

Ex-Kunden wiedergewinnen

VERTRIEB – Wer sind die attraktiveren Kunden: Neukunden oder Ex-Kunden, die nach einiger Zeit der Abstinenz zurückkehren? Es sind die Rückkehrer, da sie in der Regel Stammkunden werden. Deswegen lohnt es sich, **den Kontakt mit ehemaligen Kunden nicht abreißen zu lassen.**

Bruchsal – Anbieter komplexer Produkte und Dienstleistungen kämpfen oft mit dem Problem, dass ihre Kunden nur unzureichend einschätzen können, wie viel Zeit und Erfahrung für das Erbringen ihrer Leistungen in einer Topqualität erforderlich ist, worin sich eine hohe Qualität bei der betreffenden Leistung zeigt, was eine realistische Kosten-Nutzen-Relation ist und was ihrerseits erforderlich ist, damit ihre Erwartungen in Erfüllung gehen.

Neukunden haben oft irrealer Erwartungen

Dies gilt insbesondere für Kunden, die noch wenig oder keine Erfahrung mit dem Einkauf entsprechender (Dienst-)Leistungen und deren Nutzung haben. Sie haben oft so hohe Erwartungen an ihre „Investition“, dass externe Anbieter diese unmöglich erfüllen können – selbst wenn sie eine Top-Performance liefern.

Nicht selten stellt sich bei solchen Kunden – nicht nur im B2B-Bereich – nach einiger Zeit eine gewisse Enttäuschung ein, und latent hängt stets der Vorwurf im Raum, „Jetzt haben wir schon so viel Geld investiert, und noch immer stellen sich nicht die erhofften Ergebnisse ein“ – gerade so, als müsste ein Betrieb, nachdem er zuvor jahrelang zum Beispiel

- im Bereich Führungskräfteentwicklung inaktiv war, nur dreimal gegen die Wand spucken, und schon sind all seine Führungskräfte „Top-Leader“, oder
- im Marketingbereich geschlafen hat, nur dreimal laut rufen, „Mich gibt es auch“, und schon ist er eine bekannte Marke, oder
- nichts zur Modernisierung seiner Produktion tat, nur ein, zwei Fräsen oder IT-Programme kaufen, und schon ist er der Technologieführer im Markt.

Unerfahrene Kunden schätzen die Leistung oft nicht

Bei solchen Kunden stellt sich aufgrund der falschen Erwartungen oft nach einiger Zeit der Kooperation eine gewisse Enttäuschung ein. Gegen dieses Gefühl anzureden, bringt bei Kunden, die mangels Vorerfahrung und Kompetenz



die Wirkzusammenhänge nicht sehen (möchten), wenig, denn sie empfinden die Erklärungen des Anbieters meist als „Ausflüchte“.

Hinzu kommt: Die Entscheider sind Teil eines Systems. Also werden sie unter anderem von Kollegen und Vorgesetzten gefragt, warum die Ziele noch nicht erreicht sind. In solchen Situationen fällt es den meisten Menschen leichter zu sagen, „unser Anbieter ist schuld“, als zu bekunden, „meine Einschätzung war falsch“ oder „ich habe wichtige Einflussfaktoren nicht ausreichend berücksichtigt“.

Deshalb ist es, selbst wenn ein Anbieter eine Topleistung erbrachte, zuweilen unvermeidbar, dass ein Kunde beschließt: Wir wechseln den Unterstützer. Dann bleibt dem Anbieter meist nichts anderes übrig, als sein Bedauern hierüber zu artikulieren und dem Ex-Kunden alles Gute zu wünschen.

Hurra, ein Ex-Kunde meldet sich wieder

Umso mehr sollte er sich freuen, wenn Ex-Kunden ihn nach einigen Monaten oder gar Jahren erneut kontaktieren

und sagen: „Wir würden gerne wieder mit Ihrem Unternehmen kooperieren.“ Denn dies kostet den Kunden Überwindung, weil dahinter in der Regel das Eingeständnis steckt, es erfolglos mit einem Mitbewerber oder alleine probiert zu haben.

