

Masterarbeit

zur Erlangung des akademischen Grades
Master of Arts in Business
an der FH-Studienrichtung
Sales Management
an der FH Campus 02

„Konzept zur Neukundenakquise in der Gastronomie“

Dargestellt am Beispiel des Kartoffelhofes Prem

Ausgeführt am FH-Masterstudiengang Sales Management

Betreuerin:

Mag. Astrid Schilcher

Vorgelegt von:

Elisabeth Haimberger, BA

01440945

Hollenstein, am 01.Mai 2022

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen nicht benützt und die benutzten Quellen wörtlich zitiert sowie inhaltlich entnommene Stellen als solche kenntlich gemacht habe. Die Arbeit oder Teile der Arbeit wurde(n) bisher in gleicher oder ähnlicher Form weder dieser noch einer anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.

Hollenstein, 01.Mai 2022



.....
Elisabeth Haimberger, BA

Zusammenfassung

Der Kartoffelhof Prem ist ein steirischer Kartoffelhof, der jährlich etwa 100 Tonnen Saat- und Speisekartoffeln produziert. Aus den Speisekartoffeln werden direkt am Hof geschälte, rohe Kartoffeln hergestellt. Diese sind gänzlich unbehandelt und werden lediglich in Vakuum verpackt direkt an die Kunden*Kundinnen ausgeliefert. Das stellt den USP dieses Produktes dar. Aktuell werden bereits einige Großküchen mit diesem Produkt beliefert, die Auftraggeber möchten zukünftig allerdings vermehrt in die Individualgastronomie liefern, um Ihr Kundenportfolio zu differenzieren und sich weniger abhängig von einzelnen Kunden*Kundinnen zu machen. Die Belieferung des Lebensmitteleinzelhandels wird gänzlich ausgeschlossen.

Für diese Anforderungen benötigt der Kartoffelhof Prem ein Neukundenakquisitionskonzept, um potenzielle Kunden*Kundinnen aus der Individualgastronomie zu identifizieren und zu bewerten. Durch die Wahl einer passenden Strategie und der Durchführung der ausgearbeiteten Maßnahmen sollen diese schließlich erfolgreich angesprochen und gewonnen werden.

Die dafür notwendigen Inhalte wurden im Theorieteil erarbeitet. Zusätzlich wurden in 15 Einzelinterviews Gastronomen*Gastronominnen zu ihren Einkaufs- und Informationsgewohnheiten beziehungsweise relevante Kriterien zur Auswahl von Lieferanten befragt.

Aus den Ergebnissen des Theorie- und Praxisteils wurden schließlich konkrete Maßnahmen, sowie eine Budgetübersicht und mögliche Kennzahlen zur Erfolgskontrolle erarbeitet.

Abstract

Kartoffelhof Prem is a Styrian potato farm that produces about 100 tons of seed and table potatoes per year. Peeled, raw potatoes are produced directly on the farm from the table potatoes. These are completely untreated and are vacuum-packed delivered directly to the customers. This is the USP of this convenience product. Currently, some canteen kitchens are supplied with this product, but in the future, the clients would like to increasingly supply individual restaurants to differentiate their customer portfolio and to become less dependent on single customers. Supplying the food retail trade is completely ruled out.

To meet these requirements, Kartoffelhof Prem needs a new customer acquisition concept to identify and evaluate potential customers from the individual catering sector. Through the choice of a suitable strategy and the implementation of the elaborated measures, these should finally be successfully addressed and won over.

The necessary contents were developed in the theoretical part. In addition, 15 individual interviews were conducted with restaurateurs on their purchasing and information habits and relevant criteria for the selection of suppliers.

