

Würden Sie diese Methode einem Freund empfehlen?



Stefan Ruf
Consultant
TrustMark CFI AG,
Zollikon

Anmerkung: Der Autor arbeitet heute bei der Anovum GmbH in Zürich, www.anovum.com

Die Messung der Kundenbindung mit nur einer Frage wird immer populärer: Der Net Promoter Score wird als die ultimative Frage mit höchster Vorhersagekraft für künftiges Verhalten gehandelt. Im Folgenden werden anhand von realen Zahlen die Vor- und Nachteile dieses Konzeptes im Vergleich zur klassischen Zufriedenheits- und zur Commitmentmessung mit dem Conversion Model™ dargelegt.

Die Idee des Net Promoter Scores (NPS) ist für bestimmte Anwendungen geeignet, versagt jedoch bei der Messung der tatsächlichen Bindung (= Commitment) an Unternehmen bzw. Marken. Diese emotionale Bindung im Sinne der tiefen Überzeugung und persönlichen Identifikation mit einem Anbieter, einem Produkt oder einer Marke (Hofmeyr/Rice 2000) kann der NPS genauso wenig messen wie konventionelle Messgrößen der Zufriedenheit.

Seit längerem ist bekannt, dass die Messung der Kundenzufriedenheit allein nicht ausreicht, um die tatsächliche Bindung von Kunden an ein Unternehmen bzw. eine Marke zu messen (z. B. Jones/Sasser 1995). Dies wird insbesondere dann deutlich, wenn das Verhalten von Kunden deren Zufriedenheit gegenübergestellt wird.

Frederick Reichhelds Antwort auf dieses Dilemma ist die ultimative Frage «Würden Sie diese Marke/Firma einem Freund empfehlen?» (Reichheld 2003). Antwortet der Befragte auf einer 10er-Skala mit den Werten 9 oder 10, wird er als Promoter klassifiziert. Mit Werten von 0 bis 6 gilt er als Detractor. Der *Net Promoter Score* ist definiert als *Prozentanteil Promoter minus Prozentanteil Detractor aller Befragten*. Reichheld proklamiert, mit dieser Frage den besten Vorhersageindikator für Kaufverhalten und Weiterempfehlung gefunden zu haben und stützt diese Aussage auf die vorhandene Korrelation des NPS mit Umsatzwachstum.

Was leistet der Net Promoter Score wirklich?

Der Net Promoter Score hat zweifellos seinen Charme. Es ist die wohl einfachste Möglichkeit, einen Fragebogen zu entwerfen: Man stellt nur eine Frage. Die Kundenmeinung kann mit dieser Frage kontinuierlich und an beliebig vielen Touchpoints (Kundenkontaktpunkten) erfasst werden. Zudem ist die Methode für jedermann verständlich und replizierbar. Dieses dürfte auch der Grund sein, weshalb der NPS zunehmend populär wird.

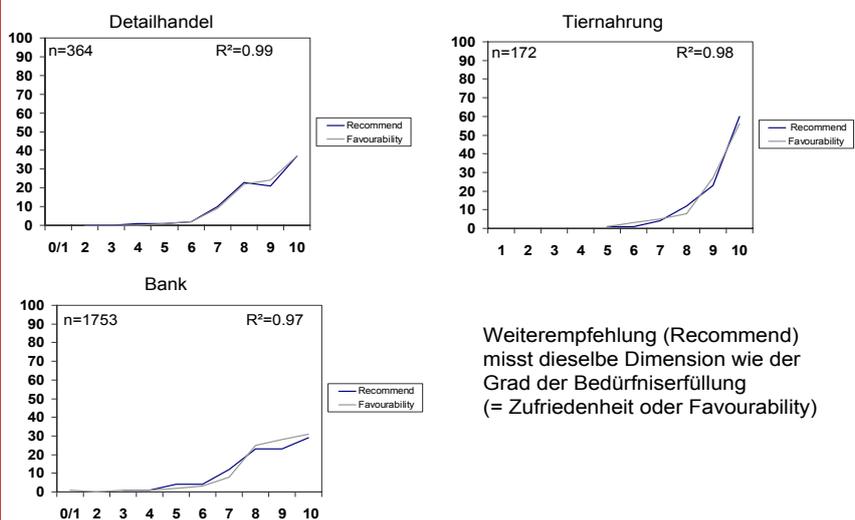
Dagegen ist so lange nichts einzuwenden, wie mit dem Net Promoter Score auf breiter Basis einfaches Kundenfeedback zur Kontrolle und Steuerung von Prozes-

sen innerhalb von (Vertriebs-)Organisationen eingeholt wird. Delikater wird es, wenn diese eine Frage zur zentralen Kundenbindungsmessgrösse mutiert, nur weil sie einfach zu messen ist.

