um derartig tief im Unternehmen verwurzelte Probleme zu beheben, können Maßnahmen auf der rein operativen Ebene nicht ausreichen. In solchen Fällen sind grundsätzliche Änderungen in unternehmensinternen Strukturen und Systemen sowie im Bereich der Unternehmenskultur unumgänglich, auf die im dritten Abschnitt noch detaillierter eingegangen wird.

2.4. Einleitung von Rückgewinnungsmaßnahmen

In der Phase der eigentlichen Rückgewinnung der Zielkunden steht eine Fülle von Maßnahmen zur Verfügung. Dem Kunden können Anreize zur Rückkehr geboten werden, die unterschiedliche Schwerpunkte setzen, z.B. finanzieller, materieller oder auch immaterieller Art. Diese verschiedenen Anreizarten schließen sich jedoch keinesfalls aus, sondern lassen sich durchaus kombiniert einsetzen. So sollte bspw. jeder Rückgewinnungsversuch von einer Entschuldigung des Unternehmens begleitet sein. Generell können die schwerpunktmäßig eingesetzten Anreizarten hinsichtlich ihrer Eignung für Gebrauchs-, Verbrauchsgüter und Dienstleistungen unterschieden werden. Tabelle 2 gibt einen Überblick.

	Art des Anreizes zur Rückkehr		
	Finanziell	Materiell	Immateriell
Beispiele	Preisnachlaß, Kaufpreiserstattung, Schadensersatz	Umtausch, Reparatur, Ersatz eines mangelhaften Produkts, Geschenke	Entschuldigung, Erklärung, Information
Eignung für Gebrauchs- oder Verbrauchsgüter	hohe Eignung	hohe Eignung	generell angebracht zum Abbau der Unzufriedenheit auf emotionaler Ebene
Eignung für Dienstleistungen	hohe Eignung	geringe Eignung, nur Geschenke als Geste der Wiedergutmachung (keine Lösung des Ausgangs- problems !)	

Tabelle 2: Eignung verschiedener Anreizarten (in Anlehnung an Stauss/Seidel 1998)

Die Notwendigkeit zum branchen- und auch kundenspezifischen Design von Wiedergewinnungsanreizen verdeutlicht ein Beispiel aus dem Dienstleistungsbereich: Im Falle von Restaurants fällt es schwer, die mangelhafte Leistung zu „reparieren“. Hier

kommt finanziellen Entschädigungen und vor allem der Entschuldigung ein relativ höherer Stellenwert zu. Die Fehlertoleranz des Kunden variiert jedoch nachweislich mit der Dauer der Geschäftsbeziehung zwischen Gast und Restaurant. Dementsprechend ist die Höhe des notwendigen Wiedergewinnungsanreizes auch für jeden Kunden individuell festzulegen (vgl. Palmer/Keown-McMullan/Beggs 1998). Unabhängig vom Einzelfall sollte der erfolgreiche Einsatz von Anreizen zur Rückkehr jedoch mindestens folgende Anforderungen erfüllen:

- *Behebung der Probleme, die zur Abwanderung führten,*
- *Schnelle Reaktion,*
- *Attraktivität des Anreizes bei gleichzeitiger Angemessenheit und*
- *Individualisierte Ansprache des Kunden.*

2.5. Nachbetreuung der zurückgewonnenen Kunden

Ziel der Nachbetreuungsphase muß es sein, bei wiedergewonnenen Kunden das Image eines überdurchschnittlich kundenorientierten Unternehmens zu verfestigen. Für die Wiederkehrer sind daher spezielle Kundenbindungssysteme zu erarbeiten, die bereits bewährte Marketinginstrumente mit neuen Instrumenten sinnvoll kombinieren sollten. Einzelne eingesetzte Maßnahmen erzielen nur eine vergleichsweise geringe Wirkung (vgl. Homburg/Werner 1998). Im Falle einer Luftfahrtgesellschaft umfaßte das After-Recovery-Bindungssystem - über die bereits weit verbreiteten Vielfliegerprogramme hinaus - die Einbeziehung von zurückgekehrten Kunden in Kundenbeiräte. Diese Beiräte geben der Gesellschaft ein regelmäßiges, kritisches Feedback über ihre Leistungen, was einerseits die Kunden emotional mit dem Unternehmen verbindet und andererseits die kontinuierliche Verbesserung des Unternehmens maßgeblich unterstützen kann.

