

# CHURN PREVENTION

in der Automobilindustrie

*Mit einem datengetriebenen Konzept  
Kundenloyalität erhöhen*

100 %

90 %

80 %

70 %

60 %

# Churn Prevention in der Automobilindustrie

## Mit einem datengetriebenen Konzept Kundenloyalität erhöhen

Über Jahrzehnte hinweg war die deutsche Automobilindustrie weltweit ein Aushängeschild. In den letzten Jahren haben etablierte Marken wie Audi, VW, BMW oder Daimler jedoch vermehrt mit Herausforderungen zu kämpfen. Dazu zählen die Diesellaffäre, hoher Wettbewerbsdruck durch ausländische Hersteller, Auslieferungsschwierigkeiten auf Grund der Umstellung zu WLTP, dem neuen Messverfahren zur Bestimmung von Abgaswerten, und Trends wie Sharing Mobility. Diese Herausforderungen wirken sich enorm auf die Loyalität der Kunden aus. So sind im Jahr 2018 die Loyalitätsraten der Kunden der großen deutschen Automobilhersteller in manchen Fällen auf unter 60 % gesunken.<sup>1</sup>

---

### *Sinkende Loyalitätsraten der Kunden der Automobilhersteller zeigen Handlungsbedarf.*

---

Doch Kundenbindung ist ein zentraler Erfolgsfaktor, der in direktem Zusammenhang mit nachhaltigem Wachstum der Kundenbasis und der Umsätze steht. Durch die circa 40 % der illoyalen Kunden, die als Schlussfolgerung abwandern, werden von einzelnen Automobilherstellern in Deutschland erhebliche Umsätze vernachlässigt,

da jeder Kundenverlust Umsatzeinbußen von bis zu 300.000 Euro mit sich bringt.<sup>2</sup> Hier betrachten wir den maximal möglichen Kundenwert im gesamten Lebenszyklus.

Doch was ist das Heilmittel gegen Kundenabwanderung, welches gleichzeitig zu höheren Loyalitätsraten führt? Ein Treiber für höhere Kundenloyalität ist positive Customer Experience, denn diese stärkt die Bindung zur Marke. Ziel der deutschen Automobilhersteller muss es daher sein, die Customer Experience ihrer Kunden entlang der gesamten Customer Journey zu erhöhen. Ein Ansatz dieses Ziel zu erreichen ist Churn Prevention, also Abwanderungsprävention. Dabei werden mit Hilfe eines Datenmodells abwanderungswillige Kunden identifiziert. Basis dafür ist die Identifikation von Faktoren entlang der Customer Journey, die zu Illoyalität und daher zu Abwanderung führen. Mit Hilfe dieses Datenmodells wird das Abwanderungsrisiko einzelner Kunden (Churn Score) gebildet, um gezielt und personalisiert Gegenmaßnahmen einzuleiten. Diese Maßnahmen zielen darauf ab, eine positive Customer Experience hervorzurufen und Loyalitätsraten nachhaltig anzuhäufen, bevor der Kunde abwandert.

---

<sup>1</sup> Eigenes Projekt innerhalb der Automobilindustrie im Jahr 2018  
<sup>2</sup> <https://www.absatzwirtschaft.de/autoindustrie-vernachlaessigt-markentreue-948/>

## 2. Aktuelle Herausforderungen

Aktuell stehen die großen, deutschen Hersteller in der Automobilindustrie vor Herausforderungen, die sowohl die Angebots-, als auch die Nachfragesituation auf dem Markt verändern.

### 1 Diesellaffäre

Kunden in der Automobilindustrie sind verunsichert. Aufgrund der Diesellaffäre und der kontinuierlichen Diskussion über das Dieselfahrverbot in deutschen Großstädten hat die PKW Nachfrage in Deutschland nachgelassen. Das wird anhand der Anzahl von PKW Neuzulassungen in der Bundesrepublik sichtbar. Die VW-Tochter Audi hat 2018 im Vergleich zum Vorjahr einen Rückgang von fast 10 % verbuchen müssen. Auch Opel mit einem Rückgang von über 6 % schneidet schlecht ab. Marken wie Porsche und Mercedes trifft es mit einem Minus von circa 2 % nicht ganz so hart.<sup>3</sup>

### 2 Preisdruck

Zur geringeren Gesamtnachfrage kommt hinzu, dass deutsche Hersteller vermehrt vor allem von japanischen und französischen Automobilherstellern unter Preisdruck gesetzt werden.

