

Wissen, was wirklich zählt – Treiberanalyse als Instrument zur Marketingsteuerung



Markus Britschgi
Inhaber und Geschäftsführer
blue eyes marketing gmbh,
Luzern



Sören W. Scholz
Head of Marketing Science
Interrogare GmbH,
Bielefeld

Durch welche Faktoren und Zusammenhänge wird bestimmt, ob eine angewandte Strategie erfolgreich ist? Für ein erfolgreiches Marketing ist das Verstehen der Zusammenhänge zwischen den erfolgten Massnahmen und ihrer Wirkung unverzichtbar.

Die Analyse der Faktoren, auf die eine erfolgreiche Strategie zurückzuführen ist, ist zu einer wichtigen Aufgabe des Marketingmanagements geworden. Die Faktoren, um die es geht, werden im Folgenden als Treiber bezeichnet. Das Erkennen von Wirkungszusammenhängen und die zielgerechte Bewertung von Marketingaktivitäten liefern umfangreiche Informationen, unter anderem über Markenimage, Bekanntheit, Kundenzufriedenheit und Mitarbeiterzufriedenheit.

Das Identifizieren und das Verstehen der Wirkungsweise dieser Treiber erlaubt die Überprüfung folgender Fragen:

- An welchen Stellen kann man auf Ressourcen verzichten, ohne nennenswerte negative Effekte zu riskieren?
- Wie kann der Mitteleinsatz weiter optimiert werden?

Die direkte Bestimmung von Treibern

Viele Marktforschungsstudien erfassen durch eine direkte Abfrage die Bedeutung von verschiedenen Leistungsaspekten für die Gesamtbeurteilung einer Dienstleistung (wie z. B.: «Wie wichtig ist Ihnen der telefonische Kundendienst?»). Mittels einer skalierten Antwortmöglichkeit wird damit die Einschätzung der Kunden über die grundsätzliche Bedeutung des Treibers «Kundendienst» erhoben.

Wesentliche Vorteile der direkten Abfrage der Wichtigkeit von Treibern bestehen darin, dass diese sehr leicht umzusetzen und die Daten für den Auswerter einfach zu interpretieren sind. Als grosser Nachteil muss aber erwähnt werden, dass die Probanden häufig nicht gewillt oder nicht in der Lage sind, die tatsächliche Bedeutung eines Treibers richtig einzuschätzen. Vielfach fehlt die Fähigkeit, das eigene Handeln richtig zu deuten und zu bewerten. Dementsprechend werden keine aussagekräftigen Informationen erhoben. Ein weiteres häufiges Antwortmuster bei direkten Abfragen ist, dass *alles* als wichtig erachtet wird und so keine Trennung zwischen wichtigen und weniger wichtigen Treibern vorgenommen werden kann.¹

Die indirekte Bestimmung von Treibern

Es ist daher nicht sinnvoll, die Testpersonen nach der direkten, explizit reflektierten Bedeutung eines Treibers zu fragen. Vielmehr soll die Bedeutung bzw. Wichtigkeit durch eine indirekte statistische Analyse von Zusammenhängen zwischen möglichen Treibern und Ziel-

grössen gemessen werden. Wenn die Bewertung eines Treibers (beispielsweise die Zufriedenheit mit dem Preis) hoch mit der Zielgrösse (Gesamtzufriedenheit mit der Dienstleistung) korreliert, kann davon ausgegangen werden, dass der Teilbereich «Preis» eine hohe Bedeutung für die Gesamtbewertung der Dienstleistung hat.

Einfache Korrelations- und Regressionsanalysen nur bedingt geeignet

Vielfach werden zur Bestimmung der indirekten Bedeutung von Treibern einfache Korrelations- und Regressionsanalysen verwendet. Bei diesen Berechnungen muss aber beachtet werden, dass Scheinkorrelationen häufig nicht erkannt werden, was zu Fehlinterpretationen führen kann. Ausserdem weisen diese Analyseverfahren zwei weitere allgemein bekannte Schwächen auf:²

- Durch den sogenannten Halo-Effekt werden bei guter (bzw. schlechter) Gesamtzufriedenheit auch die einzelnen Zufriedenheitsaspekte zu positiv (oder zu negativ) beurteilt, was die Abhängigkeitskoeffizienten instabil und ungenau machen kann bzw. zu einer mangel-

¹ Vgl. Scholz, S.W./Meißner, M./Decker, R.: Measuring Consumer Preferences for Complex Products: A Compositional Approach Based on Paired Comparisons, in: Journal of Marketing Research, Vol. 47/4, 2010, S. 685-698.

