

NPS: Wie drei Buchstaben alle auf Trab halten

Unternehmen denken in Prozessen, Kundinnen und Kunden in Erlebnissen.

Macht der Net Promoter Score, kurz NPS, Kundinnen und Kunden zufriedener wie auch Unternehmen erfolgreicher? In manchen Unternehmen hat der NPS zu teilweise beeindruckenden Leistungsverbesserungen beigetragen. Bei vielen ist der Mehrwert jedoch eher gering, der Beitrag zum Geschäftserfolg unklar. Nachfolgend einige Gedanken und Erkenntnisse, welche helfen, gröbere Fehler in der Praxis zu vermeiden.



Christoph Spengler ist Gründer und Managing Director von Accelerom AG, einem international tätigen Beratungs- und Research-Unternehmen mit Sitz in Zürich.

Englische Dreibuchstabenabkürzungen oder TLAs (three-letter acronyms) sind im geschäftlichen als auch im privaten Alltag weit verbreitet – wie z.B. ROI, BFF, KPI, FAQ oder eben NPS. Einige behaupten, dass der NPS in jedes Kennzahlensystem gehört. Kann man so sehen, muss man aber nicht.

Die zentralen NPS-Fragen

Unter NPS versteht man landläufig eine Kennzahl, die Aufschluss über die Zufriedenheit von Kundinnen und Kunden gibt. Dabei nehmen diese an einer einfachen Umfrage teil. Ihre Antworten werden dann in eine Formel eingespeist, die daraus eine einzige Kennzahl ermittelt.

Wir alle kennen diese zentralen NPS-Fragen, die wir regelmässig nach einem Kauf oder nach einem Anruf bei der Helpline über die unterschiedlichsten Kanäle erhalten: «Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie das Unternehmen XYZ weiterempfehlen werden?».

Bevor ich Ihnen die Details meiner ganz persönlichen NPS-Erlebnisse schildere, lassen Sie mich zwei Dinge

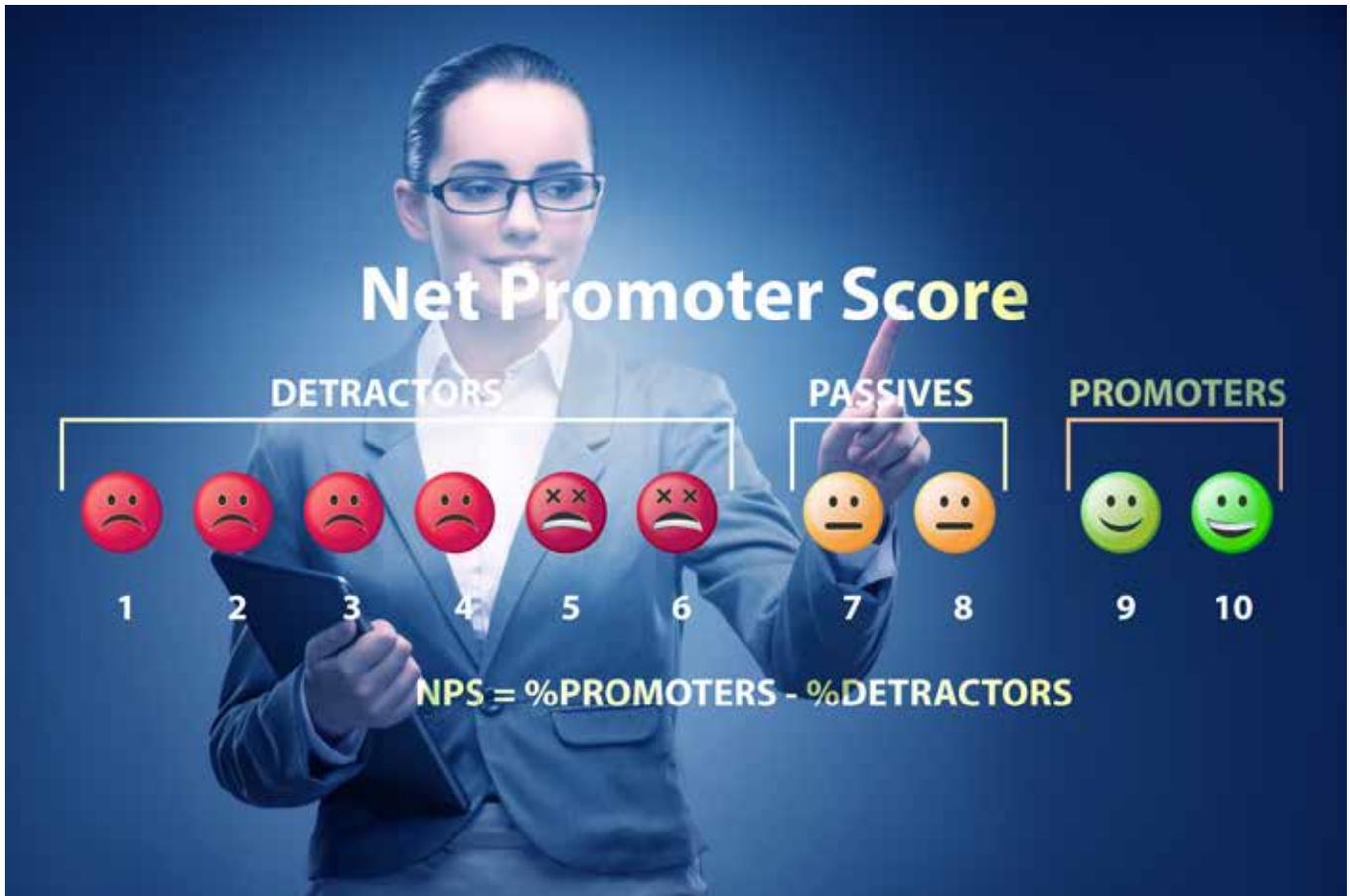
zur Erklärung vorausschicken:

