



WAS KÖNNEN VERBÄNDE VON ALDI LERNEN?

Mit dem Fan-Prinzip von der Eier legenden Wollmilchsau zu einer fokussierten Verbandspositionierung

Im ersten Teil der zweiteiligen Darstellung des Fan-Prinzips wurde im letzten Verbändereport bereits eindrucksvoll dargelegt, dass es nicht die zufriedenen Mitglieder sind, welche den höchsten Member-Value für einen Verband aufweisen, sondern die gleichzeitig emotional höchst verbundenen Fan-Mitglieder. Der nun in dieser Ausgabe folgende zweite Teil zum Fan-Prinzip geht insbesondere der strategisch entscheidenden Frage nach, mit welchen weiteren Analyse- und Steuerungsinstrumenten – neben Fan-Indikator und Fan-Portfolio – es konkret gelingen kann, aus Mitgliedern tatsächlich mehr Fans zu machen, um über die damit einhergehende Steigerung des Member-Values als Verband noch erfolgreicher zu werden.

Stefan Eser und Guido Augustin

IDENTIFIKATION ALS MOTOR DER FAN-BEZIEHUNG

Auf der Suche nach einer Antwort auf die Frage, wie man Mitglieder zu Fans macht, lohnt sich ein erneuter Blick in die Fan-Forschung: Die Grundlage einer jeden Fan-Beziehung ist Identifikation, eine vom Fan intuitiv verspürte Passung zwischen ihm selbst und dem Angebot des Stars. Die Identitätsstiftenden Inhalte, die der Star bietet, müssen die zentralen Bedürfnisse des nach einem Identifikationsobjekt suchenden Fans widerspiegeln. Nur dann kommt es zu Identifikation, die die Grundlage für emotionale Bindung darstellt. Mit diesem Wissen lässt sich beispielsweise nachvollziehen, warum Fußballfans über den regionalen Bezug hinaus bestimmte Mannschaften unterstützen. So ist etwa der FC Bayern München der Verein für alle Fans mit dem zentralen Motiv „Erfolg“, das der Club erstklassig und stärker als andere Mannschaften bedient. Wer stattdessen das Image des Revoluzzers liebt, wird eher St.-Pauli-Fan.

Identifikation ist also der Motor einer jeden Fan-Beziehung. Inwiefern auch Organisationen eine Identifikation herstellen können, zeigt folgendes Beispiel aus der Automobilbranche: Obwohl das Produktmerkmal Allradantrieb inzwischen vollkommen austauschbar ist, gelingt es Fabrikanten wie Audi und BMW, dieses Merkmal perfekt auf die zentralen Bedürfnisse ihrer Kunden zu übersetzen und so die Identifikation mit der Marke zu steigern.

Geradezu stilprägend für das Unternehmen Audi war die Werbung, in der ein Audi Quattro dank Allradantrieb schnell und sicher eine Skischanze hochfährt (vgl. Abbildung 1). Audi hatte verstanden, dass es in der Masse der Autokunden eine Gruppe gibt, die ähnlich wie die Bayern-Fans über ein starkes Dominanz- und Erfolgs-

motiv funktionieren. Folglich übersetzte der Autohersteller das Produktmerkmal dahin gehend, dass man mit dem Quattro-Antrieb Dinge tun kann, die für andere Fahrer unmöglich sind.

BMW hingegen hat die gleiche Technik für seine Kunden in einer komplett anderen Art übersetzt. Die Marke BMW steht für Freude am Fahren: ein Stimulanzmotiv, das mit spielerischen Elementen einhergeht. Daher war es nur konsequent, dem Allradantrieb in der Werbung das Gesicht eines Hampelmanns zu geben und damit zu kommunizieren: Ein BMW-Fahrer wird Antrieb haben, wo es gerade notwendig ist – mal auf allen vier Rädern, mal nur auf dreien. Die Werbung wurde zusätzlich unterlegt mit der Titelmusik einer Kinderserie, sodass diese Übersetzung komplett anders anmutete als bei Audi, aber in Perfektion auf das Kundenbedürfnis der BMW-Fahrer ausgerichtet war und Identifikation stiftete.

Nur wenn Kommunikation und Leistungserbringung stimmig auf die gleichen Bedürfnisse zugeschnitten sind (Orchestrierung), funktioniert das Fan-Prinzip. Wer ausschließlich auf die Leistungserbringung setzt, unterschätzt die Macht der Kommunikation und die Möglichkeiten, die Wahrnehmung der Zielgruppen durch fokussierte Vermittlung zu steuern – gerade, wenn sich die Möglichkeiten zur Differenzierung über die reine Leistungserbringung als begrenzt erweisen.

STRATEGISCHE STÄRKEN STÄRKEN

Auch in sämtlichen anderen Bereichen hat der Paradigmenwechsel der Zuwendung zur emotionalen Bindung seine Berechtigung, denn in unserer jahrelangen Grundlagenforschung haben wir diverse Beispiele u. a. von Unternehmen vorgefunden, die nicht auf Identifikation

ein zahlen und stattdessen die Eier legende Wollmilchsau sein wollen. Ein sehr renommiertes Industrieunternehmen beispielsweise tritt auf einer Messe mit folgender Ansprache auf: „Where sustainability meets efficiency through innovation – by best prices and logistics.“ Hier werden alle potenziellen Kundenbedürfnisse in einem Satz abgearbeitet, was zu Profillosigkeit führt.

