

Jörg Link / Franziska Seidl (Hrsg.)

Kundenabwanderung

Jörg Link
Franziska Seidl (Hrsg.)

Kundenabwanderung

Früherkennung, Prävention,
Kundenrückgewinnung

Mit erfolgreichen Praxisbeispielen
aus verschiedenen Branchen



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

Prof. Dr. Jörg Link ist Inhaber des Lehrstuhls für Controlling und Organisation
an der Universität Kassel.

Franziska Seidl ist Doktorandin und Wissenschaftliche Mitarbeiterin am selbigen Lehrstuhl.

1. Auflage 2009

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2009

Lektorat: Barbara Roscher | Jutta Hinrichsen

Gabler ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.

www.gabler.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Krips b.v., Meppel

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in the Netherlands

ISBN 978-3-8349-1661-7

Vorwort

Das Thema **Kundenbindung** hat Wissenschaft und Praxis in den letzten Jahrzehnten intensiv beschäftigt. Insbesondere unter dem Stichwort Customer Relationship Management sind die verschiedensten Möglichkeiten aufgezeigt und diskutiert worden, Kunden gemäß ihres Kundenwertes an das Unternehmen zu binden.

Was aber passiert, wenn diese Kundenbindung sich aufzulösen droht, d.h. sich eine **Kundenabwanderung** abzeichnet? Welche Möglichkeiten der Früherkennung derartiger Tendenzen existieren, welche Möglichkeiten des Gegensteuerns bzw. der Prävention und – falls erfolglos – welche Möglichkeiten der Rückgewinnung bestehen? Diese Fragen sind zwar in den letzten Jahren unter unterschiedlichen Schlagworten – z.B. Customer Recovery Management – immer öfter aufgegriffen worden; es fehlt jedoch eine zusammenfassende, übergreifende Gesamtdarstellung.

Was ebenfalls noch nicht ausreichend geleistet wurde, ist eine Behandlung der Kundenabwanderung speziell aus der Sicht des **Controlling**. Auch diese Lücke soll durch das vorliegende Sammelwerk geschlossen werden. Es geht bei den vorliegenden Beiträgen also auch um die **ökonomische** Bewertung der Kundenabwanderung sowie um den Aufbau von Systemen eines Feedforward-Control. Hierzu bietet der kontributionsorientierte Ansatz des Controlling mit seiner ausgeprägten **Vorsteuerungskomponente** eine gute Grundlage.

Es war ein Anliegen der Herausgeber, die Thematik der Kundenabwanderung gleichzeitig aus der Sicht von Wissenschaft und Praxis zu behandeln. Wir sind daher sehr dankbar, dass es uns gelungen ist, namhafte WissenschaftlerInnen und Unternehmen bzw. Fachexperten für dieses Projekt zu gewinnen.

Entsprechend wendet sich das Buch gleichermaßen an interessierte Wissenschaftler und Studenten wie auch Fachleute in der betrieblichen Praxis.

Unser herzlicher **Dank** gilt in erster Linie den beteiligten Autoren. Daneben danken wir Frau Stefanie Apel, Herrn Robin Feldner, Frau Kathrin Prautzsch und Frau Brezare Tominaj für die Mitarbeit bei der Vorbereitung und Durchsicht des Manuskriptes. Ebenfalls möchten wir dem Gabler Verlag unseren Dank für die angenehme und effiziente Zusammenarbeit aussprechen.

Kassel, im Juli 2009

JÖRG LINK
FRANZISKA SEIDL

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	V
Inhaltsverzeichnis	VII
Autorenverzeichnis.....	XI

Teil 1: Kundenabwanderung als Gegenstand des Marketing-Controlling

<i>Franziska Seidl</i> Customer Recovery Management und Controlling	3
<i>Jörg Link</i> Die Konzeption eines Feedforward-Controlling.....	35

Teil 2: Früherkennung und Prävention von Kundenabwanderungen

<i>Andrea Geile/Reinhard Hünnerberg</i> Persönliche Kommunikation zur Abwanderungsprävention im B-to-B-Geschäft	61
<i>Manfred Bruhn</i> Exit Management	91

Teil 3: Kundenrückgewinnung

<i>Doreén Pick/Manfred Krafft</i> Status quo des Rückgewinnungsmanagements.....	119
<i>Bernd Stauss/Wolfgang Seidel</i> Preiskündiger und Qualitätskündiger: Zur Segmentierung verlorener Kunden.....	143
<i>Andreas Mann</i> Kundenrückgewinnung und Dialogmarketing	163

Teil 4: Datenschutz

Alexander Gary

Grundlagen und rechtliche Aspekte im Customer Relationship Management 185

Teil 5: Praxisbeispiele aus verschiedenen Branchen

Versand- und Onlinehandel

Alexandra Rambold

Effizientes Kundenmanagement über den gesamten Lebenszyklus 213

Banken

Matthias Meyer

Vorbereitung eines Churn-Warnsystems bei einer Direktbank..... 237

Bernhard Braunmüller/Thomas Hamele

Kundenloyalitätsmanagement bei Banken 255

Telekommunikation

Alexander T. Rauchut

Churn Management bei der Deutschen Telekom..... 269

Energiewirtschaft

Thomas M. Zweigle

Kundenabwanderungsprävention durch ganzheitlich integratives
Vertriebsinformationsmanagement 291

Krankenkassen

Thorsten Köhler

Präventionsmaßnahmen des Beschwerdemanagements gegen
Kundenabwanderung 313

Lebensmitteleinzelhandel

Florian Kramm

Vermeidung von Kundenabwanderung mittels Kundenkartenprogrammen..... 331

Stichwortverzeichnis..... 353

Autorenverzeichnis

Dr. Bernhard Braunmüller (Diplom Informatiker, MBA)

Partner bei der ESPRiT Consulting AG. Bei der international tätigen Management- und IT Beratung liegen seine Beratungsschwerpunkte auf den Themen Customer Relationship Management (CRM), Projektmanagement sowie IT Strategie und IT Management.

Prof. Dr. Manfred Bruhn

Ordinarius für BWL, insbesondere Marketing und Unternehmensführung, an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Basel sowie Honorarprofessor an der Technischen Universität München. Arbeitsschwerpunkte: Strategische Unternehmensführung, Dienstleistungsmanagement, Relationship Marketing, Kommunikationspolitik, Markenpolitik, Qualitätsmanagement, Nonprofit-Marketing.

Dipl.-Oec. Alexander Gary

Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl von Prof. Dr. Jörg Link an der Universität Kassel. Seine Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Business Intelligence, Datenschutz- und Wettbewerbsrecht im Customer Relationship Management, Innovations- und Krankenhauscontrolling. Nebenbei absolviert er einen wirtschaftsrechtlichen Studiengang zum Master of Laws (LL.M.) an der Universität Kassel.

Dipl.-Kff. Andrea Geile

Doktorandin und Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Fachgebiet Marketing von Professor Dr. Hünerberg an der Universität Kassel. Ihre Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Internationales Marketing, Vertrieb und Kommunikation.

Dipl.-Kfm. Thomas Hamele

Leiter CRM & Analytics bei einem deutschen Finanzdienstleister. Dort beschäftigt er sich schwerpunktmäßig mit innovativen CRM-Strategien sowie operativem und analytischem CRM. Seit 2009 ist er zudem als Dozent an der International School of Management tätig.

Prof. Dr. Reinhard Hünerberg

Leiter des Fachgebiets Marketing an der Universität Kassel. Seine Forschungsschwerpunkte liegen insbesondere in den Bereichen Internationales Marketing, Kommunikation, Direkt-Marketing, Online-Marketing, Automobilmarketing und Marktforschung.

Thorsten Köhler, M.A.

Seit zehn Jahren im Bereich Kommunikation tätig mit den Schwerpunkten telefonische Kundengewinnung, Rückgewinnung und Beschwerdemanagement bei einer Direktbank und aktuell einer gesetzlichen Krankenkasse. Seit März 2007 dort als Leiter Beschwerdemanagement im Einsatz.

