

## Masterlehrgang Digital Marketing

### **Masterarbeit**

CRM und digitale Touchpoints in der Customer Journey:  
Eine Analyse des Entscheidungsfindungsprozesses bei  
High-Involvement-Produkten im Automotive-Segment mit  
Fokus auf Wien, Niederösterreich und Oberösterreich.

von:

Natalie Stark, BA  
51915555

Begutachter\*in:  
Dr. Kathrin Lager

St. Pölten, am 14. Mai 2025



Vorname, Nachname:

Natalie Stark, BA

Matrikelnummer:

5191555

Titel der Abschlussarbeit:

CRM und digitale Touchpoints in der Customer Journey.

## Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre an Eides statt, dass

- ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne fremde Hilfe verfasst, keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt habe.
- ich mich bei der Erstellung der Arbeit an die Standards guter wissenschaftlicher Praxis gemäß dem Leitfaden zum Wissenschaftlichen Arbeiten der FH St. Pölten gehalten habe.
- ich die vorliegende Arbeit an keiner Hochschule zur Beurteilung oder in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt oder veröffentlicht habe.

Über den Einsatz von Hilfsmitteln der generativen Künstlichen Intelligenz wie Chatbots, Bildgeneratoren, Programmieranwendungen, Paraphrasier- oder Übersetzungstools erkläre ich, dass

im Zuge dieser Arbeit kein Hilfsmittel der generativen Künstlichen Intelligenz zum Einsatz gekommen ist.

ich Hilfsmittel der generativen Künstlichen Intelligenz verwendet habe, um die Arbeit Korrektur zu lesen.

ich Hilfsmittel der generativen Künstlichen Intelligenz verwendet habe, um Teile des Inhalts der Arbeit zu erstellen. Ich versichere, dass ich jeden generierten Inhalt mit der Originalquelle zitiert habe. Das genutzte Hilfsmittel der generativen Künstlichen Intelligenz ist an entsprechenden Stellen ausgewiesen.

Durch den Leitfaden zum Wissenschaftlichen Arbeiten der FH St. Pölten bin ich mir über die Konsequenzen einer wahrheitswidrigen Erklärung bewusst.

---

Ort / Datum / Unterschrift



„I wanna thank me for believing in me  
I wanna thank me for doing all this hard work  
I wanna thank me for having no days off  
I wanna thank me for, for never quitting”

- Snoop Dogg



## Abstract Deutsch

Der digitale Wandel stellt Unternehmen im Automotive-Segment, das durch High-Involvement-Produkte gekennzeichnet ist, vor neue Herausforderungen in der Kommunikation mit potenziellen Kund\*innen. Digitale Touchpoints entlang der Customer Journey gewinnen zunehmend an Bedeutung, da sie zentrale Schnittstellen für Information, Interaktion und Entscheidungsunterstützung darstellen. Vor diesem Hintergrund untersucht die vorliegende Masterarbeit, wie Customer Relationship Management (CRM) zur gezielten Gestaltung digitaler Touchpoints entlang der Customer Journey beitragen kann, um datenbasiert Kaufentscheidungen zu unterstützen und langfristige Kundenbeziehungen zu fördern.

Empirische Grundlage ist eine quantitative Online-Befragung mit 104 Teilnehmer\*innen aus Wien, Niederösterreich und Oberösterreich. Untersucht wurde zum einen, welche digitalen Touchpoints in den einzelnen Phasen der Customer Journey als besonders relevant für die Entscheidungsfindung wahrgenommen werden. Zum anderen wurde analysiert, wie CRM-Maßnahmen entlang dieser Journey wahrgenommen werden, welchen Einfluss sie auf die Kaufentscheidung haben und ob sich Unterschiede zwischen Regionen oder Antriebssystemen ergeben. Die Auswertung kombiniert deskriptive Verfahren mit hypothesenprüfenden Analysen.

Zentrale Erkenntnisse zeigen, dass digitale Touchpoints insbesondere in der Consideration-Phase als relevant wahrgenommen werden. CRM-Maßnahmen werden zwar häufig nicht bewusst registriert, dennoch konnte ein Zusammenhang zwischen CRM-Intensität, wahrgenommener Personalisierung und Entscheidungsunterstützung festgestellt werden. Regionale Unterschiede traten ausschließlich in der Advocacy-Phase auf; zwischen verschiedenen Antriebssystemen zeigten sich keine signifikanten Differenzen. Insgesamt deuten die Ergebnisse auf bislang ungenutzte Potenziale datenbasierter CRM-Strategien hin. Daraus leitet die Arbeit praxisorientierte Empfehlungen für eine phasenspezifische Optimierung im Automobilhandel ab.

## **Abstract English**

The digital transformation presents companies in the automotive sector, characterized by high-involvement products, with new challenges in communicating with potential customers. Digital touchpoints along the customer journey are gaining increasing relevance, serving as key interfaces for information, interaction, and decision support. Against this backdrop, this master's thesis examines how Customer Relationship Management (CRM) can contribute to the targeted design of digital touchpoints throughout the customer journey to support data-driven purchasing decisions and foster long-term customer relationships.

The empirical basis is a quantitative online survey conducted with 104 participants from Vienna, Lower Austria, and Upper Austria. The study investigates, on the one hand, which digital touchpoints are perceived as particularly relevant for decision-making in the different phases of the customer journey. On the other hand, it analyzes how CRM measures along the journey are perceived, how they influence the purchase decision, and whether differences emerge between regions or drivetrain types. The analysis combines descriptive statistics with hypothesis-testing methods.

Key findings show that digital touchpoints are perceived as especially relevant during the consideration phase. While CRM measures are often not consciously recognized, a relationship was identified between CRM intensity, perceived personalization, and decision support. Regional differences appeared only in the advocacy phase, while no significant differences were found between drivetrain types. The results point to as-yet untapped potential in data-driven CRM strategies. Based on these insights, the thesis derives practical recommendations for phase-specific optimization in the automotive sector.



# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>EINLEITUNG</b> .....	<b>1</b>
1.1	PROBLEMSTELLUNG UND FORSCHUNGSFRAGEN .....	1
1.2	ZIELSETZUNG DER ARBEIT .....	5
1.3	AUFBAU DER ARBEIT .....	5
1.4	METHODIK .....	6
<b>2</b>	<b>FORSCHUNGSSTAND</b> .....	<b>9</b>
2.1	AKTUELLE FORSCHUNGSERGEBNISSE .....	9
2.2	ZWISCHENFAZIT .....	14
<b>3</b>	<b>THEORETISCHE GRUNDLAGE</b> .....	<b>17</b>
3.1	CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM) .....	17
3.1.1	BEGRIFFSDEFINITION UND ABGRENZUNG .....	18
3.1.2	ZIELE UND STRATEGISCHE BEDEUTUNG .....	22
3.1.3	DIMENSIONEN DES CRM .....	28
3.1.3.1	STRATEGISCHES CRM .....	31
3.1.3.2	OPERATIVES CRM .....	33
3.1.3.3	ANALYTISCHES CRM .....	35
3.1.4	CRM IM DIGITALEN ZEITALTER .....	38
3.1.5	ZWISCHENFAZIT .....	42
3.2	DIGITALE TOUCHPOINTS IM CRM .....	43
3.2.1	DEFINITION (CUSTOMER) TOUCHPOINTS .....	43
3.2.2	TOUCHPOINT-TYPEN .....	45
3.2.3	ZWISCHENFAZIT .....	48
3.3	CUSTOMER JOURNEY IM ZUSAMMENSPIEL MIT CRM .....	49
3.3.1	DEFINITION CUSTOMER JOURNEY .....	50
3.3.1.1	PHASEN DER CUSTOMER JOURNEY .....	52
3.3.2	DIGITALE TOUCHPOINTS ENTLANG DER CUSTOMER JOURNEY .....	54
3.3.3	ZWISCHENFAZIT .....	57
<b>4</b>	<b>METHODIK</b> .....	<b>59</b>
4.1	FORSCHUNGSDESIGN .....	59
4.2	METHODENAUSWAHL .....	60
4.3	OPERATIONALISIERUNG .....	62
4.4	HYPOTHESENBIILDUNG .....	63
4.5	BESCHREIBUNG DES ERHEBUNGSINSTRUMENTS .....	66
4.6	SAMPLING .....	68
4.7	DURCHFÜHRUNG DER DATENERHEBUNG .....	70
4.7.1	PRETEST .....	71

4.7.2	HAUPTBEFRAGUNG .....	72
4.8	AUSWERTUNGSMETHODEN .....	72
<b>5</b>	<b>EMPIRISCHE ANALYSE .....</b>	<b>76</b>
5.1	STICHPROBENBESCHREIBUNG UND RÜCKLAUF.....	76
5.2	DESKRIPTIVE ERGEBNISSE .....	78
5.3	HYPOTHESENPRÜFUNG .....	80
5.4	INTERPRETATION DER ERGEBNISSE .....	83
5.5	DISKUSSION DER FORSCHUNGSFRAGE .....	85
<b>6</b>	<b>CONCLUSIO .....</b>	<b>88</b>
6.1	BEANTWORTUNG DER FORSCHUNGSFRAGEN .....	88
6.2	HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN .....	92
6.3	LIMITATIONEN .....	94
6.4	AUSBLICK .....	95
	<b>LITERATURVERZEICHNIS .....</b>	<b>97</b>
	<b>ANHANG A: ONLINE-FRAGEBOGEN .....</b>	<b>107</b>

## ABBILDUNGSVERZEICHNIS

ABBILDUNG 1: ABGRENZUNG DES KUNDENBEZIEHUNGSMANAGEMENTS VON VERWANDTEN BEGRIFFEN. (QUELLE: EIGENE DARSTELLUNG IN ANLEHNUNG AN ALTENHOFEN 2022, S. 6).....	21
ABBILDUNG 2: KUNDENPORTFOLIOANALYSE. (QUELLE: EIGENE DARSTELLUNG IN ANLEHNUNG AN PIERCY/LANE, 2009, S. 45).....	23
ABBILDUNG 3: WIRKUNGSKETTE DER KUNDENBINDUNG. (QUELLE: EIGENE ABBILDUNG IN ANLEHNUNG AN HOMBURG/BRUHN, 2017, S. 10).....	26
ABBILDUNG 4: ZUSAMMENSPIEL DER DREI DIMENSIONEN IM CRM. (QUELLE: EIGENE DARSTELLUNG IN ANLEHNUNG AN PRIOR U.A., 2024, S. 6FF) .....	29
ABBILDUNG 5: EIN- UND ZWEISEITIGE, DIREKTE UND INDIREKTE TOUCHPOINTS. (QUELLE: EIGENE DARSTELLUNG IN ANLEHNUNG AN ESCH U.A., 2010, S. 9).....	47
ABBILDUNG 6: CUSTOMER JOURNEY PHASEN (QUELLE: EIGENE DARSTELLUNG IN ANLEHNUNG AN BRUNNER, 2019 S. 58).....	53
ABBILDUNG 7: CUSTOMER JOURNEY MIT AUSGEWÄHLTEN TOUCHPOINTS. (QUELLE: EIGENE DARSTELLUNG IN ANLEHNUNG AN VOGLER, U.A., 2020, S. 151).....	55
ABBILDUNG 8: VERTEILUNG DER BEFRAGTEN NACH GESCHLECHT (N = 104). (QUELLE: EIGENE DARSTELLUNG BASIEREND AUF SPSS-AUSWERTUNG) .....	76
ABBILDUNG 9: VERTEILUNG NACH GESCHLECHT (N = 104). (QUELLE: EIGENE DARSTELLUNG BASIEREND AUF SPSS-AUSWERTUNG) .....	77
ABBILDUNG 10: QUELLE: EIGENE DARSTELLUNG BASIEREND AUF SPSS-AUSWERTUNG. (QUELLE: EIGENE DARSTELLUNG BASIEREND AUF SPSS-AUSWERTUNG).....	77
ABBILDUNG 11: VERTEILUNG DER ZULETZT GEKAUFTEN AUTOMARKEN (N = 104). (QUELLE: EIGENE DARSTELLUNG BASIEREND AUF SPSS-AUSWERTUNG).....	78

## TABELLENVERZEICHNIS

TABELLE 1: METHODISCHES VORGEHEN BEI DER LITERATURRECHERCHE. (QUELLE: EIGENE DARSTELLUNG) .....	8
TABELLE 2: BASISLITERATUR DER VORLIEGENDEN MASTERARBEIT ZUM THEMA CRM UND DIGITALE TOUCHPOINTS IN DER CUSTOMER JOURNEY. (QUELLE: EIGENE DARSTELLUNG) .....	14
TABELLE 3: BEGRIFFSDEFINITIONEN CRM. (QUELLE: EIGENE ABBILDUNG).....	20
TABELLE 4: ÜBERSICHT DESKRIPTIVE STATISTIKEN. QUELLE: EIGENE DARSTELLUNG BASIEREND AUF SPSS-AUSWERTUNG .....	80

## FORMELVERZEICHNIS

FORMEL 1: FORMEL FÜR DIE BERECHNUNG DES CLV. (QUELLE: WIESKE U.A., 2011 S.

265).....24

## Abkürzungsverzeichnis

API	Application Programming Interface
CAS	Computer Aided Selling
CDP	Customer Data Platform
CCRP	Customer to Customer Reference Point
CLV	Customer Lifetime Value
CPI	Customer Information Point
CPOS	Customer Point of Sale
CRM	Customer Relationship Management
CSP	Customer Service Point
CTI	Computer Telephony Integration
DACH	Deutschland, Österreich, Schweiz (Länderregion)
dCRM	Digitales Customer Relationship Management
DMPs	Data Management Platforms
DSGVO	Datenschutz-Grundverordnung
ERP	Enterprise Resource Planning
FF	Forschungsfrage
IT	Informationstechnologie
KI	Künstliche Intelligenz
OLAP	Online Analytical Processing
SFF	Subforschungsfrage
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (Analysemodell)
TP	Touchpoint
u.a.	Und andere
USD	US-Dollar
Vgl.	Vergleiche
WACC	Gewichteter durchschnittlicher Kapitalkostensatz

# 1 Einleitung

Zu Beginn dieser Masterarbeit werden die Ausgangslage und die Herausforderungen der digitalen Transformation im Automotive-Segment skizziert. Darauf aufbauend erfolgt die Ableitung der zentralen Forschungsfrage sowie der zugehörigen Subforschungsfragen. Es folgt eine Darstellung der Zielsetzung der Arbeit, des strukturellen Aufbaus sowie der methodischen Vorgehensweise, mit der die Relevanz und Wirkung digitaler Touchpoints und CRM-Maßnahmen entlang der Customer Journey untersucht werden.

## 1.1 Problemstellung und Forschungsfragen

Die zunehmende Digitalisierung hat das Verhalten von Konsument\*innen und die Art und Weise, wie Unternehmen mit ihnen interagieren, nachhaltig verändert. Im Zentrum dieser Entwicklung steht das Konzept des Customer Relationship Management (CRM), das es Unternehmen ermöglicht, datenbasierte Strategien zur Gestaltung und Optimierung der Customer Journey zu implementieren.<sup>1</sup> CRM bietet durch die Integration moderner Technologien und Analyseverfahren die Grundlage, um konsistente und personalisierte Kundenerlebnisse zu schaffen und gleichzeitig deren wachsende Erwartungen zu erfüllen.<sup>2</sup>

In den letzten Jahren hat sich CRM zu einem unverzichtbaren Bestandteil moderner Unternehmensstrategien entwickelt. Es verbindet theoretische Grundlagen des Beziehungsmarketings mit praxisorientierten Anwendungen und dient dazu, Kundenbeziehungen langfristig und dabei profitabel zu gestalten.<sup>3</sup> Dabei wird CRM nicht nur als technologische Lösung zur Automatisierung von Prozessen verstanden, sondern auch als strategisches Instrument zur Optimierung der gesamten Customer Journey.<sup>4</sup> Es umfasst verschiedene Perspektiven, die von technologischem Fortschritt bis hin zu strategischen Managementansätzen reichen. Während IT-Unternehmen CRM oft als reines Software-Tool betrachten, sehen Manager\*innen darin

---

<sup>1</sup> Vgl. Prior u.a., 2024, S. 3.

<sup>2</sup> Vgl. Keller/Ott, 2019, S. 17.

<sup>3</sup> Vgl. Hippner/Wilde, 2006, S. 17.

<sup>4</sup> Vgl. Midderhoff, 2017, S. 261.

ein strategisches Instrument, das alle Phasen der Customer Journey, von der Akquise bis zur Bindung, gezielt steuert.<sup>5</sup> Damit unterstreicht CRM die Relevanz eines holistischen Ansatzes, der sowohl technologische als auch organisatorische Aspekte berücksichtigt.<sup>6</sup> In diesem Zusammenhang betont Kunold (2016) die besondere Relevanz eines strategisch koordinierten After-Sales-Management im Automotivsektor, insbesondere im Hinblick auf die Kundenbindung bei Fahrzeugen im Alter von fünf bis zehn Jahren.<sup>7</sup>

Seit der Einführung moderner CRM-Software in den 1990er Jahren hat die technologische Weiterentwicklung dazu geführt, dass CRM heute als eine der wichtigsten Technologien im Marketing gilt. Prognosen zufolge wird der globale Markt für CRM-Lösungen bis 2029 auf ein Volumen von 145,79 Milliarden USD anwachsen, was die Relevanz dieser Technologie unterstreicht. Dabei profitieren nicht nur große Unternehmen, sondern auch kleine und mittelständische Betriebe von Cloud-basierten CRM-Lösungen, die den Zugang zu diesen Technologien erleichtern.<sup>8</sup> Die Managementperspektive von CRM legt den Fokus auf die strategische Gestaltung von Kundenbeziehungen. Der Schwerpunkt liegt auf der Entwicklung nahtloser Kundenerlebnisse durch die Integration von Prozessen und Daten, die es Unternehmen ermöglichen, gezielt auf die Bedürfnisse ihrer Kund\*innen einzugehen und langfristige Bindungen aufzubauen.<sup>9</sup> Diese strategische Dimension erfordert jedoch eine umfassende organisatorische Abstimmung, um die Kundenzentrierung im gesamten Unternehmen zu verankern.<sup>10</sup> Heute wird CRM als ganzheitliches Konzept verstanden, das drei zentrale Dimensionen umfasst: strategisches, operatives und analytisches CRM. Eine präzise Begriffsabgrenzung sowie die jeweiligen Merkmale und Funktionen dieser drei Dimensionen werden in Kapitel 3.1.3 bis 3.1.3.3 detailliert dargestellt.

Besonders im Automotive-Segment, das durch High-Involvement-Produkte charakterisiert ist, zeigt sich die Relevanz eines integrativen CRM-Ansatzes. Der Erwerb

---

<sup>5</sup> Vgl. Prior u.a., 2024, S. 4f.

<sup>6</sup> Vgl. Pappenhoff /Lübke, 2024, S. 121f.

<sup>7</sup> Vgl. Kunold, 2017, S. 649.

<sup>8</sup> Vgl. Prior u.a., 2024, S. 3f.

<sup>9</sup> Vgl. Prior u.a., 2024, S. 5.

<sup>10</sup> Vgl. Baran/Galka, 2017, S. 4.

eines Fahrzeugs stellt für Konsument\*innen in der Regel eine bedeutende und langfristig wirkende Investitionsentscheidung dar, die von hohen finanziellen Aufwendungen und einer intensiven emotionalen Bindung begleitet wird.<sup>11</sup> Der Entscheidungsprozess verläuft in mehreren Phasen, beginnend mit der Awareness-Phase, in der potenzielle Kund\*innen erstmals auf ein Produkt oder eine Dienstleistung aufmerksam werden, und reicht bis zur Purchase-Phase, in der die finale Kaufentscheidung getroffen wird. Das Kundenerlebnis endet jedoch nicht mit dem Kauf, sondern setzt sich in der Retention-Phase fort, in der es zu Wiederkäufen kommt, und mündet schließlich in die Advocacy-Phase, in der Kundinnen ihre Erfahrungen aktiv weitergeben und als Markenbotschafter\*innen agieren.<sup>12</sup> Eine detaillierte Auseinandersetzung mit den Phasen der Customer Journey und deren Bedeutung erfolgt in Kapitel 3.3.1.1. Insbesondere im automobilen After-Sales-Geschäft gelten Faktoren wie Servicequalität, persönliche Kundenbeziehungen und Werkstattkompetenz als zentrale Einflussgrößen für Loyalität und Entscheidungsverhalten. Studien zeigen zudem, dass inkonsistente Kommunikation und eine fehlende Differenzierung der Touchpoints innerhalb bestehender Strategien das Vertrauen beeinträchtigen und die Wechselbereitschaft der Kund\*innen erhöhen können.<sup>13</sup> Es ist jedoch zu beachten, dass die Implementierung von CRM trotz vielfältiger Potenziale auch mit erheblichen Herausforderungen verbunden ist. Eine einseitige Fokussierung auf technologische Lösungen kann dazu führen, dass organisatorische Anforderungen, wie die bereichsübergreifende Abstimmung, vernachlässigt werden. Dies beeinträchtigt die Konsistenz der Customer Experience und kann letztlich zu Unzufriedenheit oder Abwanderung der Kund\*innen führen.<sup>14</sup>

CRM geht über ein technisches Tool hinaus und stellt vielmehr ein unternehmerisches Gesamtkonzept dar<sup>15</sup>, das maßgeblich zur Optimierung der Customer Journey und zur Gestaltung digitaler Touchpoints beiträgt<sup>16</sup>. Die vorliegende Arbeit untersucht, wie CRM in seiner Gesamtheit eingesetzt werden kann, um digitale Touch-

---

<sup>11</sup> Vgl. Kotler/Armstrong, 2018, S. 174.

<sup>12</sup> Vgl. Brunner, 2019, S. 58.

<sup>13</sup> Vgl. Kunold, 2017, S. 653ff.

<sup>14</sup> Vgl. Prior u.a., 2024, S. 5.

<sup>15</sup> Vgl. Brunner, 2019, S. 58.

<sup>16</sup> Vgl. Keller/Ott, 2019, S. 17.

points entlang des Customer Journey effektiv zu gestalten und die spezifischen Herausforderungen von High-Involvement-Produkten im Automotive-Segment zu adressieren. Darüber hinaus wird der Einfluss regionaler Unterschiede auf die Nutzung von CRM-Maßnahmen in Wien, Niederösterreich und Oberösterreich analysiert.

**Aufgrund des identifizierten Problems wird sich diese Masterarbeit mit folgender Forschungsfrage (FF) beschäftigen:**

**FF1:**

„Wie unterstützt CRM die Gestaltung und Optimierung digitaler Touchpoints entlang der Customer Journey, um Entscheidungsprozesse bei High-Involvement-Produkten im Automotive-Segment zu fördern?“

**Zur Beantwortung der Hauptforschungsfrage ergeben sich folgende Subforschungsfrage (SFF):**

- **SFF 1:** Welche digitalen Touchpoints sind in den Phasen der Customer Journey besonders relevant für die Entscheidungsfindung von Kund\*innen bei High-Involvement-Produkten im Automotive-Segment?
- **SFF 2:** Wie tragen die drei Dimensionen des CRM (strategisch, operativ, analytisch) zur Personalisierung und gezielten Ansprache entlang der Customer Journey bei?
- **SFF 3:** In welcher Weise beeinflussen CRM-gestützte digitale Touchpoints die Kaufentscheidung von Kund\*innen bei High-Involvement-Produkten?
- **SFF 4:** Welche regionalen Unterschiede zeigen sich in der Nutzung digitaler Touchpoints und CRM-Maßnahmen zwischen Wien, Niederösterreich und Oberösterreich?
- **SFF 5:** Erleben Käufer\*innen von Elektro- oder Hybridfahrzeugen einen höheren Grad an digitaler Kommunikation und personalisierten Touchpoints in der Customer Journey als Käufer\*innen von Verbrennerfahrzeugen?

## 1.2 Zielsetzung der Arbeit

Ziel dieser Arbeit ist zu untersuchen, wie CRM, unter Einbeziehung seiner Dimensionen, zur Gestaltung und Optimierung digitaler Touchpoints entlang der Customer Journey beitragen kann. Im Mittelpunkt steht dabei die Frage, inwiefern CRM-basierte Maßnahmen Entscheidungsprozesse von Konsument\*innen bei High-Involvement-Produkten im Automotive-Segment beeinflussen.

Um dieser Frage nachzugehen, werden im theoretischen Teil zentrale Konzepte wie CRM, digitale Touchpoints und die Customer Journey wissenschaftlich fundiert analysiert und kontextualisiert. Ziel ist es, eine begriffliche und konzeptionelle Grundlage zu schaffen, auf der die in Kapitel 1.1 formulierte Forschungsfrage und die Subforschungsfragen systematisch aufgebaut und im weiteren Verlauf empirisch untersucht werden können.

Der empirische Teil der Arbeit basiert auf einer quantitativen Untersuchung, die systematisch erfasst, wie digitale Touchpoints wahrgenommen und genutzt werden, sowie welchen Einfluss CRM auf den Entscheidungsprozess nimmt. Dabei wird auch geprüft, ob sich signifikante regionale Unterschiede zwischen Wien, Niederösterreich und Oberösterreich identifizieren lassen.

Auf Basis der theoretischen Fundierung und empirischen Analyse sollen praxisrelevante Erkenntnisse gewonnen werden, die Unternehmen im Automotive-Sektor dabei unterstützen, digitale Touchpoints entlang der Customer Journey effektiver und kundenzentrierter zu gestalten.

## 1.3 Aufbau der Arbeit

Diese Arbeit ist in sechs Kapitel gegliedert. Nach der Einleitung, **Kapitel 1**, die das Thema einführt, die Problemstellung erläutert, die Forschungsfragen formuliert und die Zielsetzung der Arbeit beschreibt, folgt im **zweiten Kapitel** die Darstellung des aktuellen Forschungsstands. Hier werden relevante theoretische Grundlagen zu CRM, digitalen Touchpoints und der Customer Journey im Kontext von High-Involvement-Produkten im Automotive-Segment zusammengeführt.

**Kapitel 3** bildet das theoretisch-konzeptionelle Fundament der Arbeit. Es enthält zunächst eine grundlegende Begriffsbestimmung von CRM und eine systematische Einordnung seiner drei Dimensionen. Daran anschließend folgt eine Auseinandersetzung mit digitalen Touchpoints sowie deren Rolle im Kontext der kanalübergreifenden Interaktion. Abschließend werden die Phasen der Customer Journey definiert und in Bezug zum Entscheidungsprozess der Konsument\*innen gesetzt.

**Kapitel 4** beschreibt die Methodik der empirischen Untersuchung. Nach der Erläuterung des Untersuchungsdesigns, der Stichprobe und der Datenerhebung folgt die detaillierte Operationalisierung der Konstrukte. Die aufgestellten Hypothesen stehen im Einklang mit den zuvor entwickelten theoretischen Annahmen.

**Kapitel 5** enthält die Ergebnisse der empirischen Analyse. Neben der deskriptiven Darstellung der Daten erfolgt die Hypothesenprüfung anhand inferenzstatistischer Verfahren. Die Befunde werden im Hinblick auf ihre Relevanz für die Forschungsfragen interpretiert.

In **Kapitel 6** werden die zentralen Erkenntnisse diskutiert, praxisrelevante Implikationen abgeleitet und Limitationen der Untersuchung aufgezeigt. Abschließend gibt das Kapitel einen Ausblick auf potenzielle zukünftige Forschungsansätze.

## **1.4 Methodik**

Der Aufbau dieser Masterarbeit umfasst einen theoretischen Teil sowie einen empirischen Teil. Ziel des ersten Teils ist die strukturierte Aufarbeitung des Forschungsstands sowie die theoretische Fundierung der zentralen Begriffe und Modelle. Dafür wurde eine umfassende systematische Literaturrecherche durchgeführt. Die verwendeten Datenbanken, Suchbegriffe und Schwerpunkte orientieren sich an den einzelnen Kapiteln der Arbeit. **Tabelle 1** bietet einen Überblick über die recherchierten Inhalte und die zugrunde gelegten Suchbegriffe:

Kapitel	Kerninhalte	Suchbegriffe
<b>Kapitel 2</b> Forschungsstand	Darstellung und kritische Analyse des aktuellen Forschungsstands zu CRM, digitalen Touchpoints und der Customer Journey im Kontext des Automotive-Segments mit Fokus auf High-Involvement-Produkten.	Customer Relationship Management, CRM Systeme, digitale Touchpoints, Customer Journey, Automotive Marketing, High-Involvement Produkte, Entscheidungsprozesse, Omnichannel CRM
<b>Kapitel 3</b> Theoretisch-konzeptionelle Grundlage	Begriffliche Abgrenzung und theoretische Fundierung zentraler Konzepte: Customer Journey, CRM (strategisch, operativ, analytisch), digitale Interaktionen, kanalübergreifende Kommunikation.	Customer Experience, CRM Dimensionen, strategisches CRM, analytisches CRM, operatives CRM, Touchpoint Management, Omnichannel Marketing, digitale Interaktion, Journey Mapping
<b>Kapitel 4</b> Methodik	Erläuterung des quantitativen Forschungsdesigns, Entwicklung des Fragebogens, Operationalisierung der Variablen und Ableitung der Hypothesen.	empirische Sozialforschung, quantitative Methoden, Hypothesenbildung, Operationalisierung, Fragebogenentwicklung, SPSS, Datenerhebung
<b>Kapitel 5</b> Empirische Ergebnisse	Auswertung der Online-Umfrage, deskriptive und inferenzstatistische Analyse zur Hypothesenprüfung.	Datenanalyse, ANOVA, Hypothesenprüfung, empirische CRM-Forschung, quantitative Auswertung

<p><b>Kapitel 6</b> Diskussion und Ausblick</p>	<p>Diskussion der Ergebnisse, Ableitung praxisorientierter Implikationen, Reflexion der Limitationen sowie Ausblick auf zukünftige Forschung.</p>	<p>CRM Strategie, Customer Insights, Handlungsempfehlungen, regionale Unterschiede, Customer Journey Optimierung, Forschungslücken</p>
<p><b>Verwendete Datenbanken/Quellen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• SpringerLink</li> <li>• Google Scholar</li> <li>• Bibliothek der FH St. Pölten</li> <li>• Bibliothek der Wirtschaftsuniversität Wien</li> <li>• Elektronische Zeitschriftenbibliothek</li> </ul>		

*Tabelle 1: Methodisches Vorgehen bei der Literaturrecherche. (Quelle: Eigene Darstellung)*

Der zweite Teil der Arbeit umfasst die empirische Untersuchung, die im Rahmen eines quantitativen Forschungsdesigns mittels einer Online-Umfrage unter automobilen Konsument\*innen in Österreich durchgeführt wurde. Ziel war die Überprüfung der theoretisch hergeleiteten Hypothesen. Die Erhebung konzentrierte sich auf digitale Touchpoints in verschiedenen Phasen der Customer Journey und untersuchte deren Relevanz in Bezug auf CRM-Maßnahmen, Produkttyp (Verbrenner vs. Elektro/Hybrid) sowie regionale Unterschiede zwischen Wien, Niederösterreich und Oberösterreich. Die Datenerhebung erfolgte mittels standardisiertem Fragebogen, die Auswertung wurde mit Hilfe des Statistikprogramms SPSS durchgeführt. Neben deskriptiven Analysen kamen inferenzstatistische Verfahren wie Varianzanalysen (ANOVA) zum Einsatz, um die Hypothesen systematisch zu prüfen.

Die Verbindung von theoretischem Fundament und empirischer Analyse ermöglicht eine fundierte Beantwortung der aufgestellten Haupt- und Subforschungsfragen und bildet die Grundlage für praxisorientierte Handlungsempfehlungen im Bereich CRM im Automotive-Segment.

## 2 Forschungsstand

Das Kapitel Forschungsstand bietet einen strukturierten Überblick über den aktuellen Stand der Forschung in Bezug auf die zentralen Untersuchungsdimensionen dieser Arbeit. Im Mittelpunkt stehen Beiträge aus Theorie und Empirie zu den Bereichen CRM, digitale Touchpoints und Customer Journey. Der Fokus liegt dabei auf der Verknüpfung dieser Konzepte im Kontext von High-Involvement-Produkten sowie deren Bedeutung für den Entscheidungsprozess von Konsument\*innen.

### 2.1 Aktuelle Forschungsergebnisse

Die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit CRM, digitalen Touchpoints und der Customer Journey hat in den letzten Jahren erheblich an Dynamik gewonnen. Besonders Branchen wie das Automotive-Segment, die einem starken Wandel durch technologische Innovationen und verändertes Kundenverhalten unterliegen, rücken in den Mittelpunkt interdisziplinärer Untersuchungen.<sup>17</sup> Die Bedeutung des Themas Kundenbindung hat in den letzten Jahren sowohl in der Praxis als auch in der wissenschaftlichen Forschung stark zugenommen. Treiber dieser Entwicklung ist die global zunehmende Wettbewerbsintensität, die es Unternehmen erschwert, frühere Wachstumsraten und Margen langfristig zu sichern. Vor diesem Hintergrund gewinnt ein strategisch fundiertes Kundenbeziehungsmanagement zunehmend an Bedeutung.<sup>18</sup>

CRM wird in der Forschung nicht einheitlich definiert, jedoch herrscht weitgehend Konsens darüber, dass es sich um einen ganzheitlichen Ansatz zur Gestaltung, Entwicklung und Pflege profitabler Kundenbeziehungen handelt. Dabei ist CRM in erster Linie als strategische Unternehmensausrichtung zu verstehen, die durch IT-Systeme operativ unterstützt wird.<sup>19</sup> Zielgrößen wie Kundenbindung, Kundenwertsteigerung, Prozessoptimierung und kundenbezogene Wissensgenerierung stehen im Zentrum der CRM-Strategie.<sup>20</sup> Gleichzeitig betont die Literatur, dass CRM-Systeme

---

<sup>17</sup> Vgl. Hachen, 2014, S. 662.

<sup>18</sup> Vgl. Homburg/Bruhn, 2017, S. 5.

<sup>19</sup> Vgl. Altenhofen, 2022, S. 1.

<sup>20</sup> Vgl. Altenhofen, 2022, S. 35.

in der Praxis häufig auf ihre technische Komponente reduziert werden, obwohl sie lediglich Instrumente zur Umsetzung der strategischen Ausrichtung sind.<sup>21</sup>

CRM-Systeme stellen zentrale Infrastrukturen dar, um Kundeninformationen systematisch zu erfassen, zu analysieren und über verschiedene Funktionen hinweg zu nutzen.<sup>22</sup> Sie ermöglichen eine individuelle und skalierbare Ansprache über automatisierte Workflows in Marketing, Vertrieb und Service und fungieren somit als Enabler für eine konsistente Customer Experience.<sup>23</sup> Die gleichzeitige Verfügbarkeit operativer und analytischer Funktionalitäten ist entscheidend für die ganzheitliche Steuerung kundenbezogener Prozesse.<sup>24</sup>

Die Customer Journey gilt als analytisches Modell zur Beschreibung und Steuerung des Interaktionsprozesses zwischen Kund\*innen und Unternehmen. Sie bildet die Entscheidungswege potenzieller Käufer\*innen ab und liefert strukturierte Einsichten in den Ablauf ihrer Informations-, Bewertungs- und Kaufprozesse.<sup>25</sup> Die Digitalisierung hat diese Entscheidungswege erheblich verändert, da sie die Anzahl und Vielfalt möglicher Touchpoints signifikant erhöht hat.<sup>26</sup>

Durch die wachsende Bedeutung mobiler Endgeräte und sozialer Medien sind Konsument\*innen heute in der Lage, beliebig zwischen Online- und Offline-Kanälen zu wechseln. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit eines integrierten Omnichannel-Managements, das kanalübergreifende Interaktionen nicht nur zulässt, sondern systematisch verknüpft.<sup>27</sup> CRM-Systeme dienen in diesem Zusammenhang als technische Infrastruktur, um die verschiedenen Touchpoints entlang der Journey zu erfassen und auszuwerten.<sup>28</sup>

---

<sup>21</sup> Vgl. Midderhoff, 2017, S. 263.