² Vgl. Wilson, E./Wragg, T.: We cannot diagnose the patient's illness ... but experience tells us what treatment works, in: International Journal of Market Research, Vol. 43/2, 2001, S. 189-215.

- den Differenzierung zwischen den Einzelaspekten führt.
- Nicht alle wichtigen Treiber wirken in gleicher linearer Weise. Es gibt Treiber, die nur Unzufriedenheit erzeugen und nicht für echte Zufriedenheit sorgen. Andere Treiber wirken genau in entgegengesetzter Weise, das heisst, sie steigern im positiven Fall die Zufriedenheit, führen aber bei negativer Ausprägung nicht zu Unzufriedenheit.

Aufgrund dieser Probleme sind einfache Korrelations- und Regressionsanalysen nur bedingt geeignet, um etwaige Treiber zu identifizieren und zu bewerten.

Die Penalty-Reward-Treiberanalyse als Alternative

Als Alternative zur Korrelations-/Regressionsanalyse bietet die Agentur blue eyes marketing gmbh zusammen mit ihrem Netzwerkpartner Interrogare GmbH die sogenannte Penalty-Reward-Treiberanalyse an.³

³ Vgl. www.interrogare.de/cms/fileadmin/Dateien/PDF/Flyer/Interrogare_Treiberanalysen_0kt10.pdf, 6.4.2011.

Die Bezeichnungen «Penalty» bzw. «Reward» kommen daher, dass manche (wahrgenommenen) Leistungsaspekte (bzw. Treiber) wie eine Belohnung (Reward) wirken («Gut, dass ich dieses Angebot gewählt habe»), während andere wie eine Bestrafung wirken («Warum tut man mir das an?»). Die Analyse kontrastiert die Wirkung von belohnenden Faktoren («Mein Anspruch wird übererfüllt und ich empfinde dies als zusätzliche Belohnung») und bestrafenden Faktoren («Mein Anspruch wird untererfüllt und ich empfinde das als Nachteil/Strafe»).

Das Penalty-Reward-Berechnungsmodell umgeht die oben erwähnten Schwächen der Korrelations-/Regressionsanalyse. Bei der Penalty-Reward-Treiberanalyse werden die Befragten in zwei Gruppen unterteilt: in die insgesamt Begeisterten (Skalenwerte von 8–10 bei der Gesamtzufriedenheit auf der 10er-Skala) und die Ablehner (Skalenwerte von 1–3 analog). Die Gruppe, die mittlere Werte von 4–7 auf der 10er-Skala gewählt hat – und damit weder besonders zufrieden noch unzufrieden ist –, wird in der Analyse nicht berücksichtigt, was zu trennschärferen

Berechnungen führt. Für jede der beiden Gruppen wird dann modelliert, was die Treiber der Begeisterung bzw. der Ablehnung sind. Dabei wird für jede einzelne Teilleistung ermittelt, welchen Beitrag diese zur Gesamtbegeisterung bzw. zur Gesamtablehnung liefert.

Abbildung 1 zeigt die Wichtigkeit einzelner Aspekte in Prozent. Alle Aspekte zusammen ergeben 100%. Wenn beispielsweise der Aspekt «Sortimentsvielfalt» eine Wichtigkeit von 20,1% (11,5% aus der Begeisterten-Gruppe + 8,6% aus der Ablehner-Gruppe) erreicht, dann ist dieser Teilbereich in der Bedeutung für die Erfüllung der Gesamtzufriedenheit 3,5-mal wichtiger als der Aspekt «Katalog» mit einem Wert von 5,7% (3,1% aus der Begeisterten-Gruppe + 2,6% aus der Ablehner-Gruppe).

Neben dem quantifizierten Einfluss der Treiberstärke wird auch die Qualität der Treiber eruiert, das heisst, es wird bestimmt, ob es sich bei dem jeweiligen Treiber um einen Basis-, Leistungs- oder Begeisterungstreiber handelt (siehe ebenfalls Abbildung 1).

Anzeige

Was könnte ihn motivieren?

