

Kundenrückgewinnung im Privatkundengeschäft von Banken

Abgewanderte Kunden verfügen nicht nur über ein ertragsstarkes Potenzial, sondern entwickeln nach ihrer Rückgewinnung oft eine stärkere Loyalität zum Unternehmen. Um so wichtiger ist es, diese Kunden gezielt und systematisch anzusprechen und zu einer Rücknahme ihrer Kündigung zu bewegen.

In diesem Beitrag erfahren Sie:

- welche Ziele die Implementierung einer systematischen Kundenrückgewinnung verfolgt,
- welche Best-Practice-Ansätze in anderen Branchen umgesetzt werden,
- wie ein systematisches Kundenrückgewinnungsmanagement in Banken gestaltet werden kann.

THONG DINH, GOETZ GREVE

Einleitung

Innerhalb der Finanzdienstleistungen ist das heutige Privatkundengeschäft (standardisiertes Massengeschäft, Retailbanking) gekennzeichnet durch eine hohe Preis-/Leistungs-Transparenz und kaum zu unterscheidende Produkte zwischen den Wettbewerbern. Der zunehmende Erfolg der Direktbanken und ausländischen Finanzinstitute verschärft weiterhin die Wettbewerbsbedingungen. Erschwerend kommt hinzu, dass insbesondere in der aktuellen Misere das Vertrauen vieler Kunden in die eigene Bank geschädigt ist: Eine repräsentative Studie des Bundesverbandes deutscher Banken in Zusammenarbeit mit dem Ipos-Institut Mannheim hat ergeben, dass bei über 50 Prozent der befragten 1.056 Kunden das Vertrauen angesichts der Finanzmarktkrise stark gelitten habe [1]. Kreditinstitute stehen damit vor der Herausforderung, Vertrauen zurückzugewinnen und auf eine erhöhte Wechsel-

bereitschaft ihrer Kunden reagieren zu müssen. Auch Unternehmen aus der Mobilfunk-, der Versicherungs- oder der Verlagsbranche kämpfen mit dem Phänomen sinkender Kundenloyalität, zeigen aber insbesondere mit Blick auf verlorene Kunden durchaus weiterentwickelte Vertriebsstrategien im Gegensatz zu den Banken, die ihre Vertriebsstrategien bisher zumeist auf die Gewinnung von Neukunden ausgerichtet haben.

Die Erkenntnis, dass verlorene, lukrative Kunden nicht nur über ein ertragsstarkes Potenzial verfügen, sondern nach ihrer Rückgewinnung eine stärkere Loyalität sowie ein zunehmendes, positives Referenzverhalten entwickeln, soll daher als Ausgangspunkt dienen, um in diesem Artikel Handlungsempfehlungen für das Kundenrückgewinnungsmanagement von Banken im Privatkundengeschäft anhand von Best-Practice-Ansätzen aus anderen Branchen darzustellen.

Ziele der Kundenrückgewinnung

Das Hauptziel der Kundenrückgewinnung besteht darin, ehemalige, profitable Kunden wiederzugewinnen [2]. Durch erfolgreiche Rückgewinnungsmaßnahmen werden außerdem weitere Ziele verfolgt [3]:

- ⇒ *Profitabilitätssteigerung*: Erlöse mit zurückgewonnenen Kunden können durch Cross- und Up-Selling gesteigert werden. Die hohen Kosten einer entsprechenden Akquisition neuer Kunden lassen sich so vermeiden [4].
- ⇒ *Informationsgewinnung*: Zurückgewonnene Kunden liefern dem Unternehmen wertvolle Informationen über Abwanderungsur-sachen, die sich zur Leistungsoptimierung sowie Einsparung von Fehlerkosten nutzen lassen.
- ⇒ *Schadensminimierung*: Kundenabwanderungen, die beispielsweise in Anbetracht von Qualitätsmängeln oder fehlenden Leistungsangeboten des Unternehmens erfolgen, führen in der Regel zu negativer Mundpropaganda. Da es sich bei Finanzdienstleistungen um immaterielle Produkte handelt, findet zumeist sowohl eine hohe Interaktion zwischen Kunden als auch eine intensive Berichterstattung in den Medien statt. Da sowohl dem Leistungsangebot

als auch der Berichterstattung eine hohe Bedeutung für die Wahl eines Kreditinstituts zugewiesen wird, können erfolgreiche Rückgewinnungsmaßnahmen zu einer Schadensminimierung führen.

Phasen der Kundenrückgewinnung

Die Aufgaben des Kundenrückgewinnungsmanagements lassen sich in vier Phasen einteilen:

- ⇒ Identifikation abgewanderter Kunden,
- ⇒ Analyse der Abwanderungsursachen,
- ⇒ Einleitung von Kundenrückgewinnungsmaßnahmen,
- ⇒ Kontrolle der Kundenrückgewinnung.

Nach der *Identifikation der abgewanderten Kunden* anhand der Kündigungsschreiben und Kontoauflösungen folgt eine *Kundenrückgewinnungsanalyse*, in der die Kündigungsgründe analysiert werden sowie anschließend der individuelle Kundenwert bestimmt wird. Durch diese Analyse lassen sich diejenigen Kunden bereits im Vorfeld aussondern, bei denen die jeweiligen Kündigungsgründe eine Rückgewinnung von vornherein ausschließen.

Kündigungsgründe kann man grob unterscheiden in:

- ⇒ kundeninduzierte Gründe,
- ⇒ wettbewerbsinduzierte Gründe und
- ⇒ unternehmensinduzierte Gründe.

Welcher dieser Gründe vorliegt, lässt sich in der Regel aus den expliziten Angaben des Kunden, aus den Umständen und insbesondere durch eine persönliche Ansprache identifizieren.

Kundeninduzierte Kündigungen stehen in Zusammenhang mit den persönlichen Umständen des Kunden und sind zum Beispiel auf familiäre oder krankheitsbedingte Ursachen zurückzuführen. Solche Kündigungen kann das Kreditinstitut in der Regel nicht unmittelbar beeinflussen.

Wettbewerbsinduzierte Kündigungen werden durch Aktivitäten der Wettbewerbsunternehmen verursacht. Attraktivere Konditionen, ein

breiteres Leistungsangebot oder ein qualitativ höherer Kundenservice können dazu führen, dass sich Kundenerwartungen verändern und das Unternehmen diesen nicht gerecht werden kann.

