



*DEN NPS
VOM KOPF AUF DIE
FÜSSE STELLEN*

DIE GRÖSSTEN PROBLEME DES NPS:

Problem 1: die Weiterempfehlung

Kunden bewerten ihre Neigung, ihren Lieferanten weiterzuempfehlen, auf einer Skala von 1 bis 10. Die meisten Befragten geben darauf eine Antwort, und die ist alles entscheidend für den erwarteten Erfolg eines Unternehmens: Die Nennungen für 9 oder 10 werden mit denen unter dem Wert 6 verglichen. Ist das Resultat positiv, wird das Unternehmen wachsen. Ist es negativ, steht es schlecht um den Erfolg in der Zukunft, um es vereinfachend zu sagen.

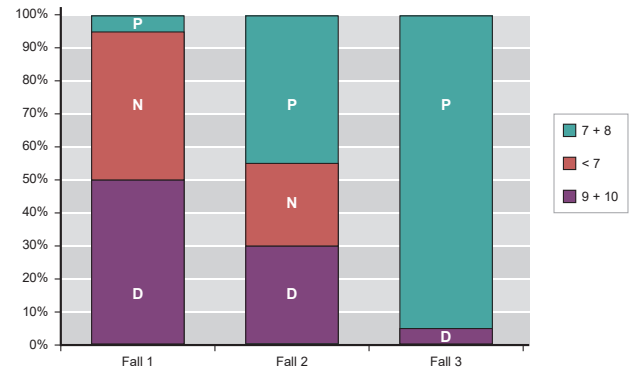
Der Begriff der Weiterempfehlung hat den Multiplikator-Aspekt, und es fällt leicht, sich den Mechanismus des Wachstums vorzustellen. Bei näherer Betrachtung hat er aber ein paar Schwächen. Schwäche (1): 95% der Leute antworten, aber nur 10% von denen empfehlen wirklich weiter. Schwäche (2): von diesen 10% wird nur die Hälfte von anderen als Experte angesehen, so dass die Empfehlung auch eine Wirkung haben kann.

Wenn man das, was danach noch bleibt, in seiner Relevanz für das Marktvolumen betrachtet, dann wissen wir etwas Genaueres für etwa 5% unserer Kunden, leider nicht, um welche 5% es sich handelt. Für die Substanz des Kundenvolumens kann diese Zahl nur nebulös Auskunft geben. Entsprechend sind die Erfolge der NPS-Projekte so durchgewachsen, dass niemand sich zu sehr auf sie verlässt.

Problem 2: die Interpretation der Skala

Eine Zehnerskala ist deswegen eine gute Vergleichsbasis, weil wir alle zehn Finger haben. Was aber 9 Finger versus 8 Finger bedeuten, das unterscheidet sich von Kultur zu Kultur. Im B2B-Sektor gibt es ein paar Länder, wo das Maximum 8 ist, sowohl in Europa als auch in Asien. Nach der klassischen NPS-Interpretation könnte die Wirtschaft dort nur bergab gehen.

Der NPS macht aus dieser Zehner-Skala eine Dreier-Skala. Contractor sind alle die, die mit 9 oder 10 gestimmt haben, Detractor sind die, die mit 5 oder weniger gestimmt haben. In der Mitte gibt es ein neutrales Segment, das in der Ergebnisrechnung gar nicht vorkommt. Mit anderen



3 Promoter-Detractor-Konstellationen von Empfehlungen, die zu einem NPS von +0,5 führen

Worten, für NPS ist es egal, ob viele oder wenige Kunden einen mittelmäßigen Eindruck haben. Es zählt nur das Verhältnis von Gut und Schlecht.

Vom Sinn her ist diese Betrachtungsweise durchaus zu verstehen. Sie führt aber zu dem eigenartigen Szenario, dass verschiedene Verteilungen denselben Messwert ergeben. Ein Messwert, aber, der nicht eindeutig ist, hat nicht den Status eines Messwerts. Man kann sich nicht auf ihn verlassen. Wer es dennoch tut, lässt Raum für Beliebigkeit, was dem Resultat eines Kundenzufriedenheits-Projektes nicht guttut.

