



© CrailsheimStudio / Getty Images / iStock

Den Kontakt halten und das Vertrauen wiederherstellen

Wer sind die attraktiveren Kunden – echte Neukunden oder Rückkehrer, die nach einiger Zeit die Geschäftsbeziehung wiederaufnehmen? Antwort: Eindeutig die Rückkehrer, da sie in der Regel Stammkunden werden.

Anbieter komplexer Produkte, Dienstleistungen oder Problemlösungen kämpfen oft mit dem Problem: Ihre Kunden können nicht einschätzen, wie viel Zeit und Erfahrung für das Erbringen ihrer Leistungen in einer Top-Qualität erforderlich ist. Die Kunden wissen zudem nicht, worin sich eine hohe Qualität bei der betreffenden Leistung zeigt und was eine realistische Kosten-Nutzen-Relation ist. Und außerdem

ist ihnen nicht bewusst, was ihrerseits erforderlich ist, damit sich ihre Erwartungen im Betriebsalltag erfüllen.

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 diese ein externer Anbieter unmöglich erfüllen kann – selbst wenn er eine Top-Performance liefert.

Nicht selten stellt sich denn auch bei solchen Kunden 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 die erhofften Ergebnisse nicht ein.“

Die Ursache hierfür sind unrealistische Erwartungen. Beispiel: Das Management eines Unternehmens, das im Bereich Führungskräfteentwicklung jahrelang völlig inaktiv war, geht davon aus, es müsse nur ein, zwei Führungskräfte-

Kompakt

- Zuweilen verlieren Unternehmen Kunden an Mitbewerber., obwohl die Kosten-Nutzen-Relation ihrer Leistung Spitze ist.
- Die häufigste Ursache dafür: Der Kunde hat unrealistische Erwartungen an den Anbieter.
- Die Chance groß, den Ex-Kunden wieder als Kunden zu gewinnen, wenn der Anbieter die persönliche Beziehung zu den Entscheidern in der Kundenorganisation weiter pflegt.

trainings durchführen und schon seien all seine Führungskräfte „Top-Leader“. Entsprechendes gilt für manche Produktionsunternehmen. Sie hegen nicht selten die Illusion, der Kauf von ein, zwei Fräsen oder IT-Programmen kaufen und schon seien sie Technologieführer im Markt.

„Der Anbieter sollte den Ex-Kunden weiterhin über Firmenneuigkeiten informieren, zum Beispiel per Newsletter.“

Mit solchen Erwartungen werden Anbieter komplexer Produkte und Dienstleistungen insbesondere bei Neukunden konfrontiert, die noch kaum Erfahrung mit der Nutzung entsprechender Problemlösungen haben. Diesen Kunden ist noch nicht bewusst, dass hochgesteckte Ziele wie „Technologieführer werden“ das Resultat eines Prozesses sind, an dem sie mitwirken müssen und der auch eine entsprechende Struktur und Kultur erfordert. Hinzu kommt: Nicht selten verkünden Unternehmen zwar verbal Ziele wie „Wir wollen ein kundenorientiertes Unternehmen sein“, doch faktisch wollen sie mit den damit verbundenen Aufgaben wie Kundenbetreuung und -service nichts zu tun haben. Diese Aufgaben würden sie am liebsten ganz an externe Dienstleister delegieren.

Unerfahrene Kunden schätzen die Leistung oft nicht

In solchen Unternehmen stellt sich 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), meist wenig, denn: Sie empfinden die Erklärungen des Anbieters meist als Ausflüchte.

Hinzu kommt: Die relevanten Entscheider sind Teil eines Systems. Also werden sie unter anderem von Kollegen und Vorgesetzten gefragt: „Warum läuft das nicht besser?“ oder „Warum haben wir dieses Ziel noch nicht erreicht?“ In solchen Situationen fällt es den meisten Menschen leichter, die Schuld auf einen externen Anbieter zu schieben als öffentlich zu bekunden „Meine Einschätzung war falsch“ oder „Ich habe gewisse Einflussfaktoren nicht ausreichend berücksichtigt“.

Deshalb ist es, selbst wenn ein Anbieter eine Top-Leistung 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.

