

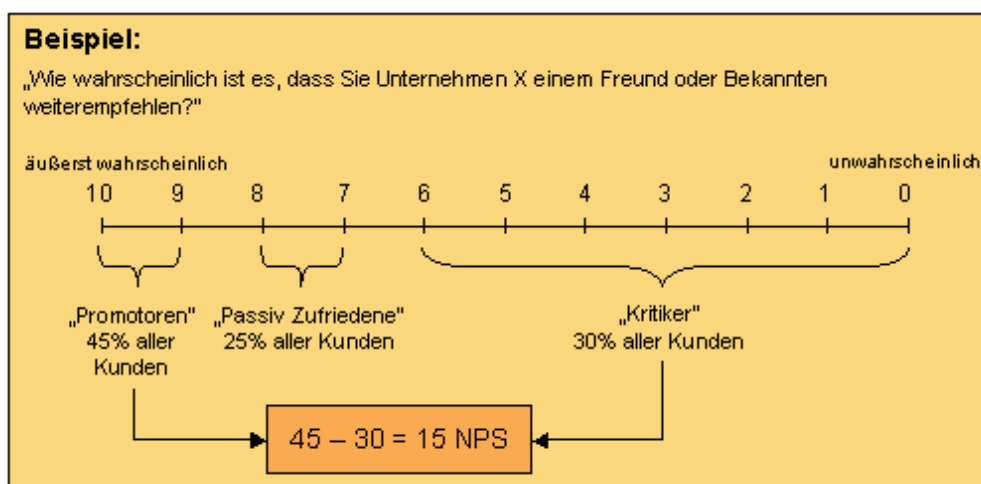
Über Sinn und Unsinn des Net Promoter Scores (NPS)

In jüngster Zeit hat der Net Promoter Score (NPS), ein branchenübergreifend einsetzbarer Index zur Messung von Kundenloyalität, starke Aufmerksamkeit in zahlreichen Vorstandsetagen erfahren. Der von Fred Reichheld von Bain & Company entwickelte NPS setzt auf Generalisierbarkeit und Transparenz und basiert auf einer einzigen, der so genannten *ultimativen* Frage: „Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie dieses Unternehmen einem Freund oder Kollegen weiterempfehlen?“ Die resultierende Messgröße aus dieser Frage ist der Net Promoter Score des jeweiligen Unternehmens, der sich sehr einfach aus der Summe der Promotoren abzüglich der Kritiker errechnen lässt (siehe auch Abb. 1).

Die Berechnung des NPS

Zur Berechnung des NPS wird einer repräsentativen Gruppe von Kunden eine einzige Frage gestellt: „Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie Unternehmen X einem Freund oder Kollegen weiterempfehlen?“ „Promotoren“ sind Kunden, die auf der elfstufigen Skala von 0 bis 10 mit 9 oder 10 antworten. Als „Passiv Zufriedene“ werden Kunden bezeichnet, die mit 7 oder 8 antworten. Diese Gruppe wird für die Berechnung des NPS nicht herangezogen. „Kritiker“ sind Kunden, die mit 6 oder niedriger antworten. Diese Gruppe wird für die Berechnung des NPS nicht herangezogen.

Alle Kunden, die einen Wert von 6 oder niedriger angeben, werden als „Kritiker“ bezeichnet. Der Net Promoter Score ergibt sich nun, indem von der Zahl der Promotoren die Zahl der Kritiker abgezogen wird. In dem unten stehenden Beispiel ergibt sich also aus 45% Promotoren abzüglich 30% Kritiker für das Unternehmen ein NPS von 15. Der NPS kann somit zwischen maximal plus 100 und minus 100 schwanken. Denn in der Tat gibt es auch Unternehmen, die deutlich mehr Kritiker als Promotoren haben und daher einen negativen NPS erreichen.