3. CRP als Herausforderung für Kultur, Strukturen und Systeme im Unternehmen

Im Zuge von CRP müssen über bestehende Kunden hinaus auch verlorene Kunden in den Mittelpunkt des unternehmerischen Handelns gerückt werden. Hierzu muß ein Unternehmen sowohl auf der „sichtbaren“ Ebene der Strukturen und Systeme als auch auf der Ebene von kulturellen Werten und Normen auf Kundenwiedergewinnung eingestellt werden. Im einzelnen bedeutet dies:

(1) *einen einschneidenden Bewußtseinswandel bei den Mitarbeitern:*

Kundenorientierung sollte generell nicht nur als Lippenbekenntnis in den Leitsätzen des Unternehmens verankert, sondern für jeden Mitarbeiter Bestandteil seiner Wertvorstellungen und Normen sein. Ein weiterer entscheidender Parameter der Unternehmenskultur ist der Umgang mit Fehlern. Hat eine Kultur eine sehr geringe Fehlertoleranz, so steht nach der Aufdeckung von Fehlern häufig eher die Suche nach Schuldigen als die Fehlerbehebung im Vordergrund. Vor dem Hintergrund einer solchen Kultur kann Customer Recovery nicht erfolgreich sein.

Problematisch sind in diesem Zusammenhang Begriffe wie „Null-Fehler-Kultur“ zu sehen, die häufig in Verbindung mit Ansätzen des „Total Quality Management“ diskutiert werden. Auch wenn es grundsätzlich richtig ist, stärker auf proaktive Fehlervermeidung als auf reaktive Fehlerbehebung zu setzen, darf diese Orientierung nicht den Blick auf die Tatsache verstellen, daß in der Zusammenarbeit von Menschen Fehler zur Realität gehören. In dieser Hinsicht verlangt CRP vor allem von den Führungskräften eines Unternehmens einiges. Obwohl es vielfach schwer fallen mag, sich von bekannten „Management-Wahrheiten“ zu verabschieden, sollte gerade durch die Vertreter der oberen Hierarchieebenen kommuniziert werden, daß Fehler auch als Quelle der Verbesserung akzeptiert und genutzt werden müssen.

(2) *Die Anpassung des Personalführungs- und Kontrollsystems:*

Für jeden Mitarbeiter eines Unternehmens muß anhand des Anreizsystems erkennbar sein, daß sich Erfolge in der Kundenwiedergewinnung direkt auf seine

Vergütung und seinen Karriereerfolg auswirken. So könnte die Rückgewinnung ehemals bedeutender Kunden z.B. zum Bestandteil von Zielvereinbarungen für einzelne Mitarbeiter gemacht werden. Ergänzend könnte ein CRP-unterstützendes Prämiensystem finanzielle Anreize zur Rückgewinnung schaffen. Ein solches System sollte sowohl statische (gegenwarts- bzw. vergangenheitsbezogene) als auch dynamische Komponenten umfassen. Ferner sollten neben den dem Kunden zurechenbaren Gewinnen auch die für die Rückgewinnung anfallenden Kosten berücksichtigt werden (vgl. Abbildung 6). Ein derart strukturiertes Anreizsystem stellt sicher, daß die Mitarbeiter zum einen vornehmlich profitable Kunden wiedergewinnen und daß sie zum anderen - auch nach der Rückgewinnung - ein begründetes Interesse an der Entwicklung des Kunden haben.

