

SHR Fernhochschule - The Mobile University
in Kooperation mit SPIEGEL Academy

Modul: Digital Sales & Marketing 2022
Zertifikat Leitung: Prof. Dr.-Ing. Roland Kaldich
Fallstudie: Variante A

Fallstudie

Entwicklung der Marketingstrategie für ein international agierendes Maschinenbauunternehmen (Druckmaschinenhersteller) zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit durch Kundenbindung und Optimierung des Kundenservice, mit Fokus auf die Methoden des Digitalen Marketings

Bearbeiter: Alex Hoffmann (Dipl.- Ing.)

Geburtsdatum 03.04.1983

Matrikel: 2016209

Juni 2022

Kontaktdaten:

Alex Hoffmann

Auf dem Beul 36

57489 Drolshagen

alex_hoffmann@gmx.de

[linkedin.com/in/alex-hoffmann-885610121](https://www.linkedin.com/in/alex-hoffmann-885610121)

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	1
2.Theoretische Grundlagen	2
2.1 Allgemeine Begriffe. Kundenbindung, Dienstleistungen, Service	2
2.2 Digitales Marketing	2
2.3 Wichtige Begriffe des Digitalen Marketings	3
2.3.1 Website	3
2.3.2 Customer Experience und Customer Journey	3
2.3.3 Customer Touchpoints im Digitalen Kontext	4
2.3.4 Customer Centricity und Content Marketing	5
2.3.5 Customer Engagement	5
2.4 Die Fähigkeiten des Digitalen Marketings in der 4P Matrix	6
2.5 IoT-Konzept	7
2.6 Methoden des Digitalen Marketings	9
3. Analyse der Ist-Situation des Unternehmens	10
3.1 Ausgangssituation	10
3.2 Problem und Wettbewerbsanalyse	10
3.2 Globale Trends und Rahmenbedingungen	10
4. Zielsetzung	12
5. Entwicklung der Strategie mit Fokus auf Methoden des Digitalen Marketings zur Stärkung der Kundenbindung und Optimierung des Kundenservice	13
5.1 Marktfeldstrategie nach Ansoff	13
5.2 Zielgruppe und Customer Insights	13
5.2.1 Ein Bild der Zielgruppe	14
5.2.2 Buying Center und Rollen	14
5.2.3 Der Beschaffungsprozess	16
5.3 Positionierung am Markt	17
5.4 Differenzierung zum Wettbewerb	18
5.5 OVPs	19
5.5.1 Modularer Aufbau der Hardware und Software und Digital Keys	19
5.5.2 Digital Twins und Personalisierter Content	19

5.5.3 IoT, condition monitoring und predictive Maintenance	20
5.5.4 Pay per use Modell und Leasing	21
5.6 Kommunikation	21
5.7 Distribution	26
5.8 Zusammenfassung der Maßnahmen in 4P bzw. 4E Marketingmix und Begründung der Auswahl	27
6. Fazit	28
7. Anhang	A1
7.1 Content Marketing und Videos	A1
7.2 Omnichannel, Mobile Präsenz und Crossmedia	A1
7.3 Trend der Kanäle	A2
8. Literaturverzeichnis und Links	A7
9. Abkürzungen und Anglizismen	A8
10. Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	A9

Zunächst als Einleitung ein Paar inspirierende Zitate zum Thema Digitales Marketing:

*„Das digitale Marketing ist für viele Marketer der Schlüssel geworden, um in umkämpften Märkten erfolgreich bestehen zu können. Durch die Entwicklung neuer digitaler Kontaktpunkte eröffnen sich innovative Möglichkeiten, Kunden unabhängig von Zeit und Ort anzusprechen.“
(Terstiege 2020, S. 155)*

„Digitales Marketing ist nicht länger ein „Nice to Have“, sondern aus der Marketing- und Unternehmensstrategie nicht mehr wegzudenken. Die digitalen Medien und das Internet haben vielmehr einen globalen Wandel in Kommunikation, Wirtschaft und Gesellschaft ausgelöst.“ (Terstiege 2020, S. 156)

1. Einleitung

Das Unternehmen MEGAPRINT ist ein etablierter international agierender Hersteller der Druckmaschinen mit ca. 20.000 Kunden weltweit. Zum Produktportfolio des Unternehmens gehören neben den Druckmaschinen Software, Ersatzteile, sowie Service (Software Updates, Wartung, Ersatzteile und Betriebsstoffe). Das Unternehmen befindet sich im Wettbewerb mit den low-cost Anbietern aus Fernost. Wettbewerb erstreckt sich auf alle Produkte und Dienstleistungen.

Als Reaktion auf den steigenden Wettbewerbsdruck beauftragt die Unternehmensleitung den Sales Consultant im Bereich Marketing und Vertrieb mit der Entwicklung von Gegenmaßnahmen in Form einer Vertriebs- und Marketingstrategie. Die Ziele dabei sind die bestehenden Märkte gegen den Wettbewerb zu schützen, Stammkunden zu binden, Marktanteile zu erhalten sowie Kundenservice zu optimieren und auszubauen. Diese Strategie soll außerdem stärker als bisher auf die Elemente des digitalen Marketings setzen.

Im Rahmen dieser Fallstudie wird eine internationale Marketingstrategie für das Unternehmen MEGAPRINT entwickelt. Diese Strategie beruht auf den wissenschaftlichen Erkenntnissen und praktischen Methoden des digitalen Marketings, mit dem Ziel Stärkung der Kundenbindung und Optimieren des Kundenservice.

Die Fallstudie enthält zunächst eine theoretische Abhandlung über die Fähigkeiten des digitalen Marketings im vorliegenden relevanten Problemkontext, mit Bezugnahme auf die aktuellen wissenschaftlichen Erkenntnisse, Forschungsergebnisse und Statistiken.

Weiter werden im strategischen Teil der Arbeit die Ausgangssituation und Problemlage umfassend analysiert sowie die Zielstellung für die Strategie präzisiert. Zum Messen des Fortschritts auf dem Weg zum festgelegten Ziel werden die Messgrößen - die KPIs - diskutiert und bestimmt. Anschließend wird Schritt für Schritt eine passende Strategie als Lösungskonzept ausgearbeitet und präsentiert.

Weiter im Anwendungsteil wird eine Palette von möglichen praktischen Lösungen und Konzepten betrachtet. Eine Fallstudie hat eine multiperspektivische Vorgehensweise als Anspruch, deswegen wird nach Möglichkeit eine umfassende Palette der in Frage kommenden Lösungsansätze angeschaut. Diese werden in inhaltliche Blöcke zusammengefasst.

Anschließend erfolgt eine Auswahl von zwei möglichst vielversprechenden und im vorliegenden Kontext zielführenden Lösungen mit Detaillierung und praktischen Handlungsempfehlungen. Die Auswahl wird umfassend begründet. Die Chancen und Risiken der neuen Strategie werden durch eine SWOT Analyse betrachtet und zusammengefasst. Hier wird Fokus auf die potenziellen Risiken im internationalen

Vertrieb gelegt. Zum Schluss erfolgt ein kritischer Rückblick auf die vorliegende Arbeit und Fazit.

2. Theoretische Grundlagen

2.1. Allgemeine Begriffe. Kundenbindung, Dienstleistungen, Service

Zunächst sollen einige Schlüsselbegriffe der neuen Marketingstrategie klar definiert werden. Im Fokus der Strategie steht die Kundenbindung, diese wird per Definition wie folgt beschrieben: „**Kundenbindung** umfasst sämtliche Maßnahmen eines Unternehmens, die darauf abzielen, sowohl die Verhaltensabsichten als auch das tatsächliche Verhalten eines Kunden gegenüber einem Anbieter oder dessen Leistungen positiv zu gestalten, um die Geschäftsbeziehung zum Kunden für die Zukunft aufrechtzuerhalten oder auszuweiten.“ (Meffert et al. 2018, S. 105) Kundenbindung soll durch die Stärkung des Kundenservice erreicht werden. Zum Begriff „Service“ existiert auch eine etwas „sperrige“ Beschreibung: **Kundenservice** wird oft als Zusatzdienstleistungen von Konsum- und Industriegüter Herstellern verwendet und wird als eine Reihe von selbstständigen und marktfähigen Leistungen definiert. Diese sind meistens immaterielle Leistungen mit dem Zweck eine nutzenstiftende Wirkung bzw. Ergebnisorientierung zu erzielen, vgl. (Meffert et al. 2018, S. 15)

2.2. Digitales Marketing

Mit Kundenbindung durch Stärkung des Kundenservice, haben wir die Fragen nach „was“, bzw. „was wollen erreichen?“ beantwortet. Die Methoden des Digitalen Marketings beantworten die Frage „wie wir die Ziele erreichen wollen“. Aus diesem Grund werden wir den Begriff Digitales Marketing genau beschreiben: „Unter dem digitalen Marketing wird eine Weiterentwicklung des klassischen Marketings verstanden, welche die Kundenzentrierung und die Digitalisierung in den Mittelpunkt stellt. „Marketing 4.0 stellt eine Marketingstrategie dar, welche die Rolle des aktiven Kunden nicht nur akzeptiert, sondern durch Interaktion den potenziellen Kunden zum Mitstreiter macht“ (Kruse Brandão und Wolfram 2018, S. 77)

Auch die Fähigkeiten, bzw. das Nutzen des digitalen Marketings werden von Terstiege auf den Punkt gebracht: „Das digitale Marketing ist für viele Marketer der Schlüssel geworden, um in umkämpften Märkten erfolgreich bestehen zu können. Durch die Entwicklung neuer digitaler Kontaktpunkte eröffnen sich innovative Möglichkeiten, Kunden unabhängig von Zeit und Ort anzusprechen.“ (Terstiege 2020, S. 155) „Digitales Marketing ist nicht länger ein „Nice to Have“, sondern aus der Marketing und Unternehmensstrategie nicht mehr wegzudenken. Die digitalen Medien und das Internet

haben vielmehr einen globalen Wandel in Kommunikation, Wirtschaft und Gesellschaft ausgelöst.“ (Terstiege 2020, S. 156)

2.3. Wichtige Begriffe des Digitalen Marketings

Bevor wir uns den Fähigkeiten des Digitalen Marketings widmen, werden hier im Folgenden die Schlüsselbegriffe definiert:

2.3.1. Website

Eine Basis für die digitale Präsenz des Unternehmens stellt seine Website dar: „Websites sind das bislang wichtigste Element digitaler Marketingstrategien. Alle anderen Online-Maßnahmen sollen potenzielle Kunden dorthin leiten. Die Website dient dazu, die Konsumenten zu Interessenten und Kunden zu machen. Die Betreiber haben die komplette Kontrolle über ihre Website und können diese ihren Wünschen entsprechend aufbauen.“ (Ryan 2014, S. 37–38; Terstiege 2020, S. 152)

2.3.2. Customer Experience und Customer Journey

Customer Experience ist die Summe aller Erfahrungen, welche der Kunden mit der Marke macht. **Customer Journey** ist ein Prozess bzw. die „Reise“ des Kunden entlang dieser Erfahrung, gebunden an die Chronologie des Kaufprozesses bzw. der Kundenbeziehung: „Die **Customer Journey** ist der typische Interaktionsprozess, den ein Mensch mit einer Marke in einem bestimmten Abschnitt eines Interessens-, Entscheidungs-, Kaufprozesses durchläuft. Nach dem Kaufprozess spricht man von der *Consumer Journey* und auch von Consumer Touchpoints. Customer Touchpoints sind die einzelnen Kontakt- und Interaktionspunkte zwischen dem Kunden und der Marke bzw. dem Unternehmen, die in Summe das Kundenerlebnis, die Experience ausmachen.“ (Kruse Brandão und Wolfram 2018, S. 14) „Die Customer Journey bildet die verschiedenen Phasen eines Kaufprozesses ab, bevor der tatsächliche Kauf eines Produktes oder einer Serviceleistung vollzogen ist, inklusive der Nachkaufphase. Diese Reise beinhaltet diverse Kontaktpunkte eines Konsumenten mit einem Produkt oder Service. Die einzelnen Berührungspunkte, Touchpoints, stellen zum einen platzierte Werbemaßnahmen dar, zum anderen auch Bewertungen und vor allem digitale Medien wie Social Media und Blogs“. (Kruse Brandão und Wolfram 2018, S. 95)

Customer Experience Konzept erweitert den klassischen 4P Marketing Mix zu 4E, was viel präziser in den Kontext des digitalen Marketings und seiner Fähigkeiten passt, nach (Kruse Brandão und Wolfram 2018, S. 102):

- **Experience** statt **Product**: Customer Experience entlang der Customer Journey, als Summe aller Interaktionen des Kunden, mit Marke, dem Produkt und dem Service.
- **Everyplace** statt **Place**: Relevante Informationen und Transaktionen Möglichkeit als Mehrwert an jedem Touchpoint, orts- und zeitunabhängig.
- **Exchange** statt **Price**: dem Kunden einen Mehrwert bieten, vor allem im B2B Bereich. Diesen Mehrwert durch ROI (Return On Investment) Kalkulation klar und ehrlich kommunizieren.
- **Evangelism** statt **Promotion**: Customer Engagement Konzept macht den Kunden zum „Mitstreiter“ - ein begeisterter Kunde als Träger der Werbebotschaft auf seinen Kanälen ist ein hohes Ziel, ein Idealfall. Das ist die beste, effektivste, aber auch vertrauenswürdigste Werbung.

