



Churn Prevention – Strategien im Retention Marketing

Neue Kunden zu gewinnen ist mühsam,
Kunden zu halten dagegen leicht.

Neue Kunden gewinnen ist mühsam, Kunden halten ist dagegen leicht – oder etwa nicht? Erfahren Sie hier, mit welchen Schritten Sie durch eine strukturierte Kündigerprävention das volle Potenzial Ihres Kundenbestandes ausschöpfen können und warum die Aufmerksamkeit dabei nicht in erster Linie dem Kunden, sondern Ihrem eigenen Unternehmen gelten sollte.

Folgende Situation kommt Ihnen vielleicht bekannt vor:
Sie sitzen beim Friseur, bekommen im Spiegel das Ergebnis Ihres Besuchs präsentiert und sind nicht so recht zufrieden. Auf die Frage nach Ihrem Urteil antworten Sie zurückhaltend höflich. Nein, Sie wollten eigentlich etwas Anderes und hatten das doch auch eigentlich genauso erklärt, oder etwa nicht?

Aber nun ist es auch egal, die Frisur ist ruiniert und herumdiskutieren wollen Sie auch nicht. Der Friseur lächelt ihnen suggestiv durch den Spiegel zu und Sie haben auch gleich schon wieder einen Termin. Beim nächsten Mal gehen Sie aber garantiert woanders hin und wahrscheinlich werden Sie Ihre schlechte Erfahrung auch im Internet oder mit einer Freundin oder einem Freund teilen.

Der Kunde interagiert noch mit dem Unternehmen, hat sich innerlich aber schon entschieden, nicht wiederzukommen. Diese Situation ist typisch für viele Kundenbeziehungen: Sie enden leise, ohne großen Knall. Das Unternehmen erhält selten ein konstruktives Feedback und die Möglichkeit daraus zu lernen, trotzdem ist der Kunde weg. Dabei kann sich dies in Zeiten hart umkämpfter Märkte kein Unternehmen mehr leisten. Denn aktiv suchende Neukunden gibt es nur noch wenige und es wird immer teurer, abgewanderte Klienten dauerhaft durch neue zu ersetzen, denn Neukunden sind in der Regel besonders preissensitiv und daher schwer an Anbieter zu binden. Dadurch wird es immer wichtiger, den Fortbestand profitabler Kundenbeziehungen zu sichern¹.

Die gefährdete Kundenbeziehung zu stabilisieren bezeichnet man als Churn Prevention, zu Deutsch: Kündigerprävention. Im Kundenlebenszyklus reiht sich diese Herausforderung chronologisch nach der Kundengewinnung und -bindung und vor der Reaktivierung inaktiver Kunden ein.

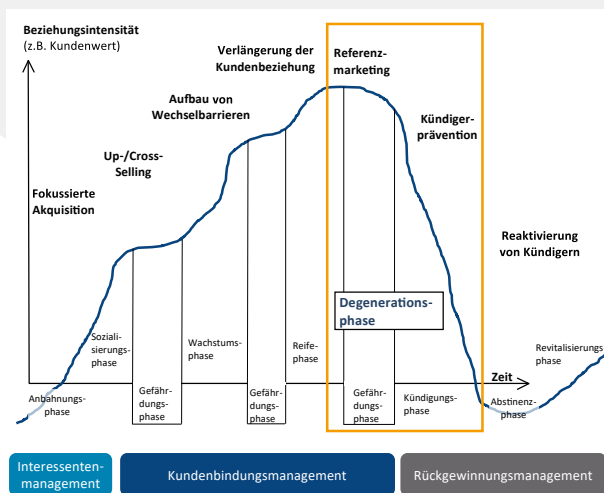


Abb. 1: Alexander Buchner: Ziele eines Kundenbindungsprogramms im Kundenlebenszyklus

Kundenlebenszyklus

Der Kundenlebenszyklus bildet alle Phasen der Kundenbeziehung ab, von der Akquise über das Cross- und Upselling und die Stabilisierung der Kundenbeziehung bis zur Kündigerprävention und der Reaktivierung ehemaliger Kunden.

Kundenbindung und Kundenzufriedenheit

Ein Hauptfaktor der Kundenbindung ist die Zufriedenheit. Hat ein Kunde erst einmal einen Anbieter gefunden, mit dem er zufrieden ist, wird er mit hoher Wahrscheinlichkeit auch bei diesem bleiben. Dies gilt grundsätzlich branchenübergreifend.

