

# Warum die Fan-Quote in die täglichen Börsennachrichten gehört

Als vor gut zwei Jahren „Das Fan-Prinzip“ als Buch erschien, löste dies in vielen Unternehmen nachhaltige Veränderungen im Management der Kundenbeziehungen aus. Was genau hinter dem Fan-Prinzip steckt, erklären die Autoren Roman Becker und Gregor Daschmann.



**Roman Becker** ist Gründer und Geschäftsführer des Marktforschungs- und Beratungsunternehmens *forum!* sowie Pionier im Bereich der Analyse und Optimierung von emotionaler Kundenbindung. Er ist Fan von Mainz 05 und dem Musical „Elisabeth“.



**Gregor Daschmann** ist Universitätsprofessor für Kommunikationswissenschaft am Institut für Publizistik der Johannes Gutenberg-Universität Mainz sowie Dekan des Fachbereichs Sozialwissenschaften, Medien und Sport. Er ist wissenschaftlicher Beirat von *forum!* und von Deutschlands Kundenchampions. Er ist Fan von Mainz 05 und der Band „Tom Petty & The Heartbreakers“.



Loyalität, Treue, Begeisterung: Gutes Kundenbeziehungsmanagement hat einiges gemeinsam mit Fans beim Sport. Sie geben alles für ihren Verein.

FOTO NAFTIZIN/ISTOCK/THINKSTOCK

Herr Becker, Herr Daschmann, was ist das Fan-Prinzip?

**Becker:** Das Fan-Prinzip ist ein Management-Tool, das Unternehmen erfolgreicher macht. Die zentrale Idee ist, sämtliche Prozesse auf die emotionale Bindung des Kunden auszurichten. Hierdurch verbessert ein Unternehmen nicht nur seine Kundenbeziehungen – es spart auch gleichzeitig Aufwand und Geld, weil es besser versteht, auf welche Maßnahmen man verzichten kann.

Trifft das Klischee von der Servicewüste Deutschland also noch immer zu?

**Daschmann:** Ganz und gar nicht. Viele deutsche Unternehmen leisten beim Thema Kundenbeziehungen Hervorragendes. Man richtet sich auf den Kunden aus, man misst die Kundenzufriedenheit und investiert hierfür auch viel. Und diese enormen Anstrengungen scheinen sich auf den ersten Blick ja auch bezahlt zu machen. Die Zufriedenheitswerte der Kunden sind unglaublich hoch.

Aber dennoch behaupten Sie, dass im Kundenbeziehungsmanagement vieler deutscher Unternehmen etwas schief läuft. Wie passt das zusammen?

**Daschmann:** Ganz einfach. Weil ein Management, das sich nur an der Kundenzufriedenheit ausrichtet, die falschen Leitplanken setzt. Viele Jahre wurde das nicht hinterfragt. Man glaubte, dass zufriedene Kunden mit der Zeit auch loyale und treue Kunden werden. Und die einschlägige Managementliteratur hat dies ja auch gebetsmühlenartig wiederholt. Doch in den vergangenen zehn Jahren machten immer mehr Unternehmen die Erfahrung, dass auch hochzufriedene Kunden plötzlich zur Konkurrenz abwanderten. Und aufgrund dieser Beobachtung stellten wir uns die Fra-

ge: Ist Zufriedenheit wirklich die richtige Kenngröße? Machen zufriedene Kunden Unternehmen wirklich erfolgreicher?

Und diese Frage sind Sie dann nachgegangen?

**Becker:** Ja, das war sozusagen der Auslöser unserer Überlegungen. Wir haben uns den Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Ertrag genauer angeschaut und fanden in der Tat Irritierendes. Zum Beispiel bei einem Handelsunternehmen, das massiv in Kundenzufriedenheit investierte. Der Anbieter hatte in einigen Filialen seine Leistungen vor Ort ausgebaut: mehr Parkplätze, breitere Gänge, mehr besetzte Kassen usw. Doch dann kam die Ernüchterung: Die so aufgepeppten Filialen machten nicht mehr Umsatz als Filialen, die nicht mehr so intensiv kostenintensiv gewesen waren, sank dort sogar die Rendite.

Das heißt, obwohl die Kunden dieser Filialen nun zufriedener waren, waren diese Filialen nun weniger rentabel?

**Becker:** Genau. Denn die Kunden waren zwar zufriedener, aber nicht loyaler geworden. Sie kauften nicht häufiger und nicht mehr ein als zuvor.

Wie kann das sein? Wieso werden zufriedene Kunden nicht auch treue Kunden?

