

Customer Relationship Management in der Automobilindustrie

Customer Journey – Daten – Kundenbindung

*„Es gibt nur eine gültige Definition des Unternehmenszwecks: einen Kunden zu schaffen.“
(Peter F. Drucker)*

Vorwort

Als ich an meiner Alma Mater über CRM gesprochen habe, hat mich vor allem eine Erkenntnis begleitet: In einer Branche, in der Fahrzeuge, Ausstattung und Technik immer vergleichbarer werden, entscheidet zunehmend die Qualität der Kundenbeziehung über den Erfolg. Was ich in fünfzehn Jahren in der Automobilindustrie an unterschiedlichen Stationen gelernt habe, lässt sich auf einen Nenner bringen: Der einzelne Verkauf ist ein Moment – die Beziehung ist das Geschäft.

Dieses Working Paper bündelt diese Perspektive entlang dreier Felder, die in der Praxis untrennbar zusammengehören: der Customer Journey zwischen Hersteller, Handel und Kunde, dem datengetriebenen CRM und der langfristigen Kundenbindung. Es versteht sich nicht als abschließende Theorie, sondern als praxisnaher Anstoß zum Gespräch – gerade auch über die Automobilindustrie hinaus. Die Ausführungen geben meine persönliche Auffassung wieder und beruhen auf öffentlich zugänglichen Quellen sowie meiner Berufserfahrung.

Rouven Marquardt

Einleitung

Customer Relationship Management (CRM) bezeichnet die konsequente Ausrichtung eines Unternehmens auf seine Kunden sowie die systematische Gestaltung der Kundenbeziehungsprozesse mit dem Ziel, profitable und dauerhafte Kundenbeziehungen aufzubauen und zu pflegen.¹ Während sich Fahrzeuge, Ausstattungsumfänge und Antriebstechnologien aus Kundensicht zunehmend angleichen, entwickelt sich die Qualität der Kundenbeziehung in der Automobilindustrie zu einem zentralen Wettbewerbsfaktor.²

Die Branche befindet sich in einer tiefgreifenden Transformation: Elektrifizierung, Digitalisierung und neue Vertriebsmodelle verändern die Art, wie Hersteller, Handel und Kunden zusammenwirken. Gleichzeitig steigen die Erwartungen der Kunden an ein durchgängiges, personalisiertes und digitales Erlebnis. Die Customer Experience tritt damit neben die klassische Ingenieurskompetenz als Differenzierungsmerkmal.³

Die nachfolgenden Überlegungen ordnen das Thema branchenbezogen ein und sind auch von der langjährigen Erfahrung des Autors in der Automobilindustrie geprägt.⁴ Der Beitrag fokussiert auf drei

¹Zum Begriff und zu den Grundlagen des CRM vgl. Hippner/Wilde, 2011, insb. S. 15 ff.

²Zur Beziehungsperspektive grundlegend Bruhn, 2016, S. 8 ff.

³Vgl. McKinsey & Company, o. J. (The new key to automotive success). Demnach erzielen Händler mit herausragender Customer Experience Preisprämien von 15–20 % sowie eine rund doppelt so hohe Kundenbindung gegenüber dem Wettbewerb.

⁴Rouven Marquardt ist bei der Porsche AG tätig und verfügt über langjährige Erfahrung in der Automobilindustrie, u. a. bei AUDI, der Volkswagen AG und der Porsche AG. Der Beitrag gibt ausschließlich die persönliche Auffassung des Autors wieder. Er basiert auf öffentlich zugänglichen Quellen sowie der allgemeinen Berufserfahrung des Autors und enthält keine vertraulichen oder unternehmensinternen Informationen.

eng verbundene Felder des CRM: die Customer Journey im Zusammenspiel von Hersteller, Handel und Kunde, das datengetriebene und digitale CRM sowie die Kundenbindung im Sinne des Customer Lifetime Value.

CRM als Bezugsrahmen

CRM lässt sich entlang dreier sich ergänzender Dimensionen strukturieren. Das operative CRM unterstützt die kundenbezogenen Prozesse in Marketing, Vertrieb und Service; das analytische CRM sammelt und verdichtet Kundendaten zu Erkenntnissen; das kommunikative CRM steuert und integriert die Kontaktkanäle zum Kunden.⁵ Gemeinsame Klammer ist der Übergang von einer transaktionsorientierten zu einer beziehungsorientierten Logik: Nicht der einzelne Verkauf, sondern die über die Zeit getragene Kundenbeziehung wird zum eigentlichen Werttreiber.⁶

Dimension	Fokus	Beispiele
Operatives CRM	Unterstützung kundenbezogener Prozesse in Marketing, Vertrieb und Service	Kampagnensteuerung, Lead- und Angebotsmanagement, After-Sales
Analytisches CRM	Sammlung und Auswertung von Kundendaten	Segmentierung, Scoring, Customer Lifetime Value, Personalisierung
Kommunikatives CRM	Steuerung und Integration der Kontaktkanäle	Omnichannel, Website und App, Handel, Connected Car