Problem 3: die Relevanz

Es kann nicht gesagt werden, dass der NPS nicht auch hilfreich ist. In vielen Unternehmen hat er als Initiator gewirkt, sich strukturiert mit dem ‚Kunden‘ auseinanderzusetzen. Was der NPS schließlich erzeugt, ist ein Wert für die Sympathie, die vom Kunden entgegengebracht wird. Das ist viel mehr als nichts, denn Sympathie wirkt als positiver Verstärker in der Wahrnehmung. Was allerdings unklar ist, was das für den Geschäftserfolg bedeutet. Wie weit wirkt es sich aus, und wo und wie? Allein, diese Fragen zu stellen ist ein Zugewinn. Was noch fehlt, ist, dieses System zu ‚erden‘, und einen klaren Verweis auf das Geschäft zu verschaffen.

Die Bedeutung von Loyalität kann auch missverständlich sein, es sei denn, man bezieht sie auf die Geschäftsentwicklung. Wenn es einmal gelungen ist, einen guten Indikator für Geschäftsentwicklung zu finden, dann zeigt die NPS-Messung, was sie kann.

MÖCHTE MAN ETWAS VERÄNDERN, MUSS MAN ETWAS ‚MACHEN‘

Seit der ‚Erfindung‘ des NPS sind einige neue Einsichten herangewachsen, die den Blick auf die subjektive Kundenerfahrung und die Kundenzufriedenheit, verändert haben. Die gewachsene Einsicht macht sich vor allem am ‚Zielwert‘ (hier die Weiterempfehlung) fest. Die Ansicht, dass aus der vermeintlichen Weiterempfehlung automatisch ein positiver Effekt am Markt sichtbar wird, war etwas voreilig und naiv. Es führt kein Weg daran vorbei: möchte man etwas verändern, muss man etwas ‚machen‘. Also muss ein Index, der als Referenz dienen soll, eine Handlungsorientierung geben. Was ist in den letzten 15 an Einsichten herangewachsen, die dabei helfen können, diesen etwas idealistischen Wert der NPS vom Kopf auf die Füße zu stellen:

DIE ENTDECKUNG DER ERWARTUNG

Die Ergebnisse von Kundenbewertungen für einen und denselben Service weisen manchmal ausgesprochene Schwankungen auf, selbst wenn die technische Qualität identisch ist. Der Aspekt, der diese Schwankungen am besten erklärt, ist der Unterschied in den Erwartungen.

Wenn ich auf dem Land lebe, mit meinem Handy den 2G-Standard gewöhnt bin, und plötzlich lerne ich ein 3G-Netz kennen, dann erscheint das als ein großer Fortschritt. Wenn ich in der Stadt lebe und an einen Datenverkehr in einem 4G-Netz gewöhnt bin, dann erscheint es mir als ein großer Rückschritt. In beiden Fällen sind die Erwartungen unterschiedlich, was zu einer völlig unterschiedlichen Einschätzung einer identischen Versorgungslage führt.

Aber leider ist Erwartung nicht nur durch Vorerfahrung geprägt, sondern auch durch Notwendigkeit. Jemand, der im Urlaub am Strand liegt, hat eine entspannte Erwartungshaltung, und versucht es in fünf Minuten noch einmal, wenn das Netz gerade Probleme hat. Wenn sich aber im nächsten Augenblick am selben Strand ein Kind verletzt, dann verändert das die Erwartungshaltung schlagartig. Statt der fünf Minuten gebe ich dem Anbieter höchstens



fünf Sekunden, und wenn es dann nicht klappt, dann wird aus meiner Enttäuschung ein Entsetzen. So eine extreme Veränderung von Erwartungshaltungen kann eine Kundenbeziehung komplett zerstören. Unser internes Strafgericht fällt umso strengere Urteile, je höher die Messlatte lag, die gerissen wurde.

Erwartungen haben einen weiteren Aspekt, den man im Auge behalten muss: sie werden durch Informationen gesteuert. Wenn ein Fluss viele Fische liefert, dann haben viele Fischer Probleme, wenn plötzlich der Fischreichtum sinkt. Sie leben in der Erwartung eines hohen Ertrags, und können ihr Leben mit der Hälfte nicht finanzieren. Wenn sie jedoch wissen, dass an drei Monaten im Jahr der Fischreichtum zurückgeht, dann sorgen sie vor. Sie senken ihre Erwartungen und bereiten sich auf ein sparsameres Leben vor.

