

Reanimation von Adressleichen

Ehemalige Käufer müssen nicht als Datensatz im Ordner schlummern. Mit der „Revival Strategy“ lassen sich beachtliche Potenziale heben. Den zählbaren Erfolg belegen Responsewerte und Wiederkaufsrate, hier am Beispiel des Autohandels.

► Von Dr. Dieter Becker ◀



Analisiert man die Kundendatenbanken von Unternehmen beispielsweise der Telekommunikation, von Versandhäusern oder wie in dem hier beschriebenen Fall von Autohäusern, so fällt der hohe Bestand an Altkunden auf. Statt Altkunden scheint jedoch der Begriff „tote Kunden“ geeigneter. Denn es geht um ehemalige Kunden, die trotz vielfältiger Bewerbung seit mindestens fünf Jahren und bis zu 25 Jahre für keinen Kontakt

oder Kaufabschluss gestanden haben. In der Marketingtheorie fallen diese „Adressleichen“ einer Datenbankbereinigung zum Opfer.

Das Projekt „CRS – Customer Revival Strategy“ hat sich mit über 20 000 dieser vermeintlich toten Kunden beschäftigt und beachtliche Responseerfolge und Wiederkaufsraten zutage gefördert. Die bisher unbearbeitete Zielgruppe konnte wiederbelebt werden. Bei einer Responsequote von über 25 Prozent und

einer Wiederkaufsrate zwischen einem und acht Prozent ergeben sich daraus beachtliche Potenziale für die Unternehmen.

Zunächst erweist sich die EDV-gestützte Kontaktbearbeitung durch Massen-Mailings für diese Kundengruppe als problematisch. Was jeder Bürger heute anhand von bunten Werbebriefen tagtäglich erlebt, wirkt kontraproduktiv, wenn es um die Reaktivierung von Altkunden geht. Das CRS-Konzept setzt

dagegen auf den persönlichen Brief, der sicher auch mittels EDV erstellt werden kann. Die EDV ist aber Hilfsmittel zum Kundenkontakt und nicht der Kundenkontakttreiber selbst. Unterschrieben vom Verkäufer, versehen mit einer 55-Eurocent-Briefmarke, eröffnet der persönliche Brief die Möglichkeit zur Kundenrückgewinnung.

Wertschätzung wird somit zu einem wichtigen Schlüssel der Reaktivierung. Als Anreizsystem werden nicht Rabatte oder Kundenvorteile genannt, sondern es wird mit persönlicher Offenheit und gelebter Ehrlichkeit operiert. Deshalb ist der persönliche Brief direkt und unmissverständlich gehalten. Weder werden verborgene Werbebotschaften vermittelt noch wird mit Rabatten geworben.

Das Anreizsystem der CRS unterscheidet einen Primäranreiz und einen Sekundäranreiz. Primär geht es um Ehrlichkeit und Offenheit. Denn der Altkunde kennt das Unternehmen, hat positive wie negative Erfahrungen gemacht, weiß um die Produkt- und Dienstleistungsangebote. Zudem weiß der Kunde genau, ob er wieder mit dem Unternehmen in Kontakt treten will oder nicht. So banal dies klingen mag, die Altkunden danken die Offenheit. Als Sekundäranreiz bleiben selbstverständlich Preise, Rabatte und Qualität von Bedeutung. Aber eben erst in einem zweiten Schritt. Dieser zweite Schritt wird im CRS-Konzept durch den persönlichen Telefonkontakt getan.

POINTING TO SALE STATT POINT OF SALE

Beim persönlichen Telefonkontakt der Altkunden war verblüffend, dass weder klassische Kaufzyklen noch sonstige Anreizüberlegungen als Auslöser für die Reaktivierung eine Rolle spielten: Der Brief und der Anruf passten oder passten nicht. Sehr wenige Kunden fühlten sich durch das Schreiben und den Anruf belästigt – in Zahlen: Es waren unter 0,3 Prozent. Es entwickelten sich interessante Gespräche und konkrete Absprachen über den richtigen Kaufzeitpunkt. Hier eröffnet sich ein Ansatz über das „Pointing to Sale“ statt des klassischen „Point of Sale“.

Im hier beschriebenen Fall wurden die



Wertvolles Wissen: Namen und Kontaktdaten für mehr Verkauf.

Ergebnisse über den Autohandel aus einem Datenbestand von rund 20 000 Altkunden über einen Zeitraum von annähernd zwölf Monaten gewonnen. Je nach Region und Datenbestand des Händlers variieren diese Werte. In aller Regel sind zwei Neuwagen-Verkäufe auf je 100 Altkundenadressen in unmittelbarer zeitlicher Folge erzielt worden. Weitere Verkaufskontakte für Gebrauchtwagen, Zweitwagen oder die Leasingablösung anderer Hersteller sind üblich.

Auch die Erkenntnisse über die Rückgewinnung von Servicekunden können als wichtiges Ergebnis bezeichnet werden. Trotz Adressaktualisierung und

Telefonabgleich wurden rund 54 Prozent der Kunden nicht erreicht. Etwa 23 Prozent sind definitiv „tot“ für die Marke, entweder physisch oder aufgrund der Markenabkehr. Das direkte Potenzial beläuft sich durchschnittlich auf 23 Prozent, wobei 3,6 Prozent direkte Kaufabsichten hegen. In tabellarischer Form ergibt sich ein Bild, wie es die Grafik unten widerspiegelt.