Unternehmensinduzierte Kündigungen basieren auf einer mangelnden Leistungserbringung und einer damit einhergehenden Unzufriedenheit beim Kunden. Allerdings verbergen sich hinter den von Kunden genannten (rationalen) unternehmensinduzierten Kündigungsgründen, wie etwa nicht zufriedenstellende Konditionen, auch oftmals emotionale Gründe, die zum Beispiel auf Unfreundlichkeit oder Inkompetenz der Mitarbeiter zurückzuführen sind.

Um die tatsächlichen Gründe zu erfahren, ist eine offene Kommunikation mit dem Kunden erforderlich. Eine systematische Ursachenanalyse dient dazu, schrittweise die tatsächlichen Probleme in einer Geschäftsbeziehung aufzudecken.

Die Kundenrückgewinnung lohnt sich für das Unternehmen nur dann, wenn der zu prognostizierende Erlös bzw. Nutzen, der durch die zurückgewonnene Geschäftsbeziehung erwirtschaftet wird, größer ist als die Kosten bzw. der Aufwand der Kundenrückgewinnungsinvestition [2]. Dementsprechend ist eine möglichst exakte Beurteilung des Kundenwertes anhand von quantitativen Informationen (Umsatz, Deckungsbeitrag, etc.) und/oder qualitativen Informationen (Cross-Selling-Potenzial, Referenzpotenzial, etc.) sowie eine darauf aufbauende Kundensegmentierung notwendig, um den Fokus auf besonders profitable Kunden zu legen und den Umfang der Kundenrückgewinnungsmaßnahmen entsprechend des Kundenwertes anzupassen.

Auf Basis dieser Analyse werden *Kundenrückgewinnungsmaßnahmen* von der Problembehebung bis hin zur Betreuung der zurückgewonnenen Kunden eingeleitet. Eine erfolgreiche Rückgewinnung setzt eine schnelle Behebung der individuellen Abwanderungsursachen voraus. Ein individuelles und angemessenes Rückgewinnungsangebot muss sich anhand der Kundenbedürfnisse und Abwanderungsursachen orientieren, individualisiert und kompetent ausgestaltet sein sowie zu einer Besserstellung des Kunden gegenüber der initialen Geschäftsbeziehung führen [5].

Das *Rückgewinnungscontrolling* umfasst zum einen die Messung des Erfolges sowie der Rentabilität der Kundenrückgewinnung, zum anderen die Beobachtung des Kundenverhaltens nach der Rückgewinnung [6].

Im Folgenden konzentrieren sich die Ausführungen auf die Ableitung geeigneter Kundenrückgewinnungsmaßnahmen für die Finanzdienstleistungsbranche.

Best-Practice-Ansätze des Kundenrückgewinnungsmanagements

Neben der Finanzdienstleistungsbranche sehen sich auch andere Wirtschaftszweige einem verstärkten Wettbewerb ausgesetzt. Vielfach ist zu beobachten, dass in den Branchen Mobilfunk, Verlagswesen und Versicherungen bereits standardisierte Verfahren zur Kundenrückgewinnung eingesetzt werden. Die Betrachtung von Best-Practice-Ansätzen aus diesen Branchen dient im Folgenden dazu, auf die Finanzdienstleistungsbranche übertragbare Kundenrückgewinnungsmaßnahmen zu identifizieren und Handlungsempfehlungen für Banken zu generieren.

Kundenrückgewinnung am Beispiel der Mobilfunkbranche

Die Mobilfunkbranche ist gekennzeichnet durch rückläufige Wachstumsraten, Preiskampf zwischen den Anbietern und rechtliche Regulierungen. Vielfach ist daher eine systematische Kundenrückgewinnung bereits im Kundenmanagement als strategische Option implementiert, um Marktanteile zu sichern. Im Folgenden werden exemplarisch anhand von zwei Mobilfunkanbietern Kundenrückgewinnungsmaßnahmen dargestellt. Die Daten wurden im Rahmen eines Forschungsprojektes an der HSBA Hamburg School of Business Administration anhand von Experteninterviews mit verantwortlichen Kundenmanagern der betreffenden Anbieter erhoben.

Der Kündigungsprozess beginnt mit der Identifikation des Kündigers anhand des Eingangs der schriftlichen Kündigung. Eine Ur-

sachenanalyse erweist sich oftmals als schwierig, da die Kündigungsschreiben in der Regel keine Kündigungsgründe enthalten.

Ein Mobilfunkanbieter A digitalisiert die schriftliche Kündigung und leitet diese an ein Back-Office-Team weiter, das den Kunden nach Vieltelefonierer (A), Durchschnittstelefonierer (B) und Wenigtelefonierer (C) sowie unter Berücksichtigung einer Rückgewinnungswahrscheinlichkeit segmentiert. Mobilfunkanbieter A geht bei der Kundenrückgewinnungsansprache differenziert vor und macht deren Form abhängig vom Wert des Kunden. C-Kunden erhalten eine *Win Back Direct Mail* und werden dabei standardisiert mit einem Rückgewinnungsangebot angeschrieben. B-Kunden erhalten ebenso eine schriftliche Ansprache, jedoch mit einem attraktiveren Rückgewinnungsangebot. A-Kunden als profitabelste Kundengruppe werden durch speziell geschulte Callcenter-Agenten angerufen, die über alle relevanten Informationen über den Kunden verfügen und somit kompetent und individualisiert vorgehen können. Hier wird also auf die Qualifikation des Mitarbeiters und damit auf die kundenorientierte Gesprächsführung besonderer Wert gelegt, zumal der Mitarbeiter im Moment des Anrufs zum »Aushängeschild seines Unternehmens« wird. Auch für den Fall, dass sich der Kunde bereits für einen anderen Wettbewerber entschieden hat, wird er bei Mobilfunkanbieter A freundlich verabschiedet und ihm das Bedauern des Unternehmens kommuniziert. Damit macht man dem Kunden auf emotionaler Ebene deutlich, dass er weiterhin wichtig für das Unternehmen bleibt. Er wird zwar nicht unmittelbar zurückgewonnen, dennoch werden so die Voraussetzungen geschaffen, ihn in Zukunft wiederzugewinnen.