Tabelle 1: Dimensionen des CRM

Die Customer Journey im Spannungsfeld von Hersteller, Handel und Kunde

Der Fahrzeugvertrieb ist klassisch dreistufig organisiert: Der Hersteller produziert, der Handel verkauft und betreut, der Kunde erwirbt und nutzt. In diesem Modell „gehört“ die unmittelbare Kundenbeziehung historisch dem Handel, während ein erheblicher Teil der Kundendaten außerhalb der Systeme des Herstellers entsteht und verbleibt.⁷ Für ein durchgängiges CRM ist diese Fragmentierung der Datenhoheit die zentrale Herausforderung.

Neue Vertriebsmodelle – etwa das Agentur- oder Direktvertriebsmodell – verschieben diese Logik: Der Hersteller übernimmt die Transaktion und die damit verbundenen Daten, der Handel wirkt als Agent in Beratung und Auslieferung. Parallel verlagern sich Informations- und Kaufprozesse in digitale Kanäle; knapp 60 % der jüngeren Kaufinteressenten bevorzugen den Online-Kauf.⁸ Entscheidend ist daher nicht der einzelne Kanal, sondern die nahtlose Orchestrierung aller Berührungspunkte zu einer konsistenten Reise (Omnichannel).

⁵Zu den Ausprägungen des operativen, analytischen und kommunikativen CRM vgl. Hippner/Wilde, 2011, S. 20 ff.

⁶Zum Übergang von der Transaktions- zur Beziehungsorientierung vgl. Bruhn, 2016; zum Kundenwert auch Homburg, Marketingmanagement.

⁷Vgl. McKinsey & Company, o. J. (A future beyond brick and mortar). Im Agentur- bzw. Direktvertriebsmodell agieren Händler als Agenten, während der Hersteller die Transaktion und die damit verbundenen Kundendaten kontrolliert; ein erheblicher Teil der Kundendaten liegt klassisch außerhalb der CRM-Systeme der Hersteller.

⁸Knapp 60 % der Kaufinteressenten unter 45 Jahren bevorzugen den Online-Kauf des Fahrzeugs; vgl. McKinsey & Company, o. J. (The new key to automotive success).

Phase	Beispielhafte Touchpoints	Datenhoheit (klassisch)
Information / Pre-Sale	Website, Konfigurator, soziale Medien, Drittportale	Hersteller / Dritte
Kauf / Sale	Autohaus, Probefahrt, Beratung, Vertragsabschluss	Handel
Nutzung / After-Sales	Werkstatt und Service, Connected-Car-App, Kundenservice	Handel / Hersteller
Wiederkauf	Loyalitätsprogramme, Re-Marketing, Folgeangebote	Hersteller / Handel

Tabelle 2: Touchpoints und Datenhoheit entlang der Customer Journey

Datengetriebenes und digitales CRM

Voraussetzung für eine kundenindividuelle Ansprache ist ein konsolidiertes, kanalübergreifendes Kundenbild („Single Customer View“). Das analytische CRM verdichtet Daten aus digitalen und physischen Kontaktpunkten – zunehmend auch aus dem vernetzten Fahrzeug selbst – zu Segmenten, Bedarfsprognosen und Wertbeiträgen je Kunde. Auf dieser Grundlage ermöglichen Personalisierung und zunehmend KI-gestützte Verfahren eine relevante, zeitgerechte Ansprache über alle Kanäle hinweg.

In der Praxis bleibt die Lücke groß: Kundendaten liegen häufig in Silos, und nur eine Minderheit der Unternehmen verfügt über eine kohärente, organisationsweite CX-Strategie.⁹ Erfolgskritisch sind daher weniger einzelne Werkzeuge als vielmehr eine integrierte Datenarchitektur, klare Verantwortlichkeiten sowie ein rechtskonformer und transparenter Umgang mit Einwilligungen (Datenschutz als Vertrauensfaktor).

Kundenbindung, Loyalität und Customer Lifetime Value

Die Ökonomie der Kundenbindung ist seit langem belegt: Bestandskunden zu halten ist in der Regel deutlich wirtschaftlicher, als neue Kunden zu gewinnen.¹⁰ Der Customer Lifetime Value (CLV) verschiebt den Blick vom einmaligen Verkauf hin zum Wert der gesamten Kundenbeziehung. In der Automobilindustrie ist dieser Hebel besonders ausgeprägt: Die Bewirtschaftung eines Fahrzeugs über mehrere Lebenszyklen – Verkauf, Service, Anschlussfinanzierung, vernetzte Dienste, Wiederkauf – kann ein Mehrfaches des reinen Neuwagengeschäfts erwirtschaften.¹¹

Zugleich ist die Loyalität fragil: Ein erheblicher Teil der Kunden erwägt beim nächsten Fahrzeug einen Markenwechsel, insbesondere bei Unzufriedenheit im After-Sales.¹² Wesentliche Bindungshebel sind ein durchgängiges Erlebnis über den gesamten Lebenszyklus, vernetzte und nützliche Services, Exklusivität und Community sowie – als Fundament – Transparenz und Verlässlichkeit, die Vertrauen schaffen.