Based on the results of the theoretical and practical part, concrete measures as well as a budget overview and possible key figures for success control were developed.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	VI
Tabellenverzeichnis	VII
1. Einleitung	1
1.1. Ausgangssituation	1
1.2. Problemstellung	2
1.3. Ziele der Arbeit	3
1.3.1. Unternehmensziele	3
1.3.2. Masterarbeitsziele	3
Bezugsrahmen	4
2. Der B2B-Vertrieb	5
2.1. Grundlagen des B2B-Vertriebs	5
2.2. Besonderheiten im B2B-Vertrieb	6
2.3. Kaufverhalten auf B2B-Märkten	9
3. Vertrieb landwirtschaftlicher Erzeugnisse	14
3.1. Allgemeines zum Vertrieb landwirtschaftlicher Erzeugnisse	14
3.2. Vertriebswege landwirtschaftlicher Erzeugnisse	16
4. Der B2B-Vertrieb an die Gastronomie	19
4.1. Der Gastronomiebegriff	19
4.2. Lebensmitteleinkauf in der Gastronomie	21
4.3. Besonderheiten im B2B-Vertrieb an die Gastronomie	23
4.4. Erfolgsfaktoren und Herausforderungen im B2B Vertrieb landwirtschaftlicher Produkte an die Gastronomie	25
4.4.1. Trends in der Gastronomie	29
5. Neukundenakquise im B2B	30
5.1. Grundlagen der Neukundenakquise	30
5.1. Neukundenakquise im Verkaufsprozess	32
5.2. Neukundenidentifizierung	36
5.3. Zielkundenbewertung	38
5.4. Strategien zur Neukundenakquise	41
5.5. Instrumente zur Neukundenakquise	42
6. Theoretisches Konzept zur B2B-Neukundenakquise in der Gastronomie 49	
6.1. Situationsanalyse	49
6.2. Definition von Vertriebszielen	51
6.3. Festlegen einer Vertriebsstrategie zur Neukundenakquise	52
6.4. Auswahl von Akquiseinstrumenten	53

6.5.	Erstellung des Budgets.....	54
6.6.	Definition von Controlling Maßnahmen	54
7.	Praxisteil	55
7.1.	Untersuchungsdesign.....	55
7.1.1.	Informationsdefizit und Untersuchungsziel	55
7.1.2.	Untersuchungsmethode	56
7.1.3.	Stichprobenauswahl und Untersuchungszeitraum	57
7.1.4.	Erhebungsinstrument.....	58
7.1.5.	Erhebungszeitraum.....	58
7.1.6.	Ergebnisanalyse	58
7.2.	Unternehmensvorstellung.....	59
7.3.	Situationsanalyse	60
7.3.1.	Interne Analyse.....	60
7.3.2.	Externe Analyse.....	62
7.4.	Ergebnisse und Auswertung der empirischen Analyse	64
7.4.1.	Entscheidungs- und Informationsverhalten im Einkauf	64
7.4.2.	Lieferantenbeziehung und -auswahl	67
7.4.4.	Auswahlkriterien für Lieferanten.....	70
7.4.5.	Ansprache der Gastronomen*Gastronominnen	71
7.4.6.	Erstinformationen	73
7.5.	Integrierter SWOT-Katalog	75
7.6.	Resümee aus dem Praxisteil.....	76
8.	Konzept zur B2B-Neukundenakquise	76
8.1.	Identifizierung von potenziellen Neukunden*Neukundinnen	76
8.2.	Zielkundenbewertung	77
8.3.	Definition von Vertriebszielen	80
8.4.	Auswahl der Vertriebsstrategie zur Neukundenakquise.....	81
8.5.	Auswahl der geeigneten Akquisemaßnahmen	81
8.5.1.	Der optimale Akquise-Prozess.....	82
8.5.2.	Weitere Akquisemaßnahmen	85
8.6.	Budget	86
8.7.	Controlling Maßnahmen	88
9.	Handlungsempfehlungen	89
10.	Resümee.....	91
	Literaturverzeichnis	92
11.	Anhang	A-1

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Bezugsrahmen	4
Abbildung 2 Geschäftsfeldtypologie	10
Abbildung 3 Wertschöpfungskette der Lebensmittelwirtschaft	15
Abbildung 4 Der klassische Verkaufsprozess im engeren Sinn	33
Abbildung 5 Der klassische Verkaufsprozess im weiteren Sinn	33
Abbildung 6 Verkaufstrichter	35
Abbildung 7: Entscheidungskriterien im Lebensmitteleinkauf	68
Abbildung 8 Kriterien zur Lieferantenauswahl	70
Abbildung 9 Integrierter SWOT-Katalog	75
Abbildung 11 Idealtypischer Akquise-Prozess	83

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 Besonderheiten auf B2B-Märkten im Vergleich zu B2C-Märkten	9
Tabelle 2 Grundtypen von Kaufentscheidungen	12
Tabelle 3 Strukturelle Einteilung der Gastronomiebetriebe in Österreich	20
Tabelle 4 Besonderheiten im B2B-Vertrieb an die Gastronomie	25
Tabelle 5 Kundenbewertungsmethoden	41
Tabelle 6 Übersicht Akquiseinstrumente.....	48
Tabelle 7 Integrierter SWOT-Katalog.....	51
Tabelle 8 Informationsdefizit	56
Tabelle 9 Stärken-Schwächen-Analyse	61
Tabelle 10 Distributionskanäle nach Produkten	65
Tabelle 11 Paarvergleich	79
Tabelle 12 Scoring Modell zur Bewertung potenzieller Kunden*Kundinnen	80
Tabelle 13 Budgetplan	88
Tabelle 14 Kennzahlenübersicht	89

