

FEEDBACK

Kommunikation zwischen Kunde und Unternehmen

Die Aussagekraft des Net Promoter Score

Der Net Promoter Score (NPS) ist ein Index zur Messung der Weiterempfehlungs-Wahrscheinlichkeit. Er stößt aufgrund der für den NPS vorliegenden branchenübergreifenden Benchmarkdaten und der hohen Transparenz derzeit auf starkes Interesse in den Vorstandsetagen von Unternehmen. Grund genug für die Marktforschung, sich damit genauer auseinander zusetzen.

Seit Menschen mit Waren und Dienstleistungen handeln, sind diejenigen erfolgreicher, die von ihren Kunden weiterempfohlen werden. Dass die Empfehlung anderer Kun-



den – sowohl mündlich als auch im Internet – erheblichen Einfluss auf den Kauf von Waren und Dienstleistungen hat, belegt Vocatus be-

reits 2001 in einer branchenübergreifenden Studie zusammen mit der Universität Hannover: Über 84 Prozent der Kunden ließen sich bereits damals in ihren Kaufentscheidungen durch Meinungen von Freunden und Bekannten bzw. Meinungen in Internet-Foren beeinflussen. Dies gilt besonders in der jüngeren Generation, die häufig über E-Mail und soziale Netzwerke online kommuniziert und somit einen viel größeren Kreis an Freunden und Bekannten hat, dem sie über positive oder negative Erlebnisse mit Unternehmen berichten kann.

Außerdem sprechen Kunden im Durchschnitt vier mal häufiger über ein negatives als über ein positives Erlebnis. Und schließlich bedarf es
(Fortsetzung auf Seite 2)

INHALT

Die Aussagekraft des Net Promoter Score

Der Net Promoter Score (NPS) ist ein Index zur Messung der Weiterempfehlungs-Wahrscheinlichkeit, welcher derzeit in den Vorstandsetagen auf großes Interesse stößt.

Seite 1

Die Berechnung des NPS

Der NPS wurde von Fred Reichheld von Bain & Company entwickelt und kann sehr einfach aus der Summe der Promotoren abzüglich der Summe der Kritiker errechnet werden.

Seite 2

Die Treiber eines Indexes verstehen

Besser als die Erfassung eines Indexes ist immer die Messung tatsächlichen Verhaltens der Kunden oder zumindest das Verständnis der Verhaltensursachen.

Seite 3

Mund-zu-Mund-Propaganda beeinflussen

Die tatsächliche Anzahl der Weiterempfehlungen lässt sich durch Marketing-Maßnahmen relativ einfach beeinflussen wie auch messen.

Seite 4

Die Aussagekraft des NPS

(Fortsetzung von Seite 1)

nur einer einzigen negativen Äußerung über ein Produkt oder Unternehmen, um eine ganze Reihe positiver Darstellungen wieder zu Nichte zu machen. Grund genug also, das Thema Weiterempfehlung oder „Mund-zu-Mund-Propaganda“ zu durchleuchten.

Unternehmen, die von ihren Kunden weiterempfohlen werden, sind seit jeher erfolgreicher als andere.

Natürlich gibt es in der modernen Marktforschung viele unterschiedliche und qualitativ gleichwertige Möglichkeiten, um Weiterempfehlungen quantitativ zu erfassen. Auch der Net Promoter Score (NPS) ist nichts anderes als eine unter vielen möglichen Quantifizierungen dieser sog. Mund-zu-Mund-Propaganda. Er wurde von Fred Reichheld entwickelt und quantifiziert Weiterempfehlung in einer einzigen Zahl. (Zur Berechnung siehe nebenstehende Box: „Die Berechnung des NPS“).

Der NPS ist derzeit auf Vorstandsebene vor allem deshalb populär, weil er einfach und eindeutig zu erheben ist.