Wer versucht, allen gleichermaßen gerecht zu werden, landet im Mittelmaß, weil er seine Ressourcen verbrennt. Entsprechend kann auch kein Verband in sämtlichen Leistungsbereichen der Beste sein. Stattdessen sollte sich jeder Verband auf seine Stärken fokussieren und sie an den Bedürfnissen des Mitglieds ausrichten, um ein unschlagbarer Spezialist in seinem Bereich zu werden. Daher ist es unabdingbar, sich auf seine Stärken zu fokussieren und diese auch zu kommunizieren, denn zu einer Fan-Beziehung gehört neben Identifikation immer auch eine wahrgenommene Einzigartigkeit.

VON DER FAKTISCHEN ZUR GEFÜHLTEN MONOPOLSTELLUNG

Da es nicht mehr möglich ist, sich als Verband etwa rein über die Service- und Dienstleistungen vom möglichen Wettbewerb zu differenzieren (Stichwort: Substitutionskonkurrenz), kann darüber keine Einzigartigkeit erzielt werden. Verbände sollten sich deshalb nicht auf eine faktische, sondern vom Mitglied wahrgenommene Einzigartigkeit konzentrieren. Auch dazu ein Beispiel zur Veranschaulichung: Die Deutsche Bahn hat ein vermeintliches Problem mit der Pünktlichkeit. Für uns ergibt sich daraus die Frage: Ist die Deutsche Bahn wirklich unpünktlich oder nehmen Kunden das nur so wahr? Diese Frage kann durch

zwei unterschiedliche Befragungsmethoden sehr wirkungsvoll beantwortet werden. Im ersten Schritt befragen wir Kunden direkt am Touchpoint, d. h. nachdem die Kunden gerade mit der Bahn – bzw. die Kontrollgruppe mit der Luft hansa – von A nach B befördert wurden. Wir haben somit ein relativ gutes Bild von der tatsächlichen Leistungserbringung. Abbildung 2 zeigt, dass beide Dienstleister nicht sonderlich gut hinsichtlich der Pünktlichkeit beurteilt werden, aber sich im Grunde auch nicht wesentlich unterscheiden.

Kontaktiert man die Kunden mit mehr zeitlichem Abstand von der eigentlichen Reise und befragt sie allgemein zu Imageattributen wie Pünktlichkeit und Zuverlässigkeit, fällt die Bahn jeweils um ca. 35 Punkte hinter die Luft hansa zurück (vgl. Abbildung 3). Das zeigt sehr deutlich, dass es sehr wohl einen Unterschied zwischen tatsächlicher und gefühlter Einzigartigkeit in der Beziehung zwischen Unternehmen und Kunden gibt.

Woher rühren diese Differenzen in der Wahrnehmung? Zum einen haben beide

Unternehmen eine fundamental unterschiedliche Vorstellung davon, was das zentrale Bedürfnis der Kunden in puncto Pünktlichkeit ist. Die Lufthansa versteht das zentrale Bedürfnis als einigermaßen verlässliche Angabe darüber, wann der Kunde an seinem Ziel ankommt. Weniger entscheidend ist der Zeitpunkt des Abflugs oder die Dauer des Aufenthalts in der Luft. Wenn Kunden beispielsweise von Berlin nach Frankfurt reisen, fliegen sie netto 50 Minuten, aber auf dem Flugschein stehen 75 Minuten. Die Lufthansa schafft hier eine positive Wahrnehmung von Pünktlichkeit. Die Bahn dagegen setzt sich minutiöse Vorgaben, die sie kaum erfüllen kann. Sie hat die Frage nach dem zentralen Kundenbedürfnis komplett anders – und offensichtlich falsch – beantwortet und schafft damit eine stark abweichende Wahrnehmung.

Der zweite wesentliche Aspekt in diesem Kontext betrifft die Kommunikation des Themas Pünktlichkeit, in der sich die Unternehmen erneut enorm unterscheiden. Lufthansa-Mitarbeiter haben strengere Anweisungen darüber, dass sie über

dieses Thema nicht zu reden haben. Währenddessen informiert die Bahn über eine Verspätung von wenigen Minuten gleich mehrmals auf der Fahrt. Zugreisende müssen sich permanent Entschuldigungen und eine Liste aller verpassten Anschlusszüge anhören. Wir sehen hier, dass Wahrnehmung nicht unbedingt mit faktischer Leistungserbringung einhergeht und dass Unternehmen sehr wohl in der Lage sind, die Wahrnehmung von Kunden im besten Sinne zu manipulieren.

Die Differenzierung vom Wettbewerb erfolgt also nicht über ein „immer mehr“ an objektiv nachweisbarer Leistung, da die faktische Monopolstellung in den meisten Bereichen heutzutage nicht mehr erreichbar ist. Es geht vielmehr darum, eine gefühlte Monopolstellung im Kopf des Kunden bzw. des Mitglieds zu erreichen.