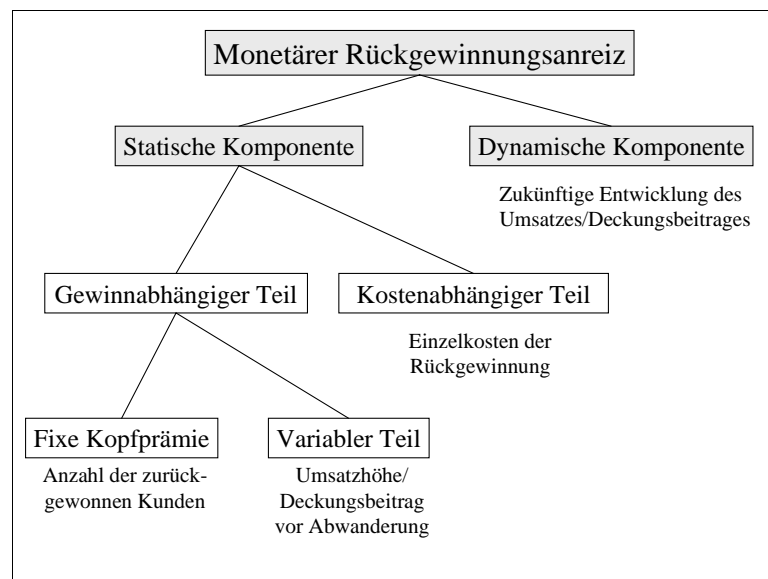


Abbildung 6: Bestandteile eines CRP-unterstützenden Prämiensystems

(3) *Das Empowerment der Mitarbeiter:*

Der einzelne Mitarbeiter sollte die Flexibilität haben, auf (drohende) Kundenabwanderungen schnellstmöglich zu reagieren. Bürokratische Kontrollsysteme und komplizierte Hierarchien wirken eher lähmend. Zum Empowerment bedarf es aber auch entsprechender Schulungen, um die für eigenständige Reaktionen notwendigen fachlichen und sozialen Kompetenzen zu gewährleisten.

(4) *Die Schaffung direkter vertikaler und horizontaler Kommunikationskanäle:*

Informationen über kritische Vorfälle oder Kundenbeschwerden müssen schnell von den Mitarbeitern mit direktem Kundenkontakt aufbereitet und weitergeleitet werden. Eine ausgereifte technologische Infrastruktur im Unternehmen (z.B. Intranet oder Email) erleichtert diese Prozesse maßgeblich. Zusätzlich zur Nutzung kundenbezogener Informationen sollten jedoch gerade für Mitglieder der Führungsebene regelmäßige Kundenkontakte selbstverständlich sein, z.B. durch Teilnahme an Kundenforen.

Insgesamt sind diese fundamentalen Veränderungen des gesamten Unternehmens sicherlich eine Herausforderung. Die Umsetzung dieser Veränderungen stellt aber letztlich eine Basis für die Durchführung des CRP-Prozesses und vor allem auch für dessen langfristigen Erfolg dar. Abbildung 7 faßt die Beziehungen zwischen prozeßübergreifenden Aspekten eines CRP und dessen Erfolg zusammen.