Sichtbar wird dies an der Entwicklung der monatlichen PKW Neuzulassungen von ausländischen Automobilherstellern in Deutschland. So stieg allein die Anzahl der Fahrzeuge aus französischer und japanischer Herstellung im April diesen Jahres im Vergleich zum Vorjahresmonat um 3,6 %. Insgesamt erhöht sich der Anteil der in Deutschland zugelassenen PKWs aus ausländischer Herstellung, um 2 %.<sup>4</sup>

---

*Hoher internationaler Wettbewerb, Skandale und neue Trends erhöhen den Druck auf deutsche Hersteller.*

---

### 3 Messung der Abgaswerte

Nicht nur die Nachfrage, sondern auch Faktoren, die das Angebot beeinflussen, erschweren die Situation in der Branche. Zu diesen zählen Probleme, die bei der Umstellung auf den neu eingeführten Prüfungszyklus zur Messung der Abgaswerte (WLTP) hervorgerufen wurden. Als Folge dieses deutlich umfangreicheren Testverfahrens können Kunden gewisse Modelle nicht bestellen, oder die Wartezeit zieht sich ins Unzumutbare, da die Autobauer mit der

<sup>3</sup> <https://www.vda.de/de/services/zahlen-und-daten/jahreszahlen/neuzulassungen.html>

<sup>4</sup> <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/203464/umfrage/monatliche-pkw-neuzulassungen-in-deutschland-nach-herkunftslaendern/>

Zertifizierung der Vielzahl an Motor- und Getriebevarianten sowie der Modelle nicht hinterherkommen.<sup>5</sup>

## 4 Neue Trends

Die gesamte Automobilindustrie durchläuft eine rasante Transformation. Treiber hierfür sind Megatrends wie Nachhaltigkeit, Urbanisierung und Digitalisierung.<sup>6</sup>

Elektrifizierung und Sharing Mobility sind nur Beispiele für Trends, die sich daraus ableiten.

Zusammengefasst wirken sich die Unsicherheit der Kunden, Auslieferungsschwierigkeiten der Hersteller, Preisgestaltung ausländischer Wettbewerber und neue Trends im Bereich Mobilität

negativ auf die Loyalität der Kunden deutscher Hersteller aus. Wirft man einen Blick auf die Loyalitätsraten dieser Kunden in Bezug auf Neuwagenkäufe, stellt man fest, dass diese in den letzten Jahren stagnieren und sich in manchen Fällen sogar negativ entwickeln. Wie in Abbildung 1 zu sehen, sind die Werte von 2017 auf 2018 teilweise auf unter 60 % gesunken.<sup>7</sup>

Als Schlussfolgerung wandern über 40 % der Kunden ab. Anhand der Absatzzahlen und einem Umsatz pro Kunde von bis zu 300.000 Euro stellen wir fest, dass dadurch allein in Deutschland jährlich zusätzliche Umsätze in Höhe von 30 Milliarden Euro umverteilt werden.<sup>9</sup> Mit diesem Problem sind vor allem Premiumhersteller konfrontiert, wie man an der großen Lücke zwischen gewonnenen und verlorenen Kunden sieht. So hat beispielsweise BMW in Deutschland im Jahr 2018 fast 40 % mehr Kunden an die Konkurrenz verloren als dazugewonnen.<sup>10</sup>

Anders als in vergleichbaren Branchen, wie der Telekommunikationsbranche, ist in der Automobilindustrie kein Ansatz etabliert, der den Herstellern dabei hilft, abwanderungswillige Kunden zu identifizieren und sie daran zu hindern.