2.3.3. Customer Touchpoints im Digitalen Kontext

„**Touchpoints** sind „Orte“ bzw. Momente, in denen Personen mit Produkten, Unternehmen oder Marken in Berührung kommen.“ (Kruse Brandão und Wolfram 2018, S. 15) Touchpoints im digitalen Kontext sind z.B. Social-Media-Kanäle, personalisierter Kundenbereich auf der Webseite, Webinare, aber auch Newsletter und Suchmaschinenergebnisse. An jedem Touchpoint benötigen wir relevante und im Idealfall personalisierten Inhalte: „Ein weiterer Trend ist, in der Customer Journey personalisierte Inhalte zu nutzen. Da Konsumenten permanent online aktiv sind, müssen Unternehmen in jeder Entscheidungsphase individuelle Informationen liefern. Durch Videoformate transportieren Unternehmen besonders in der Bewertungsphase Emotionen und verankern sich in den Köpfen der Konsumenten.“ (Terstiege 2020, S. 164)

Wie die Touchpoints im Kontext des Digitalen Marketings ausgerichtet werden sollten, und welche Chancen sich daraus ergeben beschreiben Kruse Brandão und Wolfram, Kotler und Terstiege: „Die Aufgabe des digitalen Marketings wird es verstärkt sein, auf die Schnelllebigkeit sowie Kürze der Aufmerksamkeit zu reagieren. Dadurch müssen Unternehmen die Vielzahl an neuen Touchpoints nach ihrer Effektivität filtern und an relevanten Kontaktpunkten gezielte Inhalte ausspielen.“ (Kotler et al. 2017, S. 75–76). „Die digitale Entwicklung beeinflusst die Customer Journey in ihren Grundzügen. Digitale Medien erweitern die existierenden Touchpoints und bieten Unternehmen einen besseren Zugang zu Konsumenten.“ (Kruse Brandão und Wolfram 2018, S. 96–97). „Unternehmen erhalten somit die Chance, Konsumenten entlang des Entscheidungsprozesses vermehrt anzusprechen und eine Beziehung zu ihnen aufzubauen. Um die positiven Effekte des digitalen Marketings in die Kommunikationstätigkeiten einzubinden, sollten Unternehmen

die Customer Journey nicht allein auf Kaufentscheidungen reduzieren, sondern vermehrt als Prozess ansehen, der eine wirksame Kundenbeziehung ermöglicht.“ (Terstiege 2020, S. 164)

2.3.4. Customer Centricity und Content Marketing

Customer Centricity ist eine Philosophie nach der alle wertschöpfenden Prozesse des Unternehmens an Kunden und seinen Bedürfnissen ausgerichtet werden sollen. Außerdem soll der Kunde nicht mehr als Punkt in einer Masse, sondern als wertzuschätzendes Individuum mit all seinen persönlichen Bedürfnissen betrachtet werden.

„Das Konzentrieren auf den Kunden und das Denken aus Kundensicht gewinnen an Bedeutung. Der Anspruch des Kunden an eine allgegenwärtige Erreichbarkeit des Unternehmens und an die Optimierung des Customer Life Cycles sind richtungweisende Megatrends. Um Unternehmen glaubwürdig zu präsentieren, setzen Experten hierbei auf die Kommunikation mittels glaubwürdiger Contents.“ (Terstiege 2020, S. 162) Content Marketing bedeutet: „Unique und zielgruppenrelevante Mehrwerte. Den Konsumenten muss ein Mehrwert geboten werden, damit sie das Interesse an dem Unternehmen nicht verlieren. Deshalb müssen sich Unternehmen bei der Erstellung der Inhalte an den Bedürfnissen und Interessen der Zielgruppe orientieren.“ (Terstiege 2020, S. 171)

2.3.5. Customer Engagement

Die Kommunikation zwischen dem Kunden und dem Unternehmen auf der Webseite oder in Social Media ist nicht mehr einseitig. Die „n to n“ Kommunikation ist viel mehr als ein Dialog zwischen dem Unternehmen und dem Kunden, es ist auch die Kommunikation zwischen den Kunden untereinander und natürlich auch zum Wettbewerber. Die Kommunikation entzieht sich der Kontrolle des Unternehmens, weil diese immer mehr auf den Social Media Plattformen stattfindet, vgl. (Özergin und Schweers, 2019 Studienbrief 1482-01 S. 52)

Umso wertvoller ist eine Weiterleitung des Produktvideos auf YouTube, ein positiver Kommentar oder eine gute ehrliche Kundenrezension. Umso gefährlicher ist eine „Shit Storm“ Welle, welche durch ein schlechtes Produkt, Service oder ungeschickte bzw. respektlose Kommunikation oder Botschaft in den sozialen Medien losgetreten wird. „Jegliche Kommunikation ist nicht mehr einseitig, sondern bildet den effektiven Dialog zwischen Unternehmen und Kunden.“ (artegic 2018, S. 6–7).

Wie bedeutend das Customer Engagement Konzept und Social Media, beschreiben Terstiege und Kotler: „Vor diesem Hintergrund gewinnen Communities in den sozialen

Medien immer stärker an Einfluss, denn Gespräche über Marken sind glaubwürdiger als gezielte Werbekampagnen. Das soziale Umfeld hat einen enormen Einfluss auf die Markenauswahl der Konsumenten und wird als wichtiger als externe Marketingkommunikation und persönliche Präferenz bewertet.“ (Kotler et al. 2017a, S. 19).

„Nicht nur die Kommunikation der Kunden untereinander, sondern auch die Kommunikation zwischen Kunde und Unternehmen hat sich geändert. Der Kunde ist kein passiver Zuhörer mehr. Bei der Kommunikation zwischen Kunde und Unternehmen handelt es sich um einen Dialog auf Augenhöhe, bei dem für die Unternehmen sowohl Zuhören als auch gut überlegtes Kommunizieren wichtig ist.“ (Ryan 2017, S. 27; Terstiege 2020, S. 156–157)

2.4. Die Fähigkeiten des Digitalen Marketings in der 4P Matrix

„Die Möglichkeiten des Digitalen Marketings bestehen in der Erweiterung des Klassischen 4P Marketing Mix mit digitalen Technologien. Im klassischen Marketing Mix gelten seit langem die „4 P“, das sind *Produkt, Place, Price* und *Promotion*.“ (Kruse Brandão und Wolfram 2018, S. 10). Die Möglichkeiten des digitalen Marketings im jeweiligen Bereich des 4P nachfolgend betrachten:

Price und Place: Eine digitale Distribution ist zum Beispiel die Eröffnung des digitalen Vertriebskanals durch E-Commerce Plattform oder durch eigenen online-shop. Vertrieb und Distribution der Servicedienstleistungen, wie Bereitstellung des relevanten Contents und Transaktionen, erfolgt online. Zeit- und ortsunabhängig. In die Kategorie Price fallen neuartige Geschäftsmodelle, wie z.B.: an eine Laufzeit gebundene Abos und Leasingverträge. In Bezug auf Preis und der Erweiterung des 4p zu 4E Konzept sprechen Kruse Brandão und Wolfram von Exchange. Dem Kunden einen Mehrwert bieten und seine Investition in die Problemlösung durch eine schlüssige und verständliche ROI (Return on Investment) Kalkulation darlegen, vgl. (Kruse Brandão und Wolfram 2018, S. 102).

Promotion: Das Erfolgsversprechen des digitalen Marketings in Bezug auf die Promotion kann im folgenden Satz zusammengefasst werden: Relevanter Content an richtige Person zum richtigen Zeitpunkt der Kaufentscheidung und über den passenden Kanal, vgl. Customer Journey und Touchpoints. Kruse Brandão und Wolfram beschreiben es sehr zutreffend: "Vermehrung, Ausrichten und Orchestrierung der Touchpoints mit dem Kunden entlang der Customer Journey. Nutzung von neuen digitalen Medien, wie Webinare, Soziale Netzwerke, IoT-Plattformen, Kundenbereiche auf der Webseite. Die Herausforderung und die Chance besteht darin, diese Touchpoints entlang der Customer Journey gezielt zu legen und an den Touchpoints dem Kunden einen Mehrwert z.B. in

Form von personalisierten Content zu bieten. vgl. (Kruse Brandão und Wolfram 2018, S. 10)

Die neuen Touchpoints in IoT (Internet of Things) Kontext bieten außerdem die Möglichkeiten einer Interaktion und eines Dialogs zwischen dem Kunden, dem Produkt und der Marke. Aus einer eindimensionalen 1:1 Kommunikation, wie im klassischen Vertrieb, oder einer 1:n Kommunikation, wie wir es von Outbound (Push-) Marketing kennen, wird eine mehrdimensionale n:n Kommunikation. Beispiele für solche Kommunikation sind: Eine interaktive Kommunikation auf Social Media, Feedbacks und Weiterempfehlungen in Fachgruppen, Zugriff auf die personalisierten Inhalte über die Webseite. Aber auch die Kommunikation zwischen dem Produkt und dem Nutzer, wie z.B. Condition Monitoring, Predictive Maintenance. (Dazu Näheres in Kapitel 5.5)

Product: Kundenservice im digitalen Kontext bedeutet, dem Kunden bei der Lösung seiner Probleme zu helfen. Ihm im richtigen Moment die notwendigen Informationen für die Lösung des Problems oder Erfüllung des Bedarfs bereitzustellen. Das Konzept des IoT öffnet zahlreiche Möglichkeiten genau diese Informationen zu generieren und dem Kunden bereitzustellen.

2.5. IoT-Konzept

Das IoT (Internet of Things) Konzept wird von Kruse Brandão und Wolfram wie folgt beschrieben: „Nutzerzentrierung, Interaktion, Dialog, multimediale Darstellungsformen und die Verknüpfung von physischen Objekten mit digitalen Services stellen aktuelle Trends dar. Mit der intelligenten Erfassung und Auswertung von Daten entstehen völlig neue Services rund um Marken und Produkte, die zunehmend auch die Weiterentwicklung der Produkte selbst bestimmen oder gar zum eigentlichen Hauptprodukt einer Marke werden. Diese neuen Services werden sich nicht mehr nur auf den bekannten Plattformen abspielen, sondern ganz neue Formen und Schnittstellen benötigen. Im Fokus steht allein der Nutzer in seinem individuellen Kontext.“ (Kruse Brandão und Wolfram 2018, S. 12)

Auch die Implementierung des IoT-Konzeptes in die Customer Journey wird von Kruse Brandão und Wolfram sehr präzise und zutreffend beschrieben: „Diese Trends erfordern das Neudenken des Marketings. Der große Trend ist, dass der Kunde mehr als nur ein Produkt erwartet. Der Kunde erwartet ein für sich relevantes individuelles Service. Und einen Kommunikationskanal zu der Marke. Der Kunde entscheidet selbst über die Einstiegspunkte entlang der Customer Journey.“ (Kruse Brandão und Wolfram 2018, S. 76)

Das Ziel des Digitalen Marketings im Kontext dieser Arbeit ist die Kundenbindung. Im Fokus steht ein B2B Produkt, ein Investitionsgut - die Druckmaschine. Somit sollte die

Frage beantwortet werden: "welche Probleme haben die Kunden mit unserem Produkt und wie können wir diese lösen?" IoT-Konzept eröffnet zahlreiche Möglichkeiten und kreiert zusätzliche Touchpoints entlang der Customer Journey, um dem Kunden genau zum richtigen Punkt bei der Problemlösung zu helfen, z.B. mit dem relevanten Content.

Warum gerade der Kundenservice im IoT-Kontext und mit der Verwendung der Methoden des Digitalen Marketings genau das geeignete Produkt ist, warum es so wichtig und bedeutend für die Kundenbindung ist und warum es Wettbewerbsvorteile generiert, beschreibt Kruse Brandão und Wolfram:

„Das Internet der Dinge eröffnet zahlreiche Möglichkeiten, es hat einen entscheidenden Einfluss auf die Wertschöpfungsprozesse des Unternehmens, wie Marketing, Vertrieb und Service. Für die Unternehmen eröffnet IoT eine große Chance den Kunden einen Mehrwert zu bieten, die eigene Wettbewerbsfähigkeit zu steigern.“ (Kruse Brandão und Wolfram 2018, S. 7) „Viele Hersteller wandeln sich so von reinen Produkthanbieter zum Serviceanbieter, der mithilfe von digitalen Plattformen und Anwendungs-Software neue Dienstleistungen anbietet und den Kunden so stärker an sich bindet. Das Internet der Dinge verzahnt Produkte und Services so miteinander, dass sie den gesamten Produktlebenszyklus abdecken.“ (2018, S. 8)

Warum gerade das IoT-Konzept für den Service und für die Kundenbindung, als Erweiterung der Wertschöpfungskette ein hohes Potential hat, beschreiben Kruse Brandão und Wolfram: „Service bietet eine Möglichkeit der Aufwertung und Erweiterung der Wertschöpfungskette. Vor allem in der Nutzungsphase des Produktes (Aftersales) kann Service einen Nutzen dem Kunden generieren und somit die Kundenbeziehung stärken. Service im digitalen Kontext des IoT bedeutet - Mehrwert für den Kunden über die digitalen Funktionen generieren und bieten.“ (Kruse Brandão und Wolfram 2018, S. 8)

Die Anwendungsbeispiele von IoT sind z.B:

- Condition Monitoring - gewinnen von Daten aus der Nutzung des Produktes
- Predictive Maintenance – interpretieren von Daten und generieren von vorausschauenden Handlungsempfehlungen.
- Neue Touchpoints zum Unternehmen, wie z.B. ein personalisierter Kundenbereich auf der Website.
 - „Die Summe aller Erfahrungen des Kunden mit dem Unternehmen wird als Customer Experience bezeichnet. Das Internet der Dinge eröffnet zahlreiche neue Möglichkeiten diese Touchpoints zu gestalten und zu managen.“ (Kruse Brandão und Wolfram 2018, S. 8)
- Neue Serviceprodukte, wie z.B. MaaS (Maintenance as a Service).
- Digitale Geschäftsmodelle – statt des eigentlichen Produktes, seine Nutzung und Verfügbarkeit als Abos oder Vertrag verkaufen. Beispiel: Carsharing Abo Modell.

2.6. Methoden des Digitalen Marketings

In der folgenden Abbildung werden die aktuellen und relevanten Methoden des Digitalen Marketings, sowie die jeweiligen Anwendungsgebiete dargestellt.

