

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

1.1 Kundenbeziehungen, die unter die Haut gehen

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

fühls und eines Erlebnisses. Und als Folge dieser Positionierung treten die eigentlichen Produkteigenschaften in den Hintergrund. Nicht die technische Qualität des Motorrads ist für den *Harley*-Fahrer das Thema, sondern das emotionsgeladene Kult-Bike: „Ein *Harley-Davidson*-Motorrad, so lehrt uns die Geschichte seit großväterlicher Zeit, besteht überwiegend aus jenem berühmt-berüchtigten Saurier von Motor, der mit selbstgefälliger Ignoranz jeglichen technischen Fortschritt der Moderne ablehnt – und eine völlig eigenständige Biker-Kultur schuf. Einmalig auch, wie sich Anhänger und Gegner des amerikanischen Kolosses in zwei völlig konträre Lager spalten: Eine Harley liebt man, oder man hasst sie.“⁵

Dass man eine *Harley* auch hassen kann, ist, nebenbei bemerkt, ein spannender Aspekt, der etwas über erfolgreiche Positionierung aussagt. Wir werden noch darauf zurückkommen. Für den Moment reicht es, festzuhalten: Offensichtlich hat *Harley-Davidson* eine ganz besondere Beziehung zu seinen Kunden. Das Wort Zufriedenheit reicht wohl kaum aus, um diese Beziehung zu charakterisieren. Diese Kunden sind vielmehr emotional gebunden. Und zwar so stark, dass sie sich sogar das Unternehmenslogo eintätowieren lassen. Mit anderen Worten: *Harley*-Kunden sind „Fans“. Wieso der Begriff hier angebracht ist und was wir genau darunter verstehen, werden wir noch näher beleuchten.

Festzuhalten ist aber auch – und das Beispiel *Harley-Davidson* veranschaulicht dies eindrucksvoll: Solche „Fans“, also Kunden mit einer hohen emotionalen Bindung, sind für jedes Unternehmen von unschätzbarem Wert. Denn es sind Kunden, die kommen und für immer bleiben. Solche Kunden zu haben, ist eine Sehnsucht, die viele Unternehmen umtreibt. Denn stabile Kundenbeziehungen sind ein Garant in Krisenzeiten, und die Neukundengewinnung ist wesentlich kostspieliger als das Halten von Bestandskunden. Doch die meisten Unternehmen meinen, es sei unmöglich, solche Fan-Beziehungen zu ihren Kunden aufbauen zu können. Sie unterliegen dem Irrtum, eine solche emotionale Bindung von Kunden sei nur bei bestimmten Produkten wie Motorrädern oder Smartphones möglich. Wir werden im weiteren Verlauf dieses Buches zeigen, dass es für Unternehmen jedweder Branche, ob B2B oder B2C⁶, prinzipiell möglich ist, Kundenbeziehungen dieser emotionalen Qualität aufzubauen. Kundenbeziehungen, die unter die Haut gehen.

Warum haben viele Unternehmen solch hochwertige Kundenbeziehungen nicht, wenn sie sie doch so gerne hätten? Warum haben die meisten Unternehmen so wenige Kunden mit einer so hohen emotionalen Bindung? Weil sie in der Ausgestaltung ihrer Kundenbeziehungen auf das falsche Pferd setzen – nämlich nicht auf die emotionale Bindung, sondern vorwiegend oder ausschließlich auf die Kundenzufriedenheit. Und das ist, wie das Folgekapitel zeigt, ein schwerwiegender Fehler.

⁵ Zölter (2010).

⁶ Von B2B („Business-to-Business“) spricht man dann, wenn es sich um eine Geschäftsbeziehung zwischen Unternehmen handelt. Beide, also Anbieter *und* Kunde, sind Unternehmen. B2C („Business-to-Consumer“) meint hingegen die klassische Kundenbeziehung zwischen einem Anbieterunternehmen und dem privaten Verbraucher.