**Daschmann:** Um das zu verstehen, muss man sich die Frage stellen, was Zufriedenheit ist? Worauf beruht sie? Zufriedenheit ist eine Reaktion auf Leistung. Je mehr ein Anbieter seine Leistungen steigert, beziehungsweise je mehr der Kunde dies so wahrnimmt, umso zufriedener ist der Kunde. Nimmt man diesen Zusammenhang als gegeben an, erscheint es also zunächst folgerichtig, in Leistung zu investieren. Aller-

dings sind hiermit drei zentrale Probleme verbunden. Erstens: Leistungssteigerungen, und dazu gehört ja auch der Preis, sind extrem teuer. Zweitens: Die auf Leistung basierende Zufriedenheit der deutschen Kunden ist schon sehr hoch, ja sogar fast am Anschlag. Drittens: Es ist oft kaum möglich, sich durch Leistung vom Wettbewerb zu differenzieren.

**Becker:** Gerade dieser dritte Punkt ist so wichtig. Machen wir uns nichts vor: In vielen Branchen machen miteinander konkurrierende Anbieter einen guten Job und bieten gute Leistungen. Die Folge ist: Die Leistungsversprechen sind für den Kunden nicht mehr unterscheidbar. Die Produkte gleichen einander wie ein Ei dem anderen.

Heißt das, Unternehmen investieren in Kundenzufriedenheit viel Geld, erreichen aber keine höhere Kundenbindung?

**Daschmann:** Das trifft den Nagel auf den Kopf. Zufriedenheit ist als Steuerungsgröße ungeeignet, wenn man Kundenloyalität erreichen will. Und immer mehr in die Steigerung von Zufriedenheit zu investieren führt langfristig in die Irre. Dieses „Mehr ist mehr“-Mantra kostet im Grunde nur Geld.

**Becker:** Wir haben uns dann die Frage gestellt, wie man Kundenbindung erreichen kann, wenn nicht über Leistung? Wie müsste eine Beziehung aussehen, die hoch loyal ist und nicht leistungsabhängig? Gibt es solche Beziehungen überhaupt?

Das hört sich stark nach einer guten Ehe an. Gibt es sie auch außerhalb des Privatens?

**Becker:** Ja, es gibt sie. Als wir wieder einmal im Stadion von Mainz 05 waren, lief uns ein Mainz-Fan mit 05-Tattoo über den Weg. Sofort waren uns zwei Dinge klar: Zum einen ist das ein Bekenntnis für die Ewigkeit. Dieser Mensch würde niemals ein Anhänger der Frankfurter Eintracht werden. Zum anderen gründet sich diese Beziehung nicht auf Leistung. Der Mann würde vielmehr auch noch nach einem Abstieg in die dritte Liga zu den 05ern gehen. Offensichtlich gibt es also diese Beziehung, die wir gesucht hatten, die eine hohe Bindung und geringe Leistungsabhängigkeit vereint: die Fanbeziehung.

**Daschmann:** Wir mussten uns Fans und ihre Beziehungen näher anschauen. Was macht die Beziehungsqualität einer solchen Fanbeziehung aus? Was lässt sich auf Kundenbeziehungen übertragen? Also haben wir uns umfassend mit klassischen Fan-Beziehungen auseinandergesetzt, wie wir sie im Sport oder in der Popmusik finden, und haben den Forschungsstand aufgearbeitet.

Mit welchem Ergebnis? Wie ticken Fans?  
**Daschmann:** Über alle Studien hinweg konnten wir sechs typische Eigenschaften herausarbeiten, die die meisten Fans aufweisen. Erstens: Fan-Beziehungen sind auf Dauerhaftigkeit angelegt. Fans bleiben Fans – selbst wenn die Mannschaft in die dritte Liga abstiegt. Zweitens: Fan-Beziehungen basieren auf Vertrauen. Vertrauen in den Star, in die Mannschaft, in die sie umgebenden Akteure. Denken Sie nur an den Fall Uli Hoeneß – er wurde vom Gericht verurteilt, aber nicht von den Fans, da er zwar gegen die deutschen Ge-

setze, nicht aber gegen die Werte von Bayern München verstoßen hatte. Drittens: Fan-Beziehungen haben einen Alleinstellungsanspruch. Sie können nicht gleichzeitig Fan von Schalke und Dortmund sein. Viertens: Fans zeigen ein übergroßes Engagement, das wir als Commitment bezeichnen. Sie identifizieren sich nicht nur mit dem Star und konsumieren seine Angebote – sie wollen vielmehr ihr Fan-Tum aktiv ausleben. Fan-Clubs, Vereine, Zusammenkünfte oder das Weiterdenken von Inszenierungen – die Intelligenz des Fan-Schwarms ist grenzenlos. Fünftens: Fans sind hervorragende Konsumenten. Sie sind bereit, für ihre Leidenschaft hohe Summen zu investieren. Und schließlich sechstens: Fans sind perfekte Botschafter. Fans schmücken sich mit Insignien ihrer Leidenschaft – T-Shirts, Logos, Tattoos – und empfehlen ihren Star weiter. In Social Media ergreifen sie Partei und verteidigen ihren Star. Fans sind der perfekte Multiplikator.

