

Das Journal für digitale
Geschäftsentwicklung



Paul Bergmeier/Unsplash

DIE KUNST DER ZAHLENDEUTUNG

Über den richtigen Umgang mit dem Net Promoter Score

Ein Unternehmen mit nur einer Variablen steuern?

Verlockend! Aber funktioniert das wirklich?

Und wenn ja – wie macht man's?



„Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie dieses Unternehmen einem Kollegen oder Freund weiterempfehlen?“ Mit dieser einfachen Frage lässt sich Loyalität messen. Und gleich ein ganzes Unternehmen steuern, meint Fred Reichheld, Guru im Bereich Kundentreue. Die befragten Kunden antworten auf einer Skala von null bis zehn. Zieht man dann den Prozentsatz derjenigen, die mit einem Wert zwischen null und sechs geantwortet haben, vom Prozentsatz derjenigen ab, die neun oder zehn angegeben haben, so erhält man den sogenannten Net Promoter Score (NPS). Alles über Null ist gut, alles über 50 hervorragend. Überzeugend einfach! Und allein das Wissen um diese Kennziffer soll ein Unternehmen wachsen lassen.

„This number is the one number you need to grow. It's that simple and that profound.“

— Frederick F. Reichheld: „The One Number You Need to Grow“, Harvard Business Review

Aber funktioniert das auch? Und wie wirkt der NPS eigentlich? Wir untersuchen Wirkungsgrad und Einflussfaktoren des Modells. Erst im Labor unter dem Mikroskop und dann mit einem Feldstecher draußen in der Netzwirtschaft.

1. Korrelation oder Kausalität

Mit dem Net Promoter Score stellt Fred Reichheld eine Kennziffer vor, die auf einfachste Art und Weise Loyalität misst. So weit, so gut. In seiner Publikation „The One Number You Need to Grow“ geht der Strategie der Unternehmensberatung Bain & Company noch einen Schritt weiter. Er beschreibt eine direkte Abhängigkeit zwischen dem Net Promoter Score und dem Umsatzwachstum, die er in den meisten Industrien festgestellt haben will. Mehr noch: Er suggeriert, dass sich durch die Verwendung der Kennziffer Wachstum erzeugen lässt. Jetzt wollen wir es genauer wissen und analysieren die vermeintliche Super-Kennziffer.

Ein erster Blick in die Praxis der Netzwirtschaft zeigt uns die Net Promoter Scores der vier GAFU-Unternehmen: Google (NPS=11), Apple (89), Facebook (-21) und Amazon (69). Zweimal fantastisch, einmal solide und einmal unterirdisch. Tatsächlich: Eine Abhängigkeit zwischen Net Promoter Score und Umsatzwachstum deutet sich schon bei dieser ersten Mini-Stichprobe nur in drei von den vier genannten Fällen an.

Wir behalten GAFU kurz im Sinn, denn wir kommen unten noch einmal darauf zurück. Für den Moment aber halten wir fest: Wenn zwei Variablen nicht miteinander korrelieren, dann gibt es auch keine Kausalität.

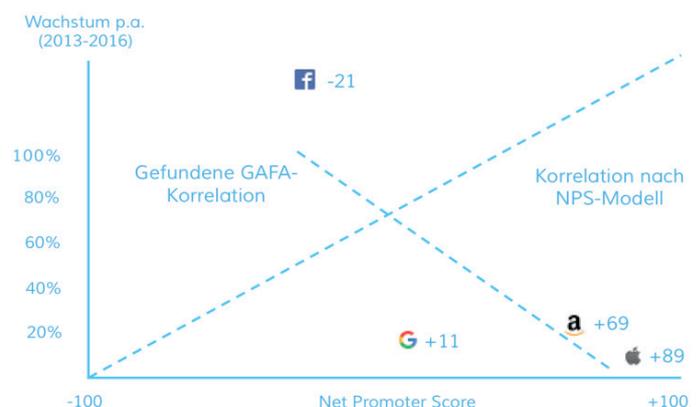
2. Mit dem Umsatzwachstum oder Unternehmenswert?