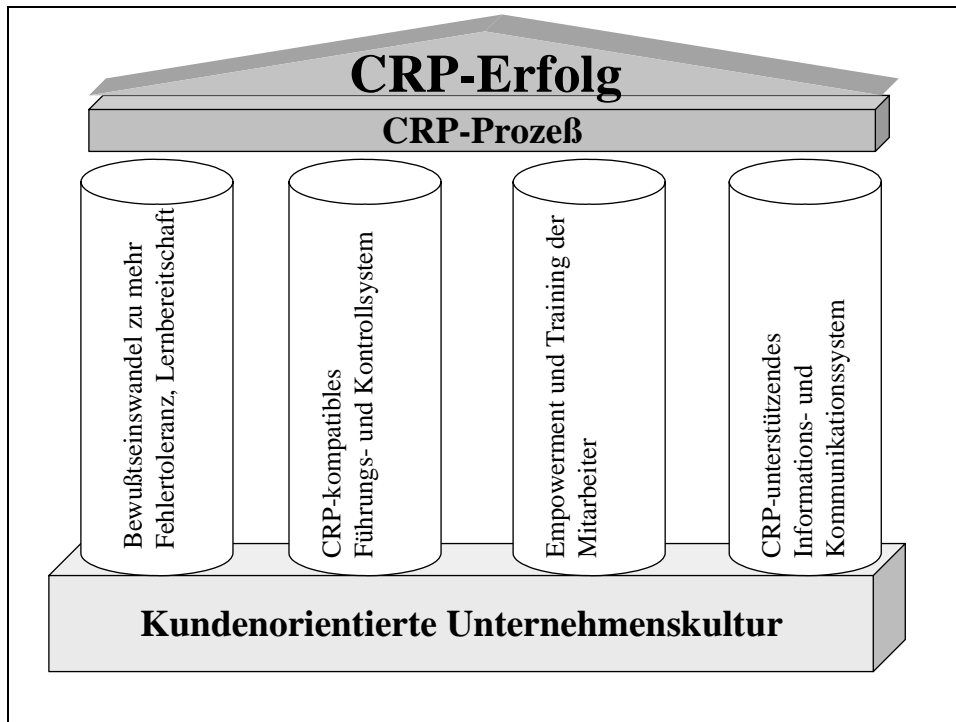


Abbildung 7: Prozeßübergreifende Aspekte eines CRP

Die einzelnen Prozeßphasen und besonders die phasenübergreifenden Maßnahmen zur Durchführung eines CRP erscheinen zunächst sehr aufwendig. Daß dieser Aufwand aber aus betriebswirtschaftlicher Sicht durchaus gerechtfertigt ist, wird der nächste Abschnitt verdeutlichen.

4. CRP - eine lohnende Investition

Wie jede andere Investition sollte auch ein CRP der kritischen Kosten-Nutzen-Analyse standhalten. Auf der *Nutzenseite* sind sowohl direkt oder indirekt quantifizierbare Gewinne (z.B. wiedergewonnene Umsätze) als auch schwerer quantifizierbare vorökonomische Zielgrößen (z.B. die Steigerung der Kundenzufriedenheit) zu verbuchen. Darüber hinaus fließen weitere Nutzengrößen wie die Einstellungsänderung beim Kunden, der Informationsnutzen für das Unternehmen und der Referenznutzen durch Weiterempfehlung in die Berechnung ein. Ein wichtiger Indikator für die Profitabilität eines CRP ist der Customer Lifetime Value (CLV). Vergleichbar mit

anderen Methoden der dynamischen Investitionsrechnung betrachtet der CLV den Barwert eines Kunden über die gesamte Dauer der Geschäftsbeziehung.

Demgegenüber sind auf der *Kostenseite* sämtliche Implementierungs- und Betriebskosten eines CRP aufzuführen. Diese bestehen neben den Wiedergutmachungskosten zum Großteil aus Personalkosten. Werden nun sämtliche Erträge und Kosten einander gegenübergestellt, läßt sich – unter Voraussetzung einer ausreichenden Datenverfügbarkeit - der bereits erwähnte „Return on Customer Recovery“ (RoCR) ermitteln. Der RoCR ermöglicht die Entscheidung für oder gegen die Rückgewinnung individueller Kunden, aber auch die Bewertung der Tragfähigkeit eines CRP als ganzes. Abbildung 8 stellt die Nutzen- und Kostengrößen mit ausgewählten Determinanten dar.