1.2 Vorsicht vor den zufriedenen Kunden

Zugegeben: Auf den ersten Blick mag diese Überschrift durchaus irritierend wirken. Wieso sollte man vor zufriedenen Kunden warnen? Ein zufriedener Kunde hat doch keinen Grund zur Beschwerde und wird – so hofft man zumindest – auch Kunde bleiben. Tatsächlich jedoch ist es gefährlich, sein Unternehmen vorrangig oder gar ausschließlich an der Kundenzufriedenheit auszurichten. Denn zum einen führt Kundenzufriedenheit – entgegen landläufiger Annahmen – in unseren hochentwickelten Märkten eben nicht zu nachhaltiger Kundenbindung. Und zum anderen verschlingt der Versuch, Kundenzufriedenheit zu steigern, immense Unternehmensressourcen, die an anderer Stelle wesentlich gewinnbringender eingesetzt werden könnten. Die folgenden Ausführungen werden dies verdeutlichen.

Zunächst ist es hilfreich, sich zu vergegenwärtigen, was man in der Forschung unter Kundenzufriedenheit versteht. Es gibt zahlreiche Modelle und Ansätze zu ihrer empirischen Messung. Sie alle verstehen Kundenzufriedenheit im Kern als das Ergebnis eines Prozesses, bei dem der Kunde seine Erwartungen an ein Produkt oder einen Service mit der tatsächlich erbrachten Qualität oder Leistung vergleicht. Werden die Erwartungen nicht erfüllt, kommt es zu Unzufriedenheit oder Ärger. Halten sich Erwartung und Leistung die Waage, ist der Kunde zufrieden.⁷ Übertrifft die Leistung die Erwartung, gilt er als hochzufrieden oder begeistert.⁸ Steigende Kundenzufriedenheit, so wird gemeinhin postuliert, führt zu geringerer Preissensibilität des Kunden und zu erhöhter Bereitschaft für Wiederkauf, Weiterempfehlung und Cross-Buying. Am Ende, so die Annahme, steht bei hochzufriedenen Kunden eine höhere Kundenloyalität, also eine Steigerung der Kundenbindung.⁹

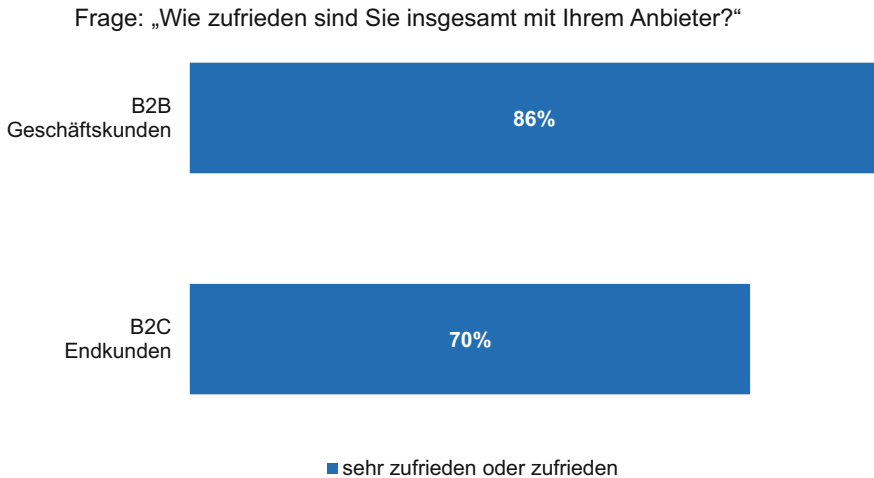
Dass Kundenzufriedenheit unmittelbar Kundenbindung schafft, wurde für viele deutsche Unternehmen zum Mantra ihrer Bemühungen um mehr Kundenorientierung. Denn Kundenbindung war das, was man eigentlich anstrebte – weil dauerhafte Kundenbeziehungen als ein zentraler, wenn nicht sogar der zentrale unternehmerische Erfolgsfaktor gilt. Und da nun Kundenzufriedenheit diese Bindung herstellen sollte, das besagte jedenfalls die einschlägige Management-Literatur, wurde sie unhinterfragt zur zentralen Steuerungsgröße des Kundenbeziehungsmanagements – nicht zuletzt deshalb, weil schärfere Wettbewerbsbedingungen die Neukundengewinnung extrem aufwändig und kostenintensiv gemacht haben. Die Folge: Es wurde in erheblichem Maß in Kundenzufriedenheit investiert. Mit – auf den ersten Blick – großartigem Erfolg. Dies zumindest legen empirische Befunde aus unserer eigenen Grundlagenforschung zur Kundenzufriedenheit in Deutschland nahe. Basis sind die Zufriedenheitswerte der Kunden von mehreren hundert B2B- und B2C-Unternehmen in Deutschland – erhoben in nahezu 30.000 Kundeninterviews.¹⁰

⁷ Vgl. Homburg und Stock (2001, S. 17–50).

