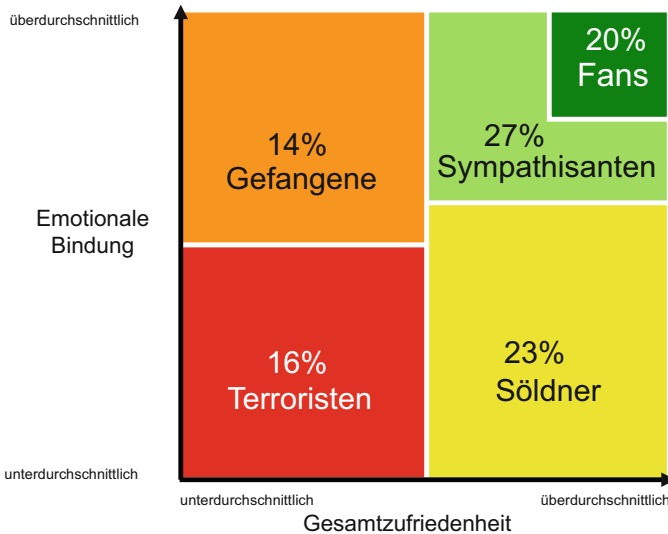


Das Einfache ist nicht immer das Beste. Aber das Beste ist immer einfach.
(Heinrich Tessenow)

2.1 Die verschiedenen Kundentypen

Im letzten Kapitel haben wir gezeigt, dass alle Branchen und Unternehmen Fans unter ihren Kunden haben – oder zumindest haben könnten. Bevor wir uns weiter mit den Fans beschäftigen, lassen Sie uns nochmal einen Schritt zurückgehen. Erinnern Sie sich noch, auf welchem Weg wir die Fans unter den Kunden identifiziert hatten? Wir hatten – ausgehend von der wissenschaftlichen Fan-Forschung – ein empirisches Messinstrument entwickelt, das in der Lage ist, emotionale Kundenbindung zu messen: den sogenannten *Fan-Indikator* (vgl. Abschn. 1.4). Diesen hatten wir anschließend (vgl. Abschn. 1.5) der Kundenzufriedenheit gegenübergestellt und so die Fans identifiziert: *Fan-Kunden* definierten wir als diejenigen Kunden, die hochzufrieden und gleichzeitig emotional besonders stark gebunden sind. In Abb. 1.11 hatten wir diesen Zusammenhang anhand der Daten aus dem *Fanfocus Deutschland* auch grafisch dargestellt. Wir hatten dabei bereits auf einen überaus spannenden Sachverhalt hingewiesen – nämlich, dass es unter den verbleibenden „Nicht-Fans“ Kundengruppen gibt, bei denen das Zusammenspiel zwischen Zufriedenheit und emotionaler Bindung keineswegs so gleichgerichtet ausfällt wie bei den *Fan-Kunden*. Anscheinend gibt es auch Kunden mit hoher Zufriedenheit bei gleichzeitig geringer Bindung – und umgekehrt. Das Zusammenspiel beider Parameter kann also sehr unterschiedlich ausfallen – als Ausdruck unterschiedlicher Formen von Beziehungsqualität. Die hierdurch entstehende Vielfalt der Kundentypen verdeutlicht den überlegenen Erklärungsansatz des *Fan-Portfolios*, in dem Beziehungsqualität nicht länger eindimensional dargestellt wird wie in vielen gängigen Modellen, sondern zweidimensional: als Wechselspiel aus emotionalen und rationalen Einflüssen. Dies eröffnet völlig neue Erklärungsperspektiven und damit einhergehend neue Möglichkeiten, verschiedene Kun-

Kundensegmentierung nach Zufriedenheit und emotionaler Kundenbindung



Basis: 28.391 Kundeninterviews über 250 Unternehmen aus 30 Branchen
 Quelle: forum!-Grundlagenforschung *Fanfocus Deutschland* 2013/2014 aggregiert

Abb. 2.1 Die Kundentypen im *Fanfocus Deutschland*

dengruppen entsprechend ihres Beziehungsstatus differenzierter anzusprechen. Auf diese verschiedenen Kundengruppen wollen wir nun näher eingehen.

Wir betrachten also im Folgenden die „Nicht-Fans“. Und das ist in fast allen Unternehmen die Mehrheit der Kunden: Wie die einzelnen mit Prozentwerten etikettierten Segmente in Abb. 2.1 zeigen, verteilen sich 80 Prozent der knapp 30.000 im *Fanfocus Deutschland* befragten Kunden – nämlich alle, die wir nicht als Fans bezeichnet haben – recht breit gestreut über die gesamte Diagrammfläche.

Diese Fläche des Diagramms haben wir eingeteilt in vier weitere Bereiche und diese mit verschiedenen Farben kenntlich gemacht. Wie wir die Grenzen dieser Bereiche identifiziert und festgelegt haben, werden wir im weiteren Verlauf dieses Kapitels noch erläutern. Für den Augenblick ist die Feststellung ausreichend, dass auch diese Grenzbeziehungen auf empirischen Befunden beruhen. Die Prozentwerte innerhalb eines jeden Feldes dürfen nicht missverstanden werden: Es sind keine Werte für Flächenintegrale; sie geben also nicht wieder, wie viel Prozent der Diagrammfläche von dem jeweiligen Segment eingenommen wird. Sie geben vielmehr – bezogen auf den *Fanfocus Deutschland* – den Anteil der Befragten wieder, den wir über alle 30 untersuchten Branchen hinweg in dem jeweiligen Segment identifizieren konnten. Deshalb ist es z. B. möglich, dass die Fläche mit 23 Prozent der Befragten größer ist als die Fläche mit 27 Prozent der Befragten. Wir werden nun im Folgenden die einzelnen Kundengruppen innerhalb des Diagramms

näher betrachten. Denn nur wenn man die verschiedenen Kundentypen kennt und versteht, kann man lernen, wie man diese Kunden durch zielgruppenspezifische, ursachenadäquate Behandlung (wieder) zu Fans macht, um so seine *Fan-Quote* zu steigern.

2.1.1 Die Sympathisanten

Die erste Gruppe, auf die wir uns jetzt konzentrieren wollen, ist der hellgrüne Quadrant rechts oben: das Feld, das mit 27 Prozent der Befragten direkt an die schon identifizierte und ausführlich besprochene Gruppe der Fans angrenzt (vgl. Abb. 2.1). Diese Personen scheinen den Fans offenbar sehr ähnlich zu sein: Es sind augenscheinlich überdurchschnittlich zufriedene Kunden, die auch eine überdurchschnittliche emotionale Bindung aufweisen. Wie bei den Fans sind also auch bei ihnen Kundenzufriedenheit und emotionale Bindung gleichermaßen positiv ausgerichtet. Allerdings sind beide Werte bei ihnen nicht so hoch ausgeprägt wie bei den *Fan-Kunden*. Es sind also Kunden, die in vielerlei Hinsicht eine Sympathie für das Unternehmen und seine Produkte haben, dies jedoch nicht in fan-ähnlichem Verhalten ausdrücken. Wir nennen sie deshalb die „Sympathisanten“. Solche Sympathisanten-Kunden sind für jedes Unternehmen wertvoll, denn sie sind zum einen – ähnlich wie die Fans – besonders treu und sehr zufrieden, und zum anderen bilden sie die Gruppe, aus der heraus auch kurzfristig echte *Fan-Kunden* entstehen können. Sie sind quasi die stille Wachstumsreserve. Doch trotz ihrer überdurchschnittlichen Verbundenheit reicht ihre Identifikation mit dem Unternehmen und seinen Produkten nicht an die der Fans heran. Das gilt vor allem für ihr Auftreten nach außen: Während die Fans ihr Fan-Sein kommunikativ und extravertiert ausleben und so aktive Botschafter „ihrer“ Marke sind, gilt dies nur eingeschränkt für die Sympathisanten (vgl. Abschn. 2.3.2). Sie sind in ihrer Kommunikation nach außen eher zurückhaltend. Sympathisanten sind sozusagen eher die „stillen“ Genießer unter den treuen Kunden – mit erheblichen Konsequenzen für ihren Kundenwert.

2.1.2 Die Söldner

Während die Zusammenhänge bei Fans und Sympathisanten noch leicht nachvollziehbar sind, weil Zufriedenheit und Bindung gleichermaßen positiv ausfallen, finden wir im Diagramm (vgl. Abb. 2.1) zwei weitere Kundengruppen, die schwieriger zu verstehen sind, denn sie vereinen offenbar widersprüchliche Eigenschaften. Wir sehen zum einen – unterhalb der Sympathisanten – Kunden, die hochzufrieden, aber dennoch nicht emotional gebunden sind. Und wir finden zum anderen – links von den Sympathisanten – Kunden, die zwar emotional gebunden, aber dennoch unzufrieden sind. Beides sind also Kundentypen, die in einer gewissen Zerrissenheit leben: Bei ihnen stimmen offensichtlich Zufriedenheit und emotionale Bindung nicht miteinander überein.

Der erste dieser beiden Kundentypen, der uns näher interessiert, sind die Personen im rechten unteren, gelb eingefärbten Quadranten der Abb. 2.1: hochzufriedene Kunden ohne Bindung. Über alle B2C-Branchen hinweg entsprechen etwa 23 Prozent aller Kunden diesem Typus. Solche Kunden hat nahezu jedes Unternehmen. Es sind diejenigen, die bei Befragungen angeben, mit der Leistung hochzufrieden zu sein, aber dann plötzlich und scheinbar grundlos zur Konkurrenz abwandern. Die Gründe hierfür liegen auf der Hand, und wir haben sie schon in einem der Eingangskapitel (Abschn. 1.2) erläutert: Diese Kunden schätzen die Leistung eines Anbieters, aber sie haben – aus Gründen, die wir noch herausarbeiten werden – keine emotionale Beziehung zu den Produkten oder zur Marke aufgebaut. Und weil sie nicht gebunden sind, haben sie keinerlei Skrupel, den Anbieter zu wechseln, sofern ihnen dieser, ihrer Wahrnehmung nach, eine vergleichbare Leistung bieten kann.

Wenn der Konkurrent sich in der Leistung also nicht unterscheidet oder dieser Unterschied kaum wahrnehmbar ist, braucht es für diese ungebundenen Kunden nur noch einen kleinen Anlass, einen kleinen Impuls, um tatsächlich zur Konkurrenz zu wechseln. Und dieser Impuls ist in der Regel der Preis. Sobald ein Konkurrent bei vergleichbarer Produktqualität preisaggressiv auftritt, werden diese Kunden zu ihm überlaufen. Denn sie können keine sonstigen Unterschiede zwischen ihrem alten Anbieter und der Konkurrenz ausmachen. Die Leistung scheint ihnen gleich, im Image erkennen sie keine Unterschiede, eine emotionale Bindung haben sie nicht – und dann reicht eben das Versprechen eines kleinen Preisvorteils, um ihre Abwanderung auszulösen. Diese Kunden sind nicht loyal – sie gehen vielmehr wie Söldner bei der ersten Gelegenheit von der Fahne, sobald ein finanziell attraktiveres Angebot winkt. Deshalb bezeichnen wir sie im Folgenden als „Söldner-Kunden“.

Söldner sind also hochzufriedene, aber wankelmütige Kunden. Und genau wegen dieser Söldner mahnten wir eingangs unseres Buches: „Vorsicht vor den zufriedenen Kunden!“ Denn diese Söldner-Kunden kommen jedes Unternehmen teuer zu stehen – sie sind quasi ein Indikator dafür, dass ein Anbieter seine Ressourcen falsch investiert. Ein großer Anteil von Söldner-Kunden bedeutet nichts anderes, als dass ein Unternehmen das Gros seiner Anstrengungen immer wieder in die kostspielige Steigerung der Leistung gesteckt hat, um die Zufriedenheit der Kunden weiter zu steigern. Und es dabei gleichzeitig versäumt hat, emotionale Bindung aufzubauen. In der Systematik unseres Ansatzes heißt das, der Anbieter hat sich auf die horizontale Bewegung innerhalb des Diagramms konzentriert und war damit auch erfolgreich. Korrespondierende Maßnahmen im Sinne einer Vertikalbewegung fehlten jedoch. Die Folge: Die Kunden wurden zu Söldnern – also zu Kunden, die sich trotz hoher Zufriedenheit genauso illoyal verhalten wie unzufriedene Kunden – mit verheerenden Effekten für den wirtschaftlichen Erfolg.

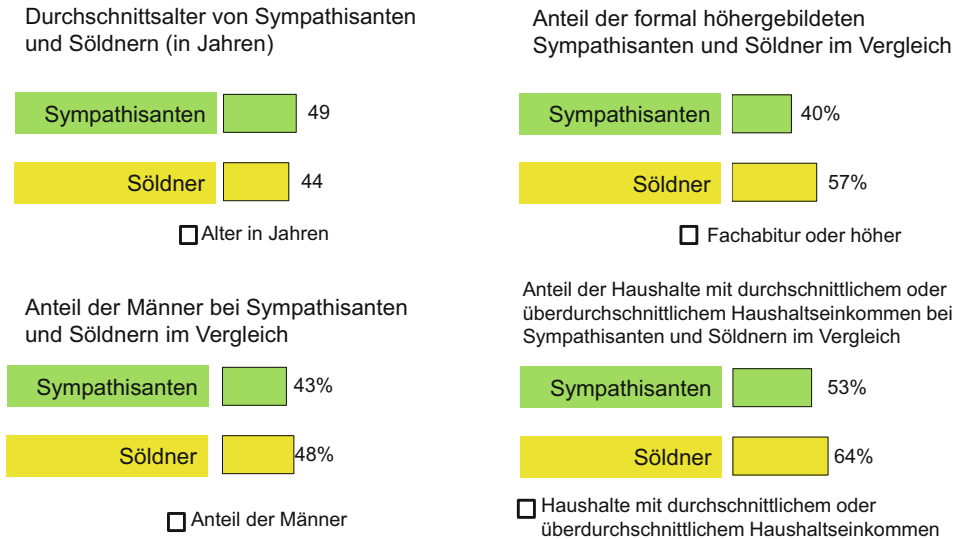
Diese Söldner schaffen zwar kurzfristig Umsatz, aber dieser Umsatz ist ein Pyrrhussieg. Er ist Ergebnis eines einseitig auf Zufriedenheit fokussierten und damit verfehlten Kundenbeziehungsmanagements. Denn der Umsatz mit Söldner-Kunden ist erstens wenig rentabel, weil er aufgrund der hohen Investitionen in die Leistung des Unternehmens nur geringe Rendite bringt. Zweitens ist dieser Umsatz nur kurzfristig und nicht nachhal-

tig – die Söldner werden trotz aller Anstrengungen bald von der Fahne gehen, sodass die hohen Leistungsinvestitionen sich auch langfristig nicht gegenfinanzieren können. Und drittens bringen Söldner-Kunden jedes Unternehmen in einen Teufelskreis: Denn ein Anbieter, der sein Kundenbeziehungsmanagement einseitig auf Zufriedenheit ausrichtet und sich so ein großes Söldnerheer unter den Kunden geschaffen hat, wird die Untreue dieser Söldner-Kunden kompensieren müssen. Sobald er realisiert, dass die Kunden aufgrund günstigerer Preise zum Wettbewerber abzuwandern drohen, wird er versuchen, diese Kunden durch noch günstigere Preise zu halten – was zu einer noch größeren Preisaggressivität des Wettbewerbers führt und schließlich in eine für beide Unternehmen ruinöse Preisschlacht mündet. Oder der Anbieter wird versuchen, die schon erfolgte Abwanderung von Söldner-Kunden zu kompensieren, indem er von einem dritten Anbieter Kunden abwirbt. Doch weil er in seinem Auftritt einseitig auf Leistung setzt, spricht er mit seinen Abwerbeversuchen nur solche Kunden des Drittanbieters an, die preissensibel und wechselbereit sind – mit andern Worten: dessen Söldner-Kunden. Diese werden dann zu seinen Söldner-Kunden, für die er nun wieder ein Mehr an Leistung bringen muss, um sie nicht zu verlieren. Spielt man diese Zusammenhänge vollständig durch, wird es nachvollziehbar, warum einige Branchen wie die Telekommunikationsanbieter oder der Elektrogerätehandel in Preis- und Rabattschlachten zu ersticken scheinen.

Söldner-Kunden kosten am Ende also bares Geld. Weshalb sich die Frage aufdrängt, wie Unternehmen der Entwicklung des Söldnertums überhaupt wirkungsvoll begegnen sollen. Können sie überhaupt etwas tun, um aus ihren Söldnern zunächst Sympathisanten – also Kunden mit echter Bindung – und nachfolgend vielleicht sogar Fans zu machen? Oder ist, dies könnte man ja mit gleicher Plausibilität annehmen, Söldnertum etwa eine unabänderliche Persönlichkeitseigenschaft bestimmter Verbraucher? Sind Söldner vielleicht deshalb so preissensibel, weil sie unter stärkerem wirtschaftlichem Druck stehen? Oder: Sind sie deshalb so illoyal, weil sie ein Zeitgeistprodukt der postmodernen Gesellschaft sind, in der Treue wenig gilt und der permanente Wechsel (*variety-seeking*) Selbstzweck ist? Träfen diese Erklärungen zu, würde das bedeuten, dass bestimmte soziodemografische, persönliche oder psychologische Eigenschaften unweigerlich zum Söldnertum führen. Dann wären Söldner-Kunden quasi Schicksal – ein bestimmter Typus von Verbrauchern, der in allen Branchen auftaucht und unvermeidbar ist. Ein *Fan-Prinzip* als Management-Steuerungssystem liefe ins Leere oder würde sich darauf reduzieren, aus der Masse der potenziellen Kunden jene zu identifizieren, die aufgrund ihrer Struktur- und Verhaltensmerkmale bereits Fans respektive Sympathisanten sind. Eine Beeinflussung und damit Entwicklung von Söldnern hin zu Sympathisanten oder Fans wäre wenig erfolgversprechend. Dies käme einem „Freispruch“ für das Marketing und das Beziehungsmanagement gleich. Am ständigen Anstieg der Söldner-Quote wären die Unternehmen schuldlos.

Um die Erklärung für das Söldner-Verhalten zu finden, untersuchten wir im Rahmen unserer Grundlagenforschung die verschiedenen Kundengruppen systematisch hinsichtlich ihrer sozioökonomischen Profile, ihrer Anforderungen und ihrer Wahrnehmung der Anbieter. Dabei war insbesondere die Beantwortung der Frage von Interesse, ob die Ur-

Soziodemografie von Sympathisanten und Söldnern im Vergleich



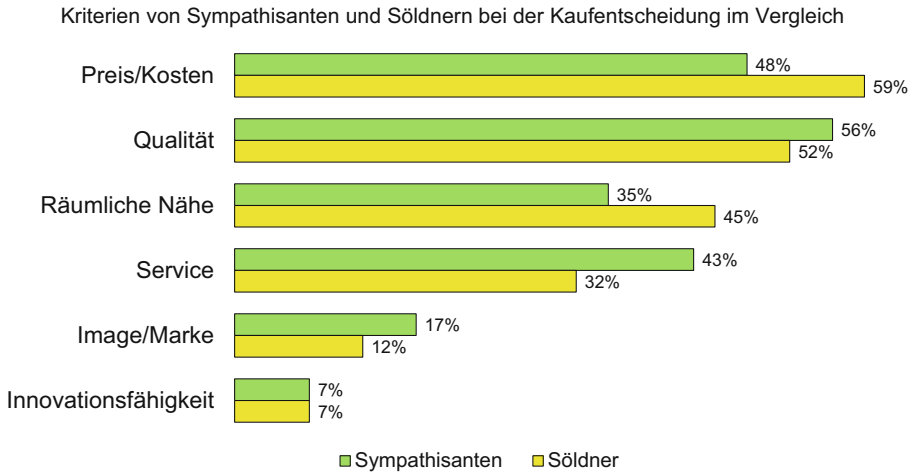
Quelle: *forum!*-Grundlagenforschung

Abb. 2.2 Söldner-Kunden sind jünger, gebildeter und wohlhabender

sachen für das Söldnertum eher in strukturellen Merkmalen zu finden sind oder auf ein Fehlverhalten der Unternehmen schließen lassen.