Bei Mobilfunkanbieter B erfolgt eine Segmentierung grundsätzlich nur nach den Rechnungsumsätzen in A-, B-, C- und D-Kunden, wobei A-Kunden als profitabelste Kundengruppe eingestuft werden. Aufgrund der hohen Wettbewerbsintensität kontaktiert Mobilfunkanbieter B durch ein eingerichtetes Callcenter jeden Kündiger. Dies wird insofern verstärkt, da bis zu 20 Prozent der Kündiger einen Rückgewinnungsanruf des Anbieters erwarten würden. Mobilfunkanbieter B bietet den Kunden drei Anreize zur Wiederkehr an, die je

nach Kundenwert und Kundentyp variieren können: Erstens spielt die Vergabe eines subventionierten Mobilfunkgeräts als Anreiz eine bedeutende Rolle, zumal 30 Prozent der Kündigungen durch den Wunsch nach einem neuen Mobilfunkgerät ausgesprochen werden. Zweitens wird dem Kunden Gesprächsguthaben, z.B. in Höhe von 50 Euro, angeboten. Dieser Impuls sei besonders bei Kunden erfolgreich, die als *Wenig-Telefonierer* eingestuft werden und die mit der Gutschrift einen Teil ihrer monatlichen Umsätze oder Grundgebühren decken. Drittens bietet Mobilfunkanbieter B insbesondere Kunden, die ihrem Wert nach als A- oder B-Typ segmentiert werden, hochwertiges Mobilfunk-Zubehör wie z.B. Bluetooth-Zubehör.

Das Vorgehen der Mobilfunkanbieter zeigt, dass drei grundlegende Erfolgsfaktoren für eine systematische Kundenrückgewinnung entscheidend sind:

- ⇒ der Kündigungsprozess,
- ⇒ der Mitarbeiter,
- ⇒ der Mehrwert für den Kunden.

Des Weiteren wird deutlich, dass man – trotz erfolgloser Rückgewinnungsmaßnahme – mit einer kundenorientierten Bearbeitung der Kündigung die Geschäftsbeziehung durchaus positiv beenden kann und damit eine Basis für eine zukünftige Rückgewinnung schafft.

Kundenrückgewinnung am Beispiel der Verlagsbranche

Im Folgenden werden Kundenrückgewinnungsmaßnahmen in der Verlagsbranche dargestellt. Die Daten wurden im Rahmen eines Forschungsprojektes an der HSBA Hamburg School of Business Administration anhand von Experteninterviews mit verantwortlichen Kundenmanagern der betreffenden Anbieter erhoben.

Die rasante Entwicklung der elektronischen Informationsplattformen hat dazu geführt, dass sich die Mediennutzung vieler Menschen stark verändert hat. Insbesondere Abo-Produkte wie Zei-

tungen und Magazine verzeichnen hierdurch vielfach eine erhöhte Kündigungsquote. Die Verlagsbranche muss auf diese Entwicklung reagieren und Maßnahmen einführen, um verlorene Kunden zurückzugewinnen.

Ein großes Verlagshaus bietet beispielsweise den Bezug eines Wirtschaftsmagazins als Abonnement zum Preis von 51,90 € pro Jahr an. Um abgewanderte Kunden zurückzugewinnen, setzt der Verlag ein Kundenrückgewinnungssystem ein, das sich jedoch nicht an den oben dargestellten Phasen orientiert. So erfolgt die Identifikation der Kündiger zunächst anhand der schriftlichen Kündigung. In der Regel beinhalten die Kündigungsschreiben aber keine Kündigungsgründe, daher wird eine Ursachenanalyse für die Kundenabwanderung auch nur im Einzelfall durchgeführt. Eine Kundenwertanalyse erfolgt ebenfalls nicht. Vielmehr ist es das Ziel, dass in der Masse grundsätzlich jeder Kündiger eines Abonnements, unabhängig davon, welche und wie viele Abonnements er hält, zurückgewonnen werden soll, um die Auflagenhöhe zu stabilisieren. Damit werden nicht nur die Kündiger berücksichtigt, die dem Unternehmen einen hohen Deckungsbeitrag generieren, sondern man versucht auch solche mit einem geringeren Kundenwert gezielt zurückzugewinnen. In der Praxis sieht das so aus, dass spätestens bei der Auslieferung der letzten Zeitschrift der Kündiger ein Kundenrückgewinnungsschreiben erhält und anschließend telefonisch von einem externen Callcenter-Partner kontaktiert wird (da auch hier die höchste Rückgewinnungsquote gegenüber der schriftlichen Ansprache verzeichnet werden konnte). Zu diesem Zweck hat der Verlag einen Gesprächsleitfaden für die Mitarbeiter des Callcenters ausgearbeitet, um einen effizienten Dialog zu gewährleisten. Folgende drei Rückgewinnungsangebote erhält der Kunde:

- ⇒ Bezug von weiteren drei Ausgaben mit einem Rabatt von 30 Prozent und einer zusätzlichen Sachprämie,
- ⇒ Aufnahme eines Jahresabonnements mit einem Rabatt von 10 Prozent,
- ⇒ Geldprämie in Höhe von 100 € durch »Leser werben Leser-Aktion« (nur bei der telefonischen Kundenrückgewinnung).

Dem Kunden werden grundsätzlich alle drei Angebote offeriert. Bei der Leser-werben-Leser-Aktion wird dem Kündiger die Möglichkeit gegeben, einen neuen Kunden zu werben. Für diese Leistung erhält der Kündiger einen Geldbetrag von 100 €. Der neu geworbene Kunde erhält das Abonnement. Werbender als auch geworbener Kunde können hierbei Mitglieder eines Haushaltes sein. Insofern handelt es sich also nicht um die Rückgewinnung eines Kündigers, sondern um die Neugewinnung eines Kunden anstelle des Kündigers. Diese in der Verlagsbranche gängige Methode verzeichnet in dem betreffenden Unternehmen im Vergleich zu den anderen Rückgewinnungsangeboten mit circa 80 bis 90 Prozent den größten Erfolg. Gemessen an der Kundenrückgewinnungsquote, also dem Verhältnis von zurückgewonnenen zu abgewanderten Kunden, werden Erfolgsquoten von 10 bis 15 Prozent erreicht.

Die Vorgehensweise, jeden Kunden unter anderem durch hohe Geldprämien zurückzugewinnen, setzt allerdings voraus, dass der Verlag nach erfolgreicher Rückgewinnung intensive Kundenbindungsinstrumente einsetzen muss, um den Kunden langfristig zu halten und seinen Wert durch Cross- und Up-Selling zu steigern.

Kundenrückgewinnung am Beispiel der Versicherungsbranche

Die Versicherungsbranche unterliegt besonders dem Wettbewerb mit ausländischen Unternehmen, die durch die Deregulierung des europäischen Finanzsektors in den deutschen Versicherungsmarkt drängen. Die Daten wurden im Rahmen eines Forschungsprojektes an der HSBA Hamburg School of Business Administration anhand eines Experteninterviews mit der Vertriebsleitung des betreffenden Anbieters erhoben.