BAUSTEINE DER CUSTOMER REVIVAL STRATEGY

Das CRS-Konzept ist zweigeteilt. Es setzt sich verfahrenstechnisch aus vier Schritten zusammen, die in „Sessions“ unterteilt sind. Der zweite Teil besteht aus einem Personaltraining, das die Maßnahmen flankiert. Die CRS-Sessions, die hier exemplarisch in der Automobilbranche umgesetzt wurden, hatten eine Laufzeit von sechs bis acht Wochen und liefen parallel zum Tagesgeschäft. In dieser Zeit wurden pro Verkäufer durchschnittlich 600 Altkunden aktiv bearbeitet, also je 100 pro Woche.

Die vier Schritte werden durch den Personaltrainer zu Beginn eines Projekts (einer Session) begleitet. Die zweite, spätestens die dritte Session erfolgt dann in aller Regel eigenständig. Der erste Schritt gilt der Datenbankbearbeitung: Dazu gehören die Analyse des Adressbestands, die

Direktes Potenzial Fast vier Prozent mit Kaufabsicht

CRS-Ergebnisse	Ergebniskategorien	in Proz.	Gruppen	Maßnahmen
Nicht erreicht	Nicht erreicht (bis zu 5-mal versucht)	20,5	54%	Offen
	Kein Anschluss unter dieser Nummer	15,5		Anreicherung Telefonnummer?
	Keine/falsche Telefonnummer	18,0		Adresse korrekt?
„Gestorben“	Markenwechsler ohne Interesse an Altmarke	9,2	23%	Datenbank bereinigen, Kunden löschen
	Altersgrund oder verstorben	13,8		Datenbank bereinigen, Kunden löschen
Direktes Potenzial	Kfz wird noch gefahren/aktuell noch kein Kauf	14,5	23%	Serviceangebote
	Kaufinteresse (innerhalb von zwölf Wochen)	3,6		Verkaufsgespräche
	Markenwechsler, aber Interesse an Altmarke	4,9		Informationen etc.
	Summe	100,0		

Hochrechnung Schlummernde Reserven

Hochrechnung auf Anzahl Altkunden	Händlerpotenziale			Herstellerepotenziale		
	2 000	5 000	10 000	Ford	Opel	VW
Kfz wird noch gefahren/aktuell noch kein Kauf=> direktes Servicepotenzial	290	725	1 450	43 500	87 000	145 000
Kaufinteresse (innerhalb von zwölf Wochen)	72	180	360	10 800	21 600	36 000
Markenwechsler, aber Interesse an Altmarke	99	247	495	14 841	29 682	49 470
Direktes Potenzial	461	1 152	2 305	69 141	138 282	230 470

Auswahl der Altkunden, die Adressaktualisierung und Telefonanreicherung, die Zuordnung zu Verkäufern sowie die Vorbereitung des Mailings beziehungsweise das Festlegen der Session.

Der zweite Schritt ist das Mailing beziehungsweise der Briefversand: Dabei geht es um die Konfektionierung der Briefe, die Personalisierung, die Unterschrift und die Aussendung der in diesem Fall rund 100 Briefe pro Woche je Verkäufer. Der dritte Schritt gilt der Nachtelefonie: Der Verkäufer und der Trainer telefonieren nach. Telefonleitfaden ist dabei der versandte Brief. Die Rückläufer und die Unbekannten werden in der Datenbank vermerkt. Umgehend erfolgen Verkaufsgespräche. Vierter und letzter Part der CRS-Vorgehensweise ist die Auswertung: Der Kundenresponse wird parallel erfasst, die Erfahrungen zwischen Verkäufer und Trainer werden ausgetauscht, die Adaptionen für die nächste Session vorbereitet sowie die Datenbank aktualisiert. Bei den hier beschriebenen CRS-Projekten wurde bewusst auf Schulungen

verzichtet. Wie man einen Brief unterschreibt oder ein Telefonat führt, wurde hier als selbstverständliches Wissen vorausgesetzt. Der CRS-Coach wirkte hier vielmehr mit als „Quasi-Verkäufer“: Er telefonierte in der CRS-Session mindestens zehn Prozent der Verkäuferkunden ab und führte Verkaufsgespräche. Damit nahm der Trainer eine integrative Funktion ein. Er kontrollierte und agierte. Diese neue Form der Beratung verwirrte zu Beginn eine Vielzahl der Verkäufer, weil keine Ausrede mehr möglich war. Um sicherzustellen, dass die Verkäufer ihren Teil der Bearbeitung leisteten, erwies sich das Trainingskonzept als hilfreich.

PHÄNOMEN UNABHÄNGIG VON DER BRANCHE

Die Ergebnisse der Projekte sind verblüffend. Sie fordern dazu heraus, sich um „tote Kunden“ intensiv zu kümmern. Da die vorherrschenden Klassifizierungen der Marketingtheorien vielfach das heute individualisierte Kaufverhalten nicht mehr eindeutig

vorhersehen lassen, erhält der Persönlichkeitskontakt eine entscheidende Bedeutung – zumindest für die Kundenrückgewinnung. Welches Potenzial in diesen „toten Kunden“ liegt, verdeutlicht die Tabelle am Beispiel der Automobilbranche (siehe oben).

Das Phänomen „toter Kunden“ ist branchenunabhängig. Vergleichbare Erkenntnisse ließen sich auch im Telekommunikations- und DSL-Markt, in der Versandbranche (Versandhäuser) oder auch – um eine gänzlich abweichende Branche zu nennen – bei den Kirchen gewinnen, die annähernd zehn Millionen „Altkunden“ haben. Das CRS-Konzept bietet die Möglichkeit, Altkunden für das eigene Unternehmen wiederzubeleben. Der Schlüssel dazu liegt überwiegend im Persönlichkeitskontakt, weniger im Rabattieren oder Bewerben von Vorteilen. ■

Dr. Dieter Becker ist Geschäftsführer der Frankfurter „Agentur-aim“. Die Unternehmensberatung entwickelt Strategien und setzt sie in operative Maßnahmen um.