⁸ Vgl. Oliver et al. (1997, S. 311–336).

⁹ Vgl. Homburg und Bucorius (2001, S. 51–83).

¹⁰ Zur detaillierteren Darstellung der Stichprobenziehung und der Erhebungsmethode vgl. Abschn. 1.6.



Werte: Top-2-Boxen (Kategorien 1 und 2) auf einer Skala von 1 (sehr zufrieden) bis 5 (sehr unzufrieden)
 Basis: B2B (N = 800), B2C (N = 28.391); zur Erhebungsmethode vgl. die Ausführungen in Kap. 1.6.1
 Quelle: *forum!*-Grundlagenforschung *Excellence Barometer* (B2B); *Fanfocus Deutschland* 2013/2014 (B2C)

Abb. 1.2 Kundenzufriedenheitswerte deutscher Unternehmen

Wie Abb. 1.2 zeigt, sind die Kundenzufriedenheitswerte über alle Branchen hinweg beeindruckend hoch. Ein Beleg dafür, mit welcher großen Anstrengungen deutsche Unternehmen die Steigerung der Kundenzufriedenheit in den letzten Jahren und Jahrzehnten vorangetrieben haben.

Und doch führte dieser Weg in die Irre – er verfehlte sein Ziel und kostet Geld. Denn zum einen entsprang das Zufriedenheitsengagement der Unternehmen nicht primär der Sehnsucht nach *zufriedenen* Kunden, sondern vielmehr der Sehnsucht nach *loyalen* Kunden. Doch eben genau diese Erwartungshaltung wurde, wie wir nachfolgend zeigen werden, in vielen Fällen enttäuscht – der Automatismus „aus mehr Zufriedenheit folgt mehr Bindung“ kann heutzutage nicht mehr als gegeben angesehen werden. Und zum anderen – und das ist ein fataler Nebeneffekt – führt die einseitige Ausrichtung auf die Zufriedenheit in eine Kostenfalle.

Der Grund hierfür liegt in den „Treibern“ der Kundenzufriedenheit – also in den Eigenschaften oder Merkmalen, die dafür sorgen, dass ein Kunde zufrieden oder nicht zufrieden ist. Bereits unser kurzer theoretischer Abriss zu Beginn dieses Kapitels hat verdeutlicht, wodurch Kundenzufriedenheit angetrieben wird: Sie basiert auf Leistung. Zufriedenheit reflektiert also nichts anderes als die Leistungswahrnehmung der Kunden. Sie steigern zu wollen, bedeutet somit, als Unternehmen kostspielig in ein „Immer Mehr“ an Qualität und Leistung zu investieren. Die Crux hierbei ist jedoch: Durch die Steigerung dieser Leistungen ist es kaum möglich, sich tatsächlich vom Wettbewerber zu differenzieren. Erst recht dann nicht, wenn dieser ebenso darauf setzt, die Zufriedenheit seiner Kunden durch ein

Mehr an Leistung zu steigern. Was dann entsteht, ist vielmehr ein ruinöser Wettbewerb zwischen Unternehmen, die permanent ihre Leistung steigern und für ihre Kunden dennoch kaum unterscheidbar sind. Die wahrgenommene Leistung führt somit nicht zu einer stärkeren Bindung des Kunden, sondern viel mehr zu seiner Verunsicherung: Er nimmt wahr, dass er die gleiche Leistung bei jedem Anbieter erhält. Sie ist für ihn austauschbar.