Das folgende Rückgewinnungsprogramm einer großen Versicherungsgruppe ist bisher versuchsweise anhand des Produktangebots Rechtsschutzversicherung umgesetzt. Ausgangssituation ist, dass ein Drittel der in den vergangenen fünf Jahren gekündigten Verträge

schadensfrei war und eine durchschnittliche Laufzeit von 6,7 Jahren vorweist. Insofern handelt es bei der Rechtsschutzversicherung um ein attraktives Segment für eine Kundenrückgewinnung.

Die Identifikation abgewandelter Kunden erfolgt über den Eingang der schriftlichen Kündigung. Ähnlich wie in der Verlagsbranche betreibt auch das Versicherungsunternehmen hier keine explizite Ursachenanalyse für die Kundenabwanderung. Die Bewertung des Kunden orientiert sich am Kundendeckungsbeitrag I (Nettoumsatz abzgl. der Kosten der vom Kunden bezogenen Produkte). Ein Kunde, der zurückgewonnen werden soll, wird über einen regional zuständigen Versicherungsvermittler bzw. Vertreter kontaktiert. Dieser erhält zuvor aus dem Kündigungsmanagement des Versicherungsunternehmens ein »Kundenrückgewinnungspaket« mit folgenden Unterlagen:

- ⇒ Auftrag, den Kunden aufgrund der Kündigung innerhalb von 48 Stunden zu kontaktieren,
- ⇒ kundenindividuelles Anschreiben mit einem Kundenrückgewinnungsangebot,
- ⇒ Kundendaten.

Die Art der Kontaktierung des Kunden obliegt dem Versicherungsvermittler und kann daher telefonisch oder persönlich erfolgen. Dabei wird dem Kunden nicht nur eine Beitragsermäßigung von 35 Prozent und eine Reduzierung der Selbstbeteiligung angeboten, sondern auch der Verzicht auf die Selbstbeteiligung im ersten Leistungsfall nach der Rückgewinnung. Bislang werden Rückgewinnungsquoten von circa 7 bis 8 Prozent erreicht.

Ähnlich wie bei der Mobilfunkbranche ist auch hier der Kundenrückgewinnungsprozess standardisiert. Sowohl der Mitarbeiter, der mit dem Kündiger in Kontakt tritt, als auch der Mehrwert für den Kunden sind entscheidende Erfolgsfaktoren.

Ableitung von Handlungsempfehlungen für die Finanzdienstleistungsbranche

Die nachfolgenden Empfehlungen konzentrieren sich auf drei Kernhandlungsfelder, die ausschlaggebend sind für die Zufriedenheit des Kunden mit der Rückgewinnungsaktivität und damit für den Rückgewinnungserfolg [2]. Sie betreffen die wahrgenommene Qualität

- ⇒ des Rückgewinnungsprozesses,
- ⇒ der Rückgewinnungsinteraktion und
- ⇒ des Rückgewinnungsangebots.

Dabei ist davon auszugehen, dass die Wahrnehmung des Prozesses und der Interaktion letztlich die Wahrnehmung des Angebots beeinflusst [5]. Die Handlungsempfehlungen folgen zudem der Annahme, dass eine Kundenrückgewinnung nur dann erfolgreich sein kann, sofern sie mit einer Qualitäts- bzw. Mehrwertstrategie vereinbar ist.

Eine hohe Kundenorientierung und Beratungsqualität ist in die Kultur und Philosophie des Unternehmens zu verankern und muss durch Trainingsmaßnahmen stetig gefördert werden. Oftmals ist in der Finanzdienstleistungsbranche lediglich die Neukunden-Akquisition ein fester Bestandteil des Kundenmanagements und wird entsprechend in den Zielvereinbarungen der Kundenberater berücksichtigt. Jedoch betrachtet man dabei meist nur Kunden, die zuvor noch keine Geschäftsbeziehung zu einem Kreditinstitut gepflegt haben. Auch die Rückgewinnung von Kunden sollte anhand der individuellen Zielvereinbarung mit den Kundenberatern festgehalten werden, um die Bedeutung dieser Kunden hervorzuheben. Für die Umsetzung in der alltäglichen Arbeit können Kundenrückgewinnungstrainings unterstützend wirken, um nicht nur den Verkauf von Produkten zu schulen, sondern insbesondere eine erfolgreiche Rückgewinnungsinteraktion mit dem Kunden zu fördern.

Die wahrgenommene Qualität des Rückgewinnungsprozesses

Es soll von der Situation ausgegangen werden, dass der Kunde bereits sein Girokonto gekündigt und somit die Geschäftsbeziehung mit der Bank beendet hat. Das Girokonto wird im Folgenden grundsätzlich als Ankerprodukt betrachtet, über das eine Ausweitung der Geschäftsbeziehung mit Hilfe von Cross-Selling-Aktivitäten erfolgen kann. Analog lassen sich die folgenden Handlungsempfehlungen jedoch auch für Kündigungen anderer Produkte, wie z.B. Tagesgeldkonten oder Wertpapier-Depots, anwenden.

Zunächst sollen Empfehlungen im Hinblick auf eine Standardisierung des Kündigungsprozesses als Voraussetzung für einen optimalen, transparenten Kundenrückgewinnungsprozess gegeben werden.

Identifikation von abgewanderten Kunden und Ursachenermittlung

Der Kunde wird anhand seines Kündigungswunsches als Kündiger identifiziert. In der Regel handelt es sich dabei um persönliche Kündigungen in der Geschäftsstelle eines Kreditinstitutes. Um eine effiziente Kundenrückgewinnung durchführen zu können, muss man die Ursachen der Kundenabwanderung ermitteln. Dazu ist es erstens wichtig, dass Kündigungen nicht am Serviceschalter durchgeführt werden. Nur ein persönliches Gespräch zwischen Kunde und Berater ermöglicht es, sich gezielt nach den Ursachen der Kündigung zu informieren sowie zu Fehlleistungen Stellung zu nehmen, um den Kunden gegebenenfalls von einer Kündigung abzuhalten.