DIE ZENTRALEN BEDÜRFNISSE DER MITGLIEDER VERSTEHEN

Ein Verband steht vor der Herausforderung, sich in der Wahrnehmung des Mitglieds als potenzielle Identifikations-

ABBILDUNG 1:

Identifikation durch Fokussierung auf zentrale Bedürfnisse: Beispiel Allrad



Vorsprung durch Technik

Zentrales Kundenmotiv: Dominanz, kompetitive Menschen, die immer gewinnen wollen. Also „Schanze hoch“.



Freude am Fahren

Zentrales Kundenmotiv: Stimulanz: Freude am Fahren. Also: Hampelmänner (Spielzeug, Freude, Spaß)

plattform zu platzieren. Diese Identifikation kann wiederum nur erfolgen, wenn es dem Verband gelingt, eine Übereinstimmung zwischen den zentralen Mitgliederbedürfnissen und den wahrgenommenen Stärken des Verbandes herzustellen. Der Verband muss folglich die zentralen Motive kennen und wissen, wie ihn das Mitglied bezüglich der Erfüllung dieser Bedürfnisse einschätzt. Verbände benötigen somit eine Statusanalyse, die sowohl die Mitgliederbedürfnisse als auch die von den Mitgliedern wahrgenommenen Stärken identifiziert. Eine solche Analyse muss deshalb auf einer Mitgliederbefragung basieren, in der das Image des Verbandes erfasst wird. Diese Imagewahrnehmung wird durch verschiedene Einzelattribute beeinflusst wie z. B. die Wahrnehmung von Seriosität, Kompetenz oder Sympathie. Wenn es uns gelingt zu verstehen, welche der Imageattribute in der Wahrnehmung des Mitglieds besonders relevant sind, haben wir gleichzeitig den Schlüssel zu seinen zentralen Bedürfnissen in der Hand. Denn wir können aus diesen Imageattributen auf die zentralen Bedürfnisse und Motivstrukturen schließen.

Wie kann ein Verband nun seine Fan-Quote steigern? Um den aktuellen Status hinsichtlich der zentralen Fan-Faktoren Identifikation und Einzigartigkeit umfangreich bewerten zu können, kommt es entscheidend darauf an, ob eine Differenzierung gegenüber den relevanten Wettbewerbern wahrnehmbar ist. Daher ist es notwendig, gezielt auch Mitglieder der zentralen Wettbewerber bzw. die eigenen Mitglieder zu zentralen Wettbewerbern zu befragen. Aus der Differenz zwischen eigener Bewertung und der der relevanten Wettbewerber lässt sich ablesen, inwieweit das Kriterium der wahrgenommenen Einzigartigkeit erfüllt ist.

Indem wir die Darstellung der Komponenten der Statusanalyse an die Systematik einer Verkehrsampel angelehnt haben, erhalten wir eine leicht lesbare und

ABBILDUNG 2:

Unpünktlichkeit: Leistungsdefizit oder Wahrnehmungsproblem?

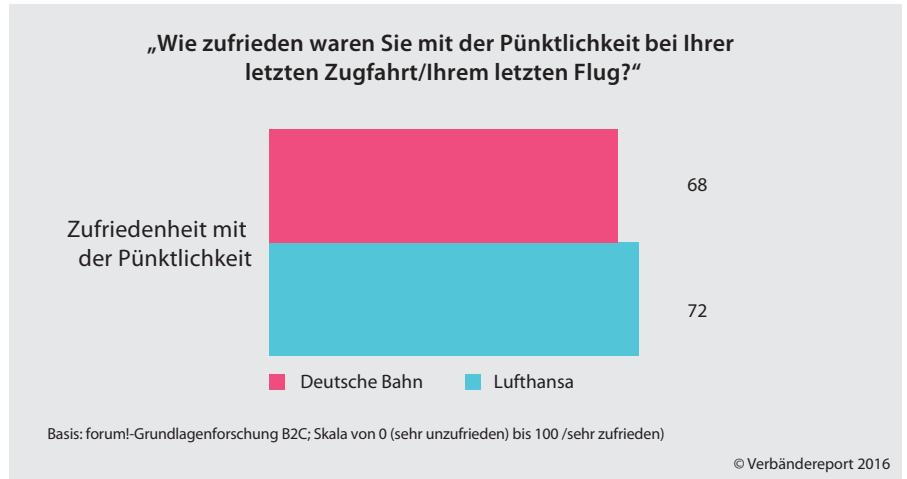
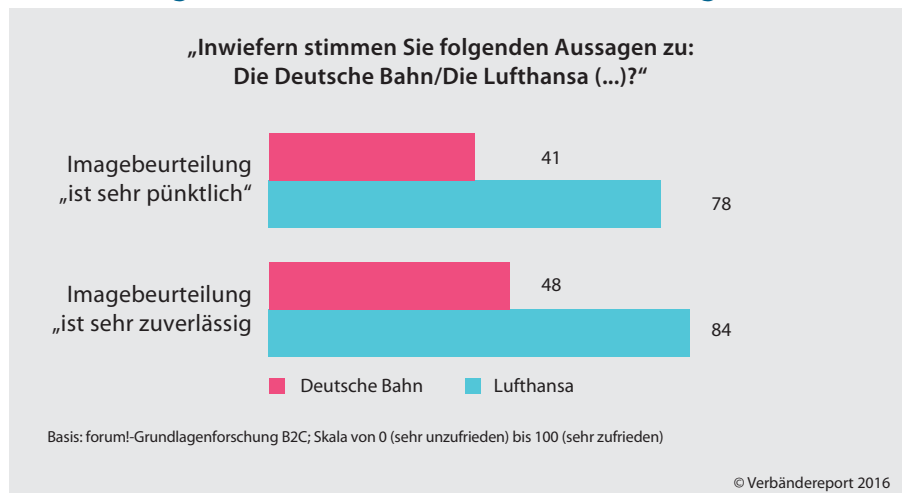