Prof. Dr. Manfred Krafft

Direktor des Instituts für Marketing an der Westfälischen Wilhelms-Universität zu Münster. Seine Forschungsschwerpunkte sind Customer Relationship Management, Direktmarketing und Sales Management. Er ist zugleich Wissenschaftlicher Leiter des Center for Customer Management (CCM), des Centrum für Interaktives Marketing und Medienmanagement (CIM) sowie der Bahnforschungsstelle an der Universität Münster.

Dipl.-Oec. Florian Kramm

Mitglied der Geschäftsleitung der EDEKA-Hessenring-Gruppe und dort als Prokurist für den Regie-Einzelhandel verantwortlich. Zudem ist er externer Doktorand am Lehrstuhl für Controlling und Organisation der Universität Kassel (Prof. Dr. Jörg Link).

Prof. Dr. Jörg Link

Inhaber des Lehrstuhls für Controlling und Organisation an der Universität Kassel. Seine Forschungsschwerpunkte liegen insbesondere im Marketing-Controlling und Customer Relationship Management.

Prof. Dr. Andreas Mann

Inhaber des SVI-Stiftungslehrstuhls für Dialogmarketing und Leiter des DMCC – Dialog Marketing Competence Center an der Universität Kassel. Zu seinen Arbeits- und Forschungsgebieten gehören Dialogmarketing, Vertriebs- und Servicemanagement.

Dr. Matthias Meyer (Diplom Wirtschaftsinformatiker)

Manager bei der SHS VIVEON AG. Bei dem europaweit agierenden Business- und IT-Beratungsunternehmen für Customer Management Lösungen liegen seine Beratungsschwerpunkte in den Bereichen Customer Relationship Management und Customer Analytics. Zudem ist er Lehrbeauftragter für Data Mining am Department für Betriebswirtschaft der Ludwig-Maximilians-Universität München und Lehrbeauftragter für Customer Value Management am Lehrstuhl für Informationsmanagement der Universität Göttingen.

Prof. Dr. Doreén Pick

Juniorprofessorin für Business-to-Business-Marketing am Marketing-Department, Freie Universität Berlin. Ihre Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Kundenmanagement, im Besonderen Rückgewinnungsmanagement, Konsumentenverhalten und Business-to-Business-Marketing.

Dr. Alexandra Rambold

Leiterin der Abteilung Risikomanagement der KarstadtQuelle Information Services GmbH mit Sitz in Frankfurt. Sie ist auf die Entwicklung von Antrags-, Betrugs-, Verhaltens- und Inkasso-Scorekarten schwerpunktmäßig für den Versand- und Onlinehandel spezialisiert. Des Weiteren umfasst ihre Tätigkeit Dienstleistungen rund um Zahlungsmanagement, Risikosteuerung und Liquiditätssicherung. Frau Dr. Rambold verfügt über langjährige Beratungserfahrung im In- und Ausland in den Bereichen Credit Scoring und Pricing. Sie ist zudem akkreditierte SAS-Trainerin für Statistik des SAS Institutes Deutschland.

Dipl.-Kfm. Alexander Raucht

Vice President Churn Management bei T-Home. Seine Verantwortlichkeiten umfassen die Absicherung des Kundenbestandes von T-Home (DSL und traditionelles Festnetz) sowie die Leitung des Programms zur Wiedergewinnung von Festnetzkunden zu T-Home. Zuvor bekleidete er verschiedene Positionen in den Bereichen Strategie, Vertriebssteuerung und Churn Management bei T-Mobile.

Dipl.-Kfm. Wolfgang Seidel

Inhaber der servmark Unternehmensberatung für Servicemarketing und Kundenmanagement mit Sitz in Eching bei München. Seine Beratungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Beschwerde- und Kündigungsmanagement, Qualitätsmanagement, Customers-at-Risk Management und Mystery Shopping.

Dipl.-Oec. Franziska Seidl

Doktorandin und Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Controlling und Organisation von Prof. Dr. Jörg Link an der Universität Kassel. Ihre Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Marketing-Controlling, Customer Recovery Management und Performance Measurement.

Prof. Dr. Bernd Stauss

Inhaber des Lehrstuhls für Dienstleistungsmanagement an der Ingolstadt School of Management der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt. Seine aktuellen Forschungsschwerpunkte liegen in den Feldern Dienstleistungsqualität, Service Customer Relationship Management, Kundenbindung durch Zufriedenheits- und Beschwerdemanagement sowie Business Process Outsourcing im Customer Care.

Dr. Thomas Zweigle

Steuerung des Geschäftskunden- und EVU-Segments innerhalb der RWE Vertrieb AG. Seit 2006 steuert er als Implementierungsverantwortlicher das Vertriebsberichtswesen für alle Kundensegmente und Energiesparten der RWE Rhein-Ruhr AG und entwickelt seit 2008 ein segmentspezifisches Vertriebsdatenmanagement. Bis 2006 agierte er in (projekt-) leitenden Funktionen u.a. verantwortlich für das Management von Stromprodukten und Dienstleistungen für Geschäftskunden. Zuvor führte er als Marken- und Managementberater für deutsche Konzerne der Energieversorgung und weiterer Branchen diverse CRM-Projekte.

Teil 1

Kundenabwanderung als Gegenstand

des Marketing-Controlling

Franziska Seidl

Customer Recovery Management und Controlling

Erfolgsmodellierung im Rahmen der Kundenabwanderungsfrüherkennung, -prävention und Kundenrückgewinnung

1	Customer Recovery Management.....	5
1.1	Kundenabwanderung als Herausforderung für das Kundenbeziehungsmanagement	5
1.2	Customer Recovery Management Prozess	7
2	Customer Recovery Controlling.....	9
2.1	Kundenmodellierung	10
2.2	Erfolgsmodellierung.....	11
3	Früherkennung von Kundenabwanderungen.....	12
4	Prävention von Kundenabwanderungen	13
5	Rückgewinnung abgewanderter Kunden	16
6	Die Customer Recovery Scorecard als integratives Steuerungsinstrument.....	19
6.1	Finanzperspektive.....	20
6.2	Kundenperspektive.....	20
6.3	Prozessperspektive	23
6.4	Potenzialperspektive.....	24
6.5	Wettbewerbsperspektive.....	26
6.6	Die Perspektiven im Kontext der Customer Recovery Scorecard.....	29
7	Zusammenfassung	30

1 Customer Recovery Management

1.1 Kundenabwanderung als Herausforderung für das Kundenbeziehungsmanagement

Die langfristige Sicherung bestehender (profitabler) Kundenbeziehungen erweist sich für Unternehmen zunehmend als eine zentrale und zugleich immer schwieriger zu bewältigende Herausforderung.

Vor dem Hintergrund hoher Kosten für die Neukundengewinnung und sinkender Kundenloyalität auf gesättigten, wettbewerbsintensiven und transparenten Märkten – verbunden mit tendenziell steigenden Abwanderungsraten (vgl. Detecon 2009, S. 9; Rutsatz 2004, S. 3; Rüger 2003, S. 1) – rücken die Früherkennung und Prävention von Kundenabwanderungen sowie die Kundenrückgewinnung verstärkt in den Fokus.

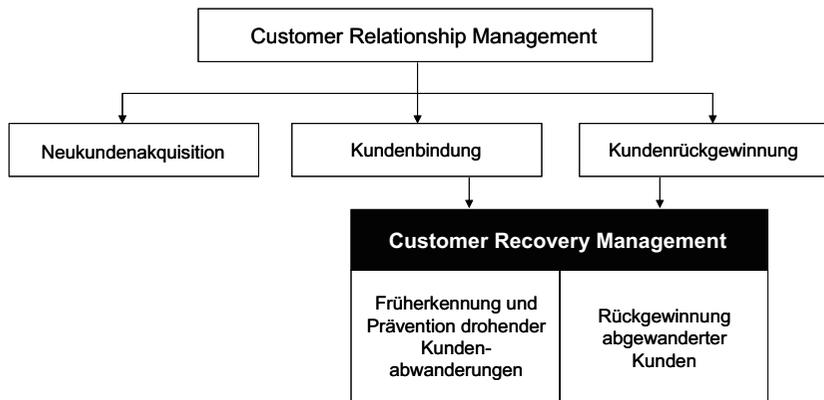
Kundenfluktuation gilt als einer der größten Kostentreiber der Marktbearbeitung (vgl. Homburg/Schäfer 1999, S. 2). Verluste von Kundenbeziehungen bringen nachhaltige ökonomische Konsequenzen mit sich, d.h. mit Kundenabwanderungen gehen **hohe Profitabilitätsverluste** einher. Dabei impliziert der wirtschaftliche Schaden neben entgangenen Kundendeckungsbeiträgen und -potenzialen u.a. auch zusätzliche Kosten für die Akquisition neuer Kunden, um die bestehende Kundenbasis zu halten, sowie negative Effekte der Mund-zu-Mund-Kommunikation als mögliche „Folgekosten“ (vgl. Sieben 2002, S. 2).