- Ich bin kein kategorischer NPS-Kritiker, obwohl es davon ziemlich viele gibt.
- Meine zwei NPS-Erlebnisse habe ich beide mit Bestnoten bewertet.

Mein NPS-Erlebnis mit der Krankenversicherung

Eines schon mal vorweg: Die drei Mitarbeitenden meiner Krankenversicherung haben alle eine super Arbeit geleistet, waren sehr freundlich und auch sehr geduldig mit mir!

Aber schön der Reihe nach: Ich habe mit meiner App eine Rechnung eingescannt. Ein Hinweis machte mich auf die neuste App-Version aufmerksam. Diejenigen von Ihnen, die mich schon kennen, wissen, dass ich bei einer solchen Gelegenheit auch mal zum Hörer greife und beim Servicecenter anrufe. Schliesslich gehört «Customer Experience» zu meinem Job und was ich da erlebte, verdient glatt die Maximalpunktzahl. Nach rund 45 Minuten waren alle Pendenzen erledigt, die neue App auf meinem Handy installiert, die Logins geändert und alles startklar.



Wie Sie richtig vermuten, erhielt ich nach zwei Tagen den NPS-Fragebogen: «Ihre Meinung ist uns wichtig! Vielen Dank für Ihr Feedback!». Ohne zu zögern verteilte ich bei jeder Frage die Maximalpunktzahl und drückte den Send-Button. Erledigt.

Einige Tage später bekam ich aus heiterem Himmel ein Anruf von meiner Krankenversicherung und war plötzlich Teil eines Closed-Loop-Prozesses: «Hallo, ich rufe Sie bezüglich Ihrem letzten Kontakt mit dem Servicecenter an! Zuerst möchte ich mich ganz herzlich für Ihre hervorragende Bewertung bedanken, das hat uns

wirklich sehr gefreut! Können Sie mir mehr darüber erzählen?», fragte mich die Qualitätsmanagerin am anderen Ende der Leitung. «Gerne! Die gestellten Fragen kann ich mit gutem Gewissen mit der Maximalpunktzahl bewerten. Kompliment, Ihre Mitarbeitenden machen einen ausgezeichneten Job». Jedoch hat diese Bagatelle einen Kunden und zwei Mitarbeitende für 45 Minuten eingespannt... Zufrieden war ich mit dem Kundenservice, aber effizient war er nicht.