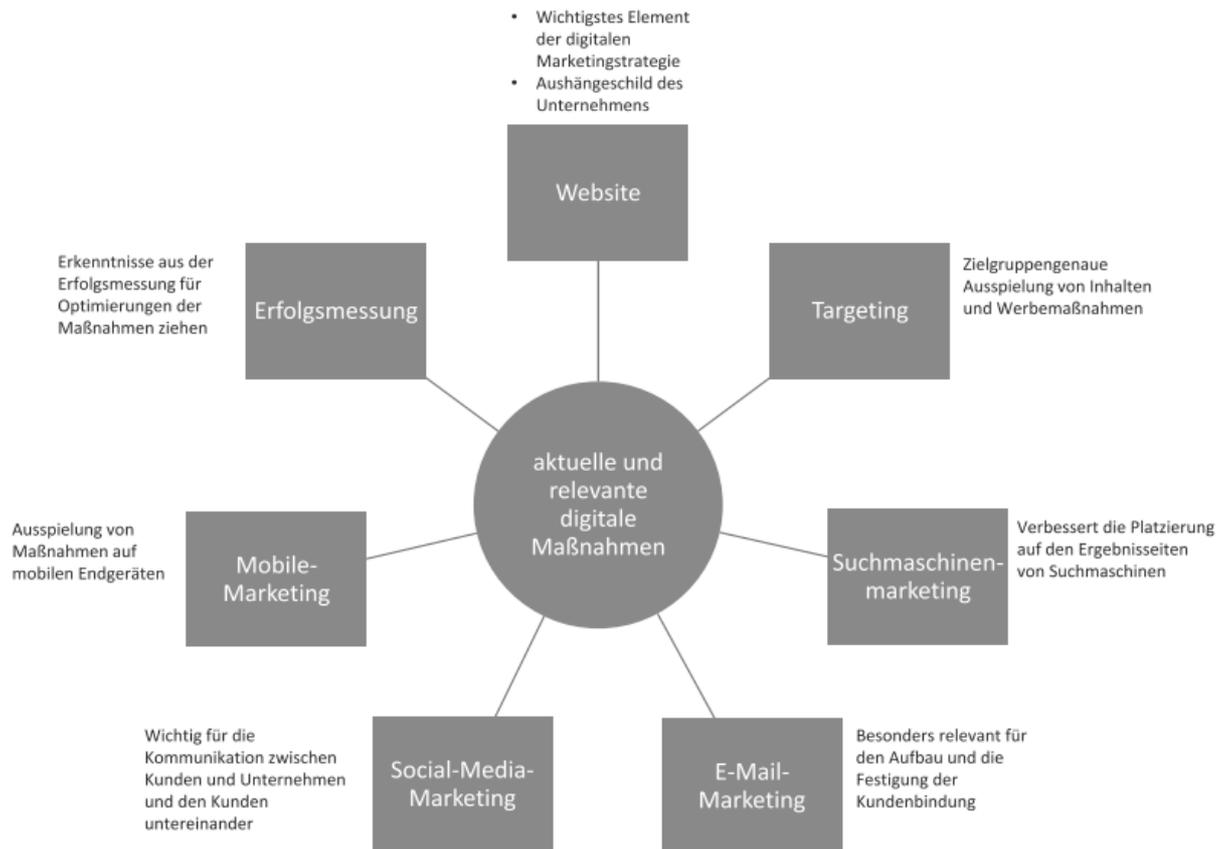


Abbildung 1: Digital Marketing Tools (Quelle: Darstellung Sarah von Rügen nach Absatzwirtschaft 2018; Ryan 2017)

3. Analyse der Ist-Situation des Unternehmens

3.1. Ausgangssituation

Wo stehen wir heute? Das Unternehmen MEGAPRINT ist ein etablierter international agierender Hersteller der Druckmaschinen mit ca. 20.000 Kunden weltweit. Zum Produktportfolio des Unternehmens neben den Druckmaschinen gehören Software, Ersatzteile, Betriebsstoffe sowie Service (Software Updates und Wartung). Die starke Marktdurchdringung, die hohe Zahl von Kunden weltweit, werden im Maschinenbau i.d.R. durch eine jahrelange Marktpräsenz und hochqualitative Produkte erreicht. Daher ist es anzunehmen, dass eine starke Marke, Brand und damit verbundenes Vertrauen auf der Kundenseite bereits vorhanden sind. Die aktuelle Positionierung des Unternehmens auf dem Markt ist demzufolge als Premiumhersteller und Qualitätsführer.

3.2. Problem und Wettbewerbsanalyse

Das Unternehmen MEGAPRINT befindet sich im Wettbewerb mit den low-cost Anbietern aus Fernost. Wettbewerb erstreckt sich auf alle Produkte und Dienstleistungen. Wie die meisten B2B Anbieter aus Fernost haben die Wettbewerber einen großen Vorteil der günstigen Produktionsfaktoren. Die meisten positionieren sich als Kostenführer und bieten vergleichbare Produkte und Dienstleistungen wie die europäischen etablierten Marktteilnehmer zu einem deutlich niedrigeren Preis an. Durch Globalisierungseffekte, wie diverse Freihandelsabkommen, sowie schnelle, günstige und weltweit vernetzte Logistik entfallen für diese Anbieter viele Markteintrittshürden, wie teurer Transport und Zölle. Heutzutage holen viele Hersteller aus Fernost ihren anfänglichen Rückstand in Bezug auf die Qualität der Produkte schnell auf. Auch Digitalisierung und IoT Lösungen kommen immer stärker bei den neuen Playern aus dem Fernost in Fokus.

3.3. Globale Trends und Rahmenbedingungen

Die heutigen Megatrends sind die Globalisierung, Digitalisierung und Nachhaltigkeit. (Quelle: zukunftsinstitut.de) Die Methoden des digitalen Marketings, sowie die Servicelösungen aus dem digitalen Bereich setzen vor allem auf die Digitalisierung und helfen dem Unternehmen eine Differenzierung und einen Wettbewerbsvorsprung aufzubauen.

3.4. Die IST-Situation als SWOT

Die aktuelle Situation des MEGAPRINT wird im Rahmen der SWOT Methode analysiert. Stärken werden gegen Schwächen und Chancen gegen Risiken dargestellt. Anschließend werden die Ansatzpunkte der Teilstrategien zum Ausbau der Stärken,

Aufarbeiten der Schwächen, Ergreifen der Chancen, sowie Verteidigung gegen mögliche Bedrohungen abgeleitet.

	<p>Strength - Stärke</p> <p>Bestehende starke Marke Bestehender Kundenstamm Bestehendes Vertriebsnetz</p>	<p>Weakness - Schwäche</p> <p>Geringe digitale Präsenz Hochkostenstrukturen</p>
<p>Opportunities – Chancen</p> <p>Neue Trends IoT / Digitalisierung</p>	<p>SO Strategie - Angriff</p> <ul style="list-style-type: none"> - Einführung neuer Service Dienstleistungen für bestehende Kunden - Anwendung der Methoden und Tools des digitalen Marketings - Kunden binden. Kundenbindungsstrategie 	<p>WO Strategie – Training</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aufbau und Training von Ressourcen für Digitalisierung IoT - Aufbau und Training von Ressourcen für digitales Marketing
<p>Threats – Gefahren</p> <p>Kostengünstiger Wettbewerb Preisdruck Preiskämpfe Margenverlust</p> <p>Digitale Vorstöße des Wettbewerbs</p>	<p>ST Strategie - Verteidigung</p> <ul style="list-style-type: none"> - Positionierung als Premium und Bestrebungen dem Anspruch durch Premium Produkte und Service gerecht werden - Ein echtes OVP (Online-Wertversprechen) bieten - Preisniveau hochhalten - Erweiterung der Positionierung als Digital Information Leader - Werte verkaufen - Qualität, Langlebigkeit, Sicherheit 	<p>WT Strategie - Ausweichen</p> <p>Sich nicht auf die Preiskämpfe einlassen. Preise hochhalten. Auf Qualität und Service setzen.</p> <p>Ressourcen für IoT Produkte und für digitales Marketing aufbauen.</p>

Tabelle 1: SWOT Analyse der IST-Situation

4. Zielsetzung

Welche Ziele wollen wir erreichen? Das Ziel der zu entwickelnden Strategie ist die bestehenden Märkte gegen den Wettbewerb zu schützen, Stammkunden binden, Marktanteile zu erhalten, sowie Kundenservice zu optimieren und auszubauen. Die Kundenbindung ist schwer in Zahlen zu fassen. Trotzdem sollen KPIs (Key Performance Indicators) als Metriken für den Erfolg der Strategie festgelegt werden.

“Ob digitale Marketing-Maßnahmen erfolgreich waren, kann während und/oder am Ende der Maßnahmen anhand von Analyse-Tools und Key-Performance-Indikatoren gemessen werden. Daraus werden Erkenntnisse für die Maßnahmenoptimierung abgeleitet.“ (Kamps und Schetter 2018, S. 7–8)

Weil das Ziel die Kundenbindung ist, wird die Abwanderungsrate zum Wettbewerb Churn-Rate als zentrale Messgröße für die Effektivität der neuen Marketingstrategie und deren Umsetzung festgelegt.

Die Abwanderungsrate definiert die über einen bestimmten Zeitraum verzeichnete Anzahl der Kunden, welche den Dienst nicht weiter nutzen, geteilt durch die Anzahl der Gesamtkunden. Sie gibt eine Übersicht über das Wachstum oder die Abnahme der Kundenzahlen sowie die durchschnittliche Länge der Kundenbindung. (Quelle: dasbestelexikon.de)

Neben der Churn-Rate wird die Umsatzentwicklung für bestehende Kunden für neue Maschinen, für Aftersales Produkte und für Serviceleistungen als eine relevante Messgröße für die Kundenbindung regelmäßig ermittelt und bewertet.

Neben den quantitativen Größen, wie Churn-Rate und Umsatzentwicklung werden die qualitativen Größen als Hilfsgrößen für die Online Interaktion der Kunden mit dem Unternehmen herangezogen:

- Entwicklung der Nutzung der Webseite und des Contents
- Download des Contents
- Reaktionen und Kommentare auf sozialen Medien. Social Listening. Anzahl der social proofs: Like, Kommentare, Weiterleitungen.
- Die Kunden werden jährlich um ein Feedback gebeten. Das kann in Form einer einfachen Sternebewertung erfolgen. Ziel ist: 4,5 Sterne auf der 5 Sterne Skala.

5. Entwicklung der Strategie mit Fokus auf Methoden des Digitalen Marketings zur Stärkung der Kundenbindung und Optimierung des Kundenservice

5.1. Marktfeldstrategie nach Ansoff

In Welche Märkte mit welchen Produkten wollen wir reingehen? Das Ziel der Marketingstrategie ist die Kundenbindung und das Verteidigen der Marktanteile. Aus diesem Grund wird Fokus auf bestehende Märkte gelegt.

	Bestehende Produkte	Neue Produkte
Bestehende Märkte	A Marktdurchdringung	C Produktentwicklung
Neue Märkte	B Marktentwicklung	D Diversifikation

Tabelle 2: Marktfelder nach Ansoff Darstellung nach (Lutzer 2021 Studienbrief - Digitale Marketingstrategien 1713-01, S. 80)

Durch die neue Marketingstrategie wird Vertrieb der vorhandenen Produkte in die bestehenden Märkte stimuliert. Parallel dazu wird ein oder mehrere OVPs mit dem Fokus auf Kundenservice aufgebaut. Diese OVPs werden die Produktentwicklung im Unternehmen erfordern. Das Unternehmen MEGAPRINT wird seinen Kunden einen Mehrwert in Form von neuen- oder weiterentwickelten und verbesserten Servicedienstleistungen präsentieren. Dieser Kundenservice wird sich konsequent an die Probleme und "Kopfschmerzen" der bestehenden Kunden orientieren und Ihnen einen realen Mehrwert als Lösung dieser Probleme anbieten. Somit ist Fokus der neuen Marketingstrategie neben der Marktdurchdringungen auch die Produktentwicklung, hier in (Tabelle 2) die Felder A und C in der Ansoff Matrix.

5.2. Zielgruppe und Customer Insights

Wer sind unsere Kunden? Zum vorhandenen Kundenstamm von MEGAPRINT gehören 20.000 Kunden weltweit. Ein überwiegender Anteil ca. 90% dieser Kunden sind KMUs (kleine mittelständische Unternehmen) mit maximal 20 Mitarbeitern. Diese Kunden stellen somit die Zielgruppe der neuen Marketingstrategie. Essenziell für den Erfolg der Marketingstrategie, ist es diese Kunden zu verstehen. Customer Insights soll helfen ein tiefes Verständnis dieser Kunden zu entwickeln. Dieses Verständnis ist eine Grundlage für alle weitere strategischen Schritte.

Hierfür erfolgt eine Reihe von Datenerhebungen und Datenanalysen. Die **quantitativen Kundendaten** werden aus ERP und CRM-Datenbanken, wie z.B. Bestellhistorien der Kunden gewonnen und ausgewertet. Die **qualitativen Daten**, wie

Kundenfeedback, generelle Kundensituation, typische Probleme und Herausforderungen, Rollen und Entscheidungsprozesse im Unternehmen werden gesammelt und aufgearbeitet. Diese Informationsbasis, sowohl quantitativ als auch qualitativ, ist i.d.R. im Unternehmen durch jahrelange Vertriebsarbeit bereits vorhanden.

5.2.1. Ein Bild der Zielgruppe

Die große vorhandene Kundenbasis und weltweite Präsenz des Unternehmens deutet auf eine grundsätzliche Zufriedenheit der Kunden mit der Qualität der Druckmaschinen und Serviceleistungen von MEGAPRINT. Bei den Faktoren wie Qualität, Betriebskosten, Betriebsdauer, der Häufigkeit von unvorhergesehenen Ausfällen liegen die Maschinen von MEGAPRINT im Vergleich zum Wettbewerb vorne.

Bei dem Anschaffungspreis (CAPEX Capital Expenditures) gibt es einen großen Unterschied zum Wettbewerb. Aus diesem Grund konnten sich einige Wettbewerber aus Fernost auf den Markt erfolgreich als low-cost Alternative zu MEGAPRINT etablieren.

Die Verfügbarkeit und Zuverlässigkeit der Druckmaschinen spielen für den Betreiber eine entscheidende Rolle. Ein Produktionsausfall ist besonders schmerzhaft, weil die KMUs bei den Druckaufträgen an die bestätigten Lieferzeiten gegenüber ihren Endkunden gebunden sind. Die weltweite Ersatzteilbeschaffung, Reparatur und Installation der Druckmaschinen sind weitere Problemfelder.

Die Druckmaschinen sind Investitionsgüter und stellen somit das Produktionskapital der KMUs. Bei der Beschaffung führen die Kunden eine ROI (Return on Investment) Betrachtung mehr oder weniger systematisch durch. Dabei spielen folgende Faktoren eine Rolle:

- CAPEX (Capital Expenditure) - Beschaffungskosten
- OPEX (Operational Expenditure) - Betriebs- und Instandhaltungskosten
- TCO - Total cost of Ownership über die gesamte Lebensdauer
- Die Betriebsdauer der Maschine
- Lagerbevorratung von kritischen Ersatzteilen
- Kosten des Ausfalls
- Zeit der Amortisierung der Maschine

Beispiel für ROI Analyse (Abbildung 5. im Anhang)

5.2.2. Buying Center und Rollen

Wer trifft welche Entscheidungen, warum? Die Kaufentscheidung wird im B2B Beschaffungsprozess i.d.R. rational getroffen. Am Entscheidungsprozess sind mehrere Personen mit unterschiedlichen Aufgaben im Unternehmen beteiligt. Das Konzept des

Buying Centers umfasst folgende Hauptrollen, vgl. (Lutzer 2021 Studienbrief 1713-01 S. 21):

Der Anwender arbeitet unmittelbar mit der Druckmaschine. Er ist verantwortlich für die Produktion des Druck-Unternehmens. Anwender ist interessiert an der Qualität und Zuverlässigkeit der Maschine. Besondere Kopfschmerzen: Ausfall der Maschine und Qualitätsprobleme beim Druck.

