

Von der Kundenbefragung zum Share of Wallet

Von Hans-Joachim Schütze und Heiko Dees



Umfragen zur Kundenzufriedenheit gehören in Kreditinstituten zum Alltag. Der statistische Zusammenhang mit dem Geschäftserfolg ist jedoch schwach. Das soll mit dem Modell der „Wallet Allocation Rule“ anders werden. Hier sind der Rang, den die Kunden der jeweiligen Bank in ihrem Banknutzungsverhalten zuweisen, sowie die Anzahl der weiteren Bankverbindungen die zentralen Größen. Daraus lässt sich der Share of Wallet als Frühindikator für Kundenloyalität ermitteln – die nicht immer etwas mit der Kundenzufriedenheit zu tun haben muss.

Red.

Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität werden als relevante Einflussfaktoren auf den Geschäftserfolg angesehen – nicht nur im Bankwesen. Entsprechend werden in Umfragen die Gesamtzufriedenheit, die Weiterempfehlungsbereitschaft und ähnliche Kennzahlen erfasst und ausgewertet.

So hat etwa der auf US-amerikanischen Studien basierende Net Promoter Score (NPS) auch in Deutschland weite Verbreitung gefunden. Für diese Kennzahlen werden Zeitreihen erstellt und die Gründe und Treiber von Zufriedenheit und Loyalität direkt erfragt oder über statistische Analysen ermittelt.

Experten scheitern aber immer wieder daran nachzuweisen, dass es einen bedeutsamen Zusammenhang zwischen erfragten Zufriedenheits- beziehungsweise NPS-Werten und beobachtbarem loyalen Verhalten eines Kunden gibt – zum Beispiel einen höheren „Share of Wallet“ dem bevorzugten Anbieter anzuvertrauen.

Eine umfangreiche wissenschaftliche Studie wies nach, dass lediglich neun Prozent der Varianz im Kundenverhalten durch Zufriedenheit oder Weiterempfehlungsbereitschaft beschrieben werden kann.¹⁾ Dies nahmen wir zum Anlass, genauer zu erforschen, womit Kundenverhalten besser erklärt werden kann.

Die grundlegende Erkenntnis: Kundenmeinungen sind relevant für zukünftiges Kundenverhalten, sie müssen nur richtig analysiert werden. Mit der Wallet Allocation Rule ist es den Experten von Ipsos Loyalty gelungen, den engen Zusammenhang zwischen Kundenmeinung und Geschäftsanteil aufzuzeigen und in einer einfachen Formel zu beschreiben. In einer aktuellen Studie²⁾ wird das Vorgehen nun

das erste Mal für den Retailbankenmarkt beschrieben.

Die Wallet Allocation Rule

Die „Wallet Allocation Rule“ ist ein in umfangreichen Studien mit mehr als 17 000 Interviews über rund ein Dutzend Branchen entwickelter Ansatz zur Analyse von Kundenbefragungsdaten³⁾⁴⁾. Die Regel ist sowohl für das Privatkunden- als auch Geschäftskundengeschäft sinnvoll einsetzbar. Üblicherweise werden – in der einen oder anderen Form – Zufriedenheitswerte aggregiert miteinander verglichen, etwa dass die Zufriedenheit von Bank A im Durchschnitt höher sei als die der Bank B. Die Analysen zur Entwicklung der Wallet Allocation Rule belegen: Diese Kennzahlen und ihr Vergleich miteinander sind nahezu irrelevant, wenn es um das zukünftige Verhalten der Kunden und damit den Geschäftserfolg von Bank A oder Bank B geht.

Kernerkenntnis der Forschungen und somit Kernpunkt des neuen Ansatzes ist die effiziente Umsetzung einer einfachen Erkenntnis: „Rank matters“ – eine Bewertung des eigenen Instituts ist für jeden Kunden relativ zur Bewertung des Wettbewerbs zu verstehen. Wir betrachten zwei ausschlaggebende Elemente:

■ Jedem der bewerteten Anbieter wird ein Rang zugeordnet, den er vom jeweiligen Kunden zugewiesen bekommt.

Zu den Autoren

Hans-Joachim Schütze ist Associate Manager und **Dr. Heiko Dees** Associate Director bei der Ipsos Loyalty GmbH, Hamburg.

Die Anzahl der Wettbewerber, mit denen der befragte Kunde noch Geschäftsbeziehungen pflegt: Je „monogamer“ ein Kunde desto größer die zu erwartenden Geschäftsanteile.