Zur Beantwortung haben wir Söldner und Sympathisanten einander gegenübergestellt – also die beiden Kundentypen mit absolut identischen Zufriedenheitswerten, aber unterschiedlicher Bindung. Der Vergleich ihrer sozioökonomischen Eigenschaften lässt darauf schließen, welchen Einfluss solche strukturellen Merkmale haben. Die Ergebnisse sind in Abb. 2.2 dargestellt. Sie liefern erste Anhaltspunkte, warum die Söldner bei gleicher Zufriedenheit mit dem Anbieter weniger Bindung aufweisen.

So zeigen sich hier einige Unterschiede hinsichtlich der soziodemografischen Merkmale – Söldner-Kunden sind durchschnittlich jünger, und der Anteil der Männer ist höher. Wie lässt sich das erklären? Tatsächlich zeigt unsere Forschung, dass junge Menschen tendenziell weniger bindungsbereit sind. Erst mit dem Alter steigt das Sicherheitsbedürfnis, und ein Anbieterwechsel wird dann eher als Gefahrenpotenzial empfunden. Der leicht höhere Männeranteil unter den Söldnern ist vermutlich auf einen anderen Einflussfaktor zurückzuführen: Gerade unter den Söldner-Kunden sind eher die besser Gebildeten und die Kunden mit einem höheren Bruttohaushaltseinkommen zu finden – und das sind statistisch eben häufiger Männer. Die Söldner agieren also nicht aus wirtschaftlicher Not, sondern im Gegenteil aus einer Position der Stärke: Aufgrund ihrer finanziellen Ausstattung können sie frei wählen, was sie sich leisten und ihre überdurchschnittliche Bildung



Werte: Top-2-Boxen (Kategorie 1 und 2) auf einer Skala von 1 (1. Rang) bis 6 (6. Rang)
 Quelle: *forum!*-Grundlagenforschung

Abb. 2.3 Söldner-Kunden legen mehr Wert auf den Preis

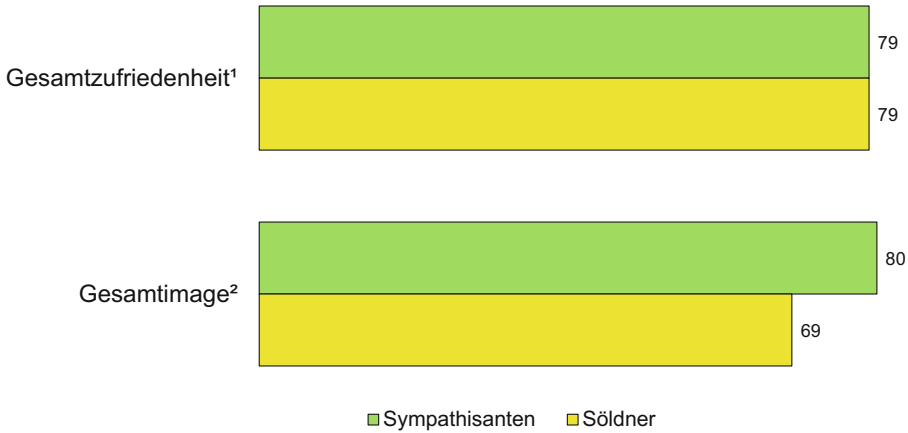
ermöglicht ihnen einen besseren Überblick über das Angebot. Diese Stärke spielen sie aus: Sie lieben es, der mächtige Verbraucher zu sein.

Wie treffend diese Feststellung ist, zeigt sich in den Unterschieden zwischen Söldnern und Sympathisanten bei den Kriterien für die Wahl eines Anbieters: der Preis, und das ist überraschend, spielt für die Söldner-Kunden, obwohl diese wohlhabender sind, eine deutlich größere Rolle als für die Sympathisanten. Wie Abb. 2.3 zeigt, nennen 59 Prozent der Söldner-Kunden den Preis als eines der beiden wichtigsten Auswahlkriterien, während dieser Anteil bei den Sympathisanten nur bei 48 Prozent liegt. Der Service spielt dagegen für die Söldner nur eine untergeordnete Rolle.

Mit dem Blick auf das verfügbare Einkommen wird hier somit ein erster Erklärungsversuch für das Söldnertum widerlegt: Die Preissensibilität der Söldner-Kunden entspringt keinem finanziellen Motiv. Es zeigt sich vielmehr, dass für die Söldner die Suche nach dem besten Angebot ein Selbstzweck ist. Sie schauen auf den Preis, obwohl ihnen ihre wirtschaftliche Lage dies nicht gebietet. Sind sie also doch einfach nur ein bestimmter Menschenschlag, zum Beispiel unerträgliche Geizkragen? Oder sind sie etwa ein unänderliches Zeitgeistphänomen? Haben die Unternehmen also gar keine Hebel, um dem Söldnertum entgegenzusteuern?

Möglicherweise geben uns die unterschiedlichen Wahrnehmungen, die die Söldner und Sympathisanten vom Unternehmen haben, Aufschluss über diese Fragen. Hierbei haben wir zwischen zwei Betrachtungsdimensionen unterschieden: der Leistungsdimension, wie sie sich in der Zufriedenheit niederschlägt, und der Imagedimension, also der

Kriterien von Sympathisanten und Söldnern bei der Kaufentscheidung im Vergleich



Werte: ¹Mittelwerte auf einer Skala von 0 (sehr unzufrieden) bis 100 (sehr zufrieden);

²Mittelwerte auf einer Skala von 0 (stimme überhaupt nicht zu) bis 100 (stimme vollständig zu)

Quelle: *forum!*-Grundlagenforschung

Abb. 2.4 Söldner-Kunden schauen auf Leistung, Sympathisanten auf das Image

Wahrnehmung des Unternehmens.¹ Die Ergebnisse sind in Abb. 2.4 abgetragen. Wie bereits erwähnt, unterscheiden sich die beiden Gruppen kaum in ihrer Wahrnehmung der Leistungsebene: Söldner und Sympathisanten sind ähnlich zufrieden mit dem Anbieter oder Dienstleister. Ganz anders bei der Imagewahrnehmung, hier unterscheiden sich Söldner und die Sympathisanten enorm. Besonders bei der Wahrnehmung von Attributen wie Glaubwürdigkeit, Sympathie oder Erfolg bewerten die Sympathisanten ihren Anbieter viel positiver. Und wie wir noch zeigen werden (vgl. Abschn. 3.2), hat die Imagewahrnehmung von Unternehmen einen erheblichen Einfluss auf die emotionale Kundenbindung.

Die Söldner fühlen sich folglich vom gewählten Anbieter kaum emotional angesprochen und sind somit auch nicht gebunden. Das lässt den Schluss zu, dass Söldner-Kunden kein Schicksal sind, auch wenn ein gewisser Einfluss struktureller Merkmale konstatiert wurde. Söldner-Kunden sind nicht Söldner, weil sie nicht anders können. Sie sind Söldner, weil man sie dazu macht. Die Anbieter selbst haben sie zu Söldnern erzogen – durch ihre einseitige Fixierung auf die Leistungsebene. Dabei verfügen die Unternehmen – wie wir noch ausführlich zeigen werden – sehr wohl über Stellschrauben, um Söldnertum unter ihren Kunden konsequent zu vermeiden oder zumindest deutlich zu reduzieren. Welche Hebel das genau sind, werden wir im dritten Teil des Buches genau erläutern.

¹ Diese beiden Dimensionen sind, wie wir im dritten Teil des Buches zeigen werden, zentral bei der Entstehung der emotionalen Kundenbindung, vgl. Abschn. 3.2.

2.1.3 Die Gefangenen

Der zweite widersprüchliche Kundentyp, dem wir uns zuwenden wollen, ist ebenfalls ein komplexer und ungewöhnlicher Fall: Es sind die Kunden, die zwar eine relativ hohe Bindung an ein Unternehmen haben, die aber dennoch unzufrieden sind – also der orange-farbene Quadrant links oben in Abb. 2.1 mit 14 Prozent der Kunden. Auf den ersten Blick könnte man meinen, solche Kunden seien zum Beispiel Vertragskunden, die – obwohl unzufrieden – durch langfristige Kontrakte an einen Anbieter gebunden sind. Doch dieser Kundentyp ist damit nicht gemeint. Denn wenn wir von Bindung reden, dann meinen wir nicht juristische oder vertragliche, sondern emotionale Bindung. Es handelt sich also nicht oder zumindest nicht zwangsläufig um vertraglich gebundene Kunden. Es handelt sich vielmehr um Kunden, die zu den Marken, Produkten oder Dienstleistungen eines Anbieters zwar eine gefühlsmäßige Beziehung aufgebaut haben, bei denen aber die Leistung des Anbieters ihre Erwartungen nicht oder nicht mehr erfüllt. Wie kann das sein?

Um dies zu verstehen, ist es wichtig, sich noch einmal zu vergegenwärtigen, wie wir emotionale Bindung messen. Wir erheben emotionale Bindung durch den *Fan-Indikator*: Er misst nicht Emotionen, sondern Indikatoren für fan-typisches Verhalten, die wir aus der wissenschaftlichen Fan-Forschung abgeleitet haben. Kunden, bei denen wir mit diesem Indikator hohe Werte messen, zeigen also fan-ähnliches Verhalten, woraus wir auf ihre emotionale Verbundenheit schließen können. Für die hier diskutierte Gruppe bedeutet das somit: Wir haben es mit Kunden zu tun, die fan-ähnliche Verhaltensweisen zeigen, aber mit der Leistung unzufrieden sind. Vermutlich waren diese Kunden früher nicht nur hochgebunden, sondern auch hochzufrieden. Es sind, mit anderen Worten, enttäuschte Sympathisanten oder gar enttäuschte Fans.

Stellen Sie sich beispielsweise typische *Apple*-Fans vor, die stets nicht nur hochzufrieden mit der Marke und ihren Produkten sind, sondern auch emotional daran gebunden. Die überall stolz ihr *MacBook*, ihren *iPod*, ihr *iPad* oder *iPhone* zeigen. Und diese Fans warten nun mit Spannung auf den nächsten Coup aus dem Hause *Apple*. Und sind dann enttäuscht, weil das neue *iPhone* ihre Erwartungen nun gar nicht erfüllt (woran *Apple* nicht ganz unschuldig wäre, hat das Unternehmen doch durch übergroße Innovationsschritte die Erwartungen seiner Fans überdimensional hochgeschraubt). Wie reagieren diese Fans dann? Wenden sie sich von den *Apple*-Produkten ab und kaufen *Samsung*? Natürlich nicht. Sie schreiben wilde E-Mails und Forenbeiträge an *Apple* und fordern umfangreiche Nachbesserungen. Es kommt ihnen gar nicht in den Sinn, die Marke zu wechseln. Aber sie fordern lautstark die Leistung ein. Erinnern Sie sich noch an unser Kapitel über Fans? Dass Fans auch unzufrieden mit der Leistung sein können und trotzdem Fans bleiben? Dass sie vor dem Vereinsheim ihres Fußballvereins wüste Protestparolen skandieren – die nicht etwa bedeuten, dass diese Fans keine Fans mehr sind, sondern die im Gegenteil gerade belegen, dass es sich bei ihnen um echte Fans handelt. Solche enttäuschten Fans erleben diese Situation, dass ihr Fußballverein oder ihr Unternehmen die Leistung nicht erbringt, nicht als angenehm. Sie leiden darunter, weil sie in der Beziehung zu diesem Akteur gefangen sind. Sie haben in diese Beziehung emotional investiert, und diese Investition können sie

nicht so einfach aufgeben. Sie sind in dieser Beziehung gefangen – gleichgültig, ob die Leistung weiterhin stimmt oder nicht. Deshalb bezeichnen wir diesen Kundentypen als „Gefangene“.

Was ist passiert, dass diese Kunden von Sympathisanten oder Fans zu Gefangenen wurden? Ursprünglich waren sie von dem Anbieter sehr angetan: Ihre Erwartungen wurden erfüllt, die Zufriedenheit war also hoch, und gleichzeitig haben die Marke und das Unternehmen sie emotional angesprochen und gebunden. Dann ging die Leistung oder der Service des Anbieters zurück – jedenfalls haben diese Kunden es so wahrgenommen. Dabei ist es übrigens unerheblich, ob der Anbieter sein Leistungsspektrum nach objektiven Kriterien tatsächlich reduziert hat oder ob es sich aus der Perspektive des Anbieters um eine Fehlwahrnehmung des Kunden handelt. Aus Sicht des Kunden spielt dies keine Rolle. Für ihn ist lediglich entscheidend: Er ist subjektiv davon überzeugt, dass die Leistung zurückging. Denn er nimmt es subjektiv so wahr, dass seine persönlichen Erwartungen nicht mehr erfüllt werden. Und diesen Eindruck kann ihm keine Leistungsstatistik des Anbieters nehmen.²

Was passiert nun aufgrund dieser Wahrnehmung einer vermeintlich reduzierten Leistung? Wird der Kunde dem Unternehmen gleich den Rücken kehren und sich der Konkurrenz zuwenden? Nein, das wird er nicht tun. Denn wie schon erläutert, ist er kein x-beliebiger Kunde. Er hat eine vergleichsweise hohe emotionale Bindung, er empfindet wie ein Sympathisant des Unternehmens oder gar wie ein Fan. Und Fans, das hatten wir eingangs ja ausführlich dargestellt, verzeihen Fehler. Dieser Kunde hat sich, weil er seine Erwartungen nicht mehr erfüllt sah, vermutlich bei dem Unternehmen gemeldet und die Leistungserbringung eingefordert. Mit anderen Worten: Er hat sich beschwert. Und damit lag der entscheidende Schlüssel zur Vermeidung von „Gefangenschaft“ in der Hand des Unternehmens: Ein erfolgreiches Beschwerdemanagement hätte die Leistungserbringung wieder in Einklang mit den Erwartungen gebracht, und dieser Kunde wäre ein Sympathisant oder Fan geblieben. Gelingt die Beschwerdebehandlung allerdings nicht, wird er zum Gefangenen. Zu einem Kunden mit relativ hoher Bindung, der aber unzufrieden ist; zu einem Kunden, der ein hohes Potenzial für nachhaltiges Geschäft mitgebracht hätte, das man aber leichtfertig verspielt hat. Die Bedeutung des Beschwerdemanagements wird uns in diesem Buch in Abschn. 4.4 deshalb noch eingehend beschäftigen.

Aber was wird aus den Gefangenen? Werden sie ewig treu ergeben bleiben und – wie Fußballfans ihrem Verein – im übertragenen Sinn auch den Abstieg in die Dritte Liga verzeihen? Werden sie ein dauerhaftes Leistungsdefizit akzeptieren? Wohl kaum. Schon die in den bisherigen Erläuterungen über die Gefangenen bewusst gewählte Formulierung „relativ hohe emotionale Bindung“ sollte verdeutlichen, dass bei den gefangenen Kunden eine langsame Erosion der emotionalen Verbundenheit stattfindet. Bekommt das Unternehmen die Leistungsdefizite nicht in den Griff oder vermittelt es dem gefangenen

² In den Sozialwissenschaften bezeichnet man diese subjektive Absolutheit der Urteilsbildung als Thomas-Theorem: „If men define situations as real, they're real in their consequences“ (Thomas und Thomas (1928)).

Kunden nicht, dass es alles dafür unternimmt, die wahrgenommenen Probleme in den Griff zu bekommen, so wendet er sich sukzessive ab – im schlimmsten Fall wandelt sich die ursprüngliche, nun unerfüllte Liebe in Abneigung: Die Gefangenen „wandern“ nach unten links in unserem Schaubild.

2.1.4 Die Terroristen

Diese letzte Gruppe, die in unserem Diagramm (Abb. 2.1) identifizierbar ist, ist der rote Quadrant links unten mit 16 Prozent der Kunden. Es sind Personen, die – wie die Fans oder Sympathisanten – in Bezug auf den Anbieter offensichtlich wieder ein recht konsistentes Verhältnis zwischen Zufriedenheit und emotionaler Bindung aufweisen, was in ihrem Fall allerdings alles andere als beruhigend ist. Denn es sind Kunden, die unzufrieden sind und nicht emotional gebunden. Sie sind also das genaue Gegenteil der Fans, und: Sie verhalten sich auch so. Diese Kunden sind mehr als nur enttäuscht. Sie sind – aus noch aufzuzeigenden Gründen – zu wahren Widersachern des Unternehmens geworden. Sie kommunizieren diese Gegnerschaft aktiv nach außen und können so durch negative Mund-zu-Mund-Propaganda die Neukundengewinnung eines Unternehmens gravierend stören. Es sind Unternehmensgegner, die wie Guerillakämpfer plötzlich und unerwartet querschießen, wenn ein Unternehmen versucht, sich über Kommunikation und Marketing zu platzieren. Wir nennen sie deshalb – zugegebenermaßen ein wenig provokant – „Terroristen-Kunden“. Doch auch Terroristen-Kunden sind Kunden des Unternehmens. Möglicherweise nicht mehr lange, aber sie waren es zumindest zum Zeitpunkt der Befragung, auf die sich ihre Identifikation stützt. Ein Terroristen-Kunde ist also nicht jeder, der schlecht über ein Unternehmen redet, sondern nur ein (Noch-)Kunde, der dies tut.

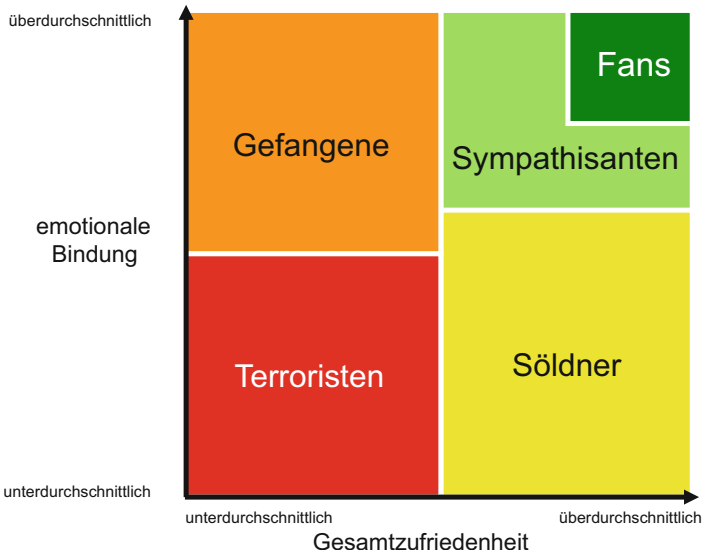
Um keine Missverständnisse aufkommen zu lassen: Mit dem Begriff „Terroristen“ wollen wir diesen Kundentypus nicht ausgrenzen, beleidigen oder stigmatisieren. Die Terroristen-Kunden sind keine schlechteren oder asozialeren Menschen als die der anderen Kundengruppen. Der provokante Begriff soll lediglich Unternehmen aufwecken und ihnen auf zugegeben drastische Weise verdeutlichen, was passiert, wenn sie Kunden nachhaltig weder zufriedenstellen noch emotional binden – ja, sie in deren Wahrnehmung sogar massiv verärgern. Diese Kunden wandern eben nicht „nur“ ab, was für sich genommen bereits einen erheblichen Schaden darstellt, wenn man sich vergegenwärtigt, dass es sich um ehemalige Fans oder Sympathisanten handeln kann, also um Kunden, bei denen die ursprüngliche emotionale Zuneigung aufgrund nachhaltiger Leistungsdefizite ins Gegenteil umgeschlagen ist. Sondern diese Terroristen-Kunden arbeiten zudem aktiv gegen das Unternehmen, um ihrer Enttäuschung Ausdruck zu verleihen. Sie werden aufgrund ihrer aktiven negativen Kommunikation ein empfindlicher Störfaktor und Unruheherd und vielen potenziellen oder tatsächlichen Kunden aktiv vom betroffenen Anbieter abraten. Das macht sie für jedes Unternehmen zum echten Schreckgespenst – und dieses negative Potenzial wollen wir mit dem Terroristen-Begriff ausdrücken.