Mayer und Oevermann² unterscheiden vier Treiber der Kundenbindung:

- **Vertraglich** – hier ist die Gestaltung des institutionalisierten Verhältnisses mit dem Kunden entscheidend. Ein 24-monatiger Mobilfunkvertrag führt etwa dazu, dass ein Wechsel zu einem Mitbewerber unattraktiv ist.
- **Technologisch** – bei diesem Treiber geht es um das Thema Kompatibilität. Bietet eine Firma als Einzige die richtigen Tonerpatronen für ein teuer eingekauftes Druckersystem, ist es wahrscheinlich, dass ein Kunde bei diesem Anbieter kauft.
- **Ökonomisch** – dazu zählen etwa Rabattprogramme für Stammkunden, aber auch Transaktionskosten etwa für die Vertragskündigung und Neuverhandlung.
- **Psychologisch** – darunter fallen alle Faktoren, die nicht quantifizierbar sind und trotzdem das Konsumentenverhalten beeinflussen: etwa das persönliche Verhältnis zum Verkäufer oder Inhaber oder das Image des Unternehmens.

Diese Faktoren sind es, die bei einem vorhandenen Kündigungsgrund dafür sorgen können, dass es sich ein Kunde noch einmal überlegt und sich doch zum Bleiben entscheidet. Hier offenbart sich jedoch ein Dilemma: Vertragliche, technologische und ökonomische Treiber sind selbst mit Kosten verbunden (sei es durch die Kosten von Rabattprogrammen oder durch das reduzierte Neukundengeschäft bei längeren Vertragslaufzeiten) und reduzieren durch ihren Einsatz den Gewinn durch die generierte Kundenbindung. Psychologische Treiber dagegen funktionieren anders: Sie bauen keine Barriere auf, die einem vorhandenen Kündigungswillen gegenübersteht, sondern reduzieren den Antrieb zur Kündigung selbst.

Es liegt nahe, Kundenbindung mit dem bekannten Konzept der Kundenzufriedenheit gleichzusetzen, die gerne durch Einsatz von Kundenbefragungen erhoben wird. Dies ist jedoch nicht die ganze Wahrheit: Empirische Untersuchungen zeigen, dass nur eine sehr hohe Zufriedenheit eine wesentliche Steigerung der Kundenbindung zur Folge hat. Derart hohe Zufriedenheitswerte indes sind meist kein Zufall, sondern Resultat eines gezielten Kundenerwartungsmanagements. Noriaki Kano³ fand heraus, dass Kundenanforderungen in Basis- und Begeisterungsanforderungen aufgeteilt werden können. Basisanforderungen führen bei Erfüllung zu moderater Zufriedenheit, bei Untererfüllung jedoch zu großer Unzufriedenheit. Bei unserem Friseurbesuch ist beispielsweise ein Haarschnitt nach den geäußerten Wünschen eine solche Basisanforderung. Bei Begeisterungsanforderungen dagegen verhält es sich genau andersherum: Ihre Untererfüllung fällt nicht negativ ins Gewicht. Werden sie jedoch erfüllt, steigern sie die Kundenzufriedenheit enorm. Beim Friseur könnte beispielsweise eine gewissenhafte Nachfrage nach der Zufriedenheit und das spontane Angebot, bei Unzufriedenheit einen Rabatt zu geben, eine Begeisterungsanforderung darstellen.

2 – A. Meyer, A. / Oevermann, D.: Kundenbindung, in: Handelsblatt: Wirtschafts-Lexikon: Das Wissen der Betriebswirtschaftslehre: Kapazität und Beschäftigung – Kundenmanagement, Bd. 6, Stuttgart 2006, S. 3334-3342

3 – Skala-Gast, D.: Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität, Wiesbaden 2012, S. 68

1 – 123 Reinecke, S. / Janz, S.: Marketingcontrolling: Sicherstellen von Marketingeffektivität und -effizienz, Wiesbaden 2012, S. 434

Der Weg zur Kündigerprävention

Was theoretisch einfach klingt, ist jedoch in der Praxis oft eine große Herausforderung. Denn die Gründe für die Abwanderung unzufriedener Kunden sind oftmals tief in der Struktur von Unternehmen verankert. Die Identifizierung dieser Gründe kann bereits zu internen Konflikten im Unternehmen führen. Denn wenn Kündigungsgründe aufgedeckt werden, liegt die Schuldfrage nicht weit. Allerdings sind die Ursachen in der Regel struktureller Natur. Daher sollte das Thema Kündigerprävention aus einer prozessorientierten Perspektive angegangen werden. In unserer langjährigen Projekterfahrung im Kundenbeziehungsmanagement hat sich eine modifizierte Version von Michalskis (2006) Definition von drei Phasen des Kündigungspräventionsprozesses bewährt:

1. Analyse der Kundenabwanderung
2. Vorausschauendes Monitoring
3. Präventionsmaßnahmen

Dieser Prozess soll im Folgenden vorgestellt werden.

