



Roman Becker · Gregor Daschmann

Das Fan-Prinzip

Mit emotionaler Kundenbindung
Unternehmen erfolgreich steuern

2. Auflage

forum!



Springer Gabler

Das Fan-Prinzip

Roman Becker · Gregor Daschmann

Das Fan-Prinzip

Mit emotionaler Kundenbindung
Unternehmen erfolgreich steuern

2. Auflage

Roman Becker
forum! GmbH
Mainz, Deutschland

Gregor Daschmann
Johannes Gutenberg-Universität Mainz
Mainz, Deutschland

ISBN 978-3-658-12202-7
DOI 10.1007/978-3-658-12203-4

ISBN 978-3-658-12203-4 (eBook)

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

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2016

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, 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.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Lektorat: Manuela Eckstein

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier.

Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media (www.springer.com)

Inhaltsverzeichnis

Die Autoren	IX
Warum dieses Buch?	XI
1 Der <i>Fan-Kunde</i>	1
1.1 Kundenbeziehungen, die unter die Haut gehen	1
1.2 Vorsicht vor den zufriedenen Kunden	4
1.3 Wer oder was sind Fans?	10
1.3.1 Der Begriff des Fans	10
1.3.2 Wie und wieso wird ein Fan zum Fan?	14
1.3.3 Warum sind Fan-Beziehungen so dauerhaft?	17
1.3.4 Was macht Fans so leidensfähig?	20
1.3.5 Welche Rolle spielt die Fan-Community?	23
1.3.6 Wie wirkt der Fan als Botschafter?	25
1.3.7 Merkmale von Fan-Beziehungen im Überblick	28
1.4 Der <i>Fan-Indikator</i> : Das Maß für maximale Beziehungsqualität	30
1.5 Die <i>Fan-Quote</i> : Der KPI des <i>Fan-Prinzips</i>	33
1.6 Die <i>Fan-Quoten</i> deutscher Unternehmen	36
1.6.1 Die <i>Fan-Quoten</i> im <i>Fanfocust Deutschland</i>	36
1.6.2 Die <i>Fan-Quoten</i> von <i>Deutschlands Kundenchampions</i>	43
1.6.3 Die <i>Fan-Quoten</i> im B2B-Bereich	46
1.6.4 Die <i>Fan-Quoten</i> im Non-Profit-Bereich: Von der Kirche bis zum ADAC	53
1.7 Zusammenfassung: Vom <i>Fan-Kunden</i> zum <i>Fan-Portfolio</i>	58
Literatur	59
2 Das <i>Fan-Portfolio</i>	63
2.1 Die verschiedenen Kundentypen	63
2.1.1 Die Sympathisanten	65
2.1.2 Die Söldner	65
2.1.3 Die Gefangenen	71