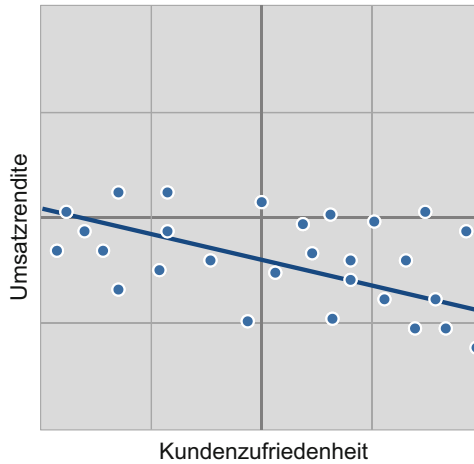
Die lange als selbstverständlich angenommene These der Steigerung von Kundenbindung durch Kundenzufriedenheit stimmt also nicht. Richtig ist vielmehr: Die Kunden sind hochzufrieden – und werden trotzdem nicht loyal, sondern wenden sich bei der erstbesten Gelegenheit dem Angebot der Konkurrenz zu. Denn die Wechselbereitschaft des Kunden bleibt trotz hoher Zufriedenheit mangels Profilschärfe der Unternehmen hoch – und bei preisaggressiven Angeboten ist der Weg zum Wettbewerb kurz. Der Kunde springt von Angebot zu Angebot. Die zufriedenen Kunden – das zeigen aktuelle Studien – werden somit ebenso illoyal wie die unzufriedenen. Sie verhalten sich wie Söldner.

Wenn die deutschen Unternehmen sich also fragen, warum sie trotz großer Investitionen in Qualität und Leistung zwar zufriedene, aber keine treuen Kunden haben, müssen sie sich bei der Suche nach der Antwort an die eigene Nase fassen. Sie haben einseitig auf Leistung gesetzt, weil sie zu verliebt in ihre Produkte sind. Über die Leistung alleine lassen sich jedoch kaum noch Differenzierungsmerkmale transportieren, denn in entwickelten Märkten gleichen sich die konkurrierenden Produkte und Leistungen zusehends. Das rührt daher, dass in vielen Branchen die Leistungswahrnehmung bereits das Maximum erreicht hat. Erinnern wir uns: Wenn die Leistungen die Erwartungen erfüllen, sind die Kunden zufrieden. Das entspricht etwa der Note „gut“ in der Schulnotenarithmetik. Doch schon jetzt machen viele Unternehmen die Erfahrung, dass sie in der Zufriedenheit mit der Bestnote – also mit „sehr gut“ – bewertet werden. Das heißt: Viele Unternehmen übererfüllen jetzt schon die Leistungserwartungen – sie differenzieren sich aber trotzdem nicht von ihren Wettbewerbern. In der Kundenwahrnehmung gleichen die Produkte der Wettbewerber einander wie ein Ei dem anderen. Folglich lassen sie sich beliebig austauschen.

Wir halten fest: Durch die einseitige Leistungsorientierung haben es viele Unternehmen versäumt, ihren Käufern alternative Unterscheidungsmerkmale zu bieten. Das gilt für große wie kleine Unternehmen und über praktisch alle Branchen hinweg. Mit dieser fehlerhaften Strategie haben die Firmen ihre Kunden geradezu ins „Söldnertum“ getrieben. Doch das regierende „Mehr ist Mehr“-Prinzip erhöht die Kosten: Da mangels Alternativen die Differenzierung nur noch über den Preis funktioniert, geht dies auf Kosten der Marge und schmälert die Rendite. Das heißt: Zufriedenheitsmanagement alleine verfehlt nicht nur das Ziel, Kundenloyalität zu steigern. Es ist auch unprofitabel. Wie bereits angedeutet, führt die Ausrichtung an der Kundenzufriedenheit unweigerlich auch in eine Kostenfalle.

Wie gravierend diese Kostenfalle ist, zeigt das folgende Beispiel eines Handelsfilialisten. Das Unternehmen hatte in der jüngsten Vergangenheit eine Reihe von qualitäts- und zufriedenheitssteigernden Maßnahmen in einigen seiner Filialen durchgeführt. Unter anderem wurde die Produktpalette erweitert, es wurden breitere Gänge in den Märkten eingerichtet, mehr und größere Parkplätze angeboten und größerer Wert auf Sauberkeit

Beispielstudie: Einzelne Handelsfilialen eines Handelsunternehmens



Quelle: *forum!*-Auftragsstudie: Kundenbefragung für ein Handelsunternehmen

Abb. 1.3 Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Umsatzrendite

gelegt. All diese Maßnahmen waren naturgemäß teuer: Das immer größere, breiter gefächerte Angebot reduzierte die Chancen, bei den Produzenten gute Rabatte zu erzielen, und breitere Gänge sorgten zwar für entspanntes Einkaufen, kosteten aber Geld. Mehr Sauberkeit war mit höheren Kosten für das Reinigungspersonal verbunden und auch mehr Parkplätze hatten ihren Preis. Man glaubte eben: „Mehr ist Mehr“.