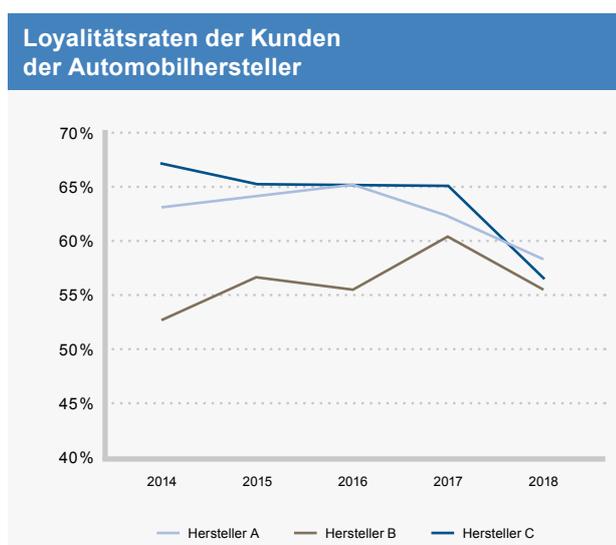


Abbildung 1: Entwicklung der Kundenloyalität in der Automobilindustrie anhand von drei Herstellern (Quelle: eigene Darstellung)<sup>8</sup>

5 <https://www.welt.de/wirtschaft/article180391664/Volkswagen-Rekordergebnis-aber-die-Folgen-von-Dieseldiebstahl-kommen-noch.html>

6 <https://library.fes.de/pdf-files/wiso/14086-20180205.pdf>

7 Eigenes Projekt innerhalb der Automobilindustrie im Jahr 2018

8 Eigenes Projekt innerhalb der Automobilindustrie im Jahr 2018

9 <https://www.absatzwirtschaft.de/autoindustrie-vernachlaessigt-markentreue-948/>

10 Eigenes Projekt innerhalb der Automobilindustrie im Jahr 2018

## 3. Zielbild

Was hilft gegen die zunehmende Zahl der illoyalen Kunden, welche zu großen Nachfrageeinbußen führen? Dafür muss man verstehen, was Kundenloyalität treibt und daher Abwanderung verhindert. Ein großer Treiber ist positive Customer Experience. Diese führt dazu, dass Kunden eine enge Bindung zum Hersteller oder Produkt aufbauen und die Loyalität zur Marke steigt.<sup>11</sup>

Ziel ist es daher, einen Weg zu finden, effektives Loyalitätsmanagement in deutschen Automobilkonzernen zu etablieren, in dem man die Customer Experience in allen Phasen der Customer Journey verbessert.

---

*Positive Customer Experience  
als Treiber für Loyalität.*

---

Dafür ist die Identifikation wechselwilliger Kunden, deren gezielte Ansprache und auch eine kontinuierliche Erhebung der Kundenzufriedenheit notwendig.

### 1 Identifikation unzufriedener Kunden

Um dem aktuellen Negativtrend entgegenzuwirken, ist die Identifikation illoyaler Kunden ein wesentlicher und vorrangiger Aspekt. Herauszufiltern, welche Kunden abwanderungsgefährdet sind, bildet die Basis für sämtliche Gegenmaßnahmen. Eine auf Datenanalysen basierende Methode, welche dazu dient, alle relevanten Kundeninformationen zu bündeln und auszuwerten, kann bislang jedoch von Herstellern nicht genutzt werden. Grund dafür ist einerseits die mangelnde Datenverfügbarkeit, aber auch die Frage bezüglich der Datenhoheit zwischen Herstellern und Händlern, die sich vor allem auf die Möglichkeiten zur Nutzung vorhandener Daten auswirkt.