2.1.4	Die Terroristen	73
2.2	Das <i>Fan-Portfolio</i> : Eine vollständige Segmentierung der Kundenlandschaft	74
2.3	Der Kundenwert des Fans	83
2.3.1	Der unmittelbare monetäre Wert des <i>Fan-Kunden</i>	84
2.3.2	Der mittelbare Wert des <i>Fan-Kunden</i> – der Fan als Botschafter ..	94
2.3.3	Warum die Weiterempfehlung durch Fans so wirksam ist	99
2.3.4	Fan-Kommunikation in den <i>Social Media</i>	101
2.4	Zusammenfassung: Vom <i>Fan-Portfolio</i> zum <i>Fan-Prinzip</i>	105
	Literatur	106
3	Das <i>Fan-Prinzip</i>	107
3.1	Warum ein neues Steuerungsprinzip?	107
3.2	Das <i>Fan-Prinzip</i> : Von der faktischen zur gefühlten Monopolstellung ..	108
3.3	Emotionale Bindung beruht auf <i>Identifikation</i>	111
3.3.1	<i>Statusanalyse</i> I: Wahrgenommene Stärken und Schwächen erkennen	112
3.3.2	<i>Statusanalyse</i> II: Zentrale Kundenbedürfnisse erkennen und verstehen	113
3.3.3	Beispiele aus der Praxis I: Warum <i>Apple</i> Fans hat – und sie vielleicht bald verliert	119
3.3.4	Beispiele aus der Praxis II: Woran <i>Praktiker</i> tatsächlich gescheitert ist	121
3.4	Emotionale Bindung beruht auf der Wahrnehmung von <i>Einzigartigkeit</i> ..	123
3.4.1	Beispiele aus der Praxis III: Ist Fliegen wirklich schöner? <i>Bahn</i> versus <i>Lufthansa</i>	124
3.4.2	Beispiele aus der Praxis IV: Der Unterschied zwischen Leistung und Leistungswahrnehmung ..	129
3.4.3	Folgerungen für die Differenzierung vom Wettbewerb	131
3.5	Die gefühlte Monopolstellung: Die Idee des <i>Fan-Prinzips</i>	132
3.5.1	<i>Statusanalyse</i> III: Die <i>Fan-Ampel</i> zur Ermittlung strategischer Stärken	133
3.5.2	Machen Sie aus Gewichthebern keine Hürdensprinter	136
3.5.3	Seien Sie keine „eierlegende Wollmilchsau“	138
3.6	Der Kern des <i>Fan-Prinzips</i> : Wiederholbarkeit an allen Kontaktpunkten schaffen	140
3.6.1	Beispiele aus der Praxis V: <i>DiBaDu</i> – perfekte <i>Orchestrierung</i> , nicht nur in der Werbung ..	146
3.6.2	Beispiele aus der Praxis VI: <i>DiBaDu</i> – „Mehr Ja zum Nein“	149
3.7	Die Definition des <i>Fan-Prinzips</i>	150

3.8	Die Umsetzung des <i>Fan-Prinzips</i> I: <i>Orchestrierung</i> und <i>Fokussierung</i> der Leistungserbringung	152
3.8.1	<i>Statusanalyse</i> IV: Die <i>Touchpoint-Ampel</i> zur Steuerung der Kundenerlebnisse	152
3.8.2	Beispiele aus der Praxis VII: <i>ALDI</i> – schnell und günstig an allen relevanten Kontaktpunkten	158
3.9	Die Umsetzung des <i>Fan-Prinzips</i> II: <i>Orchestrierung</i> und <i>Fokussierung</i> der Kommunikation	162
3.9.1	<i>Statusanalyse</i> V: Die Steuerung der Kommunikation	163
3.9.2	Beispiele aus der Praxis VIII: Freude am Fahren oder Vorsprung durch Technik	167
3.9.3	Hohe <i>Fan-Quote</i> durch <i>Orchestrierung</i> von Leistung und Kommunikation	170
3.9.4	Beispiele aus der Praxis IX: <i>Miele</i> – <i>Orchestrierung</i> von Leistung und Kommunikation	172
3.10	Zusammenfassung: Vom <i>Fan-Prinzip</i> zum <i>Fan-Konzept</i>	178
	Literatur	179
4	Das <i>Fan-Konzept</i>	181
4.1	Der Bewusstseins- und Akzeptanzaufbau	182
4.2	Die <i>Statusanalyse</i>	185
4.2.1	Exkurs: Den Zusammenhang zwischen <i>Fan-Quote</i> und wirtschaftlichem Erfolg nachweisen	190
4.3	Die <i>Fokussierung</i>	194
4.4	Der Defizitabbau	197
4.5	Die Implementierung der <i>Fan-Quote</i> als relevante Steuerungsgröße	203
4.6	Die zielgruppenspezifische Ausrichtung aller kundenbezogenen Prozesse Literatur	207 217
	Darum dieses Buch – vom <i>Fan-Kunden</i> zum <i>Fan-Konzept</i>	219

