

••• Von Anne M. Schüller

**Z**ur Messung von Kundenloyalität und Empfehlungsbereitschaft hat der amerikanische Loyalitätsexperte Fred Reichheld den Net Promoter Score entwickelt. Unternehmen, so sagt er, brauchen keine komplexen Kundenstudien, sondern am Ende nur ein, zwei Fragen, die kontinuierlich gestellt werden müssen. Als die mit Abstand effektivste schlägt er die „ultimate Frage“ vor: „Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie X an einen Freund oder Kollegen weiterempfehlen?“ Dazu wurde eine Skala von null (höchst unwahrscheinlich) bis zehn (höchst wahrscheinlich) entwickelt. Die Antwortgeber lassen sich in drei Gruppen einteilen: *Promotoren*, *passiv Zufriedene* und *Kritiker*. Als Promotoren gelten nur diejenigen, die ihre Empfehlungsbereitschaft mit 9 oder 10 einstufen. Von den Promotoren werden die Kritiker (zwischen 0 und 6) abgezogen. Das Ergebnis ist der Net Promoter Score.

#### Der NPS kann positiv oder negativ sein

Wenn man die Kritiker von den Promotoren abzieht, kann das Ergebnis positiv oder negativ sein. Passiv Zufriedene fließen in die Berechnung nicht ein. So hat die Beratungsgesellschaft buw einmal den NPS für CRM-Systeme gemessen, das sind Softwarelösungen für das Kundenbeziehungsmanagement. Jeweils 28 Prozent der Befragten waren Promotoren oder passiv Zufriedene, 44 Prozent waren Kritiker. Der NPS beträgt also -16.

Für Apple wurden schon NPS-Werte von 78, für Amazon 71, für Porsche 68, für Google 63, für Audi 47 und für BMW 42 gemessen. In vielen Fällen sind die Werte hingegen recht niedrig oder sogar negativ, was für die Motivation der Mitarbeiter nicht unbedingt förderlich ist. Ferner sind Vergleiche zwischen Branchen und Ländern mit größter Vorsicht zu genießen, da der jeweilige Befragungszeitpunkt sowie Ereignisse um diesen herum zu starken Schwankungen führen können.

So hat die deutsche Telekom einmal festgestellt, dass ihr NPS steigt, wenn über Konkurrenzprodukte *negativ* berichtet wird. Auch kulturelle oder geschlechtsspezifische Unterschiede sind zu berücksichtigen. Zum Beispiel vergeben Japaner höchst selten eine zehn, Lateinamerikaner jedoch andauernd. Wer gerade wütend auf einen Anbieter ist, gibt schnell mal eine null. Wieder andere geben grundsätzlich nie mehr als eine neun, weil sich, wie sie meinen, immer noch was verbessern lässt.

#### Der NPS misst nur die Temperatur

Der NPS-Wert ist zwar einfach zu ermitteln, doch er misst nur die „Temperatur“ einer Kundenbeziehung. Und so wie Schweine nicht allein dadurch fett werden, dass man sie wiegt, so braucht es im Anschluss an die Errechnung der reinen Kennzahl eine zusätzliche Analyse von Ursache und Wirkung. Dies geschieht mithilfe einer Zusatzfrage, die der



# Der Net Promoter Score

Der Net Promoter Score (NPS) hat in den letzten Jahren einen weltweiten Siegeszug angetreten, weil er, wie man so sagt, „vorstandstauglich“ ist.

## Die Frage aller Fragen

### Die NPS-Frage

Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie uns einem Freund oder Kollegen weiterempfehlen?



### Die Zusatzfrage

Was ist der wichtigste Grund für die Bewertung, die Sie gerade abgegeben haben?

eigentliche Startpunkt für kontinuierliche, kundenrelevante Optimierungsmaßnahmen ist. Sie geht so: „Was ist der Hauptgrund für die Bewertung, die Sie gerade gegeben haben?“

Leider zeigt der NPS nicht, ob auf die Empfehlungsbereitschaft hin auch Taten folgen. Denn erst dann, wenn *tatsächlich* wirkungsvolle Empfehlungen ausgesprochen werden, kann dies neue Kunden bringen. So kam im Rahmen einer Kundenbefragung in einem Telekommunikationsunternehmen heraus, dass zwar 81 Prozent der Interviewten behaupteten,

den Anbieter weiterzuempfehlen, doch nur 30 Prozent taten dies auch. Und nur in 12 Prozent der Fälle entstand daraus neues Geschäft. Für einen Finanzdienstleister betragen die entsprechenden Zahlen 68 sowie 33 und 14 Prozent.

#### Wie mit dem NPS gearbeitet wird

Die reine Frage nach dem NPS-Wert erfordert nur höchstens zwei Minuten und wird am besten telefonisch von einer neutralen Person gestellt. Wo dies nicht möglich ist: Schriftlich geht's auch. In aller Regel liegt



Noten erwartet. Ich habe Unternehmen gesehen, da hat eine hoch bonifizierte Fixierung auf den NPS als Leistungskennziffer (KPI) die ganze Firma in Angst und Schrecken versetzt.

