

Sag beim Abschied leise Servus

Manchmal bringt eine Kundenbeziehung nicht das, was Unternehmen sich zu Beginn erhoffen. Dann ist es vielleicht Zeit, sie wieder loszuwerden. Aber möglichst schonend. Besser ist es aber, sich Gedanken darüber zu machen, wie Kunden profitabel werden.

Text _ Dietrich von Richthofen

Kunden gewinnen? Das möchte wohl jedes Unternehmen. Kunden halten? Ebenfalls. Aus einer Vielzahl von Gründen können Firmen Kunden aber auch wieder loswerden wollen – etwa, wenn diese Serviceangebote über die Maßen strapazieren, in ihrem Umfeld schlecht über das Unternehmen reden oder schlicht mit ihrem Kaufverhalten nicht zu Struktur und Größe des Betriebs passen. Scheitern alle Versuche, eine profitable Kundenbeziehung zu entwickeln, muss man der schnöden Wahrheit ins Gesicht sehen. Es stellt sich die Gretchenfrage: Wie hältst Du's mit dem Trennungsmanagement? Der Internet-Provider 1&1 gab auf diese Frage im Jahr 2005 eine klare Antwort. Unter den Nutzern seiner DSL-Flatrate

Vertragskunden, die die Service-Hotline des Unternehmens zu stark beansprucht hatten. Bereits acht bis zehn Minuten Hotline-Service waren Sprint Nextel zufolge in der Lage, den monatlichen Gewinn eines Kunden aufzufressen. Man sei nicht in der Lage, die Bedürfnisse des jeweiligen Mobilkunden zufriedenzustellen, hieß es in dem Kündigungsschreiben, dass die Kunden zugesandt bekamen.

Kommunikative Kollateralschäden

Betriebswirtschaftlich sind solche Strategien nachvollziehbar. Kommunikativ hatten sie jedoch Folgen, die sich der Kontrolle der Unternehmen komplett entzogen: In zahlreichen Online-Maga-

forderte er die Mitleser auf. Genau diese »kommunikativen Folgeschäden« sind es, vor denen Roman Becker warnt. »Die Kunden nehmen eine aktive Kündigung durch das Unternehmen in den meisten Fällen als Affront auf«, sagt der Geschäftsführer des Marktforschungs- und Beratungsunternehmens Forum-Gruppe in Mainz. Becker rät Unternehmen deshalb generell davon ab, sich offensiv von Kunden zu trennen. Ob bei der Deutschen Bank, die vor wenigen Jahren ihre Retailkunden an die Deutsche Bank 24 verwies und dort mit einem geringeren Serviceangebot abspeiste, oder das Logistikunternehmen Trans-o-flex, das sich von Kunden mit zu geringem Umsatz trennte – »zurück bleibt immer verbrannte Erde«, lautet die Meinung des Experten für Kundenbeziehungsmanagement.

Man müsse stets bedenken, dass unter den Kunden auch Unternehmensfans sein können. Diese könnten durch die aktive Trennung und die damit verbundene schwere Enttäuschung leicht zu »Terroristenkunden« werden, indem sie ihre negative Erfahrung zum Schaden des Unternehmens kommunizieren. Besonders fatale Auswirkungen habe das im Internet-Zeitalter: Blogs, Chatrooms und Foren – die auch im B2B-Bereich eine wachsende Rolle spielen – seien immer stärker wahrgenommene Kommunikationskanäle, über die enttäuschte Kunden ihren Frust in die Welt hinausposaunen könnten. »Einmal in Gang gekommen, lassen sich dort stattfindende kommunikative Prozesse nicht mehr kontrollieren«, warnt Becker. Und noch aus einem anderen Grund rät er zur Vorsicht: Die Kundenwertanalyse,

»VIELE UNTERNEHMEN BOMBARDIEREN IHRE KUNDEN MIT EINEM FEUERWERK AUS MARKETINGMASSNAHMEN UND HABEN DABEI ÜBERHAUPT NICHT IM BLICK, WELCHE KOSTEN DIESE MASSNAHMEN VERURSACHEN.«