Die Autoren



Roman Becker ist Gründer und Geschäftsführer des Marktforschungs- und Beratungsunternehmens *forum!* Mainz und Pionier im Bereich der Analyse von emotionaler Kundenbindung. In mehr als 100 Projekten hat er in den vergangenen 15 Jahren nationale und internationale Unternehmen aus dem B2B- und B2C-Bereich dabei unterstützt, die Beziehungen zu ihren Kunden und Mitarbeitern zu analysieren und zu optimieren, Kunden zu Fans zu machen und so wirtschaftlich erfolgreicher zu werden. Er ist zudem Initiator der Benchmark-Studie *Fanfocuss Deutschland* und der Unternehmenswettbewerbe *Deutschlands Kundenchampions* und *Deutschlands Mitarbeiterchampions*. Roman Becker studierte Publizistik an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz und war dort zudem viele Jahre als Statistik-Dozent tätig. Er ist Fan von *Mainz 05* und leidenschaftlicher Wintersportler.



Gregor Daschmann ist Universitätsprofessor für Kommunikationswissenschaft am Institut für Publizistik der *Johannes Gutenberg-Universität Mainz* sowie Dekan des Fachbereichs Sozialwissenschaften, Medien und Sport. Seine Arbeitsschwerpunkte liegen in den Bereichen Medienrezeption, Medienwirkung, Medienstruktur und empirische Methoden. Zuvor war Gregor Daschmann als Professor für Medien- und Kommunikationswissenschaft am *IJK Hannover* sowie in verschiedenen Redaktionen des *SWF-Hörfunk*, des *ZDF* und des *SWF-Fernsehen* tätig. Er ist zudem wissenschaftlicher Beirat von *forum! Mainz*. Gregor Daschmann ist Fan von *Mainz 05* und spielt in seiner Freizeit in einer Rockband.

Warum dieses Buch?

Nichts ist so kraftvoll wie eine Idee, deren Zeit gekommen ist. (*Victor Hugo*)

In diesem Buch erfahren Sie, wie Unternehmen ihr größtes Kapital besser verstehen und entwickeln können: den Kunden. Notwendig ist ein komplettes Umdenken, eine Abkehr gleichermaßen von gewohnten Steuerungsgrößen und Paradigmen des Beziehungsmanagements. Denn sie führen in die Irre. Wir werden Ihnen erläutern, was derzeit im Kundenbeziehungsmanagement vieler deutscher Unternehmen schiefläuft. Und um wie viel erfolgreicher Unternehmen wären, wenn sie mehr Fans hätten.

Der ein oder andere mag einwenden, dass im Prinzip doch alles in bester Ordnung sei für die deutschen Unternehmen. Denn noch immer gelten deutsche Produkte weltweit als höchste Ingenieurskunst. Noch immer ist „Made in Germany“ ein Gütesiegel, um das uns andere große Industrienationen beneiden. Noch immer gehört Deutschland aufgrund seiner legendären Produkt- und Leistungsqualität zu den Exportweltmeistern. Und nicht nur die Produktqualität gilt als erstklassig. Auch in den Kundenbeziehungen bieten deutsche Unternehmen hervorragende Qualität. Kundenbefragungen bescheinigen seit langem extrem hohe Zufriedenheitswerte – wir werden in diesem Buch zeigen, dass deutsche Unternehmen im Durchschnitt 80 Prozent zufriedene Kunden vorweisen können. Das Klischee von der „Servicewüste Deutschland“ mag in dem einen oder anderen Fall zutreffen, hat aber keine allgemeine Gültigkeit. Was, bitte schön, soll also im Kundenbeziehungsmanagement schiefgelaufen sein?

