



Kunden, die die Sparkasse verlassen, müssen nicht endgültig verloren sein. Einfacher wird es, wenn man den Kunden nur als an die Konkurrenz ausgeliehen betrachtet. Thinkstock

KUNDENLEASING STATT -RÜCKGEWINNUNG

Kunden zurückholen

Das passiert immer wieder: Ein Kunde kündigt, er geht zur Konkurrenz, aus welchen Gründen auch immer. Dann stellt sich die Frage, wie es gelingt, den Kunden zur Rückkehr zu bewegen. Ein neuer Ansatz zur Kundenrückgewinnung erzielt überraschend hohe Erfolgsquoten.

Selbstverständlich ist es besser, einen Kunden gar nicht erst zu verlieren, als ihn mühsam zurückgewinnen zu müssen. Jedes Engagement in Richtung einer hohen Kundenbindung und Kundenloyalität lohnt sich. Allerdings: Selbst die beste Beratung und der optimale kundenbindende Service können es nicht verhindern, dass es Kunden gibt, die zur Konkurrenz wechseln. Die angemessene Reaktion besteht darin, Kündigungspräventionsmaßnahmen zu ergreifen und die Kundenbindung durch die entsprechenden Instrumente zu stabilisieren. Dies gelingt den Sparkassenberatern in der Regel auch –

trotzdem bleibt die Frage, was sie tun können, um Kunden, die gegangen sind, zurückzuholen.

Kundenrückholaktionen: bescheidene Erfolgsquoten

Meistens besteht die übliche Vorgehensweise darin, mit dem Kunden Kontakt aufzunehmen und ihn nach seinen Kündigungsgründen zu fragen. Normalerweise erreichen solche Kundenrückholaktionen eine eher bescheidene Erfolgsquote, und das meist auch nur durch die Einräumung von Rabatten und durch Lockgeschenke. Kunden las-

sen sich zuweilen zurückgewinnen, indem man das Problem aus der Welt schafft, das zur Kündigung geführt hat, und ihnen die Rückkehr mit einem „Bonbon“ versüßt, also mit Belohnungen arbeitet. Dabei spielt der Preis meistens die entscheidende Rolle: Wenn der Kunde aus finanziellen Gründen kündigt, lässt er sich auch am ehesten auf der Preisschiene zurückgewinnen.

Zweifelsohne führt ein systematisches Kundenrückgewinnungsmanagement zu einigen Erfolgen. Das Konzept „Kundenleasing“ bietet eine Alternative und zeigt, dass durch eine bestimmte Einstellung weitaus höhere Rückholquoten erreichbar sind.

Die Einstellung ist entscheidend

Das Konzept „Kundenleasing“ setzt bei der Einstellung des Sparkassenmitarbeiters an und berücksichtigt verkaufpsychologische Aspekte: Sprache bestimmt die Realität und die Wahrnehmung – Berater, die Kunden „verloren“ haben und zurückgewinnen müssen und sollen, gehen oft mit einer Negativerwartung in das Kundengespräch hinein. Sie sehen sich dem Druck ausgesetzt, etwas Verlorengegangenes zurückzugewinnen. Außerdem fühlen sie sich verantwortlich für den Kundenverlust und schränken sich so bei der freien Entfaltung ihrer Kompetenzen ein.

Dabei muss es gar nicht der Berater selbst sein, der den Kunden verloren hat. Es genügt das Wissen, dass die Sparkasse als Institution, die der Berater vertritt, für den Kundenrückzug augenscheinlich die Verantwortung trägt, um eine hemmende und blockierende Einstellung aufzubauen. Die Konsequenz: Der Berater kann sich nicht mit aller Vehemenz und Überzeugungskraft darauf fokussieren, den verlorenen Kunden davon zu überzeugen, dass eine Wiederaufnahme der Geschäftsbeziehung in seinem Interesse ist. Es ist so, als ob er „mit angezogener Handbremse“ in das Kundengespräch hineingeht und nicht sein gesamtes Potenzial aktualisieren kann, um den Kunden vom Nutzen einer Rückkehr zu überzeugen.

„Kundenleasing“ hingegen bedeutet: Der Berater baut die Überzeugung auf, dass der Kunde dem Wettbewerb lediglich „ausgeliehen“ worden ist und die Sparkasse jetzt Maßnahmen ergreift, um ihn in den Kreis der ehemaligen Familie zurückzuholen.