GEORG BLUM, Geschäftsführer, Commundia, Ebersbach

hatte er zahlreiche sogenannte »Poweruser« ausgemacht – Internetfreaks, die jeden Monat riesige Datenvolumina von bis zu 100 Gigabyte durch die Leitungen schoben und so die Kostenkalkulation des Unternehmens sprengten. 1&1 meldete sich telefonisch und brieflich bei den ungeliebten Kunden und bot ihnen 100 Euro für eine außervertragliche Kündigung des Anschlusses. Ähnlich der US-amerikanische Telefonanbieter Sprint Nextel. Im Juli 2007 kündigte das Unternehmen über 1.000

zinen und Internet-Foren entrüsteten sich Autoren und aufgebracht User. »Ich habe fertig!«, wetterte beispielsweise der Nutzer »edi67«, dem das außervertragliche Kündigungsangebot von 1&1 unterbreitet wurde. Und »mayday7« – selbst gar kein 1&1-Kunde – fand: »Ist doch zum Mäusemelken mit denen!« Ein Ex-Kunde von Sprint fragte, wie viel Hirnschmalz wohl in diese »Selbstmord-Strategie« geflossen sei. Noch deutlicher wurde ein anderer Foren-Nutzer: »Sagt NEIN zu Sprint!«,



➔ acquisa.de/professional

EXCEL-TOOL:
»Kundenbewertung«

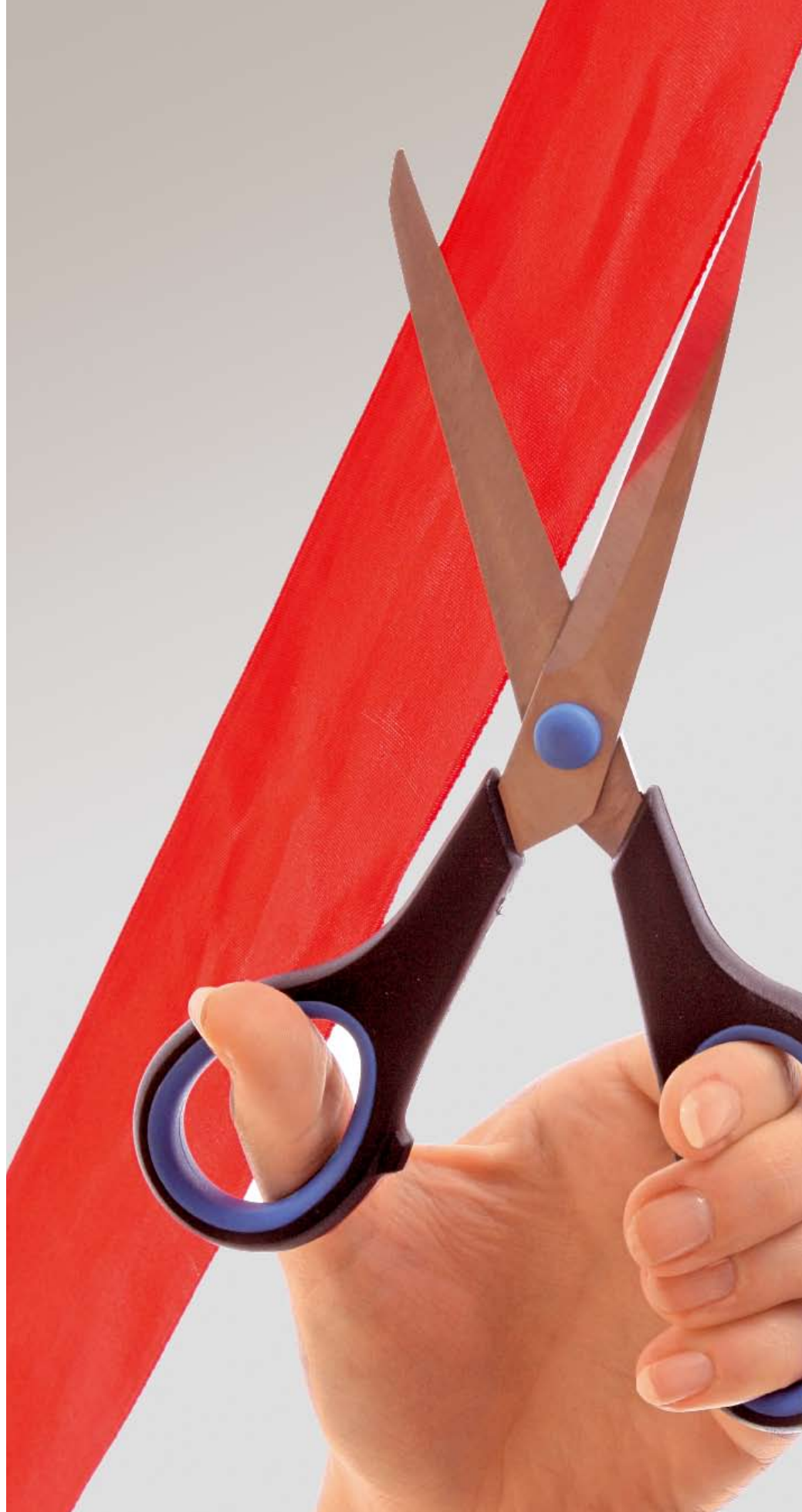
Mit Hilfe eines Kundenportfolios können Sie anhand verschiedener Kriterien bestimmen, wie wichtig ein Kunde für Sie ist.