Die Antwort darauf lautet: Die hohen Kundenzufriedenheitswerte garantieren keinen nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg. Lassen Sie uns das kurz erläutern: Das Kundenbeziehungsmanagement der meisten deutschen Unternehmen beruht auf der Einsicht, dass gut gepflegte, dauerhafte und loyale Kundenbeziehungen ein zentraler, wenn nicht sogar der zentrale unternehmerische Erfolgsfaktor sind. Diese Einsicht mag auf den ersten Blick trivial erscheinen. Wirklich durchgesetzt hat sie sich in vielen Managementetagen allerdings erst in den letzten Jahren – und zwar in dem Maße, in dem der Aufwand für die Neukundengewinnung, unter den Bedingungen des sich verschärfenden Verdrängungswettbewerbs, explodierte. Die Ausrichtung auf den Kunden war plötzlich in aller Munde. Wie wir aus unserer eigenen Forschung wissen, begreifen mittlerweile mehr als neunzig

Prozent aller deutschen Unternehmen Kundenorientierung als integralen Bestandteil ihrer Unternehmensstrategie. Dies schlägt sich in einem umfangreichen Instrumentarium an Maßnahmen nieder – angefangen vom Coaching des Außendienstes bis hin zum Aufbau eines komplexen Customer-Relationship-Managements (CRM). Und es gibt kaum ein Unternehmen, das kein Kundenbindungsprogramm aufgelegt hätte. Der Hintergrund dieser Bemühungen liegt auf der Hand: Es ist das Bedürfnis nach loyalen und dauerhaften Kundenbeziehungen, also nach echter Kundenbindung. Denn Bestandskunden zu halten und zu pflegen ist weniger aufwändig und damit rentabler als die stete Neukundengewinnung. Außerdem gilt die Binsenweisheit, dass Unternehmen in immer härter umkämpften globalisierten Märkten und insbesondere in Krisenzeiten wesentlich besser aufgestellt sind, wenn sie sich auf stabile Kundenbeziehungen verlassen können.

Das Zaubermittel, das die Sehnsucht nach intakten Kundenbeziehungen zu erfüllen schien, war schnell gefunden: Es war die Kundenzufriedenheit. Denn zufriedene Kunden, dessen war man sich sicher, sind loyalere Kunden – das besagte ja auch die einschlägige Management-Literatur. So wurde die Zufriedenheit – lange Zeit unhinterfragt – das Mantra der Kundenorientierung. Zufriedene Kunden sind treue Kunden, so glaubte man. Und da Zufriedenheit auf dem Abgleich von Erwartung und Leistungswahrnehmung basiert, schien auch auf der Hand zu liegen, wie man Zufriedenheit steigert, nämlich durch ein Mehr an Leistung. Wer bessere Qualität zum gleichen Preis produziert, wer als Dienstleister mehr Service bietet, der schafft mehr Zufriedenheit. So wurden gewaltige Summen in Innovationen, Qualitäts- und Leistungssteigerung investiert, in der sicheren Überzeugung, die Kundschaft damit nicht nur zufriedener, sondern über diese Zufriedenheit auch loyaler zu machen. Studien zur Kundenzufriedenheit schossen wie Pilze aus dem Boden. Werbe-Claims prahlten mit „mehr als 90 Prozent zufriedener Kunden“. Zufriedenheit schafft Bindung – also „Keep the customer satisfied“, koste es, was es wolle. Das war die Devise. Und tatsächlich ist die überwältigende Mehrheit der deutschen Kunden, wie eingangs gezeigt, hochzufrieden. Wie gesagt: Im Prinzip ist also alles bestens.

Warum dann dieses Buch?

Weil der eingeschlagene Weg in die Irre führt. Denn die deutschen Unternehmen haben zwar in Sachen Kundenzufriedenheit ihre Hausaufgaben gemacht, aber sie haben hierdurch ihr eigentliches Ziel, eine höhere Kundenbindung, nicht erreicht. Zahlreiche Unternehmen machen vielmehr die gegenteilige Erfahrung: Die Kunden werden immer zufriedener – und wandern dennoch zur Konkurrenz ab. Offensichtlich verhalten sich zufriedene Kunden zunehmend genauso illoyal wie unzufriedene. Die Unsummen, die die Unternehmen in die Steigerung von Produktqualität und Dienstleistungsservice investierten, wurden von den Kunden immer weniger honoriert: Sie blieben wirkungslos, da sie zwar mehr Zufriedenheit, jedoch keinerlei Bindung schufen.

