

3hm

2hm

**Kundenrückgewinnung zur Steigerung
der Kundenbindung
eine dringend notwendige Maßnahme.**

Hans Herrmann, 3hm Automotive GmbH

im Dezember 2004

Dramatische Abwanderung von Kunden im Autohaus.

Kundenrückgewinnung zur Steigerung der Kundenbindung eine dringend notwendige Maßnahme.

Das Kfz-Gewerbe und hier insbesondere die Vertragswerkstätten befinden sich in einem anhaltenden Ausleseprozess. Verringerung der Margen durch Hersteller, strukturelle Veränderungen durch die GVO, neue Vertriebswege über das Internet (eBay, Auto Scout 24, etc.), gesteigertes Selbstbewusstsein der Autofahrer und mehr Informationstransparenz für den Käufer, um einige Einflussparameter zu nennen, die sich innerhalb weniger Jahre für den stationären Autohandel negativ bemerkbar gemacht haben. Verschärfend hinzu kam die schwache Kaufneigung in den letzten zwei Jahren. Dabei wurde, ob gewollt oder nicht gewollt, seitens des Autohauses, die persönliche Beziehung zum Autokäufer weiter in den Hintergrund gedrängt. All dies trug dazu bei, dass generell die Kundenbindung zum Autohaus gelitten hat.

Neben der Neu-Kundenakquisition und der Kundenbindung ist die Kundenrückgewinnung der dritte Pfeiler des Kundenmanagements. Eine Abwanderung von Kunden bedeutet zwangsläufig ein ökonomischer Verlust, denn die abgewanderten Kunden erhöhen die Kosten für die Neukquisition. Was liegt also näher, als eine möglicherweise negative Entwicklung durch eine Rückgewinnung der Kunden zu stoppen. Im Unterschied zu reinen Kundenzufriedenheitsbefragungen, die meistens einen festen Standard aufweisen, geht die Analyse zur Feststellung der Abwanderungsgründe in die Tiefe, um im Rahmen von „offenen“ Gesprächen mit den abgewanderten Kunden Ansätze zur Rückkehr zu finden.

Im Folgenden wird eine exemplarische Vorgehensweise für ein Kundenrückgewinnungsmanagement im Autohaus dargestellt. Grundlage hierfür ist die Durchführung einer empirischen Studie, die im Sommer 2004 von Herrn Alexander Michelfelder für seine Diplomarbeit in Zusammenarbeit mit der 3hm Automotive GmbH in einem der größeren regionalen Autohäuser durchgeführt wurde.

Kundenorientierung mit System und Konsequenz zum Erfolg

Das Rückgewinnungsmanagement umfasst drei Stufen: Er beginnt mit der Rückgewinnungsanalyse, danach folgt der eigentliche Rückgewinnungsprozess und schließt mit dem Rückgewinnungscontrolling ab. (Abb. 1)

Kundenrückgewinnung zur Steigerung der Kundenbindung eine dringend notwendige Maßnahme. © 3hm – All Rights Reserved.