2.2 Das *Fan-Portfolio*: Eine vollständige Segmentierung der Kundenlandschaft

Nehmen wir die dargestellten Kundentypen – Fans, Sympathisanten, Söldner, Gefangene und Terroristen – zusammen, so erkennen wir, dass die in Abschn. 1.5 vorgenommene Gegenüberstellung von Zufriedenheit und emotionaler Bindung weitaus mehr Früchte trägt als nur die Identifikation der Fans. Es spannt sich vor uns vielmehr eine umfassende Segmentierung der gesamten Kundenlandschaft eines Unternehmens auf – ein vollständiges Portfolio von Kundentypen. Abbildung 2.5 zeigt dieses *Fan-Portfolio*, wie wir es nennen, nun noch einmal im Gesamtüberblick.

Das *Fan-Portfolio* bildet die grundlegende analytische Plattform unseres Ansatzes. Das Portfolio belegt, dass die beiden Indikatoren Zufriedenheit und Bindung offensichtlich unterschiedliche Kundenmerkmale abbilden, denn es gibt gleichermaßen zufriedene wie unzufriedene Kunden mit jeweils hoher oder niedriger emotionaler Bindung. Und es belegt gleichzeitig verblüffend, welcher Mehrwert in unserer Vorgehensweise liegt, im ersten Schritt aus dem Fan-Begriff die Indikatoren für emotionale Bindung abzuleiten und im zweiten Schritt die Kundenlandschaft nach ihrer emotionalen Bindung in Relation zur Kundenzufriedenheit zu segmentieren. Die entstehenden Kundensegmente differenzieren sich in ihrer Beziehungsqualität und – wie die folgenden Ausführungen in Abschn. 2.3

Kundensegmentierung nach Zufriedenheit und emotionaler Kundenbindung



Quelle: *forum!*-Grundlagenforschung

Abb. 2.5 Das *Fan-Portfolio*

zeigen werden – in ihrem Kundenwert. Das bedeutet: Unternehmen erhalten mit dem *Fan-Portfolio* eine völlig neue, wirtschaftlich hochrelevante Kundensegmentierung und damit den Zugang zu einer zielgruppenspezifischen Steuerung sämtlicher kundenbezogener Prozesse. Sie können Ressourcen in Vertrieb, Marketing und Service differenzierter einsetzen. Sie werden mit reduziertem Aufwand mehr Wirkung erzielen, weil sie ihre Maßnahmen auf die charakteristischen Merkmale der Kundengruppen aus dem *Fan-Portfolio* zuschneiden können.

Der eine oder andere methodisch versierte Leser wird sich vielleicht fragen: Wie wurden die Grenzen zwischen den verschiedenen Kundensegmenten gezogen bzw. festgelegt? Dieses Problem zu lösen, war in der Tat nicht einfach, denn natürlich sind die Grenzen zwischen den Segmenten an manchen Stellen fließend. Dennoch muss man solche Grenzen ziehen: Denn erst die Identifikation der verschiedenen Kundentypen ergibt den entscheidenden Informationsvorsprung, wie man ihn für die erfolgreiche Steuerung von Unternehmen dringend benötigt. Um also eine möglichst trennscharfe Abgrenzung zwischen den Segmenten zu erreichen, haben wir uns über mehr als zehn Jahre hinweg bei Hunderten von Kundenstudien für Unternehmen unterschiedlichster Branchen immer wieder die empirischen Befunde angeschaut. Wir haben nach Mustern im Verhalten der Kunden gesucht und genau analysiert, wo z. B. Fan-Verhalten aufhört und Söldner-Verhalten beginnt. Wir haben identifiziert, wo es in der Verteilung der Kunden innerhalb des *Fan-Portfolios* deutliche Sprünge und Brüche gibt, und haben so aus der Interpretation der empirischen Befunde die Segmentgrenzen abgeleitet, die unserer Einteilung zugrunde liegen. Damit lassen sich die Kunden eines jeden Unternehmens zuverlässig und treffsicher – also reliabel und valide – einordnen.

Das *Fan-Portfolio* gibt also die Segmentgrenzen wieder, die wir basierend auf empirischen Befunden gezogen haben – und wir wenden es in dieser stabilen und fixen Form als Einteilungsraster für unsere Analysen auf sämtliche Unternehmen aus allen Branchen an. Die Bereiche und Grenzen des *Fan-Portfolios* wandeln sich nicht je nach untersuchtem Unternehmen oder nach untersuchten Branchen, sondern bleiben stets konstant. Deshalb dürfen, wie schon erwähnt, die unterschiedlichen Flächengrößen der verschiedenfarbigen Segmente nicht als Integrale missverstanden werden: Die Flächen und ihre Größen ergeben sich durch die festgelegten Grenzziehungen. Sie sagen etwas darüber aus, welchem Kundentypus ein individueller Kunde zuzuordnen ist, wenn er aufgrund seiner Zufriedenheit und Bindung innerhalb des *Fan-Portfolios* in einem bestimmten Bereich lokalisiert werden konnte. Die Flächen entsprechen jedoch nicht der Größe der einzelnen Kundensegmente, besagen also nichts über die Anzahl der Kunden, die sich bei einem konkreten Unternehmen hinter jedem der einzelnen Bereiche verbirgt.

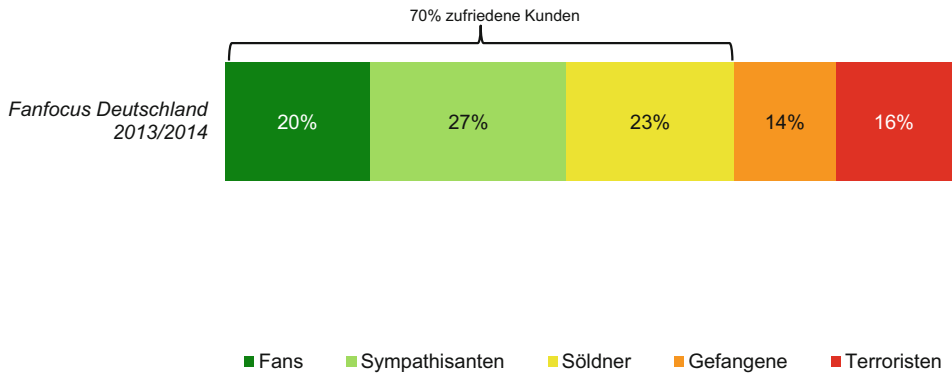
Das *Fan-Portfolio* – und es ist wichtig, sich das zu vergegenwärtigen – ist eine Segmentierung der *Kunden* eines Unternehmens, jedoch nicht des gesamten Marktes. Es bildet also nicht ab, wie Nicht-Kunden ein Unternehmen einschätzen oder ob sie eine emotionale Bindung zu ihm haben. Die Gesamtheit aller potenziellen Kunden muss man sich quasi als Umgebung um das *Fan-Portfolio* herum vorstellen. Darunter sind ehemalige Kunden, die dem Anbieter – aus welchen Gründen auch immer – den Rücken gekehrt ha-

ben; potenzielle Neukunden, die man erst noch anwerben will; Kunden der Konkurrenz – die Wechselwilligen genauso wie die Gebundenen – sowie Verbraucher, die außerhalb der Zielgruppe liegen und deshalb nur als beobachtende Öffentlichkeit interessant sind, aber kein potenzielles Kundensegment darstellen. Vergegenwärtigt man sich diesen Zusammenhang, so wird klar, dass es Veränderungen im *Fan-Portfolio* eines Unternehmens nicht nur durch Verschiebungen und Wanderungen zwischen den fünf verschiedenen Kundentypen geben kann. Ebenso wichtig ist, dass eine Zuwanderung aus der umgebenden Grundgesamtheit der potenziellen Kunden in die einzelnen Kundentypen hinein (oder umgekehrt eine Abwanderung aus den Kundentypen heraus) jederzeit erfolgen kann – und in der Regel auch erfolgt. Mit einer wichtigen Ausnahme: Aus dem Bereich der Fans wird es niemals eine direkte Abwanderung in den Bereich der Nicht-Kunden geben – das ist ja eben einer der Aspekte, der sie so wertvoll macht.

Anhand des *Fan-Portfolios* lässt sich die Schlüssigkeit unserer bisherigen Argumentation und Herleitung klar ablesen: Es zeigt einerseits, dass Zufriedenheit nicht ausreicht, um Kunden zu Fans zu machen – dazu braucht es vielmehr zusätzlich emotionale Bindung. Das Portfolio zeigt andererseits, dass auch eine hohe Bindungsqualität, ausgedrückt durch den *Fan-Indikator*, alleine nicht ausreicht. Erst die mit der Bindung einhergehende maximale Zufriedenheit sorgt dafür, dass wir Kunden wirklich als Fans bezeichnen können. Die Aussagekraft dieses beschriebenen Zusammenspiels von Zufriedenheit und emotionaler Kundenbindung lässt sich gut veranschaulichen, wenn wir uns nun – in Kenntnis des gesamten *Fan-Portfolios* und der verschiedenen Kundentypen – noch einmal die Befunde unserer empirischen Grundlagenstudien anschauen: die große Verbraucherstudie *Fanfocust Deutschland* für die führenden B2C-Unternehmen, das *Excellence-Barometer* für den B2B-Bereich sowie den Wettbewerb *Deutschlands Kundenchampions 2014* mit vielen Unternehmen, die ihre Kundenbeziehungen schon jetzt am *Fan-Prinzip* ausrichten. Abbildung 2.6 zeigt zunächst die *Fan-Portfolio*-Anteile der verschiedenen Kundengruppen für den *Fanfocust Deutschland*. Die fünf Kundentypen von Fans bis Terroristen sind hier allerdings nicht orthogonal angeordnet, sondern horizontal in einem Balkendiagramm. Denn im Gegensatz zur Darstellung im *Fan-Portfolio* können wir so anhand der Größenverhältnisse der einzelnen farbigen Blöcke zueinander auch direkt die Größenverhältnisse der einzelnen Kundentypen ablesen. Die Definition der verschiedenen Kundengruppen, die farbliche Zuordnung und ihre Abgrenzung voneinander sind allerdings identisch zur Segmentierung im Rahmen des *Fan-Portfolios*.

Durch die Änderung der Darstellung vom *Fan-Portfolio* auf die Balkenform können wir nun deutlich erkennen: Die führenden deutschen B2C-Unternehmen machen ihre Sache nicht schlecht. Neben den 20 Prozent echten Fans, mit denen wir uns schon eingehender befasst hatten, verfügen sie im Durchschnitt über 27 Prozent Sympathisanten. Nahezu die Hälfte ihrer Kunden ist also zufrieden und emotional gebunden. Weitere 23 Prozent sind Söldner-Kunden, also zufriedene, aber emotional nicht gebundene Kunden, und nur 14 bzw. 16 Prozent sind Gefangene- oder Terroristen-Kunden. Doch was auf den ersten Blick im Gesamtbefund zufriedenstellend zu sein scheint, birgt noch enormes Verbesserungspotenzial. Dies wird deutlich, wenn man die Durchschnittswerte des *Fanfocust*

Durchschnittliche Fan-Quote von 30 B2C-Branchen in Deutschland



Basis: 28.391 Kundeninterviews über 250 Unternehmen aus 30 Branchen
 Quelle: *foruml*-Grundlagenforschung *Fanfocus Deutschland 2013/2014* aggregiert

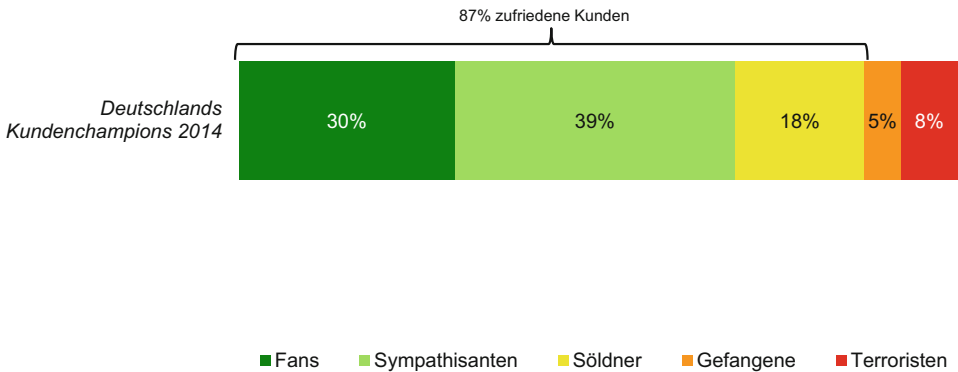
Abb. 2.6 70 Prozent sind zufrieden – aber nur jeder fünfte Kunde ist ein Fan

Deutschland mit dem Ergebnis der Teilnehmer am Wettbewerb *Deutschlands Kundenchampions* vergleicht: Denn unter Letzteren ist der Anteil der Unternehmen, die ihre Kundenbeziehungen bereits nach dem *Fan-Prinzip* ausrichten, überdurchschnittlich hoch.

Wie Abb. 2.7 zeigt, erreichen die am *Kundenchampions*-Wettbewerb teilnehmenden Unternehmen deutlich bessere Werte als der auf Grundlage der *Fanfocus*-Daten ermittelte B2C-Durchschnitt: Die positiv geladenen Kundensegmente der Fans und Sympathisanten sind bei ihnen jeweils rund 10 Prozentpunkte größer – sie haben im Durchschnitt 30 Prozent Fans und 39 Prozent Sympathisanten. Zudem haben sie deutlich weniger Söldner-Kunden (18%), und die besonders problematischen Kundensegmente Gefangene (5%) und Terroristen-Kunden (8%) sind bei ihnen nur halb so groß wie im B2C-Durchschnitt. Der Vergleich belegt, wie groß das Steigerungspotenzial ist, das deutsche Unternehmen im Aufbau ihrer Kundenbeziehungen noch haben.

Gleichzeitig belegen die Daten eine unserer Kernaussagen: nämlich warum die Kundenzufriedenheit als Steuerungsgröße für den Unternehmenserfolg und das darauf aufsetzende Kundenzufriedenheitsmanagement nur noch begrenzt erfolgreich sein können. Betrachten Sie hierzu noch einmal die in den Abb. 2.6 und 2.7 durch Klammern markierten Anteile der zufriedenen Kunden. In Abb. 2.6 wird deutlich: Über alle 30 B2C-Branchen hinweg sind 70 Prozent aller Kunden bereits zufrieden – jedoch nur jeder fünfte Kunde ist wirklich ein Fan. Und unter den *Kundenchampions* sind es sogar 87 Prozent zufriedene Kunden bei nur 30 Prozent Fans (Abb. 2.7). Die *Fan-Quote* ist also noch steigerungsfähig – die Kundenzufriedenheit jedoch ist schon sehr hoch. Der Versuch eines Unternehmens, durch kostspielige Steigerung der Leistung diese Kundenzufriedenheit weiter zu erhöhen, muss somit aus zwei Gründen zwangsläufig scheitern: Zum einen wird die Zufriedenheit der Kunden irgendwann einen Deckeneffekt erreichen (wenn sie dies nicht

Durchschnittliche *Fan-Quote* der Teilnehmer an *Deutschlands Kundenchampions*



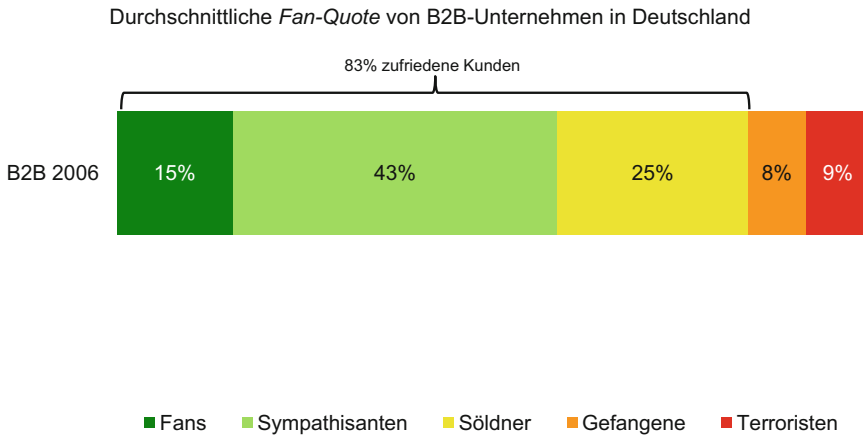
Basis: 10.129 Kundeninterviews
Quelle: *Deutschlands Kundenchampions 2014*

Abb. 2.7 Erfolgreiche Unternehmen haben höhere *Fan-Quoten*

schon getan hat): Sie zu steigern, wird dann schlichtweg nicht mehr möglich sein. Zum anderen gelingt es nicht mehr, sich durch Zufriedenheit zu positionieren und vom Wettbewerb abzusetzen: Denn wie will man herausragen, wenn alle Unternehmen hervorragende Zufriedenheitswerte haben?

Zieht man hingegen die emotionale Kundenbindung als Steuerungsgröße hinzu, sieht man, wie mächtig dieser Ansatz ist, da die Bindung genau das leistet, was vorher nicht möglich war: innerhalb der Masse von hochzufriedenen Kunden die Spreu vom Weizen zu trennen und sich so auszurichten, dass man nicht „nur“ zufriedene Kunden, sondern möglichst viele Sympathisanten oder, noch besser, Fans hat. Besonders eindrucksvoll zeigt sich dies im B2B-Bereich (vgl. Abb. 2.8).

Hier fallen zwei bemerkenswerte Zusammenhänge auf: Zum einen, dass – entgegen landläufiger Annahmen – auch Kundenbeziehungen im B2B-Bereich emotionale Bindung widerspiegeln. Im B2B-Bereich messen wir – Fans und Sympathisanten gemeinsam betrachtet – 58 Prozent emotional gebundene und gleichzeitig zufriedene Kunden. Das bedeutet, schon jetzt fühlt sich die Mehrheit der B2B-Kunden offensichtlich auch emotional von ihren Anbietern angesprochen. Es ist also nicht nur theoretisch falsch zu behaupten, emotionale Kundenbindung spiele im B2B-Bereich keine Rolle (vgl. Abschn. 1.6.3). Die Daten belegen vielmehr: Diese Behauptung geht auch völlig an der empirischen Wirklichkeit vorbei. Emotionale Kundenbindung ist sogar, das zeigen die Daten, eine notwendige Voraussetzung für Erfolg im B2B-Bereich. Denn wenn es hier offenbar so viele Unternehmen verstehen, zu ihren Kunden emotionale Bindung aufzubauen, wird man als Anbieter in diesem Umfeld kaum punkten können, wenn man nur auf Preis, Leistung und Zufriedenheit setzt.