So wie sich Erwartungen senken lassen, lassen sie sich auch erhöhen. In der Positionierung gegen den Wettbewerb ist es eine beliebte Strategie, sich einen bestimmten Bereich der Kunden-Interaktion auszusuchen, wo sich die Erwartungen der Kunden übertreffen lassen.

DAS PROBLEM DER BEGEISTERUNG

In den USA ist es üblich, ‚Delight‘, also Begeisterung, als Ziel für die Kundenbeziehung auszugeben. Mit anderen Worten, die wahrgenommene Leistung an der Kundenschnittstelle soll immer oberhalb der Erwartungen liegen, und zwar fühlbar.

Die Erfahrung mit dieser Politik ist einer gewissen Ernüchterung gewichen. Wer heute ‚delighted‘ ist, hat morgen eine höhere Erwartung. Denn bei aller Freude, niemand kann unendliche Begeisterung ertragen. Um die dann zu befriedigen muss jeweils ein erhöhter Aufwand getrieben werden, ohne dass daraus ein Zugewinn an Geschäft resultieren kann. Das ist eine im Ergebnis fragwürdige Geschäftspolitik.

Merken müssen wir uns hingegen, dass Erwartung etwas ist, das gesteuert werden kann - und auch gesteuert wer-

den muss. Natürlich können Erwartungen auch gesenkt werden. Mittlerweile gibt es Unternehmen, die das Erwartungsmanagement zu einer Kunst entwickelt haben. Das setzt allerdings voraus, dass die Interaktionskultur mit dem Kunden auf einem hohen Niveau ist. Mit anderen Worten: das Erwartungsmanagement kann blühen, wo ein Customer Experience Programm, ein NPS Programm oder ein Kundenzufriedenheitsprogramm schon zu einer Entwicklung der Geschäftskultur beigetragen hat.

Fragt man Kunden, welche Qualitäten ihnen in einer Kundenbeziehung wichtig sind, dann kommt Begeisterung in den Erzählungen nicht vor. Die meist genannten Qualitäten drehen sich um das Thema Einfachheit und Leichtgängigkeit, sowie um das Thema Sympathie und ‚Fun‘. Das erste Thema der Einfachheit tendiert in die Richtung Effizienz, das zweite der Sympathie hat eine starke emotionale Seite.

CHANCEN UND RISIKEN IN DER ERFÜLLUNG VON ERWARTUNGEN

Es scheint banal, aber Kunden erwarten, dass ihre Erwartungen erfüllt werden, so wechselhaft sie auch sein mögen. Wenn das der Fall ist, ist die Kundenbeziehung stabil. Es besteht kein Grund zu wechseln.

Ein Grund zu wechseln könnte aber entstehen, wenn das nicht der Fall ist. Deswegen sind Abweichungen von den Erwartungen nach unten Alarmzeichen. Aber auch Abweichungen nach oben, Fälle von Begeisterung, haben ihre Schattenseiten. Daher müssen auch sie unter Beobachtung stehen.

Chancen für Wachstum finden sich interessanterweise nicht da, wo die Stärken angesiedelt sind. Chancen liegen vor allem da, wo die Leistung unter den Erwartungen der Kun-

den bleibt. Da, wo Mängel sind, ist auch Aufmerksamkeit. Aufmerksamkeit ist der wichtigste Beschleuniger in einer Kundenbeziehung. Damit wird auch dem Respekt gezollt, der eine Delle ausbügelt oder einen Fehler beseitigt, und die Nachricht wird gehört. Wieviel schwerer ist es, dem Glanz eines Champions noch ein neues Licht aufzusetzen?

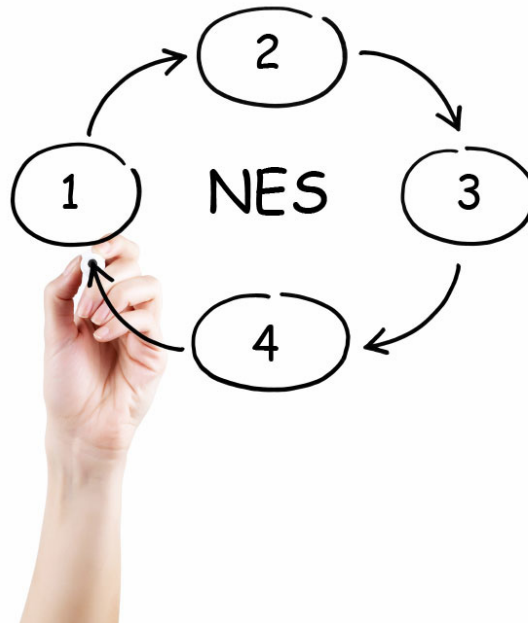
In der positiven Abweichung, also in der Begeisterung der Kunden, ist eher ein Risiko zu sehen. Das Risiko besteht darin, dass der Begeisterungsfall neue Maßstäbe setzt und damit die Qualitätskosten erhöht. Es kann aber auch der Fall eintreten, dass der Begeisterung schnell eine Ernüchterung folgt. Eine Ernüchterung wird als Frustration wahrgenommen, mit der Konsequenz, dass aus dem ehemaligen Glücksfall jetzt ein Schadensfall geworden ist.

