



X Whitepaper

Kundenloyalität messen und steigern – der Net Promoter Score als Steuerungsinstrument

Ob im Handwerk oder Handel, im Dienstleistungsgewerbe, der Gastronomie oder in kreativen Berufen: Unternehmer und Selbstständige sehen sich in allen Branchen mit den gesteigerten Anforderungen des Marktes konfrontiert. Gesättigte Märkte, harte Wettbewerbssituationen, die Austauschbarkeit von Produkten und Services, neue Vertriebskanäle, verändertes Informations- und Ent-

scheidungsverhalten sowie Preisschlächten sind nur einige Schlagworte, die das breite Feld der Herausforderungen skizzieren. Das ist nicht neu und bleibt doch gerade für viele kleine Unternehmen ein Ringen um Existenz und Erfolg. Umso wichtiger ist es vor diesem Hintergrund, loyale Kunden für sich zu gewinnen, mit denen Sie Ihren Umsatz langfristig steigern und sichern können.

Warum treue, loyale Kunden so wichtig sind

Als Unternehmer wissen Sie, wie schwierig und kostenintensiv es heute ist, neue Kunden zu gewinnen und sich damit gegenüber regionalen und globalen Alternativen durchzusetzen.

Vor diesem Hintergrund gewinnen bestehende und v.a. treue, loyale Kunden zunehmend eine hohe Bedeutung und können gar nicht wertvoll genug eingeschätzt und damit wertgeschätzt werden.

Es sind die treuen Kunden, die wieder kaufen, die auch mal mehr ausgeben für ein höherwertiges Produkt, die in der Regel eine bessere Zahlungsmoral haben und immer wieder wertvolles Feedback geben. Wenn sie zufrieden oder gar begeistert sind, werden sie positiv über das Unternehmen und seine Leistungen sprechen und diese auch weiterempfehlen – und somit ohne zusätzliches Investment neue Kunden beschaffen.

Damit sorgen zufriedene, loyale Kunden nicht nur für kontinuierlichen Umsatz, sie helfen auch Kosten einzusparen, z. B. bei der Neukundengewinnung, durch weniger Reklamationen und lästige Zahlungserinnerungen etc.

Zufriedenheit ist nicht genug

Ein zufriedener Kunde ist schon ein kleiner Erfolg. Aber: Wenn ein Kunde zum Ausdruck bringt, dass er mit Ihren Leistungen zufrieden ist, heißt das noch lange nicht, dass er auch loyal, also Ihrem Unternehmen treu und verbunden ist. Er mag nicht unzufrieden sein und kann doch beim nächstbesten Angebot zum Wettbewerber wechseln. Seine Zufriedenheit mit Ihrem Unternehmen wird ihn nicht davon abhalten, sie besagt lediglich, dass er nicht unzufrieden ist – das ist daher nicht genug.

Ein loyaler Kunde ist weitaus mehr als nur zufrieden mit Ihren Leistungen. Er fühlt sich auf gewisse Weise Ihrem Unternehmen verbunden und ist überzeugt, dass er nicht wechseln will. Er ist ein begeisterter Kunde und hat seine guten Gründe dafür.

Wie können Sie einen solchen, wertvollen Kunden für sich gewinnen? Welche rationalen Gründe und emotionalen Anziehungsfaktoren können Sie ins Spiel bringen?

Eine hohe Qualität Ihrer Leistungen ist Grundvoraussetzung. Darüber hinaus schaffen Sie es, Ihrem Kunden im Fall von Schwierigkeiten und Problemen, eine Lösung zur Verfügung zu stellen. Und Sie vermitteln ihm auf verschiedene Art und Weise ein gutes Gefühl: sei es durch Aufmerksamkeit für seine Belange, durch Wertschätzung und Respekt, durch ein regelmäßiges Danke für sein Vertrauen und seine Treue oder durch Zuverlässigkeit und Sicherheit, die Sie ihm mit Ihren Leistungen vermitteln.