ABBILDUNG 3:

Beurteilung von Pünktlichkeit und Zuverlässigkeit



intuitiv nachvollziehbare Illustration, die aufzeigt, an welcher Stelle ein Verband bei der Implementierung des Fan-Prinzips ansetzen sollte. Diese Illustration bezeichnen wir als Fan-Ampel.

Abbildung 4 zeigt ein neutralisiertes Beispiel für eine solche Fan-Ampel für einen Branchenverband – ermittelt im Rahmen unserer jährlichen Benchmarkstudie „Deutschlands Mitgliederchampions“. Die Spalte „Bewertung“ zeigt die wahrgenommenen Stärken eines Verbandes. Die Ampel springt bei einer überdurchschnittlich guten Bewertung auf Grün, bei einer durch-

schnittlichen/mittelmäßigen Bewertung auf Gelb, Rot signalisiert eine unterdurchschnittliche/schlechte Bewertung. In unserem Beispiel wird demnach das Attribut „Professionalität“ gut bewertet, wohingegen die Attribute „Modernität und Zukunftsorientierung“ nur als mittelmäßig und „Innovation“ als schlecht eingestuft werden.

Die Spalte „Wichtigkeit“ verrät die Relevanz der Imageattribute für die Befragten. Im Beispiel hat das Attribut „Professionalität“ eine hohe Relevanz, „Nachhaltigkeit“ eine mittlere Wichtigkeit und „Flexibilität“ eine geringe Bedeutung. Gemeinsam mit

der Information aus der Spalte „Bewertung“ können wir den Grad der Identifikation beurteilen: Sie ist dann sehr hoch, wenn diese zwei Spalten auf Grün stehen, also hohe Relevanz mit einer überdurchschnittlichen/guten Bewertung einhergeht, in unserem Beispiel bei den beiden Attributen „Professionalität“ und „Seriosität“.

Die rechte Spalte „Differenzierung gegenüber Wettbewerb“ zeigt, wie sich die Imagewahrnehmung des Verbandes von der Imagewahrnehmung anderer Verbände unterscheidet. Grün bedeutet hier, dass der eigene Verband besser ist (in unserem Beispiel bei dem Attribut „Professionalität“), Rot bedeutet „schlechter“ (hier nur beim Attribut „Führend“). Ist kein signifikanter Unterschied zwischen dem eigenen Verband und den Wettbewerbern erkennbar, so steht die Ampel hier auf Gelb. In unserem Beispiel betrifft dies unter anderem das Attribut „Service- und Dienstleistungsorientierung“.

Wo alle drei Spalten auf Grün stehen, liegen die strategischen Stärken des Verbandes. Die Voraussetzungen für eine hohe emotionale Bindung sind somit günstig und damit auch für eine hohe Fan-Quote, denn Mitglieder sehen hier sowohl die notwendigen Identifikationsmöglichkeiten als auch die Einzigartigkeit, die für Beziehungen von Fans zu ihren Kultobjekten typisch sind. In unserem Beispiel hätten wir eine solche strategische Stärke mit dem Attribut „Professionalität“ identifiziert.

FOKUSSIERUNG UND ORCHESTRIERUNG FÜR MEHR FANS

Das Fan-Prinzip erfolgreich umzusetzen bedeutet, durch orchestrierte und fokussierte Leistungserbringung und Kommunikation zentrale Bedürfnisse in der Wahrnehmung der Mitglieder besser als der Wettbewerb zu bedienen. Die Fokussierung auf die Maßnahmen, die die strategischen Stärken eines Verbandes ausbauen und ideal kommunizieren, zielt darauf ab, das Richtige und Wirksame zu

ABBILDUNG 4:

