



Sagen, was wichtig ist.

Wie die Sequenzielle Treiberanalyse hilft, die richtigen Prioritäten zu setzen

Zentrale Aufgabe der Marktforschung ist es, zu sagen, was wichtig ist. Im zweiten Teil der Serie über indirekte Verfahren der Relevanzbestimmung geht es um ein differenziertes und gleichzeitig methodisch elaboriertes Verständnis von Treiberstrukturen.

Dr. Anita Petersen und Sven Slodowy von (r)evolution stellen dabei die Sequenzielle Treiberanalyse vor.

Unternehmen, die sich konsequent der Customer oder Employee Centricity verschreiben, wissen um die Vorteile eines tiefreichenden Verständnisses der Customer und Employee Journey. Doch dieses Wissen gründet auf einer Prämisse, nämlich der Überzeugung, mit den richtigen Maßnahmen direkten Einfluss auf Kundenzufriedenheit, Mitarbeiter-Engagement oder Brand-Advocacy nehmen zu können. Insofern überrascht es nicht, dass das analytische Herzstück vieler Forschungsvorhaben die Priorisierung von Maßnahmen ist.

Verfahren zur Priorisierung: Treiberanalysen

Dabei nehmen Treiberanalysen, also indirekte Verfahren der Relevanzmessung im Methodenkanon eine überragende Rolle ein, weil sie Prioritäten auf statistischem Wege messbar machen. Das erreichen sie, indem sie die Wirkungszusammenhänge zwischen einer konkreten Leistung (Produkte, Dienstleistungen, Kontaktpunkte, Arbeitgeberverhalten) und eines Ziel-KPI (etwa Kaufbereitschaft, Kundenzufriedenheit, NPS, Mitarbeiter-Engagement, Brand Reputation) aufdecken.

Gegenüber der direkten Abfrage hat die indirekte Präferenzmessung dabei den großen Vorteil, dass sie nicht durch Antworttendenzen belastet wird. Trotzdem gibt es natürlich eine Reihe von Problemen, mit denen die verschiedenen Verfahren umgehen müssen. Wir möchten diese grund-

legenden Herausforderungen zu Beginn kurz darstellen und aufzeigen, wie gut die gängigen Verfahren die damit einhergehenden Probleme zu lösen vermögen.

Problem #1: Alles hängt mit allem zusammen. Jede einfache Korrelations- und Regressionsanalyse wird durch Multikollinearitäten angreifbar. Wenn zwei oder mehr erklärende Variablen eine sehr starke Korrelation miteinander haben, ist eine Standardlösung unmöglich. Nur leider haben wir es ausgerechnet in Studien, in denen Treiberanalysen zentral sind, häufig mit genau diesem Phänomen zu tun. Denn gerade der berechnete Anspruch, alle potenziellen Einflussdimensionen einzubeziehen, führt regelmäßig zu hoher Interkorrelation. In diesen Fällen wissen wir nicht, wessen Varianz das Regressionsmodell eigentlich aufklärt und welche Korrelationen echte und welche Scheinzusam-



gibt, die ihre Wirkung abhängig vom Bewertungsniveau der Zieldimension entfalten. Während Penalty-and-Reward-Analysen also danach fragen, mit welcher Art von Treiber wir es bei einzelnen Prädiktoren zu tun haben, analysieren Decision Trees die inhärente Wirkstruktur des gesamten Merkmalsets. So lassen sich Bewertungsschwellen auf den Treibern erkennen, die letztlich den Unterschied machen (vgl. Petersen & Rohrbach. Von Touchpoint zu Touchpoint, planung&analyse 2/2019).

Problem #3: Wer nicht weiß, muss raten. Fast alle Datensätze sind „löchrig“, weil Werte fehlen. Das dahinterliegende Problem ist nicht, dass Befragte nicht antworten möchten. Häufig können sie keine Antwort geben, weil es etwa an Erfahrung fehlt. Dummerweise braucht es nun aber ausgerechnet für die oben genannten Verfahren, die bei Problem #1 und #2 helfen, einen vollständigen Datensatz ohne fehlende Werte. Möchten wir Shapley-Value-Regressionen, Decision Trees oder Penalty-and-Reward-Analysen durchführen, müssen wir also fehlende Werte ersetzen. Doch leider bleibt jede Missing-Data-Imputation bis zu einem gewissen Grad eine Schätzung, was die Einsatzmöglichkeiten und die Aussagekraft der Verfahren in der Praxis teilweise deutlich einschränkt.

Problem #4: Besser nicht Äpfel mit Birnen vergleichen. Im Praxiseinsatz zeigt sich für die meisten indirekten Messverfahren eine weitere Herausforderung, nämlich Teilgruppenanalysen. Insbesondere bei elaborierteren Verfahren (simple Korrelationen haben hier paradoxerweise wieder Vorteile) ist eine Vergleichbarkeit von Relevanzmustern unterschiedlich großer Teilgruppen nicht oder nur eingeschränkt möglich und sinnvoll.