Wenn sich ein Ex-Kunde wieder meldet

Umso mehr sollte er sich freuen, wenn Ex-Kunden ihn nach einigen Monaten oder gar Jahren erneut kontaktieren und bekunden, dass sie gerne wieder mit dem Anbieter kooperieren würden. Dies kostet den Kunden Überwindung, denn dahinter steckt in der Regel das Eingeständnis: Ich habe es zwischenzeitlich mit anderen Anbietern probiert, doch diese erfüllten meine Erwartungen noch weniger. Oder: ich habe es alleine – ohne externe Unterstützung – probiert, doch ich bin dabei gescheitert.

Ein solcher Anruf bedeutet für den Anbieter:

1. Der (Ex-)Kunde kann die Qualität und den Wert der Leistung des Anbieters nun schätzen.
 2. Er hat zumindest eine Ahnung, wieviel Kompetenz und Erfahrung für ihr Erbringen nötig ist.
 3. Er weiß ungefähr, welche Erwartungen realistisch sind.
- Damit ist die Basis für eine Zusammenarbeit gelegt, mit der beide Seiten zufrieden sein können. Schon deshalb werden aus den Rückkehrern eigentlich fast immer Stammkunden.

Den Kontakt zu den Ex-Kunden halten

Dass irgendwann ein solcher Anruf erfolgt, ist jedoch nicht selbstverständlich – selbst wenn die Leistung des Anbieters absolute Spitze war und ist. Eine Voraussetzung hierfür ist: Das Unternehmen hält Kontakt mit dem Ex-Kunden, auch wenn keine Kundenbeziehung mehr besteht.

„Das Ziel lautet, sich als attraktiver, am Wohl des Ex-Kunden interessierter und lernbereiter Anbieter zu profilieren.“

Das heißt, der Anbieter sollte den Ex-Kunden weiterhin über Firmenneuigkeiten informieren, zum Beispiel per Newsletter. Doch dies allein genügt nicht. Zudem sollte der zuständige Vertriebsleiter oder Key Accounter seinen persönlichen Ansprechpartnern beim Ex-Kunden regelmäßig eine persönliche Mail oder eine Nachricht (beispielsweise über LinkedIn) senden – mit einem Inhalt, der dem Empfänger einen praktischen Nutzen bietet (zum Beispiel Checkliste, Info über Marktentwicklung). Solche Mails erleichtern es

dem Ex-Kunden, entweder selbst zum Telefonhörer zu greifen oder dem Vertriebsleiter oder Key Accounter eine Nachricht mit der Bitte um Rückruf zukommen zu lassen. 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. Das heißt, der Vertriebler sollte in dem Gespräch nicht gleich wieder die Leistungen seines Unternehmens anpreisen. So könnte er sich zum Beispiel danach erkundigen, inwieweit die Erwartungen und Hoffnungen, die der Ex-Kunde mit dem Anbieterwechsel verknüpfte, in Erfüllung gingen und was der neue Anbieter oder Dienstleister anders macht – mit der Begründung: „Vielleicht können wir davon lernen.“

„Ob aus einem Kunden ein treuer Stammkunde wird, ist nicht nur eine Kompetenz-, sondern auch Vertrauensfrage.“

Sofern eine gemeinsame Historie besteht, ist bei einem solchen Gesprächseinstieg 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 Vertriebler wiederum 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 und sein Unternehmen bei dem Ex-Kunden weiter als kompetenter Unterstützer 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 Vertrauensfrage. Also sollten Unternehmen, wenn es um das Rückgewinnen von Kunden geht, alles dafür tun, das zwischenzeitlich ver-

loren gegangene Vertrauen wiederzugewinnen. Und das gelingt ihnen nur, indem ihre Mitarbeiter in Vertrieb die persönliche Beziehung mit den Entscheidern in der Kundenorganisation weiterhin pflegen. ■



Autor

Christian Herlan ist als Senior Berater der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner, Bruchsal (www.kraus-und-partner.de), unter anderem auf die Themenfelder Vertriebsmanagement und -führung sowie Changemanagement spezialisiert.

E-Mail: info@kraus-und-partner.de

 SpringerProfessional.de

Kundenrückgewinnung 

Kreutzer, R. T.: Zentraler Baustein im Kundenmanagement, in: Sales Excellence Nr. 9, Wiesbaden 2019, www.springerprofessional.de/link/17163702

Gündling, C.: Kundenorientierung ist immer Menschenorientierung, in: Gündling, C.: Letzter Aufruf Kundenorientierung, Wiesbaden 2018, www.springerprofessional.de/link/15850396