Fan-Ampel zur Messung von Identifikation und wahrgenommener Einzigartigkeit

Imageattribute	Bewertung	Wichtigkeit	Diff. ggü. Wettbewerb
Gesamtimage	gut		gleich
ist sehr professionell	gut	wichtig	besser
ist sehr seriös	gut	wichtig	gleich
ist sehr erfolgreich	schlecht	wichtig	gleich
ist sehr glaubwürdig	gut	mittelwichtig	besser
ist sehr fair	gut	mittelwichtig	besser
ist sehr nachhaltig	mittel	mittelwichtig	besser
ist sehr transparent	mittel	mittelwichtig	gleich
ist sehr sympathisch	gut	mittelwichtig	besser
ist sehr bekannt	schlecht	mittelwichtig	gleich
ist sehr modern und zukunftsorientiert	mittel	mittelwichtig	gleich
ist sehr zuverlässig	gut	mittelwichtig	besser
ist sehr kompetent	gut	unwichtig	gleich
ist sehr innovativ	schlecht	unwichtig	gleich
ist sehr führend	schlecht	unwichtig	schlechter
ist sehr vernetzt	gut	unwichtig	besser
ist sehr flexibel	mittel	unwichtig	besser
ist sehr service- und dienstleistungsorientiert	mittel	unwichtig	gleich
ist sehr engagiert und aktiv	gut	unwichtig	besser
ist sehr mitgliederorientiert	gut	unwichtig	gleich

tun und gleichzeitig das Falsche und Ineffiziente zu unterlassen. Dieses Paradigma gilt für die Gestaltung sämtlicher Kontaktpunkte des Mitglieds zum Verband: An allen Touchpoints müssen fokussiert die zentralen Mitgliederbedürfnisse bedient und so das Fan-Erlebnis immer wieder neu erlebbar gemacht werden. Daher ist es für einen Verband unerlässlich, sämtliche Schnittstellen zum Mitglied auf die Befriedigung der zentralen Mitgliederbedürfnisse zuzuschneiden. Alle Maßnahmen des Mitgliederbeziehungsmanagements sollten aufeinander abgestimmt werden wie die Instrumente in einem Orchester, die erst im Zusammenspiel ein harmonisches Gesamtbild erzeugen. Wir sprechen daher von einer Orchestrierung der Leistungserbringung.

Um einen Verband vor diesem Hintergrund erfolgreich zu steuern, benötigen wir zunächst einen Überblick über die Kontaktpunkte zwischen Mitgliedern

und Verband. Je nach Komplexität der Mitgliederbeziehung kann es sich um mehr als hundert potenzielle Kontaktpunkte handeln, an denen die Mitglieder differenzierte Leistungseindrücke gewinnen können. Die Orchestrierung sollte sich allerdings, um Ressourcen zu sparen, auf die wesentlichen Leistungsaspekte konzentrieren: Leistungsaspekte, mit denen möglichst viele Mitglieder möglichst häufig in Kontakt kommen und denen sie dabei eine hohe subjektive Bedeutung zuweisen. Wenn sich beispielsweise Zuverlässigkeit als wesentliches Imageattribut zur Bedürfnisbefriedigung erweist, sind jene Leistungsaspekte von besonderer Bedeutung, an denen der Kunde den Grad der Zuverlässigkeit seines Verbandes besonders intensiv verspürt.

Dazu fragen wir die Mitglieder sowohl nach ihrer Gesamtzufriedenheit als auch nach ihrer Zufriedenheit mit ausgewählten Leistungsaspekten. Anhand der ge-



DAS FAN-PRINZIP ERFOLGREICH UMZUSETZEN,
BEDEUTET, DURCH ORCHESTRIERTE UND FOKUSSIERTE
LEISTUNGSERBRINGUNG UND KOMMUNIKATION
ZENTRALE BEDÜRFNISSE IN DER WAHRNEHMUNG
DER MITGLIEDER BESSER ALS DER WETTBEWERB ZU
BEDIENEN.

ABBILDUNG 5:

Die Touchpoint-Ampel zur Identifikation der zentralen Leistungsaspekte

Imageattribute	Bewertung	Wichtigkeit	Diff. ggü. Wettbewerb
Gesamtzufriedenheit	gut		besser
Beratung und Unterstützung	gut	wichtig	besser
Hauptamtliche Mitarbeiter	gut	wichtig	besser
Erfahrungsaustausch- und Kontaktmöglichkeiten, Netzwerk	mittel	wichtig	besser
Schwerpunkthemen und -Aktivitäten	schlecht	mittelwichtig	gleich
Fort- und Weiterbildungsangebot	schlecht	mittelwichtig	gleich
Interne Information und Kommunikation in Richtung Mitglieder	gut	mittelwichtig	besser
Interessenvertretung	gut	mittelwichtig	besser
Möglichkeiten zur Einbindung als Mitglied bei Entscheidungsfindungen	gut	mittelwichtig	besser
Möglichkeiten zur Einbringung eigener Interessen und Themen	mittel	unwichtig	gleich
Externe Information und Kommunikation	schlecht	unwichtig	gleich
Ehrenamtliche Repräsentanten	schlecht	unwichtig	schlechter
Geldwerte Vorteile ausschließlich für Mitglieder	gut	unwichtig	besser
Mitgliedsbeitrag	gut	unwichtig	besser
Service- und Dienstleistungsangebot	mittel	unwichtig	besser

messenen Zufriedenheitswerte können wir beurteilen, ob das Mitglied Stärken in der Leistungserbringung dort wahrnimmt, wo es für das Mitglied wesentlich ist. Denn nur dann kann es einem Verband gelingen, durch seine Leistungserbringung Identifikation zu erzeugen. Da für das Entstehen emotionaler Mitgliederbindung jedoch auch wahrgenommene Einzigartigkeit notwendig ist, müssen zudem die Mitglieder der relevanten Wettbewerber nach ihrer Zufriedenheit mit diesen Wettbewerbern befragt werden. Sämtliche Ergebnisse können wir erneut in einer Ampellogik darstellen (vgl. Abbildung 5).