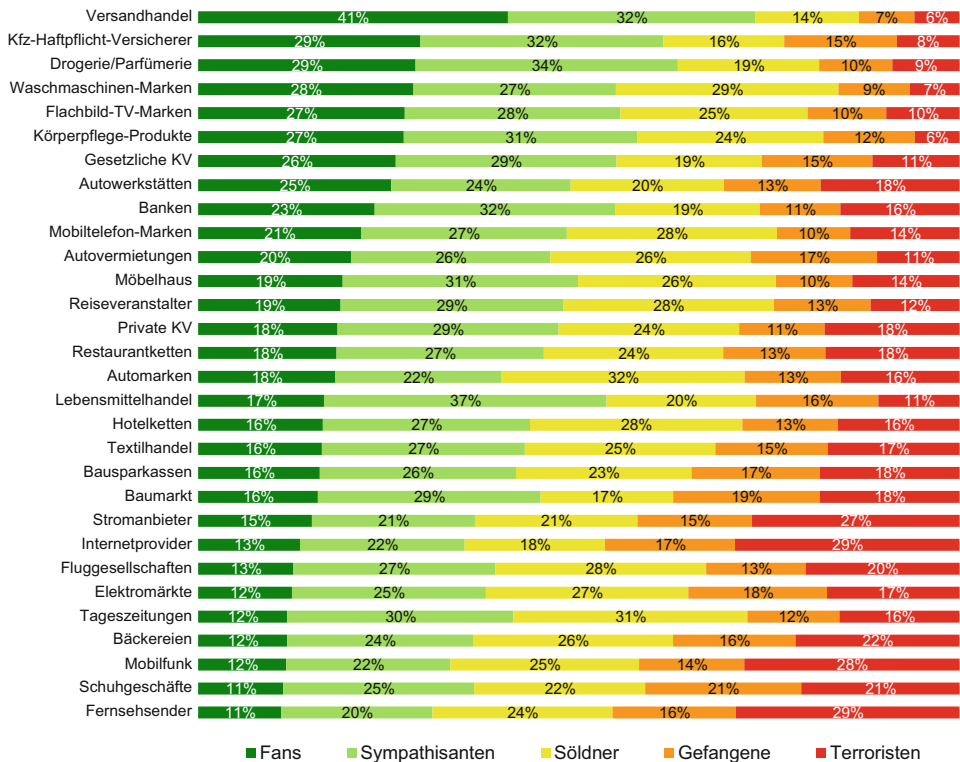
Basis: 800 Interviews mit Unternehmensentscheidern
 Quelle: *forum!*-Grundlagenforschung *Excellence Barometer* 2006

Abb. 2.8 Das *Fan-Portfolio* im B2B-Bereich

Zum anderen ist bemerkenswert, dass dieser Anteil der emotional gebundenen Kunden im B2B-Bereich etwa 10 Prozentpunkte höher ausfällt als bei den B2C-Unternehmen aus dem *Fanfoc*. Umgekehrt ist der Anteil der Gefangenen und Terroristen-Kunden nur etwa halb so hoch wie bei den B2C-Unternehmen. Dies ist nicht nur ein weiteres Indiz dafür, wie wichtig emotionale Bindung auch im B2B-Bereich ist – es ist zudem auch ein Hinweis darauf, woher das landläufige Missverständnis rührt, im B2B-Bereich gebe es keine *Fan-Kunden*: Dies ist vermutlich dem deutlich unterschiedlichen Verhältnis zwischen Fans und Sympathisanten in beiden Bereichen geschuldet. Denn während im B2C-Bereich über 40 Prozent der emotional gebundenen Kunden auch Fans sind, sind es im B2B-Bereich nur rund 25 Prozent. Das heißt im Klartext: B2B-Unternehmen haben ein ebenso großes, wenn nicht sogar größeres Potenzial an emotional gebundenen Kunden. Nur zeigen diese Kunden in geringerem Maße fan-typisches Kundenverhalten, wie wir es mit dem *Fan-Indikator* messen, wie z. B. aktive Weiterempfehlung oder die Fokussierung auf einen Anbieter. Der Grund hierfür liegt auf der Hand: Diese Verhaltensweisen sind für manche B2B-Kunden ausgeschlossen, weil sie im Unternehmen sanktioniert sind – beispielsweise aufgrund einer Mehr-Lieferanten-Strategie zur Risikoabsicherung. Insofern gibt es für die Höhe der *Fan-Quote* im B2B-Bereich gewisse Grenzen, nicht aber für die emotionale Kundenbindung. Hier ist somit eine hohe Quote von Sympathisanten fast ebenso wertvoll wie die *Fan-Quote* – und genau darauf setzen offensichtlich bereits viele deutsche Unternehmen im B2B-Bereich.

Schauen wir noch einmal zurück auf den B2C-Bereich. In Abb. 1.14 hatten wir bereits die *Fan-Quoten* der 250 führenden Unternehmen der 30 untersuchten Endverbraucher-

Fan-Quoten der 30 B2C-Branchen aus dem Fanfocus Deutschland



Werte: Abweichungen von 100 Prozent innerhalb einer Kategorie sind rundungsbedingt
 Basis: 28.391 Kundeninterviews über 250 Unternehmen aus 30 Branchen
 Quelle: forum!-Grundlagenforschung Fanfocus Deutschland 2013/2014 aggregiert

Abb. 2.9 Das Fan-Portfolio im Branchenvergleich

branchen vorgestellt. Abbildung 2.9 komplettiert nun das Bild und weist die Werte des gesamten Fan-Portfolios im Branchenvergleich aus.

Wie überraschend die Fan-Quoten einiger Branchen sind, hatten wir in Abschn. 1.6 näher diskutiert. Doch mit dem Wissen um die Kundengruppen des gesamten Fan-Portfolios vervollständigt sich das Bild. Einige Aspekte haben wir herausgegriffen:

- Der Versandhandel hat – wie Abb. 2.9 zeigt – nicht nur bezüglich der Fan-Quote eine Spitzenposition. Bezieht man die Sympathisanten in die Betrachtung mit ein, haben in dieser Branche drei von vier Kunden eine emotionale Bindung an ihren Anbieter. Und dies in einer Branche mit dem vermutlich geringsten persönlichen Kundenkontakt.
- Die gesetzlichen Krankenkassen sind laut Klischee oft behördengleiche Institutionen mit Zwangsmitgliedschaft. Unsere Daten zeigen, dass dieses Image längst überholt ist.

Die Krankenkassen haben eine hohe Bindungsquote – und nur einen durchschnittlichen Anteil von Gefangenen.

- Die Banken mögen durch die Finanzkrise eine Imageschramme davongetragen haben – die emotionale Bindung ihrer Kunden hat darunter aber offensichtlich kaum gelitten. Die Branche ist diesbezüglich noch immer im oberen Drittel.
- Die Automarken liegen zwar im vermeintlich sicheren Mittelfeld – aber der Anteil der Söldner-Kunden ist hier über alle Branchen hinweg der höchste. Der Kampf um die wechselbereiten Kunden ist in der Automobilbranche also im vollen Gange.
- Der Lebensmittelhandel hat zwar nur einen durchschnittlichen Anteil an Fans, aber einen größeren Anteil an Sympathisanten als jede andere Branche. Hier greift vermutlich die gleiche Argumentation wie im B2B-Bereich: Nur sehr wenige Kunden konzentrieren ihre Einkäufe auf einen Lebensmittelhändler. Die schiere Präsenz, die unterschiedlichen Angebotspaletten und nicht zuletzt die große Transparenz des Angebots veranlassen viele Kunden, ihre Zuneigung auf mindestens zwei Anbieter zu verteilen – mit entsprechenden Effekten zugunsten der Sympathisantenquote.
- Die Internetprovider haben mit 46 Prozent Gefangenen und Terroristen-Kunden mehr als nur ein Imageproblem: Hier stimmen offenbar die Kundenbetreuungsprozesse nicht mit den Erwartungen überein.
- Und die Fernsehsender vermögen es offensichtlich nicht, ihre unfassbare Reichweite von täglich dreistündigem Kundenkontakt in Zufriedenheit und Bindung umzumünzen: Fast jeder dritte Fernsehzuschauer ist unzufrieden und verspürt keine Bindung an die Marken der Sender.

All diese Zusammenhänge kommen nicht von ungefähr. Hinter den meisten stehen erklärbare Prozesse, die wir uns im weiteren Verlauf des Buches noch näher anschauen werden. Davon unberührt zeigt bereits diese Gegenüberstellung der Kundengruppen den zentralen Mehrwert des *Fan-Portfolios*: Bindung und Zufriedenheit schaffen hier eine völlig neue Segmentierung der Kundengesamtheit. Diese Segmentierung verdeutlicht, welche Kundengruppen es gibt und wie sie sich im Zusammenspiel beider Kenngrößen systematisch unterscheiden. Doch das *Fan-Portfolio* bietet uns noch einen weiteren Mehrwert: Es eröffnet nicht nur die Möglichkeit, jede einzelne Gruppe entsprechend differenziert zu analysieren, sondern bildet gleichzeitig die Ausgangsbasis für strategische Überlegungen, wie man diese verschiedenen Gruppen am besten behandelt, um sie möglichst zu Fans zu machen. Damit liefert es erste Fingerzeige für steuerndes unternehmerisches Handeln: Denn aufgrund der Kundensegmentierung mit dem *Fan-Portfolio* ergeben sich ungeahnte Analyse- und Steuerungsmöglichkeiten innerhalb der eigenen Kundenlandschaft. Allein schon das Wissen um den Anteil der wahren *Fan-Kunden*, Söldner oder Gefangenen lässt sich direkt und erfolgreich in unternehmerische Strategien umsetzen. Nur einige wenige fiktive Beispiele mögen dies illustrieren:

Beispiel 1

Ein Unternehmen befindet sich bereits auf der Erfolgsspur: Das *Fan-Portfolio* weist eine im Branchenvergleich überdurchschnittlich hohe *Fan-Quote* aus. Es gibt also ein großes Segment von Kunden, die nicht nur hochzufrieden sind, sondern sich auch emotional mit dem Unternehmen bzw. der Marke identifizieren. Hier stehen die Zeichen günstig, das Geschäftsmodell zu erweitern und auf andere Marktsegmente auszuweiten. Denn es gibt dank der Fans viele Bestandskunden mit einer hohen Cross-Selling-Bereitschaft. Die Einführung von Line-Extensions, Merchandisingartikeln oder neuen Produktfamilien unter demselben Markendach erscheint in dieser Konstellation besonders erfolversprechend.

Beispiel 2

Ein Unternehmen hat zwar hohe Umsätze, verspürt aber auch eine hohe Kundenfluktuation und starken Preisdruck: Das *Fan-Portfolio* weist eine im Branchenvergleich überdurchschnittlich hohe Söldner-Quote aus. Es gibt also ein großes Segment von Kunden, die zwar hochzufrieden sind, aber keine ausreichende Identifikation mitbringen – sie sind vielmehr illoyal und preissensibel. Hier macht eine grundlegende Kehrtwende Sinn: Statt weiter kostspielig in ein Mehr an Leistung oder Preisreduktionen zu investieren, muss vielmehr der Aufbau emotionaler Kundenbindung im Vordergrund stehen, um diese Söldner-Kunden langfristig zu binden. Das ist knifflig, aber nicht unmöglich und hat – wie wir noch zeigen werden – sehr viel mit der richtigen Positionierung eines Unternehmens zu tun.

Beispiel 3

Ein Unternehmen befindet sich unter wirtschaftlichem Druck: Das *Fan-Portfolio* weist eine im Branchenvergleich überdurchschnittlich hohe Gefangenen-Quote aus. Es gibt also ein großes Segment von Kunden, die zwar eine hohe Identifikation und Bindung mitbringen, gleichzeitig jedoch unzufrieden mit den derzeitigen Leistungen sind. Hier gilt es zum einen, verstärkt in das Qualitätsmanagement zu investieren, die eigenen Prozesse auf den Prüfstand zu stellen und zu hinterfragen, ob die Leistungsparameter noch stimmen. Zum anderen muss dringend im Kundenservice nachgebessert werden: Erstklassiges Beschwerdemanagement kann helfen, diese wertvollen – weil (noch) verbundenen – Gefangenen wieder zu Sympathisanten oder gar Fans zu machen (vgl. dazu Abschn. 4.4).

Beispiel 4

Ein Unternehmen befindet sich unter kommunikativem Druck: Einige Schnitzer im Qualitätsmanagement haben für schlechte Presse gesorgt, und in *Social Media* tobt ein Shitstorm nach dem anderen. Das *Fan-Portfolio* weist eine im Branchenvergleich überdurchschnittlich hohe Terroristen-Quote aus. Es dreht sich somit eine Negativspirale, denn es gibt offenbar ein großes Segment von Kunden, die unzufrieden und ohne emotionale Bindung an das Unternehmen sind und diese negativen Botschaften auch gerne nach außen tragen. Hier gilt es, anhand des *Fan-Portfolios* den positiven Gegenpol zu identifizieren und zu aktivieren: also festzustellen, wo die Fans sitzen, und wie man sie dazu motivie-

ren kann, mit positiven Botschaften auf *Social-Media*-Plattformen einzugreifen und so die Negativspirale zu stoppen. Auch diese kommunikativen Zusammenhänge werden uns im weiteren Verlauf noch beschäftigen.

Beispiel 5

Ein Unternehmen sucht nach Expansionsfeldern: Es lässt ein *Fan-Portfolio* nicht nur für die eigene Klientel, sondern auch für die wichtigsten Wettbewerber erstellen. Somit kann es die Kundensegmente der Konkurrenz identifizieren, die gebunden und loyal sind, sowie diejenigen, die weniger loyal und abwanderungsbereit sind. Im Aggregat lässt sich so zum einen abschätzen, wie groß das Potenzial für eine Markterweiterung überhaupt ist, und in Verbindung mit individuellen Kundendaten lassen sich die Zielgruppen für eine Abwerbung sogar eindeutig ausmachen. Der Akquiseaufwand wird so wesentlich gezielter und effizienter, da man sich beispielsweise nicht vergebens an Fans des Wettbewerbers abarbeitet.

In diesem Kapitel haben wir – basierend auf dem zuvor hergeleiteten *Fan-Indikator* – das *Fan-Portfolio* entwickelt, das es ermöglicht, die Gesamtheit der Kunden eines Unternehmens nach emotionaler Bindung und Zufriedenheit in fünf Gruppen – von Fans bis zu Terroristen – zu segmentieren. Wir haben die spezifischen Merkmale und Eigenheiten dieser Gruppen herausgearbeitet und mit Befunden aus verschiedensten Branchen illustriert. Und wir haben zahlreiche empirische Beispiele für den analytischen Mehrwert des *Fan-Portfolios* präsentiert sowie erste inhaltliche Überlegungen und strategische Hinweise dafür gegeben, welchen unverzichtbaren Erkenntniswert das *Fan-Portfolio* als Grundlage für die Unternehmenssteuerung liefern kann – weil es Entscheider in die Lage versetzt, die richtigen Maßnahmen zu identifizieren, um Kunden zu Fans zu machen. All diese Überlegungen und Maßnahmen aber basieren auf einer zentralen Prämisse, die wir im bisherigen Verlauf auch schon mehrfach angerissen haben: nämlich, dass Fans einen höheren Kundenwert haben und damit ein Unternehmen tatsächlich erfolgreicher machen.

2.3 Der Kundenwert des Fans

Die Ausrichtung sämtlicher Bemühungen im Kundenmanagement auf die Steigerung der *Fan-Quote* kann für Unternehmen natürlich kein Selbstzweck sein. Sie macht nur dann Sinn, wenn sie das zentrale Ziel eines jeden Unternehmens nachhaltig fördert. Und dieses Ziel heißt wirtschaftlicher Erfolg. Wir werden in diesem Abschnitt zeigen, dass unser Ansatz genau dieses erreicht: Fans machen Unternehmen wirtschaftlich erfolgreicher, und zwar auf mehreren Wegen gleichzeitig.

Fans bedeuten zum einen eine unmittelbare Umsatzsteigerung. Denn *Fan-Kunden* kaufen häufiger und geben mehr Geld aus für die Produkte „ihrer“ Unternehmen – mehr als dies andere Kundengruppen tun. Sie haben somit einen unmittelbar höheren monetären Kundenwert. Fans bewirken zum anderen aber auch mittelbar Umsatz- und Erlössteigerungen, weil sie ihr Unternehmen durch ihr Verhalten auf zahlreichen Handlungsfeldern

unterstützen. Fans engagieren sich zum Beispiel mit Ideen und Innovationen und fördern so die Produktentwicklung. Fans empfehlen zudem aktiv weiter und unterstützen hierdurch als Multiplikatoren die Neukundengewinnung. So reduzieren sie die Kosten von Entwicklung und Neukundenakquise und generieren durch ihre Kommunikation zugleich ein Umsatzplus. Durch all diese Mechanismen steigern *Fan-Kunden* unmittelbar und mittelbar sowohl den Umsatz als auch den Erlös. Deshalb haben Unternehmen mit einer höheren *Fan-Quote* auch ein stabileres wirtschaftliches Fundament und mehr Erfolg. Die folgenden empirischen Befunde werden dies belegen.

Um den Beweis stichhaltig führen zu können, ist es notwendig, sich noch einmal zu vergegenwärtigen, wie wir *Fan-Kunden* identifiziert haben: Wir haben zunächst fan-typische Verhaltensweisen wie Bindungsabsicht, Weiterempfehlungsbereitschaft, Cross-Buying-Bereitschaft, Alleinstellungsanspruch, Vertrauen und Commitment erhoben, daraus den *Fan-Indikator* als Maß für emotionale Kundenbindung entwickelt, diesen zur Kundenzufriedenheit in Beziehung gesetzt und anschließend diejenigen Kunden als Fans definiert, die eine extrem hohe emotionale Bindung und gleichzeitig eine extrem hohe Zufriedenheit aufweisen. Daraus ergibt sich die Beweisführung: Wenn die von uns definierten Fans tatsächlich einen höheren unmittelbaren oder mittelbaren Kundenwert haben, müssten sie als Gruppe bei entsprechenden Indikatoren des Kundenwerts eine stärkere Ausprägung haben als die anderen Kundentypen des *Fan-Portfolios*.

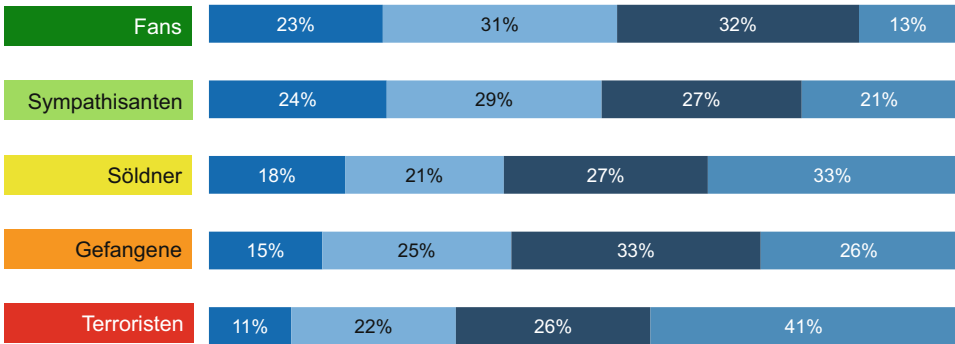
Exakt nach dieser Logik sind wir vorgegangen. Wir haben Indikatoren für Kundenwert definiert wie z. B. Kaufhäufigkeit, Umsatz pro Kauf oder tatsächliches Weiterempfehlungsverhalten. Anschließend haben wir im Rahmen des *Fanfocust Deutschland* zahlreiche dieser Indikatoren als Fragemodelle integriert und sie zusätzlich zu den Attributen des *Fan-Indikators* gemessen. Die Ergebnisse beruhen auf mehreren tausend Interviews im Rahmen der *Fanfocust*-Studien. Die folgenden Abschnitte zeigen, wie sehr sich *Fan-Kunden* hinsichtlich dieser Indikatoren für Kundenwert von anderen Kundentypen unterscheiden.