Offensichtlich gilt der postulierte Einfluss der Kundenzufriedenheit auf die Kundenbindung nur noch bedingt. Und auch weitere positive Eigenschaften wie geringe Preissensibilität oder hohe Weiterempfehlungsbereitschaft, die man üblicherweise mit zufriedenen Kunden in Verbindung bringt, lassen sich kaum noch nachweisen: Auch hochzu-

friedene Kunden legen vermehrt eine „Geiz ist geil“-Mentalität an den Tag und verfolgen „Smart shopping“-Strategien. Das hat für die betroffenen Unternehmen nachhaltige Folgen: Da auch die zufriedenen Kunden zunehmend preissensibel sind, toben plötzlich in vielen Branchen ruinöse Preiswettbewerbe. Ähnlich verhält es sich mit der Weiterempfehlungsbereitschaft, die in vielen Unternehmen noch immer als der zentrale Indikator für die Kundenbindung gilt: Statt ihre positiven Erfahrungen mit anderen zu teilen und durch Weiterempfehlung zur Gewinnung neuer Kunden beizutragen, genießen viele hochzufriedene Kunden still und leise. Ihr Kundenwert als Botschafter geht gegen Null.

Mancherorts versucht man das beschriebene Phänomen des Rückgangs der Kundenloyalität mit Begriffen wie „variety seeking“ soziologisch zu erklären: als ein Ergebnis der sich immer weiter fragmentierenden postmodernen Gesellschaft, in der die Bindungsbereitschaft des Einzelnen mehr und mehr zurückgeht. Soziale Instanzen wie Kirche und Staat oder Strukturen wie Familie und Vereine bekämen die Bindungsphobie des modernen Menschen ebenso zu spüren, so heißt es sinngemäß, wie Unternehmen: Dort zeigt sie sich im Gewand der neuen Wankelmütigkeit des zufriedenen Kunden. Aber auch wenn es sein mag, dass hier ein gesellschaftlicher Wandel im Gange ist – das Problem der betroffenen Unternehmen löst sich durch diese Erkenntnis nicht. Im Gegenteil: Es wird hierdurch nur schwerwiegender. Denn der Wunsch nach loyalen und gebundenen Kunden, die für den Unternehmenserfolg so bedeutsam sind, scheint unter diesen Bedingungen umso schwerer realisierbar.

Diese Erosion des Zusammenhangs zwischen erreichter Kundenzufriedenheit und angestrebter Kundenbindung erklärt, warum in deutschen Managementetagen eine enorme Verunsicherung Einzug gehalten hat. Zum einen herrscht Unklarheit darüber, was der richtige Maßstab für die Qualität von Kundenbeziehungen ist, zum anderen darüber, wie das damit einhergehende Steuerungskonzept für das Management funktioniert: Ist Kundenzufriedenheit noch die richtige Orientierungsgröße? Bringt ein „Immer Mehr“ an Qualität und Leistung tatsächlich mehr Kundenbindung und damit auch mehr Unternehmenserfolg? Oder müssen nicht neue Wege beschritten werden, um diese Ziele zu erreichen? Die lieb gewonnenen Steuerungsmechanismen für Kundenbeziehungen jedenfalls funktionieren nicht mehr, sie erweisen sich zunehmend als Investitionsgrab: Eine neue Orientierungsgröße für kundenorientiertes Management und ein neues Steuerungsmodell für Kundenbeziehungen sind notwendig, die nicht nur aufzeigen, wie aus unzufriedenen Kunden zufriedene werden, sondern auch, wie aus hochzufriedenen Kunden solche mit hohem Kundenwert werden. Denn nur dann machen sich Investitionen in die Beziehungsqualität für die Unternehmen bezahlt.