Die Spalte „Bewertung“ dieser Touchpoint-Ampel gibt Aufschluss über die Wahrnehmung der Mitglieder hinsichtlich der ausgewählten Leistungsaspekte. Die Spalte wird hier grün, wenn es sich um eine überdurchschnittlich hohe Zufriedenheit handelt, gelb bei einer durchschnittlichen und rot bei einer unterdurchschnittlichen Zufriedenheit. Im neutralisierten Beispiel einer solchen Touchpoint-Ampel für den gleichen Branchenverband – ermittelt im

Rahmen unserer jährlichen Benchmarkstudie „Deutschlands Mitgliederchampions“ – sind demnach die Mitglieder u. a. mit „Beratung und Unterstützung“, den „hauptamtlichen Mitarbeitern“ und mit dem „Mitgliedsbeitrag“ überdurchschnittlich, mit dem „Service- und Dienstleistungsangebot“ und dem „Netzwerk“ durchschnittlich sowie mit „ehrenamtlichen Repräsentanten“ und der „externen Information und Kommunikation“ unterdurchschnittlich zufrieden.

In der Spalte „Wichtigkeit“ ist die Bedeutung der Leistungsaspekte für die Gesamtzufriedenheit abgetragen. Im Beispiel haben u. a. „Beratung und Unterstützung“ und „hauptamtliche Mitarbeiter“ (welche diese Kernleistung ja erbringen) eine hohe Relevanz, „Fort- und Weiterbildung“ und „Interessenvertretung“ bspw. eine mittlere und u. a. „geldwerte Vorteile“, „Mitgliedsbeitrag“ und das „Service- und Dienstleistungsangebot“ eine geringe Bedeutung für die Gesamtzufriedenheit.

In der rechten Spalte „Differenzierung gegenüber Wettbewerb“ ist dargestellt, in-

wieweit sich die Zufriedenheitswerte dieses Verbandes und die seines direkten Wettbewerbers unterscheiden. Ist der Abstand zwischen den Zufriedenheitswerten ausreichend groß, wird die Markierung grün, falls der eigene Verband besser ist (dies trifft im Beispiel u. a. auf „interne Information und Kommunikation“ zu), und rot (im Beispiel nur auf „ehrenamtliche Repräsentanten“), wenn der Verband hier schlechter ist als der direkte Wettbewerber. Ist kein signifikanter Unterschied zwischen dem Verband und seinen Wettbewerbern erkennbar, so ist die Farbgebung gelb (hier z. B. „Externe Information und Kommunikation“).

Wir konnten so dank der Touchpoint-Ampel feststellen, welche Leistungsaspekte die Wahrnehmung der Gesamtzufriedenheit am stärksten antreiben. Bei der orchestrierten Ausrichtung ist es dann besonders wichtig, genau bei diesen Aspekten zu glänzen, da sie offensichtlich die Wahrnehmung der Mitglieder entscheidend erklären. Umgekehrt erkannten wir in der Touchpoint-Ampel, von welchen Aspekten nur eine mittlere bis irrelevante Wirkung

Erfolgreich engagiert

ausgeht, sodass sich besondere Anstrengungen hier kaum bis gar nicht auszahlen.

Gemeinsam mit der Information aus der Bewertungsspalte der Touchpoint-Ampel konnten wir so beurteilen, wie gut die Leistungswahrnehmung die Identifikation und somit auch die emotionale Bindung der Mitglieder fördert. Identitätsstiftend wirkte in unserem Beispiel der Leistungsaspekt „Beratung und Unterstützung“ inkl. des dazugehörigen „Herzblutfaktors Mitarbeiter“, da hier offenbar hohe Zufriedenheit und Relevanz korrelieren. Gleichzeitig erkannten wir aus dem Zusammenspiel von Zufriedenheit und Relevanz, wo Potenziale unerschlossen sind, weil Leistungsaspekte von großer Bedeutung verbandsseitig offenbar nicht ausreichend ausgestaltet werden (in unserem Beispiel bei „Netzwerk“), und wir erkannten, wo sich weiterer Ressourceneinsatz auf keinen Fall lohnt, weil steigende Zufriedenheitswerte hier keine Auswirkung auf die Gesamtzufriedenheit hätten (z. B. in den Bereichen „Service- und Dienstleistungsangebot“ und „geldwerte Vorteile“). Beziehen wir auch die rechte Spalte mit ein, erkennen wir Leistungsaspekte, bei denen neben einer identifikationsstiftenden Wirkung auch eine wahrnehmbare Einzigartigkeit in der Leistungserbringung vermittelt wird (hier also „Beratung und Unterstützung“ kombiniert mit dem „Herzblutfaktor Mitarbeiter“).