Auf Basis dieser beiden Elemente lässt sich nun mit der Wallet Allocation Rule der zukünftige „Share of Wallet“ eines jeden Kunden vorhersagen (siehe Formel).

Umfragedaten, die nach dieser Regel ausgewertet werden, erweisen sich als nachweislich hoch prädiktiv für den tatsächlichen zukünftigen „Share of Wallet“. Die Entwicklung des Anteils des Einlagengeschäfts, den der Kunde mit einer Bank abwickelt, lässt sich so vorab abschätzen. Während die Kundenzufriedenheit oder Net Promoter-Werte weniger als zehn Prozent der Varianz der Einlagenanteile erklären, erklären im nun folgenden Fallbeispiel die gleichen Daten mehr als die Hälfte der Unterschiede (55 Prozent Varianzklärungsanteil, Korrelation von 0,74).

Mit Hilfe der Wallet Allocation Rule haben Manager also die Möglichkeit, die im Hause meist vorliegenden Kundenzufriedenheitsdaten als Frühindikator für Kundenverhalten und betriebswirtschaftliche Entwicklung zu nutzen.

Fallstudie Einlagengeschäft: US-Genossenschaftsbanken

Ziel der Fallstudie ist es den Geschäftserfolg von US-amerikanischen Kreditgenossenschaften zu erhöhen, indem der Anteil des Einlagengeschäfts, den jeder Kunde bei einer Kreditgenossenschaft hält, erhöht wird.

„Credit Unions“ in den USA sind genossenschaftlich organisierte Institute, deren Märkte durch das Prinzip des „field of membership“ regional oder anderweitig (zum Beispiel auf Berufsgruppen) beschränkt ist. Kunden profitieren als Mitglieder von Ausschüttungen der erwirtschafteten Überschüsse. Über steuerliche Rah-

menbedingungen bieten Credit Unions ihren Mitgliedern in der Regel bessere Konditionen. Sie sind deutlich kleiner als privatwirtschaftlich geführte Banken (durchschnittlich rund 100 US-Dollar Millionen versus rund 1,5 Milliarden US-Dollar Bilanzsumme).

Im Bereich des Privatkundengeschäfts sind Credit Unions direkte Wettbewerber der Banken. Dabei ist auch ihr Anteil zum Beispiel am Einlagengeschäft (knapp zehn Prozent) deutlich geringer als ihre Marktdurchdringung (rund 40 Prozent der Bevölkerung).

Kunden sind hoch zufrieden mit US-Kreditgenossenschaften, vor allem im Vergleich zu den großen Filialbanken des Landes. Studien des renommierten American Customer Satisfaction Index (ACSI) der University of Michigan zeigen, dass Kreditgenossenschaften zuletzt fünf Indexpunkte positiver bewertet wurden als privatwirtschaftlich geführte Banken⁵⁾ (siehe Abbildung 1).

Das Einlagengeschäft hinkt somit deutlich der Marktdurchdringung und erreichten Zufriedenheitswerten hinterher. Eine weitere Erhöhung der Kundenzufriedenheit erscheint kaum sinnvoll. Welche Stellhebel

Formel: Die Wallet Allocation Rule: Geschätzter Anteil am Gesamtgeschäft eines Kunden

$$\left(1 - \frac{\text{Rang}}{\text{Anzahl Geschäftsbeziehungen} + 1}\right) \times \frac{2}{\text{Anzahl Geschäftsbeziehungen}}$$

soll eine Credit Union priorisieren, um das Einlagengeschäft unter bestehenden Kunden zu erhöhen? Auf Basis von über 4 700 Befragungen von Einlagenkunden bei Kreditgenossenschaften beantworten wir diese Frage in vier Schritten:

1. Beschreibung des aktuellen Verhältnisses der Kunden einer Credit Union zu ihrem Institut,
2. Ermittlung der Hebel, um den Geschäftsanteil bei bestehenden Kunden zu erhöhen,
3. Aufzeigen von Barrieren, die Kreditgenossenschaften zur Steigerung des Einlagengeschäfts überwinden müssen, und
4. Ableitung von Handlungsempfehlungen für Credit Unions.