Wichtig: Es geht nicht darum, Kundenerwartungen zu erfüllen, sondern diese zu übertreffen!



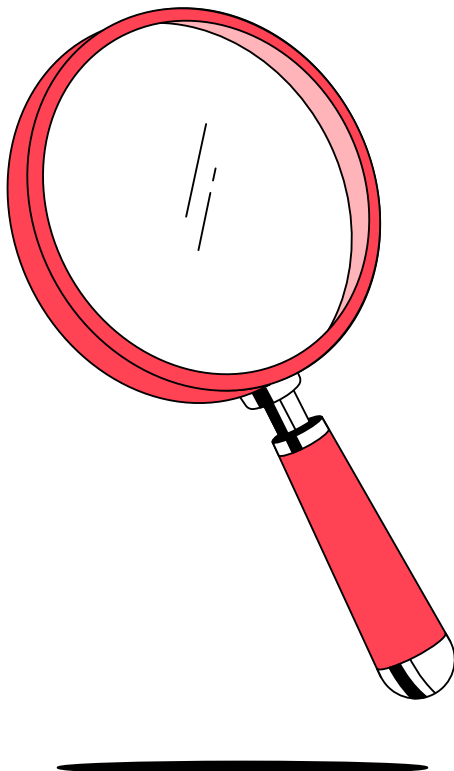
Wie zufrieden und loyal sind Ihre Kunden?

Wissen Sie, wie zufrieden oder gar loyal Ihre Kunden sind? Gibt es hier signifikante Unterschiede bei Ihren Neukunden im Vergleich zu langjährigen Kunden? Sprechen Ihre Kunden positiv über Ihr Unternehmen und Ihre Leistungen und werden Sie auch an Freunde, Bekannte und Geschäftspartner weiterempfohlen?

Wie schaffen Sie es, Ihre Kunden zu begeistern und zu aktiven Empfehlern zu machen? Welche Erfahrungen und Faktoren machen Ihre Kunden teilweise zu Kritikern?

Wo sind Ansatzpunkte, lediglich zufriedene Kunden auch zu begeistern und kritische, enttäuschte Kunden wieder für sich und Ihr Unternehmen zu gewinnen?

Vor dem Hintergrund dieser wichtigen Fragestellungen möchten wir Ihnen den sogenannten **Net Promoter Score** vorstellen – eine Methode, die weitaus mehr als eine Zufriedenheitsbefragung ist.



Net Promoter Score (NPS) als strategisches Steuerungsinstrument

Der NPS ist eine Kennzahl, die das **Empfehlungsverhalten** von Kunden wiedergibt*. Der Harvard Professor **Frank Reichheld** hat die Frage nach der Empfehlungsbereitschaft der Kunden und die zugrundeliegende Philosophie ins Leben gerufen. Die „ultimate Frage“ lautet:

Auf einer Skala von 0-10, wie wahrscheinlich ist es, dass Sie unsere Leistungen (Unternehmen Produkt, Services) einem Freund oder Kollegen weiterempfehlen? (0 = sehr unwahrscheinlich; 10 = äußerst wahrscheinlich).

Zugrunde liegt die Überzeugung, dass **die Empfehlungsbereitschaft in hohem Maße die Loyalität eines Kunden zum Ausdruck bringt**. Das bedeutet: Würde ein Kunde mit hoher Wahrscheinlichkeit weiterempfehlen, ist er mehr als zufrieden und dem Unternehmen sehr verbunden. Ist seine Empfehlungsbereitschaft hingegen sehr gering, lässt sich daraus schließen, dass der Kunde aufgrund schlechter Erfahrungen oder nicht erfüllter Erwartungen eine hohe Wechselbereitschaft aufweist und ggf. auch schlecht über das Unternehmen spricht. Studien, die diese Verknüpfung bestätigen, weisen außerdem auf einen direkten Zusammenhang zwischen dem NPS-Wert und einem Unternehmenswachstum hin.