Hierfür ist es zweitens wichtig, eine obligatorische Dokumentation einzuführen, in welcher der Kundenberater die persönlich genannten Kündigungsgründe erfasst und in kundeninduzierte, unternehmensinduzierte sowie wettbewerbsinduzierte Gründe aufgliedert. Die so gewonnenen Informationen ermöglichen nicht nur eine Abschätzung der Rückgewinnungswahrscheinlichkeit, sondern zeigen ebenfalls Schwachstellen des Unternehmens auf bzw. verhelfen zu einer schnellen und flexiblen Reaktion auf Kundenabwanderungen. So sollte das Kreditinstitut bei wettbewerbsinduzierten Ursachen, d.h. bei einer

Kündigung aufgrund attraktiverer Leistungen und Angebote eines Konkurrenten, schnell reagieren und dem Kunden ein adäquates Gegenangebot anbieten, um ihn zurückzugewinnen.

Zentralisierung der Kündigungsbearbeitung

Bei vielen Kreditinstituten werden Kündigungen oftmals dezentral in den jeweiligen Geschäftsstellen bearbeitet. Eine zentrale Bearbeitung aller Kündigungen in einem entsprechenden *Kundenrückgewinnungsteam (KRT)* – analog zu der Kündigungsbearbeitung in der Mobilfunkbranche – hat dagegen mehrere Vorteile:

Zunächst wird das Girokonto nicht direkt in den Geschäftsstellen bei Anwesenheit des Kunden aufgelöst, sondern erst im KRT. Auf diese Weise bleibt die Geschäftsbeziehung formal noch bis zur Auflösung des Kontos durch das KRT bestehen. Das KRT erhält einen vom Kundenberater und Kunden gemeinsam ausgefüllten standardisierten Kündigungsserviceantrag analog zu einem so genannten Umzugs-service, mit dem ein Wettbewerber die Kündigung des Girokontos für den Kunden übernimmt. Auf diesem Antrag erhält der Kunde in der Geschäftsstelle nicht nur die Möglichkeit, das Konto zu kündigen, sondern kann auch seinen Kündigungsgrund nennen sowie Restguthaben oder Daueraufträge auf seine neue Bankverbindung übertragen. Das KRT prüft nach Erhalt den Kundenwert sowie die Kündigungsursachen, um die Rückgewinnungswahrscheinlichkeit einzuschätzen und darauf aufbauende Maßnahmen einzuleiten oder aber die Kündigung durchzuführen und dem Kunden eine entsprechende Bestätigung zuzuschicken.

Durch diesen Prozess erhält das Kreditinstitut systematisch bei jeder Kündigung wertvolle Informationen, zum einen darüber, zu welchem Wettbewerber der Kunde abwandert, zum anderen, was die konkreten Ursachen der Kündigung sind. Letzteres lässt sich dann insbesondere zur Leistungsoptimierung und Vermeidung von zukünftigen Fehlerkosten nutzen. Des Weiteren kann das Kreditinstitut den Kunden nun durch gezielte Rückgewinnungsstrategien unter Berücksichtigung seiner individuellen Gründe von einer Rücknahme der

Kündigung überzeugen, da die Geschäftsbeziehung ja formal noch besteht. Darüber hinaus werden die Vertriebsmitarbeiter durch die schlanke Abwicklung der Kündigungen durch das KRT sowie durch die zentrale Übernahme der oftmals als unangenehm empfundenen Rückgewinnungsaktivitäten entlastet und können die gewonnene Zeit für andere Vertriebsaktivitäten nutzen.

Für den Kunden ist dieser Prozess ebenfalls vorteilhaft, da er durch das persönliche Gespräch mit dem Kundenberater und die Möglichkeit, seine Kritik und seine Kündigungsgründe zu äußern, eine Wertschätzung erfährt – auch wenn sein Entschluss, die Geschäftsbeziehung zu kündigen, feststeht. Dies wird – im Falle einer erfolglosen Rückgewinnung – durch eine freundlich formulierte Kündigungsbestätigung unterstützt und schafft so eine positive Basis für eine zukünftige neue Geschäftsbeziehung. Ein weiterer Vorteil für den Kunden ist der Kündigungsserviceantrag, mit dem er nicht nur das Girokonto kündigt, sondern auch die Überweisung eines Restguthabens sowie die Übertragung von Daueraufträgen auf seine neue Bankverbindung durchführen kann und dadurch Zeit spart.

Bestimmung des Kundenwertes anhand eines Scoring-Modells

Das KRT sollte bei jedem abgewanderten Kunden den Kundenwert bestimmen, um die Profitabilität der Rückgewinnungsmaßnahmen zu bestimmen. Dabei lässt sich das Scoring-Modell als mehrdimensionales Instrument schnell und einfach anwenden. Es empfiehlt sich hier, neben den Kundendeckungsbeiträgen aus der vergangenen Geschäftsbeziehung auch qualitative Faktoren und Potenzialwerte zu betrachten. Dies ist aus zwei Gründen sinnvoll: Zum einen orientieren sich Kreditinstitute bei der Betreuung der Kunden oftmals am Lebensphasenmodell und passen das Produktangebot entsprechend der individuellen Bedürfnisse und Lebenssituation an. Zum anderen kann sich der Wert eines Kunden durch berufliche und persönliche Entwicklungen verändern. Entsprechend ist das Scoring mit qualitativen Faktoren, wie Kundenbonität, Referenzpotenzial, Alter, Beruf und persönliche Lebenssituation, zu ergänzen.

Frühzeitige Kontaktaufnahme zur Kundenrückgewinnung

Nachdem das KRT anhand des Kundenwertes und der Kundenrückgewinnungswahrscheinlichkeit entschieden hat, dass ein Kunde zurückgewonnen werden soll, stellt sich die Frage nach dem Kommunikationskanal sowie dem richtigen Zeitpunkt für die Kundenrückgewinnungsansprache. Hinsichtlich des Zeitpunktes ist entweder eine frühzeitige Ansprache direkt nach der Kündigung oder eine Kontaktaufnahme nach einem längeren Zeitraum möglich. Letzteres gleicht der Neukunden-Akquisition, unterscheidet sich jedoch darin, dass in der Vergangenheit bereits eine Geschäftsbeziehung zum Kunden bestanden hat und er gegebenenfalls auch positive Erfahrungen mit dem Kreditinstitut in Verbindung bringt, was dem Akquisitionsprozess zuträglich sein kann [5].