Bei einem solchen Anruf sollten Vertriebler innerlich einen Freudenschrei ausstoßen, denn er bedeutet,

- der (Ex-)Kunde kann die Qualität und den Wert der Leistung des Anbieters nun schätzen,
- er hat zumindest eine Ahnung, wieviel Kompetenz und Erfahrung für ihr Erbringen nötig ist, und
- er weiß auch ungefähr, welche Erwartungen realistisch sind.

Deshalb ist die Basis für eine Zusammenarbeit gelegt, mit der beide Seiten zufrieden sind, weshalb aus den „Rückkehrern“ fast immer Stammkunden werden.

Den Kontakt zu den Ex-Kunden halten

Dass irgendwann ein solcher Anruf erfolgt, ist jedoch nicht selbstverständlich – selbst wenn die Leistung des An-

bieters absolute Spitze war. Eine Voraussetzung hierfür ist: Das Unternehmen hält Kontakt mit dem Ex-Kunden, auch wenn keine Kundenbeziehung mehr besteht.

Die Zuständigen sollten in definierten Zeitabständen die Kontaktperson beim Ex-Kunden anrufen – jedoch nicht mit dem Ziel, unmittelbar einen Auftrag zu generieren.

Der Anbieter sollte den Ex-Kunden weiterhin zum Beispiel per Newsletter über Firmenneuigkeiten informieren. Doch dies allein genügt nicht. Zudem sollte der Vertriebsleiter oder zuständige Key-Accounter seinen persönlichen Ansprechpartnern bei dem Ex-Kunden regelmäßig eine persönliche Mail oder Nachricht senden – mit einem Inhalt, der dem Empfänger einen praktischen Nutzen bietet (zum Bei-

spiel Checkliste, Info über Marktentwicklung). Solche Mails erleichtern es dem Ex-Kunden, wieder Kontakt aufzunehmen. Dann ist das Unternehmen fast schon wieder im Geschäft mit seinem Ex-Kunden.

Persönliche Vertrauensbeziehung (wieder-)aufbauen

Zudem sollten die Zuständigen in definierten Zeitabständen selbst zum Telefonhörer greifen und die Kontaktperson beim Ex-Kunden anrufen – jedoch nicht mit dem Ziel, unmittelbar einen Auftrag zu generieren. Das Ziel lautet vielmehr, sich als attraktiver, am Wohl des Ex-Kunden interessierter und lernbereiter Anbieter zu profilieren. Deshalb sollte die Gesprächseröffnung zum Beispiel lauten: „Unsere Zusammenarbeit ist leider seit vier Monaten beendet. Sie äußerten damals die Erwartung und Hoffnung, dass ... Mich würde interessieren, wie sich das Ganze entwickelt hat – auch weil wir hieraus vielleicht lernen können.“

Bei einem solchen Gesprächseinstieg ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass der Ex-Kunde von seinen Erfahrungen zu erzählen beginnt – und vielleicht im Gesprächsverlauf auch ein, zwei Probleme nennt, mit denen er sich zurzeit herumschlägt. Dies eröffnet dem Anrufer die Chance, ihm entweder unmittelbar einen möglichen Lösungsansatz zu nennen oder ihm nach ein, zwei Tagen des (taktischen) Nachdenkens eine entsprechende Mail zu senden. Das heißt, er kann sich weiter als kompetenter Unterstützer bei ihm profilieren oder eventuell sogar einen kleinen Erstauftrag ergattern und diesen wiederum zum Ausbau der Kundenbeziehung nutzen.

Gerade für den Auf- und Ausbau von Geschäftsbeziehungen, die für die Kunden eine strategische Relevanz haben,

gilt: Ob aus einem Kunden ein treuer Stammkunde wird, ist nicht nur eine Kompetenz-, sondern auch eine Vertrauensfrage. Also sollten Sie, wenn es um das Rückgewinnen von Kunden geht, alles dafür tun, das zwischenzeitlich verloren gegangene Vertrauen wiederzugewinnen. Und das gelingt Ihnen nur, indem Sie die persönliche Beziehung mit den Entscheidern in dem Unternehmen pflegen.

Christian Herlan

DER AUTOR arbeitet als Senior Berater für die Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner in Bruchsal.