Der Einkäufer ist vor allem am günstigsten Beschaffungspreis und am Einsparungspotential interessiert. Mit Einsparungen versucht er seine spezifische Unternehmensziele zu erreichen. Das ist eine besonders wichtige Rolle, da die low-cost Wettbewerber genau hier mit ihrem vergleichsweise günstigen Angebot ansetzen. Gleichzeitig ist der Einkäufer für die Verfügbarkeit und die Lieferzeiten der kritischen Produktionsmittel verantwortlich. Hier versucht er die Risiken zu minimieren und auf die bestehenden und langfristigen Kundenbeziehungen weiter zu setzen. Besondere Kopfschmerzen: hohe Preise und Lieferengpässe.

Der Entscheider ist i.d.R. der Geschäftsführer, oft auch Inhaber des KMUs. Er ist für das Geschäftsergebnis verantwortlich und betrachtet die Investitionen in die Produktionsmittel und auch die Lieferantenauswahl in einem breiteren und ganzheitlichen Kontext. Die KMUs verfügen i.d.R. über engere Investitionsbudgets. Aus diesem Grund spielt der Anschaffungspreis der Druckmaschine als eine Investition eine wichtige Rolle. Gleichzeitig befinden sich die kleinen Druckunternehmen im Wettbewerb zueinander. Die online Präsenz, online Kundendienst und online Geschäftsabwicklung hat eine große Zahl der potenziellen Endkunden beschert. Somit fanden sich diese KMUs in einem harten Wettbewerb zueinander wieder. Die mangelnde Qualität des Druckers, das Nichteinhalten der Lieferzeiten, Produktionsausfall stellen für diese KMUs hohes Risiko dar, weil der Kunde schnell wechseln kann. Aus diesem Grund spielen die Faktoren wie Liefertreue, Qualität, schneller Service, Problemlösungskompetenz des Druckmaschinenherstellers eine besonders wichtige Rolle. Besondere Kopfschmerzen des Entscheiders: Marktverlust durch Qualitätsprobleme, Vertragsnichterfüllung, Lieferverspätungen.

Initiatoren, Wächter und Beeinflusser stoßen die Investitionen an, sammeln und auswerten die Informationen für Investitionsentscheidungen. Sie bereiten auch die Zahlen für die ROI Kalkulation auf. Die bestehenden Lieferantenbeziehungen erleichtern solche Aufgaben. Beim Einkaufsprozess gibt es oft ein Ausschreibungsverfahren (Tender), wobei mindesten drei Angebote gesammelt, ausgewertet und dem Einkäufer oder dem Entscheider vorgelegt werden.

In einem Unternehmen mit maximal 20 Mitarbeitern ist die Unternehmenskultur eher als "familiär" zu beschreiben. Die Rollenträger des Buying Centers kennen sich und

es findet ein offener Austausch miteinander statt. Informationen fließen und die Meinungen werden weitgehend ohne bürokratische und formelle Hürden gebildet. Jede Rolle hat zwar eigene Ziele aber das Gesamtergebnis der Firma steht im Vordergrund, ein Abteilungsdenken findet eher weniger statt. Hier muss man auch berücksichtigen, dass der Anwender und der Entscheider auch außerhalb des Buying Centers von unterschiedlichen externen Seiten beeinflusst werden, wie Austausch in Fachforen auf Social Media, Bewertungen und Feedback der Endkunden.

5.2.3. Der Beschaffungsprozess

Der Beschaffungsprozess für eine **neue Maschine** läuft folgendermaßen ab:

1. Erkennen des Bedarfs für neue Druckmaschine (Anwender)
2. Recherche und Vorauswahl (Einkäufer und Anwender)
3. Ausschreibungsprozess (initiiert durch Einkäufer, ausgeführt durch Wächter und Beeinflusser)
4. Sammeln und Vergleichen von Angeboten (Einkäufer, Wächter und Beeinflusser)
5. Vorauswahl von zwei Favoriten und Empfehlung (Einkäufer)
6. Verhandlungen (Einkäufer)
7. Entscheidung (Entscheider) und Ausführung
8. After Sales (Anwender, Serviceteams)

Der Beschaffungsprozess **für Serviceleistungen** nach dem Kauf der Druckmaschine, wie Ersatzteile, Softwareupdates, ist situationsabhängig und wird bei Bedarf durch den Anwender ausgelöst. In diesem Bereich gibt es zwar keinen Wettbewerb, jedoch liegt oft bereits ein akutes Problem vor (z.B. drohender oder bereits eingetretener Maschinenstillstand durch Ausfall einer wichtigen Komponente) und die Beschaffung erfolgt unter Zeitdruck. Daher trägt hier die Problemlösungskompetenz und Lieferperformance des Herstellers direkt zum wahrnehmbaren Image und Kundenzufriedenheit bei und hat somit einen indirekten Einfluss auf zukünftige Anschaffungen und auf die langfristige Kundenbindung. Die Argumente für die Entscheidung kann man wie folgt zusammenfassen:

für MEGAPRINT	für low-cost Wettbewerb
<ul style="list-style-type: none"> ● Qualität ● Lebensdauer ● Zuverlässigkeit ● langjährige Kundenbeziehung ● Service ● Lieferperformance 	<ul style="list-style-type: none"> ● Preis

Tabelle 3: Argumente bei der Kaufentscheidung

5.3. Positionierung am Markt

Wie sehen wir uns selbst heute und zukünftig? Das Unternehmen MEGAPRINT ist bereits seit vielen Jahren am Markt, genießt eine internationale Bekanntheit in der Druckbranche und verfügt weltweit über einen Kundenstamm von 20.000 KMUs. MEGAPRINT wird auf dem Markt als zuverlässiger Premiumhersteller und Qualitätsführer wahrgenommen. Anders wäre eine solche breite Kundenbasis auch kaum vorstellbar. Die Preise für die Druckmaschinen sind im Vergleich zum Wettbewerb hoch. Das bietet eine Angriffsfläche für die low-cost Wettbewerber.

Die neue Positionierung von MEGAPRINT wird an die Vorhandene anknüpfen. MEGAPRINT soll weiterhin für hochqualitative Druckmaschinen stehen - zuverlässig und langlebig. Die Kundenanalyse zeigte ein Entwicklungspotential im Bereich Kundenservice auf. Hier liegen die größten Probleme und Kopfschmerzen der Kunden (Vgl. Kapitel 5.2), und genau an diesen Problemen bzw. deren Lösungen wird die neue Marketingstrategie von MEGAPRINT ansetzen. Die neue Marketingstrategie wird die bestehende Kundenbasis und das in vielen Jahren erworbene Vertrauen als eine Plattform bzw. Fundament nutzen, um den Kunden einen neuen innovativen Mehrwert, in Form von Kundenservice anzubieten.

Mit Service wird eine Reihe von Maßnahmen, Produkten und Dienstleistungen zusammengefasst, welche NACH der Anschaffung der Druckmaschine stattfinden. Diese Palette wird im weiteren operativen Teil der Arbeit (Kapitel 5.5) konkretisiert. Die neue Positionierung von MEGAPRINT hat den Schwerpunkt in Bereich **Qualität und Kundenservice**.

Zusätzlich wird die **Informationsführerschaft** ausgebaut. Mit den Methoden des digitalen Marketings werden die neuen OVPs des Kundenservices durch passende Botschaften über passende Kanäle zum passenden Zeitpunkt des Kaufprozesses an die Zielpersonen des Buying Centers kommuniziert. Die Customer Journey wird im (Kapitel 5.6) Kommunikation näher betrachtet.

Die Verfügbarkeit von notwendigen Informationen durch Online Content und die Beschaffung von Ersatzteilen, Softwarepaketen, Softwareupdates und Services soll durch firmeneigenen Onlineshop ermöglicht werden. Von jedem Ort der Welt mit einem Internetanschluss und zu jeder Zeit. Die Prozesse der Beschaffung im Aftersales und Service sollen weitgehend automatisiert werden. Die Arbeiten und Leistungen, welche persönliche Präsenz und sofortige Verfügbarkeit erfordern, werden als eine Aufgabe an das Netzwerk aus regionalen Partnerunternehmen ausgelagert. Dieses Partnernetzwerk soll von dem Online Content von MEGAPRINT, wie ausführliche, kundenfreundliche und interaktive Betriebs-, Service-, und Reparaturanleitungen, profitieren.

All diese neuen Maßnahmen werden Investitionen und Ressourcenbindung erfordern. Daher werden die Preise grundsätzlich beibehalten und NICHT auf das Niveau der low-cost Wettbewerber angepasst. Die Positionierung als Premium erfordert zwangsläufig eine Preispolitik, welche diese neue Marktpositionierung wirtschaftlich erfolgreich und nachhaltig trägt. Die aktuelle und die zukünftige Marktpositionierung werden in folgender Darstellung (Abbildung 2) zusammengefasst:

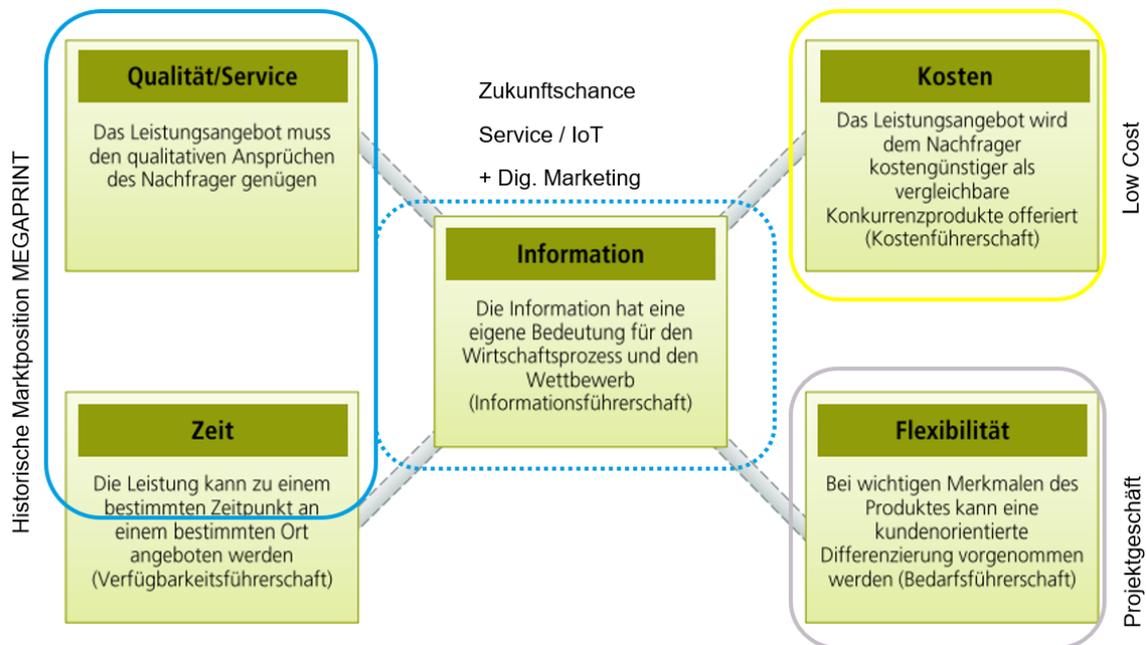


Abbildung 2: Marktpositionierung: Quelle: (Der Wettbewerbsfaktor Information als Basis der Informationsökonomie Kollmann (2016), S. 48; in Anlehnung an Weiber/Kollmann (1997), S. 519); Özgerin, B (2019), S. 15) und eigene Darstellung.

Die neue Positionierung kann man im folgenden Leitsatz veranschaulichen:

“MEGAPRINT 4.0 - ein renommierter Premiumhersteller der Druckmaschinen bereit für die Zukunft. Noch näher an unsere Kunden durch Digitalisierung, IoT und neue Serviceprodukte.”

5.4. Differenzierung zum Wettbewerb

Was unterscheidet unsere Produkte und Dienstleistungen vom Wettbewerb, was macht Sie einzigartig? Basierend auf der im vorherigen Kapitel festgelegten Positionierung soll nun einer oder mehrere USPs (Unique Selling Proposition) aufgebaut werden, welche die Produkte und Dienstleistungen von MEGAPRINT vom Wettbewerb unterscheiden. Da die Marketingstrategie den Fokus auf die Erkenntnisse und Methoden des digitalen Marketings legt, sind es die USPs im digitalen Kontext - die OVPs (Online Value Proposition). Die zu entwickelnden OVPs sollen den Fokus auf den Kundenservice haben und dem Kunden einen realen Mehrwert bieten sowie reale Probleme lösen. Die

Probleme und “Kopfschmerzen” wurden im (Kapitel 5.2) Customer Insights herausgearbeitet. Als Ziel und Ergebnis der Differenzierungsstrategie soll die Kundenbindung gestärkt werden.

Die im operativen Teil der Strategie (5.5 ff) beschriebenen Maßnahmen zum Aufbau der OVPs kann man im folgenden Leitsatz oder in einer Botschaft zusammenfassen: ***“MEGAPRINT ist durch eine besondere Kundennähe und partnerschaftliche Zusammenarbeit ausgezeichnet. Die Top Qualität der Druckmaschinen und der zugehörigen Software wird nun durch einen besonderen Kundenservice und Digitalisierung der Produkte ergänzt.”***

Im Rahmen der Kundenanalyse Customer Insights (Kapitel 5.2) hat sich neben der Druckqualität, die Verfügbarkeit der Druckmaschine als kritischer Aspekt für die Kundenzufriedenheit herauskristallisiert. Gerade die ungeplanten Ausfälle bereiten den Kunden der Zielgruppe (kleinere KMUs), welche i.d.R. nicht über einen großen Maschinenpark verfügen, ernstzunehmende Probleme. Weiterhin stellen die Anschaffungskosten der Maschine, sowie die schnelle Verfügbarkeit von Ersatzteilen für die Kunden oft ein Problem dar. Im Folgenden werden die OVPs beschrieben, die als besonderer Kundenservice vorgeschlagen werden.