Kundenrückgewinnungsmanagement - Mit System und Konsequenz zum Erfolg

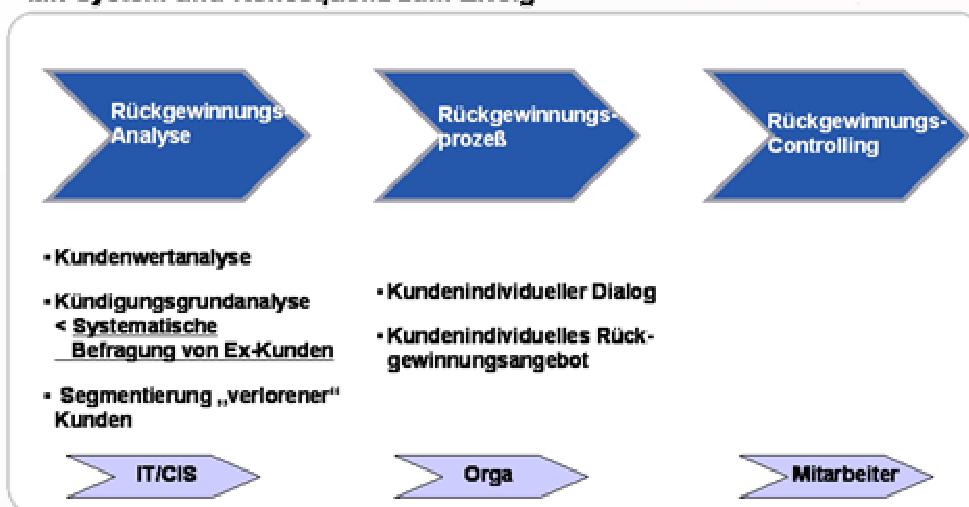


Abb. 1: Kundenrückgewinnungsmanagement
Quelle: 3hm Automotive GmbH – Autohausstudie 2004

Welches sind die Ziele, die mit einer Kundenrückgewinnung erreicht werden sollen?

- **Steigerung der Profitabilität.** Dieses Ziel steht im Vordergrund, da die derzeitigen und potenziellen Umsätze und Gewinne durch die Fortsetzung der Geschäftsbeziehung erhalten bleiben sollen. Ein kleines Beispiel soll die Dramatik für den Deckungsbeitragsverlust von abgewanderten Kunden aufgrund Unternehmens bezogener Gründe verdeutlichen. Beträgt die Anzahl der abgewanderten Kunden 500 und der durchschnittliche Deckungsbeitrag für Serviceleistungen beläuft sich auf € 200, dann ergibt sich ein Deckungsbeitragsverlust von € 100.000. (Abb. 2)

Kundenrückgewinnung - Vermeidung von Deckungsbeitragsverlust

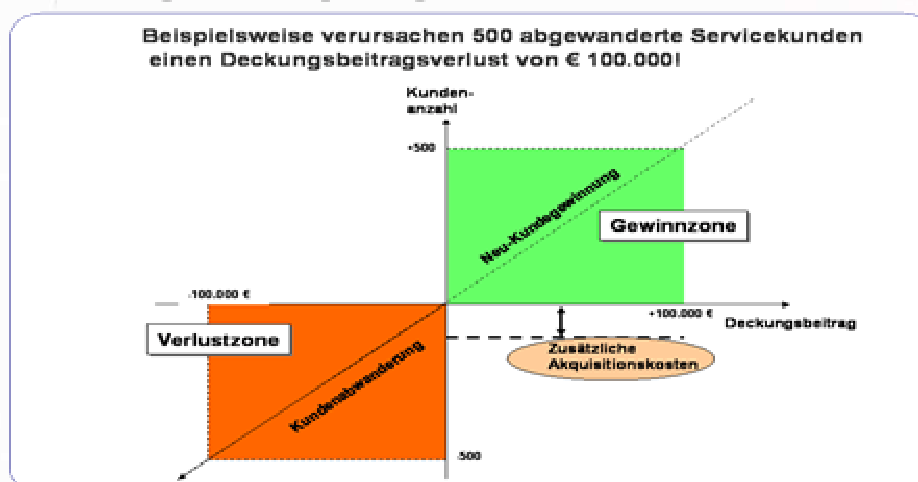


Abb. 2: Kundenrückgewinnung – Vermeidung von Deckungsbeitragsverlust
Quelle: 3hm Automotive GmbH – Autohausstudie 2004

- **Vermeidung von Akquisitionskosten:** Für den Ersatz abgewanderter Kunden müssen neue Kunden gewonnen werden, was mit einem hohen Aufwand verbunden ist, um einen Anreiz für einen Wechsel zu bieten.
- **Minimierung weiterer Rufschäden:** Unzufriedene Kunden verbreiten eine negative Mund-zu-Mund-Propaganda, deshalb muss unverzüglich eine Reduzierung angestrebt werden.
- **Gewinnung von Informationen:** Zur Beseitigung von Mängeln in der Leistungserstellung, in den Prozessen und in der Reduzierung von Fehlerkosten bringen Hinweise von Kunden Ansätze zur Steigerung der betrieblichen Effizienz. Ebenso lassen sich Erkenntnisse über die Einstellungen (Kundenorientierung) und das Verhalten der Mitarbeiter gewinnen.