Meine persönlichen Gedanken:

- Dieses NPS-Erlebnis, hätte meines Erachtens mit einer verbesserten

Kundenkommunikation sowie einfacheren Kundenprozessen verbessert werden können. Um noch bessere Ergebnisse zu erzielen, kann man im Anschluss eine offene Frage nach den Motiven der Bewertung stellen: «Was ist der Grund für die abgegebene Bewertung?».

- Unabhängig davon: Auch ausserordentlich zufriedene Kundinnen und Kunden (Promotoren) können wertvolle Informationen liefern. Jedoch kann die zu häufige Abfrage des NPS das Kundenerlebnis beeinträchtigen und dadurch kann die Stimmung in einem solchen Gespräch rasch kippen.





Mein NPS-Erlebnis mit dem Telekommunikationsdienstleister

Vielleicht war es kein reiner Zufall, dass ich bei meinem Telekommunikationsdienstleister gleichzeitig auch eine doch eher spezielle Erfahrung machen durfte. Bekanntlich kommt häufig alles zusammen und dann hat man in vier, fünf Tagen einige Kontakte mit dem eigenen Telkoanbieter: Neues Handy, Bonusgeschenk, Anruf bei der Hotline und so weiter.

Auch hier: Kein Grund zur Beunruhigung, alles prima. Und Sie vermuten schon, was jetzt kommt. Genau, das langersehnte Mail «Ihre Zufriedenheit ist uns sehr wichtig! Guten Tag, Sie hatten kürzlich mit uns Kontakt. Bitte schenken Sie uns 2 Minuten Ihrer Zeit und bewerten Ihren Kontakt». Welchen Kontakt? Gefühlt hatte ich in den letzten 72 Stunden etwa zehn Kontakte mit meinem Telkoanbieter.

Meine persönliche Meinung:

- Ein klarer Bezug der NPS-Abfrage zu einzelnen Produkten oder Geschäftsvorfällen ist notwendig.
- Der NPS sollte immer zeitnah erfragt werden.

Und jetzt?

Richtig verwendet unterstützt der NPS durch eine Outside-In Perspektive, die Kundenzentrierung im Unternehmen zu verankern und zu stärken.

«Messwerte zur Erfolgsteuerung der Marktbearbeitung» sollten nicht nur handlungsrelevante Erkenntnisse generieren, sondern auch ganz konkrete Aktionen bei den Entscheidungsträgerinnen und -träger auslösen.

Die Gefahr besteht, dass der NPS Unternehmen mit einer regelrechten Aktionitis infiziert. Das kostet unnötig Geld, Zeit, Ressourcen und Nerven. Dem gilt es entgegenzusteuern, denn die erhöhte Transparenz und Entscheidungssicherheit sollte zur Beruhigung in der Strategieumsetzung beitragen.

- **Datenstrategie:** Der Messwert NPS sollte Teil der Datenstrategie des Unternehmens sein und regelmässig beurteilt und gegebenenfalls auch an veränderte Situationen angepasst werden. Nicht im Zahlenmeer versinken: Rasch entsteht in der Marktbearbeitung eine ganze Flut von Kennzahlen. Dem gilt es entgegenzuwirken.

Welche Kennzahlen und KPIs wirklich wichtig sind, hängt von unterschiedlichen Kriterien ab und muss letztlich eine Entscheidung des Managements sein.

- **Klarer Ursache-Wirkungs-Zusammenhang:** Nur weil zwei Metriken miteinander korrelieren, müssen sie keinen kausalen Zusammenhang haben. Nicht in jedem Kundenprozess muss der NPS abgefragt werden. Es lohnt sich, zu priorisieren und Zusammenhänge mit statistischen Verfahren zu prüfen.
- **Kundenprozesse – mehr messen und weniger erfragen:** Kundenprozesse generieren viele wertvolle Statusinformationen, mit welchen in der Regel bereits Pain- und Pleasure-Points der Kundinnen und Kunden aufgedeckt werden können.