Quelle: Reichheld 2006a

Abbildung 1: Die Berechnung des NPS

Reichheld verspricht in seinem Buch „Die ultimative Frage“ (2006a), dass sich Kundenloyalität effektiv und effizient durch die Beantwortung einer einzigen Frage messen lässt und dass damit die Fülle an viel zu komplexen Marktforschungsstudien verlustfrei gestrichen werden könnten. Aus dieser ultimativen Frage und dem daraus resultierenden NPS lässt sich nämlich seiner Meinung nach ableiten, wie die Kunden eines Unternehmens richtig zu behandeln sind und das Unternehmen auf einen dauerhaften Wachstumspfad gebracht werden kann. Die Vorstellung klingt auf den ersten Blick überzeugend, wissen wir doch, dass uns die Empfehlung eines Freundes oder Kollegen beim Kauf stark beeinflusst. Es liegt also nahe, die Anschaffungsneigung aus dieser einzigen Frage zu destillieren, dennoch klingt es etwas naiv, wenn Reichheld konstatiert: *„Wir entdeckten, dass es reicht, Kunden eine einzige Frage zu stellen; diese Frage steht in einem so engen Zusammenhang mit ihrem Verhalten, dass ihre Antwort zuverlässig anzeigt, was sie tun werden. [...] Aus den Antworten der Kunden auf diese Frage ergibt sich eine einfache, direkte Messgröße, über die Mitarbeiter dafür verantwortlich gemacht werden können, die Kunden richtig zu behandeln. [...] Von dieser Frage hängt die Zukunft Ihres Unternehmens ab.“* (Reichheld 2006a, S. 18)

Die Behauptung, dass diese „ultimative Frage“ reiche, wird anhand geeigneter Fallbeispiele und einer intensiven Kritik an dem bekräftigt, was der Autor unter *„klassischer Marktforschung“* versteht. Reichhelds Kritik an dieser Marktforschung fällt dabei zuweilen recht polemisch aus – so ist für ihn ist die herkömmliche Kundenzufriedenheitsforschung „aus 10 Gründen schlicht ein Witz“: Es würden häufig mit den falschen Fragen die falschen Kunden befragt, keine ausreichenden Problemlösungen und Handlungsempfehlungen angeboten, Marktforschungsumfragen als Werbekampagnen zweckentfremdet, Kunden durch unpersönliche Zufriedenheitsbefragungen gereizt und Ergebnisse bewusst im Sinne des Auftraggebers manipuliert.

Ohne im Detail auf diese offensichtlich unangemessenen Kritikpunkte eingehen zu wollen, muss man im Sinne einer konstruktiven Auseinandersetzung fragen, ob denn der NPS darüber hinaus tatsächlich hält, was er verspricht. Kann man mit einer einzigen Frage tatsächlich die Methoden moderner Marktforschung revolutionieren und alle Zufriedenheitsbefragungen ersetzen kann, wie er behauptet?

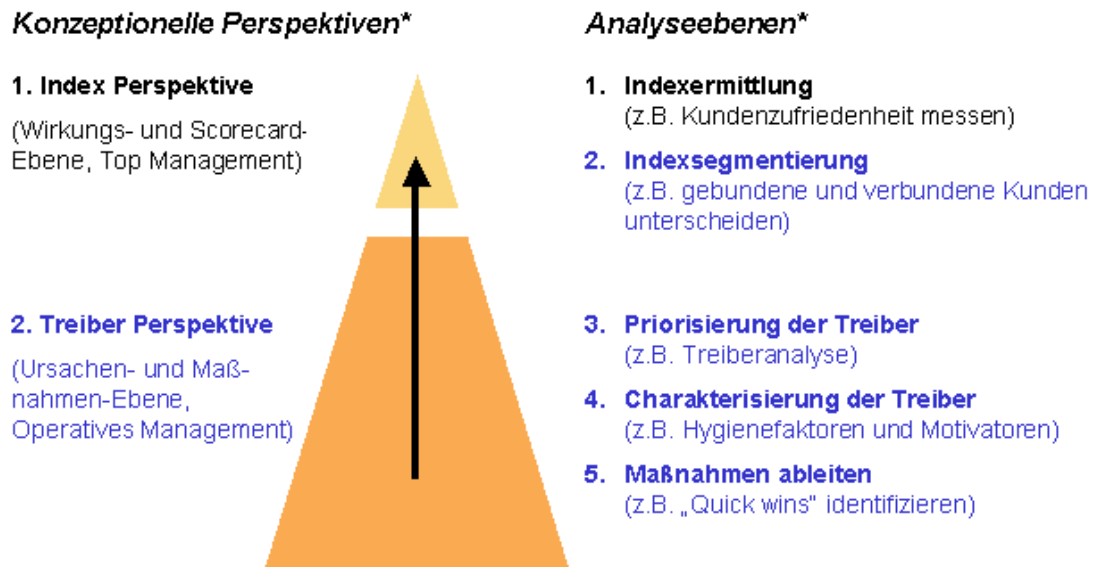
Weshalb der NPS das Thema Kundenbindung nur oberflächlich berührt