Gibt es diese Eigenschaften auch bei Kunden und Unternehmen?

**Becker:** Um eben dies zu prüfen, haben wir ein Messinstrument entwickelt, das diese sechs genannten Eigenschaften von Fan-Beziehungen auf Kundenbeziehungen überträgt. Dieses Instrument bezeichnen wir folgerichtig als Fan-Indikator – eine einfache und praktikable Fragebatterie, die regelmäßig und wiederholt in Kundenbefragungen einsetzbar ist. So haben wir emotionale Bindung – denn Fan-Beziehungen sind ja nichts anderes als emotionale Bindung – in Kundenbeziehungen messbar gemacht, ohne ein kompliziertes Instrument zur Messung von Emotionen entwickeln zu müssen.

Und erklärt dieser Fan-Indikator tatsächlich Kundenverhalten besser als die klassische Kundenzufriedenheit?

**Daschmann:** Ja. Der überlegene Erklärungswert wird besonders gut sichtbar, wenn man sich das Herzstück unseres Ansatzes anschaut, das sogenannte Fan-Portfolio (siehe Fan-Portfolio auf Seite 71). Dort stellen wir die emotionale Bindung der Kundenzufriedenheit gegenüber. Und man erkennt, dass sich die Masse der zufriedenen Kunden in drei Gruppen mit unterschiedlicher emotionaler Bindung aufteilen lässt: Söldner, Sympathisanten und Fans. Eine Unterscheidung, die Sie nicht sehen könnten, wenn Sie nur Zufriedenheit messen würden.

**Becker:** Unser Fan-Portfolio gibt dem gesamten Kundenbeziehungsmanagement eine neue Richtung. Es verdeutlicht, dass es nicht primär darauf ankommt, aus unzufriedenen Kunden zufriedene zu machen. Wir haben ja bereits gesehen, dass die meisten Unternehmen dieses Ziel bereits erreicht haben. Vielmehr kommt es darauf an, aus hochzufriedenen Söldnern und Sympathisanten Fans zu machen. Hat man hier eine schlechte Transferrate, hilft alles Zufriedenheitsmanagement nicht weiter.

Wie werden aber nun aus Kunden Fans?  
**Daschmann:** Hierfür ist es hilfreich, sich nochmals die Gesetzmäßigkeiten einer echten Fan-Beziehung anzuschauen. Die Grundlage einer jeden Fan-Beziehung ist eine vom

Fan intuitiv verspürte Stimmigkeit zwischen ihm selbst und dem Angebot des Stars. Die identifizierenden Inhalte müssen exakt die zentralen Bedürfnisse widerspiegeln.

Aber wie entsteht nun aus Identifikation Fan-Tum?

**Daschmann:** Ein letzter Blick auf die soziologische Fan-Forschung zeigt, dass der Fan die Wiederholung will. Er will das, was ihm zum Fan machte, immer und immer wieder erleben. So musste Pierre Bricie immer den Winnetou spielen, und Udo Jürgens war für Jahrzehnte dazu verdammt, jede Zugabe im Bademeister zu absolvieren.

**Becker:** Während andere behaupten, Kunden müssten immer wieder neu erregt werden, sie brauchen „moments of surprise“, und würden ständig das Neue suchen, sagen wir genau das Gegenteil: Fans wollen nicht die Abwechslung zu sich wollen „more of the same“. Sie wollen, ja sie brauchen Rituale.

Also ganz einfach liebgezwonnene Gewohnheiten?

**Daschmann:** Das ist der entscheidende Punkt. Wir haben es hier mit einer anthropologischen Konstante zu tun: Menschen werden Fans, weil sie so ihr Grundbedürfnis nach Identifikation, nach Kontakt zu Gleichgesinnten, nach emotionaler Heimat befriedigen – und damit nach Stabilität und Sicherheit.

**Becker:** Und Unternehmen können sich dieses zunutze machen, indem sie konsequent nach dem Fan-Prinzip vorgehen. Indem sie das zentrale Versprechen, das den Kunden zum Fan machte, immer und immer wieder einlösen. Es kommt darauf an, durch fokussierte Leistungsbringung und Kommunikation die Identifikation und gefühlte Einzigartigkeit für den Fan immer wieder erlebbar zu machen. Wir nennen das Fokussierung und Orchestrirung.

Und wie schafft das ein Unternehmen?

**Daschmann:** Fans wollen die Wiederholung – folglich machen Kontakte Fans. Unsere Studien zeigen, dass es einen Zusammenhang zwischen der Kontakthäufigkeit einerseits und der Zufriedenheit und Bindung andererseits gibt. Häufige Kontakte steigern die Zufriedenheit und Bindung von Kunden – vorausgesetzt natürlich, dass der Kontakt von den Kunden als exzellent erlebt wird. Wir sprechen in der Schulnotenlogik immer davon, dass nur die 1 zählt. Schon bei der 2 sinkt die Fan-Quote unter die von Kunden, die keinen Kontakt hatten.