Studien zufolge kann bereits eine geringe Senkung der Kundenabwanderungsrate zu einer enormen Steigerung des Unternehmenserfolgs führen (vgl. Reichheld/Sasser 1990, S. 110). Angesichts dessen gewinnen abwanderungsgefährdete und abgewanderte Kunden als Zielgruppe marktorientierten Denkens und Handelns zunehmend an Bedeutung. Hier sind Anstrengungen anzustellen, Kundenabwanderungen frühzeitig zu erkennen, ihnen (proaktiv) entgegenzusteuern und Abwanderer (reaktiv) wieder zurückzugewinnen. Der Aufwand für derartige Anstrengungen muss in einem sinnvollen Verhältnis zum Ertrag stehen. Letztlich wird also für den Komplex „Kundenabwanderung“ ein **ergebnisgesteuertes Gesamtsystem der Früherkennung, Prävention und Rückgewinnung** benötigt.

An dieser Stelle setzt das Customer Recovery Management (recover = wiederherstellen, stabilisieren, zurückgewinnen) als Teilgebiet des Kundenbeziehungsmanagements (Customer Relationship Management (CRM)) an. Wie aus Abbildung 1-1 hervorgeht, umfasst das CRM die Initiierung (Neukundenakquisition), Stabilisierung und Intensivierung (Kundenbindung) sowie Wiederaufnahme (Kundenrückgewinnung) profitabler Kundenbeziehungen (vgl. Bruhn 2009a, S. 10).

In diesem Kontext beinhaltet das **Customer Recovery Management** die Planung, Steuerung und Kontrolle aller Maßnahmen und Prozesse eines Unternehmens zur frühzeitigen Identifikation und Prävention von drohenden Kundenabwanderungen wie auch zur Rückgewinnung abgewanderter Kunden – stets unter Berücksichtigung von Profitabilitätsaspekten.

Abbildung 1-1: *Customer Recovery Management im Rahmenkonzept des CRM*



Um der Forderung nach einem ergebnisgesteuerten Gesamtsystem gerecht zu werden, ist eine enge Zusammenarbeit zwischen Customer Recovery Management – als Führung vom Markt bzw. Kunden her – und Controlling – als Führung vom Ergebnis bzw. Erfolg her – unabdingbar. Der vorliegende Beitrag veranschaulicht, dass der Erfolg von Customer Recovery Maßnahmen zu einem großen Ausmaß durch die Nutzung des Synergiepotenzials von Customer Recovery Management und Controlling determiniert wird.

Nach einer Darstellung des Customer Recovery Management Prozesses (Kapitel 1.2) werden die Grundzüge der Kunden- und Erfolgsmodellierung (Kapitel 2.1 und 2.2) aufgezeigt. Im Anschluss erfolgt ein umfassender Einblick in die fundamentalen Teilkomplexe des Customer Recovery Managements, nämlich die Kundenabwanderungsfrüherkennung (Kapitel 3), -prävention (Kapitel 4) und Kundenrückgewinnung (Kapitel 5). Abschließend wird ein integratives Konzept zur ganzheitlichen Steuerung und Bewertung des Customer Recovery Managements entwickelt: die Customer Recovery Scorecard (Kapitel 6).

Die Entscheidungen des Managements im Rahmen der **Customer Recovery Planung** basieren auf Modellen, gewissermaßen auf Abbildern der Realität. Die Gefahr einer Fehlentscheidung ist umso geringer, je zutreffender diese Abbilder die reale Struktur der Entscheidungssituation und der Handlungsalternativen modellieren (vgl. Link/Seidl 2008, S. 75).

In der **Problemstellungsphase** besteht für das Customer Recovery Management die Herausforderung konkret darin, drohende Kundenabwanderungen frühzeitig zu erkennen (Kapitel 3), sodass die Unternehmung noch die Möglichkeit hat, einen ungewollten Kundenverlust rechtzeitig durch Einleitung adäquater Gegenmaßnahmen zu verhindern.

Im Rahmen der Customer Recovery **Suchphase** gilt es, zweckmäßige Strategiekonzepte zur Abwehr der identifizierten Bedrohungen – Strategien zur Kundenabwanderungsprävention (Kapitel 4) – und zur Nutzung der identifizierten Chancen – Strategien zur Kundenrückgewinnung (Kapitel 5) – zu entwickeln.

Die **Bewertungsphase** im Customer Recovery Management zeichnet sich dadurch aus, dass hier zum einen die strategischen Optionen – Präventions- und Rückgewinnungsstrategien – im Hinblick auf ihren Beitrag zur Problemlösung bzw. Zielerreichung evaluiert werden. Aus ökonomischer Perspektive stellt sich die Frage nach der Erfolgswirksamkeit der Strategien. Zum anderen sind auch die Kunden hinsichtlich ihrer Investitionswürdigkeit zu bewerten.

Für das in der **Entscheidungsphase** verabschiedete Customer Recovery Handlungsprogramm folgt in der **Realisationsphase** eine Durchführungsveranlassung seitens des Managements (**Customer Recovery Steuerung**).

In Anbetracht der Tatsache, dass Kontrollen eine notwendige Ergänzung zur Planung darstellen, führt dieser enge Zusammenhang auch zu einer integrativen Verknüpfung von Customer Recovery Planung und **Customer Recovery Kontrolle** auf der Basis kybernetischer Regelkreisprinzipien. In der **Kontrollphase** findet eine Ergebniskontrolle in der Form statt, dass die Entscheidungsergebnisse (Plan bzw. Soll) mit den Durchführungsergebnissen (Ist) verglichen werden (Plan- bzw. Soll-/Ist-Vergleich). Eventuelle Abweichungen werden einer Abweichungsanalyse unterzogen. Besonders fundiert lässt sich dies mittels Kennzahlensystemen, wie beispielsweise der Customer Recovery Scorecard (Kapitel 6), durchführen (vgl. Link/Weiser 2006, S. 199). Auf Basis der Analyse werden ggf. neue Entscheidungsprozesse ausgelöst; Customer Recovery Pläne werden fortwährend aktualisiert und korrigiert. Somit wird der Customer Recovery Planungs- und Kontrollprozess zum lernenden System (Closed Loop).

Eine **Feedback-Kontrolle**, die am Ende des Führungsprozesses kritische Entwicklungen – hier: bereits **realisierte Kundenabwanderungen** – **ex post** aufdeckt, ist im Rahmen des Customer Recovery Managements nicht ausreichend. Um **drohende Kundenabwanderungen ex ante** zu erkennen und ihnen vorbeugen zu können, sind

Feedforward-Kontrollen sowie die Schaffung und Nutzung damit verbundener Systeme (z.B. Früherkennungssysteme) für Unternehmen zwingend erforderlich.

Während die Hauptherausforderungen und -aufgaben bezüglich der feedforward gerichteten Teilkomplexe des Customer Recovery Managements vornehmlich in der Problemstellungsphase (**Früherkennung**) sowie der Such- und Bewertungsphase (**Prävention**) liegen, so liegen sie bezüglich der feedback gerichteten **Kundenrückgewinnung** überwiegend in der Kontroll-, Such- und Bewertungsphase.

Welche Rolle dem Controlling im Rahmen des Customer Recovery Managements allgemein zukommt (Kapitel 2) und welche Controllingaufgaben und -instrumente speziell bei der Kundenabwanderungsfrüherkennung (Kapitel 3), -prävention (Kapitel 4) und Kundenrückgewinnung (Kapitel 5) zu bewältigen sind bzw. zum Einsatz kommen, ist Gegenstand der nachfolgenden Ausführungen.