Kundenzufriedenheits- oder Kundenbindungsstudien haben immer zwei Zielsetzungen. Einerseits soll ein Index gefunden werden, der anzeigt, wie es um die Kundenbindung steht und wie sich möglicherweise vor der Messung unternommene Kundenbindungsmaßnahmen ausgewirkt haben. Andererseits sollen aber auch die relevanten Treiber der Kundenloyalität ermittelt werden.

Abbildung 2 veranschaulicht die fünf aufeinander aufbauenden Ebenen der sich daraus ergebenden Analysemöglichkeiten – von der Indexmessung bis zur Ableitung konkreter Handlungsempfehlungen. Sie spiegeln den heute üblichen zielgerichteten und strukturierten Prozess wider, auf dessen Basis schließlich operative Maßnahmen zur Optimierung der Kundenbindung abgeleitet werden.

Der NPS befasst sich allein mit der Indexermittlung

Klassische Struktur von Kundenbindungsstudien



*Blau markierte Perspektiven und Analyseebenen sind nicht Bestandteil des NPS-Konzepts

Abbildung 2: Klassische Struktur von Kundenbindungsstudien

Beim NPS wird lediglich die Indexebene und diese nur eindimensional, thematisiert. Die Zufriedenheit wird anhand der elfstufigen Skala (siehe Abbildung 1) errechnet. Die Differenzierung in verschiedene Bindungsarten (z.B. „gebundene“ versus „verbundene“ Kunden) ist damit ebenso unmöglich wie die Analyse von Treibern und die Ableitung konkreter Maßnahmen zur Steigerung des Indexwertes. In Reichhelds Modell ist sich der NPS selbst genug: „*Der NPS ist für die Kundenbeziehungen das, was der Jahresüberschuss für die finanzielle Performance der Unternehmen ist: die Zahl, auf die es wirklich ankommt.*“

Unserer Ansicht nach liegt die „Hohe Kunst“ der Loyalitätsforschung nicht in der Definition des Index. Dieser ist eher zweitrangig und weitgehend beliebig, da die relevanten Indexfragen typischerweise hoch interkorrelieren. Bei der Frage der Indexdefinition ist lediglich entscheidend, dass die Gewichtung der Fragen über die Erhebungswellen konstant bleibt und der Index damit die Qualität einer firmeninternen „Währung“ bekommt. Die Diskussion um die genaue Indexberechnung entspricht eher dem „Tanz um das goldene Kalb“ und lenkt vom eigentlichen Thema ab. Sie dient oft lediglich – so auch hier – dem Branding des eigenen Tools und hat nichts mit der Suche nach dem „wahren“ oder „besten“ Index zu tun.

Gute Loyalitätsforschung unterscheidet sich von schlechter also nicht durch den gewählten Index, sondern vor allem dadurch, dass die Zusammenhänge zwischen Ursache (z. B. der Leistungen eines Unternehmens auf verschiedenen Ebenen) und Wirkung (z. B. Kundenbindung) besser verstanden werden können. Die hitzige Debatte um den NPS gleicht einem Streit um die richtige Maßeinheit, obwohl es eigentlich darum geht, das Problem der Erderwärmung zu lösen: Die Frage, ob Temperatur besser in Grad Celsius oder Grad Fahrenheit gemessen werden sollte, mag interessant sein. Auch sie ginge aber am eigentlichen Thema, nämlich der Suche nach den Ursachen für die globale Erwärmung, vorbei.