Rogator
market research & software



Rogator - Wir machen Mitarbeiterbefragungen.

www.rogator.ch

Einflussstärke und Wirkungsweise der Treiber, dargestellt an einem Ergebnisbeispiel

TREIBER	ABLEHNER	BEGEISTERTE	TREIBER-TYP
Sortimentsvielfalt	-8.6	11.5	BEG
Vertrauen in Zahlungen	-12.3	7.0	BAS
Preis-Leistungs-Verhältnis	-8.2	8.6	LEI
Lieferzeiten	-1.2	11.1	BEG
Qualität	-10.7	0.4	BAS
Servicehotline	-0.1	7.4	BEG
Katalog	-2.6	3.1	LEI
Reklamationsbearbeitung	-3.3	1.2	BAS
Auftragsabwicklung	-0.1	2.6	LEI

BAS: Treiber vom Typ Basisanforderung

LEI: Treiber vom Typ Leistungsanforderung

BEG: Treiber vom Typ Begeisterungsanforderung

Abbildung 1

Quelle: blue eyes marketing gmbh/Interrogare GmbH

Durch die Berücksichtigung der aktuellen Performance der Treiber kann zudem ermittelt werden, welche Treiber für zukünftige Marketingmassnahmen und -strategien besonders wertvoll sind (siehe Abbildung 2).

Fazit

Die Penalty-Reward-Treiberanalyse ist für das Marketing ein innovatives Werkzeug, um Zusammenhänge und Abhängigkeiten verschiedener Leistungsmerkmale zu erkennen und zu verstehen. Zahlreiche empirische Studien⁴ zur Ermittlung von Treibern für Markenimage, Kundenzufriedenheit, Kundenbindung und Mitarbeiterzufriedenheit haben die Robustheit und die inhaltliche Validität dieses Ansatzes bestätigt.

⁴ Vgl. z. B. Scholz, S. W./Klute, J.: Marketing Science: Bessere Ergebnisse durch implizite Messverfahren, Research and Results, Workshop-Präsentation, München 2010; Conklin, M./Powaga, K./Lipovetsky, S.: Customer Satisfaction Analysis: Identification of Key Drivers, in: European Journal of Operational Research, Vol. 154/3, 2004, S. 819-827.

Handlungsrelevanzmatrix, dargestellt an einem Ergebnisbeispiel

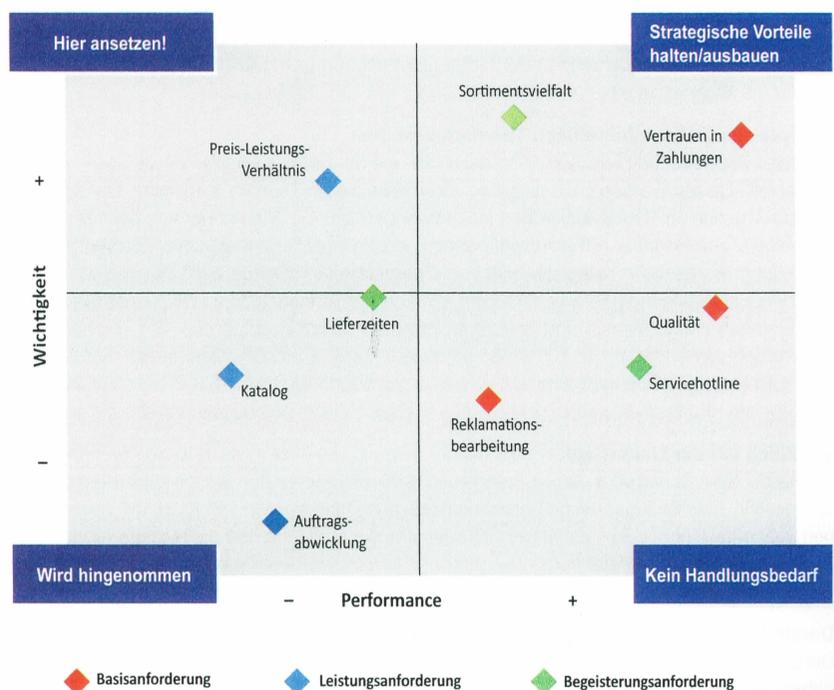


Abbildung 2

Quelle: blue eyes marketing gmbh/Interrogare GmbH