### 2 Gezielte Kundenansprache

Im Zeitalter der Digitalisierung werden Kunden tagtäglich mit einer Unmenge an Informationen konfrontiert. Dabei erwägen sie nur diejenigen, die für ihre persönlichen Bedürfnisse zugeschnitten sind und sie zum richtigen Zeitpunkt erreichen. Es ergibt sich ein Trend von traditio-

---

<sup>11</sup> <https://www.forbes.com/sites/shephyken/2017/10/29/personalized-customer-experience-increases-revenue-and-loyalty/>

neller Massenkommunikation nach dem „Gießkannenprinzip“ hin zu personalisierter und eventbasierter Kundenansprache durch zielgerichtete Maßnahmen. Um dies zu gewährleisten, ist eine vordefinierte Customer Journey essentiell, durch die bestimmt werden kann, in welchem Stadium sich der Kunde befindet und Bedürfnisse und Probleme identifiziert werden.

---

*Effektives Loyalitätsmanagement  
basiert auf der gezielten  
Ansprache illoyaler Kunden.*

---

### **3** Messung der Kundenzufriedenheit

Bisher sind Hersteller nur über die allgemeine Kundenzufriedenheit bzw. vereinzelt durch punktuelle und aufwendige Umfragen über die Zufriedenheit ihrer Kunden informiert. Um nachhaltig die Kundenzufriedenheit zu erhöhen und damit die Wiederkaufsrate zu steigern, ist eine kontinuierliche Erhebung der Zufriedenheit entlang klar definierter Customer Journeys und ein darauf basierendes Reporting notwendig.

## 4. Die Lösung

Churn Prevention setzt genau daran an, dieses Zielbild zu erfüllen. Die Customer Experience der bestehenden Kunden in der Automobilindustrie wird verbessert, um Umsatzpotenzial auszuschöpfen.

Mit einem etablierten Churn Prevention Konzept ist es Automobilherstellern möglich, abwanderungsgefährdete Kunden zu identifizieren und daraufhin Gegenmaßnahmen zu ergreifen. Voraussetzung dafür sind Predictive Analytics, die Verwendung von bestehenden Daten, um Vorhersagen über die Zukunft zu treffen. Unternehmen in der Telekommunikations- und Medienbranche (TIMES) setzen schon lange auf diese und betreiben effektives Kündigungsmanagement, (Churn Management), um mit datengetriebenen Ansätzen dem Kunden zur richtigen Zeit, am richtigen Ort, das Richtige anzubieten.

---

*Einsatz von Predictive Analytics,  
um Abwanderung zu verhindern.*

---

Wie in Abbildung 2 zu sehen, hat dies auch einen positiven Einfluss auf die durchschnittlichen Loyalitätsraten der Kunden in der TIMES

Industrie, die aufgrund von Churn Management gar nicht auf das Level der Automobilindustrie absinken.<sup>12</sup>

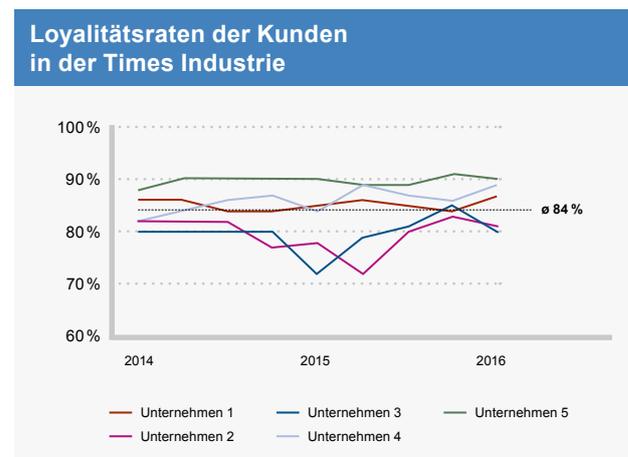


Abbildung 2: Loyalitätsraten der Kunden anhand fünf großer Telekommunikationsunternehmen (Quelle: eigene Darstellung)

Um Churn Prevention auch in der Automobilindustrie zu etablieren, bietet Iskander Business Partner (IBP) den richtigen Ansatz vom ausgearbeiteten Konzept, bis hin zur Umsetzung. Dieser basiert auf erfolgreich abgeschlossenen Projekten in der Telekommunikationsbranche. Die dabei erlangte Expertise nutzen IBP Berater seit 2015, um bewährte Lösungen in

die Automobilindustrie zu transferieren. Mit sechs Schritten unterstützt IBP seine Kunden dabei, die Kundenbasis zu erhöhen sowie Kundenloyalität zu steigern, um damit positiv auf Umsätze einzuwirken.