Die teuren Maßnahmen verfehlten auf den ersten Blick ihre Wirkung nicht. Tatsächlich stieg durch all diesen Aufwand die Kundenzufriedenheit in den betroffenen Filialen, doch dieser Zugewinn an Zufriedenheit zahlte sich nicht aus. Im Gegenteil: Er ging zu Lasten der Rendite. Dieser Effekt scheint auf den ersten Blick nicht einleuchtend: Je höher die Kundenzufriedenheit war, desto niedriger war die Umsatzrendite pro Filiale. Abbildung 1.3 verdeutlicht diesen verblüffenden Zusammenhang.

Jeder Punkt im Diagramm repräsentiert eine einzelne Filiale. Je weiter links ein Punkt im Diagramm liegt, desto niedriger ist die Kundenzufriedenheit, je weiter rechts der Punkt liegt, umso höher ist die Kundenzufriedenheit. Weiter gilt: Je weiter unten der Punkt liegt, desto niedriger ist die Umsatzrendite, je weiter oben er liegt, desto höher ist die Umsatzrendite in dieser Filiale. Die durchgezogene Linie ist eine Regressionsgerade: Sie beschreibt den über alle Filialen hinweg errechneten Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Umsatzrendite. Sie ist in unserem Beispiel in der Tendenz fallend, das heißt: Je höher die Kundenzufriedenheit, desto niedriger die Umsatzrendite.

Zufriedenheit schmälert die Rendite? Wie kann das sein? Der scheinbare Widerspruch löst sich auf, wenn man sich die Wirkmechanismen vergegenwärtigt. Die Investition in Leistung führte im Beispiel unserer Handelskette zwar zu einem Mehr an Zufriedenheit, aber nicht zur besseren Differenzierung. Denn der Kunde erlebte die Leistung zwar positiv, wusste aber, dass ihn eine vergleichbare Leistungspalette auch beim konkurrierenden Anbieter erwartete. Die Folge: Die Kunden reagierten unverändert sensibel auf preisaggressive Angebote des Wettbewerbs. Das Mehr an Zufriedenheit, das unser Anbieter durch ein Mehr an Leistung geschaffen hatte, führte also nicht zu einem Mehr an Bindung. Das heißt, die Kunden waren zufriedener, sie kauften deshalb jedoch nicht mehr oder öfter. Die Maßnahmen führten somit nicht zu einer Umsatzsteigerung in den betroffenen Filialen. Da aber gleichzeitig das Mehr an Leistung in diesen Filialen Geld kostete, sank dort die Rendite – trotz steigender Zufriedenheit.

Ein ähnlicher Vorgang hat sich jüngst in der Möbelbranche im Rhein-Main-Gebiet, genauer im Raum Mainz-Wiesbaden, ereignet. Dort war über Jahrzehnte die Filiale einer bekannten Möbelhauskette alleiniger Platzhirsch für Mitnahmemöbel. Dann eröffnete etwa 15 Kilometer entfernt ein Konkurrent eine neue, großflächige Filiale. Gleichzeitig investierte der alteingesessene Anbieter in seine Leistung. Mit immensem Aufwand wurde das bestehende Haus fast vollständig abgerissen, die Verkaufsfläche durch den Neubau von 28.000 auf 43.000 qm vergrößert, 80 zusätzliche Parkplätze sowie neue Zufahrten wurden geschaffen. Die Kosten hierfür gingen in die Millionen. Allein die Baugenehmigung kostete ein halbe Million Euro. Zu diesen Kosten addiert sich der Umsatzeinbruch während der Umbauphase, in der der Platzhirsch seine Angebotspalette nur reduziert und unter provisorischen Bedingungen anbieten konnte. Mit Sicherheit führen all diese Maßnahmen – ein größeres und moderneres Verkaufshaus mit mehr Fläche und mehr Parkplätzen – zu einer größeren Zufriedenheit der Kunden. Doch sie schaffen keine Bindung, weil man sich nicht vom neuen Wettbewerber unterscheidet.