2 Customer Recovery Controlling

Um Effizienz und Effektivität im Rahmen des Customer Recovery Managements zu gewährleisten, bedarf es eines Controlling. Auf Basis des kontributionsorientierten Controllingansatzes kann Customer Recovery Controlling als **Unterstützung des Customer Recovery Managements – insbesondere Erfolgs-Vorsteuerung – durch Entscheidungsfindung, Entscheidungsreflexion und Koordinationsentlastung** definiert werden (vgl. Link 2009, S. 215).

Das Customer Recovery Controlling zeichnet sich durch eine **kombinierte Markt-/Kunden- und Erfolgsorientierung** aus, wie es in der folgenden Abbildung 2-1 dargestellt ist.

Abbildung 2-1: Customer Recovery Controlling: Markt-/Kunden- und Erfolgsorientierung in Synthese



2.1 Kundenmodellierung

Versteht man Customer Recovery Management als Führung vom Kunden her, so wird deutlich, dass **Kundenmodelle** ein zentrales Element im Customer Recovery Management darstellen. Kundenmodellierung ist die Abbildung von Kunden in ihren nachfrage- und rentabilitätsrelevanten Merkmalen (vgl. Link/Seidl 2008, S. 77). Als Basis für Customer Recovery Entscheidungen dienen sie dazu, bisheriges Kundenverhalten weitgehend realistisch darzustellen und zukünftiges Verhalten möglichst exakt zu prognostizieren (vgl. Link/Weiser 2006, S. 67). Dabei lassen sich grundsätzlich die vier Datenkategorien der Grund-, Potenzial-, Aktions- und Reaktionsdaten differenzieren (vgl. hierzu ausführlich Link/Weiser 2006, S. 65 f.). Hinzu kommen Daten wie die Kundenbonität sowie das Weiterempfehlungs-, Kooperations- oder Informationsverhalten, welche den Wert des Kunden aus Unternehmenssicht mit modellieren (vgl. Helm/Günter 2006, S. 7 f.).

Durch die kontinuierliche Erfassung, Speicherung und Aktualisierung dieser Daten in Kundendatenbanken wird im Zeitverlauf ein immer zutreffenderes Wissen über Kundenmerkmale und -verhalten angesammelt, d.h. umfassende Kundenprofile entstehen. Der Aufbau kundenorientierter Informationssysteme und insbesondere die Konzipierung von Kundendatenbanken fallen in den Zuständigkeitsbereich des Controlling. Wesentliches Kennzeichen dieser Systeme ist ein hoher Detaillierungsgrad der (Einzel-)Kundenmodellierung, was für Zwecke der Früherkennung wie auch der ökonomischen und außerökonomischen Erfolgsmodellierung von großer Bedeutung ist (vgl. Link/Weiser 2006, S. 63 f.). Durch die mit kundenorientierten Informationssystemen einhergehende Entscheidungspräzision, -sicherheit und -schnelligkeit erlangt das Controlling ein hohes Leistungsniveau, das durch besondere Genauigkeit von Planungs- und Kontrollprozessen charakterisiert ist.

Im Rahmen des Customer Recovery Managements dienen vor allem **Kundenwertmodelle** – Kundenwert zum einen im Sinne des Kundenbeitrags zum Unternehmenserfolg und zum anderen im Sinne der Investitionswürdigkeit des Kunden (vgl. Link/Weiser 2006, S. 185) – als Entscheidungsgrundlage für die Steuerung von Abwanderungspräventions- wie auch Rückgewinnungsaktionen. Zur Bewertung der Kundenprofitabilität stehen zahlreiche Controllinginstrumente zur Auswahl, wie z.B. ABC-Analyse, Kundendeckungsbeitragsrechnung, Kunden-Portfolio, Kunden-Scoring-Modell und (Second) Customer Lifetime Value (vgl. Bruhn et al. 2000). Es sollte nur so viel in eine Geschäftsbeziehung investiert werden, wie es das ökonomische Potenzial des einzelnen Kunden rechtfertigt. Je nachdem, wie profitabel ein Kunde für das Unternehmen ist oder inwieweit er zukünftige Nutzenpotenziale aufweist, ist einer (drohenden) Kundenabwanderung mit entsprechendem Aufwand entgegenzuwirken. Eine Betreuungsintensität der Kunden gemäß ihres Kundenwertes gewährleistet eine erfolgsoptimale Steuerung von Abwanderungspräventions- bzw. Rückgewinnungsmaßnahmen.

Neben Kundenwertmodellen spielen speziell im Customer Recovery Management auch **Modelle des Kundenabwanderungsprozesses** (vgl. Bansal/Taylor 1999, S. 212; Michalski 2002, S. 109 ff.; Roos 1999; Stewart 1998, S. 9) eine wichtige Rolle. In diesen Modellen werden u.a. Abwanderungsursachen und -gründe, Abwanderungsphasen (Latenz-, Wahrnehmungs-, Dialog-, Entscheidungs-, Umsetzungsphase; vgl. Michalski 2002, S. 140 ff.), Abwanderungsprozessstypen („reaktive Abwanderung“, „Plan-“, „Kurzschluss-“, „Verzweiflungs-“, „Muss-“, „Wunschabwanderung“; vgl. Michalski 2002, S. 145 ff.) sowie prozessfördernde bzw. -hemmende Einflussfaktoren abgebildet.

Darüber hinaus sind in Bezug auf das Customer Recovery Management auch **Kundenfluktuationsmodelle** (Zu- und Abwanderungsbewegungen) von Bedeutung (siehe Kapitel 6.5).

2.2 Erfolgsmodellierung

Es wird grundsätzlich ein positiver Beitrag zum Unternehmenserfolg gefordert, ansonsten sind Customer Recovery Aktionen als Investitionen aus betriebswirtschaftlicher Sicht abzulehnen. Das Customer Recovery Management steht daher auf dem Prüfstand, ob und in welchem Ausmaß es mit den eingesetzten Ressourcen Beiträge zur Unternehmenswertsteigerung zu leisten vermag. Vor diesem Hintergrund kommt der ex ante wie auch der ex post Erfolgsmodellierung im Rahmen des Customer Recovery Managements eine große Bedeutung zu. Definiert man **Controlling als Führung vom Ergebnis bzw. Erfolg her**, so wird deutlich, dass die Erfolgsmodellierung eine zentrale Aufgabe des Controlling darstellt.

Dem Anspruch, Erfolgsbeiträge und Zielerreichungsgrade zu modellieren, haben sich bislang insbesondere Bereiche, die durch eine Vielzahl nichtmonetärer Erfolgsgrößen geprägt sind und in denen Sachziele dominieren, entzogen (vgl. Reinecke 2004, S. 1 f.). Dies trifft in hohem Maße auch auf das Customer Recovery Management zu. Neben monetären Zielen (z.B. Umsatz, Gewinn, Rendite) sind hier auch nichtmonetäre Zielsetzungen (z.B. Wiederaufbau von Vertrauen, Kundenzufriedenheit, Image) von Bedeutung. Insofern werden hohe Anforderungen an die Erfolgsmodellierung im Customer Recovery Management gestellt.

Während dem betrieblichen Rechnungswesen die Modellierung monetärer Erfolgsgrößen obliegt, bildet das Performance Measurement auch nichtmonetäre Erfolgsgrößen ab. Unter **Performance Measurement** ist der Einsatz von Kennzahlen unterschiedlicher Dimensionen zur Leistungsmessung und -bewertung zu verstehen (vgl. Gleich 2001, S. 11). Ohnehin kommt Kennzahlen bzw. -systemen aufgrund ihrer Abbildungsfunktion für die Modellierung eine hohe Relevanz zu. Moderne Kennzahlensysteme, wie die in Kapitel 6 dargestellte Customer Recovery Scorecard, bieten die Möglichkeit einer mehrdimensionalen Modellierung von Erfolgsgrößen.

3 Früherkennung von Kundenabwanderungen

Wie bereits dargelegt, besteht im Rahmen des Customer Recovery Managements eine wesentliche Aufgabe darin, Abwanderungsneigungen bzw. Kundenabwanderungen – im Sinne eines Verlustes von Kundenwerten – frühzeitig zu identifizieren. Das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) sieht vor, „geeignete Maßnahmen zu treffen, insbesondere ein internes Überwachungssystem einzurichten, damit den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen früh erkannt werden“ (§ 91 Abs. 2 AktG). Vor diesem Hintergrund kommt einem System zur Früherkennung von Kundenbeziehungsrisiken eine große Bedeutung zu.