<sup>22</sup> Vgl. Helmke, u.a., 2017, S. 262.

<sup>23</sup> Vgl. Altenhofen, 2022, S. 179.

<sup>24</sup> Vgl. Helmke, u.a., 2017, S. 271.

<sup>25</sup> Vgl. Stadelmann/Neureiter, 2020a, S. 1.

<sup>26</sup> Vgl. Hachen, 2014, S. 662.

<sup>27</sup> Vgl. Mehn/Wirtz, 2018, S. 9.

<sup>28</sup> Vgl. Mull, 2018, S. 272.

Die Herausforderung liegt insbesondere in der Integration heterogener Kundendatenquellen und in der Sicherstellung einer hohen Datenqualität.<sup>29</sup> Gleichzeitig bildet die Customer Experience, das Erleben der Kontaktpunkte über alle Phasen hinweg, die Grundlage für Kundenzufriedenheit und Loyalität.<sup>30</sup> Die Fähigkeit, relevante Touchpoints zu identifizieren, differenziert zu steuern und datenbasiert zu optimieren, wird als zentrale Kompetenz erfolgreicher CRM-Strategien verstanden.<sup>31</sup>

Im Automotive-Segment stellt die Gestaltung der Customer Journey eine besondere Herausforderung dar. Die Branche ist geprägt von komplexen Vertriebs- und Interaktionsstrukturen, in denen Hersteller, Händler und Servicepartner koordiniert mit Kund\*innen kommunizieren müssen.<sup>32</sup> Die Digitalisierung verändert zudem die Wertschöpfungsketten und führt zu neuen Geschäftsmodellen, etwa im Bereich Konnektivität und autonomes Fahren.<sup>33</sup> Diese technologischen Entwicklungen bedingen neue Anforderungen an das CRM, das über alle Phasen der Kundenbeziehung hinweg Informationen verarbeiten und relevante Interaktionen ermöglichen muss.<sup>34</sup>

Der Fahrzeugkauf ist typischerweise als High-Involvement-Entscheidung zu klassifizieren. Er ist mit hohen kognitiven, finanziellen und emotionalen Anforderungen verbunden, was ein intensives Informationsverhalten aufseiten der Kund\*innen nach sich zieht.<sup>35</sup> Studien zeigen, dass insbesondere jüngere Zielgruppen offen für neue Technologien sind und in ihrer Kaufentscheidung stark auf die Qualität digitaler Interaktionen achten.<sup>36</sup> Eine koordinierte und datengestützte Gestaltung der Touchpoints wird daher als wesentlicher Erfolgsfaktor angesehen.<sup>37</sup>

---

<sup>29</sup> Vgl. Weber/Schütte, 2022, S. 224.

<sup>30</sup> Vgl. Kirchem/Waack, 2020, S. 56.

<sup>31</sup> Vgl. Chaffey/Ellis-Chadwick, 2019, S. 289.

<sup>32</sup> Vgl. Padberg, 2020, S. 199.

<sup>33</sup> Vgl. Lempp/Siegfried, 2023, S. VII.

<sup>34</sup> Vgl. Laux, 2020, S. 77.

<sup>35</sup> Vgl. Tomczak u.a., 2023, S. 19.

<sup>36</sup> Vgl. Lempp/Siegfried, 2023, S. 71.

<sup>37</sup> Vgl. Padberg, 2020, S. 198.

Zur konzeptionellen und empirischen Fundierung dieser Arbeit wurden zentrale wissenschaftliche Beiträge herangezogen, die sich mit Customer Relationship Management, digitalen Touchpoints und der Customer Journey befassen. Tabelle 2 zeigt die wesentlichen Werke, die als Basisliteratur in dieser Masterarbeit berücksichtigt wurden.

Autor*innen	Titel	Jahr	Kerninhalte
Helm, Sabrina / Günter, Bernd	Kundenwert. Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzung	2006	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einflussfaktoren auf Pkw-Kaufentscheidungen</li> <li>• Analyse konkreter und abstrakter Kaufkriterien</li> <li>• Bedeutung für Touchpoint-Optimierung im Automotive-Segment</li> </ul>
Hippner, Hajo / Wilde, Klaus. D.	Grundlagen des CRM. Konzepte und Gestaltung	2006	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grundkonzept und Ziele von CRM</li> <li>• Funktionen von CRM-Systemen</li> <li>• Verknüpfung mit Beziehungsmarketing</li> <li>• Einfluss von Preis und Marke auf Kundenbindung</li> </ul>
Holland, Heinrich	Digitales Dialog- marketing. Grundlagen, Strategien, Instrumente	2014	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definition der Customer Journey</li> <li>• Rolle von Touchpoints entlang des Entscheidungsprozesses</li> <li>• Verzahnung von On- und Offline-Kontaktpunkten</li> </ul>

<p>Böckenholt, Ingo / Mehn, Audrey / Westermann, Arne</p>	<p>Konzepte und Strategien für Omnichannel-Exzellenz. Innovatives Retail-Marketing mit mehrdimensionalen Vertriebs- und Kommunikationskanälen</p>	<p>2018</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definition und Abgrenzung: Omnichannel, Multichannel, Cross-Channel</li> <li>• Zusammenhang von Customer Journey &amp; Customer Experience</li> <li>• Hinweis auf Forschungslücke bei integrierter Betrachtung</li> </ul>
<p>Stadelmann, Martin / Pufahl, Mario / Laux, David D.</p>	<p>CRM goes digital. Digitale Kundenschnittstellen in Marketing, Vertrieb und Service exzellent gestalten und nutzen</p>	<p>2020</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CRM-Kompetenzmodell als strategisches Steuerungsinstrument</li> <li>• Customer Journey als zentrales Element der CRM-Gestaltung</li> <li>• Verbindung von CRM-Strategie und kundenzentrierter Journey</li> </ul>
<p>Altenhofen, Jasmin</p>	<p>Das kundenorientierte CRM-Mindset. Wie profitable Kundenbeziehungen entstehen – so bringen Sie Prozesse, Menschen und Technologie auf Erfolgskurs</p>	<p>2022</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CRM als Unternehmensstrategie, nicht bloß Software</li> <li>• Ziele: Kundenbindung, -wert, -wissen, Prozessoptimierung</li> <li>• Erfolgsfaktoren strategischen CRM-Managements</li> </ul>

Helmke, Stefan / Uebel, Matthias / Dangelmaier, Wilhelm	Effektives Customer Relationship Management. Instrumente – Einführungskonzepte – Organisation	2024	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Data Mining im CRM-Kontext</li> <li>• Unterschied zwischen Daten und Informationen</li> <li>• Erkenntnisgewinn durch Analyse digitaler Kundendaten</li> </ul>
---	---	------	--

*Tabelle 2: Basisliteratur der vorliegenden Masterarbeit zum Thema CRM und digitale Touchpoints in der Customer Journey. (Quelle: Eigene Darstellung)*

Trotz der breiten Diskussion zu CRM, digitalen Touchpoints und der fehlen in der Literatur integrierte Analysen, die den Entscheidungsprozess bei High-Involvement-Produkten wie Automobilen vollständig abbilden. Es existieren zwar Studien zur Akzeptanz spezifischer Technologien und zur Rolle einzelner Kontaktpunkte, jedoch fehlt bislang eine systematische Betrachtung der Entscheidungsfindung über alle Phasen und Touchpoints hinweg.<sup>38</sup> Darüber hinaus liegt keine Literatur vor, die den Einfluss regionaler Faktoren, etwa für Wien, Niederösterreich und Oberösterreich, empirisch untersucht. Damit adressiert die vorliegende Arbeit eine Forschungslücke, die sowohl die Integration theoretischer Konzepte als auch deren Anwendung auf einen spezifischen regionalen Kontext zum Ziel hat.

## 2.2 Zwischenfazit

Die Analyse des Forschungsstands zeigt, dass CRM, digitale Touchpoints und die Customer Journey als zentrale Konzepte in der betriebswirtschaftlichen und marketingorientierten Literatur breit thematisiert werden. CRM wird als strategischer Managementansatz verstanden, dessen Ziel es ist, profitable Kundenbeziehungen aufzubauen, zu erhalten und durch technologisch gestützte Prozesse langfristig zu optimieren. CRM-Systeme übernehmen dabei eine Schlüsselrolle, da sie die Integration operativer und analytischer Funktionen ermöglichen und die notwendige Infrastruktur schaffen, um Kundendaten systematisch zu erfassen, zu analysieren und für gezielte Interaktionen nutzbar zu machen.

<sup>38</sup> Vgl. Kröllner/Schwarz, 2022, S. 230.

Gleichzeitig erfährt die Customer Journey im Zuge der Digitalisierung eine zunehmende Komplexität. Kund\*innen bewegen sich heute kanalübergreifend durch Online- und Offline-Touchpoints, was ein umfassendes Omnichannel-Management erforderlich macht. CRM-Systeme unterstützen dabei nicht nur die operative Kundenansprache, sondern auch die strategische Analyse der Kontaktpunkte entlang der gesamten Kundenreise. Positive Erlebnisse an diesen Touchpoints bilden die Grundlage für Kundenzufriedenheit, Loyalität und langfristigen Unternehmenserfolg.

Im Automotive-Segment zeigt sich die besondere Relevanz dieser Konzepte aufgrund des hohen Involvements der Kund\*innen, der Komplexität der Entscheidungsprozesse und der Vielzahl an beteiligten Akteuren im Vertriebs- und Serviceprozess. Technologische Entwicklungen wie Konnektivität, Elektromobilität und autonomes Fahren verändern die Wertschöpfung und stellen neue Anforderungen an die kundenbezogene Kommunikation. Dabei gewinnen digitale Touchpoints entlang der Customer Journey zunehmend an Bedeutung. Dennoch fehlt in der bestehenden Literatur eine integrierte Betrachtung, wie diese digitalen Kontaktpunkte den Entscheidungsfindungsprozess für High-Involvement-Produkte wie Automobile konkret beeinflussen.

Zudem liegt keine differenzierte empirische Untersuchung mit regionalem Fokus vor, die analysiert, wie Konsument\*innen in bestimmten geografischen Märkten, etwa in Wien, Niederösterreich und Oberösterreich, digitale Touchpoints wahrnehmen und in ihren Entscheidungsprozess integrieren. Diese Lücke bildet den Ausgangspunkt für die vorliegende Untersuchung, die darauf abzielt, die Relevanz und Wirkung digitaler Interaktionspunkte in einem spezifischen regionalen und branchenspezifischen Kontext systematisch zu erfassen und zu analysieren.

Die Analyse des Forschungsstands zeigt, dass CRM, digitale Touchpoints und die Customer Journey zentrale Konzepte in der betriebswirtschaftlichen und marketing-

bezogenen Literatur darstellen. CRM wird dabei als strategischer Ansatz verstanden, der durch integrierte technologische Systeme langfristige Kundenbeziehungen aufbaut und optimiert.

Im Zuge der Digitalisierung gewinnen digitale Touchpoints entlang der Customer Journey an Komplexität und Relevanz. Kund\*innen bewegen sich heute kanalübergreifend, was ein integriertes Omnichannel-Management erfordert. CRM-Systeme leisten hierzu sowohl operativ als auch analytisch einen Beitrag zur gezielten Kundenansprache und zur Auswertung der Interaktionen entlang der Kundenreise.

Besonders im Automotive-Segment zeigt sich die Bedeutung dieser Konzepte aufgrund des hohen Involvements und der komplexen Entscheidungsprozesse. Dennoch fehlt in der Literatur eine integrierte Betrachtung, wie digitale Kontaktpunkte den Entscheidungsprozess bei High-Involvement-Produkten wie Automobilen konkret beeinflussen. Auch regionale Unterschiede in der Wahrnehmung und Nutzung digitaler Touchpoints sind bisher nicht differenziert untersucht worden. Diese Lücke bildet den Ausgangspunkt der vorliegenden empirischen Untersuchung.

### **3 Theoretische Grundlage**

Die theoretische Grundlage stellt zentrale Konzepte vor, die für das Verständnis der folgenden Analysen wesentlich sind. Im Fokus stehen das Customer Relationship Management mit seinen Dimensionen sowie digitale Touchpoints in Verbindung mit der Customer Journey. Die theoretische Aufarbeitung dient als Basis für die spätere Untersuchung der Rolle von CRM in der Entscheidungsfindung von Kund\*innen bei High-Involvement-Produkten im Automotive-Segment.

#### **3.1 Customer Relationship Management (CRM)**

Für Unternehmen stellt Customer Relationship Management (CRM), im Deutschen häufig als Kundenbeziehungsmanagement bezeichnet, ein strategisch bedeutsames Instrument dar, um kontinuierliche Umsatzpotenziale zu erschließen.<sup>39</sup>

Eine zentrale Rolle nimmt in diesem Kontext die durch CRM ermöglichte Individualisierung ein, da auf Basis strukturierter und analysierter Kundendaten Angebote entwickelt werden können, die passgenau auf die Bedürfnisse einzelner Kund\*innen abgestimmt sind. Diese maßgeschneiderten Leistungen erhöhen die wahrgenommene Qualität und Relevanz eines Angebots, was in einem klaren Wettbewerbsvorteil resultiert.<sup>40</sup>

Im Zuge dieser Entwicklung rückt in vielen Unternehmen die konsequente Umsetzung von Customer Centricity in den Mittelpunkt, also die strategische Ausrichtung auf die Individualität der Kund\*innen mit dem Ziel, langfristige und profitable Beziehungen aufzubauen, die auf Vertrauen beruhen.<sup>41</sup>

CRM verbindet technologische, organisatorische und strategische Komponenten und trägt dazu bei, Kundenbeziehungen über verschiedene Kontaktpunkte hinweg

---

<sup>39</sup> Vgl. Midderhoff, 2017, S. 271

<sup>40</sup> Vgl. Mithas u.a., 2005, S. 204.

<sup>41</sup> Vgl. Peppers/Rogers, 2022, S. 4.

gezielt zu gestalten und zu steuern.<sup>42</sup> Um CRM in seiner Vielschichtigkeit zu verstehen, lohnt sich ein Blick auf unterschiedliche Betrachtungsperspektiven. Kumar & Reinartz (2018) schlagen hierzu drei organisatorische Ebenen vor:

1. eine funktionale Perspektive, die sich auf operative Prozesse wie Kampagnenmanagement oder Vertriebsautomatisierung bezieht,
2. eine kundenbezogene Interaktionsebene, die alle physischen und digitalen Kontaktkanäle sowie die Koordination der Customer Experience umfasst, und
3. eine unternehmensweite Perspektive, bei der CRM als strategischer Orientierungsrahmen zur Umsetzung von Customer Centricity verstanden wird.<sup>43</sup>

Diese Perspektiven zeigen, dass CRM nicht nur eine operative Aufgabe ist, sondern als ganzheitliche Führungslogik verstanden werden muss, die tief in der Unternehmensstruktur verankert ist.

Diese Perspektiven zeigen, dass CRM nicht nur eine operative Aufgabe ist, sondern als ganzheitliche Führungslogik verstanden werden muss, die tief in der Unternehmensstruktur verankert ist. CRM verbindet technologische, organisatorische und strategische Komponenten und trägt dazu bei, Kundenbeziehungen über verschiedene Kontaktpunkte hinweg gezielt zu gestalten und zu steuern.

### **3.1.1 Begriffsdefinition und Abgrenzung**

Customer Relationship Management ist eine kundenorientierte Unternehmensstrategie, die darauf abzielt, langfristige und profitable Kundenbeziehungen durch die gezielte Nutzung moderner Informations- und Kommunikationstechnologien aufzubauen und zu optimieren.<sup>44</sup> Es umfasst sämtliche Maßnahmen zur systematischen Gestaltung der Kundeninteraktionen, um deren Wert für das Unternehmen zu maximieren und eine nachhaltige Kundenbindung zu fördern.<sup>45</sup> Dabei geht CRM über

---

<sup>42</sup> Vgl. Hippner/Wilde, 2002, S. 6ff.

<sup>43</sup> Vgl. Kumar/Reinartz, 2018, S. 34.

<sup>44</sup> Vgl. Hippner/Wilde, 2006, S. 18.

<sup>45</sup> Vgl. Peppers/Rogers, 2022, S. 6.

eine rein technologische Lösung hinaus und integriert kundenorientierte Geschäftsprozesse aus Marketing, Vertrieb und Service in eine einheitliche Strategie.<sup>46</sup>

In der wissenschaftlichen Diskussion existieren unterschiedliche Definitionen von CRM. Während einige den Fokus auf technologische Systeme legen, betonen andere die strategischen und organisatorischen Aspekte. Tabelle 3 zeigt exemplarisch verschiedene wissenschaftliche Definitionen von CRM und verdeutlicht die unterschiedlichen Schwerpunktsetzungen in Theorie und Praxis.

Definition von CRM	Quelle
„CRM ist eine kundenorientierte Unternehmensstrategie, die mit Hilfe moderner Informations- und Kommunikationstechnologien versucht, auf lange Sicht profitable Kundenbeziehungen durch ganzheitliche und individuelle Marketing-, Vertriebs- und Servicekonzepte aufzubauen und zu festigen.“	Hippner/Wilde, 2002, S. 6ff
To some executives, customer relationship management (CRM) is a technology or software solution that helps track data and information about customers to enable better customer service. [...] But it's far more than that. Managing customer relationships is what companies do to optimize the value of each customer, because they understand the customer's perspective and what it is – and should be – like to be a customer.“	Peppers/Rogers, 2022, S. 6
CRM ist ein ganzheitliches Konzept, bei dem Kommunikations-, Distributions- und Angebotspolitik nicht isoliert betrachtet werden, sondern	Helmke u.a., 2017, S. 7

<sup>46</sup> Vgl. Helmke u.a., 2017, S. 7.

integriert an den Kundenbedürfnissen ausgerichtet sind. Sie sehen die Kundenzufriedenheit als zentrale Messgröße für den Erfolg von CRM.	
„Kundenbindungsmanagement ist die systematische Analyse, Planung, Durchführung sowie Kontrolle sämtlicher auf den aktuellen Kundstamm gerichteten Maßnahmen mit dem Ziel, dass diese Kunden auch in Zukunft die Geschäftsbeziehung aufrechterhalten oder intensiv pflegen.“	Homburg/Bruhn, 2017, S. 8

Tabella 3: Begriffsdefinitionen CRM. (Quelle: Eigene Abbildung)

Zur inhaltlichen Schärfung ist eine Abgrenzung von verwandten Begriffen erforderlich, da in der wissenschaftlichen Literatur Begriffe wie „Beziehungsmanagement“ („Relationship Management“), „Beziehungsmarketing“ („Relationship Marketing“) und „Kundenbindungsmanagement“ („Customer Retention Management“) häufig nicht klar voneinander abgegrenzt oder gar synonym verwendet<sup>47</sup>, obwohl sie unterschiedliche Schwerpunkte aufweisen.

**Beziehungsmanagement** umfasst die Planung, Steuerung und Kontrolle sämtlicher geschäftlicher Beziehungen eines Unternehmens. Neben Kundeninteraktionen schließt es interne, horizontale und vertikale Geschäftsbeziehungen ein, etwa zu Lieferanten oder Behörden.<sup>48</sup> CRM ist in diesem Zusammenhang als eine untergeordnete Disziplin zu verstehen, die sich spezifisch auf die Interaktion und Wertschöpfung in der Kundenbeziehung konzentriert, indem es strategische wie auch technologische Ansätze zur Optimierung dieser kombiniert.<sup>49</sup>

Das **Beziehungsmarketing** entwickelte sich aus in den 1980er Jahren und verfolgt das Ziel durch strategisch angelegte, marktorientierte Kommunikationsmaßnahmen

<sup>47</sup> Vgl. Hippner/Wilde, 2006, S. 18.

<sup>48</sup> Vgl. Diller/Kusterer, 1988, S. 212.

<sup>49</sup> Vgl. Hippner/Wilde, 2006, S. 17.

langfristige Beziehungen zu Kund\*innen aufzubauen.<sup>50</sup> CRM entstand aus dem Beziehungsmarketing, adressiert jedoch darüber hinausgehend die operative Umsetzung durch datengetriebene technologiegestützte Prozesse in Vertrieb, Marketing und Service.<sup>51</sup>

Das **Kundenbindungsmanagement** beschreibt wiederum eine funktionale Teilkomponente des CRM. Es umfasst die gezielte Planung und Steuerung von Aktivitäten, die darauf abzielen bestehende Kund\*innen an das Unternehmen zu binden und deren Wiederkaufverhalten sowie Loyalität zu fördern.<sup>52</sup> Im Unterschied dazu berücksichtigt CRM zusätzlich die Phasen der Kundengewinnung und -reaktivierung sowie die umfassende Integration aller kundenbezogenen Informationen zu systematischer Steuerung der Beziehung.<sup>53</sup> Abbildung 1 zeigt die begriffliche Abgrenzung von CRM im Verhältnis zu verwandten Konzepten, wie sie auch in der Literatur dargestellt wird.

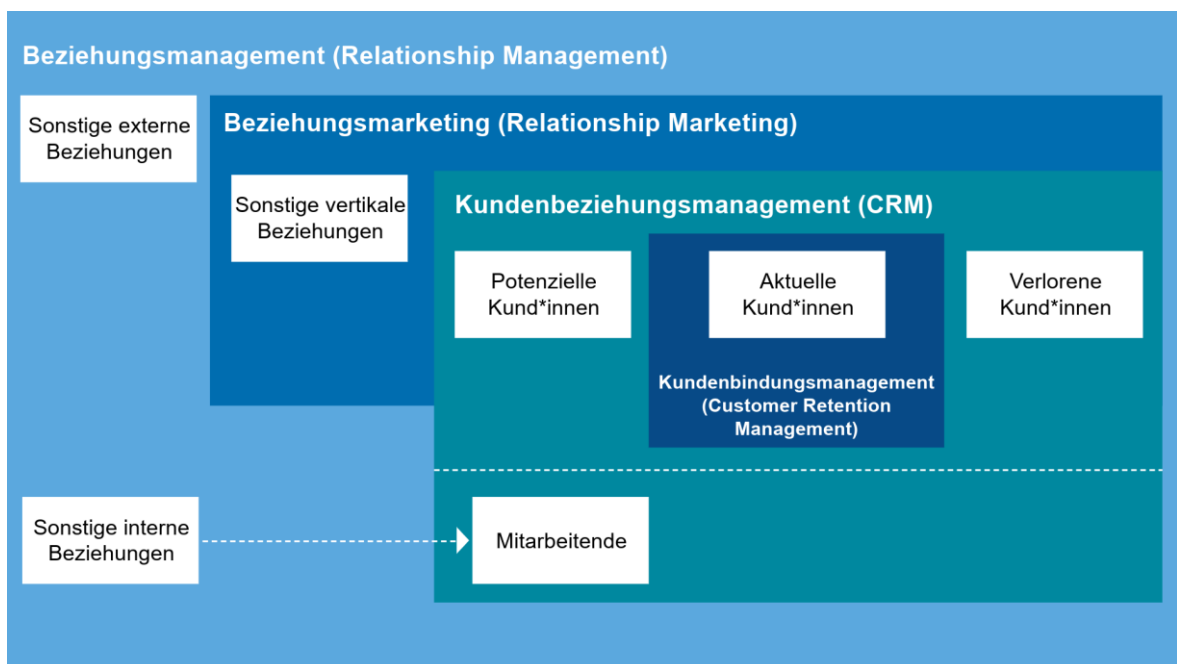


Abbildung 1: Abgrenzung des Kundenbeziehungsmanagements von verwandten Begriffen. (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Altenhofen 2022, S. 6)

<sup>50</sup> Vgl. Berry, 1983, S. 25.

<sup>51</sup> Vgl. Hippner/Wilde, 2006, S. 18.

<sup>52</sup> Vgl. Homburg/Bruhn, 2017, S. 8.

<sup>53</sup> Vgl. Altenhofen, 2022, S. 6.

CRM ist somit ein übergeordnetes Konzept, das die genannten Begriffe zwar in sich vereint, aber in seiner Reichweite und Struktur über diese hinausgeht. Es verknüpft strategische Kundenorientierung mit technologischen und datenbasierten Instrumenten, um personalisierte Interaktionen zu ermöglichen, den Customer Lifetime Value gezielt zu steigern und den nachhaltigen Unternehmenserfolg durch ganzheitlich gemanagte Kundenbeziehungen sicherzustellen.<sup>54</sup> Der Customer Lifetime Value wird im folgenden Kapitel 3.1.2 genauer betrachtet.

### **3.1.2 Ziele und strategische Bedeutung**

Ein zentrales Ziel ist die Steigerung der Kundenbindung, da treue Kund\*innen dabei wiederholte Käufe, geringere Marketingkosten, positive Mund-zu-Mund-Propaganda, den Aufbau von Wechselbarrieren sowie kanalübergreifendes Kaufverhalten einen überdurchschnittlichen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten. In der Regel weisen sie zudem einen höheren ökonomischen Wert, den sogenannten Customer Value, auf als Kund\*innen, die häufig den Anbieter wechseln.<sup>55</sup>

Die Bewertung des Kundenwerts im Rahmen des CRM erfolgt nicht pauschal, sondern differenziert nach Kundenpotenzialen und Beziehungserfordernissen. In der unternehmerischen Praxis stehen verschiedene Verfahren zur Priorisierung von Kund\*innen zur Verfügung, wie etwa Scoring-Modelle oder die ABC-Analyse. Diese Methoden sind weit verbreitet, stoßen jedoch in der Anwendung häufig an Grenzen, etwa durch mangelnde Trennschärfe zwischen den Segmenten oder eine zu starke Differenzierung, die den Nutzen der Segmentierung relativiert.<sup>56</sup>

Eine bewährte Alternative stellt die Kundenportfolioanalyse nach Piercy/Lane (2009) dar. Sie zählt zu den strategisch ausgerichteten, mehrdimensionalen Kundenwertmodellen und ermöglicht eine differenzierte Segmentierung auf Basis sowohl quantitativer (z. B. Umsatz, Potenzial) als auch qualitativer Merkmale (z. B. Service- und Beziehungsanforderungen). Im Vergleich zu rein umsatzbasierten Mo-

---

<sup>54</sup> Vgl. Peppers/Rogers, 2022, S. 6.

<sup>55</sup> Vgl. Gröppel-Klein u.a., 2017, S. 37.

<sup>56</sup> Vgl. Backhaus u.a., 2011, S. 44f.

dellen erlaubt dieser Ansatz eine ganzheitlichere Bewertung und unterstützt die Entwicklung differenzierter CRM-Strategien.<sup>57</sup> Abbildung 2 zeigt exemplarisch, wie Unternehmen Kund\*innen anhand ihres Potenzials und ihrer Betreuungsintensität differenzieren, um gezielte CRM-Strategien zu entwickeln.

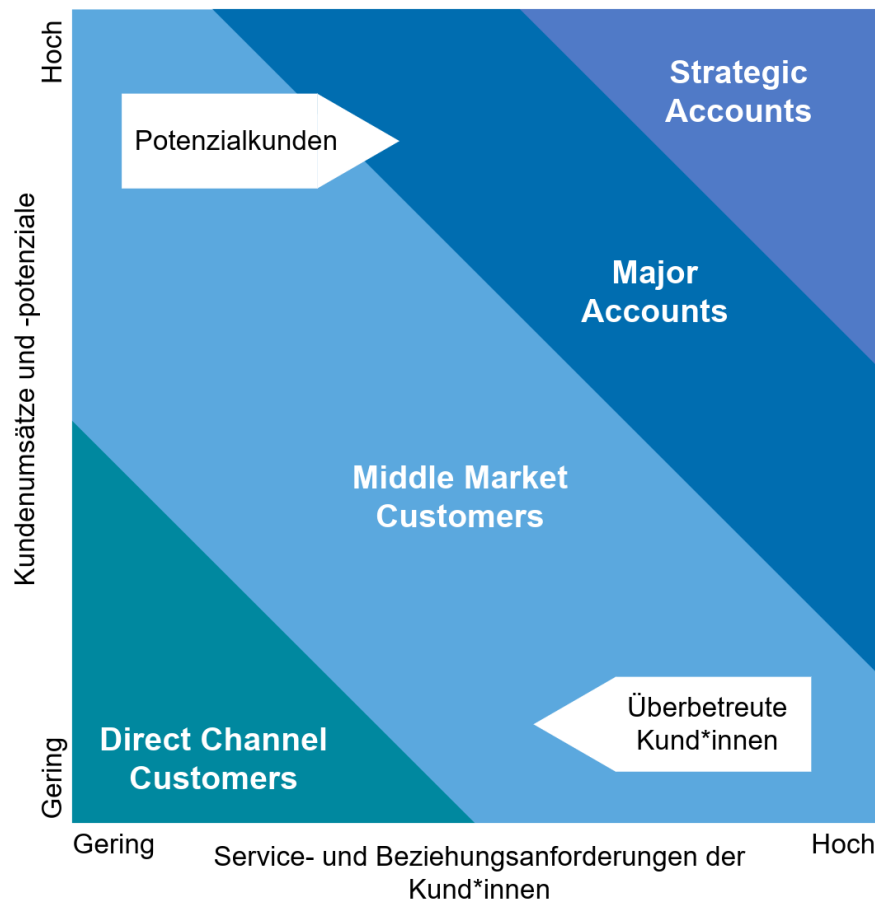


Abbildung 2: Kundenportfolioanalyse. (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Piercy/Lane, 2009, S. 45)

Die resultierende Segmentierung unterscheidet typischerweise vier strategische Kundentypen. „Direct Channel Customers“ zeichnen sich durch geringes Umsatzpotenzial und niedrige Serviceanforderungen aus und eignen sich daher für kosteneffiziente, automatisierte CRM-Maßnahmen. „Middle Market Customers“ besitzen ein hohes Ertragspotenzial bei gleichzeitig niedriger Betreuungsintensität. Sie sind oft besonders attraktiv für skalierbare CRM-Initiativen.<sup>58</sup>

<sup>57</sup> Vgl. Piercy/Lane, 2009, S. 44ff.

<sup>58</sup> Vgl. Piercy/Lane, 2009, S. 46f.

„Major Accounts“ hingegen erfordern intensive Betreuung bei vergleichsweise geringem Umsatz, z. B. aufgrund hoher Komplexität oder strategischer Bedeutung. „Strategic Accounts“ zeichnen sich durch hohes Umsatzpotenzial und komplexe Anforderungen aus, beispielsweise bei gewerblichen Fahrzeugkunden, die individuelle Beratung, langfristige Vertragsmodelle oder spezifische Serviceleistungen erwarten. Diese Kund\*innen sind für das Unternehmen besonders wertvoll und werden durch individuelle, stark personalisierte Maßnahmen betreut.<sup>59</sup>

Eine zentrale Kennzahl im CRM ist der Customer Lifetime Value (CLV), also der ökonomische Wert, den ein\*e Kund\*in über die gesamte Dauer der Geschäftsbeziehung hinweg für ein Unternehmen generiert.<sup>60</sup> Der CLV stellt eine Weiterentwicklung klassischer Deckungsbeitragsrechnungen dar, da er nicht nur vergangenheitsorientiert kalkuliert wird, sondern auch zukunftsgerichtet die erwarteten Einnahmen und Kosten berücksichtigt. Dies macht ihn zu einem entscheidenden Steuerungsinstrument für langfristige Kundenbeziehungen.<sup>61</sup>

Der CLV wird typischerweise mithilfe der Kapitalwertmethode berechnet und stellt den Barwert der künftig erwarteten Einzahlungsüberschüsse aus einer Kundenbeziehung dar. Die Berechnung erfolgt anhand der Differenz zwischen prognostizierten Einzahlungen (z. B. Deckungsbeiträge) und zugehörigen Auszahlungen (z. B. Marketingkosten), die mit einem kalkulatorischen Zinssatz (etwa dem WACC<sup>62</sup>, also den gewichteten durchschnittlichen Kapitalkostensatz eines Unternehmens) diskontiert werden. Formel 1 weist die Berechnung des CLV auf.<sup>63</sup>

$$CLV = \sum_{t=0}^T \frac{e_t - a_t}{(1 + \delta)^t} = e_0 - a_0 + \frac{e_1 - a_1}{1 + \delta} + \frac{e_2 - a_2}{(1 + \delta)^2} + \dots + \frac{e_t - a_t}{(1 + \delta)^t}$$

Formel 1: Formel für die Berechnung des CLV. (Quelle: Wieske u.a., 2011 S. 265)

<sup>59</sup> Vgl. Piercy/Lane, 2009, S. 47f.

<sup>60</sup> Vgl. Helm/Günter, 2006, S. 3ff.

<sup>61</sup> Vgl. Kotler/Armstrong, 2018, S. 4ff.

<sup>62</sup> Die gewichtete Kapitalkostenrechnung berechnet sich wie folgt (Brealey u.a., 2017, S. 396f):

$$wacc = \frac{D}{V} \times r_D + \frac{E}{V} \times r_E$$

<sup>63</sup> Vgl. Wieske/Rajab, 2011, S. 265f.