## 1 Customer Journey

In jeder Phase der Customer Journey, beginnend mit dem Kauf bis hin zum Wiederkauf, können Kunden abwandern. Es ist daher essenziell zu verstehen, welche Stationen der Kunde entlang dieser Customer Journey durchläuft, bevor er Entscheidungen trifft. Wichtig ist es dabei, zwischen B2B und B2C Customer Journeys zu unterscheiden.

## 2 Churn Faktoren

Nachdem die relevanten Customer Journeys definiert wurden, werden mit Hilfe von Hypothesen Aspekte in den verschiedenen Phasen dieser Customer Journey identifiziert, welche einen Einfluss auf das Abwanderungsrisiko von Kunden haben. Das Testen dieser Hypothesen basiert auf historischen Daten. Dafür ist es wichtig, Zusammenhänge zwischen Ereignissen entlang der Customer Journey eines Kunden und der jeweiligen Kundenloyalität zu verstehen. Die resultierenden, so genannten Churn Faktoren, werden anschließend gewichtet und abhängig davon geordnet. Diese Faktoren können sich auf den Hersteller, das Produkt, den Händler aber auch externe Einflüsse oder persönliche Faktoren beziehen. So werden neben Image des Herstellers, der Preisgestaltung oder dem Service des Händlers auch negative Presse oder persönliche Veränderungen mit einbezogen.



Abbildung 3: Exemplarische Customer Journey eines Kunden in der Automobilindustrie vom Kauf bis hin zur Wiedergewinnung (Quelle: eigene Darstellung)

### 3 Datenquellen

Um Churn Faktoren zu identifizieren ist es entscheidend, relevante Datenquellen in der gesamten Organisation zu bestimmen. Datentöpfe, die für das Churn Management bei großen Herstellern von Bedeutung sind können von CRM Systemen bis hin zu Vertriebsdatenbanken reichen.

### 4 Churn Score

Anhand der Gewichtung wird ein kundenindividueller Churn Score erstellt. Durch kontinuierliches validieren dieses Vorgehens mittels Datenerhebungen können, mit der Zeit, durch Predictive Analytics Abwanderungsmuster erkannt werden, die sich auch auf den individuellen Churn Score auswirken.

### 5 Maßnahmen

Nachdem kundenspezifische Churn Scores berechnet wurden, wird ein Maßnahmenkatalog erstellt, der dazu dient, diesen Score zu senken. Diese Maßnahmen reichen von niedrigen Incentives und personalisierter Kommunikation über zusätzliche Serviceleistungen, bis hin zu größeren Kompensationsleistungen. Welche eingesetzt werden, ist abhängig von zuvor berechneten Churn Scores. Basierend auf diesen werden Grenzwerte definiert, die als Triggerpunkte für bestimmte Strategien zur Ausspielung der Maßnahmen dienen. Ziel ist es dies

in ein automatisiertes Marketing einfließen zu lassen.

### 6 Dashboard

Für die Ergebnisdokumentation, aber vor allem auch als Basis zur Steuerung, werden Dashboards erstellt. Diese geben auf Herstellerebene, Partnerebene und basierend auf Regionen einen Überblick über die aktuelle Lage, die Entwicklung und auch die Effektivität der eingesetzten Maßnahmen. Dieses Wissen ist für verschiedene Stakeholder relevant. Beginnend mit regionalen Vertriebsleitern bis hin zu zentralen Abteilungsleitern für Vertrieb oder Marketing. Damit jeder diejenigen Informationen über das Churn Verhalten seiner Kunden erhält, die für seine Rolle relevant sind, variiert der Inhalt, aber vor allem auch der Detailgrad von Rolle zu Rolle.