1. Phase: Analyse der Kundenabwanderung

Am Beginn des Prozesses muss eine analytische Betrachtung der Abwanderungsgründe stattfinden. Wie einleitend am Beispiel des Friseurbesuchs demonstriert wurde, ist dies eine nicht zu vernachlässigende Herausforderung. Denn in der Regel ist der Ex-Kunde zunächst eine Unbekannte: Sie wissen nicht mehr, als dass er Ihr Angebot nicht mehr in Anspruch nimmt. Mehr noch: Er ist oft bestrebt, sein Verhalten dem der anderen Kunden anzupassen und verschleiert dadurch die Gründe für seine Unzufriedenheit. Eine wichtige Methode, um systematische Faktoren für den Weggang von Kunden aufzudecken, ist die ereignisorientierte Kundenbeziehungsanalyse. Dabei werden Ereignisse auf Kunden- und Unternehmensseite auf ihren Einfluss auf die Kündigungswahrscheinlichkeit untersucht. Das fällt umso schwerer, wenn es gar kein explizites Kündigungsereignis gibt, sondern die Kunden zukünftig einfach keine Leistungen mehr in Anspruch nehmen. Schließlich können Phasen der Inaktivität von Kunde zu Kunde stark variieren.“

Unsere Erfahrungen zeigen, dass es oft Kleinigkeiten wie ein schlecht verlaufenes Telefonat oder eine verspätete Lieferung sind, die einen hohen Einfluss ausüben. Es kommen jedoch eine große Zahl von Ereignissen in Betracht. Bruhn und Michalski (2005) haben drei Kategorien identifiziert: unternehmensbezogene, kundenbezogene und wettbewerbsbezogene Abwanderungsgründe. Unter unternehmensbezogenen Ursachen werden Probleme mit den Produkten, dem Angebot oder dem Kundenservice gefasst. Kundenbezogene Gründe sind dagegen Ereignisse im Leben des Kunden wie ein Umzug, eine berufliche oder eine familiäre Veränderung. Unter wettbewerbsbezogenen Gründen werden etwa der Markteintritt eines neuen Anbieters oder eine Angebotsaktion eines Mitbewerbers verstanden.

Es lohnt sich, dieser Analyse die nötige Aufmerksamkeit zu widmen. Denn auf ihrer Basis lassen sich nicht nur fundierte Aussagen darüber ermitteln, welche Stellschrauben das größte Potenzial für eine Steigerung der Kundentreue haben; es lassen sich auch diejenigen Kundengruppen identifizieren, die am ehesten wieder im Rahmen späterer Win-Back-Maßnahmen zurückzugewinnen sind. Dies sind typischerweise diejenigen, die aus unternehmensbezogenen Gründen abgewandert sind.

2. Phase: Vorausschauendes Monitoring

Ziel des Prozesses ist es natürlich, Kündiger nicht nur retrospektiv zu analysieren, sondern eine entsprechende Neigung so früh zu erkennen, dass einer Kündigung vorgebeugt werden kann. Dementsprechend schließt an die Analysephase der Aufbau eines proaktiven Monitorings an, der die Identifizierung potenzieller Kündiger und damit verbundener Kundenbindungsmaßnahmen in die Prozesse ihres Retention Marketings integriert.

Retention Marketing

Unter Retention Marketing versteht man Marketingaktivitäten, die darauf ausgerichtet sind, profitable Kunden dauerhaft an das eigene Unternehmen zu binden. Dieser Ansatz unterscheidet sich nicht nur von der Neukundengewinnung, sondern auch von Aktivitäten, die auf die Steigerung der Kundenbindung ohne Berücksichtigung des Kundenwertes abzielen.

Dabei werden Analysen des bisherigen Kündigungsverhaltens genutzt, um zukünftig potenzielle Kündiger zu identifizieren. Hierbei kommen Algorithmen und Techniken aus den Bereichen Predictive Analytics und Machine Learning zum Einsatz. Ergebnis ist oft ein Scorewert für die Kündigungsneigung. Bei vielen unserer Klienten werden solche Scores direkt in Marketing- und Vertriebsmaßnahmen umgesetzt.

