

„The ultimate Question“ – wie Unternehmen die Kundenzufriedenheit als Steuerungsgröße für mehr Wachstum nutzen können

Fred Reichheld gilt in den USA als einer der führenden Experten auf dem Gebiet der Kundenzufriedenheit und hat schon mehrere Bücher verfasst. In seinem jüngsten Werk beschäftigt er sich mit der Kundenzufriedenheit als Steuerungsgröße. Basis des Buches sind umfangreiche empirische Untersuchungen, die er zusammen mit der Firma Satmetrix und mit Bain & Company angestellt hat.

Das Buch gibt wertvolle Impulse, wie Messergebnisse in Richtung einer tatsächlichen Organisationsveränderung mit Blick auf das Thema „Qualität im Kundenkontakt“ umgesetzt werden können und deckt sich in vielen Punkten mit den Ansätzen von Qualiance. Die wichtigsten Inhalte sind in Thesenform:

1. Unternehmen müssen zwischen guten und schlechten Profiten unterscheiden. Gute Profite entstehen, wenn zufriedene Kunden wiederkommen oder ein Unternehmen weiterempfehlen. Diese sind nachhaltig. Demgegenüber entstehen schlechte Profite, wenn Kunden durch undurchschaubare Nebenbedingungen und lange Vertragsbindungen gemolken werden. Diese Kunden werden das Unternehmen bei der nächsten Möglichkeit verlassen. Die Maximierung von guten Profiten ist wichtiger Faktor für erfolgreiches Wachstum von Unternehmen.
2. Unternehmen müssen zwischen drei Arten von Kunden unterscheiden: Promotoren (original: Promoters) sind zufriedene Kunden, die das Unternehmen weiterempfehlen. Neutrale Kunden (original: Neutrals) werden das Unternehmen nicht enthusiastisch empfehlen, sind aber auch nicht abwanderungsgefährdet. Abweisende (original: Detractors) schaden dem Unternehmen, da sie negativ über das Unternehmen sprechen und selbst abwanderungsgefährdet sind.
3. Ob Kunden das Unternehmen empfehlen und wieder kaufen werden, lässt sich über eine einzige Frage ermitteln: **„würden Sie die Leistungen dieses Unternehmens einem Freund oder Geschäftspartner empfehlen“**. Diese „ultimate question“ wurde durch empirische Analysen bei zahlreichen Unternehmen im Langzeitvergleich als am stärksten korreliert mit dem tatsächlichen Verhalten von Kunden ermittelt.
4. Die Einteilung von Kunden in Promotoren, Neutrale und Abweisende lässt sich an Hand der Antworten auf die „ultimate question“ mittels einer 10er Skala vornehmen, mit 10 als dem besten Wert. Danach sind die Kunden, die 10 und 9 ankreuzen als Promotoren, 8 und 7 als Neutrale und alle, die 6 oder schlechter auswählen, sind als Abweisende einzustufen.
5. Zur Messung von Kundenzufriedenheit als Steuerungsgröße lässt sich der sogenannte Net-Promotor-Score (NPS) heranziehen. Er errechnet sich aus dem Anteil der Promotoren minus dem Anteil der Abweisenden bei den Kunden. Hat ein Unternehmen z.B. bei den Antworten auf die „ultimate Question“ 70% Promotoren (angekreuzte Antwort 10 oder 9) und 10% Abweisende (angekreuzter Wert 6 oder schlechter), so würde sich ein NPS von 60 ergeben. Werte oberhalb von 50 sind als gute Werte einzustufen. Sehr gute Unternehmen haben Werte oberhalb von 80.
6. An einer Reihe von Beispielen zeigt Reichheld, dass Unternehmen mit hohen NPS tatsächlich zu den wachstumstarken Unternehmen gehören und sogar in gesättigten

Branchen wie zum Beispiel der Autovermietung oder bei Fluglinien sehr schnell aufsteigen und führende Marktpositionen erreichen.

7. NPS wird zum Steuerungsinstrument, wenn man den Score für Geschäftseinheiten, Filialen oder Kundengruppen berechnet. Die Erkenntnis, dass Kunden einer bestimmten Produktgruppe niedrigere NPS haben, gibt Impulse, gezielt für diese Produktgruppe Verbesserungen an Produkt und Service vorzunehmen. Filialen können nach NPS gerankt werden. Schlechte NPS bei einzelnen Filialen geben Hinweise für eine gezielte Schwachstellenanalyse; darauf aufbauend können diese Schwachpunkte abgebaut und die Filialen gezielt entwickelt werden. Aus der Erkenntnis, dass neue Kunden niedrigere NPS haben als Bestandskunden, können Verbesserungen im Support für Neukunden abgeleitet werden.
8. Die tatsächliche Verbesserung des NPS erfordert erhebliche Anstrengungen, da Maßnahmenprozesse auf verschiedenen Ebenen angestoßen werden müssen. Die Verantwortung für Verbesserungen des NPS kann auf Ebene von unteren Organisationseinheiten wie zum Beispiel Filialen verlagert und so ein Entwicklungsprozess von unten nach oben umgesetzt werden.

Das Buch von Fred Reichheld beschreibt anschaulich, was Unternehmen tatsächlich tun können, um über mehr Kundenzufriedenheit die eigene Wettbewerbsposition zu verbessern. Damit lässt sich die Kundenzufriedenheit als Steuerungsgröße neben anderen monetären Steuerungsgrößen wie zum Beispiel Ergebnisbeiträgen verankern, messen und entwickeln.

Qualiance verfolgt bereits seit längerem ähnliche Konzepte und integriert dabei Steuerungsinformationen aus Kundenbefragungen, Mystery Tests und internen Prozesskennzahlen. Wie Sie für Ihr Haus Kenngrößen der Qualität im Kundenkontakt verankern und darauf einen dezentralen Verbesserungsprozess aufsetzen können, besprechen wir gerne mit Ihnen unter Zugrundelegung Ihrer Unternehmenssituation und Branche.