Schritt 1: Mehr als die Hälfte der Kunden hat eine weitere Bankbeziehung

56 Prozent der befragten Mitglieder einer Credit Union unterhalten Einlagenkonten

Abbildung 1: American Customer Satisfaction Index (ACSI) für Credit Unions und ausgewählte Banken, Dezember 2012 (Angaben in Prozent)

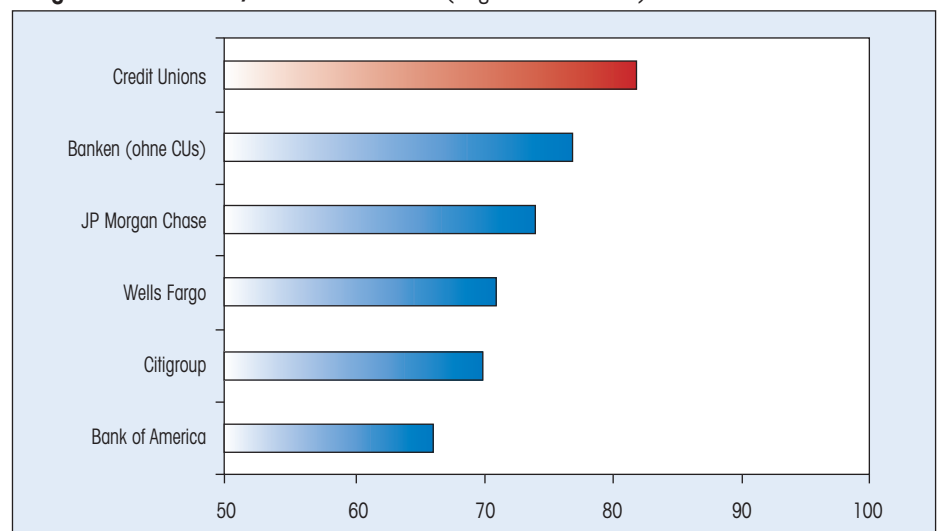
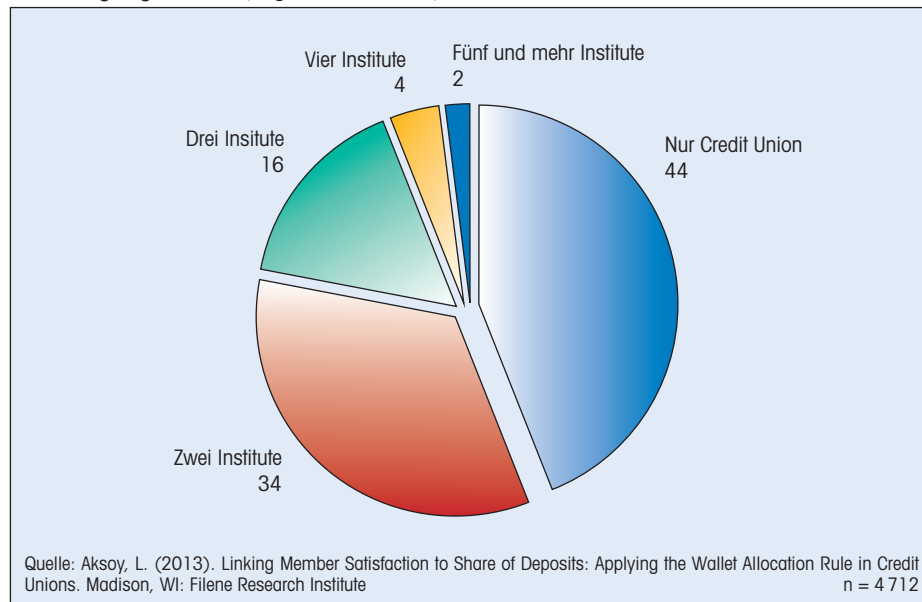


Abbildung 2: Anzahl der Geschäftsbeziehungen von Credit Union Kunden im Einlagengeschäft (Angaben in Prozent)



bei mindestens einer anderen Bank (Abbildung 2), pflegen also mehrere Geschäftsbeziehungen. Jeder dieser Kunden legt beim Wettbewerb im Schnitt 25 000 US-Dollar an – das Potenzial ist also erheblich.

60 Prozent der Einlagekunden einer Credit Union sehen diese als ihre „erste Wahl“ an, weisen ihm also Rangplatz eins zu (einziges oder am positivsten bewertetes Institut). Allerdings sehen nur 32 Prozent der Mitglieder, die mit mindestens einer anderen Bank in Beziehung stehen („po-

lygame“ Kunden), ihre Credit Union noch als erste Wahl.

Es gibt also augenscheinlich einen Bedarf für eine Mehrheit der Mitglieder einer Credit Union, ihr Einlagengeschäft nicht allein dort zu konzentrieren.