Der Hauptkritikpunkt, den man gegen das NPS-Konzept vorlegen kann, ist also, dass es bar jeder Kausalanalyse ist. Die Frage, warum etwas weniger oder gar nicht empfohlen wird, wird schlichtweg nicht beantwortet. Es wird von Reichheld weder strukturiert dargestellt, wie Treiberanalysen durchgeführt noch Maßnahmen aus den Befragungsergebnissen abgeleitet werden können. Der

NPS lässt den verantwortlichen Abteilungsleiter oder Manager ratlos zurück, wenn es darum geht, welche konkreten Konsequenzen aus einem bestimmten Score zu ziehen sind. So fällt die Kritik, die Reichheld an der Marktforschung übt, auf ihn selbst zurück. Das „so what?“ kann mit dem NPS nicht beantwortet werden.

Eine klassische Treiberanalyse ist auf Basis des NPS letztlich auch gar nicht möglich. Der NPS ist ein Unternehmenswert, der nicht auf die einzelnen Befragten herunter gebrochen werden kann, was für eine Analyse der individuellen Bindungstreiber aber unverzichtbar wäre. Individuelle Werte sind nur auf Ebene der Weiterempfehlungsbereitschaft verfügbar. Unsere Kundenzufriedenheitsbefragungen haben nun diesbezüglich immer wieder gezeigt, dass es nahezu gleichgültig ist, ob Treiberanalysen auf der Basis von Weiterempfehlungsbereitschaft oder auf Basis der generellen Zufriedenheit mit einem Produkt oder Unternehmen durchgeführt werden. Beide Möglichkeiten führen zu strukturell gleichen Ergebnissen (siehe Abb. 3).

Ob Weiterempfehlung oder Zufriedenheit – das Ergebnis der Treiberanalyse ist in beiden Fällen strukturell identisch

Treiberanalyse auf Basis der Gesamtzufriedenheit vs. Weiterempfehlungsbereitschaft

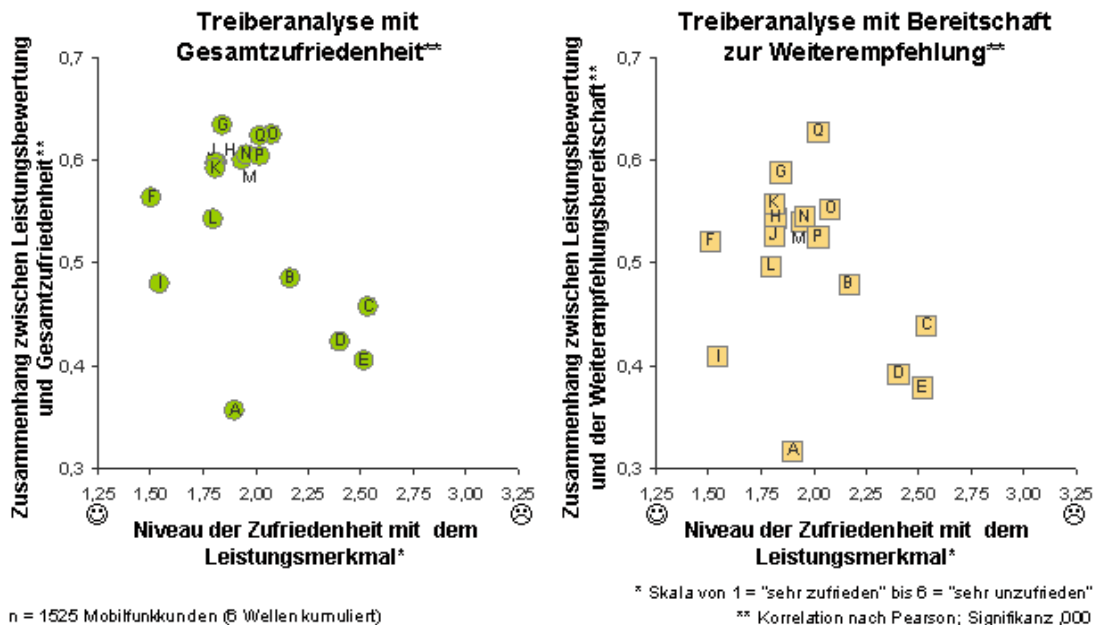


Abbildung 3: Treiberanalyse auf Basis der Gesamtzufriedenheit vs. Weiterempfehlungsbereitschaft