5.5. OVPs

5.5.1. Modularer Aufbau der Hardware und Software und Digital Keys

Ein modularer Aufbau hat folgende Vorteile für den Kunden: Die Basisversion ist günstig, was bei der Investitionsentscheidung (CAPEX) einen Vorteil darstellt. Die einzelnen Hardware Zusatzmodule zum Beispiel für spezielle Druckaufgaben können später bei Bedarf erworben und integriert oder als Softwarepakete freigeschaltet werden (Digital keys). Modularer Aufbau ist besonders für die Software von Vorteil. Es gibt eine einzige Software Version, welche regelmäßig gewartet und weiterentwickelt wird. In der Softwarearchitektur sind die Basisversion und die Module für Spezialaufgaben zusammengebunden und werden vom Software Engineer (product owner) als eine Einheit geführt und weiterentwickelt. Kompatibilitätsprobleme der einzelnen Module sind dadurch nicht zu erwarten. Auch wird die gesamte Software auf die Maschine des Kunden installiert oder upgedatet. Die Digital Keys zum Freischalten von erweiterten Softwaremodulen können über die Webseite des Herstellers im personalisierten Bereich des Kunden erworben oder als Abonnements mit einer Laufzeit lizenziert und freigeschaltet werden. Beispiel für Digital Keys (Abbildung 7 im Anhang)

5.5.2. Digital Twins und Personalisierter Content

Die Kunden erhalten auf der Webseite des MEGAPRINT oder in einer geeigneten Cloud Plattform einen eigenen, geschützten Bereich - "users directory". Hier ist unter anderem die Digital Twins der Druckmaschinen angelegt. Es handelt sich um einen digitalen Zwilling der Hardware und Software. Jede Veränderung der Maschine spiegelt sich durch die IoT Kommunikation von Komponenten auf dem digitalen Zwilling zurück. Somit sind die Benutzer und der Hersteller immer auf dem aktuellen technischen Stand. Dadurch werden die Beschaffung und Installation von Ersatzteilen, sowie von zusätzlichen Hardware-Modulen sehr vereinfacht. Sowohl der Kunde als auch Hersteller können am digitalen Zwilling projektieren und untereinander austauschen. Beispiele für die Informationen des Digital Twins:

- Seriennummern der Ersatzteile mit Lieferzeit und Verfügbarkeit,
- aktuelle Betriebs- und Montageanleitungen,
- Zustand der Maschine, Störungen,
- Parameter für die Druckqualität.

Beispiel für Digital Twin (Abbildung 6 im Anhang)

5.5.3. IoT, condition monitoring und predictive Maintenance

Das oben erwähnte Konzept des digitalen Zwillings erfordert eine Kommunikation der Hardware- und Softwarekomponenten der Druckmaschine untereinander. Die Daten der Zustandsüberwachung mit relevanten Parametern des Druckprozesses werden durch die Sensorik erfasst, aufbereitet und in einem für den Hersteller und Kunden zugänglichen und geschützten Ort (Cloud) gesammelt. Durch KI (Künstliche Intelligenz) basiertes maschinelles Lernen werden Abhängigkeiten in den gesammelten Datenwolken entdeckt. Z.B. Parameter A hängt mit Parameter B linear zusammen, und Parameter B hat einen entscheidenden Einfluss auf die Druckqualität. Und für den Parameter A ist der Zustand der Komponente XY maßgeblich verantwortlich. Aus diesen Abhängigkeiten können die Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen generiert werden, welche den Betreiber auf bestimmte Ereignisse, wie Veränderung der Druckqualität und die notwendigen Nachjustierung oder Austausch, hindeuten, s. Beispiel (Abbildung 6 im Anhang).

Predictive maintenance geht noch weiter, das ist ein vorausschauendes Wartungskonzept. So können schon heute die Verschleißerscheinungen von kritischen Komponenten der Maschine durch die Abhängigkeiten und beginnende Veränderungen in den Datenwolken identifiziert werden werden. Sogar eine Zeitprognose bis zum Ausfall ist möglich. Die Kundenvorteile der innovativen IoT-basierten Konzepte liegen in der ständigen Verfügbarkeit aller notwendigen Informationen über die Maschine und in einer Möglichkeit der vorausschauenden Wartungsplanung.

Beispiel: die Druckmaschinen meldet im Voraus, also VOR dem Ausfall einer wichtigen Baugruppe, die Notwendigkeit des baldigen Service oder der Nachbestellung der Betriebsstoffe. Der Betreiber verhindert eine ungeplante Stillstandzeit der Maschine und kann die Servicearbeiten rechtzeitig einplanen sowie die Beschaffung der notwendigen Komponenten in die Wege leiten. Die Betriebsstoffe und Druckfarben können automatisch nachbestellt werden.

Die griffige Marketingbotschaft zum Konzept der predictive maintenance dazu kann wie folgt lauten: ***“MEGAPRINT Digital - no unplanned downtimes, no unnecessary maintenance - new ink and necessary spare parts just in time.”***

5.5.4. Pay per use Modell und Leasing

Für kleinere Unternehmen (KMU) der Zielgruppe kann eine hohe Investition bei der Anschaffung der neuen Druckmaschine ein Liquiditätsproblem darstellen. Das öffnet gleichzeitig das Tor für die low-cost Anbieter. Eine neue Maschine kann stattdessen geleast werden. Es gibt eine Vielzahl von Leasingvarianten und Anbietern. Mit einer festen Laufzeit oder pro Nutzung. MEGAPRINT soll neben dem Erwerb der Druckmaschine auch die Leasingvariante in Zusammenarbeit mit diversen Leasing Anbietern ermöglichen. Beispiel für Leasingrechner (Abbildung 8 im Anhang).

5.6. Kommunikation

Wie wollen wir die OVPs kommunizieren, was, wann und an wen? Die Kommunikation der neu entwickelten Kundenservice-OVPs wird konsequent an den Touchpoints des Kunden ausgerichtet, genau genommen an den Touchpoints der einzelnen Rollen des Buying Centers. Inhaltlich wird die Kommunikation auf die Probleme und Bedürfnisse der Kunden ausgerichtet sein und soll mögliche Lösungen präsentieren. Gemäß dem Leitsatz - **relevante Inhalte und Botschaften, an die richtige Person, zum passenden Zeitpunkt und über einen passenden Kanal.**

Als Tool der Kommunikation eignet sich hervorragend **E-Mail-Marketing**. Aufgrund der vorhandenen Kundenbeziehung sind die E-Mail-Adressen und Ansprechpartner bereits im CRM System hinterlegt und nach Rollen aufgeteilt. “E-Mail Marketing spielt für die Kundenbindung eine besondere Rolle.” (Terstiege 2020, S. 153)

E-Mails und Newsletter werden regelmäßig versendet, die Ansprache ist personalisiert, die Inhalte richten sich an die Zielgruppen:

- Der Anwender erhält regelmäßige Informationen zu den technischen Neuerungen, wie die IoT Service Lösungen.

- Der Einkäufer erhält Informationen zu den unterschiedlichen Investitionsmöglichkeiten, wie Finanzierung oder Leasing. Außerdem können die Investitionsanreize durch Rabattaktionen zu bestimmten Zeitpunkten und Ereignissen ausgelöst werden. Zum Beispiel ein Preisnachlass am Ende des Jahres wegen der Ausschöpfung des verplanten und zur Verfügung stehenden Budgets.
- Für die Anwender und Entscheider werden außerdem regelmäßige Webinare zu den speziellen Fachthemen angeboten. Die Webinare werden aufgeteilt in den Informations-, Austausch- oder Feedback-Teil. Das ist auch eine effektive Möglichkeit die Informationen über die Problemstellungen der Kunden zu sammeln und die Customer Insights zu vertiefen.
- Für Einkäufer und Entscheider können auch Webinare mit einer ROI Studie und Betrachtung der TCO, bestehend aus CAPEX und OPEX angeboten werden.

Die Relevanz und die hohe Effektivität des E-Mail-Marketings beschreiben Ryan und Terstiege: „E-Mail-Marketing Das Senden und Empfangen von E-Mails ist die am stärksten genutzte Online-Aktivität der Konsumenten (Bundesverband Digitale Wirtschaft 2018, S. 20). E-Mail-Marketing ist für die Kundenbindung von besonderer Bedeutung.“ (Ryan 2014 S. 36). „Unternehmen können dabei auf einem persönlichen Level und in beliebigen Zeitabständen mit Kunden kommunizieren.“ (Ryan 2017, S. 152) „und die Inhalte an die Bedürfnisse und Interessen der Kunden anpassen.“ (Ryan 2017, S. 157). „Diese Maßnahme ist sehr kosteneffizient und kann sowohl dazu genutzt werden, Verkäufe zu erzielen, als auch dazu, die Markenbindung zu erhöhen.“ (Ryan 2017, S. 154).

„E-Mail-Marketing hat daher für Unternehmen eine sehr hohe Relevanz (absatzwirtschaft 2018), und zwar auch aufgrund des höheren Returns on Investment im Vergleich zu anderen digitalen Kanälen.“ (Ryan 2017, S. 152). Im E-Mail-Marketing kann das Customer-Relationship-Management helfen, Kunden zu segmentieren und sich beispielsweise auf die Kunden zu fokussieren, die am ehesten reagieren.“ (Ryan 2017, S. 157). Mit CRM-Technologien können Kundendaten genutzt werden, um den Kunden Produkte vorzuschlagen, an denen sie voraussichtlich interessiert sind.“ (Ryan 2017, S. 156; Terstiege 2020, S. 153)

Zur Steigerung des Bekanntheitsgrades von MEGAPRINT und Festigung der Positionierung als innovativer Premiumhersteller soll eine **Online PR-Kampagne** erfolgen. Diese kann z.B. in regelmäßigen Veröffentlichungen wie White Papers und Case Studies in der Branchenpresse offline und online umgesetzt werden. Zu den

Fachvorträgen im Rahmen der Webinare können auch gelegentlich Top Experten der Druckbranche eingeladen werden. Beispiel für eine PR-Kampagne ist ein öffentlicher Bericht in Zusammenarbeit mit SWR über die Digitalisierung bei dem deutschen Druckmaschinenhersteller HEIDELBERGER Druckmaschinen. Ein Upload des Berichtes gibt es auf einer öffentliche Videoplattform.

(www.youtube.com/watch?v=l-si95E5seQ&t=333s)

Ein anspruchsvolles **Produktvideo**, wo die neuesten technischen Features, wie predictive maintenance, vorgestellt werden soll auf die Webseite hochgeladen werden. Darüber hinaus wird eine zweiminütige Kurzfassung des Videos auf YouTube platziert. Die Social Proofs, wie Likes und Kommentare zu dem Video, können als Indikatoren für das Kundeninteresse verwendet werden. Hayes und Terstiege unterstreichen die Wichtigkeit und Effektivität des Videoformats: „Videos sind aktuell besonders beliebt bei Konsumenten und werden deshalb häufig genutzt, um Content zu kommunizieren. Laut einer internationalen Studie im Jahr 2017, gaben 72 % der Konsumenten an sie würden sich, um sich über ein Produkt zu informieren, eher ein Video ansehen, als einen Text zu lesen, und 81 % wurden durch die Betrachtung eines Produktvideos davon überzeugt, das Produkt zu kaufen (Hayes 2018). Video ist laut 52 % der Marketingexperten das Content-Format mit dem höchsten Return on Investment (Glöde 2017). 81 % der Unternehmen nutzten 2018 Video-Marketing, im Vergleich zu 63 % im Jahr 2017.“ (Terstiege 2020, S. 160). Die Wichtigkeit des Videoformats und Content Marketings wird in (Kapitel 7.1 Anhang) präzisiert. Ein Beispiel für ein gelungenes Produktvideo ist ein Video der EMG AUTOMATION GmbH (www.youtube.com/watch?v=XLEPFv9eijk). Das Video fasst die USPs eines neuen Produktes und die Werte des Unternehmens innerhalb von vier Minuten zusammen.

Als Teil der **Social Media Strategie** wurde **Linked In** als relevantes Netzwerk identifiziert. Hier wird von MEGAPRINT eine Gruppe eingerichtet, wo sich die Kunden auch untereinander zu den relevanten und brennenden Themen der Druckbranche austauschen können. Die Einladung wird an bestehende Kunden verschickt, potenzielle Neukunden, Lieferanten, Endkunden und sogar Wettbewerber sind ebenfalls in der Gruppe willkommen. Die Gruppe wird von einem social-media affinen und in Compliance geschulten Marketingmitarbeiter der MEGAPRINT moderiert. An die Teilnehmer werden klare Spielregeln für die Teilnahme kommuniziert. Es geht ausschließlich um fachliche Themen. Alle vertrieblichen Themen, Werbung, Preise, Absprachen gehören hier nicht rein und können bei Missachtung wegen des Verstoßes gegen Wettbewerbsrecht rechtliche Konsequenzen für MEGAPRINT haben.

Die Relevanz der Micro Social Networks und Micro-Influencer und -Blogger beschreiben Falcon und Terstiege. Diese „haben eine vergleichsweise kleine Follower-Zahl, bestechen aber durch eine gefestigte Community. Besonders für High-Involvement-Produkte stellen sie aufgrund ihres Know-hows eine glaubwürdige Informationsquelle für Konsumenten dar.“ (Terstiege 2020, S. 162–163) „Da Empfehlungen in den sozialen Netzwerken stark die Kaufentscheidung der Konsumenten beeinflussen, ist es wichtig, dass Befürworter angeregt werden, ihre Begeisterung über die Marke in den sozialen Medien auszudrücken. Obwohl Unternehmen keine Kontrolle über die von den Konsumenten publizierten Inhalte haben, sollte keine Angst vor negativen Kommentaren bestehen. Negative Inhalte sollten nicht zensiert werden, denn dies schadet der Glaubwürdigkeit.“ (Kotler et al. 2017a, S. 28–29). „Negative Äußerungen sind nicht unbedingt schlecht, denn sie können positive Empfehlungen aktivieren. Aufgrund negativer Kommentare tendieren Markenfans nämlich dazu, ihre Marke in Schutz zu nehmen und sie vor anderen zu verteidigen“ (Kotler et al. 2017a, S. 43; Terstiege 2020, S. 172; Meffert et al. 2018; Jasmin)

Ziel der Social Media Strategie ist Nutzen der earned media oder Weiterentwicklung der Kommunikation. Somit wird die klassische 1:1 Kommunikation (Vertrieb) oder die 1:n Kommunikation (push Marketing) durch eine n:n Kommunikationen auf Social Media erweitert. Das ist Fundament für Customer Engagement:

- Austausch des Kunden mit dem Hersteller,
- Austausch der Kunden untereinander,
- Weiterempfehlungen,
- Glaubwürdige social proofs als Testimonials auf den unabhängigen Plattformen (earned media)

„Laut einer Bitkom-Umfrage aus dem Jahr 2017 nutzten 73 % der Unternehmen soziale Medien, 99 % von diesen nutzten Facebook, Xing und LinkedIn, 60 % Twitter oder andere Microblog-Plattformen. Video-Plattformen wie YouTube nutzten 41 % und Foto-Plattformen wie Instagram oder Flickr nur 27 %. Laut Bitkom-Hauptgeschäftsführer Dr. Bernhard Rohleder sind „Soziale Netzwerke ein wichtiges Marketing-Instrument für Unternehmen, um ihre Markenidentität zu stärken.“ (Terstiege 2020, S. 154). Die Relevanz der Medienkanäle wird in (Abbildung 4 Anhang) dargestellt: Diese Medien gewinnen heute eine hohe wirtschaftliche Bedeutung, Tendenz steigend:

- Search (Suchmaschinenmarketing)
- Social-Media
- Videos

Die Aktivitäten der Kommunikationsstrategie werden in der Customer Journey (Abbildung 3) zusammengefasst.