In dieser Formel steht  $e^t$  für die erwarteten Einzahlungen eines Kund\*in in der Periode  $t$ , während  $a_t$  die zugehörigen Auszahlungen, wie etwa Marketing- oder Servicekosten, beschreibt. Der Diskontierungsfaktor  $\delta$  reflektiert den verwendeten Kapitalzinssatz, häufig den WACC. Der Betrachtungszeitraum wird mit  $T$  angegeben und umfasst die prognostizierte Dauer der Kundenbeziehung. Die Formel summiert alle zukünftigen Einnahmenüberschüsse auf und bezieht diese auf ihren heutigen Wert. Auf diese Weise wird die Rentabilität einer Kundenbeziehung über ihre gesamte Laufzeit hinweg abgebildet und zur wertorientierten Steuerung innerhalb des CRM nutzbar gemacht.<sup>64</sup> Die wertbasierte Betrachtung der Kundschaft mittels CLV ist ein zentraler Bestandteil einer konsequent kundenorientierten Unternehmensstrategie.<sup>65</sup> Im Sinne der Customer Centricity rücken dabei nicht kurzfristige Transaktionen, sondern langfristige, profitable Kundenbeziehungen in den Mittelpunkt strategischer Überlegungen.<sup>66</sup>

Die zuvor dargestellten Konzepte zur Bewertung des Kundenwerts fügen sich in die Wirkungskette der Kundenbindung ein, die eine übergeordnete strategische Logik des Kundenbeziehungsmanagements abbildet. Diese beschreibt in fünf aufeinanderfolgenden Phasen, wie durch gezielte Maßnahmen aus einem Erstkontakt sukzessive eine loyale und profitable Kundenbeziehung aufgebaut wird, mit dem Ziel, einen nachhaltigen ökonomischen Erfolg für das Unternehmen zu generieren.<sup>67</sup>

Die erste Phase umfasst den Erstkontakt der Kund\*innen mit dem Unternehmen, etwa durch den Kauf eines Produkts oder die Inanspruchnahme einer Dienstleistung. Darauf aufbauend entwickelt sich in Phase zwei die individuelle Kundenzufriedenheit, die sich aus der Bewertung der Leistung im Soll-Ist-Vergleich ergibt. Diese Zufriedenheit bildet die Voraussetzung für Phase drei, in der sich eine stabile Kundenloyalität aufbaut, die sich in Vertrauensverhältnissen, reduzierter Wechselbereitschaft und positiver Einstellung zu Anbieter\*innen äußert.<sup>68</sup>

---

<sup>64</sup> Vgl. Helm/Günter, 2006, S. 22ff.

<sup>65</sup> Vgl. Helm/Günter, 2006, S. 22.

<sup>66</sup> Vgl. Peppers/Rogers, 2022, S. 4.

<sup>67</sup> Vgl. Homburg/Bruhn, 2017, S. 9.

<sup>68</sup> Vgl. Homburg/Bruhn, 2017, S. 9.

Wird diese Loyalität durch kontinuierlich positive Erfahrungen gestützt, kommt es in Phase vier zur eigentlichen Kundenbindung. Diese manifestiert sich unter anderem im Wiederkaufverhalten, im Cross-Buying oder in einer gesteigerten Weiterempfehlungsbereitschaft. In der abschließenden Phase fünf führen diese Bindungseffekte schließlich zu ökonomischem Erfolg, etwa durch geringere Marketingkosten, höhere Zahlungsbereitschaft oder eine verbesserte Preistoleranz.<sup>69</sup>

Begleitet wird die Wirkungskette von unternehmensinternen (z. B. Qualität der Informationspolitik, persönliche Beziehungen) und externen moderierenden Faktoren (z. B. Marktkomplexität, Konkurrenzverhalten), die entweder förderlich oder hemmend auf den Bindungsprozess wirken können.<sup>70</sup> Abbildung 3 veranschaulicht die Wirkungskette der Kundenbindung sowie ihre beeinflussenden Faktoren.

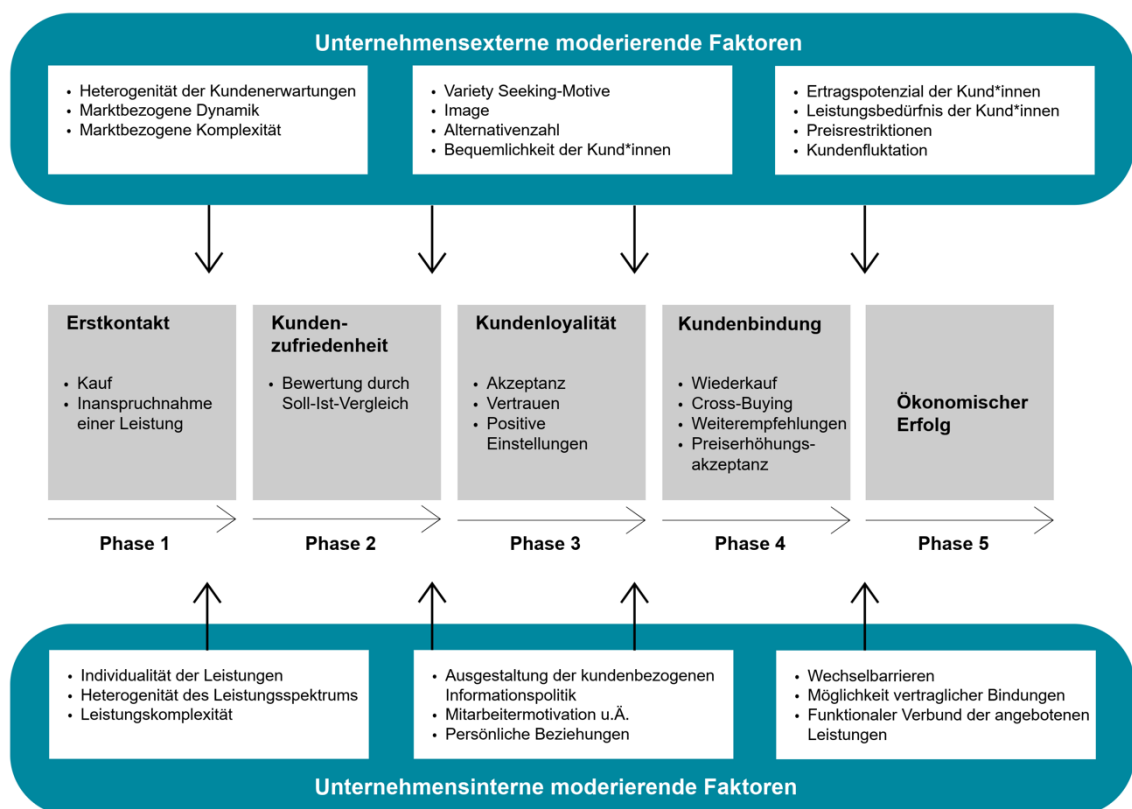


Abbildung 3: Wirkungskette der Kundenbindung. (Quelle: Eigene Abbildung in Anlehnung an Homburg/Bruhn, 2017, S. 10)

<sup>69</sup> Vgl. Homburg/Bruhn, 2017, S. 9.

<sup>70</sup> Vgl. Homburg/Bruhn, 2017, S. 10.

Kundenbindung, Kundenwert und CLV sind keine isolierten Kennzahlen, sondern beeinflussen maßgeblich die strategische Ausrichtung eines Unternehmens. Sie bilden die Grundlage für differenzierte Segmentierungs- und Betreuungsstrategien und fließen übergreifend in Marketing-, Vertriebs- und Serviceentscheidungen ein. Auf diese Weise wird CRM zu einem integralen Bestandteil strategischer Unternehmensführung.<sup>71</sup> Darüber hinaus liefern Maßnahmen zur Kundenbindung wertvolle Erkenntnisse über Präferenzen, Touchpoint-Nutzung und Kommunikationsverhalten. Diese Informationen sind insbesondere in technologiegetriebenen Branchen wie der Automobilwirtschaft entscheidend für die Entwicklung zukunftsorientierter Marketingstrategien.<sup>72</sup>

Zusammenfassend zeigt sich, dass die Steigerung der Kundenbindung, die Bewertung des Kundenwerts sowie die strategische Steuerung über Kennzahlen wie den CLV zentrale Ziele des Customer Relationship Managements darstellen. Diese Konzepte entfalten ihre Wirkung nicht nur operativ, sondern prägen die langfristige Ausrichtung von Unternehmen im Sinne einer kundenwertorientierten und datenbasierten Führung.<sup>73</sup> In seiner weitesten Auslegung kann CRM als eine unternehmensweite Praxis verstanden werden, die darauf abzielt, Kund\*innen besser zu verstehen, gezielt anzusprechen und ihren individuellen Wert für das Unternehmen zu steigern. Damit wird CRM zu einem integrativen Ansatz, der durch systematische Informationsnutzung Wachstum und Profitabilität generiert – und letztlich den Unternehmenswert steigert.<sup>74</sup>

Wie diese Zielgrößen im Rahmen strategischer, operativer und analytischer CRM-Dimensionen konkret umgesetzt werden, wird in den folgenden Abschnitten detailliert dargestellt.

---

<sup>71</sup> Vgl. Altenhofen, 2022, S. 12ff.

<sup>72</sup> Vgl. Gröppel-Klein u.a., 2017, S. 37.

<sup>73</sup> Vgl. Gröppel-Klein u.a., 2017, S. 11ff.

<sup>74</sup> Vgl. Peppers/Rogers, 2022, S. 7f.

### 3.1.3 Dimensionen des CRM

Customer Relationship Management vereint technologische, organisatorische und strategische Elemente, die im Unternehmenskontext eng miteinander verzahnt sind. Um das Konzept in seiner vollen Tragweite zu erfassen, ist eine systematische Betrachtung entlang seiner drei zentralen Dimensionen erforderlich.<sup>75</sup> Kundenstrategie umfasst jedoch weit mehr als die Optimierung technischer Prozesse. Sie kann kein Return-on-Investment erzielen, wenn individuelle Kundeninformationen nicht in jeder Unternehmensfunktion integriert werden. Eine formelle Veränderung in der Unternehmensstruktur ist notwendig, um ein Unternehmen zu werden, das den Kundenwert systematisch steigert.<sup>76</sup> Daher greift eine rein technologische Perspektive auf CRM zu kurz.

Aus Managementsicht wird CRM zunehmend als strategische Disziplin verstanden, die über die bloße Unterstützung von Marketing und Vertrieb hinausgeht. Im Zentrum steht die aktive Gestaltung der Customer Journey, beginnend mit der ersten Akquisition und reichend bis zur Entwicklung loyaler, profitabler Kund\*innen, die als Markenbotschafter\*innen fungieren. Auch wenn Technologie in diesem Prozess eine unterstützende Rolle spielt, ist sie nicht das zentrale Merkmal von CRM. Vielmehr handelt es sich um einen umfassenden Führungsansatz zur gezielten Steuerung von Kundenbeziehungen.<sup>77</sup>

Die vermeintlich gegensätzlichen Perspektiven von technologischem und managementorientiertem Verständnis lassen sich auflösen, wenn CRM anhand seiner drei zentralen Dimensionen strukturiert wird, nämlich strategisches, operatives und analytisches CRM.<sup>78</sup>

---

<sup>75</sup> Vgl. Prior u.a., 2024, S. 3.

<sup>76</sup> Vgl. Peppers/Rogers, 2022, S. 11.

<sup>77</sup> Vgl. Prior u.a., 2024, S. 4f.

<sup>78</sup> Vgl. Prior u.a., 2024, S. 6.

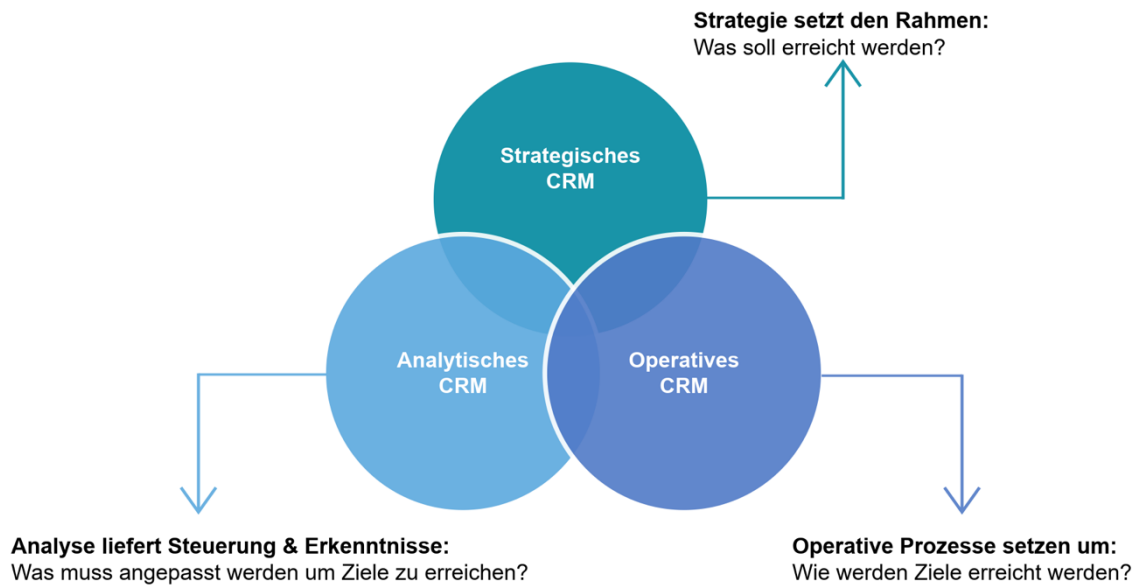


Abbildung 4: Zusammenspiel der drei Dimensionen im CRM. (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Prior u.a., 2024, S. 6ff)

Diese drei Dimensionen stehen nicht für isolierte Funktionsbereiche, sondern greifen prozessorientiert ineinander. Sie strukturieren die vielfältigen Aufgabenbereiche des CRM und zeigen auf, wie strategische Planung, operative Umsetzung und datenbasierte Analyse miteinander verknüpft sind:

- **Strategisches CRM** verfolgt das Ziel, die unternehmerische Ausrichtung konsequent an kundenbezogenen Zielgrößen auszurichten. Es definiert strategische Maßnahmen zur nachhaltigen Steigerung von Kundenbindung, Kundenzufriedenheit sowie des Customer Lifetime Value.
- **Operatives CRM** umfasst alle Prozesse an den Kundenschnittstellen – etwa in Marketing, Vertrieb, Leistungserstellung und Service. Es stellt sicher, dass strategische Vorgaben im Tagesgeschäft tatsächlich umgesetzt werden.
- **Analytisches CRM** ist zuständig für die systematische Erfassung, Aufbereitung und Analyse von Kundendaten. Ziel ist es, durch datenbasiertes Kundenwissen präzisere Entscheidungen und individualisierte Maßnahmen zu ermöglichen.<sup>79</sup>

<sup>79</sup> Vgl. Altenhofen, 2022, S. 33.

Gerade im Automotive-Segment, das durch komplexe Vertriebsprozesse, vielfältige Kundenkontaktpunkte und stark individualisierte Produktangebote geprägt ist, zeigt sich die Relevanz eines eng verzahnten Zusammenspiels strategischer, operativer und analytischer CRM-Elemente. Ergänzend zu dieser funktionalen Gliederung nennen Helmke u.a., (2017) vier übergeordnete Zielrichtungen, die in CRM-Systemen adressiert werden:

1. Die Entwicklung innovativer Leistungsangebote,
2. Prozessoptimierungen im Kundenmanagement,
3. eine verbesserte Kundendatenanalyse sowie
4. die Unterstützung neuer Marketing- und Vertriebsinstrumente.<sup>80</sup>

In dieser integrierten Perspektive steht nicht die Technologie im Vordergrund, sondern die übergreifende Steuerung wertorientierter Kundenbeziehungen über sämtliche Unternehmensbereiche hinweg. CRM dient dabei als zentrales Instrument zur Aggregation, Analyse und Nutzung von Kundeninformationen – mit dem Ziel, datenbasiert fundierte Entscheidungen über Zielgruppen, Wertangebote und Kommunikationskanäle zu treffen.<sup>81</sup> Diese Entscheidungen bilden die Grundlage für koordinierte, konsistente und kanalübergreifende Interaktionen mit Kund\*innen.<sup>82</sup>

CRM wird somit nicht als punktuelle Maßnahme oder reines IT-Instrument verstanden, sondern als kontinuierlicher Lern- und Steuerungsprozess, der tief in die Unternehmensarchitektur eingebettet ist. In dieser Sichtweise bildet CRM die Grundlage einer integrierten Kundenstrategie, in der strategische Zielausrichtung, operative Umsetzung und datengetriebene Entscheidungsfindung eng miteinander verzahnt sind<sup>83</sup>, zum Beispiel bei der Konfiguration von Fahrzeugangeboten, der Kundenansprache im Onlinevertrieb oder im After-Sales-Service.

---

<sup>80</sup> Vgl. Helmke u.a., 2017, S. 10.

<sup>81</sup> Vgl. Helmke u.a., 2017, S. 10.

<sup>82</sup> Vgl. Prior u.a., 2024, S. 4f.

<sup>83</sup> Vgl. Hippner/Wilde, 2006, S. 47.

### 3.1.3.1 Strategisches CRM

Strategisches CRM bildet die Grundlage für eine unternehmensweite, beziehungsorientierte Steuerung sämtlicher kundenbezogener Aktivitäten. Es stellt sicher, dass Kundeninteraktionen nicht zufällig oder reaktiv verlaufen, sondern systematisch geplant, gesteuert und im Einklang mit langfristigen Unternehmenszielen umgesetzt werden. Dabei fungiert das strategische CRM als verbindendes Element zwischen der Analysephase und der operativen Umsetzung im Rahmen des Relationship Marketing.<sup>84</sup>

Anstatt einzelne Maßnahmen zu definieren, konzentriert sich das strategische CRM auf die Festlegung übergeordneter Stoßrichtungen, die das Kundenbeziehungsmanagement nachhaltig prägen.<sup>85</sup> Strategisches CRM wird auf höchster Führungsebene als umfassender Steuerungsansatz verstanden, um profitable Kundenbeziehungen gezielt aufzubauen und langfristig zu sichern.<sup>86</sup> Gerade im Automotive-Segment mit seinen langen Kaufzyklen, komplexen Entscheidungsprozessen und hohen Erwartungen an Markenbindung gewinnt diese Ausrichtung an Relevanz.<sup>87</sup>

Ziel ist es, die Wettbewerbsfähigkeit zu steigern, indem Kund\*innen nicht nur effizient akquiriert, sondern gezielt entwickelt, gehalten und in ihrem Wert für das Unternehmen maximiert werden.<sup>88</sup> Diese kundenwertorientierte Perspektive strebt danach, strategisch bedeutsame Kund\*innen zu identifizieren, individuelle Wertangebote zu gestalten und profitable Beziehungen durch systematisch abgestimmte Interaktionen aufzubauen.<sup>89</sup>

Ein strategisches CRM verfolgt dabei zentrale Grundprinzipien:

- **CRM Vision:** Ein klares Verständnis darüber, welche übergeordneten Ziele mit CRM verfolgt werden sollen, insbesondere die Maximierung des Customer Lifetime Value.<sup>90</sup>

---

<sup>84</sup> Vgl. Bruhn, 2022b, S. 141.

<sup>85</sup> Vgl. Bruhn, 2022b, S. 141.

<sup>86</sup> Vgl. Kumar/Reinartz, 2018, S. 35.

<sup>87</sup> Vgl. Holland/Koch, 2014, S. 461

<sup>88</sup> Vgl. Prior u.a., 2024, S. 6 und vgl. Kumar/Reinartz, 2018, S. 35.

<sup>89</sup> Vgl. Kumar/Reinartz, 2018, S. 35.

<sup>90</sup> Vgl. Kumar/Reinartz, 2018, S. 36.

- **Kundenorientierte Unternehmenskultur:** Die Etablierung einer durchgängigen Kundenorientierung in sämtlichen Bereichen und auf allen Ebenen des Unternehmens.<sup>91</sup>
- **Integration organisatorischer Prozesse:** Die funktionsübergreifende Abstimmung von Geschäftsprozessen, um nahtlose, wertschöpfende Kundeninteraktionen zu ermöglichen.<sup>92</sup>
- **Daten- und Technologiebasis:** Die Nutzung technischer Systeme zur systematischen Erfassung, Analyse und Verwertung von Kundendaten als Grundlage für fundierte Managemententscheidungen.<sup>93</sup>
- **Wertversprechen:** Die Entwicklung und Kommunikation differenzierter Wertangebote, die über das Produkt hinausgehen und individuell auf die Bedürfnisse der Kund\*innen abgestimmt sind.<sup>94</sup>
- **Stakeholder-Management:** Die Einbindung relevanter Akteur\*innen wie Mitarbeitende, Partner\*innen oder Investori\*innen in die kundenorientierte Ausrichtung.<sup>95</sup>

Die strategische Bedeutung des CRM zeigt sich auch in seiner Rolle als Beziehungsorientierung, die sich auf Vertrauen, Empathie, Bindung und Reziprozität stützt, wie bei Sin u. a. (2005) beschrieben. Eine solche Ausrichtung stellt nicht nur einen Differenzierungsfaktor am Markt dar, sondern korreliert nachweislich positiv mit der organisatorischen Leistungsfähigkeit.<sup>96</sup> Diese Werte gelten im Automotive-Bereich als zentrale Erfolgsfaktoren, etwa im After-Sales-Management oder bei langfristigen Leasingbeziehungen.<sup>97</sup>

Schließlich ist die Entwicklung und Umsetzung strategischer CRM-Maßnahmen kein rein technischer Vorgang, sondern ein kreativer und reflexiver Prozess. Dieser

---

<sup>91</sup> Vgl. Midderhoff, 2017, S. 252.

<sup>92</sup> Vgl. Kumar/Reinartz, 2018, S. 386.

<sup>93</sup> Vgl. Kumar/Reinartz, 2018, S. 39.

<sup>94</sup> Vgl. Kumar/Reinartz, 2018, S. 44.

<sup>95</sup> Vgl. Kumar/Reinartz, 2018, S. 44.

<sup>96</sup> Vgl. Sin u.a., 2005, S. 186f.

<sup>97</sup> Vgl. Kunold, 2017, S. 653ff.

umfasst sowohl die Planung eines konsistenten, markt- und kundenorientierten Verhaltensplans als auch die flexible Adaption an veränderte Rahmenbedingungen durch Instrumente wie die SWOT-, Lebenszyklus- oder Portfolioanalyse.<sup>98</sup>

Ergänzend zur wertorientierten Ausrichtung des CRM erfährt auch die klassische Marketinglogik eine strategische Erweiterung im Sinne des Customer Relationship Managements. Die traditionelle Strukturierung der Marketinginstrumente entlang der vier Ps, Product, Price, Place und Promotion, ist zwar in der Unternehmenspraxis weit verbreitet, greift im beziehungsorientierten Marketing jedoch zu kurz. Wie Bruhn (2022) betont, ist eine differenzierte Kundenansprache in verschiedenen Phasen der Kundenbeziehung erforderlich, die nicht nur die Produktlogik in den Mittelpunkt stellt, sondern das Marketing entlang des Kundenbeziehungszyklus ausrichtet. Dies erfordert eine zusätzliche Dimension, Personal, sowie eine Integration über funktionale Abteilungen hinaus. Strategisches CRM adressiert diese Herausforderung, indem es eine organisationsweite, phasenübergreifende Kundensteuerung implementiert.<sup>99</sup>

Strategisches CRM zielt also darauf ab, eine unternehmensweite Kundenorientierung zu verankern, strategisch wertvolle Kundensegmente zu identifizieren, profitabel zu entwickeln und langfristig an das Unternehmen zu binden, mit dem Ziel, einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil zu schaffen.<sup>100</sup>

### **3.1.3.2 Operatives CRM**

Das operative CRM ist für die Umsetzung der CRM-Strategie durch konkrete Maßnahmen an den Kundenschnittstellen verantwortlich. Es umfasst alle Aktivitäten, die im direkten Kundenkontakt erfolgen, insbesondere in Marketing, Vertrieb, Service und der Leistungserstellung. Ziel ist es, durch standardisierte und automatisierte Prozesse die Effizienz und Effektivität der kundenbezogenen Abläufe zu steigern.<sup>101</sup>

---

<sup>98</sup> Vgl. Bruhn, 2022a, S. 39.

<sup>99</sup> Vgl. Bruhn, 2022b, S. 190.

<sup>100</sup> Vgl. Kumar/Reinartz, 2018, S. 5.

<sup>101</sup> Vgl. Homburg/Bruhn, 2017, S. 20f, vgl. Altenhofen, 2022, S. 91 und vgl. Prior u.a., 2024, S. 183.

Im Mittelpunkt stehen Kommunikationsmaßnahmen sowie die Gestaltung der Customer Journey. Dazu zählen die Auswahl geeigneter Absatzkanäle und Touchpoints, wobei sich durch die Digitalisierung deutliche Verschiebungen hin zu Online-Kanälen und dialogorientierten Medien ergeben haben. Diese ermöglichen individualisierte, automatisierte Kundenansprache etwa auf Basis von Triggern wie Lebensereignissen oder Vertragsabläufen. Im Automotive-Segment betrifft dies etwa Service-Reminder, Leasing-Enddaten oder Konfigurationsabfragen. Dabei wird es zunehmend entscheidend, das sogenannte „Window of Opportunity“, also den richtigen Zeitpunkt für ein Angebot, zu identifizieren und zu nutzen, da sich Entscheidungszeiträume deutlich verkürzt haben<sup>102</sup>, etwa bei digitalen Fahrzeugkonfiguratoren oder kurzfristigen Probefahrtanfragen.

Die operative Umsetzung erfolgt typischerweise durch Prozessautomatisierung in den Bereichen Marketing, Vertrieb und Service:

- **Marketing Automation** konzentriert sich auf Leadgenerierung und Kampagnenmanagement, vor allem über digitale Direktkanäle. Eine Herausforderung besteht dabei in der Datenverfügbarkeit, insbesondere in der Zusammenführung vollständiger Kundenhistorien.<sup>103</sup>
- **Sales Automation** unterstützt durch sogenannte Computer Aided Selling (CAS)-Systeme die Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle von Vertriebsprozessen. Diese Systeme begleiten den gesamten Vertriebsprozess, von der Zielplanung über Produktkonfiguration bis hin zur Nachbearbeitung von Kundenkontakten. Sie werden häufig mobil eingesetzt und mit Frontoffice-Systemen verbunden.<sup>104</sup>
- **Service Automation** ermöglicht unter anderem den Zugriff auf Kundenprofile (360°-Sicht), das Management von Kundenanfragen, Beschwerdemanagement sowie die Integration von Feedback- und Ticketsystemen. Spezielle Funktionen wie die Computer Telephony Integration (CTI) in Callcentern erhöhen zusätzlich die Serviceeffizienz.<sup>105</sup> In der Automobilbranche betrifft

---

<sup>102</sup> Vgl. Huldi u.a., 2020, S. 284ff.

<sup>103</sup> Vgl. Altenhofen, 2022, S. 188.

<sup>104</sup> Vgl. Helmke u.a., 2017, S. 101 und vgl. Prior u.a., 2024, S. 23.

<sup>105</sup> Vgl. Altenhofen, 2022, S. 202.

dies z. B. die Koordination von Werkstattterminen, Mobilitätsservices oder Rückrufaktionen.

Ein zentraler Erfolgsfaktor ist die nahtlose Verzahnung der Prozesse entlang der Kundenbeziehung, vom Interessent\*innen-Management über Kundenbindung bis hin zum Rückgewinnungsmanagement. Nur wenn diese Prozesse eng miteinander verknüpft sind, entsteht ein konsistentes Kundenerlebnis.<sup>106</sup>

Darüber hinaus ist eine geeignete IT-Infrastruktur notwendig, um relevante Informationen in Echtzeit bereitzustellen und eine fundierte Kundenansprache an sämtlichen Touchpoints zu ermöglichen. Dabei sollten CRM-Systeme möglichst auch mit anderen Systemen, wie etwa ERP-Lösungen, um beispielsweise auf Wirtschaftlichkeitsdaten oder Fahrzeuglebenszyklen zugreifen zu können.<sup>107</sup>

Schließlich wirkt sich die Einführung operativer CRM-Systeme häufig auf Aufbau- und Ablauforganisationen aus. Um CRM wirksam zu implementieren, müssen Unternehmensprozesse und -strukturen entsprechend angepasst werden, etwa durch klare Verantwortlichkeiten, einfache Bedienbarkeit für Mitarbeitende im Vertrieb und definierte Regeln zur Datenpflege.<sup>108</sup>

### **3.1.3.3 Analytisches CRM**

Analytisches CRM umfasst alle Maßnahmen zur Sammlung, Aufbereitung und Auswertung kundenbezogener Daten, mit dem Ziel, strategisch nutzbares Wissen über Kund\*innen zu generieren und daraus konkrete Maßnahmen abzuleiten.<sup>109</sup> Durch diese systematische Analyse entsteht ein tiefgehendes Verständnis über die Struktur, das Verhalten und die Bedürfnisse von Kund\*innen, das wiederum zur Optimierung von Kundenbeziehungen, zur Erhöhung des CLV sowie zur Steigerung des Unternehmenserfolgs beitragen kann.<sup>110</sup>

---

<sup>106</sup> Vgl. Altenhofen, 2022, S. 92.

<sup>107</sup> Vgl. Midderhoff, 2017, S. 267 und vgl. Prior u.a., 2024, S. 310.

<sup>108</sup> Vgl. Midderhoff, 2017, S. 273 und vgl. Altenhofen, 2022, S. 133.

<sup>109</sup> Vgl. Prior u.a., 2024, S. 6.

<sup>110</sup> Vgl. Kumar/Reinartz, 2018, S. 46 und vgl. Hippner/Wilde, 2017, S. 143.

Zentrale Elemente des analytischen CRM sind:

- **Datengrundlage:** Für eine wirksame Analyse werden strukturierte und unstrukturierte Daten aus verschiedenen Quellen genutzt. Interne Datenquellen umfassen beispielsweise Verkaufs- oder Servicedaten, während externe Quellen Informationen von Drittanbietern oder Partnerunternehmen beinhalten.<sup>111</sup> Zusätzlich kommen vermehrt unstrukturierte Daten wie E-Mails, Chatverläufe oder Sensordaten zum Einsatz.<sup>112</sup> Gerade im Automotive-Sektor entstehen dadurch neue datenbasierte Potenziale, beispielsweise durch Connected-Car-Technologien, digitale Fahrzeugakten oder Werkstattdaten – , um Kundenverhalten zu analysieren und personalisierte Services zu entwickeln.<sup>113</sup>
- **Kundendatenhaltung:** Die gesammelten Daten werden in einem Customer Data Warehouse zusammengeführt. Dieses fungiert als zentrales Wissensarchiv und ermöglicht eine einheitliche, vollständige und aktuelle Sicht auf den Kunden für alle Touchpoints im Unternehmen. Ziel ist es, über alle Abteilungen hinweg relevante Kundendaten zur Verfügung zu stellen.<sup>114</sup>
- **Analyseverfahren:** Zur Auswertung der Daten kommen vielfältige Tools und Methoden zum Einsatz. Dazu zählen etwa OLAP-Verfahren zur multidimensionalen Datenanalyse<sup>115</sup>, Data-Mining-Techniken wie Clustering oder Klassifikation<sup>116</sup>, statistische Verfahren<sup>117</sup> sowie zunehmend auch KI-gestützte Systeme wie Machine Learning<sup>118</sup>.
- **Insights & Entscheidungsunterstützung:** Die aus der Analyse gewonnenen Erkenntnisse werden über Reports, Dashboards oder automatisierte Alerts an die relevanten Funktionsbereiche kommuniziert, etwa Vertrieb, Marketing oder Kundenservice. Ziel ist es, faktenbasierte Entscheidungen zu ermöglichen und die Kundeninteraktionen datenbasiert zu steuern.<sup>119</sup>

---

<sup>111</sup> Vgl. Prior u.a., 2024, S. 13.

<sup>112</sup> Vgl. Altenhofen, 2022, S. 183.

<sup>113</sup> Vgl. Altenhofen, 2022, S. 68.

<sup>114</sup> Vgl. Hippner/Wilde, 2017, S. 144.

<sup>115</sup> Vgl. Altenhofen, 2022, S. 144.

<sup>116</sup> Vgl. Prior u.a., 2024, S. 240.

<sup>117</sup> Vgl. Kumar/Reinartz, 2018, S. 74.

<sup>118</sup> Vgl. Prior u.a., 2024, S. 262.

<sup>119</sup> Vgl. Prior u.a., 2024, S. 234.

Analytisches CRM unterstützt sowohl strategische als auch operative Entscheidungsprozesse. Auf strategischer Ebene hilft es bei der Definition profitabler Kundensegmente, der Identifikation von Schwachstellen entlang der Customer Journey oder der kontinuierlichen Verfeinerung der CRM-Strategie.<sup>120</sup> Operativ liefert es beispielsweise Hinweise darauf, wann und über welche Kanäle ein\*e Kund\*in angesprochen werden sollte oder welche Verkaufsgebiete optimiert werden müssen.<sup>121</sup>

Ein weiterer wichtiger Anwendungsbereich ist das Marketing. Hier ermöglicht analytisches CRM die gezielte Segmentierung, die Optimierung von Kampagnen sowie effektive Maßnahmen zur Kundengewinnung, -bindung und -reaktivierung.<sup>122</sup> Auch im Vertrieb und Service dient es als Entscheidungsgrundlage, etwa zur Priorisierung bestimmter Kundengruppen oder zur Risikoanalyse.<sup>123</sup>

Analytisches CRM bildet außerdem die Basis für Automatisierung und Personalisierung entlang der gesamten Customer Journey. Die gewonnenen Erkenntnisse ermöglichen eine passgenaue Anpassung von Inhalten, Kanälen und Zeitpunkten.<sup>124</sup> Durch diesen datengetriebenen Lernprozess, auch „Closed Loop Architecture“ genannt, entwickelt sich CRM zu einem kontinuierlich lernenden System, das Rückmeldungen systematisch verarbeitet und daraus Verbesserungen ableitet.<sup>125</sup> Trotz seiner zentralen Bedeutung wird analytisches CRM in der Praxis häufig noch unzureichend unterstützt. Oft fehlen integrierte Systeme oder es mangelt an analytischer Expertise, weshalb Unternehmen auf externe OLAP- oder Data-Mining-Tools zurückgreifen müssen. Der Trend geht jedoch klar in Richtung zunehmender Integration analytischer Funktionen in moderne CRM-Systeme, nicht zuletzt aufgrund des hohen ungenutzten Potenzials in diesem Bereich und wachsendem Wettbewerbsdruck.<sup>126</sup>

---

<sup>120</sup> Vgl. Altenhofen, 2022, S. 66 und vgl. Kumar/Reinartz, 2018, S. 51.

<sup>121</sup> Vgl. Prior u.a., 2024, S. 234.

<sup>122</sup> Vgl. Helmke u.a., 2017, S. 12 und vgl. Altenhofen, 2022, S. 34.

<sup>123</sup> Vgl. Prior u.a., 2024, S. 13 und vgl. Altenhofen, 2022, S. 34.

<sup>124</sup> Vgl. Altenhofen, 2022, S. 34.

<sup>125</sup> Vgl. Hippner/Wilde, 2017, S. 144.

<sup>126</sup> Vgl. Hippner/Wilde, 2017, S. 156.