Schritt 2: Online-Banking und Preise entscheidender als Service

Mit der Anwendung der Wallet Allocation Rule liegt nun eine solide Schätzung des

Geschäftsanteils für jeden Kunden vor. Auf dieser Basis lassen sich die Treiber für die jeweils beste Gesamtbewertung („erste Wahl“) ermitteln, kurz: die Stärken der Credit Unions und (separat) ihrer Wettbewerber.

Der wichtigste Grund für die Betrachtung einer Credit Union als „erste Wahl“ sind demnach konkurrenzfähige Preise (siehe Tabelle 1). Für kleinere Institute folgen die angebotenen Produkte und die Qualität der Beratung als zweit- und drittwichtigste Gründe. Für größere sind es Beschwerdemanagement und die Einlagenverzinsung.

Credit Unions bieten ihren Kunden also eine angemessene Produktauswahl zu günstigen Konditionen und mit gutem Kundenkontakt. Die gute Nachricht ist, dass Credit Unions diesbezüglich sehr positiv wahrgenommen werden. Die schlechte Nachricht ist, dass es entsprechend nur wenig Verbesserungspotenzial gibt.

Eine ähnliche Analyse für Wettbewerber (siehe Tabelle 2) ergibt, dass bei US-Filialbanken das Online-Banking ausschlaggebend für ihren Anteil am Einlagengeschäft ist: Wer auf Online-Banking Wert legt, wird eher einer privatwirtschaftlichen Filialbank als bei einer Kreditgenossenschaft sein Geld anvertrauen.

Neben dem Online-Banking sind auch konkurrenzfähige Preise ein relevanter Faktor, sich für eine Filialbank zu entscheiden. Für kleinere Filialbanken ist es hilfreich, die Bandbreite der erwarteten Produkte abzudecken. Größere Banken sprechen Kunden an, die sich auch für die Guthabenverzinsung interessieren.

Beide Analysen zeigen auch, dass die Treiber für Kundenzufriedenheit nicht deckungsgleich mit den Treibern der Geschäftsanteile sind. Die Qualität des Kundenservice in Filialen ist einer der wichtigsten Treiber für die Zufriedenheit, leistet aber nur einen begrenzten Beitrag zur Erhöhung des „Share of Wallet“.

Tabelle 1: Vergleich der wichtigsten Treiber für Zufriedenheit und Erste Wahl, für kleine und große Credit Unions

	Kleine Credit Unions		Große Credit Unions	
	Treiber für:		Treiber für:	
	Zufriedenheit	Geschäftsanteil	Zufriedenheit	Geschäftsanteil
Konkurrenzfähige Preise	2	1	3	1
Angebote Produkte	5	2	5	6
Qualität der Beratung	6	3	6	4
Kundenservice in Filialen	1	4	2	5
Einlagenverzinsung	7	5	7	3
Beschwerdemanagement	3	6	1	2
Online-Banking	4	7	4	8
Geldautomaten-Netzwerk	10	8	9	9
Drive-through-Schalter	9	9	10	10
Filialnetzwerk	8	10	8	7

Tabelle 2: Vergleich der wichtigsten Treiber für Zufriedenheit und Erste Wahl, für kleinere und größere Filialbanken

	Kleinere Filialbanken		Größere Filialbanken	
	Zufriedenheit	Geschäftsanteil	Zufriedenheit	Geschäftsanteil
Online-Banking	3	1	3	1
Angeborene Produkte	1	2	5	5
Konkurrenzfähige Preise	2	3	4	2
Kundenservice in Filialen	4	4	1	4
Qualität der Beratung	6	5	7	6
Einlagenverzinsung	7	6	6	3
Beschwerdemanagement	5	7	2	7
Geldautomaten-Netzwerk	8	8	9	8
Drive-through-Schalter	9	9	10	9
Filialnetzwerk	10	10	8	10

Folgerung: Treiber der Kundenzufriedenheit sind häufig andere als jene, die einen Kunden dazu motivieren, sein Vermögen einem Institut anzuvertrauen. Eine ausschließliche Analyse der Zufriedenheitswerte würde hier zu dem betriebswirtschaftlich suboptimalen Schluss kommen, in die Bereiche Kundenservice in den Filialen und Beschwerdemanagement zu investieren.

Eine Entscheidung für ein Kreditinstitut steht nicht im luftleeren Raum. Eine Erhöhung des Geschäftsanteils bei einem Institut kann auch durch das Vermeiden eines anderen Instituts motiviert sein. Im nächsten Schritt betrachten wir kurz Barrieren.