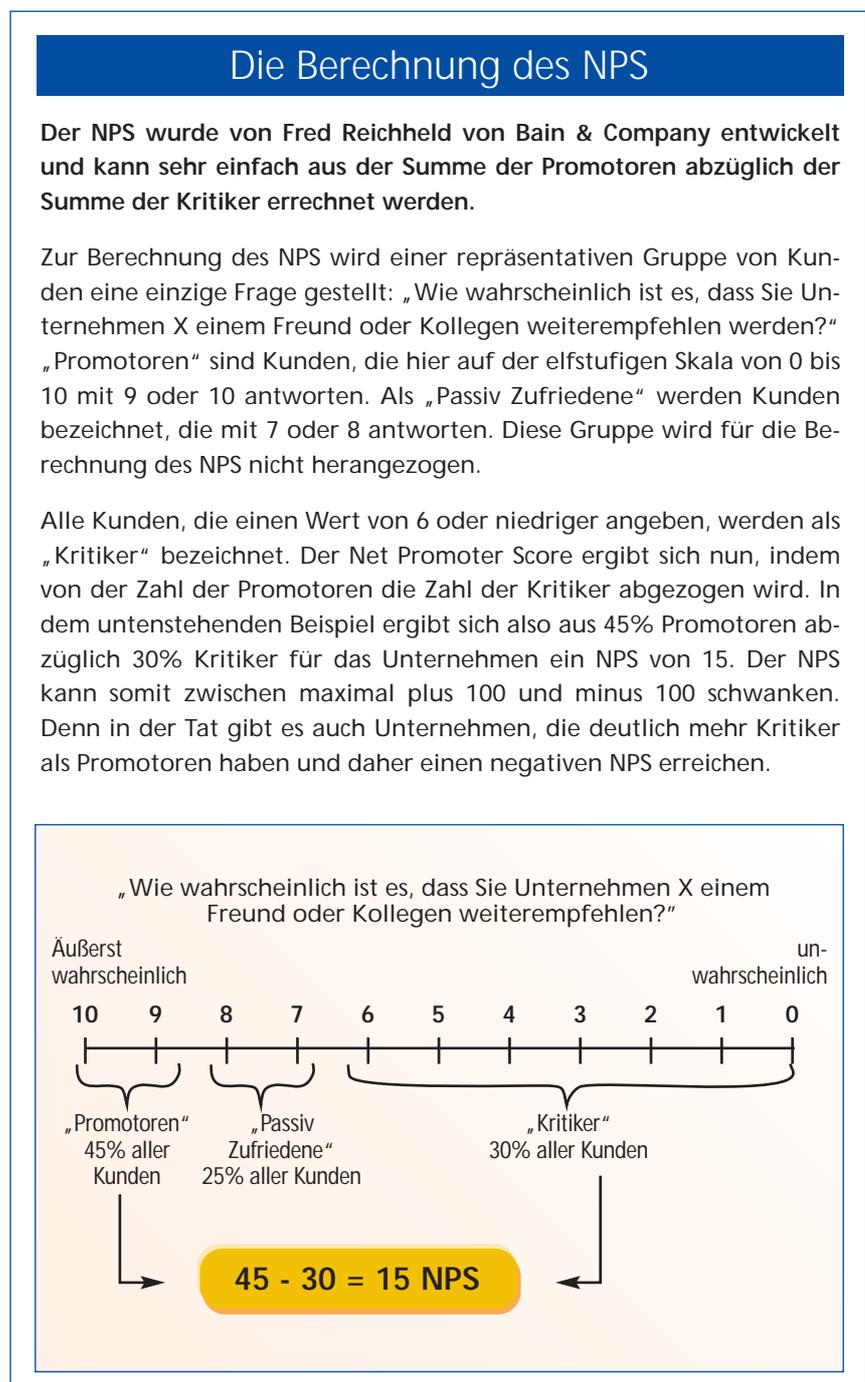
Der NPS hat als Steuerungsgröße im Unternehmen im Vergleich zu traditionellen Kundenzufriedenheitsbefragungen mehrere Vorteile: Die Korrelation zwischen NPS und Unternehmenserfolg ist für über 30 Branchen und einer Vielzahl von Unternehmen von Reichheld empirisch belegt worden und für alle diese Unternehmen liegen Benchmark-Zahlen vor. Dadurch wird die

Akzeptanz als Steuerungsgröße innerhalb des Unternehmen deutlich erhöht.

Außerdem kann der NPS mit relativ wenig Aufwand auch für kleine Einheiten (Filialen, Abteilungen etc.) erhoben werden und eignet sich so auch zur Feinsteuerung. Die Erhebung und Berechnung ist zudem sehr einfach und auch für Führungskräfte ohne Marktforschungskennnisse einfach nachvollziehbar. Und während sich bei umfangreichen Kundenzufriedenheitsbefragungen

jeder Manager einen anderen Wert herausuchen kann, in dem speziell sein Bereich oder seine Abteilung gut abgeschnitten hat, ist dies bei dem NPS nicht möglich.