Studien zeigen allerdings, dass die *frühzeitige Ansprache* ein maßgeblicher Einflussfaktor für eine erfolgreiche Rückgewinnung ist. Das liegt zum einen daran, da eine spätere Ansprache die Gefahr von Wechselbarrieren durch neue, langfristig ausgelegte Kontrakte des Kunden mit dem Wettbewerber erhöht und somit eine erfolgreiche Rückgewinnung eher unwahrscheinlich macht. Zum anderen hat der abgewanderte Kunde kurz nach der Kündigung oftmals noch Zweifel an der Richtigkeit seiner Entscheidung. Solange er unsicher ist und sich zum Kreditinstitut gegebenenfalls noch emotional verbunden fühlt, ist die Erfolgswahrscheinlichkeit einer frühzeitigen Kundenrückgewinnungsansprache höher [8]. Auch aus ökonomischer Sicht ist eine frühzeitige Ansprache und Rückgewinnung aufgrund der ansonsten entgehenden Umsätze und Erträge rentabler. Insofern wird empfohlen, den Kunden innerhalb von 48 bis 72 Stunden nach der Kündigung zu kontaktieren.

Wahl der Ansprache anhand des Rückgewinnungsportfolios

Um mit dem bereits abgewanderten Kunden in Kontakt zu treten, stehen dem Kreditinstitut grundsätzlich der schriftliche Weg per Brief oder E-Mail sowie die mündliche Ansprache am Telefon oder in einem persönlichen Gespräch zur Auswahl. Kreditinstitute nutzen bei

Marketingmaßnahmen zur Kundenbindung bislang sowohl schriftliche als auch mündliche Ansprachen.

Zunächst ist jedoch zu empfehlen, jedem Kunden nach der Auflösung der Geschäftsbeziehung eine zentrale Kündigungsbestätigung zukommen zu lassen – verbunden mit dem Angebot, dem Kunden auch in Zukunft für alle finanziellen Angelegenheiten als kompetenter Ansprechpartner zur Seite zu stehen. Damit wird ihm signalisiert, dass das Kreditinstitut weiterhin Interesse an ihm hat und die Tür für eine zweite Geschäftsbeziehung jederzeit offen steht.

Der Umfang für Rückgewinnungsaktivitäten sollte entsprechend eines Rückgewinnungsportfolios ähnlich der Differenzierung in der Mobilfunkbranche bemessen werden. Demnach sollte man unprofitable Kunden mit der bereits erwähnten standardisierten Kündigungsbestätigung kontaktieren, um sich mit positiven und emotionalen Formulierungen für die Geschäftsbeziehung zu bedanken und damit die Gefahr negativer Mundpropaganda zu minimieren. Kündiger mit einem durchschnittlichen positiven Kundenwert sollte man für die Rückgewinnung zunächst anschreiben, und dabei die telefonische Kontaktierung mit einem besonderen Angebot ankündigen. Das telefonische Gespräch ist dabei als kostengünstiges und persönliches Instrument ausreichend, um die Kündigungsgründe zu ermitteln und das Rückgewinnungsangebot vorzustellen. Kündiger mit einem hohen Kundenwert sollten ebenfalls vorab kontaktiert werden. Dabei sollte bei dieser Zielgruppe jedoch möglichst ein persönliches Gespräch angestrebt und als Anreiz ein deutlich attraktiveres Angebot unterbreitet werden. Kunden mit hohem Einkommen oder Vermögen haben in der Regel einen höheren Beratungsbedarf. Mit einem persönlichen Gespräch ist es möglich, individuell auf sie und ihre Kündigungsgründe einzugehen sowie den Mehrwert der qualitativ hochwertigen Beratung des Kreditinstitutes darzustellen.

Die wahrgenommene Qualität der Rückgewinnungsinteraktion

Wie aus den oben erwähnten Experteninterviews deutlich wurde, nehmen die Mitarbeiter eine besondere Stellung in der Kundenrückgewinnung ein. Ihre Motivation sowie ihre fachlichen und kommunikativen Fähigkeiten sind äußerst wichtige Erfolgsfaktoren, da sie wesentlich die Rückgewinnungsinteraktion zwischen Mitarbeiter und Kunden beeinflussen. Vor allem soll dem Kunden in dem Gespräch eine entsprechende Wertschätzung durch den Mitarbeiter zuteil werden. Dieser emotionale Aspekt ist mitentscheidend für den Rückgewinnungserfolg. Daher sind hier Mitarbeiter mit einer hohen Kunden- und Dienstleistungsorientierung gefragt, die über starke kommunikative Fähigkeiten sowie so genannte »weiche« Eigenschaften, wie z.B. eine hohe Frustrationstoleranz und ein hohes Einfühlungsvermögen, verfügen. Hierfür empfiehlt es sich, für die Mitarbeiter kontinuierlich professionelle Produkt- und Kommunikationsschulungen anzubieten, die speziell auf Rückgewinnungsmaßnahmen ausgerichtet sind.

Die wahrgenommene Qualität des Rückgewinnungsangebotes

Die wahrgenommene Qualität des offerierten Rückgewinnungsangebotes hat den höchsten Einfluss auf die Zufriedenheit des Kunden mit der Rückgewinnungsaktivität und damit auf den Erfolg insgesamt. Entscheidend ist das Ausmaß, in dem das Angebot des Unternehmens vom Kunden als angemessen und attraktiv empfunden wird und damit seine individuellen Anforderungen und Bedürfnisse erfüllt.

Für das Rückgewinnungsangebot wird je nach Kundentyp, Kündigungsggrund und Kundenwert empfohlen, zwischen vier grundlegenden Rückgewinnungsstrategien auszuwählen (siehe Tabelle 1).

Der Mitarbeiter des KRT muss demnach situationsbedingt entscheiden, welche Strategie bzw. welche Kombination der Strategien den größten Rückgewinnungserfolg verspricht.

Anreizstrategie	Der Kunde soll durch finanzielle, materielle oder immaterielle Anreize, wie z.B. höhere Konditionen, Einmalzahlungen oder Geschenke, zurückgewonnen werden.
Kompensationsstrategie	Der zeitliche, finanzielle oder materielle Verlust des Kunden soll durch Mittel, z.B. Ausgleichszahlungen, Entschuldigungen oder Ersatzleistungen, kompensiert werden.
Dialogstrategie	Der Kunde soll in einem persönlichen Gespräch durch die Bereitstellung von relevanten Informationen bzw. Aufklärungen, z.B. über eine aktuelle Problematik in einer Geschäftsstelle, zurückgewonnen werden.
Überzeugungsstrategie	Der Kunde soll über das Leistungsprogramm, über ein am Kundenbedürfnis angepasstes Produkt oder über eine Nutzenargumentation überzeugt und zurückgewonnen werden.