2.3.1 Der unmittelbare monetäre Wert des *Fan-Kunden*

Um zu prüfen, ob Fans einen höheren Kundenwert haben, sich also in ihrem Kaufverhalten von anderen Kunden unterscheiden, haben wir sowohl die Kaufhäufigkeit erhoben als auch den durchschnittlichen Betrag, den die Kunden je Einkauf ausgeben. Hierbei haben wir uns auf die typischen Verbraucher- und Handelsbranchen wie Baumärkte, Lebensmittelhandel, Drogeriemärkte, Möbelhäuser, Bekleidungshäuser und Versandhandel konzentriert, da solche Parameter in Branchen mit Vertragsbindung (z. B. Internetprovider) oder mit geringer Kaufhäufigkeit (z. B. Automobile) in dieser Form nicht aussagekräftig sind. Die Abb. 2.10 und 2.11 zeigen die Ergebnisse für diese Handelsbranchen.

Wie unschwer zu erkennen ist, sind Fans tatsächlich die besten Umsatzgaranten unter den Kunden eines Unternehmens. Die Fans und auch die Sympathisanten lassen häufiger die Kasse klingeln: Mehr als die Hälfte von ihnen kauft einmal wöchentlich oder alle

Frage: „Wie oft kaufen Sie generell bei diesem Anbieter ein?“



- Mindestens einmal pro Woche
- Einmal alle 2 bis 3 Monate
- Alle 14 Tage/einmal im Monat
- Einmal im halben Jahr oder seltener

Werte: Abweichungen von 100 Prozent innerhalb einer Kategorie sind rundungsbedingt
 Basis: 6.246 Kundeninterviews
 Quelle: *forumI*-Grundlagenforschung *Fanfocus Deutschland* 2013 mit Ausnahme der Branchen Mobilfunk, Internetprovider und Automobil

Abb. 2.10 Der Kundenwert der Fans – Kaufhäufigkeit

Frage: „Was geben Sie im Durchschnitt aus, wenn Sie bei diesem Anbieter etwas kaufen?“



- Ausgaben pro Einkauf

Werte: Median
 Basis: 6.246 Kundeninterviews
 Quelle: *forumI*-Grundlagenforschung *Fanfocus Deutschland* 2013 mit Ausnahme der Branchen Mobilfunk, Internetprovider und Automobil

Abb. 2.11 Der Kundenwert der Fans – Ausgaben pro Kauf

Umsätze eines durchschnittlichen Anbieters verglichen mit dem Branchenbesten in Abhängigkeit von den Kundentypen des *Fan-Portfolios*

Kundentypen	ca.-Ausgaben pro Kunde pro Jahr	Kundenanteile des durchschnittlichen Anbieters	Kundenanteile des Branchenbesten	Veränderungen im Fan-Portfolio
Fans	300 €	16%	28%	+12%
Sympathisanten	240 €	29%	33%	+4%
Söldner	153 €	17%	12%	-5%
Gefangene	120 €	19%	20%	+1%
Terroristen	118 €	18%	8%	-10%
Kundenwert: Umsatz pro Kunde und Jahr		Vorher: 189 €	Nachher: 213 €	Kundenwert-Steigerung: 13%

Werte: Abweichungen von 100 Prozent innerhalb einer Kategorie sind rundungsbedingt
 Basis: Baumarktbranche (N = 996 Kundeninterviews)
 Quelle: *foruml*-Grundlagenforschung *Fanfocus Deutschland 2013*

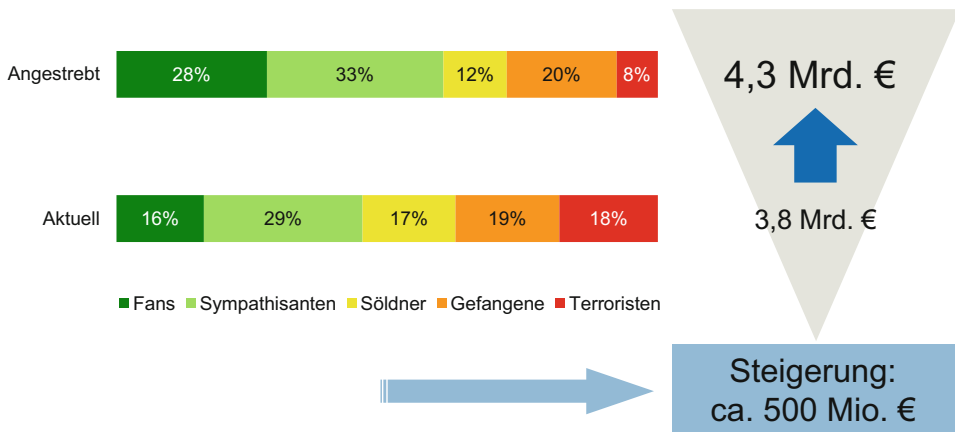
Abb. 2.12 Schätzung des Umsatzpotenzials anhand des *Fan-Portfolios*

14 Tage, bei allen anderen Kundengruppen ist dies seltener der Fall (vgl. Abb. 2.10). Gleichzeitig geben die Fans in diesen Handelsbranchen je Einkauf auch mehr aus: Im Mittel zahlen sie pro Einkauf 50 Euro, alle anderen Gruppen liegen mindestens 20 Prozent darunter (vgl. Abb. 2.11).

Wenn Fans häufiger einkaufen und dabei stets im Mittel mehr Geld ausgeben, muss sich dies natürlich auch im jährlichen Umsatz bemerkbar machen: Fans sind dann logischerweise auch das Kundensegment mit dem höchsten Umsatz im Jahr. Diese Feststellung ist aufgrund der soeben präsentierten Daten noch vergleichsweise trivial. Alles andere als trivial ist allerdings, dass diese Berechnung des Jahresumsatzes für jede der fünf Kundengruppen möglich ist – und sich daran anknüpfend mittels des *Fan-Portfolios* prognostizieren lässt, wie der Umsatz eines Unternehmens steigt, wenn es seine *Fan-Quote* erhöht. Eine solche Betrachtung kann natürlich nur branchenweise erfolgen, weil die extreme Spannweite der Preise über die Branchen hinweg (z. B. Automobilpreise vs. Lebensmittelpreise) eine sinnvolle branchenübergreifende Berechnung unmöglich macht. Welche Wachstumsmöglichkeiten sich mit einer Erhöhung der *Fan-Quote* erschließen, werden wir im Folgenden am Beispiel der Baumarktbranche erläutern.

Abbildung 2.12 zeigt unseren Analyseweg Schritt für Schritt. Zunächst haben wir, indem wir Kaufhäufigkeit und Umsatz pro Kauf kombiniert haben, für alle untersuchten Baumärkte den Jahresumsatz der einzelnen Kundentypen ermittelt. Er ist in der ersten Wertespalte der Tabelle (vgl. Abb. 2.12) eingetragen. Fans geben also im Durchschnitt 300 Euro im Jahr im Baumarkt ihrer Wahl aus, während beispielsweise die Terroristen-Kunden derselben Baumarktketten dort nur 118 Euro im Jahr lassen. In der zweiten Spalte der Tabelle ist nun zu sehen, wie groß die Anteile der einzelnen Kundensegmente im Branchendurchschnitt sind: Baumärkte haben im Mittel beispielsweise 16 Prozent *Fan-Kunden* und 19 Prozent *Gefangenen-Kunden*. Die verschiedenen Umsatzgrößen der einzelnen

Schätzung der Umsatzsteigerung in Abhängigkeit von den Kundentypen des *Fan-Portfolios*



Werte: Abweichungen von 100 Prozent innerhalb einer Kategorie sind rundungsbedingt
 Basis: Baumarktbranche (N = 996 Kundeninterviews)
 Quelle: *forum!*-Grundlagenforschung *Fanfocus Deutschland 2013*

Abb. 2.13 Umsatzsteigerung durch Erhöhung der *Fan-Quote*

Kundensegmente aus der ersten Spalte kann man nun mit ihrem prozentualen Anteil an der Kundengesamtheit gewichten und so errechnen, wie hoch der Kundenwert eines Durchschnittskunden in der Baumarktbranche ist: etwa 190 Euro im Jahr. In der dritten Spalte sehen Sie aber das *Fan-Portfolio* des Branchenprimus – also der Baumarktkette mit der höchsten *Fan-Quote*. Sie hat 28 Prozent *Fan-Kunden* und beispielsweise nur acht Prozent Terroristen-Kunden. Die Differenzen zwischen dem *Fan-Portfolio* des Spitzenreiters und dem *Fan-Portfolio* der Branche sind in der letzten Spalte abgetragen: Die *Fan-Quote* des Top-Unternehmens ist also um zwölf Prozentpunkte höher als der Branchendurchschnitt. Gewichtet man nun die Kundensegmente des Branchenprimus mit dem Umsatz der einzelnen Segmente, so ergibt sich ein durchschnittlicher Jahreswert pro Kunde von nicht mehr 189, sondern 213 Euro – ein Plus an Umsatz pro Kunde von rund 13 Prozent. Aus Sicht des Branchenprimus bedeutet das: Er verkauft pro Kunde 13 Prozent mehr – was das an wirtschaftlichem Erlös heißt, liegt auf der Hand. Wesentlich spannender ist aber, was dies aus Sicht eines Durchschnittsbaumarktes bedeutet – dies ist in [Abb. 2.13](#) veranschaulicht.

Der durchschnittliche Baumarkanbieter (wir halten den Namen anonym), der im Mittelfeld unseres Branchenrankings platziert ist, setzt im Jahr – diesen Wert haben wir recherchiert – rund 3,8 Milliarden Euro um. Und dies bei einer *Fan-Quote* von 16 Prozent, die exakt dem Branchendurchschnitt entspricht (vgl. den unteren Balken in [Abb. 2.13](#)). In [Abb. 2.12](#) hatten wir bereits dargelegt, dass der Branchenprimus aufgrund seiner deutlich besseren *Fan-Quote* je Kunde im Schnitt 13 Prozent mehr Umsatz macht. Was wäre, rein hypothetisch gefragt, wenn der Durchschnittsanbieter seine Kundenstruktur im Sinne einer höheren Beziehungsqualität verbessern würde? Wenn er es schaffen könnte, den

Fan-Anteil an seinen Kunden auszubauen und er so die *Fan-Quote* des Branchenprimus erreichen würde?

Er würde 13 Prozent mehr Umsatz machen, also rund 500 Millionen Euro im Jahr (vgl. Abb. 2.13). Und dies nur innerhalb seines bestehenden Kundenstamms: Die Umsatzsteigerung ergäbe sich also nicht durch hinzugewonnene Neukunden – was ohnehin aufwändig und finanziell stets mit hohen Akquisekosten verbunden ist, die ja noch gegengerechnet werden müssten –, sondern ausschließlich durch die höhere emotionale Bindung der Bestandskunden. Das Beispiel zeigt somit zum einen, welches enorme wirtschaftliche Potenzial in der Steigerung der emotionalen Kundenbindung steckt. Zum anderen illustriert es, dass die Spannweite dieses Potenzials durch branchenbezogene Benchmarkstudien ermittelbar ist.

Nun könnte man einwenden, dass bei dieser Rechnung die zusätzlichen Investitionen nicht berücksichtigt sind, die zur Steigerung der emotionalen Kundenbindung notwendig waren, und dass somit nicht auszuschließen sei, dass das beschriebene Umsatzwachstum keine oder nur sehr geringe Effekte auf den Gewinn habe. Dieser Einwand ist jedoch unbegründet. Wie unsere Ausführungen im weiteren Verlauf dieses Buches noch zeigen werden (vgl. Abschn. 3.7), bedeutet das *Fan-Prinzip* ja gerade eine Abkehr vom investitionsintensiven „Mehr ist Mehr“ des Zufriedenheitsmanagements und eine Hinwendung zu einer klaren Fokussierung – und die hierfür benötigten Aufwendungen sind ungleich niedriger. Auch wenn es paradox klingen mag: Im Ergebnis lassen sich so Steigerungen der Beziehungsqualität mit geringerem, aber richtig gesteuertem Ressourceneinsatz erzielen, sodass sich die Effekte im Unternehmensergebnis noch drastischer auswirken als im Umsatzwachstum.

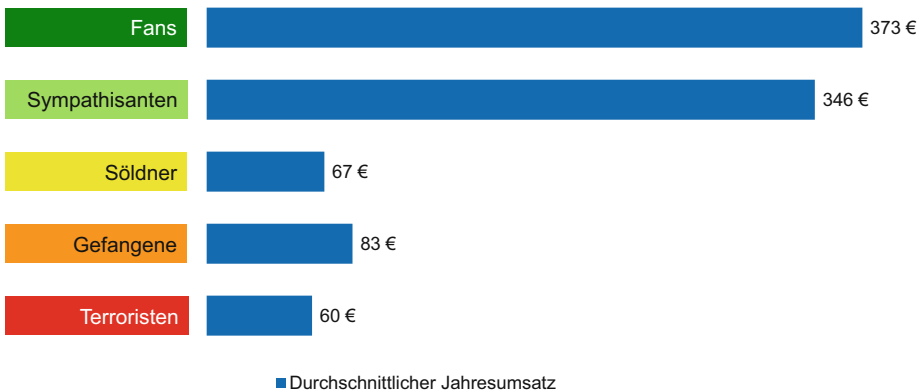
Weiterhin ließe sich gegen dieses Beispiel aus der Baumarktbranche einwenden, dass es auf Befragungsdaten beruht. Das heißt, die Angaben zu Kaufhäufigkeit und Umsatz der verschiedenen Kundengruppen stammen nicht von den Unternehmen selbst, sondern von den Kunden und spiegeln deren subjektive Erinnerungen oder Intentionen wider. Diese befragungsbasierte Vorgehensweise ist immer dann der methodisch einzig sinnvolle Weg, den Kundenwert der Fans zu ermitteln, wenn härtere Kundendaten für die Analyse nicht zur Verfügung stehen. Wesentlich valider und aussagekräftiger ist es natürlich, Kundendaten zum tatsächlichen Kaufverhalten in die Analyse miteinzubeziehen – was allerdings voraussetzt, dass entsprechende Daten auf Individualkundenbasis im Unternehmen vorhanden sind und dieser Datenbestand auch aktuell und permanent gepflegt ist.³

Exakt diese Form der Analyse haben wir in einer Auftragsstudie für ein Versandhandelsunternehmen⁴ angewendet: Der beauftragende Versandhändler hatte uns aus seinem Data Warehouse die Daten einer repräsentativen Stichprobe von Kunden als Grundlage

³ Zu den Validierungsmöglichkeiten des Zusammenhangs zwischen *Fan-Quote* und wirtschaftlichem Erfolg vgl. auch den Exkurs in Kapitel 4.

⁴ Um Missverständnissen vorzubeugen: Es handelt sich hierbei nicht um das Versandhandelsunternehmen *Amazon*. Dieser vorbeugende Hinweis erscheint uns nötig, da *Amazon* in diesem Buch an anderer Stelle genannt wird – nämlich im Rahmen der Ergebnisdarstellung des *Fanfocus Deutschland*, vgl. Abb. 1.16.

Durchschnittlicher Nettoumsatz der Kunden eines Versandhandelsanbieters in den letzten zwölf Monaten



Werte: Umsatz in Euro; Aufgrund von extremen Ausreißerwerten wird hier das 5%-getrimmte Mittel dargestellt
 Basis: Kundenbefragung eines Versandhandelsunternehmens aus dem Teleshoppingbereich (N = 400)
 Quelle: *forum1*-Auftragsstudie

Abb. 2.14 Kundenwert der Fans nach tatsächlichem Jahresumsatz

für eine Kundenbefragung (N = 400) übermittelt. In diesen Daten waren Angaben über den kundenspezifischen Umsatz des letzten Jahres mit eingepflegt. Über eine Befragung wurden die emotionale Bindung und die Zufriedenheit erhoben und die so ermittelten Kundentypen den faktisch getätigten Umsätzen zugeordnet. Der Zusammenhang zwischen Kundentypus und Kundenwert fällt bei dieser auf faktischen Transaktionsdaten der Kunden basierenden Analyse noch wesentlich deutlicher aus als in dem zuvor präsentierten Beispiel aus der Baumarktbranche. Abbildung 2.14 veranschaulicht das Ergebnis.

Die Ergebnisse sprechen eine deutliche Sprache: Fans und Sympathisanten geben um ein Vielfaches mehr Geld für Waren des Anbieters aus als die anderen Kundentypen. Mit jedem seiner Sympathisanten-Kunden setzt das Unternehmen durchschnittlich im Jahr 346 Euro um – das ist mehr als das Vierfache des Umsatzes, den ein Gefangenen-Kunde bringt und mehr als das Fünffache im Vergleich zu Söldner- oder Terroristen-Kunden. Der durchschnittliche Kundenwert der Sympathisanten ist also nahezu fünfmal so hoch wie der der anderen Kunden. Doch diese umsatzträchtigen Sympathisanten werden von den Fans sogar noch überflügelt: Der durchschnittliche Umsatz mit den *Fan-Kunden* ist noch einmal um knapp acht Prozent höher. Diese Daten beruhen wohlgerne nicht auf Befragungswerten, sondern auf den tatsächlichen kundenspezifischen Umsatzzahlen des Anbieters – es handelt sich somit also um harte und valide Daten. Sie belegen, welchen unmittelbaren Kundenwert Fans und Sympathisanten für ein jedes Unternehmen haben können und wie wichtig es für jedes Unternehmen sein muss, Kunden zu Fans zu machen.

Zugleich verdeutlicht Abb. 2.14 noch einmal, welchen analytischen Wert unser Ansatz hat: Zum einen lassen sich diese dramatischen Umsatzunterschiede nur durch die Kun-

dentypologie des *Fan-Portfolios* erkennen, in dem emotionale Bindung und Zufriedenheit miteinander verwoben sind. Hätte der Anbieter seine CRM-Daten ausschließlich nach Kundenzufriedenheit analysiert, wären diese Zusammenhänge verwischt worden. Zum anderen wird hier schon deutlich, welche Steuerungsmöglichkeiten für Unternehmen in unserem Ansatz liegen: Durch die Verknüpfung des *Fan-Portfolios* mit dem CRM lassen sich Einblicke in das Kundenverhalten auf Individualdatenbasis generieren, die völlig neue Perspektiven eröffnen. Wir werden im vierten Teil dieses Buches darauf zurückkommen.