Wir haben eine solche Steuerungsgröße gesucht und gefunden. Ausgangspunkt war für uns die Frage, ob und wo man überhaupt in Beziehungen, die einer Kundenbeziehung ähneln, stabile und dauerhafte Bindungen in besonders ausgeprägter Form findet. Schnell haben wir zwei Dinge festgestellt: Zum einen, dass wir in unserer Gesellschaft Beziehungen solcher Qualität in sehr vielen Lebensbereichen finden. Nämlich überall dort, wo es Fans gibt – im Sport, in der Kunst, in der Mode, in den Medien. Zum anderen, dass diese Fan-Beziehungen eine herausragende Besonderheit haben: Es sind affektive Be-

ziehungen. Ihre Bindungsqualität beruht auf einer emotionalen Bindung. Was war also naheliegender, als sich diese Fans genauer anzuschauen und sich dann zu fragen: Kann es diese Fan-Beziehung, kann es diesen Ausdruck maximaler emotionaler Bindung nicht auch zwischen einem Unternehmen und seinen Kunden geben? Dieser Frage sind wir nachgegangen. Wir haben analysiert, welche Eigenschaften Fans haben und was Fan-Verhalten ausmacht – und haben daraus Indikatoren entwickelt, die sich auf die Beziehung von Unternehmen zu ihren Kunden übertragen lassen. So konnten wir Kunden als Fans identifizieren, also Kunden mit einer extrem hohen emotionalen Bindung.

Diese neue Steuerungsgröße ist somit ein Maß für höchste Beziehungsqualität zwischen Kunde und Unternehmen. Sie geht weit über Kundenzufriedenheit hinaus – sie lässt aber auch das, was im engeren Sinne als Kundenbindung gilt, also die Absicht zur dauerhaften Kundenbeziehung, weit hinter sich. Sie subsumiert vielmehr sämtliche positiven Eigenschaften, die man sich von einem hochzufriedenen und hochloyalen Kunden verspricht: hohe Kauffrequenz, hoher Umsatz, Aufgeschlossenheit gegenüber neuen Angeboten, geringe Preissensibilität, maximale Weiterempfehlung, hohes Vertrauen und exklusive Beziehungsqualität. All diese Eigenschaften bildet unsere Messgröße ab. In sie fließen nicht nur rationale Qualitäts- und Leistungsurteile des Kunden, sondern auch irrationale und affektive Bewertungen mit ein. Dieses weitreichende Maß maximaler Beziehungsqualität, bei dem Zufriedenheit und Bindung zwar notwendige Voraussetzungen sind, das aber weit über diese hinausgeht, bezeichnen wir, synonym zur Bindungsqualität im Fan-Bereich, als „emotionale Bindung“. Und basierend auf diesem Indikator „emotionale Bindung“ lässt sich die *Fan-Quote* eines jeden Unternehmens ermitteln, die eigentlich bedeutsame Steuerungsgröße, über deren Messung und Steigerung Unternehmen erfolgreicher werden.¹

Bei der Anwendung der *Fan-Quote* im Unternehmen geht es allerdings um weit mehr als „nur“ um die Änderung der Steuerungsgröße im Kundenmanagement. Den Unternehmenserfolg an der *Fan-Quote* zu orientieren heißt vielmehr, die gesamte Unternehmensführung auf den zentralen Erfolgsfaktor, nämlich auf emotionale Kundenbindung, auszurichten. Das bedeutet nicht weniger als einen Paradigmenwechsel in der Unternehmenssteuerung: ein radikales Umdenken im Prinzip der Unternehmensführung. Es bedeutet, ein Unternehmen nach dem *Fan-Prinzip* zu steuern.