#### Wertvolle Erkenntnisse sind das Ziel

Wie schon betont, ist der NPS-Score an sich nur eine Hilfskennzahl. Denn am Ende geht es um glückliche Kunden. So ermöglicht erst die Zusatzfrage („Was ist der Hauptgrund für die Bewertung, die Sie gerade gegeben haben?“) den Einstieg in einen fundierten Dialog. Sie kann sofort oder im Zuge eines weiteren Anrufs gestellt werden. So können Stolpersteine rasch identifiziert und O-Töne der Kunden in Meetings und Mitarbeitergesprächen verwendet werden.

”

*Für Apple wurden schon NPS-Werte von 78, für Amazon 71, für Porsche 63, für Audi 47 und für BMW 42 gemessen.*

Die passiv Zufriedenen kann man fragen, was zu tun ist, damit sie höhere Werte geben. Und die Promotoren kann man fragen, mit welchen Worten sie die Firmenangebote empfehlen. Mehr als ein, zwei weitere Fragen sollten es jedoch nicht sein, weil dies die Komplexität erhöht und gleichzeitig die Antwortbereitschaft senkt.

Bei einer sehr schlechten Bewertung sollten Kunden unverzüglich kontaktiert werden, um nach Hintergründen zu fragen. Bei einer sehr hohen Punktzahl macht man das am besten auch, denn in beiden Fällen gibt es viel zu lernen. Und auch die Führungskräfte sollten solche Gespräche führen. Schon wenige gepfefferte Kundenkommentare können oft mehr bewirken als der dickste Berichtsbund mit Zahlenkolonnen, Ampeln, Tachos, Torten, Balken, Infografiken und Diagrammen.

Gut und richtig umgesetzt, macht der NPS die Unternehmen schneller, agiler und kundenorientierter. Die Stabilität einer Kundenbeziehung kann regelmäßig überprüft werden, um gefährliche Fehleinschätzungen zu vermeiden. Promotoren und Kritiker, die sogenannten Detraktoren, lassen sich identifizieren. Angebotene Serviceleistungen können auf Kundenrelevanz überprüft und durch die Kundenbrille validiert werden. Insgesamt entsteht eine Innovationskultur, die von den Bedürfnissen des Marktes gesteuert wird – und nicht länger von Ratespielen im obersten Stock.

die Antwortquote bei weit über 90 Prozent. So geben bei der Allianz Österreich 98 Prozent der befragten Kunden einen NPS-Wert ab, und 67 Prozent stimmen einem weiteren Anruf für Zusatzfragen zu.

#### Über die Repräsentativität

Wer Repräsentativität will, sollte mindestens 100 Kunden befragen. Reichheld empfiehlt, seine eher unübliche 11er-Skala unbedingt beizubehalten, denn sie zeigt Nuancen besser als etwa eine 5er-Skala. Außerdem empfiehlt er, den NPS erstens regelmäßig und oft sowie zweitens auch für einzelne Produkte oder Geschäftsvorfälle zu erheben. Zum Beispiel kann ein Hersteller seine Kunden per NPS entscheiden lassen, welche Produkte überleben sollen. Solche, die niedrige NPS-Werte erhalten, werden sofort aus dem Programm genommen. Bei Mittelwerten kann die Entwicklungsabteilung schnell nachtariieren. Und top bewertete Produkte können vorrangig beworben werden.

Jedoch ist der NPS nur dann ein wirksames Tool, wenn er die Kundenbeziehungsqualität zutreffend reflektiert. Da, wo die Höhe oder Entwicklung des NPS-Werts in



**Anne M. Schüller** ist Keynote-Speakerin, Bestsellerautorin und Businesscoach. Jüngst ist die zweite Auflage ihres Buchs „Das neue Empfehlungsmarketing“ erschienen (2015, Business Village). Infos: [www.empfehlungsmarketing.cc](http://www.empfehlungsmarketing.cc)

ein Vergütungssystem einfließt, muss besonders darauf geachtet werden, dass die Durchführung wasserdicht ist. Manipulationen sind, wie bei jeder Befragung, auch beim NPS möglich. Rankings und Prämien sorgen ferner dafür, dass Mitarbeiter absichtlich die falschen Dinge tun, nur um an Ehre und Geld zu gelangen.

Die Aussicht auf Boni macht sehr erfindereich. So werden Rabatte gewährt oder Produkte einfach verschenkt, um im Gegenzug eine Zehn zu erhalten. Oder es werden nur die Kunden befragt, von denen man sich gute

#### NPS für Österreichs Finanzdienstleister

Jahr	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Branche</b>								
NPS für Banken %	12	2	10	11	17	14	21	18
NPS Versicherungen %	-3	-3	6	6	8	8	14	10
NPS Bausparkassen %	-	0	16	10	9	10	16	12

Auf Initiative des FMVÖ (Österreichischer Finanzmarketingverband) wird in Österreich der NPS landesweit für Finanzdienstleister gemessen. Die Besten werden auf einer Gala mit dem „Recommender Award“ geehrt. Die Tabelle zeigt die Zahlen der letzten Jahre; die schlechten Werte in 2009 hängen mit der Finanzkrise zusammen, und der Sprung in 2014 wird so erklärt, dass in dem Jahr die Stichprobe von 6.000 auf 8.000 Personen erhöht wurde. Dadurch wurden mehr regionale Anbieter erfasst, die im Durchschnitt besser abschneiden als die großen internationalen Konzerne.