Doch die Einfachheit der Erhebung des NPS soll nicht darüber hinwegtäuschen, dass es fundierter Marktfor-schungsanalysen bedarf, um die Treiber des NPS zu verstehen. Denn schließlich will man den NPS ja nicht nur messen, sondern dessen Zustandekommen verstehen, um ihn schließlich gezielt steigern zu können. ■



Die Treiber eines Indexes verstehen

Hinsichtlich der Treiberanalyse ist die Verwendung des NPS so sinnvoll oder unsinnig wie die Verwendung eines beliebigen anderen Indexes auch, da erfahrungsgemäß die Ergebnisse von Treiberanalysen auf Basis der gängigen Indizes zu praktisch identischen Ergebnissen und damit Empfehlungen führen. Daher ist weniger der Index, als vielmehr das Verständnis für seine Treiber entscheidend. Noch besser als die Erfassung eines Indexes (also einer Absicht oder einer Einstellung) ist allerdings immer die Messung des tatsächlichen Kundenverhaltens (also z.B. der faktische Wiederkauf).

Der NPS wird von Marktforschern zu Recht oft kritisch gesehen, weil in manchen Veröffentlichungen zum Thema NPS der Eindruck erweckt wird, als sollten alle Marktforschungsuntersuchungen auf eine einzige Frage und eine einzige Zahl reduziert werden. Da der NPS aber nicht nur gemessen, sondern auch beeinflusst werden soll, sind fundierte Marktforschungsanalysen um so notwendiger, was oft vergessen wird, wenn vom NPS die Rede ist.

Die regelmäßige Erhebung des NPS genügt nicht, um langfristig erfolgreich zu sein. Denn schließlich soll ja nicht jeder Vorgesetzte oder jeder Mitarbeiter nach dem System von Versuch und Irrtum selbst herausfinden, wie er den NPS in seinem Bereich steigern kann. Deshalb muss die Marktforschung im Unternehmen zu allen wichtigen Bereichen zur Beeinflussung des NPS die erforderlichen Treiberanalysen durchführen, um den einzelnen Verantwortlichen Leitlinien für die Erhöhung des NPS an die Hand zu geben. Dazu gehören Untersuchungen zur Usability der Produkte genauso wie Erhebungen zur Servicequalität und zur Preisgestaltung im Verkauf (vgl. hierzu beispielsweise

die Feedbacks „Das Preispsychologische Profil“, „Qualitätskontrolle bei Call Centern“ oder „Erfolgsfaktor Prozessqualität“).

Auch wenn der NPS selbst einfach zu erheben ist, braucht man eine Treiberanalyse, um ihn wirkungsvoll beeinflussen zu können.

Aus Sicht von Vocatus ist der NPS so sinnvoll oder unsinnig wie jeder andere Index auch, da es viel mehr auf die Treiberanalyse ankommt als auf den verwendeten Index. Treiber sind diejenigen Größen, die für den Kunden eine hohe Wichtigkeit haben. Für das Unternehmen besonders relevant sind also die Treiber, die bei hoher Wichtigkeit gleichzeitig vom Kunden unterdurchschnittlich bewertet werden, denn hier besteht das höchste Potential, durch Veränderungen etwas zu bewirken. Zahlreiche Untersuchungen von Vocatus belegen, dass sich die Ergebnisse der Treiberanalyse nicht wesentlich voneinander unterscheiden, unabhängig davon, welcher Index verwendet wird.

Wenn also beispielsweise in der Bankenbranche das Online-Banking-Interface als relevanter Treiber für einen Kundenzufriedenheitsindex identifiziert wurde, dann wird sich das Online-Banking-Interface mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit auch als relevanter Treiber für andere Indizes wie beispielsweise den NPS herausstellen.

Untersuchungen von Vocatus zeigen, dass die Treiberanalysen für die verschiedenen Indizes in hohem Maße korrelieren. Daher kann man sich bei der Diskussion, welcher Index denn nun der einzig „richtige“ ist, relativ entspannt zurücklehnen, denn unabhängig vom gewählten Index werden die Ergebnisse der Treiberanalyse nahezu identisch ausfallen. Ein Index allein macht also nicht erfolgreich, da er für sich genommen keine inhaltlich relevante Aussage darstellt. So kann man auch die Temperatur beliebig mit Grad Celsius oder Grad Fahrenheit messen, aber keiner der Werte gibt einen Hinweis darauf, wie man dem Klimawandel begegnen kann.