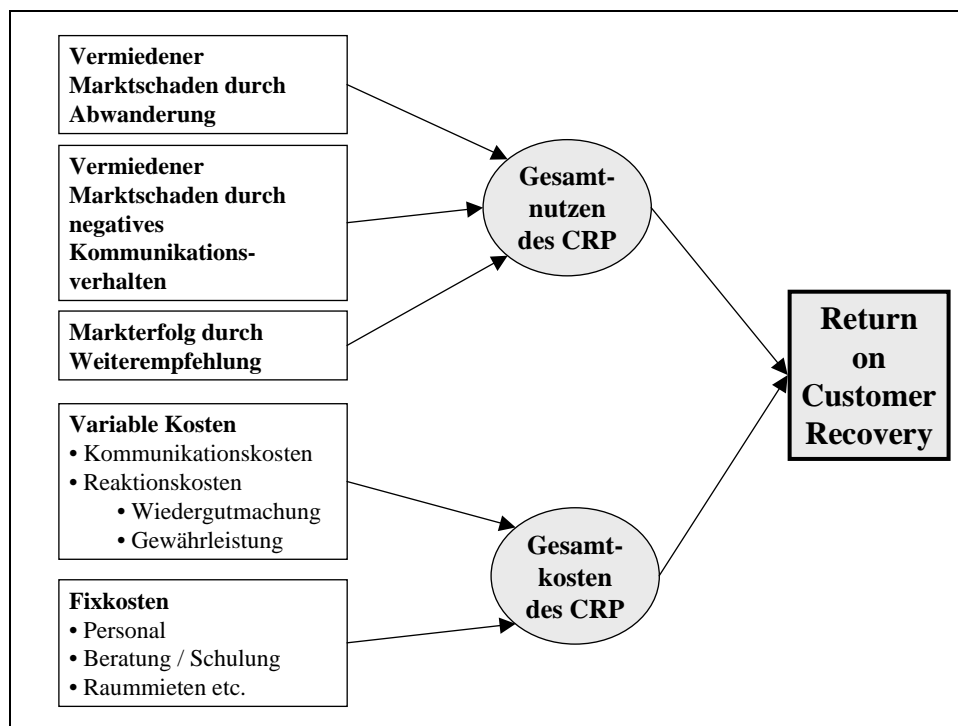


Abbildung 8: Determinanten des Return on Customer Recovery

Über die Höhe der Rendite von Maßnahmen zur Kundenwiedergewinnung herrscht derzeit oft noch Unklarheit und die bisher bekanntgewordenen Werte variieren stark. So berichtet die Fluggesellschaft British Airways über eine Rendite von rund 200 Prozent und eine Amortisationsdauer von nur einem Jahr (Heskett/Sasser/Schlesinger 1997).

Eine vom Institut für Marktorientierte Unternehmensführung durchgeführte Untersuchung deutscher Unternehmen hat ein differenzierteres Bild ergeben (vgl. Abbildung 9).

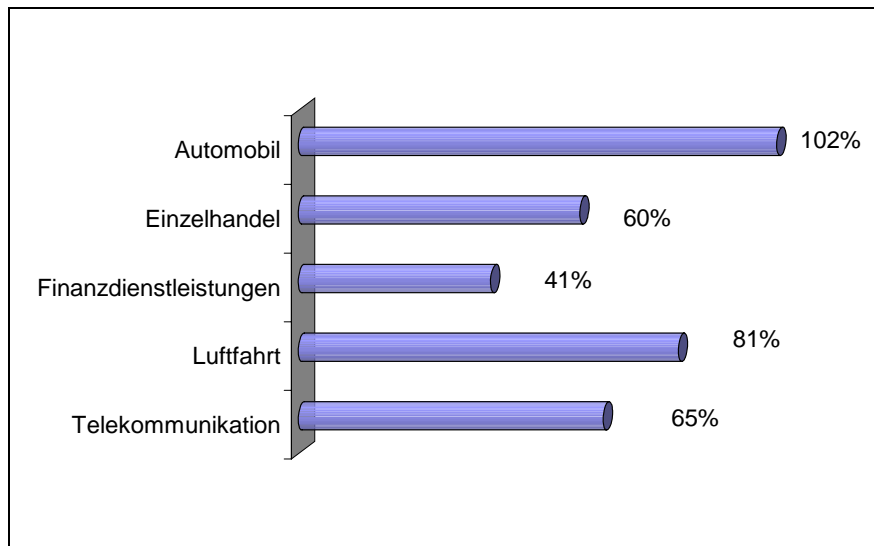


Abbildung 9: Durchschnittlicher Return on Customer Recovery der untersuchten Branchen