HaufeIndex: 936391

auf deren Grundlage die Entscheidung zur Trennung fällt, entbehre häufig einer ausreichend soliden Grundlage. Eine repräsentative Umfrage von Forum habe gezeigt, dass die allermeisten Unternehmen in ihren CRM-Systemen kaum mehr als Anschrift, Telefonnummer und Kontaktperson der Kunden führen. »Für eine Kundenwertanalyse reicht das natürlich bei Weitem nicht«, sagt Becker. Dafür müsse man – neben den monetären Größen – beispielsweise auch betrachten, ob der Kunde in seinem Umfeld als Meinungsbilder agiere und ob er vielleicht einen Großteil seiner Einkäufe bei einem Konkurrenzunternehmen mache und deshalb noch Entwicklungspotenzial beim Umsatz bestehet. Da die meisten Unternehmen über solche Informationen nicht verfügten, sei eine abschließende Beurteilung des Kundenwerts kaum möglich. »Das kann zu fatalen Fehlentscheidungen führen«, sagt Becker.

Besser ein Ende mit Schrecken?

Thomas Burzler findet es dagegen fatal, wenn Unternehmen hartnäckig an unprofitablen Kunden festhalten – ein Verhalten, das er regelmäßig bei Verkäufern beobachtet. »So kann man das ganze Unternehmen kaputt machen«, sagt der Vertriebstrainer und Geschäftsführer der Agentur Sales Motion. Freilich müsse man den Begriff »unprofitabel« im Vorfeld sauber definieren, räumt Burzler ein. Wenn unrentable Kunden sich aber nicht durch Maßnahmen wie Cross-Selling oder Preissteigerungen in den Rentabilitätsbereich führen ließen und auch keine besondere strate- [...



Bevor man das Band zum Kunden ganz zerschneidet, sollte man überlegen, wie man ihn profitabel macht.

gische Bedeutung für das Unternehmen hätten, sei eine Trennung »absolut sinnvoll«. »Unternehmen stecken teilweise erhebliche Mittel in Werbung und Außendienstbesuche bei Kunden, die nicht einmal den Deckungsbeitrag für die Marketingkosten einbringen«, sagt Burzler. Besonders gelte das für den B2B-Bereich. Hier machen oft zwischen 30 und 40 Prozent der Kunden etwa 90 Prozent des Umsatzes. Im Umkehrschluss bedeutet das, dass 60 bis 70 Prozent der Kunden zehn Prozent des Umsatzes un-

»ES GIBT KAUM UNTERNEHMEN, DIE GEZIELT LOW-SPENDER ENTWICKELN.«

HARRY WASSERMANN, CEO Snt Deutschland, Frankfurt am Main

ter sich aufteilen. Trotzdem fließt in die Betreuung dieser Kunden oft viel Geld. Haben die Kunden beispielsweise eine Kundenkarte mit Zahlfunktion und wird ihnen ein gut besetztes Call-Center angeboten, können die Kosten pro Jahr schnell 100 Euro pro Kunde erreichen. Ein einziger Außendienstbesuch schlägt mit rund 150 bis 200 Euro zu Buche. Thomas Burzler ist der Meinung, dass man die Serviceleistungen viel stärker

auf die hochrentablen Kunden konzentrieren sollte. »Profitselling« nennt er diese Strategie.