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Diskussion um den NPS zweifach irreführend ist: Erstens wird ein Aspekt thematisiert, der wenig Relevanz hat (Debatte über den „richtigen“ Index) und zweitens wird das eigentliche Problem der Ursachenanalyse und Maßnahmenpriorisierung gänzlich ausgespart. Reichheld selbst bleibt ernüchternd unkonkret (2006b): „Wollen [die Kunden] das Unternehmen nicht weiter empfehlen, sollten die Mitarbeiter – auch in Form direkter Gespräche mit auskunftswilligen Kunden – herausfinden, wo das Problem liegt.“

Weshalb die „ultimative Frage“ keinen ultimativen Index liefern kann

Wenn man einmal akzeptiert, dass das NPS-Konzept Treiberanalysen völlig außer Acht lässt, bleiben aus Marktforschungssicht noch zwei lediglich theoretisch relevante Fragen übrig. Erstens: Inwiefern ist der NPS tatsächlich der beste, d. h. der valideste Index, um Kundenverhalten richtig

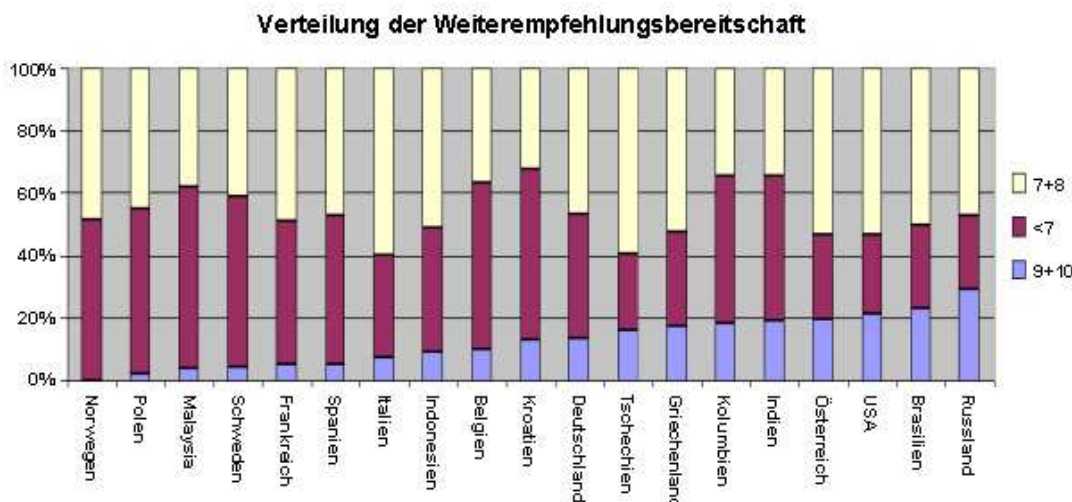
vorherzusagen? Und zweitens: Ist der NPS tatsächlich so allgemeingültig, d. h. branchen- und länderübergreifend einsetzbar, wie es behauptet wird?

Welches der beste Index ist, ist keine Glaubensfrage, sondern lässt sich wissenschaftlich-empirisch angemessen beantworten. Will man einen Index definieren, der Kundenverhalten möglichst gut vorhersagt, dann muss er genau daraufhin optimiert werden. Und das geht nicht anders, als Kunden Fragen zu stellen und im Rahmen einer Längsschnittstudie zu evaluieren, welche Kombination dieser Fragen das später zu beobachtende Kundenverhalten am besten vorhersagt. Aus vielen solcher Längsschnittstudien, die wir selbst durchgeführt haben, wissen wir zwei Dinge: Erstens, dass keine einzelne Frage zur Berechnung eines Kundenbindungsindex eine derart gute Prognosegüte besitzt wie ein (lineares) Modell aus drei bis fünf Fragen. Und zweitens, dass in die über Längsschnittstudien optimierten Indexmodelle je nach Branche unterschiedliche Fragen in unterschiedlicher Gewichtung eingehen.