Für CRPs innerhalb der Automobilbranche wurde ein RoCR von 102 Prozent ermittelt, während die Rendite für CRPs im Finanzdienstleistungsbereich bei „nur“ 41 Prozent liegt. Die Ursache dieser Abweichungen liegt im wesentlichen in den unterschiedlichen branchenspezifischen Customer Lifetime Values begründet. So untersuchte die Boston Consulting Group für verschiedene Branchen den mit einem Kunden über die Geschäftsbeziehungsdauer erzielten Umsatz, ein maßgeblicher Bestandteil des CLV. Die Studie ergab, daß dieser Umsatz bei Automobilkunden rund zehn mal höher liegt als bei Finanzdienstleistungskunden (vgl. Diller 1995).

Die empirischen Daten legen die Vermutung nahe, daß der Nutzen der Kundenrückgewinnung in der Praxis bisher stark unterschätzt worden sein muß. Die seltene Anwendung von Customer Recovery Programmen verwundert besonders, weil selbst eine Rendite von 40 Prozent im Vergleich zur Rentabilität vieler tatsächlich realisierter Investitionsvorhaben mehr als gut erscheint. Die Herausforderung für Unternehmen besteht nun also in der raschen Erschließung dieser enormen Potentiale.

Für die professionelle und rentable Durchführung eines CRP lassen sich aus den bisherigen Beobachtungen eine Reihe von Erfolgsfaktoren ableiten, auf die nach einer kurzen Zusammenfassung im folgenden Abschnitt eingegangen wird.

5. Zusammenfassung und Management-Empfehlungen

Kundenrückgewinnung muß neben der Neukundenakquisition und der Kundenbindung die dritte Säule eines professionell ausbalancierten Kundenmanagement-Systems werden und die hier derzeit noch vorhandene strategische Lücke schließen. Nur wenige Unternehmen haben diese Quelle von Wettbewerbsvorteilen bisher erkannt und systematisch erschlossen. Die Zurückhaltung vieler Unternehmen gegenüber der Kundenwiedergewinnung liegt v.a. in organisatorischen und kulturellen Barrieren sowie in der mangelnden Methodenkenntnis begründet.

Der dargestellte Ansatz des *Customer Recovery Programs* bietet mit dem CRP-Prozeß und den prozeßübergreifenden Maßnahmen Lösungsmöglichkeiten für beide Problemfelder. Für innovative Unternehmen, die bereits CRPs praktiziert haben, waren diese selbst bei semi-professioneller Durchführung höchst rentabel. Durch eine weiter zunehmende Professionalisierung der CRP-Umsetzung können hier noch größere Ertragspotentiale erschlossen werden. Mittelfristig ist daher mit einer weitaus stärkeren Verbreitung von Customer Recovery Programmen zu rechnen.

Die Professionalisierung setzt jedoch die Beachtung einer Reihe von Erfolgsfaktoren voraus. Die Beobachtung bisher durchgeführter Programme hat zu einer Unterteilung in „harte“ und „weiche“ Erfolgsfaktoren geführt (vgl. Abbildung 10). Hierbei sind die harten Faktoren als notwendige, die weichen Faktoren als hinreichende Bedingungen für das Gelingen der mit CRP verbundenen organisatorischen Veränderungen zu betrachten.