NES - DER NET EXPECTATION SCORE

Der NPS ist eine Messgröße für die Qualität von Kundenbeziehungen, die durch ihre Einfachheit und scheinbare Lebensnähe besticht. Das muss man besonders hervorheben, wenn man den NPS mit diversen anderen Arten von KPIs vergleicht, die einige Unternehmen für die Messung der Qualität ihrer Kundenbeziehungen entwickelt haben. Häufig gleicht das Messverfahren einer elitären Art von Mathematik. Seine Mechanismen

erschließen sich nur dem Fachmann mit Spezialwissen. Solche KPIs sind keine eigentlichen Orientierungsgrößen für ein Unternehmen, sondern Teil eines Herrschaftswissens, und es ist nur Wenigen vorbehalten, darin eingewiesen zu werden. Im Unternehmen führt das zur Gruppenbildung. Es entsteht eine In-Group, die diesem Wissen Zugang hat, und die Heerschar der vielen Anwender, die im Glauben an die Sinnhaftigkeit der Algorithmik dieser blind vertrauen müssen.

Wieviel klarer ist dagegen das Konzept des NPS! Das Verhaltensbild im Hintergrund ist einfach nachvollziehbar. Die Logik ist jedem zugänglich, nicht nur einer Elite. Das ist der Grund dafür, dass der NPS in seinen Ansätzen erhalten bleiben, aber in seinen Inhalten angepasst werden soll, so dass sich seine Wirksamkeit erhöht.



Darum soll der NPS auf neue Füße gestellt werden, um dabei nebenbei auch noch die erkannten Probleme zu lösen.

Die Lösung für Problem (1) besteht darin, nicht mehr die Weiterempfehlung als Referenz zu nutzen, sondern die Erfüllung der jeweiligen Kundenerwartungen.

Die Lösung für Problem (2) besteht darin, dass wir auf die 10er Skala verzichten

und gleich auf die 3er Skala einschwenken. So können wir eine Ebene von Interpretation, die fehleranfällig ist, komplett streichen.

Die Lösung für Problem (3) besteht darin, dass wir von einer virtuellen Referenzgröße (,ich würde weiterempfehlen, was ich aber nicht tue‘) auf eine reale Referenzgröße wechseln (jeder hat Erwartungen, wenn er etwas nutzt oder kauft).

Die Lösung für Problem (4) besteht darin, dass die ,Mitte‘ der Bewertungen, deren Nichtbeachtung den NPS zu einer diffusen Größe macht, in die Analyse mit einbezogen wird.

Mit der Reparatur dieser Mängel können wir weiterhin die Vorteile des NPS nutzen, die ihn großgemacht haben.

DAS MESS-SYSTEM

Die logische Ausrichtung der Frage an den Kunden für den jeweiligen Touchpoint ist:

„Wie ist deine Leistungserfahrung im Vergleich zu deiner Leistungserwartung?“ (In der Realität wird diese Frage natürlich an das Produkt, die Geschäftsbeziehung, den jeweiligen Service etc. angepasst). Der Kunde kann zwischen drei Antworten wählen: (A) höher, (B) niedriger, (C) im Erwartungskorridor

Der Index, der sich daraus ergibt, hat folgende Form

$$NES = \frac{A}{C} - \frac{B}{C}$$

Der Wert fokussiert auf den Anteil der Fälle, die den Korridor der Erwartungen verlassen, in Relation zu der Zahl der Fälle innerhalb des Korridors. Wenn die Zahl positiv ist, überwiegt die Begeisterung die Frustration, wenn negativ, dann verkehrt sich das Ergebnis. Wir wissen, die Grenzen zwischen den beiden sind ohnehin fließend.