* Die Methode wurde von Satmetrix Systems, Inc., Bain & Company, und Fred Reichheld entwickelt, z.B. F. Reichheld: The Ultimate Question, 2006 und F. Reichheld with R. Markey: The Ultimate Question 2.0., 2011.)

Der NPS-Ansatz geht von drei unterschiedliche Kundengruppen aus

1

Die Promotoren (Englisch: Promoter), die eine sehr hohe Loyalität mit dem Unternehmensangebot auszeichnet und die das Unternehmen bzw. die Marke positiv weiterempfehlen. Die Promotoren sind wesentlich für positive, virale Effekte verantwortlich und können als Ergebnis „Tornado-Effekte“ auslösen, die zu einer nachhaltigen, positiven Verbesserung des Unternehmensimage bzw. der Markenwahrnehmung führen.

2

Die Neutralen/Passiven (Englisch: Neutrals), die durchaus zufrieden sind, aber keine Begeisterung oder Leidenschaft für Unternehmen/Produkt/Leistung zeigen.

3

Und schließlich die Kritiker (Englisch: Detractors), die aufgrund Ihrer Erfahrung die Leistung negativ beurteilen und ggf. auch in der Öffentlichkeit negativ über ihre Bewertung sprechen.



Wie wird der NPS ermittelt?

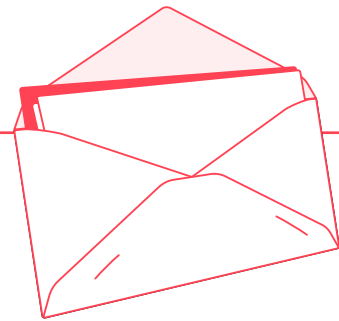
Wie wird der NPS ermittelt? Die Ermittlung des NPS erfolgt durch eine regelmäßige und repräsentative Kundenbefragung. Dabei wird vor allem in mittelständischen und großen Unternehmen zwischen dem so genannten Beziehungs-NPS (Englisch: Relationship NPS) und einem Transaktions-NPS (Englisch: Transactional NPS) unterschieden. Der Beziehungs-NPS kann beispielsweise 1-2 Mal im Jahr durch Telefon- oder E-Mail-Befragung des Kundenstamms erhoben werden. Die Fragestellung bezieht sich hier auf die

Marke bzw. das Unternehmen und dementsprechend wird die Gesamtleistung des Unternehmens bewertet, seine Produkte, Services, Konditionen, die Kundenorientierung etc. Der Transaktions-NPS hingegen wird ganz bewusst an ausgewählten Kundenkontaktpunkten regelmäßig erhoben, z. B. an der Service-Line für Kunden, bei der Bestellanahme, bei der Lieferung, bei der Abnahme von Leistungen etc. Er bietet die Möglichkeit, Stärken und Schwächen am jeweiligen Kontaktpunkt zu identifizieren

Praxis-Tipp

Nehmen Sie die **NPS-Fragen** (Frage nach Empfehlungswahrscheinlichkeit + Gründen für die Bewertung) in bestehende Dokumente für Ihre Kunden mit auf – z. B. Lieferscheine, Abnahme-Dokumente etc. oder legen Sie einen kompakten Fragebogen an Anmeldung, Kasse, Beratung aus (ggf. auch mit Ergänzung von 3 bis max. 5 Zusatzfragen zu wichtigen Aspekten Ihres Leistungsangebotes).

Oder Sie senden Ihren Kunden nach erfolgter Leistung eine E-Mail mit der Bitte, sich für eine wichtige Kundenbefragung kurz Zeit zu nehmen. Vielleicht ist für Ihr Unternehmen aber auch die telefonische Befragung am geeignetsten? Entscheiden Sie selbst, welches Medium für Sie am besten ist. **Inhaltlich könnte die Befragung so aussehen:**



X Beispiel

E-Mail-Befragung NPS

Liebe Kundin, lieber Kunde,

Sie haben vor einiger Zeit eines unserer Produkte gekauft/unsere Leistung beauftragt. Wir hoffen, dass Sie zufrieden mit Ihrer Entscheidung für unser Unternehmen sind! Um auch in Zukunft bestmöglich auf Kundenwünsche eingehen zu können, bitten wir Sie, 2 kurze Fragen zu beantworten.