Früherkennungssysteme sind Informationssysteme, die Risiken so rechtzeitig signalisieren, dass noch ausreichend Zeit bleibt, um geeignete Maßnahmen zur Abwendung oder Minderung der Bedrohungen respektive zur Nutzung der Chancen zu ergreifen (vgl. Hahn/Krystek 2000, S. 76). Die Entwicklung derartiger Systeme fällt in den Aufgabenbereich des Controlling.

Für den Aufbau eines **Customer Recovery Früherkennungssystems** gilt es zunächst, aussagekräftige branchenspezifische oder unternehmensindividuelle Frühwarnindikatoren zu bestimmen. Dabei sind insbesondere die Fragen zu klären, welche Merkmale und Verhaltensweisen einen abwanderungsgefährdeten Kunden in Abgrenzung zu einem loyalen Kunden auszeichnen bzw. welche Indikatoren heranzuziehen sind, um die (akute) Beziehungsinstabilität anzuzeigen. Grundsätzlich können z.B. Verhaltensmuster wie Wechselandrohungen, Beschwerden, sukzessive Reduktion der Leistungsanspruchnahme, abnehmende Transaktions- und Kontaktdichte oder Teilkündigungen als Warnsignale für eine zukünftige Kundenabwanderung interpretiert werden (vgl. Bruhn/Michalski 2003, S. 441). Ferner kann auch die Entwicklung des Kundenwertes Aufschluss über Abwanderungstendenzen geben; so kann beispielsweise die prozentuale Abnahme des Kundenwertes im Verhältnis zur allgemeinen, durchschnittlichen Volatilität des Kundenwertes als Abwanderungsindikator herangezogen werden (vgl. Bruhn et al. 2000, S. 183 f.).

Anschließend sind für jeden Risikoindikator Sollwerte, kritische Niveaus und Toleranzgrenzen zu definieren (vgl. Kreitmeier/Hartmann 2004, S. 3 f.), bei deren Unter- oder Überschreitung eine Kundenbeziehung als abwanderungsgefährdet eingestuft wird und daraufhin ggf. Gegen- bzw. Präventionsmaßnahmen einzuleiten sind.

Für die Analyse und Selektion abwanderungsgefährdeter Kunden können auch die Merkmals- und Verhaltensprofile bereits abgewandelter Kunden wertvolle Anhaltspunkte liefern (vgl. Eickbusch 2002, S. 3; Link/Weiser 2006, S. 68). Stimmen die Merkmale und das Verhalten der aktuellen Kunden mit dem typischen Abwanderer- bzw. Kündigerprofil überein, besteht ein überproportional hohes Abwanderungsrisiko.

Darüber hinaus stehen für eine Früherkennung drohender Kundenabwanderungen – systematisches **Scanning** (Suche nach schwachen Abwanderungssignalen) und **Monitoring** (vertiefende Beobachtung der identifizierten Signale) – zahlreiche weitere Controllinginstrumente zur Verfügung. Neben Ansätzen der traditionellen Statistik, wie z.B. Markov-Ketten oder Hazard-Rate-Modelle (vgl. Michalski 2002, S. 227 f.; Rüger 2003, S. 76 ff., 111 f.), kommen vermehrt Data Mining-Verfahren, wie z.B. Diskriminanzanalyse, Logistische Regressionsanalyse, Entscheidungsbaumverfahren oder Neuronale Netze, zum Einsatz (vgl. Eickbusch 2002, S. 103 ff.; Michalski 2002, S. 230 ff.; Rüger 2003, S. 105 ff.).

Die Verfahren des Data Mining lassen sich dem analytischen CRM zuordnen (vgl. Hippner/Rentzmann/Wilde 2006, S. 51 f.). Sie ermöglichen es, aus großen Datenmengen bedeutsame Abwanderungsmuster und signifikante Zusammenhänge aufzudecken, die zur Früherkennung von Abwanderungstendenzen bzw. zur Prognose von Abwanderungswahrscheinlichkeiten genutzt werden können. So werden potenzielle Abwanderer in automatisierter Form erkannt und Profile typischer Abwanderer erstellt. CRM-Softwareprogramme (z.B. mySAP CRM, SAS Enterprise Miner, prudsys Discoverer) bedienen sich dieser Verfahren. Voraussetzung hierfür ist das Vorliegen einer aktuellen und vollständigen Kundendatenbank, denn je genauer jeder einzelne Kunde modelliert ist, desto eher können Abwanderungsneigungen frühzeitig erkannt werden und desto besser können Präventionsmaßnahmen letztlich greifen.

Besondere Möglichkeiten der Früherkennung – insbesondere hinsichtlich der Erfolgsvorsteuerung – bieten sich auch durch den Einsatz der Customer Recovery Scorecard (siehe Kapitel 6).

4 Prävention von Kundenabwanderungen

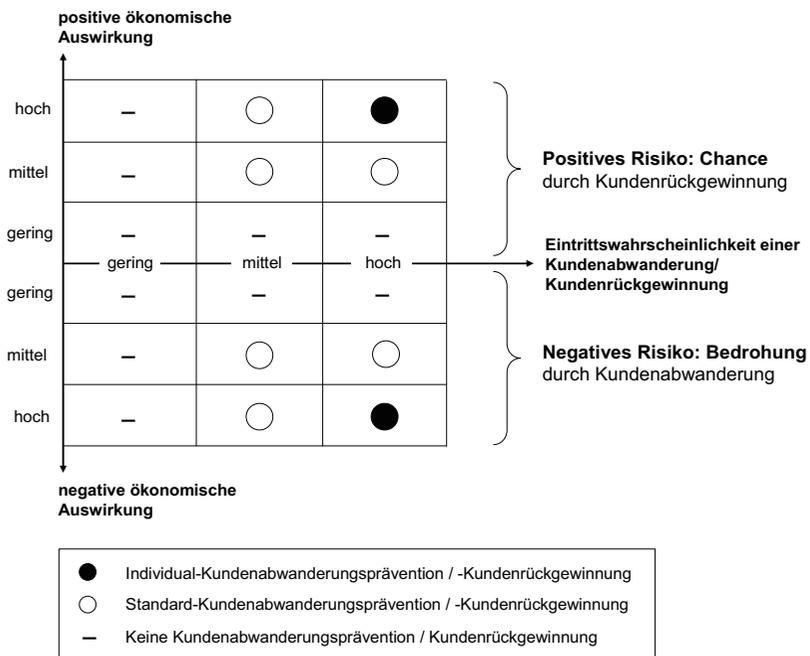
Nachdem die abwanderungsgefährdeten Kundenbeziehungen identifiziert worden sind, gilt es in einem nächsten Schritt, den drohenden Kundenabwanderungen bzw. Kündigungen ggf. präventiv vorzubeugen, um diese zu verhindern. Über die Risikoabschätzungen bezüglich der Eintrittswahrscheinlichkeit hinaus sind im Rahmen der Abwanderungsprävention auch Risikoabschätzungen bezüglich der Eintrittsfolgen von Kundenabwanderungen vorzunehmen. Ziel ist es, unter Controllinggesichtspunkten wirtschaftlich tragfähige Präventionskonzepte zu entwickeln.

Wie bereits angedeutet, spielt der (ökonomische) Kundenwert bei der Entscheidung über den Einsatz von Abwanderungspräventions- wie auch Rückgewinnungsmaßnahmen eine zentrale Rolle (siehe Kapitel 2.1). Eine Ermittlung dieser Kennzahl ist im Hinblick auf ein effizientes und effektives Customer Recovery Management maßgebend.

Führt man nun die Dimensionen des Kundenwertes (Erfolgsindikator) und der Abwanderungs- bzw. Rückgewinnungswahrscheinlichkeit (Risikoindikator) in einem Portfolio zusammen, so lassen sich hieraus Normstrategien – **keine Prävention/ Rückgewinnung, Standard- oder Individual-Prävention/-Rückgewinnung** – ableiten, welche grobe Anhaltspunkte für Intensität und Ausmaß der kunden(segment)spezifischen Abwanderungspräventions- bzw. Rückgewinnungsinvestitionen geben (vgl. Michalski 2002, S. 199).