Schritt 3: Barrieren

Credit Unions und ihre Wettbewerber sind in ihrer Geschäftsentwicklung von Marktbarrieren abhängig – Gründen, wegen derer ein Kunde seinen Anteil am Einlagenvolumen nicht erhöhen würde, unabhängig von seiner Zufriedenheit mit der Bank.

Für Filialbanken sind dies vor allem schlechte Konditionen (zu hohe Gebühren und niedrige Einlagenverzinsung), aber auch unbequem gelegene Filialen (kleinere Filialbanken) oder ihr schlechter Ruf (für größere Filialbanken).

Für Credit Unions sind die wichtigsten Barrieren, die sie abbauen müssen, um ihre Mitglieder zur Erhöhung der Einlagen zu bewegen, vor allem ihr eingeschränktes Filialnetz und ein als dünn wahrgenommenes Geldautomatennetzwerk.

Handlungsempfehlungen: Mehr überregionale Zusammenarbeit

Insgesamt beschreiben die Analysen die Stärken eines kleinen, regionalen Instituts, das aber Herausforderungen bei der überregionalen (Filial- und Geldautomatennetz) oder ortsunabhängigen Geschäftsabwicklung (Online-Banking) hat.

Ein Ausbau des Filial- oder Geldautomatennetzwerks in Eigenregie ist für US-amerikanische Kreditgenossenschaften aus mehreren Gründen keine Option. Damit sind die Analysen ein Hinweis, auf die Unterstützung bundesweiter Organisationen wie der „Credit Union Services Organizations“ (CUSOs) zurückzugreifen, um in Zusammenarbeit miteinander das Filial- und Geldautomatennetz enger miteinander zu verflechten und auch entsprechend landesweit erreichbar darzustellen.

Ähnlich stellt sich die Situation beim Online-Banking dar. Auch hier sollten sich

Credit Unions, bei all ihrer gewollten Unterschiedlichkeit, auf eine zentrale Organisation einigen, um den Abstand zu den Filialbanken zu reduzieren.

Tracking: Neue Kennzahlen

Die beschriebene Anwendung der Wallet Allocation Rule auf Kundenzufriedenheitsdaten wendet zwei neue KPIs an, die wir Geldinstituten empfehlen zu tracken:

- Mit der „ersten Wahl“, dem Prozentsatz der Kunden, die das eigene Institut monogam nutzen oder am positivsten bewerten, sowie
- der Anzahl der Geschäftsbeziehungen, die vom Kunden in der Kategorie gepflegt werden,
- kann zuverlässig der „Share of Wallet“ bestimmt werden. Dieser ist ein hoch relevanter Frühindikator für loyales Verhalten der Kunden.

Bei aller Statistik und Modellierung steht hinter dieser Arbeit eine weitere fundamentale Erkenntnis: Kundenzufriedenheit ist relevant für das Verhalten der Kunden gegenüber ihrem Institut. Der richtige Umgang mit diesen Daten hilft, dieses intuitive und plausible Wissen richtig zu erfassen und zu interpretieren. Ein Fokus allein auf durchschnittliche Kundenzufriedenheit oder mittlere NPS-Werte erfasst nicht die entscheidenden Zielgrößen und kann damit zu Fehlentscheidungen führen.

Fußnoten:

- ¹⁾ Keiningham, T. L., Aksoy, L., Buoye, A., & Cooil, B. (2011). Customer Loyalty Isn't Enough. Grow Your Share of Wallet. Harvard Business Review (October).
- ²⁾ Aksoy, L. (2013). Linking Member Satisfaction to Share of Deposits: Applying the Wallet Allocation Rule in Credit Unions. Madison, WI: Filene Research Institute
- ³⁾ Dees, H. (2012). Der Share of Wallet ist entscheidend: Loyale Kunden alleine reichen nicht aus. Planung & Analyse(6).
- ⁴⁾ Keiningham, T. L., Aksoy, L., Buoye, A., & Cooil, B. (2011). Customer Loyalty Isn't Enough. Grow Your Share of Wallet. Harvard Business Review (October)
- ⁵⁾ ACSI. (11. 12. 2012). December 2012 and Historical ACSI Benchmarks. Von ACSI - American Customer Satisfaction Index: <http://www.theacsi.org/acsi-results/acsi-benchmarks-december>, zuletzt März 2013 abgerufen.