In gleicher Weise entscheidet sich die Qualität von Marktforschungsstudien nicht an einem künstlichen Index, sondern daran, ob das eingesetzte Forschungsinstrument in der Lage ist, die ursächlichen Treiber für diesen Index zu identifizieren. Wenn das gelingt, ist die Einheit, in welcher der Index gemessen wird, von nachrangiger Bedeutung. In diesem Sinne ist jeder Index einfach eine Konvention, an die man mehr oder weniger gewöhnt sein kann – z.B. deshalb, weil man über lange Zeitreihen oder viele Benchmarkwerte dafür verfügt.

Der NPS wird momentan zu einem Markenzeichen, das auf vielen Vorstandsebenen populär ist. Unabhängig davon, ob diese Entwicklung begrüßt wird oder nicht, ergeben sich daraus große Chan-

cen für die betriebliche Marktforschung. Denn über das erwachte Interesse an diesem Kennwert finden auch tiefergehende Marktforschungsanalysen die Aufmerksamkeit, die sie verdienen. Das Interesse des Managements am NPS kann so dazu genutzt werden, bisher nur wenig beachtete Marktforschungsergebnisse nun auch mit größerem Engagement umzusetzen. Denn wenn die Initiative von der Unternehmensführung ausgeht, genießen vorgeschlagene Veränderungsmaßnahmen erfahrungsgemäß die notwendige Priorität im Unternehmen, um auch tatsächlich umgesetzt zu werden.

Die Messung des tatsächlichen Verhaltens ist einem absichtsbezogenem Index immer vorzuziehen.

Die Analyse der Treiber ändert aber nichts an der grundsätzlichen Problematik jedes Indexes. Wie von Vocatus bereits mehrfach nachgewiesen wurde, ist eine Einstellung oder Absicht nicht unbedingt für das Verhalten relevant (vgl. hierzu beispielsweise das Feedback „Kundenzufriedenheit sinnvoll messen“). So gibt es beispielsweise zahlreiche Kunden, die sich als zufrieden oder sehr zufrieden bezeichnen, aber dennoch bei dem betreffenden Unternehmen nicht wieder kaufen oder welche, die angeben, ein Unternehmen weiterempfehlen zu wollen, es aber niemals tun. Am Ende des Tages sollte sich deshalb ein Unternehmen eigentlich nicht dafür interessieren, wie sie auf der Skala verschiedener Absichtsindizes abschneiden, sondern was ihre Kunden auch tatsächlich tun. Auch der NPS bezieht sich wie jeder andere Index nur auf die Absichtserklärung, das Unternehmen weiter zu empfehlen, er erfasst aber nicht das tatsächliche Verhalten.

Da sich der NPS aber mit der Weiterempfehlung des Unternehmens befasst, kann der Marktforscher hier leicht den Fokus erweitern und anstatt der Absichtserklärung das tatsächliche Verhalten erfragen. Anstatt also den Kunden zu fragen, wie wahrscheinlich es ist, dass er das Unternehmen weiterempfehlen sollte erhoben werden, wie häufig er das Unternehmen tatsächlich weiterempfohlen oder davon abgeraten hat. Denn natürlich ist es immer deutlich besser, tatsächliches Verhalten zu messen, anstatt Einstellungen und Absichtserklärungen zu erfassen, die später nicht notwendigerweise mit dem echten Verhalten korrelieren.

Die tatsächlichen Weiterempfehlungen können auch in den Branchen relativ einfach gemessen wer-

den, in denen aufgrund der langen Produktnutzungszyklen eine direkte Erfassung faktischer Wiederholungskäufe schwierig ist. In der Automobilbranche beispielsweise ist der zeitliche Abstand von einem Autokauf zum nächsten in der Regel so lang, dass er sich nur bedingt für Marktforschungszwecke eignet. Aber auch hier könnte beispielsweise problemlos für alle Kunden einige Monate nach dem Kauf erhoben werden, wie häufig die Automarke oder das spezielle Modell weiterempfohlen wurde.

Wie die obigen Ausführungen zeigen, kann die Marktforschung das aktuell hohe Interesse an Indizes oder den „NPS-Hype“ also dazu nutzen, fundierten Treiberanalysen mehr Aufmerksamkeit zukommen zu lassen. ■

Mund-zu-Mund-Propaganda beeinflussen

Die tatsächliche Anzahl der Weiterempfehlungen lässt sich durch Marketing-Maßnahmen relativ einfach beeinflussen und auch messen. So kann leicht die Wirtschaftlichkeit möglicher Maßnahmen eindeutig bestimmt werden. Konkret kann berechnet werden, wie viel eine faktische Weiterempfehlung aufgrund bestimmter Maßnahmen das Unternehmen kostet.