Beginnen wir mit der Rückgewinnungsanalyse. Im Gegensatz zur Neu-Kundenakquisition und zum Kundenbindungsmanagement wendet sich das Kundenrückgewinnungsmanagement nicht an aktuelle Kunden. Zur Identifikation von gefährdeten bzw. abgewanderten Kunden ist eine leistungsfähige Kundendatenbank eine elementare Voraussetzung. Neben der Kundenadresse sollten zumindest die Fahrzeug bezogenen Informationen sowie die Zeitpunkte der letzten Besuche hinsichtlich der Käufe bzw. des Services vorhanden sein; Angaben zum Rechnungs- bzw. Deckungsbeitrag wären ebenfalls hilfreich. Anhand einer Kundenwertanalyse sind diejenigen Kunden heraus zu filtern, die besonders lohnend für die Rückgewinnung sind. Mit Hilfe eines Scorings werden Segmente gebildet, die Aufschluss darüber geben, wie die Verteilung der Kunden nach ihrer Bedeutung aussieht. Neben dem Fahrzeugmodell, dem Fahrzeugalter, dem letzten Kundenauftrag kann auch die Anzahl der Fahrzeuge im Haushalt herangezogen werden. Als Grenze für Kunden, die als gefährdet oder bereits als abgewandert bezeichnet werden können, wurden 24 Monate angenommen. Im überwiegenden Fall müsste in diesem Zeitraum eine Wartung für das Fahrzeug (Inspektion, TÜV, AU) oder eine Reparatur vorgenommen worden sein. Einen exakten Zeitpunkt für eine Abwanderung ist nicht exakt festzustellen, da eine vertragliche Bindung nicht vorliegt. Nach Vorliegen der definierten Kundenadressen, die das Autohaus seit mehr als 24 Monaten nicht mehr besucht haben, gilt es die Abwanderungsursachen herauszufinden, aus welchen Gründen, der Kunde das Unternehmen nicht mehr besucht bzw. einen Auftrag nicht mehr erteilt hat.

Allgemein lassen sich drei Arten von Abwanderungsursachen benennen. Diese können unternehmensbezogen, wettbewerbsbezogen oder kundenbezogen sein. Unternehmensbezogene

Gründe waren in unserer Untersuchung mit einem Anteil von 55 % am häufigsten anzutreffen und dies liegt im Wesentlichen an der Unzufriedenheit mit dem Service, mit den Mitarbeitern und einer zu geringen Aufmerksamkeit dem Kunden gegenüber. Als Folge dieser Unzufriedenheit wird zwangsläufig das Preis-/Leistungsverhältnis negativ vom Kunden erlebt. Mit einem Drittel sind die kundenbezogenen Ursachen beteiligt, insbesondere durch eine schlechte Erreichbarkeit sowie ein Markenwechsel. Lediglich 10 % der Antworten betrafen wettbewerbsbezogene Gründe, wie der Wechsel zu einem anderen Autohaus.

Ex-Kunden sind zur Rückkehr bereit

Fragt man die Ex-Kunden, was sie zur Rückkehr veranlassen könnte, so könnten sich dies die Hälfte vorstellen, wenn das Autohaus mit kundenindividuellen Angeboten, sei es für Neu- oder Gebrauchtwagen, auf sie zukommt. Ferner stellt man sich eine bessere Kundenorientierung und ein größeres Angebot an Service-Zusatzleistungen, wie Hol- und Bringdienst vor. Lediglich 14 % sehen keine Veranlassung zur Rückkehr. Einen weiteren Hinweis für das Autohaus, was es verbessern bzw. ändern muss, damit die abgewanderten Kunden wieder loyal werden, liefert die Frage, was andere Autohäuser besser machen. Dabei gaben mehr als ein Drittel die Freundlichkeit und Zuverlässigkeit der Mitarbeiter an. Lediglich 10 % bezogen sich auf das Preis-/Leistungsverhältnis!