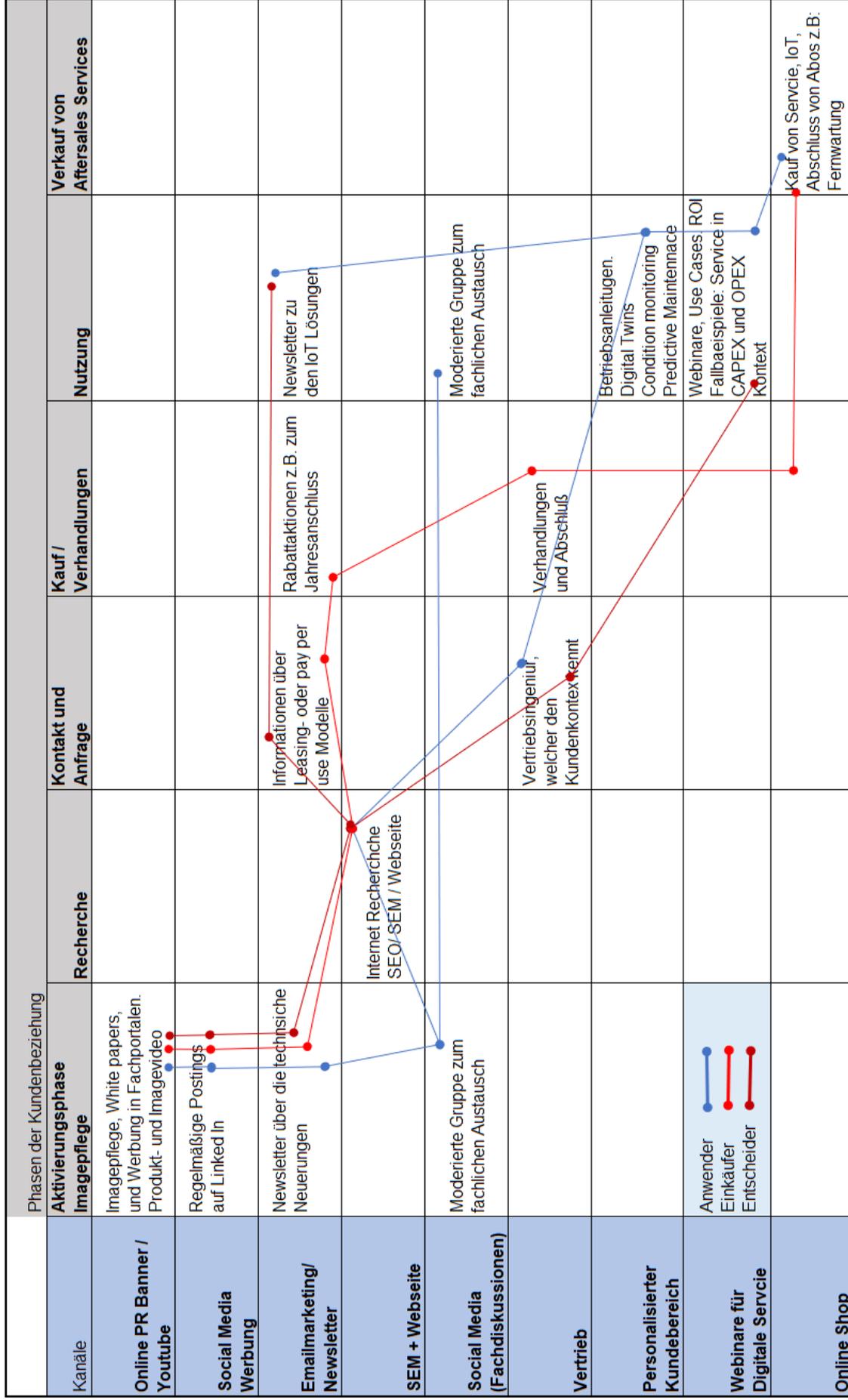


Abbildung 3: Customer Journey für Digitales Servicemodell für MEGAPRINT Kunden, eigene Darstellung

Wichtig ist die Orchestrierung und Abstimmung der Marketing- und Distributionskanäle aufeinander. Die Kanäle und deren Inhalte und Formate sollen einander ergänzen und nicht widersprechen oder in die Irre führen. Dafür ist eine Omnichannel Strategie erforderlich. Das Omnichannel Strategie wird in (Kapitel 7.2 Anhang) kurz angerissen.

5.7. Distribution

Wie wollen wir die OVPs vertreiben? Die Distribution der neuen Druckmaschine ist ein beratungsintensiver Prozess, für die Geschäftsabwicklung werden nach wie vor die klassischen Vertriebswege genutzt. Im internationalen Umfeld soll der Verkauf über die regionalen Partnerfirmen abgewickelt werden. Diese Firmen nehmen die Rolle von Intermediären ein. Oft verfügen diese über ein zugeordnetes Vertriebsgebiet und bieten unter anderem die Serviceleistungen, wie Installation und Reparaturen.

Die neuen Servicedienstleistungen, wie Ersatzteile, Softwareupdates, Abos für digitale Dienste, sollen über firmeneigenen Onlineshop gekauft oder gebucht werden. Die Chancen der firmeneigenen e-commerce mit dem Vertrieb von datenbasierten IoT Lösungen sind, dass diese Dienstleistungen weltweit vertrieben werden können, ohne dass Logistik und Zoll notwendig sind. Die Zahlungsabwicklung kann über diverse Bezahldienste, wie z.B. VISA oder PayPal abgewickelt werden. Das ermöglicht eine komfortable Kaufabwicklung unabhängig von Währung und Standort.

Die möglichen Konflikte im internationalen Umfeld können durch die Tatsache ausgelöst werden, dass die digitalen Servicedienstleistungen direkt an den Kunden übers Internet vertrieben werden. Dadurch verlieren die Intermediären (regionale Partnerfirmen) ihren Anteil an der digitalen Wertschöpfungskette. Diese möglichen Konflikte können jedoch durch Provisionszahlungen an die lokalen Partner abgemildert werden. Tabelle 4. fasst die Vertriebswege für unterschiedliche Wertschöpfungsketten zusammen.

Vertriebswege		
Neue Maschine	Instandsetzung / Reparatur / Installation	Digitale OVPs Software / IoT / Leasing
<ul style="list-style-type: none"> • Direktvertrieb in DE/EU • Vertrieb über regionale Partner im Ausland 	<ul style="list-style-type: none"> • Vertrieb Online • Ausführung über regionale Servicepartner • Transaktion Online 	<ul style="list-style-type: none"> • Vertrieb Online • Nutzung Online • Transaktion Online

Tabelle 4: Distributionskanäle für OEM, After Sales und Service

5.8. Zusammenfassung der Maßnahmen in 4P bzw. 4E Marketingmix und Begründung der Auswahl

Die **Auswahl der konkreten Maßnahmen der 4P Matrix wird dadurch begründet**, dass die neuen digitalen OPVs den Kunden die (Teil-)Lösungen für ihre Probleme anbieten und somit einen direkten greifbaren Mehrwert darstellen. Die Kommunikation und Distribution sind genau an den Kanälen und Touchpoints ausgerichtet, auf welchen der Kunden zum jeweiligen Punkt der Kauf- oder Nutzungsphase der Druckmaschine mit dem Unternehmen MEGAPRINT in Verbindung tritt. Tabelle 5. fasst die entwickelte Marketingstrategie als 4P (bzw. 4E) Marketings mix zusammen:

Produkt oder Experience <i>Welche Eigenschaften muss das Serviceprodukt haben?</i>	Price oder Exchange <i>Welchen Preis sind unsere Kunden bereit dafür zu zahlen?</i>
Kundenservice / IoT Konzept <ul style="list-style-type: none"> - Personalisierter Content im Kundenportal der Webseite - Condition Monitoring - Predictive Maintenance - Digital Twins - Digital Keys - Pay per use Modell und Leasing 	Werte verkaufen statt Produkte, wie Sicherheit, Vertrauen, Verfügbarkeit. Dem Kunden die Vorteile der Investitionen leicht berechenbar machen durch: <ul style="list-style-type: none"> - Produkt Konfigurator mit einer Möglichkeit der ROI Kalkulation - Pay per use Modell und Leasing
Place (Distribution) oder Everyplace <i>Wie vertreiben wir das Serviceprodukt?</i>	Promotion oder Evangelism <i>Wie kommunizieren wir das Serviceprodukt an unsere Kunden?</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Eigener Onlineshop für digitale Dienstleistungen. - Abschluss und Verwaltung der Leasingverträge und Laufzeit Abos oder freischalten der Zusatzfeatures der Software - Pay per use Modell und Leasing - Zeit- und ortsunabhängig 	s. Customer Journey <ul style="list-style-type: none"> - Online PR-Kampagne (Produktvideo, Branchenpresse/Webseiten) - E-Mail Marketing (Newsletter) - Social Media Bereich (Fachdiskussionen) - Kundenbereich auf der Webseite - Webinare

Tabelle 5: Zusammenfassung der Maßnahmen in einem 4P bzw. 4E Marketingmix

6. Fazit

Die vorliegende Fallstudie beschreibt die Entwicklung der internationalen Marketingstrategie mit dem Ziel der Optimierung des Kundenservices und der Stärkung der Kundenbindung. Nach theoretischer Betrachtung der Schlüsselbegriffe und Fähigkeiten des Digitalen Marketings sowie der Analyse der IST-Situation wurde ein klares Ziel definiert und KPIs festgelegt. Danach erfolgte die schrittweise Strategieentwicklung über die Marktfelder, Customer Insights, Marktpositionierung, Aufbau der OVPs und anschließend die Kommunikations- und Distributionsstrategie. Zu jedem Abschnitt wurden konkrete Maßnahmen vorgestellt und kurz beschrieben.

Weil die Unternehmensressourcen begrenzt sind, werden alle diese Maßnahmen nicht gleichzeitig umgesetzt werden können. Hier müssen alle Bereiche des Unternehmens die Strategie akzeptieren und mittragen. Die **Geschäftsführung** soll die Strategie klar kommunizieren, Prioritäten festlegen und dafür sorgen, dass die Ressourcen für die Umsetzung aufgebaut werden. Die **Produktentwicklung** und **IT-Bereiche** des Unternehmens sollen einen besonderen Fokus auf digitale OVPs legen. Dazu gehören die vorgestellten Serviceleistungen im Rahmen des IoT Konzepte und der Aufbau der firmeneigenen e-commerce Lösung. Die **Marketingabteilung** soll sich auf die direkte und regelmäßige Kommunikation mit dem Kunden im Rahmen und anhand der vorgestellten Customer Journey konzentrieren. Der **Vertrieb** soll den Akzent auf eine konsistente Preis- und Distributionspolitik setzen. Den Intermediären sollen die Kompetenzen und Zuständigkeiten durch klare Verträge erklärt werden, dadurch werden auch die Konflikte im internationalen Umfeld minimiert.

Die neu entwickelte Geschäftsstrategie soll zunächst nicht nur aus der Kundenperspektive, sondern auch aus der Finanz-, Prozess- und Mitarbeiterperspektive analysiert und kritisch überprüft werden. Dafür eignet sich gut die Balanced Scorecard vgl. (Abbildung 9). Das Geschäftsmodell mit den Einnahmen sowie notwendigen Partnerschaften, Investitionen, Ressourcen soll einer Profitabilitätsanalyse unterzogen werden. Dafür eignet sich das CANVAS Modell vgl. (Abbildung 10).

Abschließend ein kurzes persönliches Feedback. Für mich war diese Arbeit extrem spannend und sehr lehrreich. Sie beinhaltet Fragen, die sich viele mittelständische Unternehmen Tag für Tag stellen und Herausforderungen, mit denen sie kontaktiert werden. Digitales Marketing zusammen mit IoT stellen wichtige Wettbewerbsfaktoren für die Zukunft der Unternehmen dar. Das kann ich aus meiner persönlichen Berufspraxis im Vertrieb eines mittelständischen produzierenden Unternehmens EMG Automation GmbH (Investitionsgüter B2B) bestätigen. Aus eigener Praxis kann ich auch sagen, dass die

Umsetzung der digitalen Strategie im Unternehmen mit vielen Problemen verbunden ist, wenn die neuen Aufgaben mit alten Strukturen umgesetzt werden. Die erfolgreiche Umsetzung der digitalen Strategie erfordert eine Umorganisation, mit einem für die Digitalisierung verantwortlichen Bereich oder einer neuen eigenständigen Business Unit. z.B: "Service and Digital Products". Diese Business Unit soll für die Umsetzung und Implementierung der Digitalen Strategie verantwortlich sein, natürlich mit dem Support der Kollegen aus IT, Marketing, Vertrieb und Technik aus den bestehenden Business Units.

7. Anhang

Im Anhang werden wertvolle Hinweise und Abbildungen in Bezug auf die Trends, Entwicklungen und Effektivität der unterschiedlichen Marketingkanälen dargestellt. Weiterhin beinhaltet der Anhang Beispiele für

- Trends der Marketingkanäle (Abbildung 4)
- ROI Kalkulation (Abbildung 5)
- IoT Konzept am Beispiel einer Krankkomponente (Abbildung 6)
- Digital Keys am Beispiel der Simulationssoftware (Abbildung 7)
- Rechner für "Kauf vs. Leasing" am Beispiel eines Leasing Anbieters (Abbildung 8)
- Beispiel für Balanced Scorecard (Abbildung 9)
- Beispiel für CANVAS Geschäftsmodell Darstellung (Abbildung 10)

7.1. Content Marketing und Videos

„Content-Marketing zieht potenzielle Kunden an, wenn ihnen ein persönlicher Mehrwert geboten wird.“ (Ryan 2017, S. 206). „Durch Content-Marketing können Unternehmen entlang der gesamten Customer Journey mit potenziellen Kunden in Kontakt treten.“ (Ryan 2017, S. 204). „Den Konsumenten werden dabei individuell relevante informierende, beratende oder unterhaltende Inhalte geboten, sowie das Customer Engagement gefördert.“ (Ryan 2017, S. 206).

