
Warum dieses Buch?

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

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

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

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

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

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

Warum dann dieses Buch?

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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