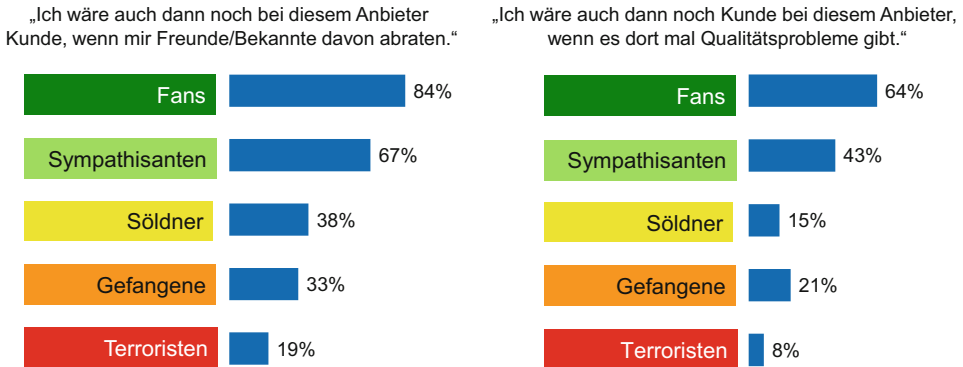
In dem Beispiel unseres Versandhändlers schwingt noch eine weitere Eigenschaft der Fans mit: Fans haben eine größere Empfänglichkeit für Up- und Cross-Selling. Denn die überdurchschnittliche Kaufbereitschaft der Fans und Sympathisanten des Versandhändlers speiste sich natürlich nicht ausschließlich aus Produkten einer Kategorie. Die Fans fragten bei ihren Einkäufen vielmehr die größtmögliche Bandbreite an Produktkategorien nach. Ihre Identifikation bezieht sich auf die Marke des Händlers bzw. Anbieters – und gilt damit natürlich gleichermaßen auch für neue Produktlinien, Zusatzangebote oder Merchandisingartikel. Sie bilden somit eine vielversprechende Plattform für die Entwicklung neuer Angebotspaletten und Geschäftsmodelle – ohne, dass hierfür eine aufwändige Neukundenakquise nötig wäre.

Wie lässt sich dieser offensichtliche monetäre Wert des *Fan-Kunden*, der sich in messbaren Steigerungen von Umsatz und Gewinn niederschlägt, erklären? Die nachweisbar höhere Umsatz- und Kaufbereitschaft von *Fan-Kunden* hat ihre Ursache in charakteristischen Einstellungs- und Verhaltensmerkmalen, die sie einzigartig und wertvoll für jeden Anbieter machen. Da ist zum einen der Aspekt der nahezu bedingungslosen Treue. Erinnern Sie sich noch an unsere Ausführungen über die charakteristischen Verhaltensweisen von Fans gegenüber ihrem Fußballverein? Fans sind treu – und auch in der Krise nicht wechselbereit (vgl. Abschn. 1.3). Und die *Fan-Kunden* zeigen exakt diese Verhaltensweisen (vgl. Abb. 2.15).

Die Treue der Fans drückt sich deutlich in ihrer Immunität gegen sämtliche Einflüsse von außen aus, die die Kundenbeziehung gefährden könnten. Über alle Branchen hinweg sagen 84 Prozent der *Fan-Kunden*, sie würden auch dann noch bei „ihrem“ Anbieter kaufen, wenn Freunde oder Bekannte ihnen davon abraten würden (vgl. Abb. 2.15). Sie sind also resistent gegen die Effekte eines negativen *Word of Mouth Campaigning* – selbst wenn es durch glaubwürdige Personen wie Freunde oder Bekannte erfolgt. Ein Grund hierfür mag darin bestehen, dass sich der Fan, wie wir im weiteren Verlauf dieses Kapitels noch detailliert erläutern werden, sehr gut mit seinem Anbieter auskennt. Seine Meinung ist daher so gefestigt, dass sie sich nur schwer erschüttern lässt.

Allerdings verbirgt sich hinter dem Begriff des „Abratens“ mehr als nur *negative campaigning*: Denn „Abraten“ muss nicht immer nur bedeuten, dass andere negativ oder abfällig über den Anbieter sprechen. Auch der Tipp eines Freundes, einen anderen Anbieter zu wählen, weil jener mehr Leistung erbringe oder günstiger im Preis sei (was im Grunde das Gleiche meint), wirkt schon wie ein „Abraten“. Solche „Ratschläge“ können im Grunde immer nur auf die Leistungsebene eines Anbieters zielen: Zum Beispiel, dass die selbsternannten „Ratgeber“ meinen, es gäbe bei dem in Rede stehenden Anbieter

Frage: „Inwieweit stimmen Sie folgenden Aussagen über diesen Anbieter zu?“



Werte: Top-2-Boxen (Kategorie 75 und 100) auf einer Skala von 0 (stimme überhaupt nicht zu) bis 100 (stimme vollständig zu)
 Basis: 14.144 Kundeninterviews
 Quelle: forum1-Grundlagenforschung *Fanfocus Deutschland* 2013/2014 aggregiert

Abb. 2.15 Fans sind treu und verzeihen Fehler

Qualitätsmängel. Oder sie finden die Preise „zu hoch“ (was ebenfalls die Leistungsebene betrifft). Gegen solche Vorschläge ist der Fan immun – eben weil seine Bindung vorrangig auf der emotionalen Qualität der Beziehung beruht und nicht primär auf der Leistungserbringung. Den *Fan-Kunden* eines Computerherstellers zu fragen, warum er nicht zur Konkurrenzmarke wechselt, weil diese schließlich leistungsstärker oder günstiger sei, ist ungefähr so, als würde man einen *Dortmund-Fan* fragen, ob er nicht *Bayern-Fan* werden wolle, weil die Münchener schließlich öfter den Meistertitel gewonnen hätten.

Doch die Fan-Beziehung ist nicht nur robust gegen Anfeindungen von außen: Auch wenn ihr Lieblingsanbieter einmal Fehler macht, gehen viele Fans nicht von der Fahne. Nahezu zwei Drittel von ihnen sagen, sie blieben auch dann noch Kunde, wenn es bei ihrem Anbieter einmal Qualitätsprobleme gäbe (Abb. 2.15). Um Missverständnissen vorzubeugen: Diese Aussage bedeutet nicht, wie wir in anderem Zusammenhang schon gesehen haben (vgl. Abschn. 1.3.4) bzw. noch sehen werden (vgl. Abschn. 4.4), dass *Fan-Kunden* Mängel klaglos hinnehmen. Im Gegenteil: Sie werden sich durchaus beschweren. Aber sie kündigen deshalb nicht gleich die Kundenbeziehung auf. In der Beziehung zum Fan sind Fehler heilbar – ganz im Gegensatz zum Söldner-Kunden, den man bereits durch eine kleine Schramme in der Produkt- oder Dienstleistungsqualität verlieren kann. Der Grund dafür, dass der Fan Fehler verzeiht, ist der gleiche, der ihn auch resistent gegen Negativempfehlungen macht: Es ist die emotionale Qualität seiner Kundenbeziehung, aus deren Perspektive heraus die Leistungsbewertung nachrangig ist – wenn auch, wohlgemerkt, nicht unbedeutend. Der Fan ist emotional gebunden – er bleibt aus dieser Beziehungsqualität heraus treu, auch wenn er subjektiv Nachbesserungsbedarf verspürt. So, wie Fußballfans auch in schwersten Vereinskrisen ihrem Verein treu bleiben. Insofern

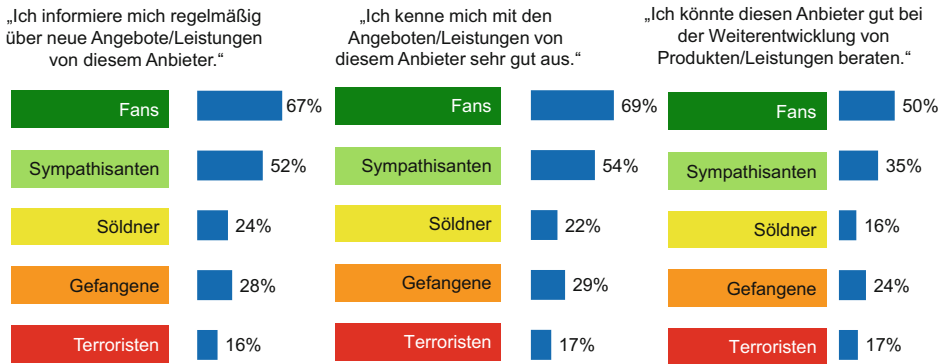
ist diese Toleranz gegenüber Qualitätsmängeln, die die Fans zeigen, nichts anderes als ein weiterer Ausdruck ihrer Loyalität.

Aus den hier skizzierten Überlegungen zur Loyalität lässt sich noch eine weitere Eigenschaft folgern: Fans sind nicht preissensibel. Denn auch ein zu hoher Preis ist aus Sicht des Kunden im Grunde nichts anderes als ein Defizit auf der Leistungsebene. Fans jedoch definieren, wie gezeigt, ihre Beziehung zum Unternehmen weniger leistungsbasiert. Ihre hohe Beziehungsqualität ist nicht vorrangig auf die Leistungserbringung des Unternehmens zurückzuführen. Dementsprechend sind sie auch weniger als andere Kunden sensibel für solche Leistungsparameter – wie soeben im Zusammenhang mit Qualitätsproblemen bereits dargelegt. Hinzu kommt, dass der Preis bei anderen Kundentypen, wie beispielsweise den Söldnern, häufig eine heuristische Entscheidungshilfe darstellt: Wenn Unterschiede zwischen den Anbietern nicht erkennbar sind, wird der Preis zum Kriterium. In den Augen des Fans sieht die Anbieterwelt jedoch völlig anders aus: Für ihn gibt es klar wahrnehmbare Unterschiede zwischen „seinem“ Anbieter und der weniger „geliebten“ Konkurrenz. Der Fan sucht also kein Kriterium mehr für die Entscheidung, welchen Anbieter er wählen soll – er hat sich längst entschieden. Der Preis, der für den Söldner-Kunden oft das ausschlaggebende Kriterium für die Wahl des Anbieters ist, rückt beim Fan nicht mehr in den Fokus der Überlegungen. Der Fan ist nicht Kunde des Unternehmens *wegen* des Preises – sondern er *bleibt* Kunde *trotz* des Preises.

Die Verbundenheit des Fans zeigt sich nicht nur in seiner Loyalität, sondern auch in seinem Involvement. Denn jeder *Fan-Kunde* ist auch ein hochinvolvierter Kunde – aufgrund seiner Beziehung zum Anbieter ist es ihm alles andere als gleichgültig, wie das Unternehmen sich auf dem Markt verhält, ob es erfolgreich ist oder nicht, welche Produkte es entwickelt und wie es wahrgenommen wird. Der Fan interessiert sich für seinen Anbieter und dessen Handeln – und beobachtet deshalb sein Lieblingsunternehmen besonders intensiv (vgl. Abb. 2.16).

Die Fans verfolgen die Schritte ihres Anbieters ganz genau: Die große Mehrheit von ihnen gibt an, sich nicht nur mit seinen Angeboten und Leistungen sehr gut auszukennen, sondern sich auch aus Eigeninitiative aktiv und regelmäßig darüber zu informieren. Doch bei diesem Interesse allein bleibt das Engagement der Fans nicht stehen. Sie wollen nicht nur passiv Informationen aufnehmen – sie wollen mitreden und haben hierfür auch die nötige Expertise. Jeder zweite Fan ist der Ansicht, er könnte seinen Anbieter gut bei der Weiterentwicklung von Produkten und Leistungen beraten (vgl. Abb. 2.16). Diese Sichtweise ist nicht einmal vermessen. Tatsächlich kennen sich manche Fans mit Produkten oder Dienstleistungen ihrer Anbieter so gut aus, dass sie manche Details besser wissen als Mitarbeiter des Unternehmens. Das bedeutet, dass Unternehmen ihre Produkte und Prozesse sehr bedarfsorientiert und effizient verbessern können, wenn sie ihre Fans bei der Optimierung einbinden. Seit dem Auftreten des Web 2.0 machen sich viele Unternehmen das Wissen ihrer Fans gezielt zunutze: Im sogenannten *Crowdsourcing* greifen Unternehmen die Vorschläge, Testnutzungen, Verbesserungswünsche und Entwicklungsideen ihrer Fans mit auf und nutzen so die kostenlose „Schwarmintelligenz“ der Fan-Gemeinde, die sie durch diese Aktivitäten gleich wieder stärker an sich binden. Das kann sowohl in

Frage: „Inwieweit stimmen Sie folgenden Aussagen über diesen Anbieter zu?“



Werte: Top-2-Boxen (Kategorie 75 und 100) auf einer Skala von 0 (stimme überhaupt nicht zu) bis 100 (stimme vollständig zu)
 Basis: 14.144 Kundeninterviews
 Quelle: forum!-Grundlagenforschung Fanfocus Deutschland 2013/2014 aggregiert

Abb. 2.16 Fans sind involviert – und beste Mitarbeiter

hochkomplexen Produktwelten geschehen – so betreiben beispielsweise viele Softwareanbieter Webforen für Anwender, in denen Fans die Rolle von Ratgebern und Moderatoren einnehmen – als auch in ganz einfachen Zusammenhängen, zum Beispiel wenn eine Fast-foodkette ihre Fans im Netz zur Entwicklung neuer Hamburgerrezepte aufruft, von denen sie dann die besten als „Belohnung“ auf den Markt bringt. Hier deutet sich bereits an, dass sich die Möglichkeiten der Fan-Kommunikation mit dem Web 2.0 grundlegend verändert haben. Wir werden im Folgekapitel nochmals darauf eingehen.

Aber woher kommt eigentlich die Motivation, ja sogar der Wunsch des Fans, sich aktiv und sogar unentgeltlich am Wertschöpfungsprozess des Unternehmens zu beteiligen? Die Antwort ist einfach: Es ist das typische *Fandom*, wie man es bei Fans in allen Lebens- und Kulturbereichen beobachten kann. Dem Fan reicht es nicht, Fan zu sein. Er muss sein Fan-Sein ausleben, er will es gestalten, sich aktiv darin verwirklichen. Und: Er will zu etwas dazugehören. Zu einer Community von Fans und zur Produktwelt seines Anbieters. Unternehmen, die dies verstanden haben, nutzen schon heute einen Teil des Potenzials ihrer Fan-Gemeinde. Doch nur Unternehmen, die zudem wissen, wie sie ihre *Fan-Quote* erhöhen, können dieses *Crowdsourcing*-Potenzial um ein Vielfaches steigern.

Der unmittelbare monetäre Wert des *Fan-Kunden* ergibt sich also aus einem Zusammenspiel von zahlreichen fan-typischen Transaktions- und Verhaltensmustern: *Fan-Kunden* zeigen mehr Kaufbereitschaft bei geringerer Preissensibilität und sorgen so durch ein Mehr an Umsatz sowie durch Up- und Cross-Selling für steigende Erlöse. Gleichzeitig verzeihen sie eher Qualitätsfehler und sind resistent gegenüber Abwerbungen und Negativempfehlungen. Hinzu kommt, dass die Kundenbeziehung zu ihnen überdurchschnittlich stabil ist, was bedeutet: *Fan-Kunden* zahlen sich nicht nur in der Gegenwart aus, sondern

sind auch nachhaltige Erfolgsgaranten für die Zukunft. Gleichzeitig bilden *Fan-Kunden* aufgrund ihres überdurchschnittlichen Involvements eine hervorragende Basis für Crowdsourcing – also das Einsammeln von Impulsen und Ideen aus der Fan-Gemeinde für die eigene Produktentwicklung –, was die internen Entwicklungskosten deutlich reduziert. Wer sich *Fan-Kunden* schafft, baut sich somit nicht nur eine Basis für kurzfristige Gewinne, sondern sichert seinem Unternehmen auch nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg.

Die hier referierten Befunde zu Kaufverhalten, Loyalität und Involvement der Fans sind im Übrigen ein weiterer Beleg für die Stichhaltigkeit des *Fan-Indikators*. Denn wir haben mit dem *Fan-Indikator* zwar fan-ähnliches Verhalten gemessen und anschließend als emotionale Bindung definiert. Tatsächlich aber haben wir Einstellungen von Kunden wie Loyalität, Involvement oder Toleranz gegenüber Qualitätseinbußen mit den Messungen des *Fan-Indikators* nicht direkt erhoben. Dass nun die so ermittelten Fans genau diese Einstellungen und Verhaltensweisen zeigen, dass also diese Konstrukte hochgradig mit unserem Instrument korrelieren, spricht für die Stichhaltigkeit und Trennschärfe unseres *Fan-Indikators*.

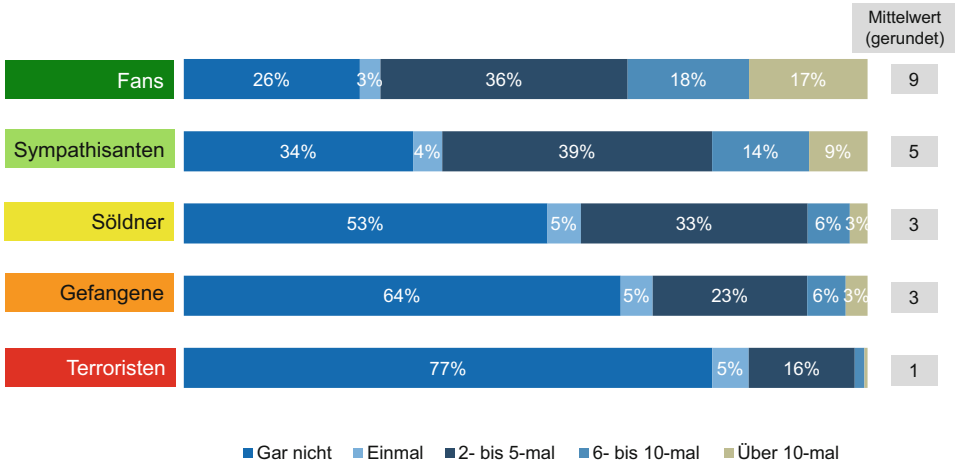
2.3.2 Der mittelbare Wert des *Fan-Kunden* – der Fan als Botschafter

Auch wenn der zuvor dargestellte unmittelbare Kundenwert des *Fan-Kunden* schon überwältigend ist – seine Vorzüge sind damit noch nicht erschöpfend dargestellt. Denn Fans haben neben diesen Eigenschaften, die sich direkt und messbar in wirtschaftlichem Erlös niederschlagen, einen weiteren fundamentalen Vorteil: Sie sind die besten Botschafter eines Unternehmens oder einer Marke. Auch dieses fan-spezifische Kommunikationsverhalten haben wir im Rahmen des *Fanfocus Deutschland* erhoben.

Die Daten belegen (vgl. Abb. 2.17), welchen Wert Fans als Botschafter haben: Sie äußern sich deutlich häufiger als alle anderen Kundentypen positiv über ihren Anbieter, und zwar im Schnitt in einem Abstand von weniger als sechs Wochen, also rund neun Mal im Jahr – ein außergewöhnlich hoher Wert. Anders als bei der Kaufbereitschaft unterscheiden sich hier Sympathisanten und Fans deutlich: Die Fans betätigen sich nahezu doppelt so häufig wie die Sympathisanten als Botschafter (vgl. Abb. 2.17). Dieser Unterschied ist mit dem hohen Involvement der Fans zu erklären: Fans wollen die Identifikation mit ihrem Anbieter in ihrem Verhalten aktiv umsetzen und ausleben. Ihre intensive Kommunikations- und Botschafteraktivität kann daher kaum verwundern. Die Sympathisanten hingegen sind die stillen Genießer: Sie zeigen zwar verglichen mit den Fans eine ähnlich hohe Kaufbereitschaft, sind jedoch längst nicht in gleichem Maße bereit, die extravertierte Rolle des Botschafters zu übernehmen.

Die kommunikativen Vorzüge der Fans beschränken sich jedoch nicht auf den positiven Leumund für ihr Unternehmen. Auch die aktive Weiterempfehlung, die derzeit in vielen Unternehmen als der Gradmesser guter Kundenbeziehungsqualität gilt, ist bei ihnen besonders ausgeprägt.