Mentale Blockaden auflösen

Wiederum bestimmt Sprache die Wirklichkeit: Wenn der Begriff „Kundenrückgewinnung“ als Auslöser einer mentalen Blockade ausgemacht werden kann, der die Berater an der kreativen Nutzung ihrer vorhandenen Kompetenzen hindert, ist es zielführend, den Begriff auszutauschen – eben gegen den

Begriff „Kundenleasing“. Es scheint so zu sein – so belegt das WSW-Beispiel (siehe Kasten) –, dass die Überzeugung, der Kunde sei nur ausgeliehen oder verleast, aufseiten der Berater Überzeugungspotenziale freisetzt, mit deren Hilfe sie Kunden von der Sinnhaftigkeit und Notwendigkeit sowie vom Nutzen einer Rückkehr überzeugen können.

Oft ist der Berater dann in der Lage, mit Zuversicht, Disziplin, Engagement und Hartnäckigkeit den verleastesten Kunden mit einer emotionalen und auf den Kundentyp ausgerichteten Ansprache zur Rückkehr zu bewegen – zumindest erhöhen sich die Erfolgsaussichten. Der Berater ist im Kontakt mit dem ausgeliehenen Kunden in der Lage, die Verantwortung für den Rückzug des Kunden zu übernehmen, obwohl er seinerzeit gar keinen Kontakt mit ihm hatte. Er identifiziert sich aber nun mit dem ausgeliehenen Kunden und hat die geistige Freiheit, sich für dessen Rückkehr einzusetzen.

Notwendige Unterstützung

Damit dies gelingt, bedarf es der Unterstützung seitens der Filialleitung. Es genügt nicht, wenn sich der Berater nun ein Mal sagt, der Kunde Hubert Müller habe eigentlich gar nicht für immer und ewig gekündigt, sondern sei an die Konkurrenz lediglich ausgeliehen worden. Vielmehr sollte die Filialleitung dies zum dezidierten Thema einer Teamsitzung oder eines Trainings machen.

In der Teamsitzung stellt der Teamleiter oder der Filialleiter das Konzept des Kundenleasings ausführlich vor. Der Begriff „Kundenrückgewinnung“ wird bewusst vermieden und durch den

Ausgezeichnetes Konzept

Mit dem Konzept „Kundenleasing“ ist es den Wuppertaler Stadtwerken (WSW) gelungen, 29,79 Prozent der verleastesten oder ausgeliehenen Kunden zurückzuholen. Konkret: Von 94 verleastesten Kunden haben 28 einen neuen Vertrag abgeschlossen.

Mithilfe einer Trainingsmaßnahme wurden Berater und Führungskräfte der WSW darin geschult, Kunden, die gekündigt hatten, als lediglich „ausgeliehen“ zu interpretieren. Diese Einstellung und das Training, diese Kunden bei der Rückholaktion strikt nutzenorientiert anzusprechen, haben zu der hohen Rückholquote geführt.

Auch wegen der hohen Quote sind die WSW und die Vertriebsimpuls GmbH & Co. KG aus Lindau am Bodensee mit dem Trainer- und Beraterpreis 2015 des BaTB (Bundesverband ausgebildeter Trainer und Berater) ausgezeichnet worden.

motivatorisch positiv besetzten Begriff „Kundenleasing“ ersetzt.

Es gehört zu den Aufgaben der Führungskräfte in der Sparkasse, die handlungsanleitenden Motive der Berater herauszufinden und diese über diese Motivatoren dazu zu bewegen, das Kundenleasing-Konzept zu verwirklichen. Konkret: Berater, die sich in ihrer Arbeit verwirklichen und frei entfalten wollen, werden über diese Handlungsmotive dazu bewegt, ausgeliehene Kunden aktiv anzusprechen und zurückzuholen. Bei Beratern, denen Aspekte wie (Arbeitsplatz-)Sicherheit wichtig sind, sind andere Motivationsimpulse von Bedeutung.

Kompetenzen des Kundenleasing-Beraters stärken

Bleibt die Frage: Welche Kompetenzen benötigen die Berater zur Verwirklichung des neuen Ansatzes? Klar ist: Die Einstellung allein genügt nicht. Vielmehr ist es notwendig, den gesamten Kundenkontakt individuell auf die Motiv- und Nutzenstruktur des Kunden abzustimmen. Das Motto lautet „Weg vom Preis, hin zum Nutzen“ oder „Das Wichtigste, das wir bieten, ist der Kundennutzen“.