Insgesamt zeigt sich, dass analytisches CRM einen entscheidenden Beitrag zur kundenzentrierten Ausrichtung eines Unternehmens leistet. Es schafft die Grundlage für fundierte Entscheidungen, verbessert die individuelle Kundenansprache und unterstützt die Entwicklung langfristig profitabler Kundenbeziehungen, im Sinne einer datenbasierten, lernenden Organisation.<sup>127</sup>

### **3.1.4 CRM im digitalen Zeitalter**

Auf dem Weg vom traditionellen Verständnis des Kundenmanagements hin zu einem Digitalen Customer Relationship Management (dCRM) eröffnen sich zahlreiche technologische und strategische Entwicklungen, die die Gestaltung von Kundenbeziehungen grundlegend verändern.<sup>128</sup> Die digitale Transformation des CRM ist nicht allein eine Frage technischer Infrastruktur, sondern umfasst grundlegende strategische, organisatorische und prozessuale Veränderungen, mit dem Ziel, Kundeninteraktionen konsistent, datenbasiert und personalisiert über alle Kanäle hinweg zu gestalten.<sup>129</sup>

Ein zentrales Charakteristikum digitaler CRM-Systeme ist ihre Fähigkeit, Informationen aus unterschiedlichen Quellen zu aggregieren und dynamisch zu verarbeiten. Besonders seit Beginn der 2020er-Jahre hat der technologische Fortschritt dazu geführt, dass Unternehmen große Mengen an Kundeninformationen systematisch für Marketingzwecke nutzen können.<sup>130</sup> Neben internen Datenbeständen gewinnen externe Quellen wie Social Media, Transaktionsverläufe oder das Suchverhalten im Internet stark an Bedeutung. Digitale Vorreiter wie Amazon, Google oder Meta greifen auf diese Daten zurück, um auf Grundlage automatisierter Prozesse und Algorithmen individuelle Kund\*innen in Echtzeit mit relevanten Angeboten zu adressieren.<sup>131</sup>

---

<sup>127</sup> Vgl. Helm/Günter, 2006, S. 13 und vgl. Meyer u.a., 2006, S. 67.

<sup>128</sup> Vgl. Stadelmann u.a., 2020b, S. 29.

<sup>129</sup> Vgl. Stadelmann u.a., 2020b, S. 29.

<sup>130</sup> Vgl. Bruhn, 2022b, S. 2ff.

<sup>131</sup> Vgl. Bruhn, 2022b, S. 6ff.

Die Personalisierung dieser Ansprache setzt jedoch fundiertes Kundenwissen voraus. Informationen allein sind nicht hinreichend, erst durch deren Umwandlung in strukturiertes Wissen entstehen belastbare Entscheidungsgrundlagen für CRM-Maßnahmen. Unternehmen, die in der Lage sind, Customer Knowledge aufzubauen und zu nutzen, können auf Marktveränderungen schneller reagieren und bedarfsorientierte Angebote entwickeln.<sup>132</sup> In technologischer Hinsicht ist hierfür eine zentrale Datenhaltung erforderlich, etwa über ein CRM-System mit integrierter Kundendatenbank, das eine 360°-Sicht auf den Kunden ermöglicht.<sup>133</sup>

Digitale CRM-Systeme zeichnen sich dabei durch eine hohe Lernfähigkeit aus. Mittels Analysemethoden wie OLAP, Predictive Analytics oder Data Mining lassen sich vergangene Interaktionen auswerten, um zukünftige Kundenbedürfnisse zu prognostizieren und daraus Handlungsoptionen abzuleiten.<sup>134</sup> Ergänzend kommen KI-basierte Verfahren zum Einsatz, die Muster erkennen, Vorhersagen generieren und Prozesse wie z. B. Produktempfehlungen oder Next-Best-Action-Szenarien automatisiert anstoßen.<sup>135</sup> Im Automotive-Kontext können dadurch z. B. Wartungstermine vorab empfohlen, Vertragsverlängerungen rechtzeitig angestoßen oder passende Fahrzeugangebote gezielt ausgespielt werden.

Der Einsatz von Recommender-Systemen spielt eine zentrale Rolle in modernen CRM-Strategien. Sie ermöglichen es, auf Basis historischer und aktueller Kundendaten personalisierte Produktvorschläge in Echtzeit bereitzustellen und damit die Conversion-Raten signifikant zu steigern.<sup>136</sup>

Auf dieser Basis entstehen hochgradig automatisierte, sogenannte Zero-Touch-Prozesse, bei denen Kundenreaktionen Auslöser für personalisierte Kommunikation oder Serviceangebote sind. Beispiele dafür sind die automatische Versendung von

---

<sup>132</sup> Vgl. Mithas u.a., 2005, S. 202.

<sup>133</sup> Vgl. Altenhofen, 2022, S. 5.

<sup>134</sup> Vgl. Hippner/Wilde, 2017, S. 144.

<sup>135</sup> Vgl. Stadelmann u.a., 2020b, S. 48.

<sup>136</sup> Vgl. Bregulla, 2020, S. 119.

Erinnerungen, adaptive Chatbot-Kommunikation oder individualisierte Produktempfehlungen.<sup>137</sup> Diese Automatisierung steigert die Effizienz und verbessert die Kundenzufriedenheit, da Inhalte und Zeitpunkte präzise auf individuelle Bedarfe abgestimmt werden.<sup>138</sup>

Im Rahmen der Customer Journey gewinnen digitale Touchpoints und Omnichannel-Strukturen zunehmend an Bedeutung, auf welche innerhalb von Kapitel 3.3 genauer eingegangen wird. Kund\*innen bewegen sich frei zwischen Kanälen und erwarten konsistente Informationen und Services unabhängig vom gewählten Medium. Während im Multi-Channel-Ansatz verschiedene Absatzkanäle zwar parallel bedient, jedoch nicht zwingend miteinander verknüpft werden<sup>139</sup>, geht der Omnichannel-Ansatz einen entscheidenden Schritt weiter: Er strebt eine vollständige Integration aller digitalen und physischen Kontaktkanäle an.<sup>140</sup> Diese nahtlose Verzahnung ermöglicht eine konsistente Nutzererfahrung entlang der gesamten Customer Journey und bildet ein zentrales Ziel moderner CRM-Strategien.<sup>141</sup> Ein leistungsfähiges CRM-System muss daher alle Interaktionen zentral erfassen und orchestrieren, um kanalübergreifend einheitliche Erlebnisse zu schaffen.<sup>142</sup>

Digitale Touchpoints wie Apps, Social Media, E-Mail, Messenger oder Webportale stellen dabei nicht nur Kommunikationskanäle dar, sondern auch wertvolle Datenquellen für die Analyse des Kundenverhaltens. Die Touchpoint Typen werden in Kapitel 3.2.2 behandelt. Die Integration dieser Touchpoints in das CRM-System ermöglicht es, sämtliche Kontaktpunkte zu dokumentieren, systematisch auszuwerten und daraus personalisierte Aktionen abzuleiten.<sup>143</sup> Damit wird nicht nur die Kundenansprache verbessert, sondern auch die Identifikation von Optimierungspotenzialen innerhalb der Journey erleichtert.

---

<sup>137</sup> Vgl. Hannich/Hüttermann, 2020, S. 227 und vgl. Altenhofen, 2022, S. 187.

<sup>138</sup> Vgl. Haller/Wissing, 2022, S. 410.

<sup>139</sup> Vgl. Bruhn, 2022a, S. 258.

<sup>140</sup> Vgl. Haderlein, 2013, S. 19.

<sup>141</sup> Vgl. Vogler/Frech, 2020, S. 151f.

<sup>142</sup> Vgl. Stadelmann/Neureiter, 2020a, S. 13 und vgl. Westermann/Zimmermann, 2018, S. 57.

<sup>143</sup> Vgl. Stadelmann u.a., 2020b, S. 36.

Durch die Zusammenführung von CRM-Daten, Loyalty-Programmen und Mobile Payment-Lösungen ist eine 360°-Sicht auf Kund\*innen nicht nur technisch realisiert, sondern kann auch operationalisiert werden, insbesondere durch die Nutzung von Customer Data Platforms (CDPs).<sup>144</sup>

Um diese Anforderungen technisch abzubilden, braucht es skalierbare, modulare IT-Architekturen. Moderne CRM-Lösungen sind cloudbasiert und über standardisierte Schnittstellen (APIs) mit anderen Systemen – etwa ERP, Marketing Automation oder eCommerce – verknüpft.<sup>145</sup> Ergänzend kommen CDPs (Customer Data Platforms) und DMPs (Data Management Platforms) zum Einsatz, die Kundendaten aus verschiedenen Quellen zentral bündeln und für Segmentierung, Targeting oder Personalisierung zugänglich machen.<sup>146</sup>

Nicht zuletzt stellt die digitale Verarbeitung von personenbezogenen Daten besondere Anforderungen an Ethik und Recht. Datenschutzkonforme Gestaltung, transparente Prozesse und aktives Consent Management sind zentrale Bausteine für eine nachhaltige CRM-Strategie. Sie bilden nicht nur eine gesetzliche Grundlage (z. B. DSGVO), sondern wirken sich auch maßgeblich auf das Vertrauen der Kund\*innen aus.<sup>147</sup>

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass das digitale Zeitalter das CRM fundamental verändert. Durch die systematische Nutzung von Kundendaten, die kanalübergreifende Vernetzung von Touchpoints sowie die Automatisierung von Marketing-, Vertriebs- und Serviceprozessen ergeben sich umfassende Effizienz- und Differenzierungspotenziale.<sup>148</sup> Erfolgreiches dCRM bedeutet, Kund\*innen automati-

---

<sup>144</sup> Vgl. Bregulla, 2020, S. 118.

<sup>145</sup> Vgl. Helmke u.a., 2017, S. 7 und vgl. Birker, 2017, S. 115.

<sup>146</sup> Vgl. Altenhofen, 2022, S. 187.

<sup>147</sup> Vgl. Altenhofen, 2022, S. 5.

<sup>148</sup> Vgl. Altenhofen, 2022, S. 187, vgl. Haller/Wissing, 2022, S. 410 und vgl. Stadelmann u.a., 2020b, S. 29.

siert, kontextbezogen und datengestützt zur richtigen Zeit über den passenden Kanal mit relevantem Inhalt zu erreichen.<sup>149</sup> Unternehmen, die dieses Potenzial strategisch ausschöpfen, können sich im Wettbewerb über herausragende Kundenerlebnisse differenzieren und gleichzeitig ihre Effizienz steigern.<sup>150</sup>

### **3.1.5 Zwischenfazit**

Die theoretischen Grundlagen des CRM zeigen, dass sich Customer Relationship Management von einem funktionsbezogenen IT-System zu einem strategisch verankerten, unternehmensweiten Managementansatz entwickelt hat. Ziel ist es, sämtliche kundenbezogene Aktivitäten entlang der Customer Journey datenbasiert, integriert und kundenorientiert zu gestalten.<sup>151</sup> Dabei greift CRM auf die Grundlagen des Beziehungsmarketings zurück, geht jedoch über diese hinaus, indem es technologiegestützte Prozesse in Marketing, Vertrieb und Service adressiert.<sup>152</sup>

Die drei Dimensionen des CRM, strategisch, operativ und analytisch, bilden ein verzahntes Fundament: Während das strategische CRM die langfristige Zielorientierung hinsichtlich Kundenwert und -bindung vorgibt, operationalisiert das operative CRM diese Vorgaben in konkrete Maßnahmen. Das analytische CRM wiederum liefert durch systematische Auswertung interner und externer Kundendaten die notwendige Entscheidungsgrundlage für beide Bereiche.<sup>153</sup>

Mit dem digitalen Wandel erfährt das CRM eine tiefgreifende Transformation. Wie in Abschnitt 3.1.4 ausgeführt, führen technologische Entwicklungen zu neuen Möglichkeiten der Datenintegration, Prozessautomatisierung und Personalisierung. Dabei kommt digitalen CRM-Systemen die Rolle eines zentralen Enablers zu, sie ermöglichen es, kanalübergreifende Kundenerlebnisse zu schaffen, Echtzeitkommunikation zu realisieren und gleichzeitig Effizienzpotenziale in den internen Abläufen zu heben.<sup>154</sup>

---

<sup>149</sup> Vgl. Stadelmann u.a., 2020b, S. 29.

<sup>150</sup> Vgl. Altenhofen, 2022, S. 187 und vgl. Haller/Wissing, 2022, S. 410.

<sup>151</sup> Vgl. Kumar/Reinartz, 2018, S. 4.

<sup>152</sup> Vgl. Bruhn, 2022b, S. 2.

<sup>153</sup> Vgl. Helmke u.a., 2017, S. 19.

<sup>154</sup> Vgl. Stadelmann u.a., 2020b, S. 29 und vgl. Altenhofen, 2022, S. 187.

Moderne CRM-Architekturen zielen nicht nur auf die Sammlung von Kundendaten ab, sondern müssen aktiv operationalisiert werden, etwa durch personalisierte Loyalty-Angebote oder dynamische Produktempfehlungen entlang der Customer Journey.<sup>155</sup>

Das digitale CRM steht somit im Zentrum eines modernen, kundenzentrierten Unternehmensverständnisses. Es verknüpft strategische Zielsetzungen mit datenbasierten Entscheidungen und technologisch gestützten Prozessen.<sup>156</sup>

Das Ergebnis sind nahtlose Kundenerlebnisse, die sich durch hohe Relevanz, Konsistenz und individuelle Passgenauigkeit auszeichnen und damit zu einem entscheidenden Differenzierungsfaktor im Wettbewerb werden.<sup>157</sup>

## **3.2 Digitale Touchpoints im CRM**

Digitale Touchpoints sind zentrale Schnittstellen zwischen Unternehmen und Kund\*innen und spielen eine entscheidende Rolle in der Umsetzung moderner CRM-Strategien.<sup>158</sup> Die zunehmende Digitalisierung hat nicht nur die Anzahl, sondern auch die Vielfalt dieser Kontaktpunkte erheblich erweitert.<sup>159</sup> Um ihre Funktion im Customer Relationship Management nachvollziehbar zu machen, werden zunächst begriffliche Grundlagen geklärt und verschiedene Typen digitaler Touchpoints systematisch eingeordnet.

### **3.2.1 Definition (Customer) Touchpoints**

Customer Touchpoints bezeichnen Berührungspunkte zwischen Unternehmen und Kund\*innen, an denen Interaktionen wie Ansprache, Informationsaustausch, Vertrieb oder Service erfolgen. Sie dienen der aktiven Gestaltung von Kundenerlebnissen und stellen zentrale Schnittstellen in der Kundenbeziehung dar. Begriffe wie

---

<sup>155</sup> Vgl. Bregulla, 2020, S. 118.

<sup>156</sup> Vgl. Westermann/Zimmermann, 2018, S. 91.

<sup>157</sup> Vgl. Bregulla, 2020, S. 119.

<sup>158</sup> Vgl. Sverdel/Terstiege, 2022, S. 291.

<sup>159</sup> Vgl. Schipper, 2014, S. 564.

„Touchpoints“, „Customer Contact Points“ oder „Moments of Truth“ werden in diesem Zusammenhang häufig synonym verwendet.<sup>160</sup>

Im Rahmen des CRM kommen Touchpoints eine erweiterte Funktion zu: Sie dienen nicht nur als operative Kontaktstellen, sondern stellen zugleich essenzielle Ausgangspunkte für die systematische Erfassung und Analyse kundenbezogener Daten dar. Auf Basis dieser Informationen können personalisierte Kommunikationsmaßnahmen entwickelt werden, die spezifisch auf Bedürfnisse und Verhalten der Kund\*innen zugeschnitten sind.<sup>161</sup>

Eine erweiterte Perspektive liefern Spengler und Oehl (2018), die Touchpoints als potenzielle Interaktionsmomente nicht nur mit Kund\*innen, sondern auch mit Interessent\*innen oder weiteren Stakeholdern verstehen. Diese können sowohl physisch als auch digital ausgestaltet sein und umfassen Orte, Personen, Produkte oder marketingbezogene Maßnahmen, über die eine Marke mit ihrer Zielgruppe in Verbindung tritt.<sup>162</sup>

Aus Unternehmenssicht ist dabei besonders relevant, dass diese Kontaktpunkte nicht ausschließlich gesteuert werden können. Während einige bewusst geplant und kontrolliert sind, etwa im Rahmen klassischer Kommunikationsmaßnahmen, entstehen andere spontan oder durch externe Einflussfaktoren, wie beispielsweise Kundenbewertungen oder Beiträge in sozialen Netzwerken. Entsprechend können Touchpoints sowohl positive als auch negative Effekte auf das Markenbild und die Wahrnehmung des Unternehmens haben.<sup>163</sup>

Im Zuge der Digitalisierung hat sich das Spektrum der Touchpoints erheblich erweitert, wodurch Unternehmen zunehmend gefordert sind, eine Vielzahl unterschiedlicher Berührungspunkte entlang der Customer Journey koordiniert und konsistent zu gestalten. Touchpoint Management wird damit zu einer Schlüsselaufgabe des

---

<sup>160</sup> Vgl. Steinmann, 2011, S. 9f.

<sup>161</sup> Vgl. Meffert u.a., 2012, S. 344

<sup>162</sup> Vgl. Spengler/Oehl, 2019, S. 173.

<sup>163</sup> Vgl. Esch/Kochann, 2019, S. 124f.

CRM, um entlang der gesamten Customer Journey konsistente und bedürfnisorientierte Erlebnisse zu gestalten.<sup>164</sup>

### 3.2.2 Touchpoint-Typen

Touchpoints können aus Sicht des Unternehmens nach verschiedenen Kriterien kategorisiert werden. Eine grundlegende Kategorisierung unterscheidet zwischen *owned*, *paid* und *earned* Touchpoints.<sup>165</sup> Owned Touchpoints umfassen jene Kontaktpunkte, die vollständig unter der Kontrolle des Unternehmens stehen, etwa die eigene Website, E-Mail-Marketing oder Unternehmensfilialen. Sie bilden einen integralen Bestandteil des klassischen Marketing-Mix.<sup>166</sup> Demgegenüber stehen paid Touchpoints, also bezahlte Kommunikations- und Vertriebskanäle wie TV-Spots, Printanzeigen oder Außenwerbung. Auch Partnerschaften im Rahmen von Multi-Channel-Systemen zählen dazu, wenn das Unternehmen für deren Nutzung zahlt und Inhalte selbst gestaltet.<sup>167</sup> Earned Touchpoints entstehen hingegen außerhalb der direkten Kontrolle des Unternehmens, sie werden durch Dritte erzeugt, etwa durch Empfehlungen, Nutzerbewertungen oder Social-Media-Kommentare. Sie gelten als besonders glaubwürdig, da sie auf freiwilliger Basis erfolgen und authentisch wahrgenommen werden.<sup>168</sup>

Bregulla (2020) hebt hervor, dass die Vielzahl an Kontaktpunkten insbesondere durch die Digitalisierung stark angewachsen ist. Kund\*innen können heute nahezu beliebig zwischen Online- und Offline-Touchpoints wechseln, was Unternehmen zwingt, alle Interaktionen entlang der Customer Journey in ein übergreifendes Touchpoint-Management einzubetten.<sup>169</sup> In Erweiterung dieser Dreiteilung schlägt Schüller (2016) weitere Kategorien vor: Managed Touchpoints bezeichnen vom Unternehmen betriebene Kontaktpunkte auf fremden Plattformen, etwa Messeauftritte, mobile Apps oder Corporate-Social-Media-Accounts. Shared Touchpoints werden von Kund\*innen selbst angestoßen, indem sie Inhalte aktiv teilen, kommentieren

---

<sup>164</sup> Vgl. Bregulla, 2020, S. 108.

<sup>165</sup> Vgl. Spengler/Oehl, 2019, S. 173.

<sup>166</sup> Vgl. Swoboda u.a., 2019, S. 519.

<sup>167</sup> Vgl. Swoboda u.a., 2019, S. 519.

<sup>168</sup> Vgl. Esch/Kochann, 2019, S. 129.

<sup>169</sup> Vgl. Bregulla, 2020, S. 108.

oder verbreiten, beispielsweise durch Video-Posts, Produkttests oder Erfahrungsberichte in Fachforen.<sup>170</sup>

D Im Zuge der digitalen Transformation hat sich die klassische Struktur von Touchpoints deutlich erweitert, sodass heute zusätzlich zahlreiche digitale Kontaktpunkte berücksichtigt werden müssen. In diesem Zusammenhang wird zwischen direkten und indirekten Touchpoints differenziert. Direkte Kontaktpunkte beinhalten einen unmittelbaren Austausch zwischen Unternehmen und Kund\*innen, etwa durch Beratungsgespräche oder persönlichen Kundenservice, während indirekte Touchpoints ohne direkten Kontakt auskommen, beispielsweise in Form von Produktplatzierungen oder Online-Werbung.<sup>171</sup> Ergänzend dazu unterscheiden Esch u.a. (2010) zwischen einseitigen und zweiseitigen Touchpoints. Während einseitige Kontaktpunkte keine Möglichkeit zur unmittelbaren Rückmeldung bieten, wie etwa bei klassischer Plakatwerbung oder TV-Spots, ermöglichen zweiseitige Touchpoints eine aktive Interaktion zwischen Anbieter\*in und Nachfrager\*in, beispielsweise über soziale Medien oder persönliche Beratungsgespräche.<sup>172</sup> Abbildung 5 veranschaulicht die Einteilung von Touchpoints nach direkter und indirekter sowie einseitiger und zweiseitiger Interaktionsmöglichkeit. Diese Touchpoints wirken entweder vor dem Kauf, etwa zur Informationssuche, oder nach dem Kauf, beispielsweise in Form von Erfahrungsberichten oder Bewertungen. Gerade im Automotive-Sektor, in dem der Informationsbedarf besonders hoch ist und viele Entscheidungen online vorbereitet werden, spielen solche digitalen Kontaktpunkte eine zunehmend zentrale Rolle. Innerhalb dieser Arbeit liegt der Fokus daher explizit auf digitalen Touchpoints. Analoge Berührungspunkte wie persönliche Beratungsgespräche oder stationäre Händlerbesuche werden nicht im Detail behandelt. Diese Eingrenzung wird im Rahmen der Limitationen reflektiert.

---

<sup>170</sup> Vgl. Schüller, 2016, S. 180.

<sup>171</sup> Vgl. Mattmüller, 2015, S. 236.

<sup>172</sup> Vgl. Esch u.a., 2010, S. 9.

	direkt	indirekt
zweiseitig	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persönlicher Verkauf</li> <li>• Call-Center, Hotlines, Beratung</li> <li>• Schrift-, E-Mailverkehr</li> <li>• Persönliche Kommunikation auf Messen oder Events</li> <li>• Moderiertes Markenforum oder Clubs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mundpropaganda (Gespräche mit Mitmenschen)</li> <li>• Blogs und Communities ...</li> </ul>
einseitig	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Werbung</li> <li>• Produktverwendung</li> <li>• Promotions oder Events ohne Dialog</li> <li>• POS ohne Dialog</li> <li>• Product Placement</li> <li>• Verpackungen ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Massenmedien</li> <li>• TV- oder Presseberichte</li> <li>• PR ...</li> </ul>

Abbildung 5: Ein- und Zweiseitige, direkte und indirekte Touchpoints. (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Esch u.a., 2010, S. 9)

Gerade Social Media-Plattformen gewinnen laut Bregulla (2020) zunehmend an Bedeutung, da Kund\*innen eine aktive Kommunikation auf Augenhöhe erwarten, etwa durch Likes, Kommentare oder Direktnachrichten.<sup>173</sup>

Darüber hinaus können Touchpoints aus Anbietersicht entlang des Kaufentscheidungsprozesses von der Pre-Sales-Phase bis hin zur After-Sales-Phase eingeteilt werden.<sup>174</sup> Wirtz (2013) kategorisiert dabei in Customer-Information Points (CPI), Customer Points of Sale (CPOS) und Customer Service Points (CSP). Weiters spielen Customer to Customer Reference Points (CCRP) eine wesentliche Rolle, da sich diese auf Mund-zu-Mund Propaganda beziehen.<sup>175</sup> In weiterführender Literatur werden diese Phasen um „Influencing-TPs“ ergänzt. Diese Touchpoints wirken entweder vor dem Kauf, etwa zur Informationssuche, oder nach dem Kauf, beispielsweise in Form von Erfahrungsberichten oder Bewertungen. Durch diese Touchpoints wird primär versucht neue Kund\*innen zu gewinnen.<sup>176</sup> Welche Touchpoints eingesetzt und wie sie kombiniert werden, hängt stark vom Markt- und Wettbewerbsumfeld eines Unternehmens ab. In dynamischen Märkten mit hoher Unsicher-

<sup>173</sup> Vgl. Bregulla, 2020, S. 114.

<sup>174</sup> Vgl. Kruse-Brandão/Wolfram, 2018, S. 332.

<sup>175</sup> Vgl. Wirtz, 2013, S. 83f.

<sup>176</sup> Vgl. Schüller, 2016, S. 179.

heit ist es sinnvoll, auf flexible, spezialisierte Kanäle zu setzen. In stabileren Umfeldern genügen dagegen oft wenige, standardisierte Kontaktpunkte mit breiter Reichweite. Entscheidend ist, dass die Touchpoint-Strategie zur jeweiligen Marktlogik passt.<sup>177</sup>

Angesichts der Vielzahl möglicher Kontaktpunkte ist es für Unternehmen essenziell, alle relevanten Touchpoints, insbesondere jene außerhalb der eigenen Steuerung, systematisch zu identifizieren und zu bewerten. Ein systematisches Touchpoint-Management unterstützt Unternehmen dabei, Kundenerwartungen gezielt zu adressieren, Bindungspotenziale zu nutzen und Wiederkauf- sowie Empfehlungsverhalten positiv zu beeinflussen. Um dieses Potenzial bestmöglich auszuschöpfen, ist es erforderlich, sämtliche relevanten Kontaktpunkte entlang der Customer Journey zu identifizieren, hinsichtlich ihrer Relevanz und Wirkung zu gewichten und kontinuierlich zu optimieren.<sup>178</sup>

Auch die Präferenzen verschiedener Altersgruppen sollten berücksichtigt werden, da diese unterschiedliche Touchpoints bevorzugen und unterschiedlich stark auf personalisierte Interaktionen reagieren. Bregulla (2020) weist in diesem Zusammenhang darauf hin, dass sich insbesondere Millennials deutlich von der Generation 50plus unterscheiden.<sup>179</sup>

### **3.2.3 Zwischenfazit**

Digitale Touchpoints sind zentrale Elemente eines modernen, datengetriebenen CRM. Ihre strategische Bedeutung ergibt sich aus ihrer Fähigkeit, nicht nur als Kommunikationsschnittstelle, sondern auch als Datenquelle und Steuerungsinstrument zu fungieren. Durch die gezielte Differenzierung, etwa in owned, paid, earned, managed und shared Touchpoints, wird deutlich, wie vielseitig die Kundeninteraktion gestaltet werden kann.<sup>180</sup>

---

<sup>177</sup> Vgl. Kumar/Reinartz, 2028, S. 252.

<sup>178</sup> Vgl. Esch/Knörle, 2016, S. 130.

<sup>179</sup> Vgl. Bregulla, 2020, S. 117.

<sup>180</sup> Vgl. Spengler/Oehl, 2019, S. 173 und vgl. Schüller, 2016, S. 180.

Im Zentrum steht dabei nicht nur die bloße Anzahl der Berührungspunkte, sondern deren orchestrierte Steuerung entlang des gesamten Kaufentscheidungsprozesses, von der Vorinformationsphase über den Kaufmoment bis hin zur langfristigen Kundenbindung. Die Einteilung in direkte/indirekte sowie ein- und zweiseitige Touchpoints (Esch et al., 2010) zeigt, dass sowohl technische Funktionalitäten als auch soziale Dynamiken zu berücksichtigen sind.<sup>181</sup>

CRM-Systeme unterstützen Unternehmen dabei, relevante Touchpoints entlang der gesamten Customer Journey gezielt zu identifizieren, zu bewerten und zu priorisieren. Dabei ist es essenziell, nicht nur unternehmenseigene, gesteuerte Kontaktpunkte zu berücksichtigen, sondern auch jene, die außerhalb der direkten Kontrolle liegen, etwa earned Touchpoints wie Empfehlungen oder Social-Media-Beiträge.<sup>182</sup>

### **3.3 Customer Journey im Zusammenspiel mit CRM**

Im Kontext eines modernen Customer Relationship Managements nimmt die Customer Journey eine zentrale Rolle ein. Sie beschreibt den Verlauf sämtlicher Interaktionen zwischen Kund\*innen und Unternehmen, vom ersten Kontakt bis zur Nachkaufphase, und bildet damit einen strategisch relevanten Bezugsrahmen für die kundenorientierte Ausgestaltung sämtlicher Prozesse.<sup>183</sup> In Zeiten zunehmender Digitalisierung, wachsender Kanalvielfalt und steigender Kundenerwartungen wird es für Unternehmen essenziell, die Customer Journey systematisch zu verstehen, zu analysieren und aktiv zu gestalten.<sup>184</sup> Dabei gilt es, nicht nur einzelne Berührungspunkte (Touchpoints) zu betrachten, sondern deren Zusammenspiel über verschiedene Phasen hinweg zu erfassen.<sup>185</sup>

---

<sup>181</sup> Vgl. Esch u.a., 2010, S. 9 .

<sup>182</sup> Vgl. Esch/Knörle, 2016, S. 129f.

<sup>183</sup> Vgl. Kempe, 2022, S. 80ff.

<sup>184</sup> Vgl. Westermann u.a., 2018, S. 47.

<sup>185</sup> Vgl. Haller/Wissing, 2022, S. 413.

### 3.3.1 Definition Customer Journey

Die Bezeichnung Customer Journey stammt ursprünglich aus dem klassischen Marketing und beschreibt den Weg, den potenzielle Kund\*innen im Rahmen eines Kaufentscheidungsprozesses durchlaufen. Im deutschsprachigen Raum wird der Begriff häufig mit „Kundenreise“ übersetzt. In der Online-Kommunikation findet sich der Begriff besonders im Performance-Marketing wieder, wo er auch als „User Journey“ oder „Buyer’s Journey“ bezeichnet wird.<sup>186</sup> Darüber hinaus verwenden Lemon und Verhoef (2016) in der internationalen Literatur synonyme Ausdrücke wie „Customer Decision Journey“ oder „Customer Purchase Journey“.<sup>187</sup> Die vorliegende Arbeit verwendet einheitlich den Begriff Customer Journey.

Inhaltlich beschreibt die Customer Journey sämtliche Phasen, die Konsument\*innen im Verlauf ihrer Interaktion mit einem Unternehmen, einer Marke oder einem Produkt durchlaufen, von der ersten Bedürfnisweckung über die Informationssuche bis hin zur Zielhandlung.<sup>188</sup> Spengler und Oehl (2019) verstehen die Customer Journey zudem als eine Abfolge von Informations- und Entscheidungsprozessen.<sup>189</sup> Eine engere Perspektive bieten Kreuzer (2018), der die Customer Journey als Reise einer Person zu einem Unternehmen beschreibt<sup>190</sup>, sowie Kruse-Brandão und Wolfram (2018), die über den Kauf hinaus auch die anschließende Nutzungsphase einschließen und diese als Consumer Journey definieren<sup>191</sup>.

Die Customer Journey besteht aus allen erfassbaren und messbaren Kontaktpunkten (Touchpoints), die Interessent\*innen entlang der gesamten Wertschöpfungskette mit einem Unternehmen erleben, bis hin zur Entscheidung für oder gegen ein anderes Produkt.<sup>192</sup> Die Reise beginnt mit der Aktivierung eines Bedürfnisses, setzt sich fort mit der Informationsbeschaffung und der Abwägung von Alternativen und

---

<sup>186</sup> Vgl. Holland/Flocke, 2014, S. 827.

<sup>187</sup> Vgl. Lemon/Verhoef, 2016, S. 3ff.

<sup>188</sup> Vgl. Swoboda u.a., 2019, S. 207.

<sup>189</sup> Vgl. Spengler/Oehl, 2019, S. 169.

<sup>190</sup> Vgl. Kreuzer, 2018, S. 9.

<sup>191</sup> Vgl. Kruse-Brandão/Wolfram, 2018, S. 1.

<sup>192</sup> Vgl. Niehaus/Emrich, 2016, S. 57.

mündet idealerweise in eine längerfristige Kundenbeziehung.<sup>193</sup> Wie lang und komplex eine Customer Journey ausfällt, hängt stark vom jeweiligen Unternehmen, der Branche, der Zielgruppe sowie vom Involvement-Level des Produkts ab<sup>194</sup>, wie es insbesondere bei Automobilkäufen der Fall ist.

Die Bedeutung der Customer Journey hat sich durch den Wandel im Kundenverhalten stark erhöht. Während Kundenbindung früher als selbstverständlich galt, sind Unternehmen heute gezwungen, aktiv Maßnahmen zu setzen, um Kund\*innen langfristig zu halten. Der Grund dafür liegt unter anderem in der Erkenntnis, dass die Gewinnung neuer Kund\*innen in der Regel deutlich kostenintensiver ist als deren Bindung.<sup>195</sup> Parallel zur wachsenden Relevanz der Customer Journey gewinnt auch der Begriff der Customer Experience an Bedeutung. Beide Konzepte sind eng miteinander verknüpft und werden durch die zunehmende Digitalisierung maßgeblich beeinflusst. Die Allgegenwärtigkeit digitaler Technologien, die einfache Generierung großer Datenmengen sowie der Trend zu dienstleistungsbasierten Geschäftsmodellen haben die Erwartungen und das Verhalten von Konsument\*innen grundlegend verändert.<sup>196</sup> Bregulla (2020) betont, dass Kund\*innen heute vielfältiger, informierter und anspruchsvoller sind, was die Komplexität der Customer Journey weiter erhöht. Gerade durch soziale Medien und Online-Angebotsvielfalt wird das Kundenverhalten individueller und dynamischer.<sup>197</sup> Dabei ist nicht nur die Anzahl der Kanäle, sondern auch die der Touchpoints exponentiell gestiegen. Der ehemals lineare Kaufprozess hat sich zu einer vielschichtigen, dynamischen Reise gewandelt, die sich bis nach der Nutzungsphase des Produkts fortsetzt.<sup>198</sup>

Zur besseren Strukturierung und Analyse der Customer Journey wird diese in fünf aufeinanderfolgende Phasen unterteilt: Awareness, Consideration, Purchase, Re-

---

<sup>193</sup> Vgl. Holland/Flocke, 2014, S. 827.

<sup>194</sup> Vgl. Spengler/Oehl, 2019, S. 173.

<sup>195</sup> Vgl. Esch/Kochann, 2019, S. 54f.

<sup>196</sup> Vgl. Spengler/Oehl, 2019, S. 161.

<sup>197</sup> Vgl. Bregulla, 2020, S. 108.