Die Ausführungen verdeutlichen, warum die einseitige Orientierung an Kundenzufriedenheit in eine Kostenfalle führt – und dass gleichzeitig der weit verbreitete Ansatz, durch die Steigerung der Zufriedenheit Kunden binden zu wollen, aus folgenden Gründen zu kurz greift:

- Zufriedenheit basiert auf Leistung.
- Leistung bietet jedoch kaum mehr die Möglichkeit, sich vom Wettbewerber zu differenzieren.
- Daher bleibt auch bei Leistungssteigerung die Wechselbereitschaft der Kunden hoch.
- Folglich verhalten sich zufriedene Kunden immer häufiger ebenso illoyal wie unzufriedene.
- Die Steigerung von Leistungen führt somit nicht zu steigender Loyalität.
- Zufriedenheit ist demnach kein verlässlicher Treiber für Kundenbindung.
- Zufriedenheit ist somit als alleiniger Gradmesser für das Kundenverhalten untauglich.
- Investitionen in die Leistung schmälern gleichzeitig die Rendite.
- Die Steigerung von Zufriedenheit ist daher nicht profitabel.

Das bedeutet: Kundenzufriedenheit ist zwar ein notwendiger und unverzichtbarer Bestandteil intakter Kundenbeziehungen, denn niemand wird ernsthaft behaupten, dass ein Unternehmen mit überwiegend unzufriedenen Kunden langfristig erfolgreich sein kann. Als alleinige Steuerungsgröße des Kundenbeziehungsmanagements greift die Kundenzufriedenheit jedoch offensichtlich zu kurz. Denn auch hochzufriedene Kunden verhalten sich illoyal. Eine neue Orientierungsgröße ist somit zwingend notwendig. Auf der Suche nach einer solchen neuen Steuerungsgröße macht es Sinn, noch einmal auf das *Harley-Davidson*-Beispiel aus dem vorangegangenen Kapitel zu schauen: Denn die Beziehung der *Harley*-Kunden zu ihrem Lieblingshersteller basiert offensichtlich nicht auf Zufriedenheit alleine. Sie haben vielmehr einen hohen emotionalen Zugang zu dem Anbieter und seinen Produkten. Sie haben also eine emotionale Bindung an *Harley-Davidson*. Doch worin besteht diese emotionale Bindung genau? Woher kommt sie, wie kann man sie messen und wie kann man sie steigern? Sucht man eine Antwort auf diese Fragen, liegt es nahe sich zu vergegenwärtigen, was bei den *Harley*-Kunden auffallend anders ist als bei anderen Kunden. Die Antwort liegt auf der Hand: ihr Verhalten. Sie verhalten sich weniger wie Kunden, sie verhalten sich wie Fans.

Legt man dieses Verhalten zugrunde, drängt sich die Frage auf: Könnten andere Unternehmen ihren wirtschaftlichen Erfolg nicht ebenso steigern, wenn sie mehr solcher *Fan-Kunden* hätten? Ist es nicht denkbar, dass Unternehmen wirtschaftlich umso erfolgreicher sind, je mehr Fans sie unter ihren Kunden haben? Scheint es nicht plausibel, dass *Fan-Kunden* für Unternehmen wertvoller als alle anderen Kunden sind, weil sie einen höheren Kundenwert haben und sich dies in klingender Münze bemerkbar macht? Könnte also die emotionale Kundenbindung ein Weg aus der Kostenfalle sein, die sich für immer mehr Unternehmen durch die einseitige Orientierung an der Kundenzufriedenheit auftut? Liebe sich dies erhärten, würde es bedeuten, dass nicht die Zufriedenheit sondern der *Fan-Kunde* die eigentliche Währung und somit auch die neue Steuerungsgröße für die Qualität der Kundenbeziehungen wäre. Der Fan als der neue zentrale Begriff im Kundenbeziehungsmanagement.

Dass der *Fan-Kunde* der Schlüssel zum unternehmerischen Erfolg ist, ist die zentrale These dieses Buches, die wir im Folgenden belegen werden. Wir werden zeigen, dass es diese Fan-Beziehung, diesen Ausdruck maximaler emotionaler Bindung, nicht nur zwischen Stars und ihren Fans, sondern auch zwischen einem Unternehmen und seinen Kunden gibt. Um dies schlüssig belegen zu können, wenden wir uns jedoch zunächst von Unternehmen und ihren Kundenbeziehungen ab und beschäftigen uns stattdessen mit dem Begriff des Fans an sich. Was ist überhaupt ein Fan? Und welche Eigenschaften hat er?