1. Auf einer Skala von 0 bis 10, wie wahrscheinlich ist es, dass Sie dieses Produkt / Unternehmen einem Freund oder Kollegen weiterempfehlen? (0 = sehr unwahrscheinlich, 10 = äußerst wahrscheinlich)
Bitte kreuzen Sie an!

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

2. Was ist der Hauptgrund für Ihre Bewertung?

Haben Sie herzlichen Dank für Ihr Feedback!

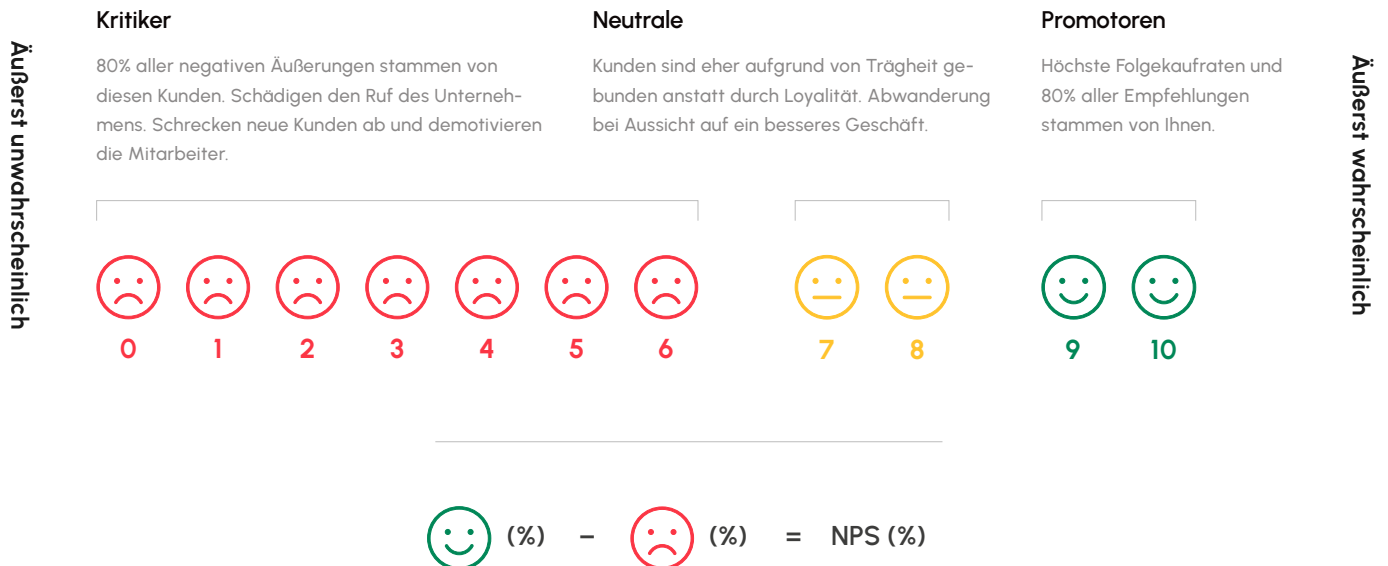
Unterschrift, Name, Vorname, Titel, Firmenname

Wenn Sie Kunden nach der Befragung in Bezug auf deren Feedback kontaktieren möchten, müssen Sie aus Datenschutzgründen um deren Einverständnis bitten. In diesem Fall nehmen Sie am besten einen entsprechenden Passus in den Fragebogen auf, wie z. B.:

Dürfen wir bei Rückfragen zu Ihrem Feedback per E-Mail oder Telefon Kontakt mit Ihnen aufnehmen?
Dann geben Sie bitte hier Ihre Kontaktdaten an.