Wenn es den Marktführern in der deutschen Automobilindustrie gelingt, durch ein verbessertes Kundenerlebnis Loyalitätsraten wieder zu erhöhen und damit Abwanderung zu verhindern, können Gewinne maßgeblich erhöht werden. Schon geringe Rückgänge in den Abwanderungsraten der Hersteller können zusätzliche Gewinne im Millionenbereich ermöglichen, da durch jeden hinzukommenden Kunden ein zusätzlicher Kundenwert von bis zu 300.000 Euro, über den gesamten Kundenlebenszyklus, realisiert werden kann.<sup>13</sup> Dies zeigt das enorme Potenzial, welches es nun gilt auszuschöpfen.

## Die Autoren



### **Pauline Epple**

Pauline Epple ist seit 2018 bei Iskander Business Partner und arbeitet dort vor allem im Kompetenzbereich Automotive. Ihr Beratungsschwerpunkt liegt insbesondere im Bereich wertorientiertes Kundenmanagement.

Ihre Expertise im Bereich Customer Relationship Management (CRM) aber vor allem auch im Umgang mit kundenbezogenen Daten konnte sie zuvor bei der PAYBACK GmbH, Deutschlands größtem Loyalty-Unternehmen, ausbauen.

Aktuell absolviert sie neben ihrer Tätigkeit bei Iskander Business Partner seit 2019 ihren Master of Science in Management an der Nova School of Business and Economics in Lissabon.

[pauline.epple@i-b-partner.com](mailto:pauline.epple@i-b-partner.com)



### **Michael-Matthias Strelow**

Michael-Matthias Strelow ist seit 2015 bei Iskander Business Partner und arbeitet dort u. a. im Kompetenzbereich Automotive. Hier ist er dafür verantwortlich Innovationen der TIMES-Branche als „best in bench“ Lösungen in der Automobilindustrie einzuführen. Seine Beratungsschwerpunkte liegen insbesondere in der Vertriebssteuerung- und optimierung sowie wertorientiertem Kundenmanagement.

Aktuell ist er als Projektleiter und Accountverantwortlicher bei einem deutschen Premiumautomobilhersteller eingesetzt.

[mms@i-b-partner.com](mailto:mms@i-b-partner.com)

# Literaturverzeichnis

Absatzwirtschaft (2002), „Automobilindustrie vernachlässigt Markentreue“

<https://www.absatzwirtschaft.de/autoindustrie-vernachlaessigt-markentreue-948/>

[abgerufen Juni 2019].

Forbes (2017), „Personalized Customer Experience Increases Revenue and Loyalty“

<https://www.forbes.com/sites/shephyken/2017/10/29/personalized-customer-experience-increases-revenue-and-loyalty/>

[abgerufen Juni 2019].

VDA (2019), „Neuzulassungen“

<https://www.vda.de/de/services/zahlen-und-daten/jahreszahlen/neuzulassungen.html>

[abgerufen Juni 2019].

Statista (2019), „Anzahl der Neuzulassungen von Personenkraftwagen in Deutschland von Februar 2018 bis Februar 2019 nach ausgewählten Herkunftsländern“

<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/203464/umfrage/monatliche-pkw-neuzulassungen-in-deutschland-nach-herkunftslandern/>

[abgerufen Juni 2019].

Welt (2018), „Die tückischen Folgen des Dieselgate kommen erst noch“

<https://www.welt.de/wirtschaft/article180391664/Volkswagen-Rekordergebnis-aber-die-Folgen-von-Dieselgate-kommen-noch.html>

[abgerufen Juni 2019].

WISO Diskurs (2018), „Die Zukunft der deutschen Automobilindustrie“

<https://library.fes.de/pdf-files/wiso/14086-20180205.pdf>

[abgerufen Juni 2019].

## Iskander **Business Partner**

Iskander Business Partner GmbH  
Paulstraße 19  
85737 Ismaning, Germany

Telefon: +49 89 99 650 861

Fax: +49 89 99 650 862

[office@i-b-partner.com](mailto:office@i-b-partner.com)

[www.i-b-partner.com](http://www.i-b-partner.com)