Das heißt: Der Sparkassenberater wendet in diesem Stadium des Kundenleasings Kompetenzen an, die er auch in anderen Kundensituationen nutzt – nur eben jetzt auf Grundlage der Einstellung, dass ein verleaster Kunde zurückgeholt werden soll. Dazu gehört, die konkreten Bedürfnisse des Kunden zu erfragen und den Gründen auf die Spur zu kommen, warum der Kunde gegangen ist:

- > Was war der damalige Grund für die Entscheidung des Kunden zu gehen?
- > Welche Handlungsmotive des Kunden liegen vor?
- > Wie müssen die Wechselgründe interpretiert werden?
- > Welche ausgeliehenen Kunden sollen zurückgeholt werden, bei wem lohnt sich der Aufwand?
- > Nach welchen Kriterien lassen sich die Kunden, die zurückgeholt werden sollen, priorisieren?

Emotionale Ansprache wählen

Der Kundenleasing-Berater hat also die Kompetenz, in der Vorbereitung auf das Kundengespräch und im Kundenkontakt selbst die Gründe für den Weggang zu analysieren. Diese Analyse erlaubt es ihm dann nicht nur, eine neue persönliche Beziehung zum verleastesten Kunden aufzubauen, sondern überdies eine auf die jeweilige Kundenpersönlichkeit abgestimmte Ansprache zu wählen. Es hat sich herausgestellt, dass diese erste Ansprache, die oft nach mehreren Monaten oder gar Jahren der Funkstille zwischen Sparkasse und Kunde erfolgt, über den Erfolg der Rückholaktion entscheidet:

- > Ist es richtig und angemessen, eher humorvoll vorzugehen, bietet sich eine Formulierung an wie: „Es ist seitdem viel Gras über die Sache gewachsen. Ich komme heute, um zu mähen und um ...“
- > Eine sachlichere Ansprache lautet wie folgt: „Ich möchte X Jahre Funkstille zum Anlass nehmen, um ...“
- > Oder: „Ich konnte es kaum erwarten, dass diese X Jahre um sind und ...“

Damit der Kundenleasing-Berater auf alle Eventualitäten im Rückholgespräch vorbereitet ist, bietet es sich an, in der Teamsitzung möglichst zahlreiche und auf die verschiedenen Kundenmentalitäten und Kundensituationen abgestimmten Formulierungen für den Gesprächseinstieg zu kreieren und diesen Prozess regelmäßig zu wiederholen. So entsteht eine Liste bewährter Ansprachen verleaster Kunden.

Den Erwartungshorizont des verleastesten Kunden erkennen

Aufgrund der Kenntnis, dass sowohl die Entscheidungen des Kunden als auch die eigenen Entscheidungen von Nutzererwartungen abhängen, ist der Kundenleasing-Berater in der Lage einzuschätzen, warum sich Kunden bisher so und nicht anders verhalten haben, und zu beurteilen, warum bisherige Rückholgespräche durch das Aneinander vorbeireden scheitern mussten.

Zudem verfügt er über die Kompetenz, von sich selbst abzusehen und nicht die eigenen Erwartungen in den Mittelpunkt zu rücken. Was heißt das konkret? Wenn der Sparkassenberater nur „Sicherheit“ und „Gewinn“ als handlungsanleitende Motive kennt oder akzeptiert, wird er bei seiner Argumentation immer nur diese zwei Aspekte bedienen und die anderen außen vor lassen. Im schlimmsten Fall kann er gar nicht erst erkennen, dass der Kunde bei seinen Überlegungen, welche Finanzanlage er wählen soll, von ganz anderen Motiven geleitet wird. Das hat zur Folge, dass er mit einiger Wahrscheinlichkeit am Erwartungshorizont des Kunden vorbeiredet – dieser Fehler kann dem Kundenleasing-Berater nicht unterlaufen.

Fazit

Wie lassen sich Kunden, die sich von der Sparkasse verabschiedet haben, zurückgewinnen? Einen entscheidenden Beitrag dazu leistet die Einstellung, diese Kunden als lediglich ausgeliehene Kunden zu betrachten. Wenn es auf der Basis dieser Einstellung gelingt, die jeweilige Motiv- und Nutzenstruktur des Kunden anzusprechen, ist es möglich, sie zu motivieren zurückzukehren.

Achim Jaeger
Vertriebsimpuls, Lindau im Bodensee