„Content-Marketing hat an Relevanz gewonnen. 2017 beschäftigten sich 75 % der deutschen Unternehmen mit Content-Marketing und 2018 stieg der Wert auf 81 %. (absatzwirtschaft 2018). Lutz Frühbrodt, Professor für Fachjournalismus und Unternehmenskommunikation an der FH Würzburg, beobachtet: „Ohne Zweifel hat sich Content Marketing bei sehr vielen Unternehmen inzwischen als feste Größe im PR- und Marketing-Mix etabliert.“ (Horizont 2018).

7.2. Omnichannel, Mobile Präsenz und Crossmedia

„Um Konsumenten entlang der gesamten Customer Journey effektiv zu erreichen, sollte digitales Marketing mit dem klassischen Marketing und E-Commerce mit dem stationären Handel verbunden und in Einklang gebracht werden. Digitale Trends bieten viele Möglichkeiten, Kunden effektiv zu erreichen. Jedoch bleiben physische Kontaktorte ein wichtiger Faktor bei Kaufentscheidungen. Unternehmen sollten im Idealfall offline und online im Einklang entwickeln und verknüpfen.“ (Terstiege 2020, S. 173) „Smartphones werden besonders von jungen Generationen ständig genutzt. Durch die starke Nutzung

der Smartphones können Unternehmen jederzeit und überall mit den Konsumenten in Kontakt treten. Das Smartphone nimmt in allen Phasen der Customer Journey eine wichtige Rolle ein. Dementsprechend ist es wichtig, dass die Maßnahmen auch auf mobilen Endgeräten ausgespielt werden. Da die meisten Konsumenten mehrere digitale Geräte gleichzeitig nutzen, ist es sinnvoll, dies auszunutzen und über mehrere Medien mit ihnen in Kontakt zu treten. Dies ist auch aufgrund der geringen Aufmerksamkeitsspanne der Konsumenten sinnvoll.“ (Terstiege 2020, S. 173)

7.3. Trend der Kanäle

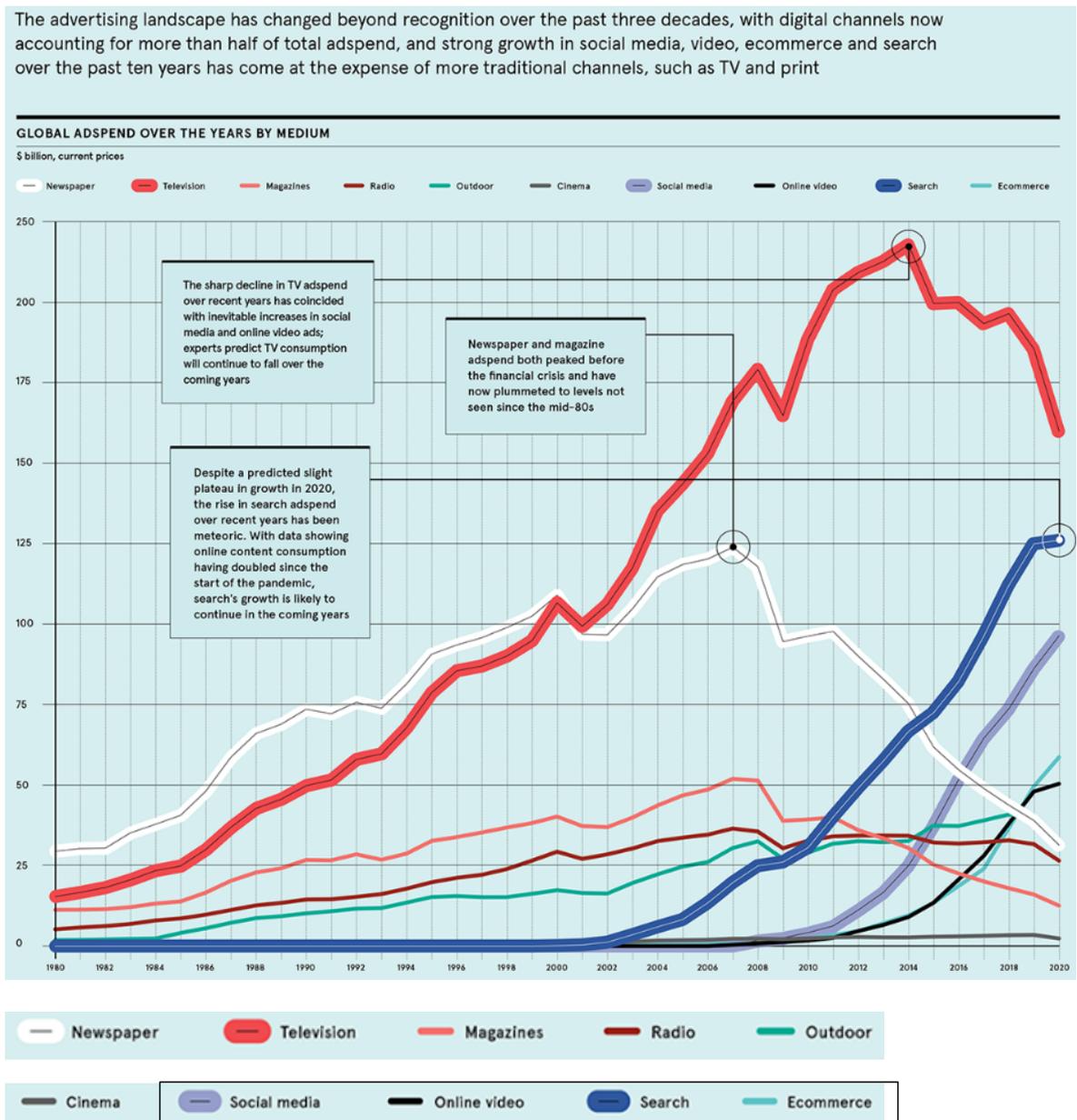


Abbildung 4: Kanäle und Trends im Marketing, Weltweite Ausgaben für Marketing. Diese Medien gewinnen heute eine hohe wirtschaftliche Bedeutung, Tendenz steigend: Search (Suchmaschinenmarketing), Social-Media, Videos. Quelle: (visualcapitalist.com)

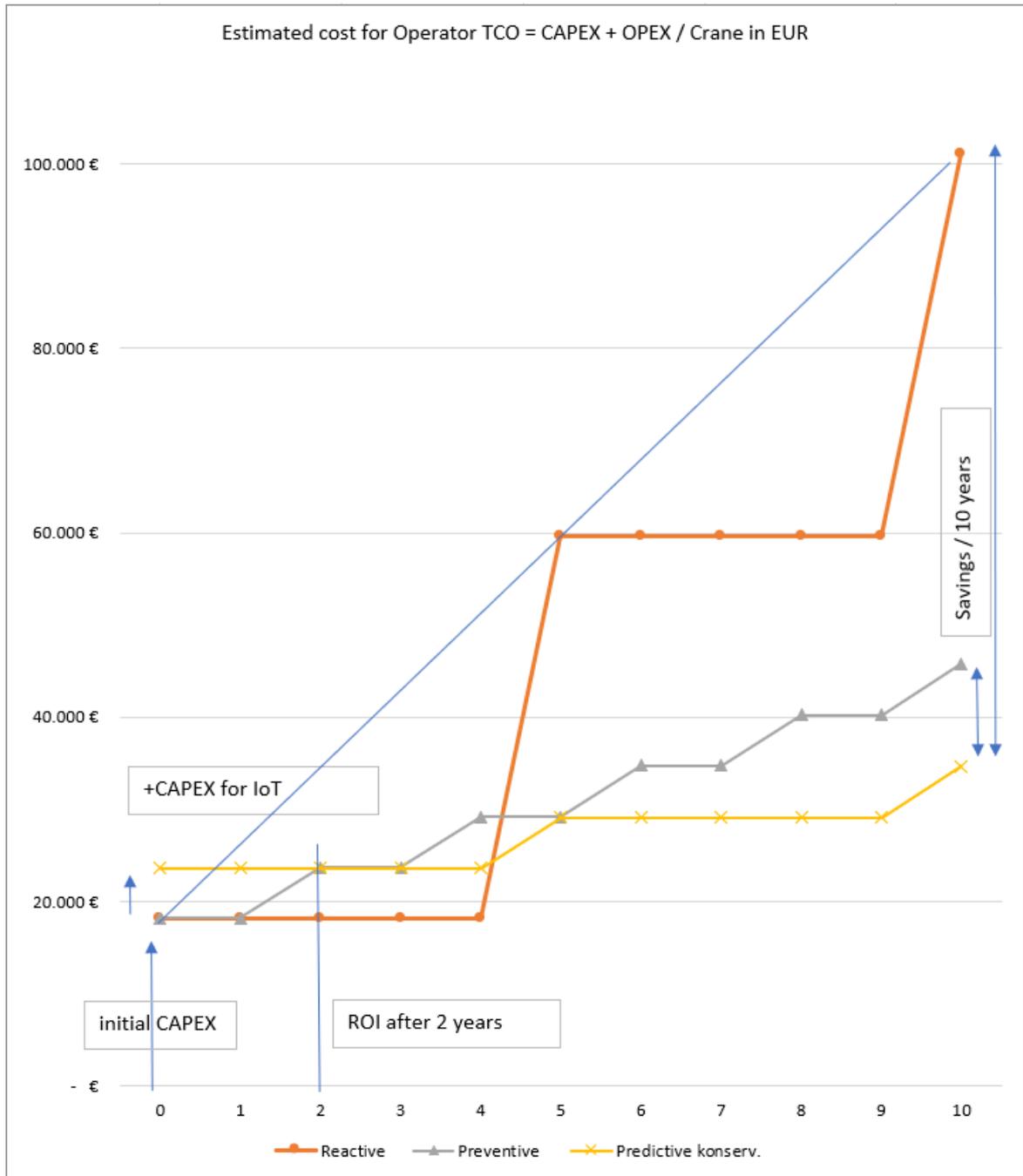


Abbildung 5: Beispiel ROI Kalkulation für einen Kranbetreiber.

TCO über 10 Jahre in 3 Fällen:

- Reaktiv - warten bis zum Ausfall
- Präventiv - Wartung in regelmäßigen Zeitabständen
- Predictive (mit IoT) - vorausschauende Wartung (predictive Maintenance)

Ergebnis: Mehrinvestition für IoT wird nach 2 Jahren wieder amortisiert.

Quelle: (eigene Darstellung)

Anhang 4

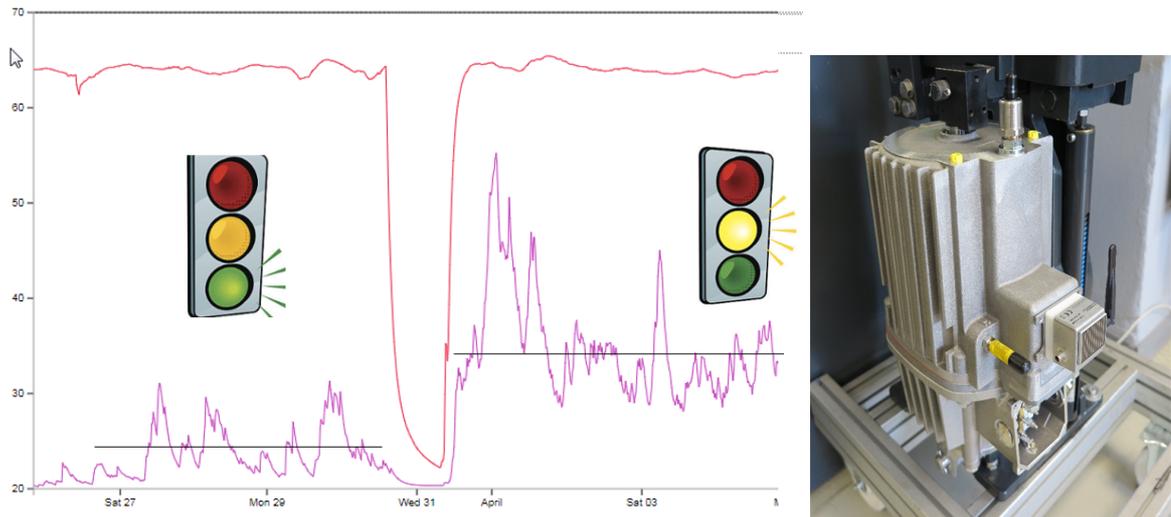


Abbildung 6: Beispiel IoT Konzept für eine Sicherheitskomponente einer Containerbrücke (Bremslüfter ELDRO). Autarker Schwingungssensor (in Bildmitte rechts) misst Vibrationen und übermittelt die Daten in die Cloud.

Die KI basierte Analyse erkennt einen beginnenden Lagerschaden, noch lange vor dem Ausfall. Die magenta Kurve ist ein Indikator des Gesamtverhaltens einer Datenwolke.

(magenta Kurve im rechten Teil des Diagramms (beginnender Lagerschaden) liegt um Faktor 2-3 (RMS) höher als die Kurve im linken Teil (schadensfreie Lagerung)

Die IoT Erweiterung als Einstieg in die vorausschauende Wartung.