Abkürzungsverzeichnis

B2B	Business-to-Business
B2C	Business-to-Consumer
USP	Unique Selling Point
MHD	Mindesthaltbarkeitsdatum

1. Einleitung

1.1. Ausgangssituation

Im Bereich B2C hat die Corona Krise 2020 den Trend zu mehr Regionalität und dem Einkauf direkt bei den Bauern*Bäuerinnen befeuert. Der AMA-Marketing zufolge wurde 2020 um 24% mehr direkt bei den Bauern*Bäuerinnen ausgegeben als zuvor. Vertriebsmöglichkeiten wie Bauernmärkte und der Abhof-Verkauf erlebten so ein sattes Plus von 21,3% im Vergleich zum Vorjahr (vgl. RollAMA/AMA Marketing 2021).

Einer auf Statista veröffentlichten Studie zufolge achten 24% der befragten Personen stärker auf Regionalität im Einkauf, als das vor der Krise der Fall war (vgl. Schultz 2021). Das trifft auch auf die Bedürfnisse der Gäste in Gastronomie und Hotellerie zu. Diese erwarten, dass regionale Zutaten für ihre bestellten Gerichte verwendet werden. Dabei schlägt Regionalität in allen Kategorien Bio –mit 39% für regionale Herkunft und 21% für Bio-Produkte (vgl. Schultz 2020).

Auch das österreichische Regierungsprogramm 2020-2024 sieht die verpflichtende Herkunftskennzeichnung für Primärzutaten in der öffentlichen und privaten Gemeinschaftsverpflegung vor (vgl. Österreichisches Bundeskanzleramt 2020). Im Rahmen des Projektes „Österreich isst regional“ hat man seitens der Regierung erste Impulse dazu gesetzt und erklärt in einer Veröffentlichung auch, dass sich regionaler Einkauf beispielsweise in öffentlichen Einrichtungen aufgrund der geforderten gleichförmigen Qualität und Menge der Lebensmittel häufig als schwierig gestaltet. Bäuerliche Direktvermarkter können diese Kriterien häufig nicht erfüllen, zudem unterliegen zahlreiche Produkte der Saisonalität. Großverbrauchern in öffentlichen Einrichtungen steht hierfür die Bundesbeschaffungsgesellschaft zur Verfügung. Diese Bundesbeschaffungsgesellschaft bietet in einem Onlineshop die Waren jener Händler, die sich in einer öffentlichen Ausschreibung durchsetzen konnten für Großverbraucher an (vgl. Bundesministerium für Landwirtschaft, Regionen und Tourismus 2021).

Gleichzeitig berichtet das Magazin Falstaff vom Einkauf 4.0 unter den Gastronomen*Gastronominnen. Wichtig ist vor allem, dass der Einkauf wenig Zeit in Anspruch nehmen soll und effizient abgewickelt werden kann (vgl. von Keressenbrock 2017). Zeitersparnis steht in den Großküchen in Österreich also im Fokus. Das belegt auch der jährliche Food Report des Handelshauses Wedl - im Jahr 2021 zum Thema „Convenience im Gastgewerbe“. Darin wird festgehalten, dass 43% der befragten Personen aus Gastronomie und Hotellerie gelegentlich bis regelmäßig auf irgendeine Form von Convenience-Produkten zurückgreifen (vgl. Gastroportal 2021).

Führt man all diese Entwicklungen zusammen, stellt sich jedoch die Frage, wie Hersteller beziehungsweise landwirtschaftliche Erzeuger ihre Zielgruppe, nämlich die der Gastronomen*Gastronominnen entsprechend effizient erreichen können.