Wie aus dem **Customer Recovery Risikoportfolio** in Abbildung 4-1 hervorgeht, kommt den einzelnen Risiken in Form von Chancen und Bedrohungen eine unterschiedliche Bedeutung zu. Das Risikoausmaß wird durch die Wahrscheinlichkeit des Eintretens und die Höhe des damit verbundenen (ökonomischen) Erfolgs bzw. Schadens determiniert.

Abbildung 4-1: Customer Recovery Risikoportfolio



Risiken, die eine hohe Eintrittswahrscheinlichkeit mit einer hohen (negativen oder positiven) monetären Auswirkung verbinden, sollte eine verstärkte Aufmerksamkeit und Bewältigung in Form einer „Individual-Prävention/-Rückgewinnung“ zukom-

men. Grundsätzlich sind Präventionsmaßnahmen also nur bei profitablen Kunden anzuwenden; nicht jede Kundenbeziehung sollte intensiviert bzw. revitalisiert werden.

Demgegenüber empfiehlt es sich, Kunden mit einem geringen Abwanderungsrisiko und/oder geringer Profitabilität aus Kosten-Nutzen-Aspekten prinzipiell von der Abwanderungsprävention auszuschließen. Die Beziehungen zu Verlustkunden sind seitens des Unternehmens vielmehr kritisch zu überprüfen und ggf. deren Abwanderung im Zuge einer Desinvestitions- bzw. Rückzugsstrategie sogar bewusst zu fördern – Stichwort: Exit Management (vgl. u.a. Bruhn 2009b; Lucco 2008; Tomczak/Reinecke/Finsterwalder 2000). Bei allen übrigen Konstellationen bietet sich eine Bearbeitung mittels „Standard-Prävention“ an. Derartige Überlegungen können analog im Rahmen der Kundenrückgewinnung angestellt werden.

Um bei den selektierten Zielkunden eine Senkung ihrer Abwanderungsneigung zu erreichen, ist über die angemessene Präventionsstrategie und den kunden(segment)-spezifischen Einsatz präventiver Maßnahmen zu entscheiden. Dazu sind ein genaues Verstehen von Kundenabwanderungsprozessen sowie umfassende Kenntnis über die Ursachen und Gründe, die Kunden zur Beendigung einer bestehenden Geschäftsbeziehung veranlassen, zentrale Voraussetzungen (siehe Kapitel 5). Je nachdem, welche Art von Auslösern einer (potenziellen) Abwanderung vorliegt, kann das Unternehmen in unterschiedlichem Maße Einfluss auf den Abwanderungsprozess nehmen (vgl. Eickbusch 2002, S. 29 ff.). So ist eine Einflussnahme seitens des Unternehmens vornehmlich bei Abwanderungsabsichten, denen unternehmensbezogene Ursachen zugrunde liegen, möglich.

Im Kontext eines beeinflussbaren Beziehungsaufhebungsprozesses – d.h. grundsätzlich vermeidbare Kundenverluste – stehen einem Unternehmen insbesondere folgende **Abwanderungspräventionsstrategien** zur Verfügung, um die jeweilige Kundenbeziehung wieder zurück an das gewohnte Zufriedenheits- bzw. Bindungsniveau zu führen (vgl. ähnlich Bruhn 2009a, S. 201; Michalski 2002, S. 188):

- **Fehlerkorrektur- und Kompensationsstrategie:** Behebung der unternehmensseitig begangenen Fehler und Wiedergutmachung des für den Kunden entstandenen Schadens (z.B. Leistungsnachbesserung, nachträgliche Preisnachlässe, Verlustausgleich, Ersatzleistung, explizite Entschuldigung, Gutscheine, Geschenke);
- **Dialog- und Überzeugungsstrategie:** Wiederaufbau von Vertrauen und Vermeidung negativer Mund-zu-Mund-Propaganda durch aktive Dialogmaßnahmen (z.B. klärendes Gespräch) sowie Überzeugung der abwanderungsgefährdeten Kunden von der Vorteilhaftigkeit der Unternehmensleistungen (z.B. Nutzenargumentation, Aufklärung über das unternehmerische Leistungsangebot, individuelle Beratung);
- **Anreizstrategie:** Offerieren von Anreizen für den Kunden zur Weiterführung der Geschäftsbeziehung (z.B. Leistungsindividualisierung, Value Added Services, Kundenintegration, Anpassung der Vertragsbedingungen, Preisnachlässe/Sonderkonditionen, Einladung zu Events).

5 Rückgewinnung abgewanderter Kunden

Im Zuge von Kundenabwanderungen wird zunehmend auch die Bedeutung der Kundenrückgewinnung hervorgehoben. Aktuelle Praxisbeispiele zeigen, dass Kundenrückgewinnungsaktivitäten in hohem Maße erfolgsrelevant für Unternehmen sein können. Empirische Studien zur Rückgewinnung abgewanderter Kunden konstatieren überwiegend hohe Rückgewinnungsquoten und belegen zudem beachtliche Renditen (vgl. Homburg/Schäfer 1999, S. 20; Sauerbrey/Henning 2000, S. 13 f., 19), wonach sich Kundenrückgewinnungsmaßnahmen als durchaus rentable Investition herausstellen.¹

Trotz der nachgewiesenen Erfolge ist festzustellen, dass immer noch zahlreiche Unternehmen relativ gleichgültig auf vollzogene Kundenabwanderungen reagieren und das Potenzial dieses Kundensegments nicht ausreichend ausschöpfen (vgl. Detecon 2009, S. 5). Gezielte Rückgewinnungsmaßnahmen werden bis dato nur vereinzelt praktiziert und obgleich der hohen Relevanz dieser Thematik werden verhältnismäßig geringe finanzielle Mittel in die Kundenrückgewinnung investiert (vgl. Detecon 2009, S. 12 f., 14 f.). Ebenso sprechen die Ergebnisse von Untersuchungen dafür, dass ein professionelles Kundenrückgewinnungsmanagement in der Unternehmenspraxis noch weit entfernt ist von einer flächendeckenden Implementierung (vgl. Bruhn/Michalski 2001, S. 115 f.; Detecon 2009). Nur einige (Groß-)Unternehmen haben diese strategische Option des Kundenbeziehungsmanagements als Möglichkeit zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen bisher erkannt und systematisch erschlossen. Die Gründe dafür liegen insbesondere in kulturellen, methodischen/konzeptionellen und organisatorischen Barrieren (vgl. Rutsatz 2004, S. 4).

Analog zur Kundenabwanderungsprävention sind auch im Rahmen der Kundenrückgewinnung wirtschaftlich tragfähige Konzepte zu entwickeln, d.h. auch Rückgewinnungsmaßnahmen sind unter Profitabilitäts Gesichtspunkten zu rechtfertigen. Unter Bezugnahme auf Abbildung 4-1 erweisen sich Rückgewinnungsmaßnahmen insbesondere dann als sinnvoll, wenn abzusehen ist, dass der Kunde auch in der wieder aufgenommenen Geschäftsbeziehung rentabel sein wird (Stichwort: Second Customer Lifetime Value) und die Erfolgswahrscheinlichkeit einer Rückgewinnung hoch ist. Die Rückgewinnungs(erfolgs)wahrscheinlichkeit ist wiederum u.a. abhängig vom jeweiligen Abwanderungsgrund des Kunden, der im Rahmen von **Lost-Customer-Analysen** in Erfahrung zu bringen ist.

Geht man davon aus, dass das Zustandekommen von Kundenbeziehungen die Wahrnehmung einer positiven Kosten-Nutzen-Relation des Leistungsaustauschs durch beide Beziehungspartner bedingt, so liegen die Gründe für den Abbruch einer bestehenden Kundenbeziehung in der Veränderung eines oder (oftmals) mehrerer das

¹ Die Kosten zur Rückgewinnung eines abgewanderten Kunden liegen deutlich unter den Kosten zur Akquisition eines Neukunden (vgl. Detecon 2009, S. 18; Sauerbrey/Henning 2000, S. 18).