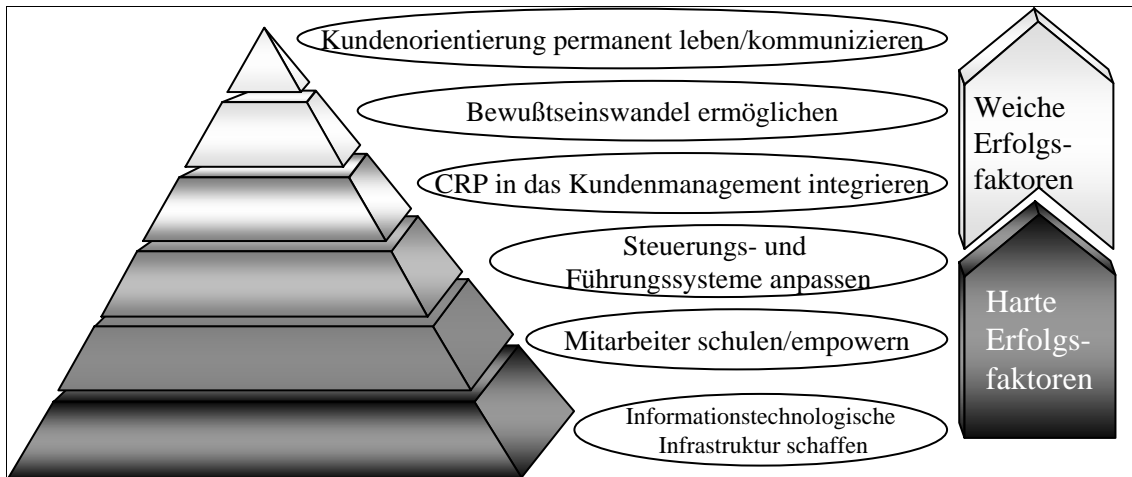


Abbildung 10: Erfolgsfaktoren für CRP

- **Schaffen Sie die notwendigen Voraussetzungen im Bereich der *Informationstechnologie* und der *Mitarbeiter*!**

Implementieren Sie solche *Informationstechnologien*, die die schnelle Kommunikation von Problemen und Best Practices zu deren Lösung zwischen den Abteilungen und Hierarchieebenen ermöglichen. Ohne die Existenz einer detaillierten Informationsbasis und umfangreicher Kundendatenbanken wird die Durchführung sämtlicher CRP-Prozessschritte enorm erschwert. Besonders die finanzielle Bewertung einzelner Kunden baut auf dieser Datengrundlage auf. Legen Sie daher rechtzeitig die erforderlichen Datenbanken an und kontrollieren Sie deren regelmäßige Aktualisierung. Sorgen Sie für entsprechendes Training der *Mitarbeiter* und statten Sie diese mit den notwendigen Entscheidungskompetenzen aus. Vor allem diejenigen Mitarbeiter mit engem Kundenkontakt sollten in der Lage sein, schnell und effektiv zu reagieren.

- **Passen Sie *Anreiz- und Führungssysteme* dem Gedanken der *Kundenwiedergewinnung* an!**

Für Mitarbeiter muß transparent sein, wie sehr sich Kundenwiedergewinnung für sie persönlich lohnt. Dazu gehören sowohl meßbare Zielvorgaben als auch die Schaffung finanzieller Anreize zu deren Erfüllung.

- **Integrieren Sie CRP in ein vollständiges System des Kundenmanagements!**

Programme zur Akquisition, Wiedergewinnung und Bindung von Kunden bilden eine natürliche Einheit. Ein Unternehmen wird sich immer mit der Notwendigkeit konfrontiert sehen, neue Kunden mit vergleichsweise hohem Aufwand zu werben. Doch kann der Kunden-Lebenszyklus nach der erstmaligen Akquisition durch Maßnahmen zur Kundenbindung und -wiedergewinnung oft mit relativ geringem Aufwand verlängert werden. Fehlt ein Baustein in diesem System, so ist die Wettbewerbsfähigkeit Ihres Unternehmens langfristig in Gefahr.