1.2. Problemstellung

Der Betrieb Petra & Josef Prem produziert aktuell jährlich circa 100 Tonnen Saat- und Speisekartoffeln. Es handelt sich um eine konventionelle Landwirtschaft, die im Nebenerwerb geführt wird. Während die Saatkartoffeln exklusiv an das Raiffeisen Lagerhaus weiterverkauft werden, werden die Speisekartoffeln am Betrieb weiterverarbeitet. Das Endprodukt sind Schälkartoffeln, die vakuumiert direktvermarktet werden. Anders als in der Branche üblich sind diese Kartoffeln ungekocht, wodurch sich die Haltbarkeit des Produktes von sechs Wochen auf 10 Tage verringert. Dadurch, dass die Schälkartoffeln nur vakuumiert und nicht gekocht sind, ergibt sich für die Kunden*Kundinnen ein Geschmacks- und Qualitätsvorteil, der den Unique Selling Point (USP) des Produktes darstellt. So konnte man sich in einer Nische etablieren und steigende Absätze erzielen. Das Produkt, das trotz seiner kurzen Haltbarkeit als sogenanntes „Convenience-Produkt“ eingestuft werden kann, erfreut sich großer Beliebtheit im aktuellen Gastronomie-Kundenstamm des Hofes. Da man Unabhängigkeit schätzt, stellt der Verkauf über den Lebensmitteleinzelhandel keine Option für die Betriebsführer Josef und Petra Prem dar. Zudem möchte man das Kundenportfolio weiter differenzieren. Der österreichische Lebensmitteleinzelhandel wird von vier großen Händlern dominiert. Die REWE Gruppe sowie SPAR Österreich halten jeweils circa ein Drittel des Marktanteiles während sich die beiden Discounter Lidl und Hofer nicht ganz ein Drittel des Marktanteiles teilen. Für sonstige Anbieter bleiben lediglich 6,7% des Marktanteiles übrig (vgl. Schultz 2021). Da die

bäuerliche Direktvermarktung mittels Bauernmärkten oder eigenen Hofläden einen zu großen Aufwand für den Familienbetrieb Prem darstellt, der personell und finanziell nicht abgebildet werden kann, möchte man die Zielgruppe der Gastronomen*Gastronominnen in Zukunft verstärkt bedienen.

Gesucht ist also eine Möglichkeit zur Kundenansprache aus dem Bereich Gastronomie und Hotellerie, um diese als Neukunden*Neukundinnen für den Kartoffelhof Prem zu gewinnen. Die Herausforderung dieser Masterarbeit liegt in der Konzeptionierung eines Vertriebskonzeptes zur Neukundenakquise, das die eingeschränkten personellen Kapazitäten seitens des Kartoffelhofes Prem aber auch die Bedürfnisse der Abnehmer*innen entsprechend berücksichtigt.

1.3. Ziele der Arbeit

Der Kartoffelhof Prem verfolgt zwei Unternehmensziele, die mithilfe dieser Masterarbeit erreicht werden sollen.

1.3.1. Unternehmensziele

- Steigerung des Umsatzanteils von Kunden*Kundinnen aus Gastronomie und Hotellerie von aktuell 50% auf 70% bis zum 31.12.2024.
- Akquise von 15 Neukunden*Neukundinnen aus Gastronomie und Hotellerie bis zum 31.12.2024

1.3.2. Masterarbeitsziele

Ziel dieser Masterarbeit ist die Erarbeitung eines Konzeptes zur Neukundenakquise aus dem Bereich Gastronomie und Hotellerie für den Kartoffelhof Prem.