Auch hinsichtlich der Behauptung, dass der NPS nicht nur branchen-, sondern auch länderübergreifend gleichermaßen einsetzbar und kulturübergreifend interpretierbar ist, ergeben empirische Daten ein eher ernüchterndes Bild: Einerseits werden Skalen in unterschiedlichen Kulturen unterschiedlich genutzt und andererseits haben die Skalenwerte in unterschiedlichen Kulturen auch eine völlig unterschiedliche Bedeutung.

Beispielsweise konnte Schmolke (2007) in einer internationalen Fallstudie nachweisen, dass der gleiche Skalenwert eine unterschiedliche psychologische Bedeutung in verschiedenen Ländern besitzt. Auf einer Skala von eins bis zehn drücken Befragte in den USA am häufigsten mit einem Wert von 9 aus (Modalwert), dass sie etwas gut finden. In China wird auf der gleichen Skala eher der Wert 8 und in Malaysia eher der Wert 7 vergeben. Die beiden positiven Extremwerte der zehnstufigen Skala (9 und 10) wurden in Malaysia gar nicht als Bewertungskriterien genutzt. In einer anderen Fallstudie von Schmolke zur Weiterempfehlungsbereitschaft nach einem generalisierten Produkt lag der Anteil der Befragten, die auf einer zehnstufigen Skala Werte von neun oder zehn vergeben, in den USA und Russland bei mehr als 20 Prozent, in Polen und Norwegen dagegen bei (nahezu) null Prozent (siehe Abb. 4).

Da die Bewertung von Rating-Skalen kulturellen Einflüssen unterliegt, sind NP-Scores nicht länderübergreifend vergleichbar



Frage: Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie X einem Freund oder Kollegen weiterempfehlen? (Skala von 1-10)

Quelle: Schmolke (Metinomics) 2007

Abbildung 4: Kultureller Einfluss auf die Bewertung der gleichen Rating-Skala in verschiedenen Ländern

Der kulturelle Einfluss wirkt sich natürlich auch kritisch auf die absoluten NPS Werte aus. Deshalb lassen sich Net Promoter Scores zwischen verschiedenen Ländern nicht sinnvoll miteinander vergleichen. Das Konstrukt, das der NPS zu messen vorgibt, ist nicht eingebettet in ein fundiertes Verhaltensmodell und die Reduktion auf eine Frage für alle Branchen und Länder geht mit einer nachweislichen Reduktion der Vorhersagekraft einher.

Fazit

Mit dem NPS wurde viel Lärm um wenig Inhalt gemacht. Der Index beantwortet wesentliche Fragen nicht und steht teilweise sogar im Widerspruch zu empirischen Fakten. Während der NPS nur einen kleinen Teilbereich aus der Kundenbindungsforschung abbildet, bleibt die Treiberanalyse als wahre Kunst dieses Themengebietes außen vor.

Als Indikator zur Messung der Kundenloyalität mangelt es dem NPS an Validität. Kundenloyalität kann nicht anhand einer einzigen und immer wieder gleichen Frage verlässlich gemessen werden. Branchen- und kulturspezifische Unterschiede bei der Beantwortung und Bewertung von Skalen verlangen darüber hinaus ein differenzierteres Herangehen. Es ist generell fraglich, welchen besonderen Nutzen es haben soll, nur eine und nicht z. B. drei Fragen zu stellen. Es wird der Eindruck erweckt, dass in der radikalen Vereinfachung das eigentliche (Marketing-)Argument für den NPS liegt, was auf Kosten der Validität des Index geschieht. Insofern gleicht die Suche nach der ultimativen Frage einer Reise in eine eindimensionale Welt. Bei allem Verständnis für eine Simplifizierung muss man doch sagen, dies ist nicht die Welt, in der wir leben.