⁹Vgl. Capgemini Research Institute, 2024. Lediglich 18 % der befragten Organisationen verfügen über eine kohärente CX-Strategie; 57 % der mit dem After-Sales unzufriedenen Kunden erwägen innerhalb von 6 bis 18 Monaten einen Markenwechsel.

¹⁰Grundlegend zur Ökonomie der Kundenbindung Reichheld, 1996.

¹¹Vgl. Deloitte, 2025. Die Bewirtschaftung eines Fahrzeugs über mehrere Lebenszyklen kann demnach 1,4- bis 1,6-mal profitabler sein als das klassische Einmal-Verkaufsmodell.

¹²Vgl. Deloitte, 2025 (Global Automotive Consumer Study). 54 % der Befragten planen beim nächsten Fahrzeug einen Markenwechsel; regelmäßige Over-the-Air-Updates erhöhen die Bereitschaft, das Fahrzeug länger zu halten.

Ø jährlicher Kundendeckungsbeitrag	<i>DB</i>
× erwartete Dauer der Kundenbeziehung (Jahre)	<i>n</i>
– Akquisitionskosten der Kundenbeziehung	<i>A</i>
= (vereinfachter) Customer Lifetime Value	<i>CLV</i>

Tabelle 3: Vereinfachte Berechnung des Customer Lifetime Value (ohne Diskontierung)

Zusammenfassung

CRM in der Automobilindustrie verbindet drei eng verzahnte Felder: die Orchestrierung einer konsistenten Customer Journey über Hersteller und Handel hinweg, ein datengetriebenes und digitales Beziehungsmanagement sowie die Bindung des Kunden über den gesamten Lebenszyklus im Sinne des Customer Lifetime Value. Strategischer Dreh- und Angelpunkt ist die Frage der Datenhoheit: Wer den Kunden durchgängig kennt, kann ihn relevant ansprechen, binden und über mehrere Lebenszyklen begleiten.

Im Kern verschiebt sich der Wertmaßstab von der einzelnen Transaktion zur dauerhaften Beziehung. Die hier skizzierten Prinzipien – Durchgängigkeit, Datenbasierung und konsequente Lebenszyklus-Orientierung – sind über die Automobilindustrie hinaus auf beziehungs- und beratungsintensive, insbesondere im Premiumsegment angesiedelte Vertriebskontexte übertragbar.¹³

Literaturverzeichnis

Bruhn, Manfred: Relationship Marketing. Das Management von Kundenbeziehungen. 5. Aufl., München: Vahlen, 2016.

Capgemini Research Institute: Customer Experience in Automotive. Joining the race – Automotive's drive to catch up with customer experience. 2024. Online verfügbar unter: <https://www.capgemini.com/insights/research-library/customer-experience-in-automotive/> (abgerufen am 24.06.2026).

Deloitte: 2025 Global Automotive Consumer Study. 2025. Online verfügbar unter: <https://www.deloitte.com/> (abgerufen am 24.06.2026).

Drucker, Peter F.: The Practice of Management. New York: Harper & Row, 1954.

Hippner, Hajo; Wilde, Klaus D. (Hrsg.): Grundlagen des CRM. Strategie, Geschäftsprozesse und IT-Unterstützung. 3. Aufl., Wiesbaden: Gabler, 2011.

Homburg, Christian: Marketingmanagement. Strategie – Instrumente – Umsetzung – Unternehmensführung. Wiesbaden: Springer Gabler.

McKinsey & Company: A future beyond brick and mortar – Disruption in automotive retail. o. J. Online verfügbar unter: <https://www.mckinsey.com/industries/automotive-and-assembly/our-insights/a-future-beyond-brick-and-mortar-disruption-in-automotive-retail> (abgerufen am 24.06.2026).

McKinsey & Company: The new key to automotive success – Put customer experience in the driver's seat. o. J. Online verfügbar unter: <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/> (abgerufen am 24.06.2026).

Reichheld, Frederick F.: The Loyalty Effect. The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

¹³Eine vertiefte Betrachtung einzelner CRM-Bausteine sowie deren Übertragbarkeit auf weitere, beziehungsintensive Vertriebskontexte bleibt nachfolgenden Beiträgen dieser Schriftenreihe vorbehalten.