Aus der Analyse der branchenübergreifenden Kundenrückgewinnungsmaßnahmen wird zusammenfassend deutlich, dass Unternehmen dem Kunden in der Regel folgende Rückgewinnungsmaßnahmen anbieten:

- ⇒ finanzielle Anreize in Form von günstigeren Tarifen, Geldprämien, Rückerstattungen und Gutschriften,
- ⇒ materielle Anreize in Form von Sachprämien und Sachgutscheinen,
- ⇒ immaterielle Anreize in Form von transparenter Problembewältigung, Wertschätzung gegenüber dem Kunden, Entschuldigungen sowie Nutzenargumentationen.

Finanzielle Anreize nur in begründeten Fällen anbieten

Oftmals kommen die klassische Vergabe von Sonderkonditionen, wie z.B. die Befreiung von Kontoführungsgebühren und Depotgebühren, die Vergabe von Sonderkonditionen bei Termineinlagen und Immobilienfinanzierungen oder die Erstattung von sonstigen Kosten zur Anwendung. Diese Sonderkonditionen als finanzielle Anreize kann man zwar im begrenzten Umfang auch in der Kundenrückgewinnung anbieten, sind jedoch primär nur an diejenigen Kunden mit einem

hohen Kundenwert zu richten, die aufgrund des Preises ansonsten zu Wettbewerbern abwandern würden. Finanzielle Einmalzahlungen in Form von Gutschriften auf das Girokonto sollte man zur Kundenrückgewinnung möglichst nicht anwenden. Hier besteht die Gefahr, dass Kunden eventuell nur kurzfristig aufgrund der finanziellen Einmalzahlung zurückgewonnen werden, nicht jedoch aufgrund der Überzeugung, dass das Kreditinstitut dem Kunden einen langfristigen Mehrwert bietet.

Materielle Anreize vorziehen

Wie in den branchenübergreifenden Experteninterviews deutlich wurde, versuchen viele Unternehmen, Kündiger auch durch materielle Anreize in Form von Sachprämien zurückzugewinnen. Materielle Anreize sind finanziellen insofern vorzuziehen, da sich Kreditinstitute im Rahmen von Mehrwertstrategien bewegen sollten, um Kunden zurückzugewinnen. Preis- und/oder Konditionenadjustierungen würden wettbewerbverschärfend wirken und zudem die Profitabilität der Kundenbeziehung reduzieren.

Als problematisch erweist sich die Frage, welche Sachprämien geeignet sind, um einen bedürfnisorientierten Anreiz und damit eine Kundenzufriedenheit mit der Rückgewinnungsaktivität zu schaffen. Gutscheine und Prämiensysteme bieten hierbei eine sinnvolle Kombination von finanziellen und materiellen Anreizen. Banken bevorzugen die Vergabe von Wertgutscheinen unter anderem zur Neukunden-Akquisition, zur Kundenbindung oder zur Mitarbeitermotivation. Die Wertgutscheine lassen sich dabei als einfaches Instrument nutzen, um dem Kunden eine bedürfnisorientierte Prämie für die Wiederaufnahme der Geschäftsbeziehung anzubieten. Vorteilhaft ist, dass die Gutscheine in der Regel vollständig im Corporate Design gestaltet sind und die schriftliche Ansprache individualisiert werden kann. Die Gutscheine können als Rückkehrprämie oder als emotionales Abschiedsgeschenk gestaltet sein. Diese Maßnahme baut nicht nur eine emotionale Verbundenheit, sondern zudem eine positive Erinnerung auf.

Die Kopplung eines Prämiensystems mit Nutzungshäufigkeit eines Produktes kann als weiteres Anreizinstrument speziell für abgewanderte Kunden genutzt werden. Die Nutzung eines Prämiensystems wird anhand von zwei alternativen Konzepten dargestellt:

- ⇒ Vergabe von Prämienpunkten je Wertpapier-Order,
- ⇒ Vergabe von Prämienpunkten für die Nutzung einer Kreditkarte (die Prämienpunktzahlen lassen sich dabei z.B. an das Umsatzvolumen anpassen).

Der Kunde kann die gesammelten Prämienpunkte anschließend in Form von Wertgutscheinen einlösen. Abgewanderte Kunden erhalten damit einen zusätzlichen, spürbaren Mehrwert durch die Nutzung. Diese *Anreizstrategie* erhöht jedoch die Gefahr, dass die Besserstellung eines Kündigers bei treuen Bestandskunden zur Unzufriedenheit und gegebenenfalls zur Abwanderung führt. Auch aus ökonomischer Sicht bildet die Vergabe von finanziellen und materiellen Anreizen einen hohen Kostenfaktor.

Die *Kompensationsstrategie* lässt sich insbesondere bei Kunden einsetzen, die aufgrund eines materiellen, zeitlichen oder finanziellen Verlustes abgewandert sind. Der Verlust kann dabei durch Maßnahmen der Anreizstrategie, z.B. durch eine finanzielle Einmalzahlung oder durch eine Befreiung von Kontoführungsgebühren ausgeglichen werden. Insbesondere in Krisenzeiten wie der aktuellen Finanzmisere, in der dem Begriff »Vertrauen« eine entscheidende Bedeutung zukommt, empfiehlt es sich jedoch, den Fokus möglichst auf die *Dialog- und Überzeugungsstrategie* zu setzen. Immaterielle Anreize in Form einer intensiven Betreuung und Wertschätzung des Kunden oder einer transparenten Problembehebung stärken die Vertrauensbasis bzw. stellen sie wieder her. In der Dialog- sowie Überzeugungsstrategie müssen Banken vor allem eine klare Nutzenargumentation für ihre Produkte und Leistungen in den Vordergrund stellen. Daher ist diese Strategie besonders sinnvoll, um den Mehrwert der eigenen Leistungen sowie die Beratungsqualität in den Mittelpunkt der Geschäftsbeziehung zu rücken.