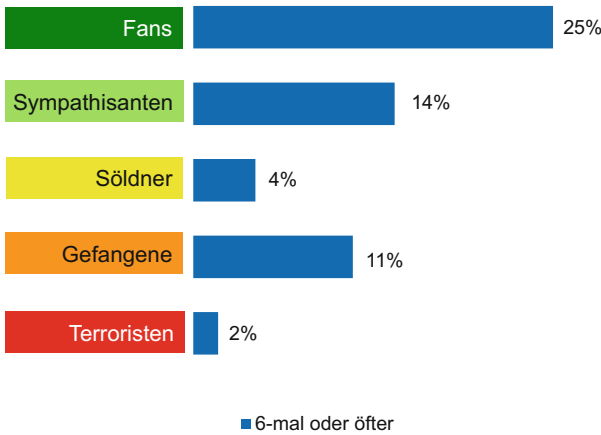
Frage: „Wie häufig haben Sie sich innerhalb der letzten zwölf Monate positiv über diesen Anbieter geäußert?“ (keine Antwortvorgaben)



Werte: Abweichungen von 100 Prozent innerhalb einer Kategorie sind rundungsbedingt
 Basis: 14.144 Kundeninterviews
 Quelle: *forum!*-Grundlagenforschung *Fanfocus Deutschland* 2013/2014 aggregiert

Abb. 2.17 Fans äußern sich positiver

Frage: „Wie häufig haben Sie diesen Anbieter innerhalb der letzten zwölf Monate weiterempfohlen?“



Basis: 14.144 Kundeninterviews
 Quelle: *forum!*-Grundlagenforschung *Fanfocus Deutschland* 2013/2014 aggregiert

Abb. 2.18 Fans sind die besten Weiterempfehlen

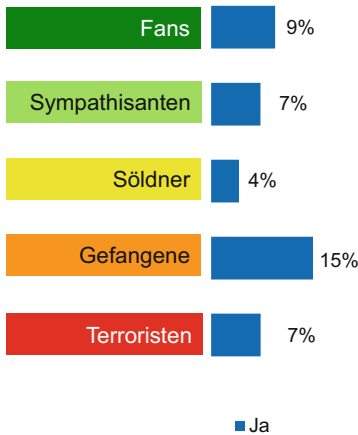
Fans betreiben, wie Abb. 2.18 deutlich aufzeigt, stärker als alle anderen Kunden aktive Weiterempfehlung und unterstützen so die Neukundenakquise nachhaltig: Jeder vierte Fan empfiehlt sein Lieblingsunternehmen mehr als sechs Mal im Jahr (und jeder zehnte tut dies nahezu einmal im Monat). Alle anderen Kundentypen fallen in ihrem Weiterempfehlungsverhalten deutlich gegen die Fans ab – auch die Sympathisanten, die, wie schon erwähnt, kommunikativ wesentlich zurückhaltender als die Fans sind. Fans sind also faktisch als Botschafter aktiver als alle anderen Gruppen. Nun mag der aufmerksame Leser einwenden, dass dieser Befund zirkulär sei, da die Weiterempfehlungsbereitschaft eine Dimension des *Fan-Indikators* ist (vgl. Abschn. 1.4). Hier gilt es jedoch, zwischen der grundsätzlichen Einstellung und faktischem Weiterempfehlungsverhalten zu unterscheiden. Im Rahmen des *Fan-Indikators* werden die Befragten nach ihrer Haltung gefragt („Ich empfehle meinen Anbieter gerne weiter“); im Rahmen des *Fanfocus Deutschland* erheben wir, ob die Kunden ihren Anbieter tatsächlich weiterempfohlen haben und, wenn ja, in welcher Frequenz (Weiterempfehlungsverhalten). Da in einem Fall eine Haltung, im anderen aber Verhaltensweisen gemessen werden, handelt es sich nicht um eine zirkuläre Messung, sondern um eine Validierung.

Der Unterschied zwischen Fans und Sympathisanten bezüglich ihrer Botschafteraktivitäten deckt zudem auf, wie wichtig es ist, die Beziehungsqualität nicht einzig am Weiterempfehlungsverhalten festzumachen, sondern sie differenzierter zu betrachten. Derzeit gibt es im Kundenbeziehungsmanagement mehrere angewandte Modelle, die das Weiterempfehlungsverhalten nicht nur als zentralen, sondern als einzigen notwendigen Indikator für Kundenbindung ansehen. Unsere Daten belegen, welchen Erkenntniswert man mit dieser Eindimensionalität der Analyse verschenkt. Denn vor allem die Sympathisanten – also eine Gruppe wertvoller und kaufbereiter Kunden – werden so aufgrund ihres zurückhaltenden Weiterempfehlungsverhaltens falsch eingeordnet. Sie erscheinen aufgrund ihres durchschnittlichen Botschafterverhaltens als nur durchschnittliche Kunden – obwohl sie in ihrer Beziehungsqualität zum Unternehmen eigentlich den Fans nahe sind und somit eine unverzichtbare Ressource für den Ausbau der *Fan-Quote* darstellen. Wir lernen also, dass das faktische Weiterempfehlungsverhalten als alleiniger Indikator für Beziehungsqualität nicht ausreicht. Wer in seinen Analysen die emotionale Kundenbindung nicht umfassend abbildet, sondern nur auf Weiterempfehlungsverhalten als Indikator setzt, wird seine Kundenlandschaft daher unzureichend segmentieren und somit möglicherweise falsche Steuerungsentscheidungen treffen.

Nur die Fans sind also die nennenswerten Botschafter eines jeden Unternehmens, die echte Weiterempfehlung leisten. Wie erfolgversprechend ist es vor diesem Hintergrund für Unternehmen, Kunden aktiv zu Botschaftern machen zu wollen, indem sie Anreize für Weiterempfehlungen oder Neukundenwerbung schaffen? Abbildung 2.19 veranschaulicht, dass solche pauschalen Versuche nur wenig Erfolg versprechen.

Insgesamt fühlen sich nur rund acht Prozent der Kunden durch Anreizsysteme dazu motiviert, als Botschafter aktiv zu werden. Interessanterweise weichen hier die Fans kaum vom Kundendurchschnitt ab – und dies, obwohl sie, wie schon gezeigt, das am stärksten

Frage: „Haben Sie beim letzten Mal eine Empfehlung für diesen Anbieter ausgesprochen, weil Sie von ihm dafür etwas bekommen haben?“



Basis: 14.144 Kundeninterviews

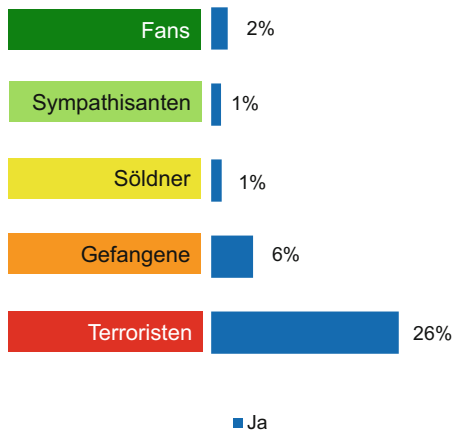
Quelle: *forumI*-Grundlagenforschung *Fanfocus Deutschland* 2013/2014 aggregiert

Abb. 2.19 Weiterempfehlung basiert nicht auf Anreizen

ausgeprägte Weiterempfehlungsverhalten aller Kunden haben. Schaut man sich die Daten näher an, lässt sich ein Muster erkennen: Es sind die emotional hochverbundenen Kunden, also Gefangene und Fans, die am ehesten durch Anreize motivierbar sind (vgl. Abb. 2.19). Reine Zufriedenheit wie bei den Söldnern reicht offenbar nicht aus, um aus einem stillen Kunden mittels eines Anreizes einen weiterempfehlenden Botschafter zu machen. Unter diesen Verbundenen sind es vor allem die Gefangenen, die auf Anreize reagiert haben – möglicherweise, weil sie versuchen, durch den Anreiz einen Teil ihrer Leistungsunzufriedenheit zu kompensieren –, allerdings ohne durchschlagenden Erfolg, sonst wären sie selten noch Gefangene. Die stillen Sympathisanten macht man jedenfalls durch Anreize selten zu Botschaftern – sie werden hierdurch noch weniger erreicht als die Fans. Letztere hingegen nehmen vermutlich diese Anreize „en passant“ auf – als mitgenommenen Vorteil oder als wohlfeil erscheinende Belohnung für ein Verhalten, das sie ohnehin gezeigt hätten. Zusammengefasst zeigen somit die Daten: Weiterempfehlungsmarketing durch Anreize forcieren zu wollen, ist wenig zielführend. Denn die Anreize verfehlen das eigentliche Ziel, die passiven, aber hochzufriedenen Kundengruppen der Söldner und Sympathisanten zur Weiterempfehlung zu motivieren. Bei Fans hingegen wirken sie kontraproduktiv: Sie schmälern den Erlös, denn Fans empfehlen ohnehin weiter – allerdings aus intrinsischer Motivation heraus.

Die andere Seite der Medaille, das Gegenstück zur Weiterempfehlung, ist zwar für Unternehmen weniger erfreulich, aber dennoch nicht auszuklammern: wenn schädliche Mundpropaganda verbreitet wird, sei es aus Sicht des Anbieters begründet oder unbe-

Frage: „Haben Sie schon einmal jemandem aktiv von diesem Anbieter abgeraten?“



Basis: 14.144 Kundeninterviews

Quelle: forum!-Grundlagenforschung *Fanfocus Deutschland* 2013/2014 aggregiert

Abb. 2.20 Warum Terroristen-Kunden so gefährlich sind

gründet. Dieses *Negative-Word-of-Mouth*-Phänomen, wie es auch genannt wird, erfüllt viele Unternehmen immer wieder mit Sorge. Nicht umsonst heißt ein fast hundert Jahre alter Klassiker der Kundenansprache: „Wenn Sie unzufrieden sind, sagen Sie es uns – wenn Sie zufrieden sind, sagen Sie es anderen!“ *Negative Word of Mouth* soll eben um jeden Preis vermieden werden. Doch wer ist es eigentlich, der diese negativen Botschaften streut? Auch hierzu haben wir Befunde aus dem *Fanfocus*. Abbildung 2.20 zeigt, welche Kundentypen wirklich aktiv gegen die Unternehmensinteressen arbeiten.

Hier wird deutlich, dass wir das Etikett des Terroristen-Kunden tatsächlich völlig zu Recht verliehen haben: Mehr als jeder Vierte von ihnen arbeitet aktiv im Bekanntenkreis oder gar in der Öffentlichkeit gegen die Unternehmensinteressen – und stößt so mit Guerillaaktionen und Schmähkritik um, was die Unternehmen vorher an Image in kleinen Schritten mühsam und für teures Geld aufzubauen versuchten. Somit wird klar: Terroristen-Kunden brauchen Aufmerksamkeit. Es wäre ein grober Fehler, sie in Erwartung ihres ohnehin baldigen Abwanderns zu vernachlässigen. Denn die negative Mundpropaganda der Terroristen kostet weitere Kunden und somit bares Geld. Insbesondere im Zusammenhang mit *Social-Media*-Aktivitäten wird uns dieser Aspekt noch einmal beschäftigen.

Gleichzeitig ist aber mit Blick auf Abb. 2.20 festzuhalten: Es sind ausschließlich die Terroristen, die so explizit gegen die Unternehmensziele arbeiten. Alle anderen Kundentypen halten sich mit negativer Mundpropaganda weitgehend zurück. Dies bestätigt zum einen, wie wichtig und sinnvoll es ist, mittels des *Fan-Portfolios* seine Kundentypen zu identifizieren – und es unterstreicht zum anderen wiederum die Trennschärfe unser em-

pirischen Einteilung: Dass sich das *Negative Word of Mouth* so eindeutig den Terroristen zuordnen lässt, belegt erneut, wie valide unsere Kundensegmentierung durch das *Fan-Portfolio* ist.

2.3.3 Warum die Weiterempfehlung durch Fans so wirksam ist

Aber warum ist Weiterempfehlung eigentlich so bedeutsam? Die Kunden sind doch ohnehin kommunikativ schon bestens versorgt. Tausende von Werbeclaims und PR-Botschaften prasseln täglich auf sie ein. Wie soll sich da Mundpropaganda in dieser Reizflut noch durchsetzen? Die Antwort ist ganz einfach: Nicht trotz, sondern gerade wegen dieser Reizüberflutung vermag *Word of Mouth* sich durchzusetzen. Denn diese Reizüberflutung führt zu einer Desorientierung, weil der Kunde zwischen den Anbietern nicht mehr differenzieren kann. Er steht täglich vor einer unglaublichen Zahl an Belohnungsversprechen, alle perfekt aufgemacht und platziert. Und fast alle bieten – wie wir bereits gezeigt haben – ein „Immer Mehr“ an Leistung. In dieser umworbene Situation ist der Kunde überfordert – er benötigt Entscheidungshilfe und Orientierung. Und wer Orientierung und Entscheidungshilfe braucht, sucht nach einem Ratgeber. Jemandem, dessen Urteil er vertrauen kann, und den er für kompetent und glaubwürdig hält. Der offiziellen Werbe- und PR-Kommunikation von Anbietern wird diese Eigenschaften nur selten zugestanden. Und so werden die Ratgeber aus dem persönlichen Umfeld immer wichtiger, weil sie aufgrund ihrer Glaubwürdigkeit Orientierung bieten. Aus dieser Perspektive betrachtet erschließt sich auf einen Blick, warum *Fan-Kunden* die idealen Weiterempfehlen sind:

1. *Fan-Kunden* haben eine hohe Glaubwürdigkeit. Sie nutzen die Produkte, Dienste und Anbieter, die sie empfehlen, selbst – und ihre hohe Identifikation mit dem Anbieter und seinen Produkten ist nicht aufgesetzt, sondern kommt aus dem Innersten (vgl. Abb. 2.15). *Fan-Kunden* sind somit aus Überzeugung werbend unterwegs und nicht etwa, weil sie durch Anreize dazu verleitet werden. Ihr Ratschlag hat also eine hohe Authentizität.
2. *Fan-Kunden* haben eine hohe Expertise. Sie kennen sich zum Teil mit den in Frage stehenden Produkten und Leistungen besser aus als der Anbieter selbst (vgl. Abb. 2.16). Ihr Ratschlag ist somit nicht nur glaubwürdig. Er ist auch kompetent. Und wiegt so gleich doppelt.
3. Fans sind extravertiert. Keine andere Kundengruppe hat eine so große Redebereitschaft wie die Fans. Das jedenfalls legen unsere Daten nahe (vgl. Abb. 2.17). Das bedeutet, dass Fans nicht nur Glaubwürdigkeit und Kompetenz mitbringen, sondern auch die notwendige Mitteilungsbereitschaft.

Das Fazit ist eindeutig: Der Fan bietet mit Glaubwürdigkeit, Kompetenz und Redebereitschaft die perfekte Symbiose an Eigenschaften, die es braucht, um aus Sicht des

Unternehmens ein wertvoller Multiplikator zu sein. Unabhängig von der Person des Weiterempfehlenden gibt es noch einen zentralen Grund, warum *Word of Mouth* so bedeutend ist: Erlebnis- und Erfahrungsberichte von Einzelpersonen, im Marketing oft auch als *Testimonials* bezeichnet, sind eine besonders überzeugende Kommunikationsform – sie haben eine außergewöhnlich hohe persuasive Wirkung. Dies beweisen Befunde aus der Medienwirkungsforschung, die unter dem Titel *Exemplification Research* bekannt wurden.⁵ Sie zeigen, dass *Testimonials* in journalistischen Berichten wie zum Beispiel Statements von Alltagspersonen in Straßenumfragen eine starke Wirkung auf das Publikum haben. Und dies, obwohl die Aussagen nahezu keinen Erkenntniswert mitbringen – sie sind weder repräsentativ noch haben sie eine Allgemeingültigkeit.⁶

Dennoch – und das ist der verblüffende Forschungsbefund – haben diese Statements auf das Publikum einen unangemessen großen Einfluss: Die meisten Rezipienten neigen nämlich dazu, nur aufgrund einiger weniger solcher Aussagen ihre Sichtweisen zu ändern. Sie glauben, dass die wenigen gehörten Statements die Mehrheitssichtweise darstellen. Und sie glauben dies selbst dann noch, wenn ihnen gleichzeitig repräsentative Umfragestatistiken vorgelegt werden, die das Gegenteil besagen.⁷ Offensichtlich verlassen sich viele Menschen in ihrer Urteilsbildung lieber auf ein paar Zeugenaussagen, die sie mit eigenen Ohren hören, als auf Daten aus einer validen und repräsentativen Statistik. Und weil sie die gehörte Sichtweise nun für die Mehrheitssichtweise halten und Mehrheiten ja immer etwas Überzeugendes haben, halten sie diese Sichtweise plötzlich auch selbst für überzeugender.

Dieser Effekt ist in der Wirkungsforschung durch mittlerweile mehr als 50 experimentelle Studien nachgewiesen. Das Spannende an dieser Forschung ist: Über viele Studien hinweg ließ sich die Ursache dieses Effekts aufspüren. Die *Testimonials* wirken nicht etwa, weil sie besonders lebhaft sind oder weil die Personen, die sie von sich geben, besonders glaubwürdig, überzeugend oder sympathisch sind. Die Antwort ist viel banaler: Sie wirken, weil es sich um Einzelfälle handelt. Denn für das Schlussfolgern aus solchen Einzelfallinformationen – also für das induktive Schließen – ist unser Gehirn evolutionär geradezu geschaffen. Das gesamte menschliche Lernen baut im Grunde darauf auf.⁸

Ein Kind, das versehentlich die Hand auf die Herdplatte legt und sich verbrennt, wird nie wieder die Hand auf irgendeine Herdplatte legen – gleichgültig ob Gasherd, Induktions- oder Ceranfeld. Es hat aus diesem Einzelereignis gelernt und sofort eine allgemeine Folgerung gezogen: „Vorsicht! Diese Dinger sind oben immer heiß!“ Diese mentale Strategie der Verallgemeinerung, auch wenn sie logisch nicht immer zutreffend sein mag, sichert uns das Überleben und ist somit ein evolutionärer Vorteil. Gerade weil das menschliche Gehirn in der Lage ist, aus wenigen Beobachtungen allgemeine Schlüsse abzuleiten, hat sich der Mensch als Spezies evolutionär durchsetzen können. Daher ist

⁵ Vgl. Für einen Überblick: Daschmann (2008, S. 1632–1636).

⁶ Vgl. Daschmann (2007a, S. 233–252).

⁷ Vgl. Daschmann (2004, S. 88–114).

⁸ Vgl. Daschmann (2001).

unser Denken so empfänglich für Einzelfallinformationen – man bezeichnet dies auch als *episodische Affinität* der Urteilsbildung. Intuitiv folgen wir im Alltag alle dieser Urteilsstrategie. Stellen Sie sich beispielweise vor, sie kämen als Reisender nach Hannover. Ihr Navigationssystem ist ausgefallen und Sie fragen an der ersten Kreuzung nach dem Weg. Ein Passant hilft Ihnen, und er ist dabei auffallend freundlich. Als sie zwei Kreuzungen weiter wieder nach dem Weg fragen, kommt ihnen wieder ein freundlicher Mensch zu Hilfe. Und sollte dies bei ihrem dritten Stopp nochmals so verlaufen, ist die Sache für Sie klar: Sie werden zu Hause davon schwärmen, was für eine freundliche Stadt Hannover ist. Im Grunde wissen Sie zwar nichts über Hannover und seine Bewohner. Sie haben zufällig mit drei Passanten gesprochen, mehr nicht. Aber sie sind von diesen Einzelfällen überzeugt – und summieren sie auf zu einem Gesamturteil. Und wenn Ihnen nun einer mit einer Statistik über vermeintlich unfreundliche Hannoveraner⁹ käme, würden Sie das unwirsch zurückweisen – obwohl diese vermutlich viel aussagekräftiger wäre als Ihre drei Zufallsbegegnungen.