Sie werden sehen, dass die Antworten auf diese Fragen ebenso spannend wie aufschlussreich sind. Denn sie liefern die Basis für die Herleitung einer neuen Kennziffer für Unternehmenserfolg und begründen gleichzeitig, warum es in der Steuerung von Unternehmen eines Paradigmenwechsels bedarf: Eine Abkehr vom liebgewordenen „Mehr ist Mehr“-Prinzip des Zufriedenheitsmanagements hin zum *Fan-Prinzip* ist zwingend notwendig. Mit unseren folgenden Ausführungen über Fans und ihre Eigenschaften zeigen wir Ihnen, was derzeit im Kundenbeziehungsmanagement der meisten Unternehmen

falsch läuft – und wie es besser laufen könnte, wenn deutsche Unternehmen mehr auf die Mechanismen von Fan-Beziehungen setzen würden.

1.3 Wer oder was sind Fans?

Was ist überhaupt ein „Fan“? Woher kommt der Begriff „Fan“ eigentlich, wen bezeichnet man heutzutage damit, welche Merkmale haben Fans, wie wir sie aus den Bereichen Sport, Musik oder Medien kennen, und was verstehen wir in diesem Buch unter dem Etikett „Fan“? Diese Fragen werden wir nun beantworten. Ziel ist es, zu analysieren, welche Eigenschaften Fans haben, und was Fan-Verhalten eigentlich ausmacht, um daraus Indikatoren und Gesetzmäßigkeiten abzuleiten, die sich auf die Beziehung von Unternehmen zu ihren Kunden übertragen lassen.

1.3.1 Der Begriff des Fans

Etymologisch geht der Begriff „Fan“ auf das lateinische Wort „fanaticus“ zurück, mit dem im Mittelalter maßlose religiöse Eiferer bezeichnet wurden.¹¹ Die ursprüngliche Bedeutung entsprach also dem heutigen deutschsprachigen Begriff des „Fanatiklers“. Im neunzehnten Jahrhundert erfolgte eine Säkularisierung des Begriffs: Als „fanaticus“ titulierte man nun auch die Gefolgschaft und Mitläufer der erstmals auftretenden politischen Massenbewegungen. Ende des neunzehnten Jahrhunderts wurde der Begriff in seiner Kurzform „Fan“ erstmals in US-amerikanischen Zeitungen für Anhänger bestimmter Baseballteams verwendet (sowie für weibliche Theaterbesucherinnen, denen man offenbar eine nicht ernstzunehmende Rezeption des Bühnengeschehens unterstellte).¹² Mit zunehmender Freizeit und der damit einhergehenden Nutzung kultureller Angebote im zwanzigsten Jahrhundert sowie durch die Entwicklung der Filmindustrie baute sich ein Starsystem und mithin auch die Fan-Kultur weiter auf.¹³ Durch die sogenannte *Beatlemania* (vgl. Abb. 1.4) in den sechziger Jahren trat erstmals das Fan-Verhalten als hysterische Massenkultur ins öffentliche Bewusstsein. In dieser Zeit hatte der Begriff eine weitverbreitete negative Konnotation.¹⁴

¹¹ Vgl. Göttlich und Krischke-Ramaswamy (2003, S. 167–172, hier: S. 168); sowie Roose et al. (2010a, S. 9–25, hier S. 11 f.).

¹² Vgl. Göttlich und Krischke-Ramaswamy (2003, S. 168).

¹³ Was nicht bedeutet, dass der „Fan“ ein reines Phänomen der Moderne ist: Auch vor der Entstehung der modernen Konsumgesellschaften und vor der Prägung des Begriffs „Fan“ gab es vermutlich – bis zurück in die Antike – schon „Fans“. Vgl. hierzu den historischen Abriss von Schmidt-Lux (2010a, S. 47–68) sowie Schlicht und Strauß (2003, S. 236 ff.).

¹⁴ Vgl. Mikos (2010, S. 108–118, hier: S. 108).