Das erinnert an einen Mann, der nachts seinen Schlüssel verloren hat und ihn nur unter einer Strassenlaterne sucht, weil er dort einfacher suchen kann.

Damit landet man in der «Bronzezeit der Marktforschung». Früher wurde die Bindung durch einfache skalierte Fragen und anschließende «Top-two-Box-Auszählungen» gemessen, was dem Ansatz des Net Promoter Scores schon nahe kommt. Definitionsgemäss entspricht der Top-two-Box-Wert dem Anteil der Promoter. Später kamen Indexberech-

Die Dimensionen «Recommend» und «Favourability», nach ausgewählten Wirtschaftszweigen



Weiterempfehlung (Recommend) misst dieselbe Dimension wie der Grad der Bedürfniserfüllung (= Zufriedenheit oder Favourability)

Abbildung 1

Quelle: Molenaar 2007

nungen (z. B. ein Zufriedenheitsindex wie der American Customer Satisfaction Index [ACSI] oder Bindungs-, Loyalitäts- oder sogenannte Commitment-Indizes) zum Einsatz, denen allesamt mangelnde Verhaltensrelevanz nachgesagt wird.

Diese Indizes basieren auf Mittelwerten einer oder mehrerer unterschiedlicher Fragen, mit denen die verschiedenen Facetten der Bindung erfasst werden sollen. Das Niveau solcher Werte variiert hauptsächlich mit der Härte der Fragenformulierung. Die ermittelten Kennzahlen stehen in starkem Zusammenhang mit dem Grad der Bedürfniserfüllung. Bei Kundenbefragungen entspricht das der generellen Zufriedenheit, bei Markenbefragungen der generellen Attraktivität bzw. der Brand-Favourability.

Auch Reichhelds Frage nach der Weiterempfehlung an einen Freund gleicht in auffallender Weise einer standardisierten Frage nach dem Grad der Bedürfniserfüllung, wie sie in der Marktforschung seit Langem eingesetzt wird. Molenaar zeigt (siehe Abbildung 1), dass sich die Verteilung der Antworten in unterschiedlichen Kategorien (Wertezuordnungen) nahezu deckt und weist zwischen der klassischen Favourability-Frage und der Frage nach der Weiterempfehlung an einen Freund Korrelationen von 0,97 bis 0,99 aus (Molenaar 2007)!

Der Net Promoter Score misst im Prinzip die Kundenzufriedenheit. Nicht mehr und nicht weniger.

Neuere Studien zeigen, dass der Net Promoter Score im Vergleich zu konventionellen Methoden sogar schlechtere Zusammenhänge mit späteren Geschäftsergebnissen aufweist. (Morgan/Rego 2006 und Keiningham et al. 2007). Es steht damit Aussage gegen Aussage.

Zwingende Berücksichtigung weiterer Dimensionen führt zum Conversion Model™

Tatsache ist, dass die Beziehung zu Marken oder Unternehmen komplexer beschaffen ist, als dass sie mit einer einzigen Frage nach dem Grad der Bedürfniserfüllung oder der Weiterempfehlung

Klassifizierung von Kunden nach Promoter und Detractor (NPS) bzw. nach committet und uncommittet (CM)

Klassifizierung gemäss Net Promoter Score (NPS)

Klassifizierung gemäss Conversion Model™ (CM)	Mitte: nicht klassifiziert nach NPS		
	Promoter		Detractor
Committet	27%	20%	12%
Uncommittet	7%	9%	25%

Abbildung 2

Quelle: © TrustMark CFI AG 2007

erfasst werden könnte. Hierzu müssen *zwingend noch weitere Dimensionen berücksichtigt* werden:

- das Involvement,
- die Attraktivität der Alternativen und
- die Ambivalenz.

Dieses Commitment-Konstrukt ist im Conversion Model™ operationalisiert, das von TrustMark CFI seit mehreren Jahren in der Schweiz exklusiv angewendet wird.

Beispiel aus der Praxis: Versicherungsmarkt in der Schweiz

Im Folgenden wird an einem Praxisbeispiel¹ gezeigt,

- inwiefern sich die Kategorisierung in Promoter und Detractor von jener nach Commitment unterscheidet und
- welches die Unzulänglichkeiten des NPS-Konzeptes im Zusammenhang mit der Messung von Kundenbindung und Markenstärke sind.

Die hier dargestellten Zusammenhänge basieren auf Daten der sogenannten ICES-Studie², in der die Marken, die Zufriedenheit und die Bindung im Schweizer Versicherungsmarkt untersucht wurden.³

Zunächst kann festgehalten werden, dass die Segmentierung nach Promoter/

Detractor nicht jener nach Commitment entspricht. Wie die Matrix in Abbildung 2 zeigt, finden sich innerhalb der Detractor einige committete (gebundene, engagierte) Kunden und innerhalb der Promoter einige uncommittete (nicht gebundene, nicht engagierte) Kunden.