<sup>198</sup> Vgl. Kruse-Brandão/Wolfram, 2018, S. XVII.

tention und Advocacy. Jede dieser Phasen beschreibt charakteristische Interaktions- und Entscheidungsprozesse entlang der Kundenreise<sup>199</sup> und wird in dieser Arbeit genauer in Kapitel 3.3.1.1 betrachtet. Professionelles Touchpoint-Management eröffnet hier enorme Chancen, die Vielzahl an Kundendaten entlang der Customer Journey systematisch zu erfassen und zu nutzen, um daraus konsistente und personalisierte Erlebnisse zu gestalten.<sup>200</sup> Die strategische Relevanz der Customer Journey für das Customer Relationship Management ergibt sich aus ihrer Funktion als zentraler Bezugsrahmen zur Gestaltung, Steuerung und Optimierung sämtlicher Kundeninteraktionen.<sup>201</sup> Unternehmen, die die einzelnen Phasen der Journey präzise verstehen und aktiv gestalten, können ihre Kund\*innen bedarfsorientiert, kontextsensitiv und konsistent über alle Kanäle hinweg ansprechen.<sup>202</sup>

Die oben genannten Ziele werden mit den sich aus Anbietersicht ergebenden Vorteilen begründet. Dabei können die Generierung von wichtigen Konsument\*innen-Insights und die Senkung der Marketingkosten inklusive die Durchsetzung höherer Preise am Markt angeführt werden. Ein leistungsfähiges Customer-Relationship-Management-System (CRM-System) ist, neben personellen und technologischen Ressourcen, eine zentrale Voraussetzung für die strukturierte Erfassung und Auswertung von Daten im Rahmen der Customer-Journey-Analyse.<sup>203</sup>

### **3.3.1.1 Phasen der Customer Journey**

Im Grundaufbau gliedert sich die Customer Journey typischerweise in fünf aufeinanderfolgende Phasen: Awareness, Consideration, Purchase, Retention und Advocacy, die je nach Branche oder Unternehmensausrichtung erweitert oder angepasst werden können.<sup>204</sup> In der Literatur existieren auch umfassendere Modelle, wie beispielsweise bei Kempe (2022), der neben der oben genannten fünf Phasen noch weitere wie Pre-Awareness, Preference und After-Sales unterscheidet.<sup>205</sup> Für die

---

<sup>199</sup> Vgl. Brunner, 2019, S. 58ff.

<sup>200</sup> Vgl. Bregulla, 2020.

<sup>201</sup> Vgl. Stadelmann/Neureiter, 2020a, S. 2.

<sup>202</sup> Vgl. Kempe, 2022, S. 107.

<sup>203</sup> Vgl. Rawitzer/Hefti, 2020, S. 186f.

<sup>204</sup> Vgl. Brunner, 2019, S. 58f.

<sup>205</sup> Vgl. Kempe, 2022, S. 89.

vorliegende Arbeit, mit Fokus auf den Automobilsektor, wird zur besseren Strukturierung sowie zur Anknüpfung an die empirische Untersuchung eine kompakte, fünf-stufige Phasenstruktur herangezogen (vgl. Kapitel 4.3). Die in Abbildung 6 angeführten Phasen bilden dabei die konzeptionelle Grundlage der Erhebung, um ein differenziertes Verständnis der digitalen Touchpoints entlang der Customer Journey zu ermöglichen.

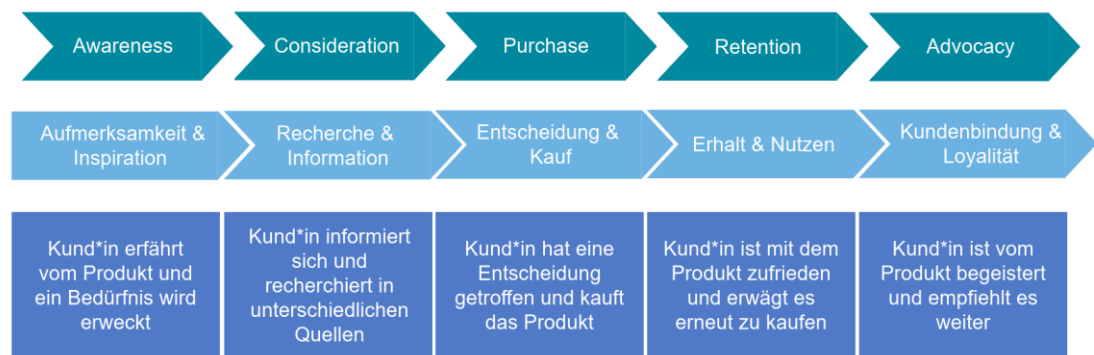


Abbildung 6: Customer Journey Phasen (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Brunner, 2019 S. 58)

- **Awareness:** In der ersten Phase erkennen Konsument\*innen ein Bedürfnis und entwickelt den Wunsch, sich über ein Produkt oder eine Dienstleistung zu informieren.<sup>206</sup> Aus Unternehmenssicht steht die Erhöhung der Markenbekanntheit und des Markenimages im Vordergrund.<sup>207</sup>
- **Consideration:** In dieser Phase informieren sich Konsument\*innen aktiv und recherchiert in verschiedenen Quellen. Für Unternehmen besteht die Herausforderung darin, Orientierung zu bieten, Vertrauen zu schaffen und durch einfache Suchprozesse sowie überzeugende Produktangebote zu überzeugen.<sup>208</sup>
- **Purchase:** Kund\*innen treffen Kaufentscheidung und erwerben das Produkt. Unternehmen sollten in dieser Phase gezielt darauf achten, ein positives Käuferlebnis zu schaffen und mögliche Zweifel der Kund\*innen auszuräumen.<sup>209</sup>

<sup>206</sup> Vgl. Brunner, 2019, S. 59.

<sup>207</sup> Vgl. Esch u.a., 2012, S. 75.

<sup>208</sup> Vgl. Hauk/Schulz, 2012, S. 391.

<sup>209</sup> Vgl. Esch u.a., 2012, S. 75.

- **Retention:** Nach dem Kauf beginnt die Nutzungsphase des Produkts. Ziel ist es, die Kund\*innen von der Produktqualität zu überzeugen und Anreize für Wiederkäufe zu schaffen.<sup>210</sup>
- **Advocacy:** Abschließend empfehlen begeisterte Kund\*innen das Produkt weiter. Unternehmen sollten in dieser Phase besondere Aufmerksamkeit auf das Nachkonsumerlebnis und einen unkomplizierten, personalisierten Kundenservice legen.<sup>211</sup>

Im folgenden Kapitel werden die digitalen Touchpoints entlang der einzelnen Phasen der Customer Journey systematisch eingeordnet und analysiert.

### 3.3.2 Digitale Touchpoints entlang der Customer Journey

Die Customer Journey bildet nicht nur einen analytischen Bezugsrahmen, sondern auch eine operative Grundlage zur Steuerung von Kundeninteraktionen. Mittels Journey-Mapping, das häufig in CRM-Systeme integriert ist, lassen sich relevante Touchpoints visualisieren, bewerten und strategisch priorisieren. Unternehmen identifizieren hierbei kritische Kontaktpunkte, sogenannte „Moments of Truth“, die maßgeblich Kundenzufriedenheit und Loyalität beeinflussen. Ziel ist es, diese Momente gezielt zu gestalten und ein konsistentes Markenerlebnis sicherzustellen.<sup>212</sup>

Abbildung 7 veranschaulicht beispielhaft die Zuordnung ausgewählter digitaler und physischer Kontaktpunkte zu den Phasen Awareness, Consideration, Purchase, Retention und Advocacy (eigene Darstellung in Anlehnung an Vogler, 2018).

---

<sup>210</sup> Vgl. Brunner, 2019, S. 60.

<sup>211</sup> Vgl. Hauk & Schulz, 2012, S. 391.

<sup>212</sup> Vgl. Esch/Knörle, 2016, S. 130.

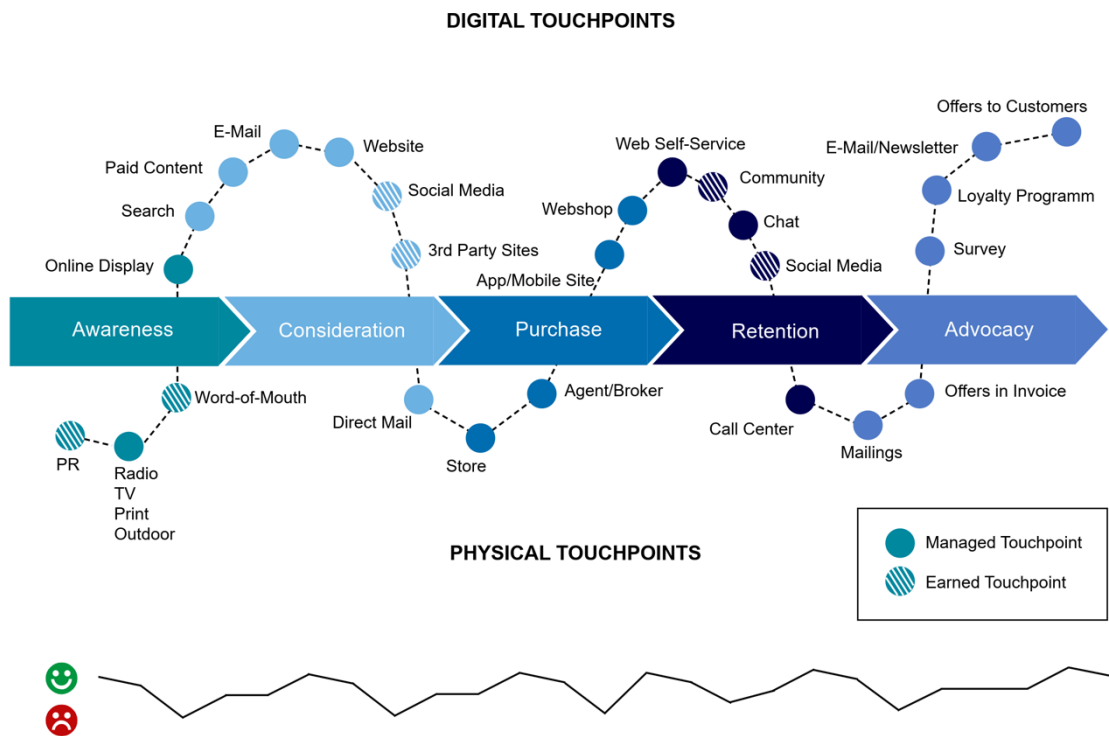


Abbildung 7: Customer Journey mit ausgewählten Touchpoints. (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Vogler, u.a., 2020, S. 151)

Entlang dieser Phasen erfüllen digitale Touchpoints unterschiedliche Aufgaben:

- **Awareness:** In der ersten Phase steht die erste Kontaktaufnahme im Vordergrund. Touchpoints wie Suchmaschinen, Websites, Social Media oder Influencer-Kommunikation schaffen Sichtbarkeit und erste Impulse. Unternehmen erfassen hierbei über CRM-Systeme das Suchverhalten und Interaktionsmuster der Nutzer\*innen, um daraus Rückschlüsse auf Interessen zu ziehen.<sup>213</sup> Besonders Social Media-Plattformen gewinnen an Bedeutung, da sie Interaktion und Meinungsbildung frühzeitig beeinflussen.<sup>214</sup>
- **Consideration:** Während dieser Phase suchen Konsument\*innen gezielt nach Informationen und vergleichen Angebote. Digitale Touchpoints wie Pro-

<sup>213</sup> Vgl. Rehme, 2019, S. 269f.

<sup>214</sup> Vgl. Bregulla, 2020, S. 114.

duktseiten, Vergleichsportale, Webshops oder Online-Foren treten hier verstärkt in Erscheinung.<sup>215</sup> CRM-Systeme ermöglichen eine Analyse des Informationsverhaltens und unterstützen Unternehmen dabei, relevante Inhalte auszuspielen<sup>216</sup>

- **Purchase:** Die Kaufentscheidung wird über digitale Services wie Click & Collect, mobile Zahlungsmethoden oder digitale Termintools (z. B. zur Probefahrtbuchung) erleichtert. CRM-Systeme verknüpfen Informationen aus dem Online- und Offline-Bereich, um den Kaufprozess reibungslos zu gestalten.<sup>217</sup> Mobile Anwendungen und vielfältige Payment-Optionen spielen insbesondere beim Checkout eine zentrale Rolle für ein reibungsloses Nutzererlebnis.<sup>218</sup>
- **Retention:** Nach dem abgeschlossenen Kauf geht es darum, die Kundenbeziehung zu festigen. Digitale Kundenportale, Wartungserinnerungen oder individualisierte Newsletter dienen dazu, den Kontakt aufrechtzuerhalten. Loyalty-Programme werden zunehmend digitalisiert und mit Gamification-Elementen angereichert, um Anreize für Wiederkäufe zu schaffen.<sup>219</sup>
- **Advocacy:** Diese Phase zielt auf die Empfehlung des Unternehmens durch begeisterte Kund\*innen ab. Bewertungsportale, Social Media oder Empfehlungsprogramme spielen hierbei eine zentrale Rolle. Monitoring-Tools helfen, User-Generated Content und Erfahrungsberichte auszuwerten und daraus Rückschlüsse auf Markenwahrnehmung und Optimierungspotenziale zu ziehen.<sup>220</sup>

Eine besondere Bedeutung kommt der Differenzierung zwischen digitalen und physischen Touchpoints zu. Studien zeigen, dass physische Kontaktpunkte, wie etwa stationäre Filialen, nach wie vor einen Wettbewerbsvorteil bieten können, wenn sie

---

<sup>215</sup> Vgl. Westermann u.a., 2018, S. 47.

<sup>216</sup> Vgl. Holland/Flocke, 2014, S. 839f.

<sup>217</sup> Vgl. Kruse-Brandão/Wolfram, 2018, S. 332.

<sup>218</sup> Vgl. Bregulla, 2020, S. 115.

<sup>219</sup> Vgl. Haller/Wissing, 2022, S. 404.

<sup>220</sup> Vgl. Schüller, 2016, S. 179.

mit digitalen Angeboten sinnvoll verzahnt werden.<sup>221</sup> Die optimale Kombination beider Welten erhöht die erlebte Servicequalität und verbessert die Customer Experience.<sup>222</sup>

Darüber hinaus betonen Lempp und Siegfried (2018), dass die Integration von Analytics, Prozessautomatisierung und Omni-Channel-Management besonders in der Automobilbranche essenziell ist, um entlang der gesamten Customer Journey konsistente und personalisierte Kundenerlebnisse zu schaffen. Datenbasierte Innovationen und die Verknüpfung digitaler Touchpoints über Plattform- und Ökosystem-Modelle werden zunehmend zum strategischen Erfolgsfaktor.<sup>223</sup>

Ziel eines effektiven Touchpoint-Managements ist es, die Vielzahl an Online- und Offline-Kontaktpunkten nicht isoliert, sondern vernetzt zu betrachten.<sup>224</sup> Durch systematische Datenerfassung, die Analyse von KPIs und gezielte Optimierung entlang der Journey können Unternehmen eine höhere Kundenbindung und letztlich eine gesteigerte Customer Lifetime Value erzielen.<sup>225</sup>

### **3.3.3 Zwischenfazit**

Die Customer Journey bildet eine zentrale Grundlage für ein zeitgemäßes, strategisch fundiertes Customer Relationship Management.<sup>226</sup> Durch die zunehmende Digitalisierung ist sie dynamischer, fragmentierter und komplexer geworden<sup>227</sup>, Kund\*innen bewegen sich parallel auf verschiedenen Kanälen<sup>228</sup>, vergleichen Angebote in Echtzeit<sup>229</sup> und erwarten konsistente, personalisierte Interaktionen über alle Phasen hinweg.<sup>230</sup>

---

<sup>221</sup> Vgl. Vogler/Frech, 2020, S. 151f.

<sup>222</sup> Vgl. Westermann u.a., 2022, S. 38.

<sup>223</sup> Vgl. Lempp/Siegfried, 2023, S. 47ff.

<sup>224</sup> Vgl. Swoboda u.a., 2019, S. 519.

<sup>225</sup> Vgl. Kruse Brandão/Wolfram, 2018, S. 339.

<sup>226</sup> Vgl. Kempe, 2022, S. 80.

<sup>227</sup> Vgl. Westermann u.a., 2022, S. 38.

<sup>228</sup> Vgl. Mehn/Wirtz, 2018, S. 9.

<sup>229</sup> Vgl. Mehn/Wirtz, 2018, S. 13.

<sup>230</sup> Vgl. Mehn/Wirtz, 2018, S. 10.

CRM-Systeme fungieren in diesem Kontext als integrative Plattformen, die alle relevanten Touchpoints, insbesondere digitale, erfassen, analysieren und aufeinander abstimmen. Damit wird eine datengestützte, kontextsensitiv gesteuerte Kundenführung entlang der gesamten Journey möglich. Das bedeutet: Unternehmen können nicht nur Transaktionen besser managen, sondern auch Beziehungen gezielt gestalten, etwa durch personalisierte Informationen in der Pre-Sales-Phase, passende Services im After-Sales oder emotionale Interaktion in der Nutzungsphase.<sup>231</sup>

Die differenzierte Betrachtung digitaler Touchpoints entlang der Customer Journey eröffnet zudem neue Möglichkeiten der Segmentierung, Priorisierung und Investitionssteuerung. Kontaktpunkte lassen sich nicht nur in ihrer Funktion (z. B. informativ, transaktional oder emotional) analysieren, sondern auch hinsichtlich ihrer Wirkung auf Markenimage und Kundenbindung.<sup>232</sup>

Gerade im Automotive-Segment mit seinen hochinvolvierten, langen Entscheidungsprozessen und intensiven Beratungsanforderungen<sup>233</sup> stellt eine konsequent ausgerichtete Touchpoint-Strategie einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil dar<sup>234</sup>. Die Customer Journey wird somit nicht nur zum Analyseinstrument, sondern zum handlungsleitenden Rahmen im modernen CRM.<sup>235</sup>

---

<sup>231</sup> Vgl. Bregulla, 2020, S. 110ff.

<sup>232</sup> Vgl. Esch/Knörle, 2016, S. 130.

<sup>233</sup> Vgl. Kotler/Armstrong, 2018, S. 174.

<sup>234</sup> Vgl. Mull, 2018, S. 271.

<sup>235</sup> Vgl. Stadelmann/Neureiter, 2020a, S. 24.

## 4 Methodik

Zur Beantwortung der aufgestellten Forschungsfrage wurde ein quantitatives Untersuchungsdesign gewählt, das auf einer standardisierten Online-Befragung basiert. Die Wahl des Forschungsansatzes, der Erhebungsmethode sowie der statistischen Auswertungsverfahren folgt dem Ziel, theoriegeleitete Hypothesen anhand empirischer Daten zu überprüfen. Im Mittelpunkt stehen die methodische Anlage der Studie, die Operationalisierung zentraler Konstrukte sowie die angewandten Verfahren zur Datenerhebung und -auswertung.

### 4.1 Forschungsdesign

Im Rahmen dieser Masterarbeit wird ein quantitatives Forschungsdesign gewählt, das auf der systematischen Erhebung standardisierter Daten beruht, um überprüfbare Aussagen über Zusammenhänge zwischen CRM-Maßnahmen, digitalen Touchpoints und Entscheidungsprozessen bei High-Involvement-Produkten im Automotive-Segment zu ermöglichen.<sup>236</sup>

Der zugrunde liegende erkenntnistheoretische Ansatz basiert auf dem kritischen Rationalismus nach Popper, der die Deduktion von Hypothesen und deren empirische Überprüfung durch Falsifikation vorsieht.<sup>237</sup> In der quantitativen Forschung steht somit die theoriegeleitete Ableitung von Annahmen im Vordergrund, die durch Messung empirisch überprüft werden.

Das Forschungsdesign folgt dem Typus einer deskriptiv-analytischen Querschnittsuntersuchung, bei der die Daten einmalig zu einem bestimmten Zeitpunkt erhoben werden, um sowohl beschreibende als auch hypothesenprüfende Aussagen zu ermöglichen. Querschnittsuntersuchungen dienen typischerweise dazu, Daten zu verschiedenen Merkmalen innerhalb einer Stichprobe zeitgleich zu erfassen und sind damit insbesondere geeignet zur Beschreibung aktueller Einstellungen, Strukturen oder Zusammenhänge in einer definierten Zielgruppe.<sup>238</sup>

---

<sup>236</sup> Vgl. Döring/Bortz, 2016, S. 23f.

<sup>237</sup> Vgl. Döring/Bortz, 2016, S. 36ff.

<sup>238</sup> Vgl. Döring/Bortz, 2016, S. 678f.

In der Erhebung werden zentrale Konzepte wie Relevanz digitaler Touchpoints, Wahrnehmung von CRM-Maßnahmen sowie der Entscheidungsfindungsprozess operationalisiert. Ziel ist es, sowohl deskriptive Informationen über die Bedeutung einzelner Touchpoints entlang der Customer Journey zu erhalten als auch analytische Einsichten zu gewinnen, etwa in Bezug auf Zusammenhänge zwischen Personalisierung, Markenbindung und Weiterempfehlung.

Zur Umsetzung wird ein strukturierter Online-Fragebogen verwendet. Diese Erhebungsform ist im Kontext quantitativer Forschung weit verbreitet, da sie eine effiziente und vergleichbare Datenerhebung ermöglicht und die Teilnahme für eine breite Zielgruppe niederschwellig gestaltet.<sup>239</sup>

Das Forschungsdesign erfüllt zentrale Gütekriterien empirischer Forschung wie Objektivität, Reliabilität und Validität. Diese Kriterien bilden die Grundlage wissenschaftlicher Qualität: Objektivität bedeutet, dass die Erhebung unabhängig vom Forschenden verläuft; Reliabilität meint die Genauigkeit und Reproduzierbarkeit der Messung; und Validität beschreibt die Gültigkeit der erhobenen Daten hinsichtlich der untersuchten theoretischen Konstrukte.<sup>240</sup>

## **4.2 Methodenauswahl**

Für die Beantwortung der Forschungsfrage wurde ein quantitatives Forschungsdesign gewählt, das sich durch die systematische Erhebung standardisierter Daten auszeichnet. Ziel dieser Methodik ist es, verallgemeinerbare Aussagen über Zusammenhänge zwischen digitalen CRM-Touchpoints und Entscheidungsprozessen im Automotive-Bereich zu ermöglichen. Die quantitative Forschung verfolgt typischerweise ein deduktives Vorgehen: Aus theoretisch begründeten Annahmen werden Hypothesen abgeleitet, die im empirischen Prozess statistisch überprüft werden können. Dadurch lassen sich sowohl deskriptive als auch hypothesenprüfende Analysen realisieren.<sup>241</sup>

---

<sup>239</sup> Vgl. Niemann u.a., 2023, S. 69f.

<sup>240</sup> Vgl. Tomczak u.a., 2023, S. 45.

<sup>241</sup> Vgl. Döring/Bortz, 2016, S. 48ff.

Zum Einsatz kam eine vollstandardisierte Online-Befragung. Diese Erhebungsform zeichnet sich dadurch aus, dass allen Befragten identische Fragen in gleicher Reihenfolge und mit festen Antwortvorgaben vorgelegt werden. Die so erreichte hohe Standardisierung gewährleistet eine objektivierte Durchführung sowie die systematische Vergleichbarkeit der erhobenen Daten. Vollstandardisierte Fragebögen bestehen primär aus geschlossenen Fragen mit vorgegebenen Antwortkategorien und sind im quantitativen Forschungskontext weit verbreitet.<sup>242</sup>

Die Entscheidung für eine Online-Erhebung wurde sowohl aus methodischen als auch aus inhaltlichen Gründen getroffen. Sie erlaubt eine ökonomische, zeitlich flexible und ortsunabhängige Datenerhebung bei gleichzeitig hohem Stichprobenpotenzial. Darüber hinaus ist sie insbesondere für digital affine Zielgruppen geeignet. Da sich die Untersuchung auf digitale Touchpoints entlang der Customer Journey konzentriert, stellt die Online-Erhebung auch thematisch eine konsistente Erhebungsform dar. Zudem wird durch die Abwesenheit von Interviewer\*innen-Einfluss eine möglichst verzerrungsarme Befragungssituation geschaffen.<sup>243</sup>

Gleichzeitig gilt es, methodische Herausforderungen im Zusammenhang mit Online-Erhebungen zu berücksichtigen, insbesondere die potenzielle Selbstselektion der Teilnehmenden. Personen mit überdurchschnittlichem Interesse an der Thematik oder einer hohen digitalen Affinität nehmen mit größerer Wahrscheinlichkeit an Online-Umfragen teil. Dies kann zu einer eingeschränkten Repräsentativität der Stichprobe führen und systematische Verzerrungen begünstigen. Solche Limitationen wurden im Studiendesign reflektiert und im Rahmen der Ergebnisinterpretation berücksichtigt.<sup>244</sup>

Insgesamt stellt die Kombination aus standardisiertem Erhebungsinstrument und Online-Erhebungsverfahren eine geeignete methodische Grundlage dar, um die formulierten Hypothesen überprüfbar zu operationalisieren und belastbare Aussagen

---

<sup>242</sup> Vgl. Döring/Bortz, 2016, S. 405ff.

<sup>243</sup> Vgl. Meffert u.a., 2012, S. 162.

<sup>244</sup> Vgl. Döring/Bortz, 2016, S. 296ff.

über die Wirkung von CRM-Maßnahmen entlang der Customer Journey im Entscheidungsprozess beim Autokauf zu generieren. Die gewählte Methodenkombination ermöglicht eine theoriegeleitete, empirisch fundierte Annäherung an das Forschungsziel und gewährleistet gleichzeitig eine hohe Effizienz in der Umsetzung.<sup>245</sup>

### 4.3 Operationalisierung

Die Operationalisierung stellt das methodische Bindeglied zwischen theoretischen Konzepten und deren empirischer Messung dar und konkretisiert, wie abstrakte Konstrukte wie „Personalisierung“, „Kaufentscheidung“ oder „CRM-Wahrnehmung“ messbar gemacht werden können.<sup>246</sup> Ziel ist es, latente Variablen durch beobachtbare Indikatoren erfassbar zu machen und damit eine systematische empirische Überprüfung zu ermöglichen.<sup>247</sup>

Zentrale Konzepte der Untersuchung wurden dazu theoriegeleitet aufbereitet und in messbare Items überführt. Für die drei Dimensionen des CRM – strategisch, operativ und analytisch, wurden entsprechende Indikatoren entwickelt. Die strategische Dimension adressiert die langfristige Ausrichtung auf Kundenbeziehungen, die operative Ebene umfasst kundenbezogene Prozesse wie Verkauf und Service, während das analytische CRM auf datenbasierter Auswertung zur Optimierung der Kundenansprache basiert.<sup>248</sup>

Die Phasen der Customer Journey wurden in Anlehnung an das Modell von Kempe (2022) bestimmt, der eine differenzierte Darstellung von Phasen bietet.<sup>249</sup> Zur besseren Strukturierung der Untersuchung wurde das Modell auf die fünf zentralen Phasen Awareness, Consideration, Purchase, Retention und Advocacy verdichtet, wie sie auch bei Brunner (2019) beschrieben werden.<sup>250</sup> Diese fünfstufige Struktur bildet die Grundlage für die Erhebung. Für jede dieser Phasen wurden digitale

---

<sup>245</sup> Vgl. Döring/Bortz, 2016, S. 145ff.

<sup>246</sup> Vgl. Döring/Bortz, 2016, S. 229f.

<sup>247</sup> Vgl. Döring/Bortz, 2016, S. 229f.

<sup>248</sup> Vgl. Prior u.a., 2024, S. 6ff.

<sup>249</sup> Vgl. Kempe, 2022, S. 89.

<sup>250</sup> Vgl. Brunner, 2019, S. 58ff.

Touchpoints identifiziert und in den Fragebogen integriert, um deren wahrgenommene Relevanz im Entscheidungsprozess zu erfassen. Dabei wurden sowohl hersteller- als auch händlerbezogene Kanäle berücksichtigt.

Die Erhebung erfolgte über ein standardisiertes Messinstrument in Form eines Online-Fragebogens, der ausschließlich geschlossene Fragen mit festgelegten Antwortoptionen sowie eine freiwillige offene Frage am Ende umfasste. Neben mehrfach verwendeten 5-stufigen Likert-Skalen kamen auch Single-Choice-Fragen zum Einsatz, insbesondere zur Erhebung soziodemografischer Merkmale, zur Automarke, Antriebsart und regionalen Verortung. Die offene Textfrage diente der ergänzenden qualitativen Rückmeldung zur digitalen Kommunikation, wurde jedoch nicht systematisch ausgewertet.

Die Likert-Skala ist in der sozialwissenschaftlichen Forschung weit verbreitet und ermöglicht es, Einstellungen und Bewertungen anhand mehrerer Items zu einem Gesamtwert zusammenzuführen.<sup>251</sup> Die Antwortoptionen reichten dabei von „trifft überhaupt nicht zu“ bis „trifft völlig zu“. Die Skalenwerte können zu aggregierten Summen- oder Mittelwerten zusammengeführt werden, wodurch sich individuelle Einschätzungen in quantifizierbarer Form darstellen lassen. Dies schafft die Grundlage für statistische Analysen, die im Rahmen quantitativer Forschung zur Überprüfung theoretisch abgeleiteter Hypothesen eingesetzt werden.<sup>252</sup>

#### **4.4 Hypothesenbildung**

Hypothesen bilden die theoretisch abgeleiteten Annahmen über Zusammenhänge zwischen Merkmalen, die im Rahmen quantitativer Forschung empirisch überprüft werden sollen.<sup>253</sup> Sie stellen den zentralen Bezugspunkt zwischen Theorie und empirischer Realität dar und ermöglichen eine überprüfbare, deduktive Herangehensweise.<sup>254</sup> Die Hypothesen dieser Arbeit wurden aus den Forschungsfragen und dem theoretischen Bezugsrahmen abgeleitet und beziehen sich auf zentrale Konzepte

---

<sup>251</sup> Vgl. Döring/Bortz, 2016, S. 269.

<sup>252</sup> Vgl. Döring/Bortz, 2016, S. 270.

<sup>253</sup> Vgl. Döring/Bortz, 2016, S. 145.

<sup>254</sup> Vgl. Döring/Bortz, 2016, S. 35.

wie digitale Touchpoints, CRM-Maßnahmen, Personalisierung, Entscheidungsprozesse sowie Kundenbindung und Empfehlungsverhalten.

Um eine systematische Analyse zu gewährleisten, wurden die Hypothesen thematisch in drei Gruppen unterteilt:

- CRM & digitale Touchpoints entlang der Customer Journey,
- CRM-Wahrnehmung, Personalisierung und Entscheidungsprozess, sowie
- CRM-Nachbetreuung, Kundenbindung und Empfehlungsabsicht.

### **1. CRM & digitale Touchpoints entlang der Customer Journey**

Unterschiedliche Phasen der Customer Journey erfordern verschiedene CRM-Maßnahmen und digitale Kontaktpunkte, um Informations-, Entscheidungs- und Bindungsprozesse zu begleiten. Diese Phasenstruktur beschreibt eine Entwicklung von der ersten Markenwahrnehmung bis hin zur aktiven Kundenbindung und Weiterempfehlung.<sup>255</sup> Digitale Touchpoints, etwa Websites, E-Mail-Marketing, digitale Probefahrten oder After-Sales-Kommunikation, erfüllen in den jeweiligen Phasen unterschiedliche Funktionen.

**H1:** *Die Relevanz digitaler Touchpoints unterscheidet sich je nach Phase der Customer Journey.*

Darüber hinaus ist zu berücksichtigen, dass die Nutzung digitaler Kanäle stark von geographischen Gegebenheiten beeinflusst wird. Regionale Unterschiede in Infrastruktur, Angebot und digitaler Affinität können zu abweichenden Wahrnehmungen und Nutzungsintensitäten führen. In großstädtischen Regionen besteht oft eine höhere digitale Marktabdeckung und eine stärkere Verankerung digitaler Services als in ländlich geprägten Gebieten, was sich wiederum auf die Relevanz digitaler Touchpoints auswirken kann. Diese Differenzierung bildet auch in der geographischen Marktsegmentierung einen etablierten Ansatzpunkt im Marketing.<sup>256</sup>

---

<sup>255</sup> Vgl. Kempe, 2022, S. 89.

<sup>256</sup> Vgl. Meffert u.a., 2012, S. 197ff.

**H4:** *Regionale Unterschiede bestehen bei Nutzung und Bewertung digitaler Touchpoints.*

Ein weiterer möglicher Einflussfaktor ergibt sich aus dem Fahrzeugtyp: Hersteller von Elektro- und Hybridfahrzeugen setzen zunehmend auf digitalisierte Informations- und Serviceprozesse, etwa durch Fahrzeug-Apps, Over-the-Air-Updates oder Online-Konfiguration und Beratung. Diese zunehmende Digitalisierung entlang der Kauf- und Nutzungsphasen legt nahe, dass Käufer\*innen solcher Antriebsformen tendenziell stärker in digital unterstützte Customer Journeys eingebunden sind.

**H5:** *Käufer\*innen von Elektro- oder Hybridfahrzeugen erleben eine digitalere Customer Journey als Verbrennerfahrer\*innen.*

## **2. CRM-Wahrnehmung, Personalisierung und Entscheidungsprozess**

Im CRM wird Personalisierung als zentrales Mittel betrachtet, um Relevanz, Zufriedenheit und Kaufwahrscheinlichkeit zu erhöhen. Strategische, operative und analytische Maßnahmen des CRM zielen darauf ab, Angebote, Informationen und Kommunikation entlang individueller Präferenzen auszurichten.<sup>257</sup>

**H2:** *Je stärker CRM wahrgenommen wird, desto höher ist die wahrgenommene Personalisierung.*

Personalisierte Kommunikation, etwa durch Produktempfehlungen, auf das Nutzerverhalten abgestimmte Services oder adressierte Inhalte, reduziert kognitive Belastungen und unterstützt den Entscheidungsprozess.<sup>258</sup> Insbesondere bei komplexeren Produkten wie Fahrzeugen wird eine zielgerichtete Informationsführung die Entscheidungsqualität verbessern.<sup>259</sup>

---

<sup>257</sup> Vgl. Helmke u.a., 2017, S. 10ff.

<sup>258</sup> Vgl. Prior u.a., 2024, S. 6ff.

<sup>259</sup> Vgl. McDonald u.a., 2024, S. 436ff.

**H3:** *Je stärker die Personalisierung wahrgenommen wird, desto besser ist der Entscheidungsprozess.*

### **3. CRM-Nachbetreuung, Kundenbindung und Empfehlungsabsicht**

Ein zentraler Bestandteil von CRM ist nicht nur die Betreuung bis zum Kauf, sondern auch in der Nachkaufphase.<sup>260</sup> Kundenbindungsstrategien wie proaktive Service-Erinnerungen, Software-Updates, exklusive Angebote oder Newsletter zu neuen Modellen können die langfristige Bindung stärken und den wiederholten Kauf fördern.<sup>261</sup> Die Wahrnehmung dieser Maßnahmen beeinflusst sowohl die emotionale Loyalität zur Marke als auch die Bereitschaft, diese weiterzuempfehlen.<sup>262</sup>

**H6:** *Wahrgenommene digitale CRM-Nachbetreuung erhöht Wiederkauf- und Empfehlungsabsicht.*

Die Hypothesen bilden die Grundlage für die quantitative Überprüfung im Rahmen der Datenauswertung. Sie wurden inhaltlich aus der Theorie abgeleitet und methodisch so operationalisiert, dass sie mittels inferenzstatistischer Verfahren überprüft werden können.

## **4.5 Beschreibung des Erhebungsinstruments**

Zur Erhebung der relevanten Merkmale und Zusammenhänge wurde ein vollstandardisierter Online-Fragebogen entwickelt. Diese Erhebungsform ist im Rahmen quantitativer Forschung besonders geeignet, da sie eine objektive, systematische und vergleichbare Erfassung von Meinungen, Einstellungen und Verhalten ermöglicht.<sup>263</sup> Der Fragebogen wurde theoriegeleitet auf Basis der Forschungsfragen und Hypothesen konzipiert und orientierte sich in seiner Struktur an den zentralen Konstrukten dieser Arbeit (u. a. CRM-Wahrnehmung, digitale Touchpoints, Personalisierung, Entscheidungsprozess, Markenbindung, Wiederkauf- und Empfehlungsabsicht).