Das vorliegende Buch ist die Einführung in dieses *Fan-Prinzip*. In diesem Buch wollen wir Ihnen, den Lesern, das neue Maß für emotionale Kundenbindung und die *Fan-Quote* als neue Währung für die Qualität der Kundenbeziehungen näher bringen. Wir werden Ihnen die theoretische Konzeption hinter unseren Überlegungen, zahlreiche empirische Belege für die Validität unseres Ansatzes sowie erprobte Werkzeuge zum Messen und Steuern präsentieren, mit denen Sie Ihr Unternehmen erfolgreicher machen können. Und

¹ Die in diesem Buch verwendeten Begriffe *Fan-Indikator*, *Fan-Portfolio*, *Fanfocus Deutschland*, *Excellence Barometer* sowie *Deutschlands Kundenchampions* sind Wort-Bild-Marken der *forum! Marktforschung GmbH*, Mainz, und dürfen nur nach vorheriger schriftlicher Genehmigung verwendet werden.

Sie werden sehen: Durch die Ausrichtung am *Fan-Prinzip* werden Ihre Investitionen in erfolgreiche Kundenbeziehungen nicht steigen, sondern sinken. Denn Sie setzen Ihre Ressourcen gezielt dort ein, wo es sich für Sie wirklich bezahlt macht.

Unsere Konzeption beruht auf der Expertise, die wir mit *forum! Marktforschung* in fünfzehn Jahren Forschung und Beratung zum Beziehungsmanagement von Unternehmen erworben haben. Hierzu gehört zum einen die eigenfinanzierte Grundlagenforschung wie die branchenübergreifende Benchmarkstudie *Fanfocus Deutschland*. Und zum anderen unser bundesweiter Unternehmenswettbewerb *Deutschlands Kundenchampions* sowie unsere Erfahrung in der Auftragsforschung mit mehreren hunderttausend Kundeninterviews in Hunderten von Kundenprojekten.

Unser Versprechen ist: Unabhängig von der Branche, unabhängig von der Größe Ihres Unternehmens, unabhängig davon, ob Sie im B2B- oder B2C-Bereich unterwegs sind, ob Sie ein kommerzielles Unternehmen leiten, einen Verband oder eine Non-Profit-Organisation – Ihr wirtschaftlicher Erfolg wird bei der Anwendung des *Fan-Prinzips* steigen.

In diesem Sinne: Bauen Sie Ihre Fan-Kurve aus. Schon aus Prinzip!

Das Herz hat seine Gründe, von denen der Verstand nichts weiß. (*Blaise Pascal*)

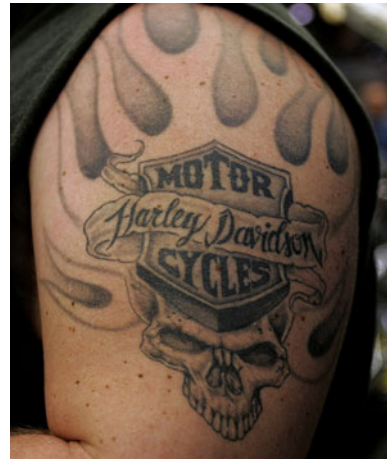
1.1 Kundenbeziehungen, die unter die Haut gehen

Hand aufs Herz: Haben sich Ihre Kunden schon Ihr Firmenlogo auf den Arm tätowiert? Nein? Dann schließen Sie einen Moment kurz die Augen und stellen sich dieses Szenario einmal bildlich vor: Ein Kunde, der zu Ihnen kommt – sei es in Ihre Geschäfts- oder Verkaufsräume oder in eine Ihrer Filialen – oder ein Kunde, den Sie zu einem Verkaufsgespräch besuchen, hätte Ihr Logo eintätowiert. Sie wüssten sofort: Dieser Geschäftsabschluss ist Ihnen sicher. Denn dieser Kunde schwört offensichtlich auf Ihr Unternehmen und Ihre Marke. Für die Bedürfnisse, die er in diesem konkreten Moment hat, weiß er keinen besseren Anbieter als Sie. Er wird Ihren Preis bezahlen, er wird mit absoluter Sicherheit nicht bei der Konkurrenz kaufen, und – am wichtigsten – er wird wiederkommen. Die Beziehung zu Ihnen geht ihm eben „unter die Haut“ – in seinem Kopf nehmen Sie für seine Bedürfnisse eine Monopolstellung ein. Und diese Überzeugung trägt er als Botschafter mit seinem Tattoo offensiv nach außen und empfiehlt Sie so aktiv weiter.