Da die Bedeutung der Mund-zu-Mund-Propaganda von Branche zu Branche unterschiedlich ist, sollte zunächst einmal die Bedeutung dieser Werbeform für das eigene Unternehmen erhoben werden. So hat die Mund-zu-Mund-Propaganda zweifellos für die Tourismusbranche eine höhere Bedeutung als beispielsweise für Stromanbieter oder

Hersteller von Toilettenbürsten. Der persönliche Urlaub ist ein Bereich, über den die meisten Menschen ohnehin vor und nach dem Urlaub viel erzählen und auch die eigenen Erlebnisse, untermalt mit entsprechenden selbst erstellten Fotos, einer großen Zahl von Freunden und Arbeitskollegen kommunizieren.

(Fortsetzung auf Seite 5)

Mund-zu-Mund Propaganda beeinflussen

(Fortsetzung von Seite 4)

Gleichzeitig wechseln sehr viele Menschen jedes Jahr den Urlaubsort und verlassen sich dabei gerne auf Empfehlungen von anderen. Die Tourismusbranche ist somit ein idealer Markt für die Messung der Mund-zu-Mund-Propaganda und soll im folgenden als Beispiel verwendet werden.

Bei der Erhebung der Weiterempfehlung muss genau darauf geachtet werden, was tatsächlich gerade weiterempfohlen wurde. Hat der Urlauber ein bestimmtes Urlaubsgebiet empfohlen, in dem es dann aber viele verschiedene Hotels gibt? Oder hat er ein bestimmtes Hotel empfohlen, das aber wiederum von vielen verschiedenen Reiseveranstaltern angeboten wird? Oder hat er tatsächlich den Veranstalter empfohlen, um den es in diesem Beispiel gehen soll?

Die Bedeutung der Mund-zu-Mund-Propaganda ist von Branche zu Branche unterschiedlich.

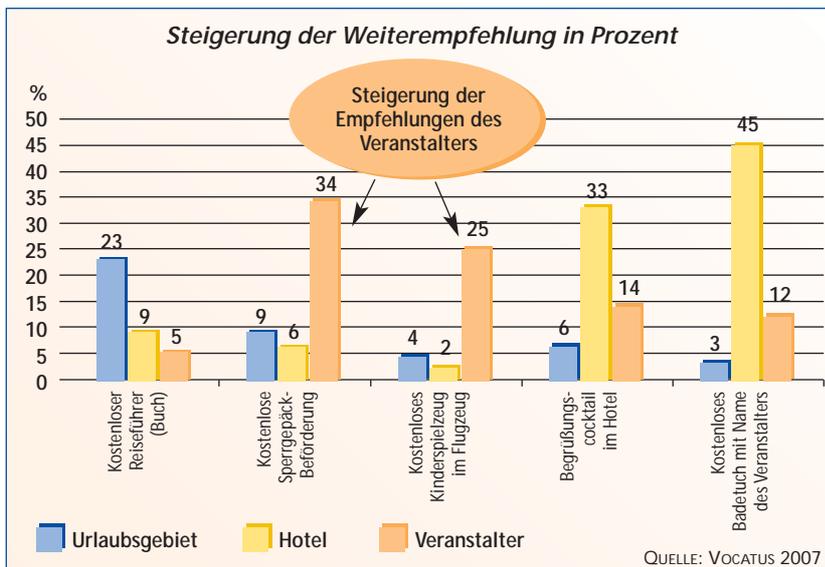
Außerdem ist es sinnvoll, nicht nur die reine Anzahl der Weiterempfehlungen zu erheben, sondern auch deren Qualität. Die Wahrscheinlichkeit, dass eine Weiterempfehlung tatsächlich zu einem Kaufverhalten führt, ist davon abhängig, mit wie viel Engagement und Begeisterung empfohlen wird. Lediglich der Hinweis, dass sich ein bestimmtes Hotel gut für Kinder eignet, wird seltener zu einer Buchung führen, als wenn der Urlauber voller Begeisterung von kostenlosem Ponyreiten, begehren Kaninchenställen, mehrstöckigen Heuburgen und Bodypainting mit Benjamin Blümchen berichtet. Daher sollte im Rahmen der Messung nicht nur die Quantität, sondern auch die Qualität der Empfehlung erfasst werden.