---

<sup>260</sup> Vgl. Kumar/Reinartz, 2018, S. 21.

<sup>261</sup> Vgl. McDonald u.a., 2024, S. 436ff.

<sup>262</sup> Vgl. Kumar/Reinartz, 2018, S. 5.

<sup>263</sup> Vgl. Döring/Bortz, 2016, S. 398.

Die Erstellung des Instruments folgte dem Prinzip der vollstandardisierten schriftlichen Befragung, bei der allen Teilnehmenden identische Fragen in gleicher Reihenfolge mit festen Antwortvorgaben präsentiert wurden. Dadurch wurde eine hohe Vergleichbarkeit und Standardisierung der Datenerhebung erreicht.<sup>264</sup>

Zur Messung wurden überwiegend geschlossene Fragen mit fünfstufigen Likert-Skalen verwendet. Ergänzend kamen Single-Choice-Formate sowie Filterfragen zum Einsatz, etwa zur Antriebsart des Fahrzeugs oder zur Region des Autokaufs. Die technische Umsetzung erfolgte mit dem Tool [umfrageonline.com](https://umfrageonline.com), das eine mobile Optimierung, standardisierte Erhebungslogik sowie eine automatisierte Datenexportfunktion für SPSS ermöglichte. Zur Überprüfung der Verständlichkeit, technischen Funktionalität und Bearbeitungsdauer wurde ein Pretest mit fünf Personen durchgeführt (vgl. Kapitel 4.7.1).

Um die wissenschaftliche Qualität der Erhebung zu gewährleisten, wurde der Fragebogen unter Einhaltung zentraler Gütekriterien quantitativer Forschung entwickelt. In der sozialwissenschaftlichen Methodendiskussion wird zunehmend zwischen klassischen und erweiterten Qualitätskriterien unterschieden. Während die klassischen Gütekriterien, Objektivität, Reliabilität und Validität, in der traditionellen empirischen Forschung dominieren<sup>265</sup>, diskutieren neuere Ansätze auch weiterführende Konzepte wie methodische Strenge, Intersubjektivität, argumentative Konsistenz oder ethische Reflexivität<sup>266</sup>.

Da es sich bei dieser Arbeit um eine standardisierte, hypothesenprüfende Online-Erhebung handelt, wurde die Qualitätssicherung im Sinne der klassischen Trias ausgestaltet. Diese drei Gütekriterien gelten laut Döring & Bortz (2022) als Grundpfeiler wissenschaftlich belastbarer quantitativer Studien und wurden entsprechend konsequent umgesetzt.<sup>267</sup>

---

<sup>264</sup> Vgl. Döring/Bortz, 2016, S. 398ff.

<sup>265</sup> Vgl. Döring/Bortz, 2016, S. 222.

<sup>266</sup> Vgl. Döring/Bortz, 2016, S. 93ff.

<sup>267</sup> Vgl. Döring/Bortz, 2016, S. 442.

**Objektivität** bezeichnet die Unabhängigkeit der Ergebnisse vom Einfluss der erhebenden Person. Durch die vollständig standardisierte Online-Erhebung mit einheitlicher Struktur und automatisierter Durchführung wurde sichergestellt, dass keine externe Einflussnahme auf die Antworten möglich war.<sup>268</sup>

**Reliabilität**, also die Genauigkeit und Reproduzierbarkeit der Messung, wurde durch klar formulierte Items, konsistente Skalenformate sowie eine durchgängige methodische Struktur gewährleistet. Die einheitliche Anwendung des Instruments trug zur internen Konsistenz der Erhebung bei.<sup>269</sup>

**Validität** gibt an, ob tatsächlich das gemessen wird, was gemessen werden soll. Im Sinne der Inhaltsvalidität wurden alle Items theoriegeleitet entwickelt, an den in Kapitel 4.3 beschriebenen Konstrukten ausgerichtet und hinsichtlich Verständlichkeit und Abbildungsgenauigkeit im Pretest überprüft.<sup>270</sup>

Die Orientierung an diesen Kriterien gewährleistet eine belastbare Datengrundlage für die spätere Auswertung und bildet eine wesentliche Voraussetzung für die empirische Prüfung der formulierten Hypothesen.

## 4.6 Sampling

Die Auswahl und Beschreibung der Stichprobe bildet eine zentrale methodische Grundlage quantitativer Forschung, da sie maßgeblich zur Bewertung der internen und externen Validität beiträgt.<sup>271</sup> Im vorliegenden Forschungsvorhaben wurde ein nicht-probabilistisches Stichprobenverfahren mit Selbstselektion eingesetzt. Diese Form der Stichprobenziehung ist in der sozialwissenschaftlichen Online-Forschung weit verbreitet, da sie eine ökonomische und thematisch fokussierte Erhebung innerhalb spezifischer Zielgruppen ermöglicht.<sup>272</sup>

---

<sup>268</sup> Vgl. Döring/Bortz, 2016, S. 442.

<sup>269</sup> Vgl. Döring/Bortz, 2016, S. 442ff.

<sup>270</sup> Vgl. Döring/Bortz, 2016, S. 445ff.

<sup>271</sup> Vgl. Döring/Bortz, 2016, S. 94f.

<sup>272</sup> Vgl. Döring/Bortz, 2016, S. 305.

Ziel war es, Personen zu befragen, die in den vergangenen Jahren aktiv in den automobilen Kaufprozess eingebunden waren und daher über fundierte Erfahrungen mit digitalen Informations- und Interaktionsangeboten verfügen. Die Zielpopulation wurde entsprechend auf Personen begrenzt, die innerhalb der letzten drei Jahre ein Fahrzeug gekauft oder geleast haben. Diese Eingrenzung erfolgte über eine geschlossene Filterfrage im Fragebogen. Durch diese Einschränkung wurde sichergestellt, dass nur solche Personen in die Untersuchung einbezogen wurden, deren Erlebnisse entlang der Customer Journey im relevanten Zeitraum stattfanden und somit aktuell und erfahrungsbasiert sind.

Die methodische Entscheidung für ein selbstselektives Online-Sampling berücksichtigt die besondere Affinität der Zielgruppe zur digitalen Kommunikation, die im thematischen Mittelpunkt der Untersuchung steht. Gleichzeitig sind Limitationen im Hinblick auf die Repräsentativität zu beachten: Da keine Zufallsziehung aus einer bekannten Grundgesamtheit erfolgte, können keine statistisch generalisierbaren Aussagen auf die Gesamtheit aller Autokäufer\*innen abgeleitet werden.<sup>273</sup>

Das verwendete Verfahren entspricht einem nicht-probabilistischen Convenience Sampling, bei dem auf der Grundlage von Zugänglichkeit und thematischer Relevanz potenzielle Teilnehmende angesprochen werden.<sup>274</sup> Diese Form der Stichprobenziehung ist in der quantitativen Sozialforschung insbesondere dann legitim, wenn keine vollständige Sampling-Frame zur Verfügung steht und spezifische Erfahrungskontexte, wie in der vorliegenden Studie, im Fokus stehen.<sup>275</sup>

Die Rekrutierung der Teilnehmenden erfolgte über eine mehrkanalige Online-Strategie. Der Umfragelink wurde über soziale Netzwerke wie LinkedIn, Facebook und Instagram, über Messenger-Dienste wie WhatsApp sowie über themenspezifische Foren und persönliche Kontakte verbreitet. Dieses Vorgehen ermöglichte eine the-

---

<sup>273</sup> Vgl. Döring/Bortz, 2016, S. 297ff.

<sup>274</sup> Vgl. Döring/Bortz, 2016, S. 305ff.

<sup>275</sup> Vgl. Döring/Bortz, 2016, S. 294.

matisch fokussierte Reichweitengenerierung innerhalb der Zielgruppe, ohne auf institutionalisierte Panels oder ein strukturiertes Stichprobenverzeichnis zurückzugreifen.<sup>276</sup>

Die Auswahlstrategie war nicht auf statistische Repräsentativität ausgelegt, sondern orientierte sich gezielt an der thematischen Passung zur Forschungsfrage. In der empirischen CRM-Forschung ist es üblich, Untersuchungseinheiten nicht zufällig, sondern anhand ihrer Relevanz für konkrete Customer-Experience-Kontexte auszuwählen, etwa zur Analyse von Interaktionen entlang digitaler Touchpoints bei komplexen Kaufentscheidungen. Entscheidend ist hierbei nicht die Abbildung einer Grundgesamtheit, sondern die Validität der erhobenen Einschätzungen innerhalb einer spezifischen, forschungslogisch begründeten Zielgruppe.<sup>277</sup> Mögliche Verzerrungseffekte durch Selbstselektion, digitale Affinität oder soziodemografische Überrepräsentationen werden im Rahmen der Ergebnisinterpretation kritisch diskutiert.

#### **4.7 Durchführung der Datenerhebung**

Die Datenerhebung dieser Arbeit gliederte sich in zwei aufeinanderfolgende Phasen: Zunächst wurde ein Pretest durchgeführt, um die Verständlichkeit, Struktur und technische Funktionalität des Fragebogens zu evaluieren. Daran anschließend erfolgte die Hauptbefragung, mit deren Hilfe die empirische Grundlage zur Überprüfung der aufgestellten Hypothesen geschaffen wurde. Beide Erhebungsschritte wurden über die Plattform [umfrageonline.com](https://umfrageonline.com) realisiert, die eine standardisierte und datenschutzkonforme Umsetzung der Online-Befragung ermöglichte. Die Teilnahme an der Hauptbefragung war freiwillig, vollständig anonym und ohne Incentivierung. Lediglich am Ende bestand optional die Möglichkeit, eine E-Mail-Adresse zur späteren Information über die Studienergebnisse zu hinterlassen.

Die technische Funktionsfähigkeit des Instruments wurde vorab durch einen Pretest auf verschiedenen Endgeräten, darunter Desktop-PCs, Laptops und mobile Geräte, überprüft. In allen Fällen konnte eine einwandfreie Darstellung und Bedienbarkeit

---

<sup>276</sup> Vgl. Bruhn, 2022a, S. 89.

<sup>277</sup> Vgl. Kumar/Reinartz, 2018, S. 8f, 92ff.

sichergestellt werden, weshalb die Entscheidung für das weitere Vorgehen für die Befragung bei diesem Tool geblieben ist.

#### **4.7.1 Pretest**

Zur methodischen Validierung des Erhebungsinstruments wurde im Zeitraum vom 26. bis 27. März ein strukturierter Pretest mit insgesamt fünf Testpersonen durchgeführt. Der Fokus lag auf der qualitativen Rückmeldung zu Verständlichkeit, Itemstruktur, technischer Funktionalität sowie dem subjektiv empfundenen Aufwand. Die Teilnehmenden wurden persönlich kontaktiert und erfüllten die zentrale Filterbedingung, den Erwerb oder das Leasing eines Fahrzeugs innerhalb der letzten drei Jahre. Eine Person brach die Teilnahme infolge einer technischen Störung vorzeitig ab, wiederholte das Testing jedoch; die übrigen gaben inhaltlich verwertbare Rückmeldungen ab.

Die Befragten wurden gebeten, gezielt zu folgenden Aspekten Stellung zu nehmen:

- Verständlichkeit der Fragen,
- Passung der Antwortmöglichkeiten,
- technische Funktionsweise auf dem jeweils verwendeten Endgerät,
- wahrgenommene sowie tatsächliche Bearbeitungsdauer.

Die Rückmeldungen fielen insgesamt positiv aus. Als einzige inhaltliche Rückmeldung wurde bemängelt, dass die Erläuterung der fünf Phasen der Customer Journey (Awareness, Consideration, Purchase, Retention, Advocacy) ausschließlich im einleitenden Text zu Abschnitt C, Digitale Touchpoints entlang des Kaufprozesses, enthalten war. Um insbesondere fachfremden Personen die Orientierung zu erleichtern, wurde die Begriffsdefinition in der finalen Version des Fragebogens im gesamten Abschnitt C als erklärendes Textfeld ergänzt. Darüber hinaus ergab sich kein weiterer Anpassungsbedarf.

### 4.7.2 Hauptbefragung

Die Hauptbefragung wurde am 27. März 2025 gestartet und aufgrund der technischen Kompatibilität auf unterschiedlichen Endgeräten, sowie der hohen Benutzerfreundlichkeit ebenfalls über [umfrageonline.com](https://umfrageonline.com) durchgeführt. Die Zielgruppe umfasste Personen, die innerhalb der vergangenen drei Jahre ein Fahrzeug gekauft oder geleast hatten. Diese Voraussetzung wurde mittels einer geschlossenen Filterfrage zu Beginn des Fragebogens überprüft. Die Online-Befragung war für sämtliche gängige Endgeräte optimiert und ermöglichte eine vollständig standardisierte, anonymisierte und datenschutzkonforme Teilnahme.

Die Rekrutierung der Teilnehmenden erfolgte über eine mehrkanalige Online-Strategie. Der Umfragelink wurde über soziale Netzwerke wie LinkedIn, Facebook und Instagram, über Messenger-Dienste (z. B. WhatsApp) sowie über themenspezifische Foren und persönliche Kontakte verbreitet. Ziel war es, eine thematisch relevante Zielgruppe mit realer Käuferfahrung entlang der Customer Journey zu erreichen. Dieses Vorgehen entspricht einem nicht-probabilistischen Convenience Sampling, bei dem Personen auf Grundlage praktischer Erreichbarkeit und thematischer Relevanz rekrutiert werden.<sup>278</sup> Solche Verfahren gelten in der quantitativen Sozialforschung als legitim, sofern ihre Einschränkungen hinsichtlich Repräsentativität und Generalisierbarkeit reflektiert und offen kommuniziert werden.<sup>279</sup>

## 4.8 Auswertungsmethoden

Zur empirischen Überprüfung der in Kapitel 4.4 formulierten Hypothesen wurde ein quantitatives Analysekonzept entwickelt, das sowohl deskriptive als auch inferenzstatistische Verfahren umfasst. Die Wahl der Methoden orientierte sich dabei am deduktiv-analytischen Forschungsdesign, das eine theoriegeleitete Hypothesenprüfung mittels quantitativer Messung vorsieht.<sup>280</sup> Grundlage für die statistische Vorgehensweise bildet das Skalenniveau der jeweils erhobenen Variablen.<sup>281</sup>

---

<sup>278</sup> Vgl. Döring/Bortz, 2016, S. 305.

<sup>279</sup> Vgl. Döring/Bortz, 2016, S. 297ff.

<sup>280</sup> Vgl. Döring/Bortz, 2016, S. 37.

<sup>281</sup> Vgl. Döring/Bortz, 2016, S. 232f.

Die zentralen Konstrukte der Untersuchung, wie CRM-Wahrnehmung, Personalisierung und Entscheidungsunterstützung, wurden über fünfstufige Likert-Skalen erhoben. Diese gelten formal als Ordinalskalen, da die Abstände zwischen den Antwortkategorien nicht zwingend gleich groß sind. Entsprechend sind bei strenger Skalenniveau-orientierter Auswertung lediglich ordinale Verfahren wie der Median oder Rangkorrelationen zulässig.<sup>282</sup>

Im ersten Auswertungsschritt erfolgte eine deskriptive Analyse, bei der Lagemaße (wie arithmetischer Mittelwert) und Streuungsmaße (z. B. Standardabweichung) berechnet wurden, um zentrale Tendenzen und Variabilität der Merkmalsverteilungen innerhalb der Stichprobe abzubilden.<sup>283</sup> Diese univariate Analyseform erlaubt erste Einblicke in die Datenstruktur und dient der Vorbereitung weiterführender statistischer Tests.<sup>284</sup>

Im Anschluss wurden hypothesenprüfende inferenzstatistische Verfahren eingesetzt, wobei die Wahl der Methode je nach Hypothesentyp, Datenstruktur und Skalenniveau variierte:

- **H1** untersucht, ob sich die Relevanz digitaler Touchpoints zwischen verschiedenen Phasen der Customer Journey unterscheidet. Da hierbei mehrere Messzeitpunkte pro Fall vorliegen, wurde eine Varianzanalyse mit Messwiederholung (ANOVA für verbundene Stichproben) verwendet.<sup>285</sup>
- **H2** prüft den Zusammenhang zwischen wahrgenommener CRM-Intensität und Personalisierung mittels bivariate Korrelationsanalyse (auch: Pearson-Korrelation, oder Produkt-Moment-Korrelation), da beide Variablen über aggregierte Mittelwerte aus metrisch interpretierten Items operationalisiert wurden.<sup>286</sup>

---

<sup>282</sup> Vgl. Döring/Bortz, 2016, S. 239f.

<sup>283</sup> Vgl. Döring/Bortz, 2016, S. 297.

<sup>284</sup> Vgl. Döring/Bortz, 2016, S. 624f.

<sup>285</sup> Vgl. Döring/Bortz, 2016, S. 208f.

<sup>286</sup> Vgl. Döring/Bortz, 2016, S. 660.

- **H3** analysiert den Zusammenhang zwischen der wahrgenommenen Personalisierung und dem Entscheidungsprozess mithilfe einer bivariaten Pearson-Korrelation. Die Entscheidung für eine Korrelationsanalyse statt einer Regressionsanalyse basiert auf dem Erkenntnisinteresse, primär die Stärke und Richtung der Beziehung zwischen beiden Variablen zu beschreiben.<sup>287</sup>
- **H4** vergleicht die Bewertung digitaler Touchpoints zwischen unterschiedlichen geografischen Regionen (nominalskaliert). Zur Prüfung signifikanter Gruppenunterschiede wurde eine einfaktorielle ANOVA für unabhängige Gruppen durchgeführt.<sup>288</sup>
- **H5** untersucht Unterschiede in der Customer Journey zwischen Fahrer\*innen mit Verbrenner-, Hybrid- oder Elektroantrieb. Je nach Gruppenanzahl kam ein t-Test (zwei Gruppen) oder eine ANOVA (mehrere Gruppen) zum Einsatz.<sup>289</sup>
- **H6** untersucht den Zusammenhang zwischen der wahrgenommenen digitalen CRM-Nachbetreuung und der Wiederkauf- bzw. Empfehlungsabsicht. Auch hier wurde eine bivariate Pearson-Korrelation verwendet, um den Zusammenhang zwischen den beiden metrisch interpretierten Konstrukten zu analysieren.<sup>290</sup>

Zur Festlegung der statistischen Signifikanz wurde ein  $\alpha$ -Niveau von 0,05 gewählt. Zusätzlich wurden Effektstärken berechnet, etwa  $\eta^2$  für Varianzanalysen oder  $r$  für Korrelationen, um die praktische Relevanz über Signifikanz hinaus zu erfassen.<sup>291</sup>

Schließlich wurde die interne Konsistenz der eingesetzten Skalen mithilfe des Cronbachs Alpha berechnet. Dieser Reliabilitätskoeffizient erlaubt eine Einschätzung, inwieweit die einzelnen Items eines Konstrukts ein homogenes Merkmal erfassen.<sup>292</sup>

---

<sup>287</sup> Vgl. Döring/Bortz, 2016, S. 680f.

<sup>288</sup> Vgl. Döring/Bortz, 2016, S. 257ff.

<sup>289</sup> Vgl. Döring/Bortz, 2016, S. 257ff.

<sup>290</sup> Vgl. Döring/Bortz, 2016, S. 680f.

<sup>291</sup> Vgl. Döring/Bortz, 2016, S. 668f.

<sup>292</sup> Vgl. Döring/Bortz, 2016, S. 444.

Die Analyse erfolgte unter Verwendung der Statistiksoftware IBM SPSS Statistics. Die Kombination aus deskriptiver und hypothesenprüfender Statistik bildet eine methodisch fundierte Grundlage zur empirischen Beantwortung der Forschungsfrage.

## 5 Empirische Analyse

Die empirische Analyse basiert auf den im Rahmen der Online-Befragung erhobenen quantitativen Daten und untersucht zentrale Aspekte des CRM entlang der Customer Journey im Automotive-Segment. Im Mittelpunkt steht die statistische Prüfung der aufgestellten Hypothesen sowie die Auswertung relevanter Variablen, um den Beitrag digitaler Kommunikationsmaßnahmen zur Entscheidungsfindung bei High-Involvement-Produkten zu erfassen.

### 5.1 Stichprobenbeschreibung und Rücklauf

Im Zeitraum von 27. März bis Anfang 27. April 2025 wurden insgesamt 193 Online-Fragebögen vollständig oder teilweise beantwortet. Die Umfrage erreichte eine Teilnahmequote von 25,1 % bezogen auf 768 Aufrufe. Die Abschlussrate lag somit bei 53,9 %, was 104 vollständig ausgefüllten Datensätzen entspricht. Zur Sicherstellung der Zielgruppengenauigkeit wurden nur jene Fälle berücksichtigt, die

1. in den letzten drei Jahren ein Fahrzeug gekauft oder geleast hatten,
2. aus Wien, Niederösterreich oder Oberösterreich stammten und
3. den Fragebogen vollständig abgeschlossen haben.

Die resultierende Stichprobe von  $N = 104$  Personen setzt sich aus 64,4 % männlichen und 35,6 % weiblichen Befragten zusammen.

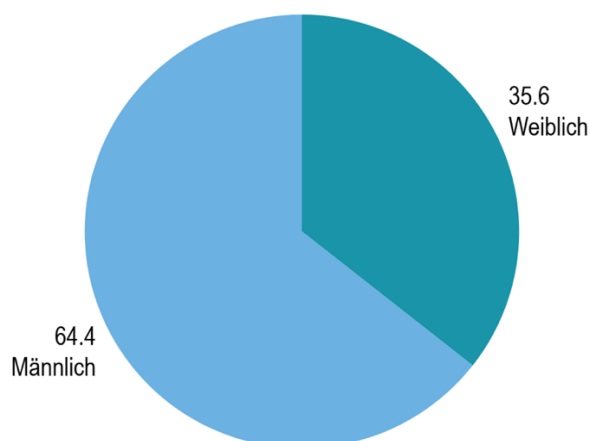


Abbildung 8: Verteilung der Befragten nach Geschlecht ( $n = 104$ ). (Quelle: Eigene Darstellung basierend auf SPSS-Auswertung)

Regional verteilt sich die Stichprobe auf 47,1 % aus Wien, 40,4 % aus Niederösterreich und 12,5 % aus Oberösterreich.

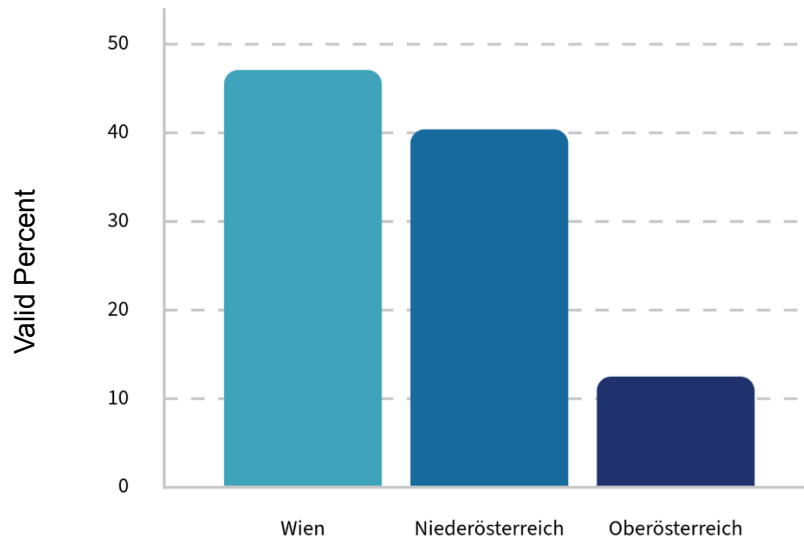


Abbildung 9: Verteilung nach Geschlecht (n = 104). (Quelle: Eigene Darstellung basierend auf SPSS-Auswertung)

Die Mehrheit der Befragten (47,1 %) befindet sich in der Altersgruppe von 30 bis 39 Jahren, gefolgt von 27,9 % im Alter von 20 bis 29 Jahren. Weitere 16,3 % sind zwischen 40 und 49 Jahre alt, während 8,7 % zur Altersgruppe 50+ zählen.

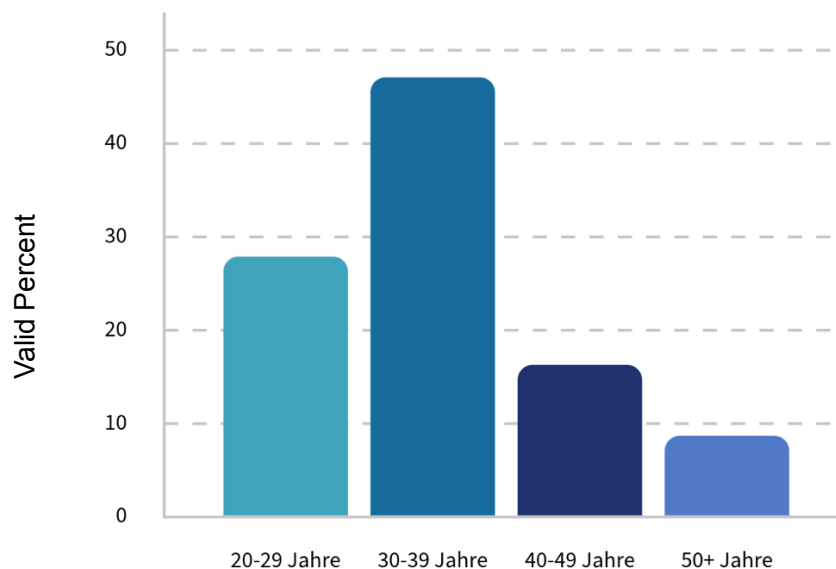


Abbildung 10: Quelle: Eigene Darstellung basierend auf SPSS-Auswertung. (Quelle: Eigene Darstellung basierend auf SPSS-Auswertung)

Im Hinblick auf die zuletzt gekaufte Marke zeigt sich ein vielfältiges Bild. Die am häufigsten genannten Marken waren BMW und VW (jeweils 12,5 %), gefolgt von „Sonstige“ (9,6 %) und Mazda (7,7 %). Weitere Nennungen entfallen auf Marken wie Audi, BYD und Seat (je 5,8 %) sowie 17 weitere Hersteller mit jeweils geringeren Anteilen, was die Heterogenität der Zielgruppe unterstreicht.

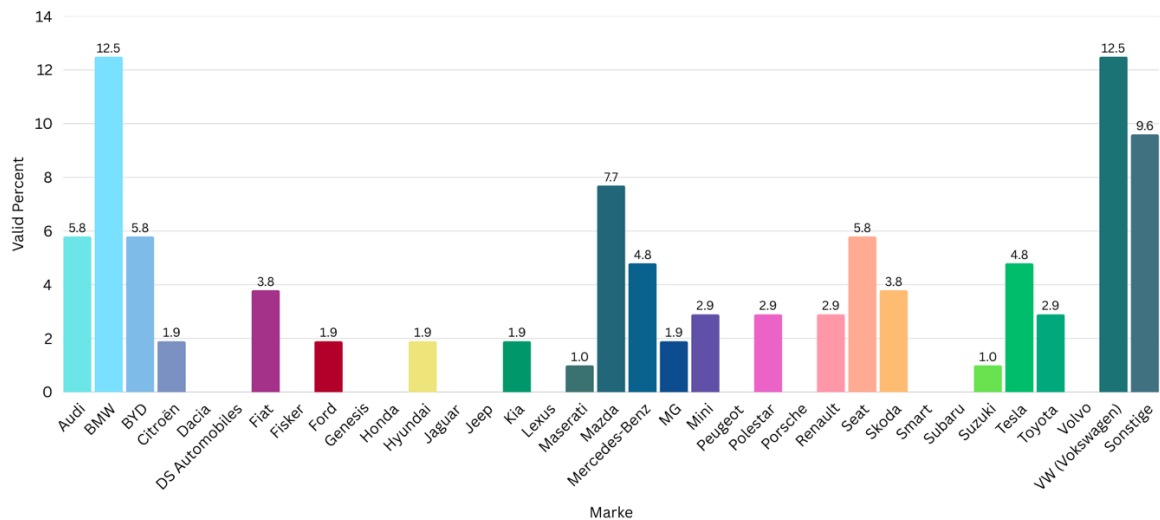


Abbildung 11: Verteilung der zuletzt gekauften Automarken (n = 104). (Quelle: Eigene Darstellung basierend auf SPSS-Auswertung)

Die durchschnittliche Bearbeitungszeit des Fragebogens lag bei rund 7 Minuten und 45 Sekunden (getrimmt), was auf eine hohe Konzentration und Ernsthaftigkeit bei der Beantwortung schließen lässt.

## 5.2 Deskriptive Ergebnisse

Im Rahmen der deskriptiven Analyse wurden zentrale statistische Kennwerte für alle relevanten Variablen berechnet, um erste Einblicke in die Bewertung digitaler Touchpoints, der zentralen Konstrukte entlang der Customer Journey sowie die Wahrnehmung von CRM zu gewinnen. Die Mittelwertvergleiche basieren auf fünf-stufigen Likert-Skalen (1 = stimme gar nicht zu, 5 = stimme voll und ganz zu) und bilden die Grundlage für die nachfolgenden Hypothesentests.

In Bezug auf die Touchpoints der **Awareness-Phase** zeigen sich besonders hohe Mittelwerte für YouTube (M = 4.10, SD = 0.83) und Vergleichsportale (M = 3.98, SD = 1.05). Niedriger bewertet wurden hingegen klassische Kanäle wie Newsletter (M

= 2.58, SD = 0.79) oder Social Media (M = 3.14, SD = 0.91). In der **Consideration-Phase** werden ebenfalls Vergleichsportale (M = 4.08, SD = 0.98) sowie YouTube (M = 4.05, SD = 1.01) besonders positiv eingeschätzt, während beispielsweise Newsletter (M = 2.86, SD = 1.06) und WhatsApp (M = 3.06, SD = 1.03) geringere Werte aufweisen. In der **Purchase-Phase** bestätigen sich die hohen Werte für Online-Konfiguratoren (M = 3.89, SD = 0.99) und Vergleichsportale (M = 3.78, SD = 1.09), wohingegen soziale Medien (M = 2.80, SD = 0.98) sowie Newsletter (M = 2.85, SD = 0.91) seltener als unterstützend wahrgenommen wurden. Die **Retention-Phase** ist insgesamt schwächer ausgeprägt. Lediglich Apps (M = 3.96, SD = 1.05) und WhatsApp (M = 3.59, SD = 1.02) weisen hier höhere Mittelwerte auf, während die Bewertungen für klassische Kanäle wie Newsletter oder Vergleichsportale deutlich geringer ausfallen. In der finalen **Advocacy-Phase** bestätigen sich YouTube (M = 3.97, SD = 0.89) und Social Media (M = 3.43, SD = 0.89) als die am besten bewerteten Kanäle, wobei auch hier Newsletter mit einem Mittelwert von 2.91 (SD = 1.01) eine untergeordnete Rolle spielt.

Im Hinblick auf die **drei Dimensionen des CRM** ergibt sich ein differenziertes Bild. Die stärkste Ausprägung zeigt das **operative CRM** mit einem Mittelwert von 3.53 (SD = 1.04), gefolgt vom **strategischen CRM** mit M = 3.38 (SD = 0.86). Das **analytische CRM** hingegen weist mit M = 2.81 (SD = 1.01) die niedrigste Ausprägung auf, was auf eine geringe Wahrnehmung datengetriebener Kommunikation schließen lässt. Die **wahrgenommene Personalisierung** digitaler Inhalte liegt mit einem Mittelwert von M = 3.20 (SD = 0.92) im mittleren Bereich. Dies zeigt, dass die Befragten durchaus eine gewisse Anpassung an individuelle Bedürfnisse wahrnehmen, wenngleich kein besonders hoher Grad an Personalisierung vorliegt.

Die Analyse der **Entscheidungskonstrukte** ergibt einen insgesamt hohen mittleren Wert (M = 3.80, SD = 0.80), was auf eine klare Relevanz digitaler Inhalte im Entscheidungsprozess beim Autokauf hindeutet. Die Einschätzungen zur Wirkung digitaler Kommunikation auf **Loyalität** (z. B. Wiederkaufabsicht oder Weiterempfehlung) liegen hingegen leicht unter dem Skalenmittelwert bei M = 2.94 (SD = 0.95) und zeigen eine höhere Streuung, was auf teils sehr unterschiedliche Erfahrungen in der Nachkaufphase hinweist.

Die deskriptiven Statistiken der zentralen Konstrukte sind in Tabelle 5 dargestellt. Die wahrgenommene Entscheidungsunterstützung durch digitale Inhalte wurde mit  $M = 3.80$  ( $SD = 0.80$ ) am höchsten bewertet, gefolgt vom operativen CRM ( $M = 3.53$ ;  $SD = 1.04$ ) und der wahrgenommenen Personalisierung ( $M = 3.20$ ;  $SD = 0.92$ ). Die strategische CRM-Kommunikation wurde mit  $M = 3.38$  ( $SD = 0.86$ ) ebenfalls moderat eingeschätzt. Die niedrigsten Mittelwerte zeigten sich für die digitale Nachkaufbindung (Loyalität:  $M = 2.94$ ;  $SD = 0.95$ ) sowie für das analytische CRM ( $M = 2.81$ ;  $SD = 1.01$ ). Die Werte bewegen sich insgesamt im mittleren Bereich der Skala und deuten auf ein differenziertes Erleben digitaler Kommunikation entlang der Customer Journey hin.

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Personalisierung_mean	104	1.00	5.00	3.1981	.91778
CRM_Strategisch_mean	104	1.00	5.00	3.3750	.85985
CRM_Operativ_mean	104	1.00	5.00	3.5288	1.03614
CRM_Analytisch_mean	104	1.00	5.00	2.8109	1.00566
Entscheidung_mean	104	1.00	5.00	3.8041	.80290
Loyalitaet_mean	104	1.00	5.00	2.9439	.95237
Valid N (listwise)	104				

Tabelle 4: Übersicht deskriptive Statistiken. (Quelle: Eigene Darstellung basierend auf SPSS-Auswertung)

Insgesamt ergibt sich ein klares Bild der Bewertung digitaler Kommunikationsformen entlang der Customer Journey. Während Touchpoints in den frühen Phasen deutlich präsenter sind, lassen Wahrnehmung und Relevanz in der Retention- und Advocacy-Phase nach. Gleichzeitig wird operatives CRM am stärksten erkannt, wohingegen datenbasierte Maßnahmen noch wenig sichtbar erscheinen.