Sollen Ursachen und Zusammenhänge beim Thema Kundenbindung aufgedeckt und konkrete Handlungsempfehlungen abgeleitet werden, so sind intelligente, maßgeschneiderte Marktforschungsstudien notwendig. Die Herausforderung bei diesen Studien liegt darin, näher an den Kunden heran zu kommen, seine Einstellungen und Bedürfnisse besser kennen zu lernen – ohne deshalb noch mehr und zu viele Fragen stellen zu müssen. Im Mittelpunkt der Untersuchungen sollte also der Kunde stehen, nicht der aus dessen Antworten konstruierte Index.

Selbst wenn die üblichen Methoden noch zu unpräzise Vorhersagen machen und aussagekräftige Längsschnittanalysen noch zu selten zur Anwendung kommen, eine „ultimative“ Frage hilft bei der Suche nach den Verhaltenshintergründen und Absichten des Kunden wenig. Denn sie geht nicht nur am Thema vorbei, sondern unserer Meinung nach auch konzeptionell in die falsche Richtung.

Kurzfassung

Der Net Promoter Score (NPS) als Index für Kundenloyalität ist derzeit in aller Munde. Unter Rückgriff auf empirische Forschungsergebnisse wird kritisch hinterfragt, ob sich Kundenbindung tatsächlich anhand einer einzigen Frage messen lässt und ob auf diese Weise die Marktforschung revolutioniert werden kann, wie es Fred Reichheld, der „Erfinder“ des NPS, behauptet. Gemessen an den Anforderungen an ein fundiertes Marktforschungsinstrument muss beides verneint werden. Zum einen ist der NPS eine „Innovation“ in einem Bereich der Kundenbindungsforschung, der eigentlich keiner Weiterentwicklung bedurfte und zum anderen bleiben in diesem Konzept die eigentlich relevanten, methodischen Herausforderungen gänzlich ausgespart.

Autoren

Dr. Florian Bauer

Dr. Florian Bauer studierte Psychologie und Wirtschaftswissenschaften an der Technischen Universität Darmstadt, am MIT und an der Harvard University. Er war Unternehmensberater bei Booz Allen & Hamilton und gründete 1999 mit zwei Kollegen die Vocatus AG in München, wo er heute als Vorstand tätig ist. Florian Bauer ist Lehrbeauftragter der Technischen Universität Darmstadt sowie der Bayerischen Akademie für Werbung und Marketing.



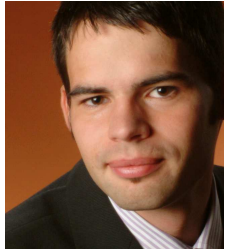
Oliver Bössow

Oliver Bössow, Diplom-Politikwissenschaftler, ist bei Vocatus Senior Projektleiter. Er hat über zehn Jahre Erfahrung in der Dienstleistungsmarktforschung unter anderem bei der methodischen und inhaltlichen Weiterentwicklung der Kundenbindungs- und -zufriedenheitsforschung. Vor seiner Tätigkeit bei Vocatus war er zuletzt Manager im Bereich Kundenzufriedenheitsforschung der GfK in Nürnberg.



Jörg Studzinski

Jörg Studzinski, M.A. Kommunikations- und Medienwissenschaften, studierte auch Psychologie und Politikologie an der Universität Leipzig. Nach seiner Tätigkeit als wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Universität Erfurt sowie als freiberuflicher Berater für empirische Forschung und Unternehmenskommunikation arbeitet er bei der Vocatus AG an verschiedenen Projekten.



Literatur

Reichheld 2006a: Reichheld, Fred; Seidensticker, Franz-Josef. Die ultimative Frage. Mit dem Net Promoter Score zu loyalen Kunden und profitablen Wachstum. Hanser Verlag. München, 2006.

Reichheld 2006b: Bain & Company (Hrsg.). Results. Nur loyale Kunden bringen nachhaltiges Wachstum: Interview mit Fred Reichheld zum NPS. München, 02/2006.

Schmolke, H. J. (2007): Mentalities and rating scales. Using NPS in a multicultural environment. Präsentation von H. J. Schmolke (Metrinomics GmbH) auf der NPS Anwenderkonferenz am 24.05.2007 in Bonn.