Fassen wir also zusammen, welche Anforderungen eine Treiberanalyse im praktischen Einsatz erfüllen sollte:

- #1: Sie sollte keine Unabhängigkeit voraussetzen,
- #2: nicht lineare Zusammenhänge aufdecken,
- #3: robust sein gegenüber fehlenden Werten,
- #4: für Teilgruppen vergleichbare Relevanzmuster liefern.

Und wie immer gilt: Das Vorgehen muss sich auch Nicht-Expertinnen und -Experten vermitteln lassen und die Ergebnisse sollten direkt in Maßnahmen überführbar sein. Aus dieser Schnittmenge von Anforderungen heraus, haben wir die Sequenzielle Treiberanalyse als Alternative zu den etablierten Verfahren entwickelt.

menhänge abbilden. Eine Problemlösung bieten hier beispielsweise Shapley-Value-Regressionen, die durch iterativen Ein- und Ausschluss exakte Anteile einzelner Prädiktoren an der Varianzerklärung bestimmen. Einen anderen Weg gehen sogenannte Partial-Least-Squares-Regressionen, die die Dimensionen in kleinere Gruppen unkorrelierter Prädiktoren aufteilen.

Problem #2: Wir machen uns die Welt, so linear sie uns gefällt. Nichtlineare Zusammenhänge gibt es bei näherer Betrachtung überall: So begeistert ein neu designtes Produktfeature nur, wenn das Produkt die Nutzerinnen und Nutzer insgesamt überzeugt. Oder im Kundenservice bietet ein Service-Bot nur den Kundinnen und Kunden Entlastung, die auf der verzweifelten Suche nach Hilfe sind. Für alle anderen ist er eine Zumutung. Viele Zusammenhänge sind also nicht linear. Das ist der Grund, warum wir mit Penalty-and-Reward-Analysen ermitteln, ob es neben den linear wirkenden Leistungsfaktoren auch nichtlineare Begeisterungs- oder Hygienefaktoren

Ein Perspektivwechsel ist notwendig

Getreu der Überzeugung von Bill Gates „Your most unhappy customers are your greatest source of learning“ schauen wir nicht undifferenziert auf die Gesamtgruppe, sondern stellen gerade die Befragten an den Startpunkt der Analyse, die kritisch sind oder ein geringes Maß an Zufriedenheit und Loyalität aufweisen. Diese Gruppe der Distanzierten grenzen wir einerseits von der Gruppe der Verbundenen, dem indifferent-zufriedenen Mittelfeld, andererseits von der Gruppe der wahrhaft Begeisterten ab, die als Markenbotschafter agieren und deshalb für jedes Unternehmen die idealen Kunden oder Mitarbeiter darstellen.

Dieser erste Schritt der Analyse wird als Sequenzierung bezeichnet. Die Gruppenzuordnung erfolgt auf Basis von mindestens zwei relevanten KPI wie Zufriedenheit und Loyalität. Dabei sollte die Extremgruppe der Begeisterten insbesondere in Premiummärkten maximal spitz definiert

Das Autoren-Team



FOTO: (R)EVOLUTION

Dr. Anita Petersen ist Diplom-Psychologin und geschäftsführende Gesellschafterin der (r)evolution. Sie leitet den Bereich Konzept & Beratung, der Ad-hoc-Forschung sowie Forschungssysteme zu Branding, Kundenzufriedenheit und Strategieforschung umfasst.

anita.petersen@evolution-online.net



FOTO: (R)EVOLUTION

Sven Slodowy ist Diplom-Soziologe und geschäftsführender Gesellschafter der (r)evolution. Er leitet das Geschäftsfeld HR-Research und IT-Solutions.

sven.slodowy@evolution-online.net

sein. Das ermöglicht eine eindeutige Differenzierung im Exzellenzbereich. Genauso wichtig ist jedoch das kritische Segment: Hier sollte die Grenzziehung nur den harten Kern kritischer Befragter einschließen, um die wirklichen Pain Points identifizieren zu können. Bei internationalen Studien sollte zudem auf Kultureffekte Rücksicht genommen und die Gruppenzuordnung nicht nach festen Regeln, sondern nach genauer Prüfung erfolgen. Bei B2B-Studien ergeben sich gegebenenfalls andere Herausforderungen. In Geschäftsbeziehungen kann eine Captive-Situation vorliegen, so dass Loyalität als Gruppierungskriterium ungeeignet ist. Geschäftspartner können unzufrieden und doch gefangen in der Kundenbeziehung sein. In diesem Fall empfehlen wir, ausschließlich über Zufriedenheitsparameter zu gehen.