### 5.3 Hypothesenprüfung

Zur Prüfung von **Hypothese H1** („Die Relevanz digitaler Touchpoints unterscheidet sich je nach Phase der Customer Journey“) wurde eine einfaktorielle Messwiederholungs-ANOVA durchgeführt. Die Mittelwerte zeigten Unterschiede zwischen den

Phasen, wobei die höchste Relevanz in der Consideration-Phase ( $M = 3.74$ ,  $SD = 0.57$ ) und die niedrigste in der Retention-Phase ( $M = 3.36$ ,  $SD = 0.65$ ) lag. Der Mauchly-Test ergab eine signifikante Verletzung der Sphärizität ( $W = .764$ ,  $p = .028$ ), weshalb die Greenhouse-Geisser-Korrektur verwendet wurde. Der ANOVA-Haupttest fiel signifikant aus,  $F(3.600, 255.635) = 7.256$ ,  $p < .001$ ,  $\eta^2_p = .093$ , was auf einen mittleren Effekt hinweist. Die Kontrastanalysen zeigten signifikante lineare ( $F = 13.06$ ,  $p < .001$ ) sowie kubische Verläufe ( $F = 11.23$ ,  $p = .001$ ) und deuten damit auf systematische Unterschiede entlang der fünf Phasen der Customer Journey hin. Die **Hypothese H1** kann somit empirisch bestätigt werden: Die wahrgenommene Relevanz digitaler Touchpoints variiert signifikant je nach Phase.

Zur Überprüfung von **Hypothese H2** („Je stärker CRM wahrgenommen wird, desto höher ist die wahrgenommene Personalisierung“) wurde eine bivariate Pearson-Korrelation zwischen der aggregierten Wahrnehmung der CRM-Kommunikation (CRM\_mean) und der aggregierten Wahrnehmung der Personalisierung (Personalisierung\_mean) berechnet. Die Analyse ergab einen signifikanten positiven Zusammenhang,  $r(102) = .571$ ,  $p < .001$ , mit mittlerer Effektstärke. Die **Hypothese H2** wird damit empirisch gestützt: Eine intensivere Wahrnehmung von CRM-Maßnahmen geht mit einer höheren wahrgenommenen Personalisierung einher.

Für die Prüfung von **Hypothese H3** („Je stärker die Personalisierung wahrgenommen wird, desto besser ist der Entscheidungsprozess“) wurde eine weitere bivariate Pearson-Korrelation durchgeführt, diesmal zwischen der aggregierten Personalisierungswahrnehmung (Personalisierung\_mean) und der Entscheidungsunterstützung (Entscheidung\_mean). Auch hier zeigte sich ein signifikanter, positiver Zusammenhang,  $r(102) = .385$ ,  $p < .001$ . Der Effekt ist als moderat einzustufen. Die **Hypothese H3** wird somit gestützt: Je stärker Befragte die Kommunikation als personalisiert erlebten, desto positiver wurde der Entscheidungsprozess entlang der Customer Journey beurteilt.

**Die Hypothese H4** („Regionale Unterschiede bestehen bei Nutzung und Bewertung digitaler Touchpoints“) wurde mit einer Reihe einfaktorieller Varianzanalysen (One-Way ANOVA) überprüft. Für jede Phase der Customer Journey wurde eine separate

ANOVA durchgeführt, wobei die Variable Region (Wien, Niederösterreich, Oberösterreich) als unabhängige Variable diente. Die Voraussetzung der Varianzhomogenität war in allen Analysen gegeben (Levene-Test jeweils  $p > .05$ ). In den Phasen Awareness ( $F(2, 99) = 0.62, p = .540, \eta^2 = .012$ ), Consideration ( $F(2, 100) = 2.05, p = .134, \eta^2 = .039$ ), Purchase ( $F(2, 94) = 1.34, p = .266, \eta^2 = .028$ ) sowie Retention ( $F(2, 83) = 0.80, p = .452, \eta^2 = .019$ ) zeigten sich keine signifikanten Unterschiede zwischen den Regionen. Ein signifikanter Effekt trat jedoch in der Phase Advocacy auf,  $F(2, 81) = 8.47, p < .001, \eta^2 = .173$ . Ein nachfolgender Tukey-HSD-Test zeigte, dass Teilnehmer\*innen aus Wien ( $M = 4.08$ ) die digitalen Kommunikationsmaßnahmen zur Markenweiterempfehlung signifikant positiver beurteilten als Personen aus Niederösterreich ( $M = 3.18, p = .001$ ) und Oberösterreich ( $M = 3.65, p = .014$ ). Zwischen den beiden letztgenannten Gruppen bestand kein signifikanter Unterschied ( $p = .196$ ). Die **Hypothese H4** wird somit nur teilweise bestätigt: Regionale Unterschiede zeigen sich ausschließlich in der letzten Phase der Customer Journey.

Zur Prüfung von **Hypothese H5** („Käufer\*innen von Elektro- oder Hybridfahrzeugen erleben eine digitalere Customer Journey als Verbrennerfahrer\*innen“) wurde eine einfaktorielle Varianzanalyse mit der Variable Antriebsart (Benzin, Diesel, Hybrid, Plug-in-Hybrid, Elektro) als Gruppierungsvariable und dem aggregierten Index zur Customer Journey (Journey\_mean) als abhängiger Variable durchgeführt. Die Voraussetzung der Varianzhomogenität war erfüllt,  $F(4, 99) = 0.85, p = .498$ . Die ANOVA zeigte jedoch keinen signifikanten Unterschied zwischen den Gruppen,  $F(4, 99) = 1.03, p = .397$ , bei einer geringen Effektstärke ( $\eta^2 = .040$ ). Ein Post-hoc-Test war aufgrund der nicht signifikanten Haupteffekte nicht erforderlich. Die **Hypothese H5** muss somit zurückgewiesen werden: Die Art des zuletzt gekauften Antriebssystems hat keinen signifikanten Einfluss auf die wahrgenommene digitale Ausgestaltung der Customer Journey.

Zur Überprüfung von **Hypothese H6** („Wahrgenommene digitale CRM-Nachbetreuung erhöht Wiederkauf- und Empfehlungsabsicht“) wurde eine bivariate Pearson-Korrelation zwischen der aggregierten CRM-Wahrnehmung (CRM\_mean) und der digitalen Loyalitätswahrnehmung (Loyalitaet\_mean) durchgeführt. Die Analyse ergab einen signifikanten positiven Zusammenhang,  $r(102) = .551, p < .001$ . Der

Korrelationskoeffizient weist auf einen mittleren Effekt hin. Die **Hypothese H6** wird damit empirisch bestätigt: Eine intensivere Wahrnehmung von CRM-Maßnahmen, insbesondere in der Nachkaufphase, geht mit einer höheren Markenbindung Weiterempfehlungsbereitschaft einher.

## 5.4 Interpretation der Ergebnisse

Die empirischen Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung liefern differenzierte Einblicke in die Wahrnehmung digitaler Kommunikation entlang der Customer Journey sowie in die Wirkung von CRM-Maßnahmen auf zentrale psychologische Konstrukte wie Personalisierung, Entscheidungssicherheit und Loyalität im Kontext des Fahrzeugkaufs. Die Hypothesenprüfung zeigte dabei sowohl signifikante Wirkzusammenhänge als auch selektive Unterschiede zwischen Zielgruppen, die im Folgenden zusammenhängend interpretiert werden.

Die bestätigte **Hypothese H1** (*„Die Relevanz digitaler Touchpoints unterscheidet sich je nach Phase der Customer Journey“*) belegt, dass digitale Kontaktpunkte von Konsument\*innen nicht einheitlich wahrgenommen werden, sondern phasenabhängig stark variieren. Die höchsten Relevanzwerte fanden sich in der Consideration-Phase, was plausibel erscheint, da hier aktiv Informationen eingeholt und verglichen werden, ein Stadium, in dem digitale Informationskanäle besonders gut greifen. Die geringste Relevanz zeigte sich hingegen in der Retention-Phase, was auf eine Lücke in der digitalen Nachbetreuung nach dem Kauf hindeutet.

In **Hypothese H2** (*„Je stärker CRM wahrgenommen wird, desto höher ist die wahrgenommene Personalisierung“*) wurde ein signifikanter Zusammenhang zwischen CRM-Kommunikation und Personalisierungswahrnehmung festgestellt. Dieser Befund unterstreicht die zentrale Rolle zielgerichteter, individueller Ansprache in digitalen Kommunikationsstrategien. Kund\*innen, die CRM-Aktivitäten stärker wahrnehmen, erleben auch die Kommunikation insgesamt als besser auf ihre Bedürfnisse zugeschnitten.

Auch **Hypothese H3** („*Je stärker die Personalisierung wahrgenommen wird, desto besser ist der Entscheidungsprozess*“) wurde empirisch gestützt. Der positive Zusammenhang weist darauf hin, dass Personalisierung nicht nur ein wahrgenommenes Marketing-Feature darstellt, sondern direkt zur Entscheidungsqualität beiträgt. Personalisierte digitale Kommunikation wirkt offenbar unterstützend bei der Orientierung, Bewertung und Auswahl innerhalb des komplexen High-Involvement-Kaufs „Auto“.

**Hypothese H4** („*Regionale Unterschiede bestehen bei Nutzung und Bewertung digitaler Touchpoints*“) konnte hingegen nur teilweise bestätigt werden. Während in den frühen Phasen der Customer Journey keine signifikanten Unterschiede zwischen Wien, Niederösterreich und Oberösterreich nachweisbar waren, zeigte sich in der Phase der Weiterempfehlung (Advocacy) ein deutlicher Effekt. Befragte aus Wien bewerteten digitale Touchpoints zur Markenweiterempfehlung signifikant positiver. Dies könnte auf regional unterschiedliche digitale Affinitäten, Infrastruktur oder Marketingintensität zurückzuführen sein und legt nahe, regionale Differenzierungen in der CRM-Strategie zu berücksichtigen, allerdings primär in der Nachkaufkommunikation.

Die **Hypothese H5** („*Käufer\*innen von Elektro- oder Hybridfahrzeugen erleben eine digitalere Customer Journey als Verbrennerfahrer\*innen*“) wurde durch die Daten nicht gestützt. Entgegen theoretisch, zeigten sich keine signifikanten Unterschiede in der Wahrnehmung der Customer Journey zwischen den Antriebsgruppen. Dies lässt vermuten, dass das Erleben digitaler Kommunikation weniger vom Fahrzeugtyp als vielmehr von übergreifenden Faktoren wie Kampagnenausgestaltung, Kanalwahl oder persönlichen Präferenzen abhängt.

Die bestätigte **Hypothese H6** („*Wahrgenommene digitale CRM-Nachbetreuung erhöht Wiederkauf- und Empfehlungsabsicht*“) bietet schließlich einen wesentlichen Einblick für die Praxis, da ein signifikanter Zusammenhang zwischen der wahrgenommenen CRM-Kommunikation und der Loyalitätswahrnehmung nahe legt, dass digital unterstützte Nachkaufprozesse entscheidend zur Markenbindung beitragen

können. Insbesondere Maßnahmen, die über den Point-of-Sale hinausreichen, haben demnach Potenzial, Wiederkauf- und Empfehlungsraten zu steigern, eine Erkenntnis, die vor dem Hintergrund steigender Customer-Lifetime-Value-Bedeutung strategisch hoch relevant ist.

Insgesamt deuten die Ergebnisse auf eine funktionale Rolle digitaler Touchpoints entlang der Customer Journey hin, deren Wirksamkeit jedoch stark von deren phasenspezifischer Ausgestaltung sowie deren wahrnehmbarer Personalisierung abhängt. Die Verknüpfung operativer CRM-Maßnahmen mit individuell relevanter digitaler Kommunikation scheint dabei ein besonders wirksamer Hebel zur Optimierung der Kundenbeziehung zu sein.

## **5.5 Diskussion der Forschungsfrage**

Ziel dieser Arbeit war es, zu untersuchen, wie CRM die Gestaltung und Optimierung digitaler Touchpoints entlang der Customer Journey beeinflusst, insbesondere bei High-Involvement-Produkten im Automotive-Segment. Die zentrale Forschungsfrage lautete:

„Wie unterstützt CRM die Gestaltung und Optimierung digitaler Touchpoints entlang der Customer Journey, um Entscheidungsprozesse bei High-Involvement-Produkten im Automotive-Segment zu fördern?“

Zur Beantwortung wurden sechs Hypothesen sowie fünf Subforschungsfragen abgeleitet, deren Diskussion im Folgenden zusammengeführt wird.

Die erste Subforschungsfrage (SFF1) zielte darauf ab, zu klären, welche digitalen Touchpoints in den einzelnen Phasen der Customer Journey besonders relevant sind. Die Ergebnisse aus Kapitel 5.2 und 5.3 zeigen deutlich, dass digitale Touchpoints in ihrer Relevanz stark phasenabhängig wahrgenommen werden. Besonders in der Consideration-Phase (z. B. Vergleichsportale, YouTube) und der Purchase-Phase (z. B. Konfiguratoren) spielen digitale Kanäle eine zentrale Rolle. In der Retention- und Advocacy-Phase nimmt die Relevanz jedoch signifikant ab. Damit wird deutlich, dass die digitale Customer Journey nicht als linear konsistent erlebt wird,

sondern dass ihre Wirksamkeit stark an die Phase im Entscheidungsprozess gekoppelt ist (H1).

Die zweite Subforschungsfrage (SFF2) beschäftigte sich mit der Frage, wie die drei CRM-Dimensionen, strategisch, operativ und analytisch, zur Personalisierung entlang der Customer Journey beitragen. Die deskriptiven Mittelwerte zeigten, dass das operative CRM (z. B. einfache digitale Kontaktaufnahme, strukturierte Informationskanäle) am stärksten wahrgenommen wird, während das analytische CRM (z. B. datenbasierte Empfehlungen, frühere Kontakte) am schwächsten ausgeprägt ist. Die positive Korrelation zwischen der aggregierten CRM-Wahrnehmung und der wahrgenommenen Personalisierung (H2) weist jedoch darauf hin, dass alle drei CRM-Dimensionen grundsätzlich zur personalisierten Kommunikation beitragen können, jedoch mit deutlich unterschiedlichem Effekt und Sichtbarkeit.

Die dritte Subforschungsfrage (SFF3) untersuchte, in welcher Weise CRM-gestützte Touchpoints die Kaufentscheidung beeinflussen. Auch hier bestätigten die Ergebnisse einen signifikanten positiven Zusammenhang zwischen Personalisierung und Entscheidungssicherheit (H3), was die Wirkung digitaler CRM-Kommunikation auf psychologische Entscheidungsprozesse unterstreicht. Individuell relevante Inhalte scheinen den Orientierungsprozess zu strukturieren, Unsicherheiten abzubauen und letztlich zu einer besseren Kaufentscheidung beizutragen.

Die vierte Subforschungsfrage (SFF4) stellte die Hypothese auf, dass sich die Nutzung und Bewertung digitaler Kommunikation regional unterscheidet. Diese Vermutung konnte nur teilweise bestätigt werden (H4): Während in den frühen Phasen keine signifikanten Unterschiede auftraten, zeigten sich in der Advocacy-Phase klare Differenzen, insbesondere zugunsten der Wiener Teilnehmer\*innen. Dies spricht für regionale Unterschiede in der digitalen Markenkommunikation – allerdings beschränkt auf den Kontext der Weiterempfehlung und Nachkaufbetreuung.

Die fünfte Subforschungsfrage (SFF5) prüfte, ob Käuferinnen alternativer Antriebsformen (Hybrid, Elektro) eine digitalere Customer Journey erleben als Verbrenner-

fahrer\*innen. Diese Annahme konnte nicht bestätigt werden (H5). Trotz höherer theoretischer Digitalaffinität der E-Mobilitätszielgruppe zeigte sich kein signifikanter Unterschied in der digitalen Erfahrung entlang der Customer Journey. Dies lässt vermuten, dass die Gestaltung der digitalen Kommunikation stärker von Anbieterstrategien als von Fahrzeugtypabhängigkeiten geprägt ist.

Abschließend zeigt sich, dass CRM, insbesondere in operativer und strategischer Ausprägung, entscheidend zur Optimierung digitaler Touchpoints beiträgt, jedoch vor allem dann Wirkung entfaltet, wenn Personalisierung wahrgenommen wird. Die digitale Kommunikation entlang der Customer Journey ist damit kein Selbstzweck, sondern erfordert eine gezielte, kontextsensitiv ausgerichtete CRM-Strategie. Für die Automobilbranche ergibt sich daraus die Notwendigkeit, insbesondere die Retention- und Nachkaufphasen digital stärker auszubauen und datenbasierte Angebote sichtbarer zu gestalten.

## 6 Conclusio

Die abschließende Conclusio bündelt die zentralen Ergebnisse der empirischen Untersuchung und ordnet sie in den übergeordneten Kontext der Forschungsarbeit ein. Dabei stehen die Beantwortung der Forschungsfragen, praxisorientierte Handlungsempfehlungen sowie eine kritische Reflexion der Limitationen im Vordergrund. Ergänzend werden Perspektiven für zukünftige Forschung und Entwicklung im Bereich CRM und digitaler Customer Journeys aufgezeigt.

### 6.1 Beantwortung der Forschungsfragen

Ziel dieser Arbeit war es, die Rolle des Customer Relationship Managements bei der Gestaltung und Optimierung digitaler Touchpoints entlang der Customer Journey zu untersuchen, insbesondere im Kontext von High-Involvement-Produkten im Automotive-Segment. Zur strukturierten Beantwortung dieser umfassenden Forschungsfrage wurden fünf Subforschungsfragen formuliert, die einzelne Teilaspekte dieses Themenfeldes fokussieren. Im Folgenden werden diese Subfragen auf Basis der empirisch gewonnenen Erkenntnisse beantwortet und abschließend in die zentrale Forschungsfrage integriert.

#### **SFF 1: „Welche digitalen Touchpoints sind in den Phasen der Customer Journey besonders relevant für die Entscheidungsfindung von Kund\*innen bei High-Involvement-Produkten im Automotive-Segment?“**

Die Ergebnisse zeigen, dass digitale Touchpoints entlang der Customer Journey nicht durchgängig als gleich relevant wahrgenommen werden. Besonders in der Consideration-Phase, der Phase aktiver Informationssuche und Bewertung von Alternativen, kommt digitalen Kanälen wie Hersteller-Websites, Vergleichsportalen oder Online-Konfiguratoren eine zentrale Bedeutung zu. In dieser Phase tragen sie maßgeblich dazu bei, welche Anbieter\*innen im Entscheidungsprozess berücksichtigt werden. In der Retention-Phase hingegen nimmt ihre Relevanz spürbar ab, da hier eher persönliche Kontakte, Serviceerfahrungen und kontinuierliche Betreuung im Vordergrund stehen. Diese Entwicklung macht deutlich, dass digitale Touchpoints vor allem in den frühen Phasen entscheidungsrelevant sind. Eine

phasenspezifische CRM-Gestaltung, die die Intensität und Funktion der digitalen Kontaktpunkte gezielt auf die jeweiligen Journey-Stufen abstimmt, erscheint daher als zentrale Voraussetzung für eine wirksame Entscheidungsunterstützung.

**SFF 2: „Wie tragen die drei Dimensionen des CRM (strategisch, operativ, analytisch) zur Personalisierung und gezielten Ansprache entlang der Customer Journey bei?“**

Die Ergebnisse zeigen, dass CRM-Maßnahmen entlang der Customer Journey von den Befragten insgesamt nur in geringem Maß wahrgenommen wurden. Zwar konnte ein signifikanter Zusammenhang zwischen der Intensität der CRM-Wahrnehmung und dem Empfinden personalisierter Kommunikation festgestellt werden, jedoch fällt die Ausprägung dieser Beziehung moderat aus. Dies lässt darauf schließen, dass CRM-Maßnahmen zwar potenziell zur Individualisierung beitragen, diese Wirkung in der konkreten Kundenerfahrung jedoch häufig ausbleibt. Insbesondere die Nutzung analytischer Ressourcen scheint unzureichend zu sein. Bestehende Daten werden nicht systematisch eingesetzt, um Inhalte, Kanäle oder Kontaktzeitpunkte gezielt auf individuelle Profile abzustimmen. Auch strategische CRM-Ziele werden im operativen Alltag nicht erkennbar umgesetzt, wodurch die Maßnahmen weder konsistent noch bedarfsorientiert erscheinen. Die drei Dimensionen des CRM greifen somit nicht als integriertes System ineinander, sondern stehen weitgehend unverbunden nebeneinander.

Die Auswertungen legen nahe, dass eine wirksame Personalisierung entlang der Customer Journey nicht am Fehlen technologischer Ressourcen scheitert, sondern an deren mangelnder Integration und Steuerung.

**SFF 3: „In welcher Weise beeinflussen CRM-gestützte digitale Touchpoints die Kaufentscheidung von Kund\*innen bei High-Involvement-Produkten?“**

Ein Zusammenhang zwischen personalisierter Kommunikation und empfundener Entscheidungsunterstützung lässt sich klar nachweisen. Digitale Touchpoints, die

durch CRM gezielt auf individuelle Informationsbedürfnisse abgestimmt sind, können demnach zur Kaufentscheidung beitragen, insbesondere wenn Inhalte, Zeitpunkte und Kanäle kontextbezogen gewählt werden. Diese Wirkung bleibt jedoch begrenzt, wenn CRM-Maßnahmen nicht auf vorangegangene Interaktionen reagieren. Standardisierte Kommunikation ohne Bezug zur bisherigen Customer Journey wird von Kund\*innen nicht als unterstützend wahrgenommen. Gerade bei komplexen Produkten, wie sie im Automotivesegment sind, haben personalisierte Touchpoints das Potenzial, Unsicherheiten abzubauen und Entscheidungsprozesse strukturiert zu begleiten. Dafür ist es erforderlich, digitale wie analoge Kontaktdaten systematisch zusammenzuführen und gezielt in die Touchpoint-Steuerung einzubinden. Erst durch diesen integrativen Einsatz entfaltet CRM seine unterstützende Funktion im Entscheidungsverlauf vollständig.

#### **SFF 4: „Welche regionalen Unterschiede zeigen sich in der Nutzung digitaler Touchpoints und CRM-Maßnahmen zwischen Wien, Niederösterreich und Oberösterreich?“**

Regionale Unterschiede in der Nutzung digitaler Touchpoints und CRM-Maßnahmen zeigen sich im Rahmen der Untersuchung nur in begrenztem Ausmaß. Lediglich in der letzten Phase der Customer Journey, der Advocacy-Phase, wurden signifikante Differenzen festgestellt. Befragte aus Wien bewerteten digitale Maßnahmen zur Markenbindung und Weiterempfehlung deutlich positiver als Teilnehmer\*innen aus Niederösterreich oder Oberösterreich. Dies lässt sich unter anderem auf eine höhere digitale Affinität sowie spezifische Erwartungshaltungen im urbanen Raum zurückführen. In den vorangehenden Phasen, von Awareness bis Retention, konnten keine relevanten Unterschiede zwischen den Regionen festgestellt werden. Daraus lässt sich ableiten, dass digitale CRM-Maßnahmen im untersuchten Bundesländervergleich weitgehend einheitlich wahrgenommen werden. Die strukturelle Ausgestaltung digitaler Touchpoints scheint in weiten Teilen unabhängig vom regionalen Kontext zu funktionieren, mit punktuellen Differenzen in der spätesten Phase der Kundenbeziehung.

**SFF 5: „Erleben Käufer\*innen von Elektro- oder Hybridfahrzeugen einen höheren Grad an digitaler Kommunikation und personalisierten Touchpoints in der Customer Journey als Käufer\*innen von Verbrennerfahrzeugen?“**

Entgegen der theoretischen Annahme zeigen sich keine signifikanten Unterschiede in der Wahrnehmung der digitalen Customer Journey zwischen den verschiedenen Antriebsgruppen. Käufer\*innen von Fahrzeugen mit alternativem Antrieb erleben keine intensivere oder individualisiertere digitale Kommunikation als jene von Verbrennermodellen. Dies überrascht insofern, da Elektro- und Hybridkund\*innen häufig als besonders digital affine Zielgruppe gelten. Die Ergebnisse legen nahe, dass CRM-Maßnahmen bislang zu wenig differenziert auf technologische Produkttypen oder Nutzersegmente reagieren. Eine gezielte Segmentierung und inhaltliche Ausgestaltung entlang dieser Merkmale könnte ein bislang ungenutztes Potenzial darstellen.

Anhand der Ergebnisse der Subforschungsfragen, gilt die Beantwortung der **Hauptforschungsfrage FF1:**

**„Wie unterstützt CRM die Gestaltung und Optimierung digitaler Touchpoints entlang der Customer Journey, um Entscheidungsprozesse bei High-Involvement-Produkten im Automotive-Segment zu fördern?“**

Die zusammengeführten Ergebnisse der Subforschungsfragen verdeutlichen, dass CRM grundsätzlich dazu beitragen kann, Entscheidungsprozesse durch digitale Touchpoints gezielt zu unterstützen. Besonders in der Consideration-Phase entfalten CRM-Maßnahmen ihr größtes Potenzial, indem sie Orientierung bieten und den Auswahlprozess strukturieren. Voraussetzung dafür ist jedoch eine kontextbezogene, individuelle Ausgestaltung der Kontaktpunkte, die sich an bisherigen Interaktionen und Informationsbedürfnissen der Kund\*innen orientiert.

In der Umsetzung bleiben diese Anforderungen bislang weitgehend unerfüllt. CRM wird von den meisten Befragten nur in geringem Ausmaß wahrgenommen, und die Wirkung personalisierter Kommunikation ist entsprechend begrenzt. Die notwendige Verzahnung strategischer Zielsetzungen, analytischer Datenverwertung und

operativer Maßnahmen fehlt ebenso wie eine systematische Segmentierung nach Nutzergruppen oder Produkttypen. Auch regionale Unterschiede oder differenzierte Ansprachen im Hinblick auf alternative Antriebssysteme lassen sich kaum feststellen. CRM kann Entscheidungsprozesse wirksam unterstützen, indem es über bloße Kontaktverwaltung hinausgeht und als integriertes, datengestütztes Steuerungssystem verstanden wird und für proaktive Kundenkommunikation genutzt wird. Die Ergebnisse dieser Arbeit zeigen jedoch, dass dieses Potenzial aktuell nur punktuell realisiert wird und die Gestaltung digitaler Touchpoints oftmals unkoordiniert bleibt.

## **6.2 Handlungsempfehlungen**

Zwischen den theoretischen Möglichkeiten des Customer Relationship Managements und seiner konkreten Umsetzung im österreichischen Automobilhandel bestehen deutliche Diskrepanzen. CRM wird von Kund\*innen nur in geringem Ausmaß wahrgenommen, personalisierte Kommunikation bleibt in vielen Fällen unsystematisch, und vergangene Kontaktpunkte fließen kaum in weitere Interaktionen ein. Daraus ergeben sich mehrere konkrete Handlungsfelder, die Autohändler adressieren sollten, um digitale Touchpoints entlang der Customer Journey gezielter und wirkungsvoller zu gestalten.

Ein zentraler Ausgangspunkt liegt in der konsequenten Nutzung vorhandener Daten. Jeder digitale Touchpoint, sei es über die Website, Social Media, Vergleichsportale oder Drittanbieterplattformen, erzeugt wertvolle Informationen über das Informationsverhalten und die Interessen potenzieller Kund\*innen. Diese Daten werden bislang oft isoliert betrachtet, ohne sie systematisch in die nachgelagerte Kundenansprache zu integrieren. Händler\*innen sollten daher sicherstellen, dass digitale Spuren, die vor dem ersten direkten Kontakt entstehen, erfasst, gebündelt und zur Grundlage personalisierter Kommunikation gemacht werden. Entscheidend ist, dass frühere Interaktionen nicht verloren gehen, sondern als Ausgangspunkt für eine anschlussfähige Ansprache dienen.

Darüber hinaus zeigt die Studie, dass insbesondere in der Retention- und Advocacy-Phase kaum CRM-Maßnahmen stattfinden. Diese Vernachlässigung der Nachkaufphase ist besonders kritisch, da sie Potenziale für Wiederkauf, Markenbindung und Empfehlung ungenutzt lässt. Händler\*innen sollten deshalb auch nach dem Kauf kontinuierlich mit ihren Kund\*innen in Kontakt bleiben, indem sie mit relevanten und personalisierten Inhalten proaktiv auf den Kundenstamm zugehen. Dazu gehören etwa fahrzeugspezifische Hinweise zu Wartung und Zubehör, personalisierte Angebote zu Modellupgrades oder gezielte Einladungen zu Events und Probefahrten. Entscheidend ist dabei die Regelmäßigkeit, der inhaltliche Bezug zum bestehenden Fahrzeug sowie die Vermeidung redundanter oder generischer Kommunikation.

Ein weiterer zentraler Handlungsbedarf besteht im Bereich der Segmentierung. Die Untersuchung hat gezeigt, dass in der aktuellen CRM-Praxis kaum zwischen unterschiedlichen Kundengruppen differenziert wird, weder hinsichtlich regionaler Merkmale noch in Bezug auf den Fahrzeugtyp oder die Nutzungsmuster. Gerade hierin liegt jedoch ein bislang ungenutztes Potenzial zur Relevanzsteigerung der Kundenansprache. Es empfiehlt sich, CRM-Maßnahmen gezielt entlang unterscheidbarer Merkmale zu strukturieren, etwa basierend auf dem Antriebssystem, dem digitalen Verhalten, dem bisherigen Interaktionsverlauf oder dem Zeitpunkt im Kaufprozess. Ziel ist es, auf dieser Grundlage klar abgegrenzte Kundensegmente zu definieren und ihnen phasenadäquate, inhaltlich anschlussfähige Kommunikationsangebote zu unterbreiten. Die Effektivität von CRM hängt in hohem Maße davon ab, ob Kund\*innen sich in der Ansprache mit Bezug zu ihrem tatsächlichen Bedarf und Verhalten.

Schließlich sollte CRM im betrieblichen Alltag nicht als technisches Add-on verstanden werden, sondern als strategisches Instrument zur Gestaltung langfristiger Kundenbeziehungen. Viele der identifizierten Defizite lassen sich darauf zurückführen, dass CRM nicht konsequent in bestehende Abläufe integriert ist. Mitarbeitende müssen die Möglichkeit haben, CRM-Daten unkompliziert abzurufen, daraus eigenständig Maßnahmen abzuleiten und diese operativ umzusetzen. Entscheidend ist dabei ein abgestimmtes Zusammenspiel von Marketing, Vertrieb, Service

und Support. Hierbei spielt Schulung eine ebenso wichtige Rolle wie die Auswahl benutzerfreundlicher Systeme und klarer Verantwortlichkeiten innerhalb der Unternehmensstruktur.

Entscheidend ist letztlich, CRM nicht als technische Infrastruktur zu verstehen, sondern als strategisches Fundament für kontinuierliche, datenbasierte Kundenbeziehungen, über alle Phasen der Customer Journey hinweg und weit über den Kaufzeitpunkt hinaus.

### **6.3 Limitationen**

Die Aussagekraft der vorliegenden Arbeit unterliegt einigen begrenzenden Faktoren, die bei der Interpretation der Ergebnisse zu berücksichtigen sind.

Eine zentrale Einschränkung betrifft den geografischen Fokus der Untersuchung. Die Datenerhebung wurde ausschließlich in drei österreichischen Bundesländern durchgeführt (Wien, Niederösterreich und Oberösterreich), wodurch regionale Besonderheiten anderer Landesteile nicht abgebildet wurden. Dies schränkt die Generalisierbarkeit der Ergebnisse auf den gesamten österreichischen Automobilhandel ein. Darüber hinaus wurde die Analyse auf digitale Touchpoints beschränkt. Hybride und analoge Kontaktpunkte, etwa persönliche Beratungsgespräche, Probefahrten oder Interaktionen im Schauraum, blieben unberücksichtigt. Da solche physischen Kontaktmomente insbesondere bei High-Involvement-Produkten wie Fahrzeugen eine bedeutende Rolle im Entscheidungsprozess spielen können, bildet die Untersuchung nur einen Teil der tatsächlichen Customer Journey ab.

Auch die Stichprobengröße stellt eine potenzielle Limitation dar. Mit 104 ausgewerteten Fällen liefert die Studie belastbare Einblicke, jedoch keine repräsentative Abbildung des gesamten Zielmarkts. Die Ergebnisse erlauben fundierte Tendenzaussagen, sollten jedoch nicht ohne Weiteres auf größere Populationen übertragen werden.

Abschließend ist zu berücksichtigen, dass sich die Analyse auf subjektive Einschätzungen der Befragten stützt. Wahrnehmungen von Personalisierung, CRM-Kommunikation oder Entscheidungsunterstützung sind individuell geprägt und können nicht als objektive Messgrößen verstanden werden. Eine ergänzende Untersuchung aus Anbieterperspektive oder auf Basis von CRM-Systemdaten könnte zusätzliche Validität erzeugen.

## **6.4      Ausblick**

Die vorliegende Arbeit eröffnet mehrere Ansatzpunkte für weiterführende Forschung im Kontext von CRM und digitaler Kundenkommunikation im Automobilhandel. Insbesondere im Hinblick auf die Rolle digitaler Touchpoints entlang der Customer Journey besteht weiterer Untersuchungsbedarf. Künftige Studien könnten vertiefend analysieren, welche Touchpoints in den einzelnen Phasen besonders entscheidungsrelevant sind und in welcher Weise CRM-Maßnahmen zur gezielten Steuerung dieser Berührungspunkte beitragen.

Auch die Erhebung aus Anbietersicht stellt eine potenzielle Erweiterung dar. Während diese Arbeit auf der Perspektive der Kund\*innen basiert, könnten zukünftige Untersuchungen die betriebliche Implementierung von CRM in den Fokus rücken. Dabei wäre unter anderem zu untersuchen, in welchem Ausmaß vorhandene Daten tatsächlich genutzt werden, wie Prozesse zwischen Vertrieb, Marketing, Service und Support abgestimmt sind und welche Barrieren einer integrierten Nutzung entgegenstehen.

Darüber hinaus erscheint es sinnvoll, die Bedeutung hybrider Touchpoints, wie persönliche Beratung, Probefahrt oder Interaktionen im Schauraum, ergänzend zu erfassen. Da diese in der vorliegenden Untersuchung nicht berücksichtigt wurden, könnten sie in einem erweiterten Studiendesign mit digitalen Kontaktpunkten in Beziehung gesetzt werden, um ein vollständigeres Bild der Customer Journey zu erhalten.

Perspektivisch ist auch eine geografische Ausweitung der Untersuchung denkbar. Die Fokussierung auf drei Bundesländer innerhalb Österreichs schränkt die Generalisierbarkeit ein. Vergleichsstudien mit weiteren Regionen oder innerhalb der DACH-Märkte könnten Unterschiede in der Wahrnehmung und Umsetzung von CRM-Maßnahmen sichtbar machen und damit zum Verständnis regionaler oder nationaler Besonderheiten beitragen.