Welche Kunden gilt es zur vorrangig zurück zu gewinnen? Durch die Befragung konnten weitere kundenbezogene Daten (z. B. Alter des Fahrzeughalters, Anzahl der Fahrzeuge im Haushalt) erhoben werden, um das Scoring zu verfeinern und eine Priorisierung der rück zu gewinnen- den Kunden vorzunehmen. Anhand einer Portfoliomatrix (Abb. 3) wird ersichtlich, dass die so genannten Star-Kunden, also diejenigen mit dem höchsten Kunden- bzw. Scorewert, die höchste Priorität zur Rückgewinnung besitzen. Diese Gruppe lässt sich am ehesten über eine verbesserte Kundenorientierung, verbunden mit einer Qualitätsoffensive im Service, wieder an das Autohaus binden. Bei den Entwicklungskunden, welche ebenfalls einen hohen Kundenwert aufweisen, ist der erklärte Wille des Unternehmens mit geldwerten Kundenservice-Zusatzleistungen zum Ausdruck zu bringen, dass ihm diese Kunden wichtig sind. Nur so liegt in der Wahrscheinlichkeit zur Rückkehr eine Relevanz.

Kundenrückgewinnung zur Steigerung der Kundenbindung eine dringend notwendige Maßnahme. © 3hm – All Rights Reserved.

der Ersparnis durch niedrigere Neu-Kundenakquisitionskosten gegenübergestellt werden. Ein entsprechend leistungsfähiges Kundeninformationssystem wird in der Lage sein, den Rückgewinnungserfolg über einen höheren Anteil von aktiven Kunden zu berichten. Nicht zu letzt ist über eine Kundenzufriedenheitsanalyse der Erfolg über eine gesteigerte Kundenbindung zu messen.

Ein Verlust an Kundenloyalität, ein Abwandern von Kunden in letzter Konsequenz verlangt eine Neuorientierung des Unternehmens. Ein erfolgreiches Rückgewinnungsmanagement ist nur möglich, wenn die entsprechenden Rahmenbedingungen geschaffen werden. Dazu gehört eine Kunden orientierte Organisationsstruktur und eine Mitarbeiterorientierung, die sowohl die motivationale, die fachliche und kommunikative Eignung berücksichtigt, als auch eine Problemlösungs- und Fehlervermeidungskultur beinhaltet. Wie wir bereits in zahlreichen Projekten feststellen konnten sorgen zufriedene Mitarbeiter auch für zufriedene Kunden. Mitarbeiterbefragungen sowie ein Mystery Shopping runden diejenigen Aktivitäten ab, mit denen gezielt der Umsetzungsprozess zur Kundenorientierung durchgeführt werden kann. Ganz wesentlich ist indes, ein Informationssystem aufzubauen, welches nicht nur die Basis für eine Rückgewinnungsanalyse liefert, sondern diejenigen Daten aufbereitet, die im Rahmen des Kundenmanagements mögliche Kundenabwanderungen vermeiden helfen.

Wie notwendig eine Kundenrückgewinnung ist, konnte anhand der für das Autohaus vorgenommenen Untersuchung zweifelsfrei nachgewiesen werden. Damit konnten systematisch die Gründe für die festgestellte Abwanderung der Kunden erfasst werden. Es konnten die einzelnen Einflussgrößen auf die Abwanderung und die Erkennung der Wichtigkeit einzelner Parameter zur Ableitung von Priorisierung aufgezeigt werden.

Durch Kundenrückgewinnung einen Wettbewerbsvorteil sichern

Die Auseinandersetzung mit dem Thema Kundenrückgewinnung wird für Autohäuser, die es verstehen, diesen Teil des Kundenbeziehungsmanagements systematisch umzusetzen, von großem Nutzen sein. Insbesondere verringert die Kundenrückgewinnung durch die Beseitigung der unternehmensbezogenen Abwanderungsursachen die zukünftige Abwanderung und bringt durch adäquate Aktionen ehemalige Kunden zurück. Es entsteht schließlich ein Wettbewerbsvorteil, der angesichts der Liberalisierung des Handels, der Zunahme selbstbewusster Kunden sowie der unsicheren wirtschaftlichen Verbrauchersituation nicht ignoriert werden sollte. Das Kundenrückgewinnungsmanagement ist ein wesentlicher Baustein im Rahmen des Kundenmanagements und führt in seiner Konsequenz zu einer hohen Kundenloyalität und sichert damit den Vertriebs- bzw. Unternehmenserfolg.