Solche Maßnahmen seien ja recht und billig, meint Harry Wassermann, Geschäftsführer des Call-Center-Betreibers Snt Deutschland. Eine Trennung von unprofitablen Kunden ist für ihn aber unzulässig. »Ein gutes Geschäftsmodell muss solche Kunden mittragen«, sagt er. Die meisten Unternehmen fokussieren seiner Meinung nach viel zu stark auf die Top-Kunden. Viel interessanter findet Wassermann die Frage, wie man gezielt Kunden mit geringem Umsatz entwickeln kann. »Unternehmen, die mit maßgeschneiderten Angeboten um die Low-Spender werben, gibt es kaum«, kritisiert er den auf VIP- und High-Value-Kunden eingegengten Blick. Wenn eine Kundenentwicklung stattfindet, dann eher nach dem Gießkannenprinzip. Das sei allerdings wenig zielführend. Wassermann empfiehlt eine deutliche Kundensegmentierung und die Entwicklung spezieller strategischer Ansätze, um die Low-Seller zu mehr Umsätzen zu bewegen.

Auch Georg Blum beklagt eine »Schwarz-Weiß-Malerei« beim Einsatz von Maßnahmen zur Kundenentwicklung. »Viele Unternehmen bombardieren ihre Kunden mit einem Feuerwerk aus Marke-

tingmaßnahmen und haben dabei überhaupt nicht im Blick, welche Kosten diese Maßnahmen verursachen«, sagt der Geschäftsführer der Ebersbacher Unternehmensberatung Commundia. »Man muss sich im Vorfeld überlegen, wo welcher Kanal Sinn ergibt«, findet Blum. Jeder Kanal habe seine besonderen Stärken. Er empfiehlt, den Dialog mit dem Kunden über günstige Online-Maßnahmen aufrechtzuerhalten. Über Informationen, wie beispielsweise das Klick-Verhalten der Kunden, lasse sich analysieren, wer sich gerade in einer kaufbereiten Phase befindet. »Wenn ein Kunde Bereitschaft signalisiert, können zusätzlich kostspieligere Maßnahmen – wie Mailing, Katalog, Anruf oder Außendienst – gestartet werden«, empfiehlt Blum. Durch die so realisierte Kostenreduktion in Marketing und Vertrieb können seiner Meinung nach viele Unternehmen die Kundenrentabilität erhöhen.

Partnerschaftliche Trennung

In manchen Situationen sei eine rechtzeitige Trennung von Kunden aber dennoch unausweichlich. Wie das geschickt umgesetzt werden könne, zeige das Beispiel eines Fachverlags, dessen Namen Blum nicht nennen möchte. Ein Abo-Produkt stellte sich für diesen Verlag als unrentabel heraus – zu wenig Abonnements, zu geringe Auflage. Der Verlag suchte nach vergleichbaren Angeboten der Konkurrenz – und entschied sich schließlich, das Produkt einzustellen und den Kundenstamm auf ein ähnliches Produkt eines anderen Verlags hinzuweisen. Als Gegenleistung für die Empfehlung erhielt der Verlag für jeden Kunden, der wechselte, eine Pauschale von der Konkurrenz. »Bis zu 60 Prozent der Kunden können durch eine solche Strategie aufgefangen werden«, sagt Blum. Ein ähnliches Beispiel kennt Thomas Burzler. Er betreute vor wenigen Jahren ein Dienstleistungsunternehmen im Finanzsektor bei der Trennung von einer ganzen Kundengruppe. Das Start-up war in wenigen Jahren zu einem global agierenden Unternehmen herange-

→ CHECKLISTE SO TRENNT MAN SICH VON KUNDEN

Ein Rauswurf will gut überlegt sein, damit der Schuss nicht nach hinten geht. So packt man es am besten an:

Wandeln: Ändern Sie die Bestellmengen, die Lieferfrequenzen, die Zahlungsbedingungen oder den Betreuungsmodus, um Kosten zu sparen. Sprechen Sie den Kunden aktiv auf hochwertige Empfehlungen an.

Verhandeln: Erläutern Sie Ihr Geschäftsmodell. Involvieren Sie den Kunden und suchen Sie nach gemeinsamen Lösungen. Ein loyaler Kunde wird Sie nicht hängen lassen, Ihnen also, wenn's geht, entgegenkommen.