Einzelstatements von Alltagspersonen – so also das Fazit dieser Forschungsrichtung – haben einen hohen persuasiven Einfluss auf unsere Urteilbildung, weil sie für uns ein evolutionär besonders geeignetes Material zum Lernen und Schlussfolgern darstellen. Der Zusammenhang mit dem Thema Weiterempfehlung liegt auf der Hand: Wenn einzelne *Testimonials* so persuasiv sind, erklärt dies auch, warum Weiterempfehlungen – von Freunden wie von Unbekannten – eine so große Wirkung entfalten können. Und diese entfaltet sich, wie das nächste Kapitel zeigt, heutzutage in besonderem Maße über das Internet.

2.3.4 Fan-Kommunikation in den *Social Media*

Durch die *Web 2.0*-Anwendungen des Internets – und insbesondere die *Social-Media*-Plattformen – haben die beschriebenen *Testimonials* eine gravierende Aufwertung erfahren. Sie beruht auf folgenden bemerkenswerten Veränderungen:¹⁰

1. Durch *Social-Media*-Plattformen hat nun jeder Kunde die Möglichkeit, positive oder negative *Testimonials* abzugeben.
2. Durch *Social-Media*-Plattformen hat nun jeder Kunde die Möglichkeit, solche *Testimonials* nach Bedarf abzurufen – auch von Personen, die er oder sie nicht persönlich kennt.
3. Durch *Social-Media*-Plattformen hat jedes *Testimonial* somit potenziell eine massenmediale Reichweite.
4. Durch *Social-Media*-Plattformen bleiben *Testimonials* – positiv wie negativ – dauerhaft sichtbar und werden so Teil der Außenwahrnehmung eines Anbieters.

⁹ Bevor Beschwerden aus Niedersachsen kommen: Das Beispiel ist fiktiv. Uns ist keine solche Statistik bekannt.

¹⁰ Himmelreich (2014, S. 7–19).

5. Durch *Social-Media*-Plattformen kann man *Testimonials* anderer bestätigen, unterstützen oder ablehnen – durch das Betätigen von „Like“-Buttons.
6. Durch *Social-Media*-Plattformen werden nicht nur *Testimonials* präsentiert – damit einher geht auch meist ein quantitativer Überblick, wie viele der anderen Nutzer etwas mögen oder nicht mögen oder gar „ liken“ – eine Angabe von Quantitäten über die Kunden und Nutzer selbst, die es in den tradierten Massenmedien so nie gab.

Gerade diese letzten beiden Punkte haben allerdings in vielen Kommunikationsabteilungen zu einem neuen Phänomen geführt: Man begann, die „Likes“ zu zählen. Weniger, weil man wirklich wusste, was sie bedeuten. Sondern vor allem, weil man nun endlich eine Kennzahl hatte, die man als Kommunikationsverantwortlicher dem CEO präsentieren konnte. Und so entwickelten sich die „Likes“ – vor allem der *Facebook*-Daumen – zur heimlichen Währung des *Social-Media*-Erfolgs. Und daran knüpfte sich dann ein zentrales Missverständnis: Weil man unternehmensintern die Anzahl der „Likes“ für aussagekräftig hielt, glaubte man intuitiv, der Webnutzer betrachte das ähnlich, und Besucher der eigenen Seiten seien von hohen „Like“-Zahlen zu beeindrucken. Neuere Experimente aus der Kommunikationswissenschaft beweisen, dass diese Annahme falsch ist: Den Besuchern von Webseiten oder *Facebook*-Profilen ist die Zahl der „Likes“ völlig gleichgültig. Sie nehmen sie wahr, aber sie werden hiervon nicht beeindruckt. Was hingegen entscheidend auf die Beurteilung des Unternehmens zurückschlägt, ist der Tenor der *Testimonials*, die auf der Seite sichtbar sind. Ein Unternehmen kann Zigtausende „Likes“ auf seiner Seite haben – wenn sich auf der gleichen Plattform zur selben Zeit nur drei bis vier prominent sichtbare negative Nutzerkommentare finden, wird die Wahrnehmung des Unternehmens bereits beschädigt.¹¹ Sie erinnern sich: Einzelmeinungen beeindrucken – Statistiken versickern. Das ist die *episodische Affinität* der Urteilsbildung.

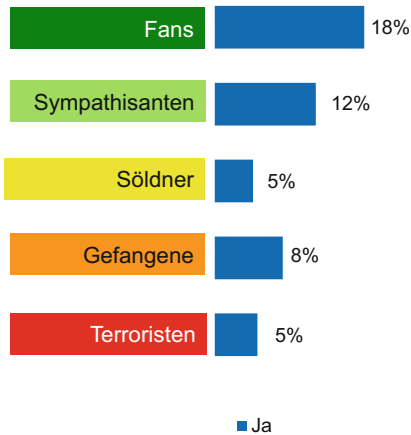
Apropos *Facebook*-Daumen: Auch wenn der *Facebook*-„Like“ umgangssprachlich oft als „Fan-Daumen“ bezeichnet wird – mit der von uns entwickelten Konzeption des Fans hat dies nichts gemein. Das Anklicken des „Fan-Daumens“ kann mit vielerlei Nutzermotiven oder Kundenverhalten erklärt werden – auch mit Söldnertum. Keinesfalls aber lassen sich Fans in unserem Sinne über solche *Social-Media*-„Likes“ identifizieren. Denn diese drücken nicht nachhaltige Bindung aus, sondern lediglich spontane Stimmung.

Zurück zu den Veränderungen durch das *Web 2.0*: Diese haben eine erhebliche Aufwertung der *Testimonials* zur Folge – denn jede Äußerung eines Kunden hat nun potenzielle Massenreichweite. Und genau daraus speisen sich die Ängste vieler deutscher Unternehmen vor dem *Web 2.0*: Es ist die Furcht vor dem *Shitstorm*.¹² Wir werden von Unternehmen immer wieder darauf angesprochen – nichts scheint deutsche Unternehmen in der Außendarstellung mehr zu beschäftigen als die Angst vor der Protestlawine in den *Social Media* (dass der Begriff *Shitstorm* im Amerikanischen nicht gebräuchlich ist, zeigt übrigens, wie „typisch deutsch“ diese Angst ist). Und auf den ersten Blick scheint das auch

¹¹ Vgl. Daschmann (2012).

¹² Vgl. Himmelreich (2014, S. 21).

Frage: „Waren Sie schon einmal auf der Facebook-Seite dieses Anbieters?“



Basis: 14.144 Kundeninterviews
Quelle: foruml-Grundlagenforschung Fanfocus Deutschland 2013/2014 aggregiert

Abb. 2.21 Die Fans besuchen die *Facebook*-Seite

plausibel, hatten wir doch eben noch gezeigt, dass insbesondere Terroristen-Kunden gerne negative Botschaften verbreiten. Doch tatsächlich ist diese Angst völlig unbegründet.

Denn wie Abb. 2.21 belegt, sind es nicht die Terroristen, die die Kommunikationsplattformen eines Anbieters aufsuchen, um dort einen *Shitstorm* auszulösen. Die wahren Besucher zum Beispiel der *Facebook*-Seite eines Unternehmens sind: die Fans. Sie besuchen solche Seiten wesentlich häufiger als alle anderen Kundengruppen. Und das überrascht auch nicht. Denn Fans brauchen eine Plattform, um ihr Fan-Sein auszuleben. Und was bietet sich hierfür besser an als die Website eines Unternehmens, die *Facebook*-Seite eines Anbieters oder ein thematisch einschlägiges Forum? Wir können also festhalten: Fans sind nicht nur potenziell die besten Weiterempfeher – sie tummeln sich auch auf genau den kommunikativen Plattformen, auf denen diese Weiterempfehlungen hervorragend verbreitet werden können. Bedenkt man nun, welche missionarischen und gleichzeitig begeisternden Eigenschaften die Fans mit sich bringen, wird deutlich, welche unglaublichen Chancen in der Fan-Kommunikation via *Social Media* liegen.

Die erste Chance besteht im Zusammenführen der Fans mit anderen Kundengruppen. Unternehmen können die Fans für sich sprechen lassen – und diese Kommunikation für ihre Zwecke nutzen. Wer *Fan-Kunden* mit anderen Kundengruppen zusammenbringt und dabei den freien Austausch zulässt, der hat nichts zu befürchten – die Fans werden von sich aus die Fahne des Unternehmens hoch halten. Dieses Konzept ist übrigens keine neue Erfindung, sondern ein alter Hut. Eine US-amerikanische Firma machte es zu ihrer alleinigen Vertriebsform: Gemeint ist das Unternehmen *Tupperware* mit seinen *Tupperpartys*.

Fan-Kunden, Anbieter und Neukunden kommen in einem gemeinsamen kommunikativen Zirkel zusammen – mit durchschlagendem Vertriebs Erfolg. Zahlreiche Softwareanbieter tun heutzutage im Netz im Grunde nichts anderes: Sie richten Foren ein, in denen *Fan-Kunden* mit Glaubwürdigkeit und Expertise Neulinge und Anfänger betreuen – und diese gleich an die Fan-Gemeinschaft heranführen.

Die zweite Chance besteht in authentischen positiven Botschaften, die die Fans in die Waagschale werfen können. Wer motivierte Fans hat, bei dem ist die Angst vor dem *Shitstorm* fehl am Platz – dessen Fans sorgen für den *Candystorm*. Fans können, wenn irgendwo in den *Social Media* Ungemach droht, ins Netz gehen und dort eine positive Gegenströmung aufbauen – und dies viel authentischer, als das irgendeine Kommunikationsabteilung eines Unternehmens jemals könnte. Entscheidend hierfür ist, dass man mit seinen Fans richtig umgeht und sie dementsprechend unterstützt und motiviert, ihr *Fandom* auf den *Social-Media*-Plattformen gewinnbringend auszuleben. Einige Unternehmen betreiben dies schon sehr erfolgreich.

Wie erfolgreich sind Unternehmen darin, ihre Fans in den *Social Media* zu mobilisieren? Wie Abb. 2.21 zeigt, ist der Anteil der Fans, der in den *Social Media* aktiv ist, per Befragung ermittelbar – und kann daher genauso wie andere Messwerte im Benchmark zur Branche oder zu einzelnen Konkurrenten abgebildet werden. Woraus sich dann ermes sen lässt, wie aktiv die Konkurrenz die Fan-Mobilisierung in die *Social-Media*-Plattformen hinein betreibt. Wer solche Erhebungen regelmäßig durchführt, kann Veränderungen im Verhalten seiner Multiplikatoren vor der Konkurrenz erkennen und die netzöffentliche Debatte, die sich mit einer Verzögerung von ein bis zwei Wochen später in Fernsehen und Zeitung niederschlägt, für sich entscheiden – und muss vor dem *Shitstorm* keine Bedenken mehr haben.

Spinnt man die Bedeutsamkeit der Fans für die *Social-Media*-Kommunikation weiter, eröffnen sich zahlreiche Zukunftsperspektiven mit unglaublichem Potenzial. Zum einen lassen sich durch entsprechend konzipiertes Webmonitoring und Inhaltsanalysen von *Social-Media*-Content der Anteil der Fan-Posts im Netz feststellen und zur eigenen *Fan-Quote* in Beziehung setzen. So lässt sich mit einfachen Mitteln identifizieren, wo es in Sachen Motivation der Fans für die Webkommunikation nachzusteuern gilt. Zum anderen ließen sich die Inhalte identifizieren, die Fans besonders interessieren, und an das eigene Webangebot binden. Durch geschicktes *Content-Marketing* ließe sich dann die Motivation der Fans erhöhen, auf den Webplattformen präsenter zu werden. Und schließlich ließe sich mit entsprechenden Analysetools aus den Posts der Nutzer selbst analysieren, ob es sich hier um einen Fan oder Söldner, einen Gefangenen oder Terroristen handelt – die dann auch wieder zielgruppenspezifisch angesprochen werden könnten. All dies zeigt deutlich: Das *Fan-Portfolio* ist ein Instrument mit großem Zukunftspotenzial – weil es wie kein anderes Instrument hilft, die Kunden zu identifizieren, die unter den neuen medialen Bedingungen des Web 2.0 entscheidende kommunikative Verbreitungs- und Erfolgsgaranten sind – eben nicht nur durch Weiterempfehlung, sondern auch aufgrund ihrer Authentizität und Glaubwürdigkeit.

Die Ausführungen zeigen, welch erhebliches Potenzial im mittelbaren Kundenwert des Fans als Botschafter steckt – und dass gerade durch *Social Media* eine rasante Verschiebung vom unmittelbaren hin zum mittelbaren Kundenwert stattfindet. Dies führt uns zu einer zentralen Erkenntnis: Konventionelle Kundenwert- oder Kundenklassifikationsmodelle, die regelmäßig nur die direkten monetären Erträge berücksichtigen, greifen nicht nur zu kurz, sie führen sogar häufig in die Irre. Denn sie stufen weniger kaufkräftige *Fan-Kunden* aufgrund der eingeschränkten monetären Betrachtungsperspektive automatisch als unattraktiv ein. In der Folge werden diese *Fan-Kunden* häufig zu Unrecht vernachlässigt oder sogar spürbar diskriminiert – zum Schaden des Unternehmens. Denn stellen Sie sich nur einmal vor, wie groß der Beitrag eines weniger kaufkräftigen *Fan-Kunden* und damit sein Kundenwert wirklich sind, wenn aufgrund seiner positiven Aussagen und seiner gezielten Weiterempfehlung drei bis vier neue Kunden pro Jahr für das Unternehmen gewonnen werden, und was wohl passiert, wenn er spürt, dass seine Liebe dauerhaft nicht erwidert wird.

Diese Überlegungen verdeutlichen, warum der Kundenwert nicht auf monetäres Potenzial reduziert werden darf. Denn dies beschränkt den Blick einseitig auf die Perspektive, wie attraktiv ein Kunde aktuell für ein Unternehmen ist. Vergessen wird, dass auch die umgekehrte Perspektive, also die Attraktivität des Anbieters für den Kunden (die sich in seiner emotionalen Bindung ausdrückt), entscheidende Konsequenzen für den wahren Kundenwert hat. Bei unseren Überlegungen zur Implementierung des *Fan-Prinzips* im Unternehmen werden wir diesen Gedanken aufgreifen und ausführlich die Funktionsweise ganzheitlicher Kundenwertmodelle erläutern, die beide Perspektiven miteinander verbinden (vgl. Kap. 4).

2.4 Zusammenfassung: Vom *Fan-Portfolio* zum *Fan-Prinzip*

Mit dem *Fan-Portfolio* haben wir in diesem Teil unseres Buches ein Instrument vorgestellt, mit dem man Kunden entsprechend ihrer Beziehungsqualität segmentieren kann, und wir haben charakteristische Merkmale der Kundengruppen im *Fan-Portfolio* beschrieben.

Wir haben darüber hinaus den Beweis erbracht, dass sich die entstehenden Kundensegmente im *Fan-Portfolio* nicht nur hinsichtlich ihrer Beziehungsqualität unterscheiden, sondern auch in ihrem Kundenwert. Während die Steigerung der Zufriedenheit praktisch keinen Effekt auf den Kundenwert hat, explodiert er geradezu, wenn es gelingt, die emotionale Bindung zu erhöhen.

Damit öffnet das *Fan-Portfolio* den Blick auf die Notwendigkeit eines fundamentalen Konzeptwandels im Beziehungsmanagement: Das seit Jahrzehnten propagierte „Mehr ist Mehr“-Mantra des Zufriedenheitsmanagements, das alleine eine Horizontalbewegung in unserem *Fan-Portfolio* von links nach rechts bewirkt, ist aus zwei Gründen nicht zielführend: Zum einen sind in vielen Unternehmen bereits 70 bis 80 Prozent der Kunden zufrieden, sodass sich weitere kostspielige Investitionen in noch mehr Leistung nicht rentieren. Zum anderen verdeutlichen unsere Ausführungen, dass die Verschiebung der Kunden im

Fan-Portfolio von links nach rechts zwar zu mehr Zufriedenheit führt, aber nicht zu mehr Kundenwert. Wer Beziehungsmanagement mit dem Ziel betreibt, wirtschaftlich erfolgreicher zu werden, sollte umdenken: Es geht im Kern nicht darum, unzufriedene Kunden zufriedenzustellen, sondern aus zufriedenen Kunden solche mit hohem Kundenwert zu machen. Gesucht ist also ein Managementsteuerungsmodell, das Ansätze zur Horizontalverschiebung der Kundengruppen in unserem *Fan-Portfolio* von links nach rechts um belastbare Konzepte zur Vertikalverschiebung von unten nach oben ergänzt.

Und damit wären wir beim Kern des *Fan-Prinzips*. Es erklärt nicht nur, wie man Beziehungsqualität valide misst und wie man Kunden entsprechend ihrer Beziehungsqualität segmentiert, sondern es zeigt auch auf, wie man Söldner und Sympathisanten zu Fans macht, hierdurch den Kundenwert erhöht und so Unternehmen erfolgreicher macht.

Literatur

- Daschmann, G. 2001. *Der Einfluss von Fallbeispielen auf Leserurteile. Experimentelle Untersuchungen zur Medienwirkung*. Konstanz: UVK Medien.
- Daschmann, G. 2004. Labordaten versus Felddaten – Theoretische Überlegungen und ein empirisches Beispiel zu den Implikationen der Verwendung studentischer Versuchsgruppen in Laborexperimenten. In *Einführung, Problematisierungen und Aspekte der Methodenlogik aus Kommunikationswissenschaftlicher Perspektive* Forschungslogik und -design in der Kommunikationswissenschaft, Bd. 1, Hrsg. W. Wirth, E. Lauf, A. Fahr, 88–114. Köln: von Halem.
- Daschmann, G. 2007a. Beispielhafte Willkür? Was Journalisten über den Umgang mit Beispielen denken. In *Journalistik und Kommunikationsforschung. Festschrift für Beate Schneider*, Hrsg. W. Möhring, W.J. Schütz, D. Stürzebecher, 233–252. Berlin: Vistas.
- Daschmann, G. 2008. Effects of Exemplification and Exemplars. In *The International Encyclopedia of Communication*, Hrsg. W. Donsbach, 1632–1636. Oxford/UK/Malden: Wiley-Blackwell.
- Daschmann, G. 2012. *Vergesst die Likes – oder: Was bei Social Media Auftritten wirklich wichtig ist*. Vortrag auf der Tagung der DVA in Hamburg am 20. November 2012.
- Himmelreich, S. 2014. Kommunikationsmanagement im Social Web – Chancen und Risiken digitaler Teilöffentlichkeiten für die Unternehmenskommunikation. In *Kommunikationsmanagement und Markenstrategien im Social Web*, Hrsg. H. Schmidt, J. Schmidt, 7–19. Berlin: Eimo.
- Thomas, W.I., und D.S. Thomas. 1928. *The Child in America. Behavior Problems and Programs*. New York: Knopf.



<http://www.springer.com/978-3-658-12202-7>

Das Fan-Prinzip

Mit emotionaler Kundenbindung Unternehmen
erfolgreich steuern

Becker, R.; Daschmann, G.

2016, XV, 223 S. 78 Abb. Book + eBook., Hardcover

ISBN: 978-3-658-12202-7