So wichtig Umsatzwachstum gerade für Startups ist – Paul Graham fordert von den Startups im Y Combinator zum Beispiel ein Wachstum von fünf Prozent pro Woche – es ist nicht gleichbedeutend mit dem Aufbau von Unternehmenswerten. Das aber suggeriert der Glaube an den NPS. Um festzustellen, ob und wie stark dieser auf den Unternehmenswert wirkt, spiegeln wir den NPS an der Formel für den Kundenwert, die wir hier stellvertretend für Unternehmenswert verwenden. Klingt kompliziert, ist aber ganz einfach.

„Every business on Earth, from a huge company to a hot dog stand, can be analyzed in this same way.“

— Tren Griffin: „A Half-Dozen Ways to Look at the Unit Economics of a Business“, 25iq

Der Wert eines Kunden ergibt sich aus dem durchschnittlichen Deckungsbeitrag, den eine Kunde innerhalb eines Zeitraums erzeugt (ARPU * Marge). Wiederholungskäufe (1 – Kündigungsrate) erhöhen den Kundenwert. Die Kosten der Kundenakquisition reduzieren den Kundenwert. Summiert man den Kundenwert schließlich über alle Kunden, dann erhält man so etwas wie eine sehr einfache Ausgangsgröße für einen Unternehmenswert. Die Faktoren in Reih und Glied:



Die Formel: Kundenwert = (ARPU * Marge * (1 – Kündigungsrate)) – Akquisitionskosten

Wir legen den NPS unters Kundenwert-Mikroskop, stellen scharf und beobachten vier Effekte:

Kundenwachstum. Ein hoher Net Promoter Score kann über Mundpropaganda die Bekanntheit eines Produktes erhöhen und damit für mehr Kunden sorgen – wahrscheinlicher aber ist, dass Kundenwachstum primär das Ergebnis einer gut etablierten Marketingstrategie ist (siehe „Zalando's Zündstoffe“, Journal 02/2017).

Akquisitionskosten. Empfehlungen senken die Marketingkosten – wahrscheinlicher aber ist, dass eine kontinuierliche Optimierung der Marketingstrategie, die Wahl des passenden Marketingkanals sowie die Nutzung von Gutscheinen (oder gar ein Freemium-Modell) einen höheren Einfluss auf die Akquisitionskosten hat (siehe About You).

Kundenbindung. Zufriedene Kunden kaufen wieder, und das führt zu einem höheren Kundenwert – wahrscheinlich aber wirken andere Faktoren (wie zum Beispiel ein Abo-Modell) viel stärker auf Wiederholungskäufe, denn Einzelkäufe haben ja grundsätzlich erstmal eine Kündigungsrate von 100 Prozent (siehe Amazon Prime oder Netflix).

Umsatz und Marge. Ein hoher NPS ist ein Signal dafür, dass Kunden das Produkt als hochwertig empfinden. Diese wahrgenommene Qualität kann positiv auf die Zahlungsbereitschaft wirken und so Margenpotenziale erschließen – wir vermuten aber, dass gelungenes Branding einen höheren Einfluss auf die Marge hat (siehe iPhone oder auch die Luxusgüterindustrie).

Zwischenfazit

Ein hoher NPS scheint (über Drittvariablen) in Richtung höherer Kundenwerte zu wirken. Allerdings finden wir problemlos einen weiteren Faktor, der stärker (und unmittelbarer) auf den Kundenwert zu wirken scheint. Wir tauschen unser Mikroskop gegen den Feldstecher ein und nehmen erneut die GAFA-Unternehmen ins Visier. Wie produzieren die Wert?

Google ist nicht durch die Verwendung des NPS zum wertvollsten Unternehmen der Welt geworden (im Wechsel mit Apple). Sondern dadurch, dass es ein Geschäftsmodell entwickelt hat, das für mehrere Parteien gleichzeitig einen derart hohen Nutzen produziert, dass Google globale Werbebudgets wie ein schwarzes Loch aufsaugt und in Gewinne umwandelt. Apple verkauft, vom Bilanzgewinn rückwärts gerechnet hin zu den Produkten, im Wesentlichen das iPhone und dies mit sagenhaften Margen – geschicktes Branding sei Dank. Facebook hat sich durch den vielleicht größten Pivot in der Wirtschaftsgeschichte



zwischen Nutzer und Inhaltenanbieter und Werbetreibende gesetzt und ist so zu einem der wachstumsstärksten Unternehmen der Welt geworden. Amazon schließlich hat zwar einen extrem hohen NPS, erzeugt Wachstum und Wert aber fast vollständig in den beiden Sparten „Prime“ und „AWS“, also mit einer anderen Art von Loyalität, nämlich über ein Steuersystem.