Berechnung des NPS

Errechnet wird der NPS, indem man zunächst die Werte für die drei Kundengruppen ermittelt. Dabei handelt es sich jeweils um den Prozentsatz im Hinblick auf die Gesamtmenge der befragten Kunden. Anschließend wird die Summe der Detraktoren (Werte von 0 bis 6 in %) von der Summe der Promotoren (Werte 9 und 10 in %) abgezogen. Die Neutralen haben also keine Auswirkung auf den NPS. Die Kennzahl wird in Prozent abgebildet.



Beispiel

Ermittlung des NPS der Test-GmbH

Bei der Test-GmbH wurde eine NPS-Befragung vorgenommen. 350 Kunden haben sich daran beteiligt.

30 Kunden vergaben die Werte 1 – 6 (Detraktoren) → 8,57%

200 Kunden vergaben die Werte 7 und 8 (Unentschiedene)

120 Kunden vergaben die Werte 9 und 10 (Promotoren) → 34,28%

→ **NPS-Berechnung: 34,28% - 8,57% = 25,71%**

Damit hat die Test-GmbH einen NPS von 25,71% (34,28% Promotoren - 8,57% Detraktoren)

NPS – Zielsetzung und Vergleich

Erfolgreiche Unternehmen, die den NPS erheben, erreichen Werte, die zwischen 45 und 82 % liegen. Allerdings variieren die NPS-Werte sehr stark von Branche zu Branche: Computer und Online-Services weisen «NPS-Vorzeigekinder» wie Apple oder Amazon vor. Stromanbieter oder andere «unbeliebte Branchen» wie die Abfallwirtschaft oder Versicherungen o.ä. tun sich da ungleich schwerer: Je nach Branche kann der Marktführer auch nur einen sehr niedrigen NPS haben. Darüber hinaus spielen Marktsituation und Wettbewerb eine wichtige Rolle. Kann ein Unternehmen ein klares Alleinstellungsmerkmal aufweisen, wird sich dieser Aspekt positiv auf die NPS-Werte auswirken.

Das Ziel: Die NPS-Steigerung

Wir empfehlen Ihnen, zunächst eine Basiserhebung für Ihr Unternehmen zu machen und auf Grundlage der Ergebnisse ehrgeizige, aber realistische Ziele zu setzen. Letztendlich kommt es auf die Entwicklung und Steigerung des NPS-Wertes an. Er ist schließlich nicht nur ein Indikator der Loyalität Ihrer Kunden, sondern ebenso ein hilfreiches Instrument zur kontinuierlichen Verbesserung der Leistungen und Services in Ihrem Unternehmen.

Gezieltes Arbeiten mit den Ergebnissen

Als Steuerungsinstrument ist insbesondere die Frage nach den Gründen der Bewertung äußerst wichtig und aufschlussreich.

Was genau begeistert Ihre Kunden? Was müssen Sie tun, um Passive zu Promotoren zu machen? Was lief schief, dass Kunden zu Kritikern wurden? Mit den Antworten und Erläuterungen Ihrer Kunden können Sie wichtige Stärken und Schwächen in Ihrem Unternehmen herausfinden. Eine sehr pragmatische Methode, um zu entscheiden: Welche Stärken sollten Sie beibehalten oder sogar weiter ausbauen und welche Schwächen sind die wesentlichen „Loyalitätskiller“, an denen Sie und Ihr Team dringend arbeiten müssen?

Wichtig ist, dass Sie das Feedback Ihrer Kunden ernst nehmen, und ggf. auch noch einmal Kontakt mit ihnen aufnehmen. So haben Sie die Möglichkeit, Fragen zu klären, Missverständnisse auszuräumen oder sich einfach für das Feedback und die Mühe des Kunden zu bedanken.

Nehmen Sie hier, wenn möglich, auch Ihre Mitarbeiter in die Pflicht. So schaffen Sie es zugleich, Kundennähe und Kundenorientierung in Ihrem gesamten Unternehmen zu verankern.