Im beschriebenen Fall konnten wir somit im nachgelagerten Strategie- und Maßnahmenentwicklungsprozess tatsächlich die Mitgliedsbeiträge moderat erhöhen, ohne eine Austrittswelle zu provozieren. Dies war möglich auf Basis der Statusanalyse, wonach die Zufriedenheit mit dem Mitgliedsbeitrag hoch war, die Zufriedenheit mit dem Mitgliedsbeitrag in diesem Verband im Vergleich zu den Wettbewerbern besser war und die Gesamtzufriedenheit mit dem Verband nicht mit dem Mitgliedsbeitrag verbunden war. Ebenso konnten wertvolle Ressourcen, welche bisher in die Bereiche „geldwerte Vorteile“ (insbesondere Rahmenverträge mit Sonderkonditionen für Mitglieder) und in die Bereitstellung eines recht umfangreichen „Service- und Dienstleistungsangebotes“ geflossen waren (finanziell, infrastrukturell und auch personell) in die viel zielführenderen Bereiche „Beratung und Unterstützung“ und „hauptamtliche Mitarbeiter“ investiert und „umgemünzt“ werden.

Aus dem Fan-Prinzip lassen sich also konkrete Empfehlungen ableiten:

- Versuchen Sie nicht, Ihre Mitglieder mit immer mehr Leistung und immer größerem Aufwand immer noch zufriedener zu machen.
- Versuchen Sie nicht permanent, Ihre vermeintlichen „Schwächen“ mühevoll zu kompensieren.
- Fokussieren Sie auf Ihre strategischen Stärken und bauen Sie diese nachhaltig aus.
- Folgen Sie einem „Mehr Ja zum Nein!“.



Stiftung&Sponsoring (S&S)

Das Magazin für Nonprofit-Management und -Marketing

Herausgegeben vom **DSZ – Deutsches Stiftungszentrum GmbH**, **Erich Steinsdörfer**, und dem **Institut für Stiftungsberatung Dr. Mecking & Weger GmbH**, **Dr. Christoph Mecking**

19. Jahrgang 2016, jährlich 6 Hefte mit je ca. 48 Seiten zuzüglich der Fachbeilage „Rote Seiten“ mit je ca. 16 Seiten, DIN A 4, Jahresabonnement € (D) 114,-, ISSN 1438-0617
Einzelbezug je Heft € (D) 22,-

Als führende **Grantmaking-Zeitschrift im deutschsprachigen Raum** widmet sich Stiftung&Sponsoring dem gesellschaftlich wichtigen Feld gemeinnütziger Aktivitäten aus der Sicht der Geber, der Stifter und Spender sowie der Sponsoren: mit viel Praxisorientierung und hoher fachlicher Kompetenz, national und international.

Lernen Sie die S&S doch einmal unverbindlich kennen:

 www.stiftung-sponsoring.de

ESV ERICH
SCHMIDT
VERLAG

Auf Wissen vertrauen

Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG · Genthiner Str. 30 G · 10785 Berlin
Tel. (030) 25 00 85-225 · Fax (030) 25 00 85-275 · ESV@ESVmedien.de · www.ESV.info



VON ALDI LERNEN: WIEDERHOLBARKEIT AN ALLEN KONTAKTPUNKTEN SCHAFFEN

Der Schlüssel zu nachhaltigem Verbandserfolg ist Wiederholbarkeit, denn ein Fan sucht keineswegs permanente Abwechslung und Überraschung. Wie der Anhänger eines Popstars, der immer wieder die Hits hören möchte, die ihn einst zum Fan gemacht haben, will auch das Fan-Mitglied seine ursprünglichen zentralen Bedürfnisse an allen Touchpoints immer wieder aufs Neue befriedigt sehen. Sind also die strategischen Stärken und relevanten Leistungsaspekte eines Verbandes in der beschriebenen Form identifiziert, gilt es, diese Vorzüge durch Fokussierung und Orchestrierung an sämtlichen Kontaktpunkten wieder und wieder erlebbar zu machen.

Hierzu nun ein abschließendes Beispiel aus der Unternehmenswelt zur Veranschaulichung des Fan-Prinzips: Die Konstanz der orchestrierten und fokussierten Ausrichtung auf die zentralen Kundenbedürfnisse ist die Grundlage des nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolgs

des Discounters Aldi Süd. Aldi Süd gelingt es, das Bedürfnis der Kunden nach „billig und schnell“ – einem ökonomisch effizienten Einkaufsprozess – an allen relevanten Kontaktpunkten stringent zu bedienen. Aldi sagt also konsequent „Nein“ zu sämtlichen Leistungsaspekten, die nicht das Kernbedürfnis der Kunden bedienen. Dabei nimmt Aldi unserer Einschätzung nach bewusst punktuelle Unzufriedenheit in Kauf: Zweifelsohne ist die Kasse ein besonders relevanter Kontaktpunkt, wenn es um die fokussierte Befriedigung des zentralen Bedürfnisses der Kunden nach Schnelligkeit geht. Die Aldi-Kassiererinnen und -Kassierer sind deshalb angehalten, verbindlich, aber keineswegs zu freundlich zu sein, da viele Kunden ausgeprägte Freundlichkeit als Einladung zum Small Talk verstehen und dadurch Zeit verloren geht. Daher akzeptiert Aldi eine gewisse Unzufriedenheit der Kunden mit Redebedarf, wohl wissend, dass nur so die Interessen der übrigen Kunden gewahrt werden können. Das gleiche Ziel verfolgt der fehlende