- **Fördern Sie den Bewußtseinswandel im Unternehmen!**

Auch das Top-Management muß Interesse für die Anliegen der Kunden zeigen und regelmäßigen Kontakt zu ihnen wahren. Eine aktive Demonstration der Kundenorientierung durch „symbolisches Management“ bewirkt oftmals mehr als Leitsätze oder Richtlinien. Leben Sie *Fehlertoleranz und Lernbereitschaft*. Ein gewisses Maß an Fehlern ist unvermeidbar. Die Chance liegt in ihrer Nutzung als Quelle der Verbesserung.

- **Permanisieren Sie CRP und kommunizieren Sie Kundenorientierung nach außen und nach innen!**

Machen Sie CRP zur *permanenten* Einrichtung und ziehen sie zumindest anfänglich professionelle Unterstützung hinzu. Einmalige „Hau-Ruck-Programme“ ohne *externe Fachkompetenz* werden keinen dauerhaften Effekt haben. Nutzen Sie die *Imagewirkung* von CRP als Aushängeschild für Ihr Unternehmen gegenüber Mitarbeitern, Anteilseignern, bestehenden, verlorenen und auch potentiellen Kunden. Wenn Ihr Unternehmen Commitment signalisiert, werden ihm alle Seiten mehr Vertrauen entgegenbringen. Dieses Vertrauen wird sich letztlich auch auf Ihren Geschäftserfolg auswirken.

6. Literatur

- Diller, Hermann* (1995): Kundenbindung als Zielvorgabe im Beziehungsmarketing, Arbeitspapier Nr. 40 des Lehrstuhls für Marketing der Universität Erlangen-Nürnberg.
- Hart, Christopher W.L.; Heskett, James L.; Sasser, W. Earl* (1991): Wie Sie aus Pannen Profit ziehen, in: *Harvard Manager*, 13. Jg., Nr. 1, S. 128 – 136.
- Heskett, James L.; Sasser, W. Earl; Schlesinger, Leonhard A.* (1997): *The Service Profit Chain*, The Free Press, New York.
- Hoffman, K. Douglas; Kelley, Scott W.; Rotalsky, Holly M.* (1995): Tracking Service Failures and Employee Recovery Efforts, in: *Journal of Services Marketing*, Vol. 9, Nr. 2, S. 49 – 61.
- Homburg, Christian; Bruhn, Manfred* (1998): Kundenbindungsmanagement - Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Fragestellungen, in: Bruhn, M., Homburg, Ch. (Hrsg.), *Handbuch Kundenbindungsmanagement*, Gabler Verlag Wiesbaden, S. 3-37.
- Homburg, Christian; Werner, Harald* (1998): Kundenorientierung mit System: mit Customer-Oriented-Management zu profitablen Wachstum, Campus Verlag, Frankfurt/Main.
- Jones, Thomas O.; Sasser, W. Earl* (1995), Why Satisfied Customers Defect, in: *Harvard Business Review*, Vol. 73, May/June, S. 88 - 99.
- Keaveney, Susan M.* (1995): Customer Switching Behavior in Service Industries: An Exploratory Study, in: *Journal of Marketing*, Vol. 59, April, S. 71-82.
- Palmer, Adrian; Keown-McMullan, Caroline; Beggs, Rosalind* (1998): Service Failure and Customer Life Cycles: An Explanatory Study of Restaurant Customers' Repeat Buying Behavior, Veröffentlichung anlässlich der 27. EMAC Conference, S. 305 – 326.
- Reichheld, Frederick F.* (1996): Learning from Customer Defection, in: *Harvard Business Review*, Vol. 74, March/April, S. 56 – 69.
- Stauss, Bernd; Seidel, Wolfgang* (1998): *Beschwerdemanagement – Fehler vermeiden – Leistung verbessern – Kunden binden*, 2. Aufl., Hanser Verlag.