1. Committete Detractor

Detractor sind gemäss der NPS-Idee Kunden, die die Firma/Marke einem Freund *nicht* empfehlen würden. Innerhalb dieser Gruppe der Detractor identifiziert die Commitment-Analyse sowohl uncommittete als auch committete Kunden. Die uncommitteten werden hier als echte Detractor bezeichnet, denn sie mögen die Marke tatsächlich nicht. Unechte Detractor sind Kunden, die – obwohl sie die Marke nicht empfehlen würden – committet sind.

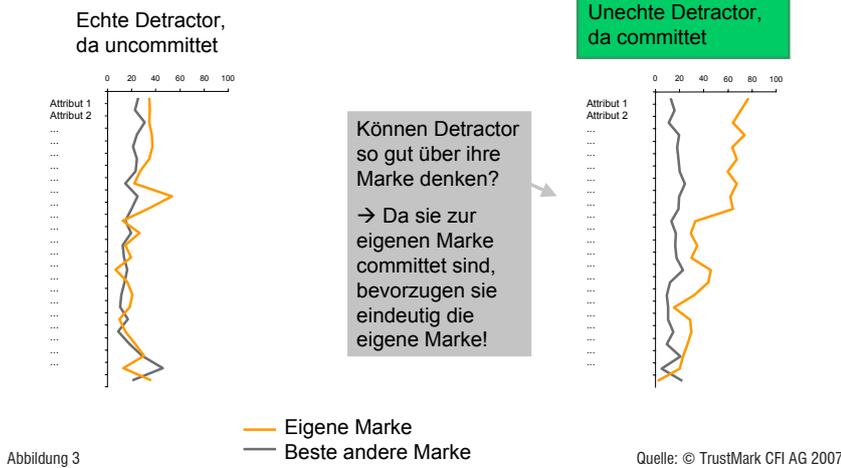
Eine gängige Methode, die Motivationen von Kunden zu verstehen, ist die Zuordnung von Attributen. Hierbei werden die Befragten gebeten, gewisse Attribute einer oder mehreren Marken zuzuordnen. In Abbildung 3 sind die – positiv formulierten – Attribut-Zuordnungen für echte und unechte Detractor abgebildet. Man sieht auf den ersten Blick, dass die Zuordnung des NPS nicht stimmig ist: Detractor dürften die eigene Marke nicht mögen. Sind sie jedoch committet, ist eine eindeutige Bevorzugung der eigenen Marke gegenüber der nächstbesten Marke erkennbar, wie dies in Abbildung 3 auf Seite 40 dokumentiert ist. Diese Kunden sind zur eigenen Marke committet und daher nicht abwanderungsgefährdet, obwohl sie aussagen, die Marke nicht weiterzuempfehlen!

¹ Dieser Artikel beruht auf einem Paper, das an der globalen Conversion Model Conference 2007 in Kapstadt vorgestellt wurde.

² ICES: Insurance Customer Equity Switzerland. Siehe auch Ruf, St.: Messung von Customer Equity bei Versicherungen am Beispiel des ICES, in: vsms-Jahrbuch 2006 «Markt- und Sozialforschung», Seite 52–55.

³ Die Customer Equity Company ist zurzeit daran, die Ergebnisse von TrustMark anhand von breit angelegten internationalen Daten zu replizieren.

Zuordnung von Marken-Attributen durch Detractor

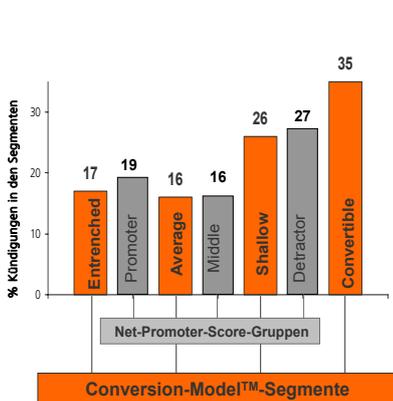


2. Uncommitted Promoter

Promoter können analog entweder committed oder uncommitted sein. Auch hier zeigt sich, dass der Net Promoter Score die Befragten falsch klassifiziert: Die Analyse der Attribut-Zuordnungen ergibt, dass uncommitted Promoter die eigene Marke nicht wirklich mögen, obwohl sie diese offenbar einem Freund empfehlen würden.