Auffangbereich an der Kasse, der Kunden zwingt, die Einkäufe rasend schnell wieder in den Wagen zu packen. Das führt insbesondere bei älteren Kunden zu Stress und Verärgerung, den aber Aldi-Kunden in Kauf nehmen – wohlwissend, dass dieser Umstand die Wartezeiten wie gewünscht verkürzt.

Das Bedürfnis nach Schnelligkeit wird ebenfalls durch den Aufbau der Aldi-Filialen sowie die Produktauswahl befriedigt: Wer eine Aldi-Süd-Filiale kennt, kennt sie im Prinzip alle, weil sie immer gleich strukturiert sind. Auch die Sortimentstiefe zählt auf das Prinzip ein, die Auswahl ist im Vergleich zu anderen Vollsortimentern bei Aldi eher gering. Die Auswahlmöglichkeit erleben Kunden als entlastend, da Aldi durch eine sinnvolle Vorauswahl die Entscheidung der Kunden erleichtert und beschleunigt. Der erfreuliche Nebeneffekt für den Anbieter: Auch für die Mitarbeiter im Service wirkt sich ein reduziertes Angebot entlastend aus. Sie müssen weniger Produkte kennen und wissen über die Angebote besser Bescheid. Und unsere

AUTOREN

STEFAN ESER



Ist Mitglied der Geschäftsleitung und Bereichsleiter Mitgliederforschung bei „forum! Für beste Beziehungen Marktforschung – Beratung – Umsetzung“.

→ Telefon: (06131) 3 28 09-136

→ eser@forum-mainz.de

GUIDO AUGUSTIN



Ist Geschäftsführer Kommunikation bei „forum! Für beste Beziehungen Marktforschung – Beratung – Umsetzung“.

→ Telefon: (06131) 3 28 09-140

→ augustin@forum-mainz.de

DER SCHLÜSSEL ZU NACHHALTIGEM VERBANDSERFOLG IST WIEDERHOLBARKEIT, DENN EIN FAN SUCHT KEINSONDERS PERMANENTE ABWECHSLUNG UND ÜBERRASCHUNG. WIE DER ANHÄNGER EINES POPSTARS, DER IMMER WIEDER DIE HITS HÖREN MÖCHTE, DIE IHN EINST ZUM FAN GEMACHT HABEN, WILL AUCH DAS FAN-MITGLIED SEINE URSPRÜNGLICHEN ZENTRALEN BEDÜRFNISSE AN ALLEN TOUCHPOINTS IMMER WIEDER AUFS NEUE BEFRIEDIGT SEHEN.

Grundlagenforschung belegt eindrucksvoll, dass Aldi Süd nicht von ungefähr eine fast doppelt so hohe Fan-Quote hat wie der Durchschnitt des Lebensmitteleinzelhandels. Ein für viele recht überraschender, jedoch für Aldi Süd ebenso profitabler Ne-

beneffekt: Aldi Süd verfügt im Vergleich zu allen anderen Lebensmittelhändlern daher auch über die geringste „Söldner-Quote“ – die hochzufriedenen, jedoch emotional nicht verbundenen „Schnäppchenjäger“. ■

forum! Für beste Beziehungen
Marktforschung – Beratung – Umsetzung
Dekan-Laist-Straße 17a
55129 Mainz
→ www.forum-mainz.de
→ www.deutschlands-mitgliederchampions.de



Der Rahmenvertrag für Vereine und Verbände in der



Die DGVM ASSEKURANZ hat in Zusammenarbeit mit PP Business Protection GmbH attraktive Versicherungspakete zur **D&O- und Vermögensschaden-Haftpflichtversicherung** erstellt. Hierbei sind Pflichtverstöße versichert, die zu Vermögensschäden führen und für die **Vereins- und Verbandsorgane** aufgrund gesetzlicher Haftpflichtbestimmungen **schadensersatzpflichtig** sind. Die Organe haben für diese persönlich mit ihrem gesamten Privatvermögen einzustehen. Diese Angebote können **Mitglieder der DGVM** in Anspruch nehmen.

Für Informationen, auch zu **weiteren Versicherungsmöglichkeiten**, besuchen Sie unsere Homepage:

www.dgvm-assekuranz.de

Sie sind interessiert an einem unverbindlichen Angebot?

Dann rufen Sie uns an oder schreiben uns:

Tel.: 040 - 413 45 32 -0

Fax: 040 - 413 45 32 -16

Email: gunhild.peiniger@pp-business.de