Gemeinsam ist den vier apokalyptischen Reitern operative Exzellenz und das Wissen um die besonderen Prinzipien der Netzwirtschaft: die Kostenstruktur digitaler Produkte, die Leistungsfähigkeit von Software und das Wachstum, das von Netzwerken und Plattformen ausgeht. Von einem NPS ist da erstmal nichts zu sehen.

„The underlying economic forces that determine success and failure.“

— Carl Shapiro, Hal R. Varian: „Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy“, Harvard Business Press

3. Hebel oder Hausnummer?

Soweit die Theorie. Aber was schlägt denn Fred Reichheld vor, wie Unternehmen den NPS optimieren sollen? In drei Schritten: Unternehmen sollen das Verhältnis aus Promotoren zu Detraktoren im Unternehmen zunächst transparent machen und dann auf Promotoren fokussieren. Im nächsten Schritt mache man dann einfach die Mitarbeiter für die Entwicklung des NPS verantwortlich. Ernsthaft? Man stelle einen Rechenschieber auf den Tisch, weise die Belegschaft an, die grünen Kugeln scharf anzuschauen und befehle den Mitarbeitern dann, Wege zu finden, aus roten Kugeln grüne zu machen?

Wir wollen fair bleiben und zum Abschluss zeigen, welche spannenden Aussagen durch Messung und



NETZWIRTSCHAFT.NET

genauere Untersuchung des NPS gewonnen werden können. Segmentierung: Für welche Kundengruppen erzeugt ein Produkt so viel Wert, dass diese das Produkt weiterempfehlen würden? Und kann das Marketing daraufhin neu ausgerichtet werden? Produktentwicklung: Welche Produktbestandteile werden von der Zielgruppe als wertvoll wahrgenommen (und welche nicht)? Und kann das Produktangebot entsprechend vereinfacht oder erweitert werden? Kommunikation: Wie wird das Unternehmen von den Kunden wahrgenommen? Und welche kommunikativen Maßnahmen können die Wahrnehmung verbessern?

Fazit

Der NPS ist ein sehr einfaches Metrics, um die Qualität eines Produktes messen und erhöhen zu können. Der NPS scheint über Drittvariablen auch mit Umsatzwachstum und Unternehmenswert zu korrelieren. Die Wirkung auf Wachstum und Wert ist aber unbewiesen und die Handlungsempfehlungen derart unspezifisch, dass der NPS wie ein rezeptfreies Breitband-Antibiotikum für solche Patienten daherkommt, die alle anderen Probleme bereits gelöst haben.

Über den Autor

Thomas Jahn ist Herausgeber der Netzwirtschaft. Zuvor war der gelernte Kaufmann unter anderem bei der Berliner Beteiligungsgesellschaft Econa und hat dort das Lifestyle- und Entertainmentportal Giga verantwortet.



Impressum

VNW Verlag für Netzwirtschaft UG (haftungsbeschränkt)

Baseler Str. 27, 12205 Berlin

V. i. S. d. P. Thomas Jahn

Telefon: +49 151 22330609

E-Mail: thomas@netzwirtschaft.net

Nachdruck nur mit Genehmigung des Verlags. Diese Publikation wird nach bestem Wissen und mit großer Sorgfalt erstellt. Der Herausgeber übernimmt keine Garantie und Haftung für die Richtigkeit, Aktualität und Vollständigkeit der bereitgestellten Informationen. Alle Angaben sind ohne Gewähr.

netzwirtschaft.net



Das Journal für digitale Geschäftsentwicklung

Wir machen digitale Geschäftsentwicklung verständlich und umsetzbar.

Jede Woche beantworten wir eine Frage aus dem Feld der Digitalisierung: Wie wächst Zalando? Wie können Verlage überleben? Wie entsteht gesundes Wachstum? Die Analyse dazu gibt es per E-Mail direkt in deine Inbox.

Einfach per
E-Mail

Jetzt abonnieren!

NETZWIRTSCHAFT.NET