Beenden: Wenn die vorangegangenen Schritte ergebnislos waren und eine Trennung unumgänglich ist: Kommunizieren Sie fair, angemessen und wertschätzend, frei nach dem Harvard-Prinzip: Hart in der Sache und weich zu den Menschen. So bleiben Sie in guter Erinnerung und halten die Tür ein wenig offen für eine eventuelle spätere Rückkehr unter besseren Bedingungen. Die Amerikaner nennen das einen »Beautiful Exit«.

Quelle: Anne M. Schüller: Kunden auf der Flucht? Wie Sie loyale Kunden gewinnen und halten, Orell Füssli, 208 Seiten, 26,50 Euro ISBN 978-3-280-05382-9



»DIE KUNDEN NEHMEN EINE AKTIVE KÜNDIGUNG DURCH DAS UNTERNEHMEN IN DEN MEISTEN FÄLLEN ALS AFFRONT AUF.«

ROMAN BECKER, geschäftsführender Gesellschafter, Forum-Gruppe, Mainz

wachsen, und kleinere Kunden aus der Anfangszeit stellten sich wegen der gewandelten Strukturen zunehmend als unrentabel und schwer zu betreuen heraus. Das Unternehmen ging in die Offensive: In Briefen und Anrufen teilte es seinen Kunden mit, dass man aufgrund der Größe nicht mehr in der Lage sei, kleinere Kunden zufriedenstellend zu bedienen. Gleichzeitig bot das Unternehmen – ähnlich wie der von Blum ins Feld geführte Verlag – den Kunden den Wechsel zu einem »speziell ausgewählten« Partnerunternehmen an. »So konnten wir sicherstellen, dass der Kunde das Gefühl hat, weiterhin betreut zu werden«, sagt Burzler. Man müsse kommunizieren, dass durch die Lösung beider geholfen sei, dem Unternehmen und dem Kunden.

Eine Trennung, bei der eine Win-Win-Situation entsteht – das ist das, was Anne Schüller in Anlehnung an US-amerikanische Terminologie als »beautiful exit« bezeichnet. Die Münchner Unternehmensberaterin ist Expertin für Loyalitätsmarketing – sie befasst sich also eigentlich vor allem damit, wie

man Kunden fester ans eigene Unternehmen binden kann. Dennoch – und obwohl sie die Risiken der schlechten Kommunikation durch verärgerte Kunden kennt – hält sie die Trennung von Kunden in gewissen Situationen für angebracht. »Wenn Kunden zum Beispiel ausschließlich verlustbringende Sonderangebote kaufen oder ohnehin ständig schlecht über das Unternehmen reden, sollte man diesen Schritt schon in Erwägung ziehen«, sagt sie.

Allerdings solle das Unternehmen zuvor immer versuchen, den Kunden doch noch auf die eigene Seite zu ziehen – und zwar in einem persönlichen Gespräch, betont Schüller. Statt über seinen Kopf hinweg zu entscheiden, solle man den Kunden besser in die Entscheidung einbeziehen und gemeinsam schauen, wie man gewinnbringend für beide Seiten zusammenarbeiten kann. Sei eine Trennung unausweichlich, gelte es, offen und ehrlich auf den Kunden zuzugehen und »die Kalkulationen auf den Tisch zu legen«. Häufig werde die Trennung von Kunden auf unfaire Weise vollzogen. »Kunden werden dann schlicht nicht mehr ordentlich bedient und schäbig behandelt«, sagt sie – für die Loyalität der Kunden sei dies der Todesstoß. »Stattdessen sollten Unternehmen versuchen, Verständnis beim Kunden zu wecken und eine Brücke stehen zu lassen«, rät Schüller.

Gezielte Neukundenakquise

Noch besser sei es allerdings, potenziellen Problemen mit unrentablen Kunden bereits im Vorfeld zu begegnen – durch eine gezielte Auswahl der Kundengruppen bei der Neukundenakquise. »Wer Kunden mit Schnäppchen anlockt, holt sich dadurch auch Schnäppchenjäger ins Haus«, warnt sie. Solche Kunden seien aber häufig immer nur auf der Suche nach den besten Rabattangeboten – für ein Unternehmen auf Dauer ein untragbares Geschäft. Schüllers Tipp: »Locken Sie keine Kunden an, die Sie gar nicht wollen.« Dann, so Schüller, müsse man sich nachher auch nicht von ihnen trennen.

redaktion@acquisa.de

•]