Bedürfnisorientierte Nutzenargumentation als immaterieller Anreiz

Neben den finanziellen und materiellen Anreizen sollte ein Kreditinstitut den Schwerpunkt seiner Rückgewinnungsmaßnahmen auf immaterielle Anreize setzen, die sich insbesondere als Nutzenargumentation im Rahmen der Überzeugungsstrategie anwenden lassen. Eine Nutzenargumentation für ein Produkt oder für die Beratungsleistung ist insofern zu empfehlen, da Kunden zwar häufig über die Angebote der Wettbewerber Bescheid wissen, über die Vorteile und Möglichkeiten der Leistungen der eigenen Bank jedoch oftmals nicht ausreichend informiert sind [9]. Eine Nutzenargumentation für das Preis-Leistungs-Verhältnis sollte insbesondere aufgrund der Mehrwertstrategie der Bank im Vordergrund stehen. Es sollten insbesondere die Werte und Stärken des Kreditinstituts hervorgehoben werden, die einen entsprechenden Preis für die jeweiligen Dienstleistungen begründbar machen. Entsprechend sind die Mitarbeiter des KRT, die in direkter Interaktion mit dem Kunden stehen, als entscheidender Einflussfaktor der Kundenrückgewinnung zu sehen. Wie oben bereits skizziert, müssen sie nicht nur fachlich qualifiziert sein, sondern außerdem in der Lage sein, neben der reinen Nutzenargumentation vor allem auch die Emotionen des Kunden zu berühren und die Wertschätzung der Bank dem Kunden gegenüber zu kommunizieren.

Die hohe emotionale Wirkung wird bei einem Kundenrückgewinnungsprojekt eines regionalen Stromanbieters deutlich, der eine beträchtliche Zahl an Kunden an einen Billig-Strom-Anbieter verloren hatte. Einem persönlichen Anschreiben mit Darstellung der regionalen Verbundenheit, der Nähe und Schaffung von regionalen Arbeitsplätzen folgte ein persönliches Telefongespräch mit speziell geschulten Mitarbeitern, die in dem Gespräch Bezug auf die regionale Verbundenheit nahmen. Im Laufe der vierwöchigen Aktion wurden 51 Prozent der abgewanderten Kunden, größtenteils ohne Preiseingeständnisse, zurückgewonnen [8]. Die Verknüpfung der Überzeugungsstrategie mit der Vergabe von materiellen Anreizen in Form von Wertgutscheinen ist eine ideale Rückgewinnungsstrategie, mit der das Unternehmen sowohl der Mehrwertstrategie folgen als

auch beim Kunden Zufriedenheit mit der Rückgewinnungsaktivität erzeugen kann.

Den Kunden wertschätzend verabschieden und sich für die Geschäftsbeziehung bedanken

Trotz systematischer Rückgewinnungsaktivitäten werden Kunden einer Rückkehr häufig kritisch gegenüberstehen oder eine sofortige Wiederaufnahme ablehnen. Wenn auch der Erfolg zunächst ausbleibt, bedeutet das nicht notwendigerweise, dass der Kunde niemals mehr zurückkehren wird. Daher sind nun die Voraussetzungen für eine zukünftige Geschäftsbeziehung zu schaffen. Hilfreich hierfür ist ein *Beautiful Exit*, mit dem man den Kunden so verabschiedet, dass bei ihm ein positiver Eindruck vom Unternehmen zurückbleibt. So ist es im Falle von Leistungsfehlern unabdingbar, dass der Kunde im Rahmen der Kompensationsstrategie eine Entschuldigung erhält sowie über die Problembehebung zeitnah informiert wird. Grundvoraussetzung ist außerdem eine zentrale Kündigungsbestätigung mit einer Danksagung für die Geschäftsbeziehung und einem Angebot, weiterhin für finanzielle Angelegenheiten als Ansprechpartner zur Verfügung zu stehen. Im Falle von abgewanderten Kunden mit einem besonders hohen Kundenwert kann man dem Kündigungsschreiben zusätzlich noch ein Präsent beilegen, um in positiver Erinnerung zu bleiben und den Kunden für eine zweite Geschäftsbeziehung zu sensibilisieren.

Literatur

- [1] Bundesverband deutscher Banken: *Kraftakt Krisenbewältigung*, Berlin 2009
- [2] SIEBEN, F.: *Rückgewinnung verlorener Kunden – Erfolgsfaktoren und Profitabilitätspotenziale*, 1. Auflage, Deutscher Universitäts-Verlag GmbH, Wiesbaden 2002
- [3] WIEDMANN, K.; HENNINGS, N.; KUDLINSKA, M.: *Ansatzpunkte und Gestaltungsperspektiven eines systematischen Churn Management für die Versandhandelsbranche*, Institut für Marketing & Management Hannover, Hannover 2006
- [4] SAUERBREY, C.; HENNING, R.: *Kundenrückgewinnung – Erfolgreiches Management für Dienstleister*, Verlag Franz Vahlen GmbH, München 2000

- [5] HOMBURG, C.; SCHÄFER, H: *Customer Recovery – Profitabilität durch systematische Rückgewinnung von Kunden*, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Mannheim 1999
- [6] GAMS, M.: *Profitable Kunden zurückgewinnen – Probleme frühzeitig erkennen, Abwanderung vorbeugen und überzeugende Rückgewinnungsmaßnahmen entwickeln*, Redline Wirtschaft bei Verlag Moderne Industrie, München 2002
- [7] HOMBURG, C.; SIEBEN, F.; STOCK, R.: *Einflussgrößen des Kundenrückgewinnungserfolgs – Theoretische Betrachtung und empirische Befunde im Dienstleistungsbereich*, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Mannheim 2003
- [8] SCHÜLLER, A.: *Come back! – Wie Sie verlorene Kunden zurückgewinnen*, 2. Auflage, Orelli Füssli Verlag AG, Zürich 2007
- [9] MICHALSKI, S.: *Kundenabwanderungs- und Kundenrückgewinnungsprozesse – Eine theoretische und empirische Untersuchung am Beispiel von Banken*, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden 2002

Zusammenfassung

Ein erfolgreiches Kundenrückgewinnungsmanagement zielt auf die Wiederherstellung einer verlorenen, ehemals profitablen Kundenbeziehung ab. Zusätzlich lassen sich aus der Analyse der Abwanderungsursachen Schlüsse für Prozessverbesserungen ableiten. Das Kundenrückgewinnungsmanagement sollte systematisch erfolgen und insbesondere Augenmerk auf die Prozessqualität, die Interaktionsqualität sowie die Qualität des individuellen Rückgewinnungsangebots legen. Vorteilhaft für die Finanzdienstleistungsbranche erscheint hierbei eine frühzeitige Kontaktaufnahme mit einem Angebot, das dem verlorenen Kunden insbesondere materielle Anreize entgegenbringt. Die Interaktion mit dem Kunden ist durch eine individuelle Nutzenkommunikation zu unterstützen, in der auch Wertschätzung und Interesse an einer künftigen Wiederaufnahme der Geschäftsbeziehungen zum Ausdruck gebracht wird.