Entscheidend ist nicht nur die Quantität, sondern auch die Qualität der Weiterempfehlungen.

Die nebenstehende Graphik zeigt beispielhaft das Ergebnis einer Studie, mit der die konkreten Kosten einer tatsächlichen Weiterempfehlung qualitativ differenziert bestimmt werden können. Mit Hilfe eines experimentellen Designs mit wenigen hundert Befragten, wie es im Beispiel dargestellt wird, kann der Maßnahmen-Mix zur Steigerung der Weiterempfehlung leicht und kostengünstig optimiert werden, da gezeigt wird, welche Maßnahmen wie stark das konkrete Weiterempfehlungsverhalten der Kunden beeinflussen. So kann der NPS oder besser die faktische Weiterempfehlung zur sinnvollen Steuerungsgröße werden, weil damit der Effekt von Maßnahmen direkt prognostiziert werden kann.

Steigerung der Weiterempfehlung

Weiterempfehlungen können mit zahlreichen Maßnahmen gesteigert werden, aber nicht alle sind für den Veranstalter auch sinnvoll.



Ein kostenloser Reiseführer, der zusammen mit den Reiseunterlagen vor Urlaubsbeginn versandt wird, führt zu einer deutlichen Steigerung der Weiterempfehlungen. Allerdings steigen dadurch nur die Weiterempfehlungen des Urlaubsgebietes. Die Weiterempfehlungen des Hotels oder des Veranstalters werden kaum beeinflusst. Aus Sicht des Veranstalters würde solch eine Maßnahme lediglich Kosten verursachen, ohne jedoch zusätzliche Weiterempfehlungen zu generieren.

Ein kostenloser Begrüßungscocktail im Hotel oder ein kostenloses Badetuch mit dem Namen des Veranstalters steigert hauptsächlich die Anzahl der Weiterempfehlungen des Hotels, jedoch nicht des Veranstalters.

Anders hingegen verhält es sich bei der kostenlosen Beförderung von Sperrgepäck und der Verteilung von Kinderspielzeug im Flugzeug. Hier ergibt sich eine signifikante Steigerung der Weiterempfehlungen des Veranstalters. Eine detaillierte Erhebung der Effekte von unterschiedlichen Maßnahmen hilft so dem Veranstalter, sein Marketing-Budget effizient zur Steigerung der eigenen Umsätze einzusetzen.

Alle bisherigen Ausgaben von „Feedback“ sind unter www.vocatus.de kostenlos zum Download erhältlich



- Die Aussagekraft des Net Promoter Score
- Der fragmentierte Konsument
- Das „Preispsychologische Profil“
- Die 360 Grad Entscheidungsanalyse
- Größere Kundennähe durch Online-Panels
- Matching mit Mehrwert
- Umsatzsteigerung durch Lead Scoring
- Preisstudien in der Praxis
- Die Onlinemarktforschung ist erwachsen geworden
- Höhere Aussagekraft von Imageanalysen
- Erfolgsfaktor Händlerbefragung
- Kundenzufriedenheit sinnvoll messen
- Entscheidungsprozesse von Verbrauchern
- Erfolgsfaktor Prozessqualität
- Benchmarking durch Mystery Analysen
- Psychologische Preisoptimierung
- Qualitätskontrolle bei Call Centern
- Prozessorientierte Website-Evaluation
- Umsetzungsorientierte Marktforschung
- Benchmarking zur Unternehmenssteuerung

Vocatus ist ein international tätiges, innovatives Marktforschungsinstitut, das sich auf Kundenzufriedenheit, Kundenbindung, Entscheidungsprozesse und Preisanalysen spezialisiert hat.

Höchsten Stellenwert bei allen Untersuchungen haben problemorientierte Lösungen, umsetzungsnahe Empfehlungen sowie Umsetzbarkeit der Ergebnisse. Für seine innovativen Studien und praxisnahen Konzepte wurde Vocatus mit dem 1. Preis der Deutschen Marktforschung ausgezeichnet.

Das Unternehmen ist Mitglied im Berufsverband Deutscher Markt- und Sozialforscher (BVM) und hat seinen Hauptsitz in München.

Impressum

Herausgeber: Vocatus, Heiglhofstr. 5, 81377 München

Redaktion: Dr. Gaby Wiegand

Verlag: StrukturPlan, Schachblumenweg 17, 81377 München

Erscheinungsweise: vierteljährlich

Kostenloses Abonnement unter:

www.vocatus.de