## Literaturverzeichnis

- Altenhofen, J. (2022). *Das kundenorientierte CRM-Mindset. Wie profitabel Kundenbeziehungen entstehen – so bringen Sie Prozesse, Menschen und Technologie auf Erfolgskurs*. München: Springer Gabler.
- Böhmert, C., & Abacioglu, F. (2023). Grundlagenbeitrag: Quantitative Befragung. In P. Niemann, V. van den Bogaert, & R. Ziegler Hrsg., *Evaluationsmethoden der Wissenschaftskommunikation* (S. 69-84). Heidelberg: Springer VS.
- Backhaus, K., Budt, M., & Neun, H. (2011). Strategisches Vertriebsmanagement. In C. Homburg, J. Wieske, & J. Wieske (Hrsg.), *Handbuch Vertriebsmanagement. Strategie - Führung - Informationsmanagement - CRM* (1. Ausg., S. 37-55). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Baran, R. J., & Galka, R. J. (2017). *Customer Relationship Management. The Foundation of Contemporary Marketing Strategy*. New York: Routledge.
- Berry, L. (1983). Relationship Marketing. In L. L. Berry, G. L. Shostack, & G. D. Upah, *Emerging Perspectives on Services Marketing* (S. 25-80). Chicago: American Marketing Association.
- Birker, B. (2017). CRM-Bestandsaufnahme und Nutzungsrolle im Querschnitt aktueller Trends und Entwicklungen. In S. Helmke, M. Uebel, W. Dangelmaier, & W. Dangelmaier (Hrsg.), *Effektives Customer Relationship Management. Instrumente – Einführungskonzepte – Organisation* (6. Ausg., S. 113-140). Düsseldorf: Springer Gabler.
- Brealey, R. A., Myers, S. C., & Marcus, A. J. (2017). *Fundamentals of Corporate Finance* (9. Ausg.). New York: McGraw-Hill.
- Bregulla, M. (2020). Operative Excellence im Touchpoint Management: CRM. In B. Keller, S. C. Ott, & S. C. Ott (Hrsg.), *Touchpoint Culture. Alle Bereiche des Unternehmens konsequent auf den Kunden ausrichten* (S. 107-147). Freiburg: Haufe.
- Bruhn, M. (2022a). *Marketing. Grundlagen für das Studium und Praxis* (15. Ausg.). Basel: Springer Gabler.
- Bruhn, M. (2022b). *Relationship Marketing. Das Management von Kundenbeziehungen*. München: Vahlen.

- Brunner, M. (2019). *Customer Journey 4.0*. o. O. : Eigenverlag.
- Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital Marketing. Strategy, Implementation and Practice* (7. Ausg.). Harlow: Pearson.
- Döring, N., & Bortz, J. (2016). *Forschungsmethoden und Evaluationen in den Sozial- und Humanwissenschaften* (5. Ausg.). Illmenau: Springer.
- Diller, H., & Kusterer, M. (1988). Beziehungsmanagement. *Marketing ZFT*(Nr. 3), S. 211-220.
- Diller, H. (1995). Beziehungs-Marketing. *WiSt*(Nr. 9), S. 442-447.
- Diller, H. (1. Juni 1996). Kundenbindung als Marketingziel. *Marketing: ZFP – Journal of Research and Management*, 18(2), S. 81-94.
- Esch, F.-R., & Knörle, C. (2016). Omni-Channel-Strategien durch Customer-Touchpoint-Management erfolgreich realisieren. In L. Binckebanck, R. Elste, & R. Elste (Hrsg.), *Digitalisierung im Vertrieb. Strategien zum Einsatz neuer Technologien in Vertriebsorganisationen* (S. 123-137). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Esch, F.-R., & Kochann, D. (2019). *Kunden begeistern mit System. In 5 Schritten zur Customer Experience Execution*. Frankfurt am Main: Campus.
- Esch, F.-R., Brunner, C., Gawlowski, D., Knörle, C., & Krieger, H. K. (2010). Customer Touchpoints marken- und kundenspezifisch managen. *Marketing Review St. Gallen*, S. 8-13.
- Esch, F.-R., Möll, T., Schmitt, B., Elger, C. E., Neuhaus, C., & Weber, B. (2012). Brands on the brain: Do consumers use declarative information or experienced emotions to evaluate brands? *Journal of Consumer Psychology*, 22, S. 75-85.
- Gröppel-Klein, A., Königstorfer, J., & Terlutter, R. (2017). Verhaltenswissenschaftliche Aspekte der Kundenbindung. In M. Bruhn, C. Homburg, & C. Homburg (Hrsg.), *Handbuch Kundenbindungsmanagement. Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM* (9 Ausg., S. 37-76). Basel: Springer Gabler.
- Greenberg, P. (2010). *CRM at the Speed of Light. Social CRM Strategies, Tools, and Techniques for Engaging Your Customers* (4. Ausg.). New York: McGraw-Hill.

- Hachen, N. M. (2014). Strategisches Kampagnenmanagement/E-Mediaplanung- Ich sehe was, was Du nicht siehst. In H. Holland, & H. Holland (Hrsg.), *Digitales Dialogmarketing. Grundlagen, Strategien, Instrumente* (S. 653-666). Mainz: Springer Gabler.
- Haderlein, A. (2013). *Die digitale Zukunft des stationären Handels. Auf allen Kanälen zum Kunden* (2. Ausg.). München: mi-Wirtschaftsbuch.
- Haller, S., & Wissing, C. (2022). *Dienstleistungsmanagement. Grundlagen - Konzepte - Instrumente*. Berlin: Springer Gabler.
- Hannich, F. M., & Hüttermann, M. (2020). Trigger-based Marketing – Tiki-Taka im digitalen Kundenbeziehungsmanagement. In M. Stadelmann, M. Pufahl, D. D. Laux, & D. D. Laux (Hrsg.), *CRM goes digital. Digitale Kundenschnittstellen in Marketing, Vertrieb und Service exzellent gestalten und nutzen* (S. 267-280). Zürich: Springer Gabler.
- Hauk, J., & Schulz, C. (2012). Customer Experience Management für Telekommunikationsunternehmen. In M. Bruhn, K. Hadwich, & K. Hadwich (Hrsg.), *Customer Experience Forum Dienstleistungsmanagement* (S. 385-406). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Helm, S., & Günter, B. (2006). Kundenwert – eine Einführung in die theoretischen und praktischen Herausforderungen der Bewertung von Kundenbeziehungen. In B. Günter, S. Helm, & S. Helm (Hrsg.), *Kundenwert. Grundlagen - Innovative Konzepte - Praktische Umsetzung* (3. Ausg., S. 3-40). Wiesbaden: Gabler.
- Helmke, S., Uebel, M., & Dangelmaier, W. (2017). Grundlagen und Ziele des CRM-Ansatzes. In S. Helmke, M. Uebel, & W. Dangelmaier, *Effektives Customer Relationship Management. Instrumente - Einführungskonzepte - Organisation* (S. 3-23). Düsseldorf: Springer Gabler.
- Hippner, H., & Wilde, K. D. (2006). *Grundlagen des CRM: Konzepte und Gestaltung*. (K. D. Wilde, Hrsg.) Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Hippner, H., & Wilde, K. D. (2017). Data Mining im CRM. In S. Helmke, M. Uebel, W. Dangelmaier, & W. Dangelmaier (Hrsg.), *Effektives Customer Relationship Management. Instrumente – Einführungskonzepte – Organisation* (6. Ausg., S. 141-160). Düsseldorf: Springer Gabler.

- Hippner, H., & Wilde, K. W. (2002). CRM - Ein Überblick. In S. Helmke, & W. Dangelmaier, *Effektives Customer Relationship Management*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Holland, H., & Flocke, L. (2014). Customer-Journey-Analyse-Ein neuer Ansatz zur Optimierung des (Online-) Marketing-Mix. In H. Holland, & H. Holland (Hrsg.), *Digitales Dialogmarketing. Grundlagen, Strategien, Instrumente* (S. 825-855). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Holland, H., & Koch, B. (2014). Mobile Marketing im Kaufentscheidungsprozess. In H. Holland, & H. Holland (Hrsg.), *Digitales Dialogmarketing. Grundlagen, Strategien, Instrumente* (S. 459-496). Mainz: Springer Gabler.
- Homburg, C., & Bruhn, M. (2017). Kundenbindungsmanagement - Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen. In M. Bruhn, C. Homburg, & C. Homburg (Hrsg.), *Handbuch Kundenbindungsmanagement. Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM* (9. Ausg., S. 3-34). Mannheim: Springer Gabler.
- Huldi, C., Enderlin, B., & Kohler, D. (2020). Strategisches Dialogmarketing und Interaktionsfokus im CRM – Von der klassischen Response zur nachhaltigen Kundenbeziehung. In M. Stadelmann, M. Pufahl, D. D. Laux, & D. D. Laux (Hrsg.), *CRM goes digital. Digitale Kundenschnittstellen in Marketing, Vertrieb und Service exzellent gestalten und nutzen* (S. 281-302). Karlsruhe: Springer Gabler.
- Köhler, R. (2001). Customer Relationship Management – Interdisziplinäre Grundlagen der systematischen Kundenorientierung. In S. Klein, & C. Loebbecke, *Interdisziplinäre Managementforschung und Lehre* (S. 79-107). Wiesbaden: Gabler.
- Keller, B., & Ott, C. S. (2019). *Touchpoint Management. Entlang der Customer Journey erfolgreich agieren*. (C. S. Ott, Hrsg.) Freiburg: Haufe.
- Keller, B., & Ott, C. S. (2020). *Touchpoint Culture. Alle Bereiche des Unternehmens konsequent auf den Kunden ausrichten*. (C. S. Ott, Hrsg.) Freiburg: Haufe.
- Kempe, M. (2022). Customer Journey in a Nutshell – Eine methodische Einführung. In K. Butzer-Strohmann, & K. Butzer-Strohmann (Hrsg.), *Integriertes Online- und Offline-Channel-Marketing: Praxisbeispiele und*

- Handlungs-empfehlungen für das Omni-Channel-Marketing* (S. 79-110). Hannover: Springer Gabler.
- Kirchem, S., & Waack, J. (2020). Status quo und Anforderungen an das digitale CRM in deutschsprachigen Unternehmen – Eine Analyse anhand ausgewählter Befragungen. In M. Stadelmann, M. Pufahl, D. D. Laux, & D. D. Laux (Hrsg.), *CRM goes digital. Digitale Kundenschnittstellen in Marketing, Vertrieb und Service exzellent gestalten und nutzen* (S. 53-66). Zürich: Springer Gabler.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2018). *Principles of Marketing* (17. Ausg.). Harlow: Pearson.
- Kröller, T., & Schwarz, J. (2022). Kovarianzstrukturanalyse: Analyse der Einflussfaktoren auf die Akzeptanz autonomer Automobile in Deutschland. In S. Boßow-Thies, & B. Krol, *Quantitative Forschung in Masterarbeiten. Best-Practice-Beispiele wirtschaftswissenschaftlicher Studienrichtungen* (S. 379-418). Hamburg: Springer Gabler.
- Kreutzer, R. T. (2018). *Praxisorientiertes Online-Marketing. Konzepte – Instrumente – Checklisten* (3. Ausg.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kruse-Brandão, T., & Wolfram, G. (2018). *Digital Connection. Die bessere Customer Journey mit smarten Technologien – Strategie und Praxisbeispiele*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kumar, V., & Reinartz, W. (2018). *Customer Relationship Management. Concept, Strategy, and Tools* (3. Ausg.). Berlin: Springer.
- Kunold, R. (2017). Kundenloyalität im Automobilsegment. In M. Bruhn, & C. Homburg, *Handbuch Kundenbindungsmanagement. Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM* (9. Ausg., S. 646-660). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Laux, D. D. (2020). Digital CRM – Von der Disruption zum Business Modell. In M. Stadelmann, M. Pufahl, D. D. Laux, & D. D. Laux (Hrsg.), *CRM goes digital. Digitale Kundenschnittstellen in Marketing, Vertrieb und Service exzellent gestalten und nutzen* (S. 67-80). Zürich: Springer Gabler.
- Lemon, K., & Verhoef, P. (16. Juni 2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*(6), S. 69-96.

- Lempp, M., & Siegfried, P. (2023). *Automobile Disruption und die urbane Mobilitätsrevolution. Das Geschäftsmodell 2030 überdenken*. Cham: Springer Gabler.
- Mattmüller, R. (2015). Vom Externen Faktor zur Customer Co-Creation – und darüber hinaus. In S. Bartsch, C. Blümelhuber, & C. Blümelhuber (Hrsg.), *Always Ahead im Marketing. Offensiv, digital, strategisch* (S. 233-246). Wiesbaden: Gabler.
- McDonald, M., Wilson, H., & Chaffey, D. (2024). *Marketing Plans. Profitable Strategies in the Digital Age* (9. Ausg.). West Sussex: Wiley.
- Meffert, H., Burmann, C., & Kirchgeorg, M. (2012). *Marketing Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele* (11. Ausg.). Wiesbaden: Gabler.
- Mehn, A., & Wirtz, V. (2018). Stand der Forschung – Entwicklung von Omnichannel-Strategien als Antwort auf neues Konsumentenverhalten. In I. Böckenholt, A. Mehn, A. Westermann, & A. Westermann (Hrsg.), *Konzepte und Strategien für Omnichannel-Exzellenz. Innovatives Retail-Marketing mit mehrdimensionalen Vertriebs- und Kommunikationskanälen* (S. 3-36). Dortmund: Springer Gabler.
- Meyer, A., Kantsperger, R., & Schaffer, M. (2006). Die Kundenbeziehung als ein zentraler Unternehmenswert – Kundenorientierung als Werttreiber der Kundenbeziehung. In B. Günter, S. Heml, & S. Helm (Hrsg.), *Kundenwert. Grundlagen - Innovative Konzepte - Praktische Umsetzungen* (3. Ausg., S. 61-82). Düsseldorf: Gabler.
- Midderhoff, S. (2017). CRM in der Praxis – Die Auswahl des passenden CRM ist gar nicht so einfach. In S. Helmke, M. Uebel, W. Dangelmaier, & W. Dangelmaier (Hrsg.), *Effektives Customer Relationship Management: Instrumente - Einführungskonzepte - Organisation* (7. Ausg., S. 251-270). Düsseldorf: Springer Gabler.
- Mithas, S., Krishnan, M., & Fornell, C. (Oktober 2005). Why do customer relationship management applications affect customer satisfaction? *Journal of Marketing*, 69(4), S. 201-209.
- Mull, S. (2018). Customer-Journey-Attributionsmodelle am Beispiel der Energiewirtschaft. In I. Böckenholt, A. Mehn, & A. Westermann, *Konzepte*

*und Strategien für Omnichannel-Exzellenz. Innovatives Retail-Marketing mit mehrdimensionalen Vertriebs- und Kommunikationskanälen* (S. 251-273).

Dortmund: Springer Gabler.

- Niehaus, A., & Emrich, K. (2016). Ansätze und Erfolgsfaktoren für die Digitalisierung von Vertriebsstrategien. In L. Binckebanck, R. Elste, & R. Elste (Hrsg.), *Ansätze und Erfolgsfaktoren für die Digitalisierung von Vertriebsstrategien* (S. 47-63). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Niemann, P., van den Bogaert, V., & Ziegler Hrsg., R. (2023). *Evaluationsmethoden der Wissenschaftskommunikation*. Heidelberg: Springer VS .
- Oberholzer, G., & Eichholzer, A. (2017). *Customer Journeys. Kunden verstehen und mit phänomenalen Customer Journeys übersättigte Märkte erobern* (5. Ausg.). Berlin: epubli.
- Padberg, J. (2020). Connected Car – Connected Customer: Die Automobilindustrie entdeckt den direkten Kundenkontakt. In M. Stadelmann, M. Pufahl, D. D. Laux, & D. D. Laux (Hrsg.), *CRM goes digital. Digitale Kundenschnittstellen in Marketing, Vertrieb und Service exzellent gestalten und nutzen* (S. 181-198). Zürich: Springer Gabler.
- Pappenhoff, H., & Lübke, K. (2024). Churn Management – Herausforderungen für den Handel. In S. Helmke, M. Uebel, W. Dangelmaier, & W. Dangelmaier (Hrsg.), *Effektives Customer Relationship Management. Instrumente - Einführungskonzepte - Organisation* (7. Ausg., S. 119-148). Düsseldorf: Springer Gabler.
- Peppers, D., & Rogers, M. (2022). *Managin Customer Experience and Relationships. A Strategic Framework*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Piercy, N. F., & Lane, N. (2009). *Strategic Customer Management. Strategizing the sales organization*. Oxford: Oxford University Press.
- Prior, D., Buttle, F., & Maklan, S. (2024). *Customer Relationship Management. Concepts, Application, and Technologies*. Abingdon, Oxon; New York: Routledge.
- Rawitzer, H., & Hefti, J. (2020). Customer Experience Journey. Wissen, was der Kunde in der Realität wirklich erlebt. *Zeitschrift Führung und Organisation (zfo)*, 89(3), S. 184-187.

- Rehme, F. (2019). Touchpoint Management aus sicht des Lebensmittelhandels. In B. Keller, C. S. Ott, & C. S. Ott (Hrsg.), *Touchpoint Management. Entlang der Customer Journey erfolgreich agieren* (2. Ausg., S. 263-286). Freiburg: Haufe.
- Schüller, A. M. (2016). *Touch. Point. Sieg. Kommunikation in Zeiten der digitalen Transformation*. Offenbach: Gabal.
- Schipper, M. (2014). D-Commerce – Zum Verhältnis von Dialogkommunikation und E-Commerce. In H. Holland, & H. Holland (Hrsg.), *Digitales Dialogmarketing. Grundlagen, Strategien, Instrumente* (S. 549-570). Hamburg: Springer Gabler.
- Sin, L. Y., Tse, A. C., Yau, O. H., Chow, R. P., Lee, J. S., & Lau, L. B. (2005). Relationship marketing orientation. Scale development and cross-cultural validation. *Journal of Business Research*, 58, S. 185-194.
- Spengler, C., & Oehl, B. (2019). Mit dem Goldstandard zum Erfolg: Customer Journeys messen statt mappen. In B. Keller, C. S. Ott, & C. S. Ott (Hrsg.), *Touchpoint Management. Entlang der Customer Journey erfolgreich agieren* (2. Ausg., S. 169-182). Freiburg: Haufe.
- Stadelmann, M., & Neureiter, M. (2020a). Das CRM-Kompetenzmodell – Basis einer konsequent kundenorientierten Unternehmensgestaltung. In M. Stadelmann, M. Pufahl, D. D. Laux, & D. D. Laux (Hrsg.), *CRM goes digital. Digitale Kundenschnittstellen in Marketing, Vertrieb und Service exzellent gestalten und nutzen* (S. 1-28). Zürich: Springer Gabler.
- Stadelmann, M., Schäfer, P., & Tüscher, P. (2020b). Auf dem Weg zum Digitalen CRM (dCRM) – Die Transformation des Kundenmanagements. In M. Stadelmann, M. Pufahl, D. D. Laux, & D. D. Laux (Hrsg.), *CRM goes digital. Digitale Kundenschnittstellen in Marketing, Vertrieb und Service exzellent gestalten und nutzen* (S. 29-52). Zürich: Springer Gabler.
- Stahl, H. K., Matzler, K., & Hinterhuber, H. H. (2006). Kundenbewertung und Shareholder Value – Versuch einer Synthese. In B. Günter, S. Hem, & S. Helm (Hrsg.), *Kundenwert. Grundlagen - Innovative Konzepte - Praktische Umsetzungen* (3. Ausg., S. 425-445). Wiesbaden: Gabler.

- Steinmann, S. (2011). *Kundenkontakte und Kundenkontaktsequenzen im Multi Channel Marketing. Ausprägungen, Determinanten und Wirkung.* (G. Silberer, Hrsg.) Wiesbaden: Gabler.
- Sverdel, M., & Terstiege, M. (2022). Die Verknüpfung von analogem und digitalem Marketing und Vertrieb. Omni-Channel als Antwort auf ein ganzheitliches Offline- und Online-Marketing und -Sales. In K. Butzer-Stothmann, & K. Butzer-Stothmann (Hrsg.), *Integriertes Online- und Offline-Channel-Marketing. Praxisbeispiele und Handlungs-empfehlungen für das Omni-Channel-Marketing* (S. 289-298). Hannover: Springer Gabler.
- Swoboda, B., Foscht, T., & Schramm-Klein, H. (2019). *Handelsmanagement. Offline-, Online- und Omnichannel-Handel* (4. Ausg.). München: Vahlen.
- Tausendpfund, M. (2022). *Quantitative Datenanalyse. Eine Einführung in SPSS* (2. Ausg.). Hagen: Springer VS.
- Tomczak, T., Reinecke, S., & Gollnhofer, J. (2023). *Marketingplanung. Einführung in die marktorientierte Unternehmens- und Geschäftsfeldplanung* (8. Ausg.). St. Gallen: Springer Gabler.
- Vogler, T., & Frech, A. (2020). Kundenindividuelles Touchpoint Management für Handelsunternehmen. In B. Keller, C. S. Ott, & C. S. Ott (Hrsg.), *Touch Culture. Alle Bereiche des Unternehmens konsequent auf den Kunden ausrichten* (S. 147-156). Freiburg: Haufe.
- Weber, F., & Schütte, R. (2022). Simultanes Dynamic Pricing und Placement im Omni-Channel-Handel. In K. Butzer-Strothmann, & K. Butzer-Strothmann (Hrsg.), *Integriertes Online- und Offline-Channel-Marketing. Praxisbeispiele und Handlungs-empfehlungen für das Omni-Channel-Marketing* (S. 209-234). Hannover: Springer Gabler.
- Westermann, A., & Zimmermann, R. (2018). Omnichannel-Handel in Deutschland – Wie Konsumenten sich verhalten und wie Unternehmen darauf reagieren: Ergebnisse einer Konsumenten- und Unternehmensbefragung. In I. Böckenholt, A. Mehn, A. Westermann, & A. Westermann (Hrsg.), *Konzepte und Strategien für Omnichannel-Exzellenz. Innovatives Retail-Marketing mit mehrdimensionalen Vertriebs- und Kommunikationskanälen* (S. 71-110). Dortmund: Springer Gabler.

- Westermann, A., Mehn, A., & Schuck, K. A. (2022). E-Commerce und Omnichannel-Retailing – Bisherige Entwicklung und Ausblick auf die künftige Rolle stationärer Stores. In K. Butzer-Strothmann, & K. Butzer-Strothmann (Hrsg.), *Integriertes Online- und Offline-Channel-Marketing. Praxisbeispiele und Handlungsempfehlungen für das Omni-Channel-Marketing* (S. 27-52). Hannover: Springer Gabler.
- Westermann, A., Wirtz, V., & Zimmermann, R. (2018). Ein theoriebasierter Ansatz zur Erlangung von Exzellenz im Omnichannel-Vertrieb. In I. Böckenholt, A. Mehn, A. Westermann, & A. Westermann (Hrsg.), *Konzepte und Strategien für Omnichannel-Exzellenz. Innovatives Retail-Marketing mit mehrdimensionalen Vertriebs- und Kommunikationskanälen* (S. 37-70). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Wieske, J., & Rajab, T. (2011). Planung und Steuerung im Vertrieb. In C. Homburg, & J. Wieske, *Handbuch Vertriebsmanagement. Strategie - Führung - Informationsmanagement - CRM* (S. 245-280). Wiesbaden: Gabler.
- Wirtz, B. W. (2013). *Multi-Channel-Marketing. Grundlagen – Instrumente – Prozesse*. Wiesbaden: Springer Gabler.

# Anhang A: Online-Fragebogen



---

## CRM und Digitale Touchpoints in der Customer Journey - Masterarbeit

### Einleitung & Hinweise

Liebe\*r Teilnehmer\*in,

vielen Dank, dass Sie an dieser Umfrage teilnehmen!

Im Rahmen meiner Masterarbeit an der Fachhochschule St. Pölten untersuche ich, wie Unternehmen digitale Kontaktpunkte (digitale Touchpoints) entlang der Customer Journey gestalten sollten, um Entscheidungsprozesse beim Autokauf zu unterstützen.

- Die Umfrage dauert ca. 7-10 Minuten.
- Ihre Antworten sind anonym und werden ausschließlich für wissenschaftliche Zwecke verwendet.
- Es werden keine personenbezogenen Daten veröffentlicht oder weitergegeben.

Wichtiger Hinweis: Bitte beziehen Sie sich bei allen Fragen auf den letzten Autokauf oder das letzte Leasingfahrzeug, das Sie erworben haben.

Vielen Dank für Ihre Unterstützung!

Natalie Stark, BA

## Abschnitt B: Allgemeine Angaben

### Alter \*

<input type="radio"/> unter 20	<input type="radio"/> 20-29	<input type="radio"/> 29-39	<input type="radio"/> 40-49	<input type="radio"/> 50+
--------------------------------	-----------------------------	-----------------------------	-----------------------------	---------------------------

### Geschlecht \*

<input type="radio"/> weiblich	<input type="radio"/> männlich	<input type="radio"/> divers	<input type="radio"/> keine Angabe
--------------------------------	--------------------------------	------------------------------	------------------------------------

### Bundesland (Wohnsitz) \*

<input type="radio"/> Wien	<input type="radio"/> Niederösterreich	<input type="radio"/> Oberösterreich
<input type="radio"/> anderes	<input type="radio"/> keine Angabe	

### Haben Sie in den letzten 3 Jahren ein Auto gekauft oder geleast? \*

(Falls „Nein“ bitte die Umfrage hier beenden)

<input type="radio"/> Ja	<input type="radio"/> Nein
--------------------------	----------------------------

### Welche Automarke haben Sie zuletzt gekauft oder geleast? \*

Bitte wählen... ▼

### Welche Antriebsart hatte dieses Fahrzeug? \*

<input type="radio"/> Benzin	<input type="radio"/> Diesel	<input type="radio"/> Hybrid (Benzin/Elektro)
<input type="radio"/> Plug-in-Hybrid	<input type="radio"/> Elektro (reines E-Auto)	<input type="radio"/> Anderes
<input type="radio"/> Weiß ich nicht		

### Abschnitt C: Digitale Touchpoints entlang des Kaufprozesses

Beim Autokauf gibt es verschiedene Phasen, in denen digitale Touchpoints (=Kontaktpunkte) eine Rolle spielen. Bitte bewerten Sie für Ihren **letzten Autokauf**, wie wichtig die folgenden digitalen Kanäle in den einzelnen Phasen waren:

- Orientierungsphase (=Awareness):** Erste Informationssuche, Markenwahrnehmung
- Abwägungsphase (=Consideration):** Vergleich von Angeboten, Recherche
- Kaufphase (=Purchase):** Entscheidung & Vertragsabschluss
- Nachkaufphase (=Retention):** Service, Betreuung nach dem Kauf
- Empfehlungsphase (=Advocacy):** Weiterempfehlung, Bewertung, Social Sharing

#### Wie wichtig war Ihnen folgender digitaler Touchpoint in der Orientierungsphase (Awareness)? \*

**Orientierungsphase (=Awareness):** Erste Informationssuche, Markenwahrnehmung

	Gar nicht wichtig	Eher unwichtig	Neutral	Eher wichtig	Sehr wichtig
Hersteller Website	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Händler*innen Website	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vergleichsportale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Newsletter / E-Mail-Angebote	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Social Media	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
YouTube / Erfahrungsberichte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Online-Konfigurator	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Chatfunktion / WhatsApp	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apps des Anbieters	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### Wie wichtig war Ihnen folgender digitaler Touchpoint in der Abwägungsphase (Consideration)? \*

**Abwägungsphase (=Consideration):** Vergleich von Angeboten, Recherche

	Gar nicht wichtig	Eher unwichtig	Neutral	Eher wichtig	Sehr wichtig
Hersteller Website	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Händler*innen Website	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Vergleichsportale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Newsletter / E-Mail-Angebote	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Social Media	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
YouTube / Erfahrungsberichte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Online-Konfigurator	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Chatfunktion / WhatsApp	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apps des Anbieters	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Wie wichtig war Ihnen folgender digitaler Touchpoint in der Kaufphase (Purchase)? \***

**Kaufphase (=Purchase):** Entscheidung & Vertragsabschluss

	Gar nicht wichtig	Eher unwichtig	Neutral	Eher wichtig	Sehr wichtig
Hersteller Website	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Händler*innen Website	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vergleichsportale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Newsletter / E-Mail-Angebote	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Social Media	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
YouTube / Erfahrungsberichte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Online-Konfigurator	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Chatfunktion / WhatsApp	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apps des Anbieters	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Wie wichtig war Ihnen folgender digitaler Touchpoint in der Nachkaufphase (Retention)? \***

**Nachkaufphase (=Retention):** Service, Betreuung nach dem Kauf

	Gar nicht wichtig	Eher unwichtig	Neutral	Eher wichtig	Sehr wichtig
Hersteller Website	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Händler*innen Website	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vergleichsportale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Newsletter / E-Mail-Angebote	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Social Media	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
YouTube / Erfahrungsberichte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Online-Konfigurator	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Chatfunktion / WhatsApp	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apps des Anbieters	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Wie wichtig war Ihnen folgender digitaler Touchpoint in der Empfehlungsphase (Advocacy)? \***

**Empfehlungsphase (=Advocacy):** Weiterempfehlung, Bewertung, Social Sharing

	Gar nicht wichtig	Eher unwichtig	Neutral	Eher wichtig	Sehr wichtig
Hersteller Website	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Händler*innen Website	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vergleichsportale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Newsletter / E-Mail-Angebote	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Social Media	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
YouTube / Erfahrungsberichte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Online-Konfigurator	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Chatfunktion /  
WhatsApp



Apps des Anbieters



## Abschnitt D: Wahrnehmung personalisierte Inhalte

Manche Inhalte beim Autokauf sind auf individuelle Interessen zugeschnitten.  
Bitte geben Sie an, wie stark Sie solche personalisierten Inhalte wahrgenommen haben.

**Die Inhalte, die mir gezeigt wurden, waren auf meine Bedürfnisse abgestimmt. \***

Ich stimme gar nicht zu

Ich stimme voll zu

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**Ich hatte das Gefühl, dass sich die Inhalte an meinem Suchverhalten orientierten. \***

Ich stimme gar nicht zu

Ich stimme voll zu

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**Die Angebote passten zu dem, was ich zuvor online angesehen habe. \***

Ich stimme gar nicht zu

Ich stimme voll zu

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**Ich wurde mit Vorschlägen angesprochen, die für mich relevant waren. \***

Ich stimme gar nicht zu

Ich stimme voll zu

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**Ich fühlte mich durch die digitale Ansprache persönlich angesprochen. \***

Ich stimme gar nicht zu

Ich stimme voll zu

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

## Abschnitt E: Einfluss auf die Kaufentscheidung

Bestimmte digitale Inhalte können Ihre Kaufentscheidung beeinflussen.  
Bitte bewerten Sie, inwiefern das bei Ihrem letzten Autokauf zutraf.

### Digitale Informationen waren hilfreich, um Angebote zu vergleichen. \*

Ich stimme gar nicht zu

Ich stimme voll zu

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

### Ich konnte mich durch digitale Inhalte besser orientieren. \*

Ich stimme gar nicht zu

Ich stimme voll zu

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

### Die digitale Kommunikation hat mein Vertrauen gestärkt. \*

Ich stimme gar nicht zu

Ich stimme voll zu

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

### Digitale Inhalte haben mir Klarheit über Modelle, Preise und Leistungen gegeben. \*

Ich stimme gar nicht zu

Ich stimme voll zu

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

### Ich fühlte mich gut informiert. \*

Ich stimme gar nicht zu

Ich stimme voll zu

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

### Die digitalen Touchpoints bauten Unsicherheiten ab. \*

Ich stimme gar nicht zu

Ich stimme voll zu

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

### Ich konnte mich durch digitale Kommunikation schneller entscheiden. \*

Ich stimme gar nicht zu

Ich stimme voll zu

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**Die digitalen Inhalte haben meine Entscheidung positiv beeinflusst. \***

Ich stimme gar nicht zu

Ich stimme voll zu

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

## Abschnitt F: Wahrnehmung von CRM-Maßnahmen

Im Folgenden geht es um Ihre Erfahrungen mit der digitalen Umsetzung von Kundenbeziehungsmaßnahmen. Bitte bewerten Sie, wie sehr die Aussagen auf Ihren letzten Autokauf zutreffen.

---

Strategisches CRM:

### Die digitale Kommunikation war über alle Kanäle hinweg stimmig. \*

Ich stimme gar nicht zu

Ich stimme voll zu

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

### Das Unternehmen machte online einen klar strukturierten Eindruck. \*

Ich stimme gar nicht zu

Ich stimme voll zu

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

### Website, App und Social Media wirkten abgestimmt. \*

Ich stimme gar nicht zu

Ich stimme voll zu

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

---

Operatives CRM:

### Ich konnte schnell Antworten erhalten (z. B. Chat, E-Mail). \*

Ich stimme gar nicht zu

Ich stimme voll zu

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

### Die Kontaktaufnahme war digital einfach möglich. \*

Ich stimme gar nicht zu

Ich stimme voll zu

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

### Angebote oder Inhalte wirkten während des Kaufs auf mich zugeschnitten. \*

Ich stimme gar nicht zu

Ich stimme voll zu

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

---

Analytisches CRM:

**Frühere Kontakte wurden berücksichtigt. \***

Ich stimme gar nicht zu

Ich stimme voll zu

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**Empfehlungen wirkten datenbasiert. \***

Ich stimme gar nicht zu

Ich stimme voll zu

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**Ich hatte das Gefühl, dass das Unternehmen meine Daten gezielt eingesetzt hat. \***

Ich stimme gar nicht zu

Ich stimme voll zu

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

## Abschnitt G: Kundenbindung & Weiterempfehlung

Einige Erlebnisse beim Autokauf beeinflussen, ob man einer Marke treu bleibt oder sie weiterempfiehlt.  
Bitte geben Sie an, wie Sie das bei Ihrem letzten Autokauf empfunden haben.

**Ich würde erneut bei diesem Anbieter kaufen, wenn mich die digitale Betreuung auch nach dem Kauf überzeugt. \***

Ich stimme gar nicht zu

Ich stimme voll zu

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**Eine erneute Kaufentscheidung hängt für mich stark davon ab, ob ich regelmäßig personalisierte Informationen erhalte. \***

Ich stimme gar nicht zu

Ich stimme voll zu

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**Ich empfehle Marken nur weiter, wenn ich mich digital gut betreut fühle. \***

Ich stimme gar nicht zu

Ich stimme voll zu

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**Ich schätze es, nach dem Kauf digital betreut zu werden. \***

Ich stimme gar nicht zu

Ich stimme voll zu

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**Erinnerungen an Service, Updates oder neue Modelle sind für mich hilfreich. \***

Ich stimme gar nicht zu

Ich stimme voll zu

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**Der digitale Kontakt nach dem Kauf erhöht meine Bindung zur Marke. \***

Ich stimme gar nicht zu

Ich stimme voll zu

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

## Abschnitt H: Abschluss

Haben Sie Anmerkungen zur digitalen Kommunikation von Autoherstellern oder Autohäusern?

Möchten Sie über die Studienergebnisse informiert werden?

 Ja  Nein

Wenn "Ja" bitte um Ihre E-Mail:

Löse den folgenden Survey Code unter <https://www.surveycircle.com> ein und erhalte durch SurveyCircle kostenlos Teilnehmer für deine Studie:  
5M8Q-MZBW-9YJW-GQRZ