Von besonderer Wichtigkeit ist es in diesem Schritt, nicht in jedem Unternehmen die gleiche Lösung einzuführen, sondern sensibel auf Besonderheiten auf Firmen- und Branchenebene einzugehen. Ein Mobilfunkunternehmen bindet seine Kunden durch feste Vertragslaufzeiten längerfristig. Hier kommt es darauf an, rechtzeitig vor Ende der Laufzeit potenzielle Kündiger zu identifizieren. In Handels- und klassischen Dienstleistungsbranchen dagegen sind Kundenbeziehungen weit dynamischer, da die Entscheidung für einen Anbieter vor jeder Transaktion revidiert werden kann. Jedoch ist es auch für den Friseur aus unserem Eingangsbeispiel möglich, analytisch zu ermitteln, bei welchem Kunden die Gefahr besteht, dass er nicht wiederkommen wird. Bei derartigen Herausforderungen ist es kritisch, eine gute Datenbasis zur Verfügung zu haben, die neben den typischen Kundendaten möglichst auch sozioökonomische Merkmale enthält.

Am Ende dieser Phase steht ein regelmäßiges Reporting und fortlaufende Analysen, die ihre Marketingmitarbeiter bei der personalisierten Kundenansprache unterstützen, als Basis für die Durchführung von Kampagnen zur Kundenbindung dienen und durch Einrichtung entsprechender Schnittstellen zur Marketing Automation in Ihrem Unternehmen beitragen können.

Marketing Automation

Als Marketing Automation bezeichnet man den Ansatz, Prozesse im Marketing von Unternehmen softwaregestützt zu automatisieren, z. B. durch Nutzung eines Kampagnenmanagement-Tools, die Einrichtung von Schnittstellen für analytische Daten wie KPIs auf Kundenebene oder die darauf basierende automatische Zuweisung von Kunden zu Kampagnen.

3. Phase: Kündigungspräventionsmaßnahmen

Ist die Identifizierung von Kündigern in den Unternehmensprozessen integriert, lassen sich auf dieser Basis Maßnahmen zur Kündigungsprävention durchführen. Zu diesen Maßnahmen zählen:

- Anreizstrategien – Kleinere Anreize zur Weiterführung der Kundenbeziehung (Eventeinladungen, Previews, Sonderkonditionen)
- Kompensationsstrategien – Bei Abwanderungsabsichten aufgrund finanzieller Verluste des Kunden aufgrund eines Fehlers des Unternehmens (Verlustrückstellungen)
- Dialogstrategien – Erneuter Vertrauensaufbau (persönliche Gespräche, Erklären der Vorteile)
- Austrittsbarrieren – Aufbau von Barrieren, um die Hürde für den Kunden zu vergrößern (Verlustängste schüren, zeitliche, technische oder finanzielle Barrieren einbauen)

Bei der effektiven Anwendung dieser Maßnahmen sind zwei Faktoren entscheidend:

Erstens müssen Kosten und Nutzen auf Basis einer Kundenwertanalyse abgewogen werden. Der Wert eines Kunden ergibt sich aus dem Gewinn, der sich über den gesamten Lebenszyklus direkt oder indirekt (z. B. durch seine Multiplikatorwirkung) erzielen lässt. Ein geringer Kundenwert rechtfertigt auch nur ein Minimum an Präventionsmaßnahmen, während es bei lukrativen Kunden lohnenswert sein kann, mehr Aufwand in ihre Bindung zu investieren.

Hier ist es wichtig, nicht nur den aktuellen Wert etwa auf Basis seiner bisherigen Bestellungen zu berücksichtigen, sondern seinen Gesamtwert über den gesamten Kundenlebenszyklus hinweg: In manchen Fällen ist die Anfangsphase einer Kundenbeziehung für Sie wenig lukrativ und der Wert realisiert sich erst nach einem längeren Zeitraum, etwa nach der ersten Vertragsverlängerung.

Zweitens schöpfen Sie das Potenzial ihres analytisch gestützten Retention Marketing erst voll aus, wenn Sie die verschiedenen Maßnahmen auf individueller Basis anwenden. Ist beispielsweise eine Kündigung aus wettbewerbsbezogenen Gründen zu erwarten, so sind Anreiz- und Kompensationsstrategien erfolgversprechend. Unternehmensbezogene Gründe wie eine negative Serviceerfahrung dagegen können zunächst einen persönlichen Dialog

mit dem Kunden sinnvoll machen. Auch diese Ableitung individueller Maßnahmen lässt sich einer Evaluation auf Basis statistischer Methoden unterziehen, um die Effizienz kontinuierlich zu steigern.