Kosten-Nutzen-Verhältnis determinierender Faktoren (vgl. Fischer/Schmöller 2006, S. 486; Keaveney 1995). Zur **Systematisierung von Abwanderungsgründen** kann das „strategische Dreieck“ – Kunde, Unternehmen, Wettbewerb (vgl. Michalski 2002, S. 43) – herangezogen werden:

- **Kundenbezogene Abwanderungsgründe** (z.B. Eintritt in einen neuen Lebensabschnitt bzw. Veränderung der Lebenssituation: Umzug, Arbeitsplatzwechsel, Renteneintritt, Arbeitslosigkeit/finanzieller Engpass, Hochzeit, Nachwuchs; veränderte Konsumgewohnheiten: Variety Seeking, Snob-Effekte; Tod);
Kundentypen bzw. -segmente: „ungewollt abwandernde Kunden“, „Kunden mit Bedarfswegfall“, „notwendigerweise ausscheidende Kunden“ (vgl. Stauss/Seidel 2009, S. 146);
- **Unternehmensbezogene Abwanderungsgründe** (z.B. Defizite im Leistungsangebot, zu hohes Preis-/Konditionsniveau, Probleme bei Prozessabläufen, negatives Image, Standortlücken, Mängel im Kundenservice: fehlende Fachkompetenz oder Unfreundlichkeit der Mitarbeiter, langsame Reaktionszeiten, schlechte Erreichbarkeit, Unflexibilität, Terminuntreue, Unzufriedenheit mit der Beschwerdebearbeitung, Wechsel des Ansprechpartners);
Kundentypen bzw. -segmente: „vertriebene Kunden“, „nicht mehr gewollte Kunden“ (vgl. Stauss/Seidel 2009, S. 146);
- **Wettbewerbsbezogene Abwanderungsgründe** (z.B. ein aus Kundensicht attraktiveres Preis-/Leistungsverhältnis bzw. eine als besser wahrgenommene Kosten-Nutzen-Relation von Konkurrenzangeboten, aktives Abwerben oder Wegkaufen von Kunden: überlegenes Wechselangebot, Werbung der Konkurrenz);
Kundentyp bzw. -segment: „abgeworbene Kunden“ (vgl. Stauss/Seidel 2009, S. 146).

Eine fundierte **Abwanderungs- bzw. Kündigungsgrundanalyse** ist eine wesentliche Grundlage für die Selektion von Zielkunden sowie die Ausgestaltung kunden(segment)spezifischer Rückgewinnungsmaßnahmen (vgl. Bruhn/Michalski 2001, S. 117; Büttgen 2003, S. 67). Nicht jedes Kundensegment eignet sich gleichermaßen für die Rückgewinnung; so ist beispielsweise bezüglich des Segments der unternehmensseitig „nicht mehr gewollten Kunden“ von einer Rückgewinnung abzusehen (vgl. Stauss/Friege 2006, S. 517). Ansonsten sind für die rückgewinnungswürdigen Kunden je nach Abwanderungsgrund und Kundensituation individuelle, situationsadäquate Rückgewinnungsansprachen (z.B. persönlich, telefonisch, schriftlich) vorzunehmen und entsprechende Rückgewinnungsangebote bzw. (nicht-) materielle Rückkehranreize zu schaffen, die den Kunden zu einer Rückkehr zum Unternehmen bewegen – stets unter Beachtung von Wirtschaftlichkeitsaspekten. Auch in diesem Zusammenhang wird deutlich, dass eine realitätsgetreue Kundenmodellierung (siehe Kapitel 2.1) eine entscheidende Rolle spielt.

Während sich beispielsweise bei Kunden, die aufgrund von unternehmensbezogenen Leistungsmängeln abgewandert sind („vertriebene Kunden“), zumindest eine Entschuldigung, Problembehebung und Wiedergutmachung empfiehlt, kann es bei „abgeworbenen Kunden“ vor allem angemessen sein, in einem persönlichen Gespräch mit dem Kunden die überlegene Leistungsfähigkeit des unternehmerischen Angebots zu kommunizieren. Hingegen bietet es sich für „ungewollt abwandernde Kunden“, die sich beispielsweise aufgrund einer veränderten Einkommenssituation vorübergehend eine Aufrechterhaltung der Geschäftsbeziehung nicht mehr leisten können, an, eine Vertragsanpassung vorzunehmen (z.B. Stundung oder Reduzierung der Einzahlungen auf einen Sparvertrag).

Zur Erhebung der Abwanderungsgründe eignet sich insbesondere der Einsatz ereignisorientierter Abwanderungsanalysen, wie z.B. die Critical Incident Technique oder die Switching Path Analyse (vgl. Roos 1999, S. 71 f.).

Mittels der Analyse von Abwanderungsgründen erhält das Unternehmen zum einen wertvolle **Hinweise auf Defizite in der Leistungserbringung** (z.B. Qualitätsmängel, Lücken im Leistungsspektrum), **Schwachstellen im Umgang mit Kunden** (z.B. Servicefehler), **veränderte Kundenbedürfnis-/Konsumstrukturen** oder die **Aktivitäten der Wettbewerber** (vgl. Link/Weiser 2006, S. 125); zum anderen darauf, wie noch bestehende Kundenbeziehungen gefestigt und in Zukunft ungewollte Kundenverluste verhindert werden können. Sind dem Unternehmen die Gründe bekannt, lassen sich auch leichter Merkmale bzw. Merkmalsmuster zur Identifizierung abwanderunggefährdeter Kunden erschließen.

Es ist anzustreben, die im Customer Recovery Prozess gewonnenen Informationen systematisch und wertschöpfend im Unternehmen zu nutzen (Stichwort: lernende Organisation); der Informationsnutzen gilt als zentraler Profitabilitätstreiber (vgl. Schöler 2004, S. 532). So ist es möglich, auf Basis der Erkenntnisse aus der Abwanderungsgrundanalyse eine **kundenorientierte Verbesserung des Leistungsangebots** sowie eine **Optimierung der Prozesse** herbeizuführen und somit (potenzielle) Abwanderungsauslöser zu eliminieren. Diesbezüglich besteht allerdings, wie eine aktuelle Studie zeigt, noch eine Diskrepanz zwischen Theorie und Praxis (vgl. Detecon 2009, S. 30 f.). Gemäß dieser Studie werden die erhobenen Abwanderungsgründe unternehmensintern nur unzureichend genutzt.

Zusammenfassend stellen insbesondere drei Qualitätsdimensionen der Kundenrückgewinnungsaktivität eines Unternehmens – kundenspezifisch wahrgenommene **Qualität von Rückgewinnungsangebot, -prozess und -interaktion** – wichtige Einflussfaktoren des Rückgewinnungserfolgs dar (vgl. Homburg/Sieben/Stock 2004; Sieben 2002, S. 80, 104 ff.). Darüber hinaus können auch Kundenmerkmale (Alter, Involvement, Wunsch nach Abwechslung) sowie Merkmale der Geschäftsbeziehung (Zufriedenheit mit der Beziehung) als erfolgsrelevant identifiziert werden.

6 Die Customer Recovery Scorecard als integratives Steuerungsinstrument

Wie bereits dargelegt, ist eine allein auf ökonomischen Ergebnisgrößen basierende Erfolgsmodellierung für eine ganzheitliche Steuerung des Customer Recovery Managements nicht ausreichend. Hierzu bedarf es vielmehr auch der Einbeziehung vorökonomischer Leistungsgrößen. Es besteht das Erfordernis eines **integrativen Planungs-, Steuerungs- und Kontrollkonzepts**, mit dem auf allen Leistungsebenen des Customer Recovery Managements die Performance gemessen werden kann.

Als ein derartiges Performance Measurement Konzept bietet sich im Rahmen des Customer Recovery Managements eine modifizierte Balanced Scorecard (vgl. Kaplan/Norton 1997) an: die **Customer Recovery Scorecard**.

Dieses Controllinginstrument dient der Operationalisierung bzw. Umsetzung von Zielen und Strategien. Aus den strategischen Customer Recovery Zielen werden in den erfolgsrelevanten Unternehmensperspektiven jeweils konkrete Zielvorgaben, Leistungsmaßgrößen sowie Maßnahmen abgeleitet. Ferner werden für sämtliche Kennzahlen kausale Abhängigkeiten in Form von Ursache-Wirkungs-Beziehungen innerhalb und zwischen den Perspektiven erfasst, wodurch gewissermaßen eine Modellierung der Wertschöpfungskette im Customer Recovery Management erfolgt.