Was heißt das für Facebook, Twitter und die anderen digitalen Netzwerke?

**Daschmann:** Wir wissen aus unseren Studien, dass es nicht entscheidend ist, ob tatsächlich ein direkter persönlicher oder telefonischer Kontakt zwischen Kunden und Mitarbeitern besteht. Auch für Nutzer digitaler Kanäle kann man eine spürbare Emotionalisierung erreichen. Entscheidend ist aber, dass Kunden die Wahlmöglichkeit haben und nicht in einen bestimmten Kanal gezwungen werden.

**Becker:** Da die digitalen Kanäle in der Regel kostengünstiger sind, können Unternehmen dadurch die für die Fan-Kunden so wichtige hohe Kontaktfrequenz ohne großen Auf-

wand realisieren. Das Fan-Prinzip zeigt somit Wege auf, wie Digitalisierung zur Wertschöpfung genutzt werden kann.

Welche Rolle spielen dabei die Mitarbeiter?

**Daschmann:** Wir haben festgestellt, dass die Mitarbeitermotivation und die Kundenorientierung der Mitarbeiter in Facebook und Co. genauso wichtig sind wie bei persönlichen Kontakten. Besucher von Websites haben ein sehr feines Gespür dafür, ob sich die Mitarbeiter eines Unternehmens bei der Gestaltung und der Pflege digitaler Kanäle am Kunden orientieren. Dies ist den Verantwortlichen im digitalen Kundenservice oft nicht bewusst. Häufig sind Mitarbeiter aus klassischen Serviceeinheiten besser geschult und auch besser geeignet. Hier ist also ein Umdenken notwendig, sowohl in der Ausgestaltung der Stellenprofile als auch in der Entwicklung der Mitarbeiter, die für digitale Kanäle zuständig sind.

Aber ist das nicht alles abhängig vom emotionalen Potential des Produkts?

Das alles funktioniert vielleicht bei iPhones oder Harley-Davidson-Bikes. Aber bei einem Hersteller für Büroklammern doch nicht, oder?

**Becker:** Das ist leider einer der größten Irrtümer, mit dem wir landauf, landab immer wieder zu kämpfen haben. Dass viele Unternehmen meinen, ihr Produkt sei nicht sexy genug, um Fan-Kunden zu haben. Das ist schlicht und einfach Unsinn.

Können Sie das näher erläutern?

**Becker:** Nicht die emotionale Qualität ihres Produkts ist für die Kundenbeziehung entscheidend, sondern ob die Unternehmen in der Lage sind, die zentralen Bedürfnisse ihrer Kunden zu verstehen und an jedem Touchpoint zu erfüllen. Nehmen Sie beispielsweise den Lebensmitteldiscounter Aldi Süd, dessen Fan-Quote auch im branchenübergreifenden Vergleich weit überdurchschnittlich ist. Hier hat man das zentrale Bedürfnis verstanden, das den Einkauf schnell gehen muss, und alles ist im Aldi-Markt auch genau darauf ausgerichtet. Da fehlt beispielsweise die Kassenunde, weil sie schnell einpacken sollten, statt mit der Kassiererin ein Schwätzchen zu halten.

**Daschmann:** Dass eine Fanbeziehung nicht von der emotionalen Qualität des Produkts abhängt, wird auch deutlich, wenn wir auf die Kundenbeziehungen von B2B-Unternehmen schauen – also Unternehmen, deren Kunden andere Unternehmen und nicht Endverbraucher sind. So haben wir bei Unternehmen der Antriebs- oder Bauzulieferbranche höhere Fan-Quoten gemessen als beispielsweise bei den Premium-Automobilherstellern.

Zu guter Letzt: Was wünschen Sie sich für das Fan-Prinzip?

**Becker:** Am liebsten wäre uns, wenn irgendwann von abends vor der Tagesschau in den Börsennachrichten nicht nur die Börsenkurse der Unternehmen, sondern auch ihre Fan-Quoten regelmäßig präsentiert würden.

**Daschmann:** Wir arbeiten daran, denn die Aussagekraft der Fan-Quote im Hinblick auf die zukünftigen Erfolgsaussichten eines Unternehmens ist immens.



**Das Buch zum Fan-Prinzip**

Mit emotionaler Kundenbindung Unternehmen erfolgreich steuern

Ein Muss für alle Wirtschaftsentscheider, die ihr Unternehmen noch erfolgreicher machen wollen.

[www.fan-prinzip.de/buch](http://www.fan-prinzip.de/buch)