Churn Rate

Die Churn Rate ist definiert als Anteil der Kündiger an der Gesamtheit der Kunden innerhalb eines definierten Zeitraumes. Sie lässt sich bspw. auf Monatsbasis berechnen und kann so als Grundlage zur Bestimmung von Trends dienen. Um die Wirkung von Marketingmaßnahmen zu bestimmen, ist die Definition Kontrollgruppe sinnvoll, also einer Gruppe von Kunden, die nicht an einer Maßnahme teilnimmt. Der Vergleich der Churn Rates macht es möglich, den gesuchten Effekt von anderen Faktoren zu unterscheiden.

Der Erfolg Ihres Retention Marketings kann und sollte gemessen werden. Die entscheidende Kennzahl dafür ist die Churn Rate: Lässt sich die relative Zahl der Kündigungen – insbesondere im Segment der Kunden mit dem höchsten Kundenwert – senken, so spricht dies für den Erfolg der Maßnahmen. Auch hier lässt sich mit analytischem Know-How eine genauere Messung erreichen: Oft schwanken die Churn Rates saisonbedingt oder die Marktlage übt einen Einfluss aus. Das Modell der Erfolgsmessung lässt sich an solche Faktoren anpassen und kann so Erfolge aufdecken, die aus einer rein deskriptiven Darstellung nicht ersichtlich sind. Ein effektives Mittel ist hier der Einsatz eines Kontrollgruppensdesigns, wodurch sich der Einfluss von Drittvariablen ausblenden lässt.

Fazit

Möchten Sie das Thema in Ihrem Unternehmen angehen, so sollten Sie sich zuerst der Unterstützung durch die Unternehmensführung versichern. Denn die Einführung eines wirksamen Retention Managements bedeutet immer auch einen Veränderungsprozess und erfordert somit ein Umdenken auf allen Ebenen. Das Kundenbindungsmanagement erfordert andere Maßnahmen, Techniken und Steuerungsinstrumente als das traditionelle Marketing. Daher müssen alle beteiligten Unternehmensbereiche umfassend einbezogen werden.

Vielleicht ergeht es Ihnen beim nächsten Friseur besser. Auch er hat vielleicht nicht perfekt Ihre Wunschfrisur getroffen. Aber er erkennt den richtigen Moment, um noch einmal näher nachzufragen. Als Sie sich zu einer aufrichtigen Antwort durchringen, bedankt er sich für Ihre Ehrlichkeit, bietet Ihnen einen Rabatt an und verspricht, Ihre Wünsche beim nächsten Mal besser zu berücksichtigen. Vielleicht denkt er sogar einen Schritt weiter und bietet Ihnen den Rabatt erst für den nächsten Besuch an. So fühlen Sie sich fair behandelt, nehmen das Versprechen mit, dass das nächste Mal besser laufen wird und haben auch noch einen materiellen Anreiz, wiederzukommen.

**von Paul Eisermann,
CINTELLIC Consulting Group**

Ansprechpartner



Dr. Jörg Reinnarth
Geschäftsführer
CINTELLIC Consulting Group
joerg.reinnarth@cintelllic.com



Stephan Klöckner
Senior Manager
CINTELLIC Consulting Group
stephan.kloeckner@cintelllic.com

Über CINTELLIC

Die CINTELLIC Consulting Group ist eine der führenden Unternehmensberatungen für die digitale Transformation von Kundenmanagement und CRM. Der Fokus dabei liegt auf dem integrierten Management in den Schnittstellen der Themenfelder BUSINESS, DATA und TECHNOLOGY.

Ihre Mitarbeiter verfügen über langjährige Erfahrungen in den Bereichen Customer Relationship Management, Customer Experience Management, Marketing Operations Management, Data Science, Kampagnenmanagement und Business Intelligence.

CINTELLIC verbindet strategisches Know-how mit Kompetenz im Bereich der Datenanalyse und Business Intelligence und bietet Konzeptentwicklung und Umsetzung aus einer Hand.

#jointheteam

CINTELLIC befindet sich auf Wachstumskurs. Vielleicht mit Ihnen? Jetzt Stellenanzeigen entdecken und bewerben!

<https://www.cintelllic.com/stellenangebote/>

Cintelllic GmbH

Remigiusstraße 16
53111 Bonn
t +49 228 92 18 20
f +49 228 92 18 299
info@cintelllic.com
www.cintelllic.com