Die Customer Recovery Scorecard schafft somit messbare, durchgängig aufeinander aufbauende Zielvorgaben, die es ermöglichen, den Erfolg des Customer Recovery Managements ex ante zu prognostizieren und ex post zu kontrollieren. Da die Erfolgskontrolle untrennbar mit der Erfolgsplanung verbunden ist, dienen die gemessenen Zielerreichungsgrade (retrospektivische Funktion von Erfolgsgrößen) wiederum als Grundlage für eine verbesserte Erfolgsplanung (prospektivische Funktion von Erfolgsgrößen).

Durch die Verknüpfung von Leistungstreibern mit Ergebniskennzahlen über Ursache-Wirkungs-Ketten hat die Scorecard einen **Feedforward-Charakter**, dem im Rahmen des Customer Recovery Managements – insbesondere hinsichtlich der Erfolgs-Vorsteuerung und der Früherkennung von Kundenabwanderungen – ein zentraler Stellenwert zukommt.

Im Folgenden sind die für das Customer Recovery Management erfolgsrelevanten Perspektiven zu identifizieren, die strategischen Zielvorgaben für die kritischen Erfolgsfaktoren festzulegen und zur Messung des Realisierungsgrades geeignete Kennzahlen (Key Performance Indicators) zu definieren. Dabei ist anzumerken, dass die nachfolgend dargelegten Kennzahlen lediglich einen exemplarischen Charakter aufweisen. Vor dem Hintergrund unterschiedlicher Kontextbedingungen, Branchenbesonderheiten und Unternehmensspezifika sollte eine unternehmensindividuelle Gestaltung der Scorecard erfolgen.

6.1 Finanzperspektive

Die finanzwirtschaftliche Perspektive zeigt auf, inwieweit die Implementierung der Customer Recovery Strategie zu einer Steigerung des Unternehmensergebnisses beiträgt (vgl. Weber/Schäffer 2000, S. 3). Die Ergebniskennzahlen messen, ob und zu welchem Ausmaß die festgelegten Ziele des Customer Recovery Managements erreicht wurden. Dabei übernehmen die finanzwirtschaftlichen Kennzahlen eine Doppelfunktion, indem sie einerseits die von der Strategie zu erwartenden Wertbeiträge repräsentieren und andererseits als Endziele für die Kennzahlen der anderen Perspektiven fungieren. Letztere sind über Ursache-Wirkungs-Beziehungen mit den finanziellen Zielen verbunden.

Der Ergebnisebene kommt angesichts der Controlling-Kernfunktion der Sicherstellung von Erfolg eine herausragende Bedeutung zu. Investitionen in ein Customer Recovery Management sind unter Wirtschaftlichkeitsgesichtspunkten nur dann sinnvoll, wenn sie profitabel sind und im Vergleich zu alternativen Mittelverwendungen eine höhere Rentabilität aufweisen (vgl. Stauss/Friege 2006, S. 518). Aus finanzwirtschaftlicher Perspektive liegt daher der Fokus insbesondere auf folgenden Zielgrößen (vgl. hierzu ausführlich Münster/Seidl 2008, S. 315 ff.):

- **Nutzen des Customer Recovery Managements** (*Customer Recovery Nutzen: CRN*)
Nutzenkategorien: Wiederkaufnutzen, Akquisitionsvermeidungsnutzen, Kommunikationsnutzen, Informationsnutzen (vgl. Stauss/Friege 2006, S. 519);
- **Kosten des Customer Recovery Managements** (*Customer Recovery Kosten: CRK*)
Kostenkategorien: Präventions- bzw. Rückgewinnungsangebotskosten, Personalkosten, Kommunikationskosten, anteilige Gemeinkosten (vgl. ähnlich Stauss/Friege 2006, S. 521 f.);
- **Gewinn des Customer Recovery Managements**
(*Customer Recovery Gewinn: CRG = CRN – CRK*);
- **Rentabilität des Customer Recovery Managements**
(*Return on Customer Recovery: RoCR = CRG/CRK*).

6.2 Kundenperspektive

Da das Customer Recovery Management auf den Kunden gerichtet ist, spielt die Kunden(erfolgs)perspektive als Basis für die Realisierung der finanzwirtschaftlichen Zielgrößen eine große Rolle.

Zur Messung des Erfolgs beim Kunden können folgende Controllingebenen unterschieden werden (vgl. Reinecke/Dittrich 2006, S. 329 ff.):

- Die **Einstellung des Kunden** gegenüber dem Unternehmen und seinen Leistungen ergibt sich aus den subjektiv wahrgenommenen und beurteilten Leistungsmerkmalen. Dabei ist grundsätzlich anzunehmen, dass eine positive Kundeneinstellung bzw. ein gewisses Ausmaß an Zufriedenheit, Vertrauen, Commitment und Involvement eher zu positiven Verhaltensabsichten und letztlich zu positivem Verhalten (hier: keine Abwanderung) führt. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass eine negative Kundeneinstellung eher negative Verhaltensabsichten (hier: Abwanderungsabsicht) und negatives Verhalten (hier: Kundenabwanderung) zur Folge hat.

Während diese Annahmen in der Tendenz von empirischen Studien bekräftigt werden (vgl. u.a. Bansal/Taylor 1999; Garbarino/Johnson 1999; Michell/Cataquet/Hague 1992; Morgan/Hunt 1994; Ping 1995; Roos 1999; Stewart 1998), stellen dagegen einige Untersuchungen deutlich heraus, dass eine positive Einstellung (z.B. Kundenzufriedenheit) nicht unbedingt auch ein Garant dafür ist, dass Kunden nicht abwandern (vgl. u.a. Bolton/Bronkhorst 1995; Jones/Sasser 1995; Capraro/Broniarczyk/Srivastava 2003, S. 164), bzw. dass aus einer negativen Einstellung (z.B. Kundenunzufriedenheit) nicht zwangsläufig eine Kundenabwanderung resultiert.

- Die **Verhaltensabsicht** eines Kunden gilt als ein Indikator für künftiges Kundenverhalten (vgl. Kuß/Tomczak 2007, S. 159). Auch wenn eine vorerst gedankliche Verhaltensabsicht nicht zwingend mit dem final beobachtbaren Verhalten übereinstimmen muss, so liegen Verhaltensabsichten doch näher am Kundenverhalten als Einstellungskonstrukte (vgl. Kroeber-Riel/Weinberg/Gröppel-Klein 2008, S. 221). Ein Zusammenhang zwischen Abwanderungs- bzw. Wechselabsicht und tatsächlicher Abwanderung konnte empirisch nachgewiesen werden (vgl. Bansal/Taylor 1999, S. 212).
- Das konkrete **Kundenverhalten**, wie z.B. eine reduzierte Kontakt- bzw. Kauffrequenz, Beschwerden oder eine Kundenabwanderung bzw. -rückkehr, ist das Resultat aus Einstellung und Verhaltensabsicht.
- Das Kundenverhalten schlägt sich letzten Endes im (**ökonomischen**) **Kunden-Ergebnis** nieder. Ergebnisgrößen stellen eine wichtige Grundlage zur Selektion von Zielkunden für den Einsatz von Customer Recovery Maßnahmen dar.

Der Erfolg des Customer Recovery Managements spiegelt sich auf allen Kunden-Controllingebenen wider. Die Aufgabe des Controlling besteht nun darin, zu messen, inwieweit sich Präventions- bzw. Rückgewinnungsmaßnahmen auf die Einstellung, die Verhaltensabsicht, das Verhalten oder das Ergebnis des Kunden ausgewirkt haben.

Da die Art der Customer Recovery Maßnahmen wie auch deren Erfolg zu einem großen Ausmaß von den kundenspezifischen Merkmalen abhängen, ist es sinnvoll, auf Basis dieser Merkmale eine Segmentierung vorzunehmen und – unter Beachtung von Wirtschaftlichkeitsaspekten – die Erfolgsgrößen kundensegmentenspezifisch oder sogar kundenindividuell auf der Ebene des Einzelkunden zu ermitteln.