Durch Gewichtung der Fälle mit dem dazugehörigen Vertrags-Volumen führt uns zur Bewertung von Chancen und Risiken, aber lässt uns auch auf die Bedeutung der einzelnen Touchpoints für den Geschäftserfolg rückschließen.

$$NESC = \frac{A}{C} * \emptyset \text{ Vertragswert}$$

Als ein Indikator für Risiko durch gestiegene Erwartungen

$$NESC = \frac{B}{C} * \emptyset \text{ Vertragswert}$$

Als ein Indikator für Chancen durch die Beseitigung von Unzulänglichkeiten

Aus einem anderen Blickwinkel lässt sich mit diesen Zahlen auch der Erfolg der gesamten Customer-Feedback Initiative messen, ausgedrückt in ROI.

Letztlich dürfen wir nicht aus den Augen verlieren, dass dieser ROI-Wert keinen Absolutheitswert beinhaltet, sondern die Information mehr in seiner dynamischen Entwicklung liegen, was für alle subjektiv gemessenen Werte gilt.

NES FOLGT EINER ANDEREN GESCHÄFTS-PHILOSOPHIE ALS NPS

NPS misst eine Art Good-Will, aber dieser Wert ist isoliert und unelastisch. In der Relativierung der Bewertung durch die Erwartung bildet sich der wahrgenommene ‚Mehrwert‘ besser ab. Aber der Schwerpunkt liegt nicht mehr auf der Steigerung der Begeisterung - die keinen dauerhaften Wert hat - sondern auf der Stabilität der Erfüllung von Erwartungen. Wer einwendet, dass dieses Ziel keine ambitionierte Entwicklung zulässt, der sollte sich der Aufgabe widmen, den Erwartungen in jedem Punkt der Customer

Journey zu entsprechen. Dort wartet noch ein weites Feld für Verbesserungen.

Jenseits der Erfüllung wartet noch die Aufgabe, die Kundenbeziehung robust zu gestalten. Was verhindert, dass der Kunde auch im Falle einer verringerten Versorgungsleistung, eines technischen oder auch nur wahrgenommenen Problem den Anbieter wechselt?

ABWANDERN, SICH EINBRINGEN, BLEIBEN

Es gibt eine Richtung der Wirtschaftspsychologie, die sich mit dem Zusammenhalt von Gruppen beschäftigt. Eine Gruppe kann die Belegschaft eines Unternehmens sein, eine Ehe, oder genauso die Eltern einer Schule. Die Thematik hat also eine Bedeutung über die Wirtschaft hinaus. Was bringt Eltern dazu, die Schule ihrer Kinder zu aktiv unterstützen? Oder Bürger den Gemeinderat? Die Wirtschaftspsychologie bringt den Unterschied auf einen Punkt: Einflussnahme. Wird meine Stimme gehört? Das soll bedeuten, habe ich die Gelegenheit etwas zu sagen und mich einzubringen? Und wenn ja, hört man mir dann zu, oder lässt man es über sich ergehen? Und wenn man mir zuhört, hat das Gesagte irgendeine Wirkung?

Dieser Aspekt des ‚Sich-Einbringens‘ ist entscheidend für die Robustheit einer Gruppe, und das gilt genauso für die Kunden und Mitarbeiter eines Unternehmens.

Die Möglichkeit, die Beziehung zum Lieferanten zu beeinflussen, macht einen wesentlichen Unterschied zwischen Abwanderung und Loyalität. Je sichtbarer die Wirkung des Einflusses, desto robuster die Kundenbeziehung.

Ist es nicht genau so wichtig, eine robuste Kundenbeziehung zu haben, wie zufriedene Kunden? Wer zufriedene Kunden hat, hat keine Sorgen. Jedoch besteht das Wesen von Zufriedenheit in seiner Instabilität. Man muss nur lange genug warten, bis das, was gestern gut war, heute nicht mehr reicht. Was dann? Wohl dem, der in seinen Kundenbeziehungen die Robustheit gepflegt hat.

Mehr dazu in unserem White Paper:

[Robuste Kundenbeziehungen - Nicht jeden Tag ist Sonntag](#)

DEN NPS VOM KOPF AUF DIE FÜSSE STELLEN