Egal ob Promoter oder Detractor, die Gegenüberstellung zeigt, dass die *relevante Einstellungsdimension offensichtlich das Commitment ist, das mit dem Conversion Model™ gemessen wird*. Dieses deckt auf, wie Befragte tatsächlich zur Marke stehen, unabhängig davon, ob sie die Marke weiterempfehlen würden oder nicht, das heisst, egal ob sie Promoter oder Detractor sind.

Vorhersage von Verhalten gemäss Net Promotor Score bzw. Conversion Model™



3. Last but not least: Vorhersage von Verhalten

Wie der Vergleich einer Prognose von 2002 mit den tatsächlichen Werten von 2004 zeigt, eignet sich das Conversion Model™ besser für die Vorhersage von Verhalten: Eine Auswertung nach Abwanderung in den Folgejahren nach der Befragung ergab eine trennschärfere Prognose durch das mit dem Conversion Model™ ermittelte Commitment im Vergleich zum Net-Promoter-Score-Konzept. In Abbildung 4 ist dargestellt, wie viele Kunden innerhalb von zwei Jahren nach der Untersuchung abwanderten (Kündigungen in %, aufgeschlüsselt nach verschiedenen NPS- bzw. CM-Segmenten).

Schlussfolgerungen und Ausblick

Offensichtlich klassifiziert die NPS-Methode Befragte falsch in Bezug auf ihre Einstellung gegenüber den Marken bzw. Unternehmen. Der Grund liegt auf der Hand: Weder das Involvement, noch die Attraktivität der Alternativen noch die Ambivalenz werden bei diesem Vorgehen berücksichtigt. Diese Dimensionen sind jedoch zentral für die Ermittlung der Beziehungsstärke. Das führt zu einer äusserst kritischen Einschätzung der Tauglichkeit des Net Promoter Scores zur ...

a) Ermittlung der Kundenbindung

Der Net Promoter Score versagt bei der Messung der Bindung von Kunden an ein Unternehmen oder eine Marke. Aufgrund

der relativ grossen Gruppe von Kunden, die weder Promoter noch Detractor sind, ist die Methode zur Erstellung von Kundenprofilen ungeeignet.

b) Ermittlung der Markenstärke

Durch den immer wieder aufgeführten Zusammenhang des Net Promoter Scores mit Umsatzwachstum rückt die Idee näher, den NPS auch zur Messung der Markenstärke einzusetzen. Neben der eben erwähnten Untauglichkeit des Konzeptes zur Messung der Kundenbindung/Beziehungsstärke kommt hinzu, dass Nichtkunden gänzlich unberücksichtigt bleiben. Damit kann die Markenstärke sehr viel schwerer zuverlässig gemessen werden.

Sinn und Zweck der Marketingforschung ist es, Gründe, Motive und Motivationen zu ermitteln, die zu gewünschten Einstellungen und entsprechendem Verhalten führen. Es erklärt sich von selbst, dass die korrekte Ermittlung der Einstellungen dazu die Grundlage bildet. Mit der Frage «Würden Sie die Marke einem Freund empfehlen?» kann diese Einstellung nur ungenügend ermittelt werden. Die Commitmentmessung mit den zusätzlichen Dimensionen Involvement, Attraktivität der Alternativen und Ambivalenz ist für eine korrekte Analyse unumgänglich.

Jetzt kennen Sie die Alternative. Warum also einfach, wenn es auch richtig geht?

Literatur

- Hofmeyr, J./Ged, P.: Brand Value Creation, Communications and Equity, 2006.
- Hofmeyr, J./Rice, B.: Commitment-Led Marketing, Wiley and Sons 2000.
- Jones, T./Sasser, W.: Why Satisfied Customers Defect, in: Harvard Business Review, September/October 1995.
- Keiningham T. L./Cooil B./Andreassen T. W./Aksoy L.: A Longitudinal Examination of 'Net Promoter' on Firm Revenue Growth. Paper forthcoming, in: The Journal of Marketing (2007).
- Molenaar, M.: Would you recommend this paper to your friends?, Paper to be presented at the forthcoming SAMRA conference May 2007.
- Morgan N. A./do Rego L. L.: The Value of Different Customer Satisfaction and Loyalty Metrics in Predicting Business Performance, 2006.
- Reichheld, F. F.: The One Number You Need to Grow, in: Harvard Business Review, December 2003, S. 46-54.
- Ruf, St.: Commitment and the Net Promoter Score, A Comparison: Conversion Model™ (CM) vs. Net Promoter Score (NPS), Conversion Model Conference, Cape Town 2007.
- Ruf, St.: Messung von Customer Equity bei Versicherungen am Beispiel des ICES, in: vsms-Jahrbuch 2006 «Markt- und Sozialforschung», S. 52-55.
- Satmetrix Systems® White Paper: The Power Behind a Single Number. Growing your Business with Net Promoter (www.satmetrix.com), 2004.