Zweifellos eine traumhafte Vorstellung. Sie halten das für unrealistisch? Sie meinen, das sei eine absurde Idee und solche Kunden gäbe es nicht? Wenn Sie das denken, dann irren Sie sich. Natürlich gibt es solche Kunden. Und es gibt Unternehmen, die es seit Jahrzehnten verstehen, eine so tiefgehende Beziehung zu ihren Kunden zu pflegen. Abbildung 1.1 zeigt das wohl berühmteste Beispiel hierfür: den amerikanischen Motorradhersteller *Harley-Davidson*.

Echte *Harley*-Fahrer lassen sich nicht nur das Logo eintätowieren – sie tragen es auch stolz zur Schau. Und: *Harley-Davidson* weiß, was solche Kunden wert sind. *Richard F. Teerlink*, ehemaliger CEO von *Harley-Davidson*, bringt es auf den Punkt: „Die meisten Leute können nicht verstehen, was manche unserer Kunden dazu bringt, ihre Treue zu unserer Marke dadurch zu zeigen, dass sie sich unser Logo auf den Körper tätowieren

Abb. 1.1 Eine Kundenbeziehung, die unter die Haut geht. (Quelle: Nuccio DiNuzzo/Chicago Tribune/MCT/Getty Images)



lassen – oder gar auf ihr Herz. Meine Mitarbeiter und ich hingegen können das vollständig nachvollziehen. Und wir verstehen auch, dass diese unbeschreibliche Leidenschaft ein großer Teil dessen ist, was unser Wachstum angetrieben hat – und auch weiter antreiben wird.“¹ Dass viele *Harley-Davidson*-Fahrer „ihrer“ *Harley* so verfallen sind, kommt also nicht von ungefähr. Denn schon seit Jahrzehnten versteht es die Motorradschmiede aus den Vereinigten Staaten, ihre Marke einzigartig zu platzieren: „Unsere Motorräder sind mehr Weltanschauung als Transportgerät“², weiß man in der Marketing-Abteilung von *Harley* und bedient diese Markenpositionierung bei jedem öffentlichen Auftritt. „Fahrern einer *Harley-Davidson* geht es nicht ums Besitzen, sondern um weitaus mehr. Es geht um das Erlebnis, die Welt mit allen Sinnen neu zu entdecken. . .“³, heißt es etwa auf der Homepage des Unternehmens – und weiter: „*Harley* fahren ist für uns Leidenschaft – oder ein lang gehegter Lebenstraum.“⁴ Die Botschaft dahinter ist klar: Wer eine *Harley* kauft, erwirbt eine Philosophie – und bekommt das Motorrad quasi kostenlos dazu.

Das besondere an dieser Positionierung: Sie ist weit entfernt vom eigentlichen Produkt. Wenn *Harley-Davidson* für seine Maschinen wirbt, geht es nicht um Motorleistung, Federwege oder Rahmenqualität. Es geht um Emotion. Um das Versprechen eines Ge-

¹ Eigene Übersetzung aus dem Amerikanischen: „Most people can’t understand what would drive someone to profess his or her loyalty for our brand by tattooing our logo onto his or her body – or heart. My fellow employees and I understand completely. We also understand very clearly that this indescribable passion is a big part of what has driven and will continue to drive our growth.“ Das Originalzitat ist entnommen aus: Rifkin (1997).

² Bernhard Gneithing, ehemaliger Marketing Direktor von *Harley-Davidson* Deutschland, zitiert nach: Ilg (2009).

³ http://www.harley-davidson.com/content/h-d/de_DE/home/events.html, abgerufen am 26. August 2014.

⁴ http://www.harley-davidson.com/content/h-d/de_DE/home/learn-to-ride.html, abgerufen am 26. August 2014.