Quelle: (eigene Darstellung. Projektarbeit bei EMG Automation GmbH)

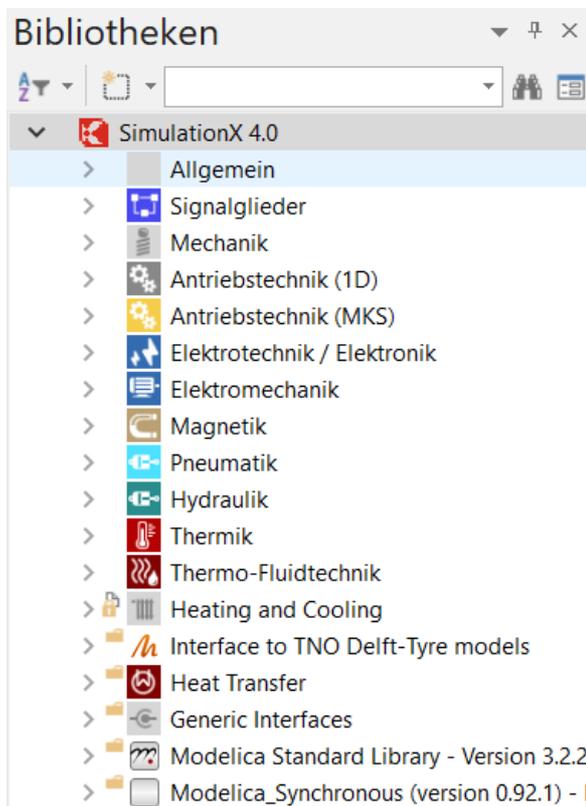


Abbildung 7: Beispiel - Bausteine einer Simulationssoftware. Alle Basisbausteine sind in der Basisversion enthalten. Die Bausteine für spezielle Aufgaben kann man direkt online im Kundenbereich erwerben und freischalten. Auch Leasing ist möglich.

Quelle: (SIMULATION X /esi-group.com)

Berechnungsübersicht ausblenden ^

Ihre individuelle Ersparnisrechnung

	Privatkauf	BusinessBike
Bruttogehalt	7.300,00 €	7.300,00 €
Leasingrate		- 111,29 €
Versicherungsbeitrag		- 0,00 €
Service-Beitrag		- 5,00 €
Geldwerter Vorteil		+ 10,00 € ⓘ
Berechnungsgrundlage	7.300,00 €	7.193,71 € ⓘ
Zwischensumme Steuern	- 2.034,14 €	- 1.980,15 € ▾
Zwischensumme Versicherungen	- 1.215,53 €	- 1.215,53 € ▾
Geldwerter Vorteil		- 10,00 € ⓘ
Nettoauszahlung	4.098,95 €	4.031,34 €
Daraus ergibt sich eine monatliche Nettobelastung von:		67,61 €

Vergleichsberechnung

Nettobelastung über die Laufzeit (36 * 67,61 €)		2.433,81 €
Anschaffungspreis	4.100,00 €	Inkl.
Kosten für Versicherung	442,80 €	Inkl.
Kosten für Service	180,00 €	Inkl.
Erwarteter Gebrauchtverkaufspreis		738,00 € ⓘ
Gesamtkosten	4.722,80 €	3.171,81 €
Absolute Ersparnis		1.550,99 €
Relative Ersparnis		33 %

Abbildung 8: Schneller Online Vergleichsrechner: "Kauf vs. Leasing" bei der Anschaffung eines Fahrrads von businessbike.de
 Quelle: (businessbike.de)

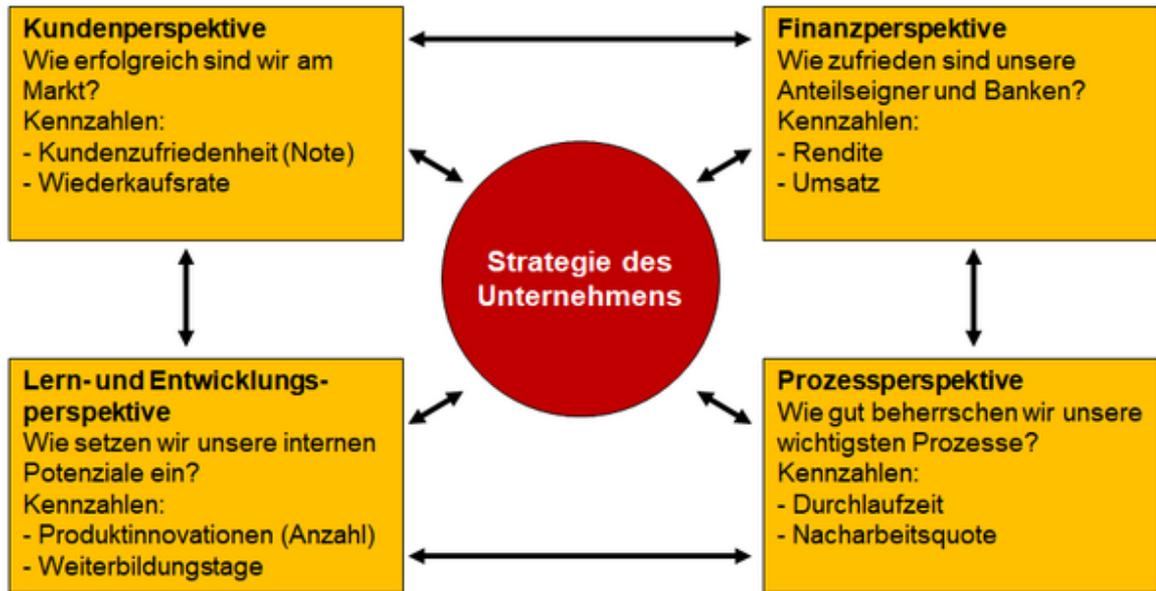


Abbildung 9: Die Elemente im Modell der Balanced Scorecard
Quelle: (business-wissen.de)

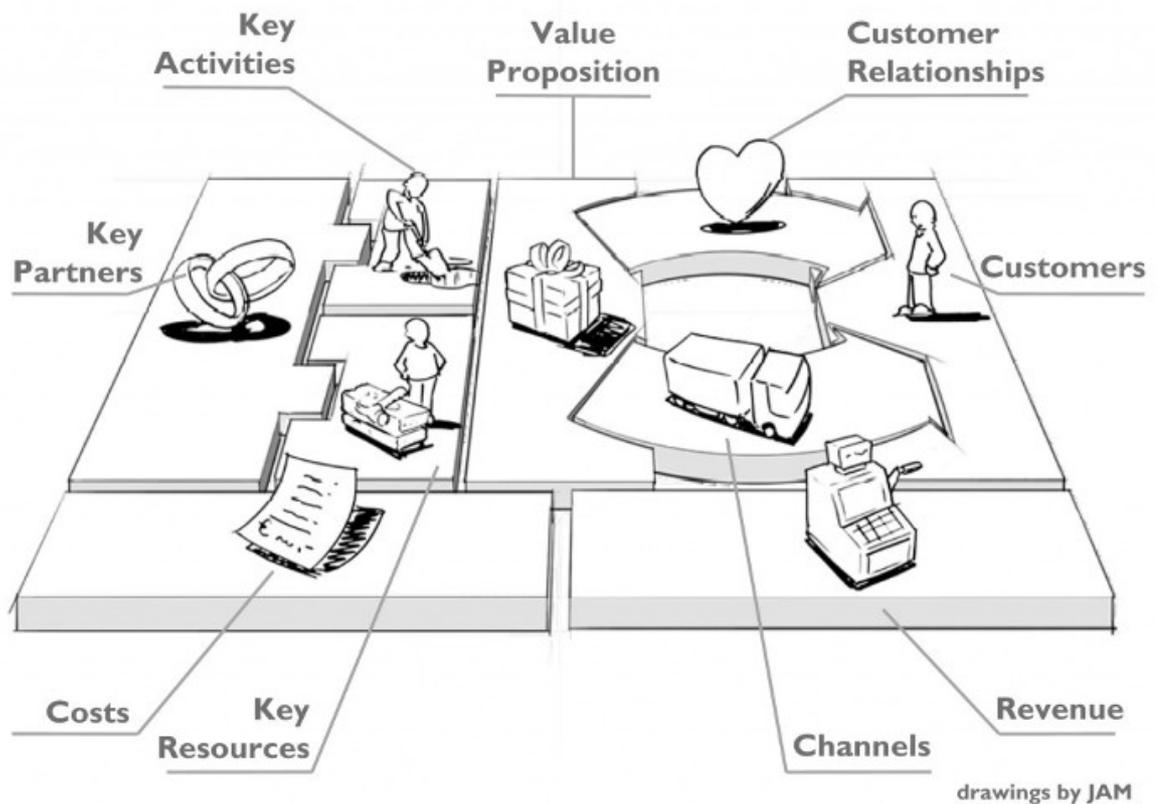


Abbildung 10: Architektur des Geschäftsmodells in CANVAS Darstellung
Quelle: (digitaleneuordnung.de)

8. Literaturverzeichnis und Links

- Kruse Brandão, Tanja; Wolfram, Gerd (2018): Digital Connection. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017a). Marketing 4.0: der Leitfaden für das Marketing
- Lutzer, B. (2021): Studienbrief Digitale Marketingstrategien Titel Nr. 1713-01
- Meffert, Heribert; Bruhn, Manfred; Hadwich, Karsten (2018): Dienstleistungsmarketing. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Özgerin, B., Alexander, S. (2019): Digitales Sales & Marketing Titel Nr. 1482-01
- Ryan, D. (2014). Understanding Digital Marketing: Marketing Strategies for Engaging the Digital Generation (3. Aufl.). London: Kogan Page. Digitales Marketing – Herkunft, Zukunft und Trends
- Ryan, D. (2017). Understanding Digital Marketing: Marketing Strategies for Engaging the Digital Generation (4. Aufl.). London: Kogan Page.
- Terstiege, Meike (2020): Digitales Marketing – Erfolgsmodelle aus der Praxis. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden

- absatzwirtschaft. (2018). Top-Studie: Marketing 2018 – keine Chance für Virtual Reality. absatzwirtschaft.
<http://www.absatzwirtschaft.de/top-studie-marketing-2018-keine-chance-fuer-virtual-reality-125233/>
- artegic. (2018). 5 Digitale Marketing Trends 2018: Analyse zur Entwicklung der Digitalen Kommunikation 2018.
https://sdv-dialogmarketing.ch/wp/wp-content/uploads/2018/01/artegic-Whitepaper-2018_5digitale-Trends.pdf
- BUSINESSBIKE.de (Zugriff 05.2022)
<https://www.businessbike.de/de/rechner/?bb=1004100426400010>
- BUSINESS-WISSEN.de (Zugriff 05.2022)
<https://www.business-wissen.de/hb/balanced-scorecard-einfach-und-verstaendlich-erklaert/>
- DASBESTELEXICON.de (Zugriff 05.2022)
<https://www.dasbestelexikon.de/wiki/Abwanderungsquote>
- DIGITALENEUORDNUNG.de (Zugriff 05.2022)
<https://digitaleneuordnung.de/blog/business-model-canvas-erklaerung/>

- EMG AUTOMATION GmbH (Zugriff 05.2022)
<https://www.youtube.com/watch?v=XLEPFv9eijk>
- ESI-GROUP <https://www.esi-group.com/products/system-simulation>
- HEIDELBERGER DRUCKMASCHINEN (Zugriff 05.2022)
<https://www.youtube.com/watch?v=l-si95E5seQ&t=333s>
- Horizont. (2018). Mercedes-Benz bringt „Best Never Rest“ nun auch ins TV.
<https://www.horizont.net/marketing/nachrichten/WM-Kampagne-Mercedes-Benz-bringt-Best-Never-Rest-nun-auch-ins-TV-167239>
- VISUALCAPITALIST.de (Zugriff 05.2022)
<https://www.visualcapitalist.com/evolution-global-advertising-spend-1980-2020/>
- ZUKUNFTSINSTITUT.de (Zugriff 05.2022)
<https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/die-5-wichtigsten-megatrends-fuer-unternehmern-in-den-2020ern/>

9. Abkürzungen und Anglizismen

- CAPEX (Capital Expenditure) - Beschaffungskosten
- OPEX (Operational Expenditure) - Betriebs- und Instandhaltungskosten
- TCO (Total cost of Ownership) - Kosten über die gesamte Lebensdauer
- ROI (Return on Investment) - Amortisierungsdauer der Investition
- low-cost - Niedrigpreis- Segment/Produkt/Anbieter
- PR - Public Relations - Öffentlichkeitsarbeit
- Website - Internetseite
- i.d.R - in der Regel
- z.B. - zum Beispiel
- vgl. - vergleiche
- bzw. - beziehungsweise
- OVP - Online Value Proposition (Online Mehrwert)
- USP - Unique Selling Proposition (Alleinstellungsmerkmal)
- KMU - kleines mittelständisches Unternehmen

10. Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Nr.	Bezeichnung	Seite
Abbildung 1	Digital Marketing Tools (Quelle: Darstellung Sarah von Rüden nach Absatzwirtschaft 2018; Ryan 2017)	9
Abbildung 2	Marktpositionierung: Quelle: (Der Wettbewerbsfaktor Information als Basis der Informationsökonomie Kollmann (2016), S. 48; in Anlehnung an Weiber/Kollmann (1997), S. 519)) und eigene Darstellung.	18
Abbildung 3	Customer Journey für Digitales Servicemodell für MEGAPRINT Kunden, eigene Darstellung	25
Abbildung 4	Kanäle und Trends im Marketing. Diese Medien gewinnen heute eine hohe wirtschaftliche Bedeutung, Tendenz steigend: Search (Suchmaschinenmarketing), Social-Media, Videos. Quelle: (visualcapitalist.com)	A2
Abbildung 5	Beispiel ROI Kalkulation für einen Kranbetreiber. Quelle: (eigene Darstellung. Projektarbeit bei EMG Automation GmbH)	A3
Abbildung 6	Beispiel IoT Konzept für eine Sicherheitskomponente einer Containerbrücke Quelle: (eigene Darstellung. Projektarbeit bei EMG Automation GmbH)	A4
Abbildung 7	Bausteine einer Simulationssoftware. Die Basisbausteine sind in der Basisversion enthalten. Die anderen Bausteine für spezielle Aufgaben kann man direkt online im Kundenbereich erwerben und freischalten. Auch Leasing ist möglich. Quelle: (SIMULATION X /esi-group.com)	A4
Abbildung 8	Schneller Online Vergleichsrechner: "Kauf vs. Leasing" bei der Anschaffung eines Fahrrads von businessbike.de Quelle: (businessbike.de)	A5
Abbildung 9	Die Elemente im Modell der Balanced Scorecard Quelle: (business-wissen.de)	A6
Abbildung 10	Architektur des Geschäftsmodells in CANVAS Darstellung Quelle: (digitaleneuordnung.de)	A6

Nr.	Bezeichnung	Seite
Tabelle 1	SWOT Analyse der IST-Situation	11
Tabelle 2	Marktfelder nach Ansoff Darstellung nach (Studienbrief - Digitale Marketingstrategien 1713)	13
Tabelle 3	Argumente bei der Kaufentscheidung	16
Tabelle 4	Distributionskanäle für OEM, After Sales und Service	26
Tabelle 5	Zusammenfassung der Maßnahmen in einem 4P bzw. 4E Marketingmix	27