

## Geleitwort

Unser Weg zu mehr Kundentreue begann vor einigen Jahren und entstand in dem festen Glauben, dass Unternehmen, die einen stärkeren und loyaleren Kundenstamm aufbauen als ihre Wettbewerber, langfristig bessere Ergebnisse erzielen.

Die Auswirkung stärkerer oder schwächerer Kundenbindung auf die Entwicklung von Umsätzen und Marktanteilen ist schlicht phänomenal. Im Einzelhandel oder bei schnelllebigem Konsumentenartikel sind diese Auswirkungen unmittelbar zu spüren. Dagegen können Management Teams bei Gebrauchs- oder Investitionsgütern jahrelang in dem Glauben leben, ein gesundes Unternehmen zu führen, obwohl in Wirklichkeit ihre Kundenbasis langsam schwindet. Plötzlich sind sie dann nicht mehr im Geschäft oder haben zumindest eine wesentlich schwächere Marktposition.

Wir leben in einer Welt, in der durch neue Vertriebswege und neue Medien Produktempfehlungen leicht zugänglich und immer relevanter sind. In dieser Welt kann ein überdurchschnittliches Kundenerlebnis, das dazu führt, dass man weiterempfohlen wird, sehr gut das einzige „kontrollierbare“ Marketinginstrument werden.

Für uns als global tätiges Unternehmen war es entscheidend, uns auf nachhaltige, vergleichbare und durchgängige Art und Weise mit dem Wettbewerb zu messen. Dazu war eine Methode erforderlich, die zum einen starke Kundenempfehlungen erfasst und zum anderen bei unterschiedlichen Geschäftsfeldern und Kulturen funktioniert. Wir glauben, dass unser Einsatz des Net Promoter® Score (NPS) und vor allem des „relativen NPS“ (im Vergleich mit dem Wettbewerb) genau dazu in der Lage ist.

Der NPS erlaubt es uns, jedes Management Team am Erreichen seiner Geschäftsergebnisse zu messen, während sie gleichzeitig eine stärkere und gesündere Kundenbasis für ihr jeweiliges Geschäft entwickeln.

Seitdem wir diesen Weg gehen, haben wir gesehen, wie Teams sehr erfolgreich Probleme mit Kunden angegangen sind und wie starke Positionen weiter ausgebaut wurden. Noch wichtiger: wo auch immer wir uns deutlich verbessert oder starke Positionen bewahrt haben, konnten wir Marktanteile weiter steigern. Kunden waren bereit, mehr für unsere Lösungen zu investieren, wir konnten Preise und Margen besser stabil halten und haben während der jüngsten Wirtschaftskrise eine beständigere Geschäftsentwicklung verzeichnet. So gesehen war der NPS ein guter Indikator für

die zu erwartenden Geschäftsergebnisse ... und strategisch eine ausgezeichnete Hilfe, um Ressourcen gezielt in erfolgreiche Geschäftsfelder zu investieren.

Das größte Problem des NPS ist jedoch, dass viele komplett unterschätzen, was erforderlich ist, um erfolgreich zu sein ... und uns ging es am Anfang genau so.

Um den NPS richtig zu nutzen haben wir ihn zunächst auf Konzernebene als eines der grundsätzlichen Messkriterien für den Geschäftserfolg aufgesetzt – genau so wie eine Ergebnisrechnung. Weil diese Metrik um die Realität widerzuspiegeln unserer Meinung nach genauso „hart“ sein muss wie eine P&L, lassen wir durch unsere Auditoren sowohl die Untersuchung als auch das Messverfahren überprüfen und bestätigen. Dies ermöglicht es uns, Zielvorgaben und Ergebnisse als Teil unseres Geschäftsberichtes zu veröffentlichen und den NPS – auch als börsennotiertes Unternehmen – als Kriterium im Bonussystem für das Management einzusetzen.

Was jedoch noch wichtiger ist: Wir haben festgestellt, dass der NPS, um echte Änderungen zu vollziehen, im Tagesgeschäft verankert sein muss – über unterschiedliche Funktionen hinweg und tief in der Organisation. Wenn wir ausschließlich das Ergebnis messen, könnte der NPS wie so viele andere Marktforschungsinstrumente in den Archiven verschwinden; ihn in das Tagesgeschäft zu integrieren verhindert dies.

Deshalb haben wir den NPS an kritischen Schnittstellen in jedem Geschäftsbereich als eines der wichtigsten Erfolgskriterien verankert. Diese Schnittstellen sind nicht für jeden Geschäftsbereich gleich. Wir messen üblicherweise in drei bis fünf Bereichen, die aus unserer Sicht maßgeblich sind, damit die Organisation eine herausragender Kundenerfahrung schaffen kann. Das ermöglicht es den Verantwortlichen, Veränderungen vorzunehmen, Fortschritt voranzutreiben und – jeder für seinen Bereich – sicherzustellen, es für Kunden und Verbraucher „richtig“ zu machen. Dass wir strategisch entscheidende Bereiche auswählen, verhindert, dass wir versuchen, „alles richtig“ zu machen und Zeit, Energie und Ressourcen auf nicht relevante Aktivitäten verschwenden. Eine gute Implementierung des NPS ins Tagesgeschäft ist deshalb auch eine exzellente Hilfe, um Ressourcen effizient zu nutzen.

Nach allem gesagt, möchte ich gerne daran erinnern, dass dies – egal ob man NPS oder eine andere Methode verwendet – nichts anderes ist, als eine Organisation an ihrer Qualität zu messen und an ihrer Fähigkeit bei den wichtigsten Zielgruppen besser zu sein als der Wettbewerb. Das ist eigentlich etwas Grundlegendes ... aber es ist überraschend, wie wenige

Organisationen offensichtlich den Willen haben, diesen Prozess diszipliniert in allen Geschäftsbereichen voranzutreiben.

Wenn Sie zu diesen wenigen gehören, wünsche ich Ihnen viel Erfolg auf einem lohnenden Weg. Und wenn Sie erfolgreich sind, freue ich mich darauf, eines Tages einer Ihrer Kunden zu sein.

Geert van Kuyck  
Chief Marketing Officer  
Royal Philips Electronics