Mittels dieser Sequenzierung können wir so den Raum der nicht linearen Treiberstrukturen ausleuchten (#2). Im dritten Analyseschritt, der vergleichenden Betrachtung der Gruppen, lassen sich so Hygiene- und Begeisterungsfaktoren identifizieren, die sich jeweils nur in den Extremgruppen der distanzierten Kritiker oder begeisterten Markenbotschafter auswirken.

Im zweiten Analyseschritt erfolgt jedoch zunächst die Profilierung der Gruppen. Nur wenn klar ist, wie die entsprechenden Kunden- oder Mitarbeitersegmente etwa via Targeting adressierbar sind, können Optimierungsmaßnahmen wirksam und passgenau umgesetzt werden. Hierbei erleben wir gelegentlich Überraschungen: In einem Fall gibt es viele – vielleicht sogar zu viele – distanzierte Kritiker unter den High-Value-Kunden, im anderen Fall zeigt die Gruppe der begeisterten Markenbot-

schafter ein auffällig einseitiges soziodemografisches Profil. In jedem Fall ist die Profilierung ein wichtiger Erkenntnisbaustein der Analyse.

Im dritten Schritt kommen wir zum Herzstück der Analyse, zur Priorisierung von Handlungsfeldern. Die Sequenzielle Treiberanalyse geht hierbei schrittweise vor und betrachtet systematisch Gaps zwischen den sequenzierten Gruppen, um so zwei Leitfragen zu beantworten:

Trouble Shooting: Welche Maßnahmen sind unbedingt erforderlich, um distanzierte Kritiker zu halten?

Entwicklung: Welche Maßnahmen sind möglich, um die große Mehrheit der verbundenen Kunden oder Mitarbeiter zu begeistern?

Mittels t-Tests identifiziert die Sequenzielle Treiberanalyse die größten Unterschiede in den Bewertungsprofilen der Gruppen. Dabei werden jedoch nicht alle Gruppen miteinander verglichen, sondern es erfolgt jeweils nur der direkte Aufwärtsvergleich. Es werden also Gap-Analysen zwischen Distanzierten und Verbundenen (Ziel: Trouble Shooting) sowie zwischen Verbundenen und Begeisterten (Ziel: Entwicklung) durchgeführt. Kennzahl für die Treiberstärke ist dabei die Effektstärke (Cohen's d). Die Effektstärke ist gut vergleichbar über Teilgruppen hinweg (#4) und ermöglicht es, den Impact eines Effekts auf einer einheitlichen Skala zu beurteilen. Dieser Vorteil macht sich auch bemerkbar, wenn die Ergebnisse in einer Handlungsrelevanz-Matrix dargestellt werden. Diese Art der Darstellung ermöglicht die anschauliche Priorisierung von Handlungsfeldern auf einer einheitlichen Skala zur Relevanzbeurteilung. Gleichzeitig ist der t-

Test robust gegenüber fehlenden Werten (#3) und er berücksichtigt bei der Testung automatisch die eingehenden Fallzahlen. Entsprechend ist die Analyse auch für kleinere beziehungsweise ungleiche Teilstichproben gut geeignet.

Fazit

Jede der diskutierten Treiberanalysen hat nach unserer Erfahrung ihren eigenen Spin und ihre ganz speziellen Vorteile: Steht ein tiefgreifendes Verständnis der Treiberstruktur im Vordergrund, bieten Penalty- and-Reward-Analysen die beste Grundlage, um die Wirkmechanik der Treiber zu verstehen. Die Unterscheidung von Leistungs-, Begeisterungs- und Hygienefaktoren bringt hier den Mehrwert.

Entscheidungsbäume liefern tolle Befunde zur Identifikation der zentralen Schrauben eines Modells und sind zudem sehr flexibel bei heterogenen Skalenniveaus anwendbar. Shapley-Value-Regressionen sind wiederum bestens geeignet, um Multikollinearität zu kontrollieren.

Im Vergleich zu diesen Spezialisten auf ihrem jeweiligen Gebiet ist die Sequenzielle Treiberanalyse eine typische Generalistin. Denn sie überwindet gleich mehrere Restriktionen: Das Verfahren erfordert keine Ersetzung fehlender Werte, ermittelt auch bei kleinen Teilgruppen valide Ergebnisse und kann lineare genauso wie nicht lineare Zusammenhänge erkennen. Damit erweist sich das Verfahren als vielseitig einsetzbarer Lösungsansatz zum differenzierten Verständnis von Treiberstrukturen, der sich optimal in die Priorisierungslogik einer Handlungs-Relevanz-Matrix überführen lässt. ■

Schritte der Sequenziellen Treiberanalyse