Bezugsrahmen

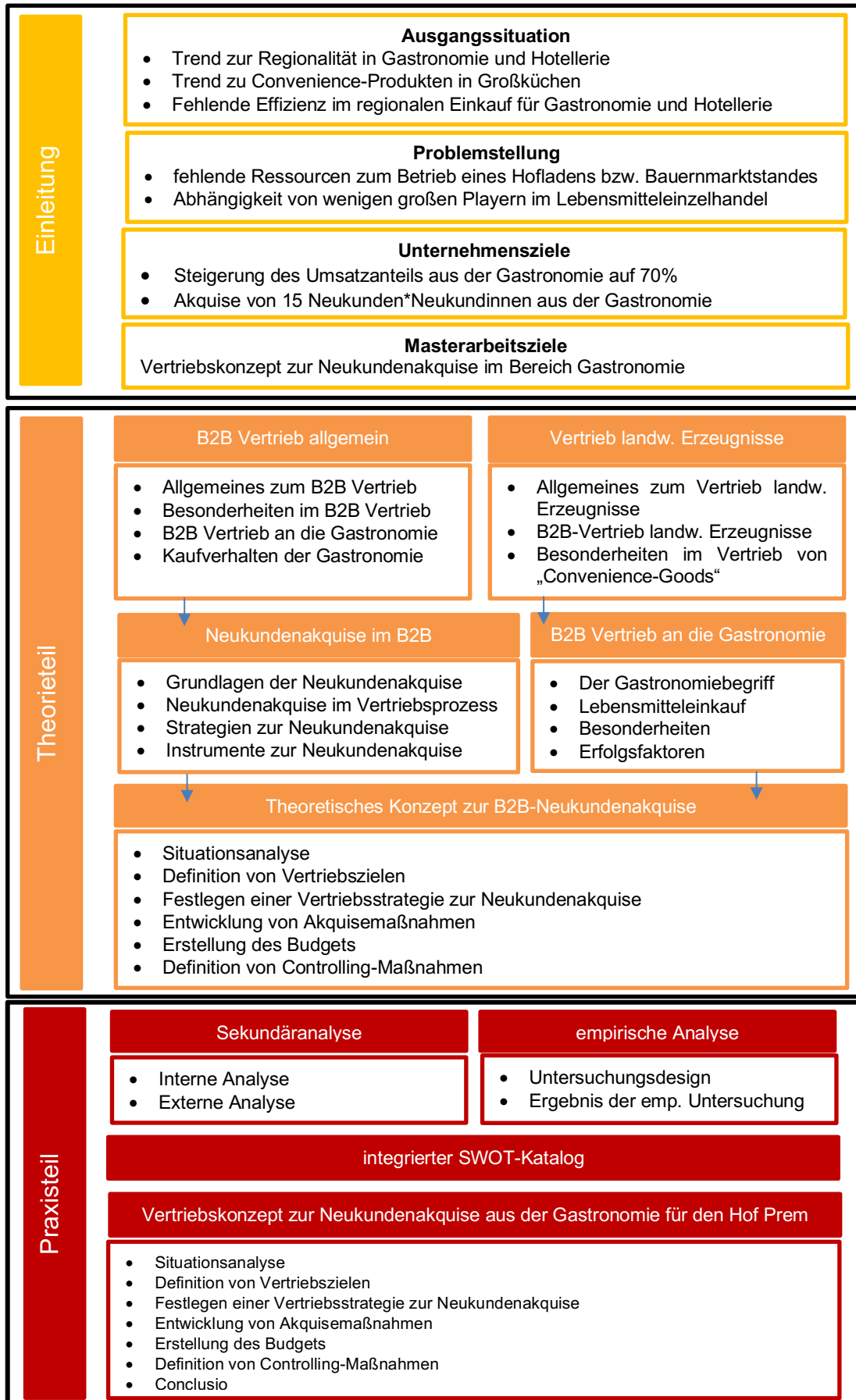


Abbildung 1 Bezugsrahmen (eigene Darstellung)

2. Der B2B-Vertrieb

2.1. Grundlagen des B2B-Vertriebs

Beim Business-to-Business-Vertrieb handelt es sich um die direkte Transaktion zwischen Geschäftsleuten. Dabei kaufen Unternehmen entweder für den eigenen Bedarf, zur Weiterverarbeitung oder als Wiederverkäufer (vgl. Winkelmann 2010, S.7). Das heißt, dass die von Kunden*Kundinnen erworbenen Leistungen, das können sowohl Dienstleistungen als auch Produkte sein, entweder investiv oder produktiv eingesetzt werden. Auf den B2B-Märkten werden beispielsweise Anlagen verkauft, die ein anderes Unternehmen zur Produktion seiner Ware verwendet oder aber auch Schulungen für Mitarbeitende, aus denen ein Produktivitätszuwachs erwachsen soll (vgl. Kleinaltenkamp/Saab 2009, S.1).

Das Pendant zu den B2B-Transaktionen sind die sogenannten Business-to-Consumer-Transaktionen (B2C), die das direkte Verkaufen von Herstellern oder Versandunternehmen an private Endverbraucher*innen bedeuten. Auf den Consumer-Massmärkten wird jedoch überwiegend indirekt über den Groß- und Einzelhandel als Mittler an die Endverbraucher*innen verkauft, dem sogenannten Business-to-Business-to-Consumer-Vertrieb. Die B2B-Märkte sind im indirekten Vertrieb den B2C-Märkten immer vorgelagert. Die zweite Variante im indirekten Vertrieb stellt der Verkauf an den Handel beziehungsweise auch an Handwerksbetriebe zu deren eigenem geschäftlichen Verbrauch dar, dem sogenannten Business-to-Business-to-Business-Vertrieb (vgl. Winkelmann 2010, S.7-10).

Abgeleitete Nachfrage

Die Nachfrage auf den B2B-Märkten leitet sich aus dem Endkonsum ab. Bei steigendem Endkonsum benötigen die Unternehmen im Umkehrschluss mehr Anlagen, sowie Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe zur Erstellung ihrer Leistungen (vgl. Winkelmann 2010, S.10). Kleinaltenkamp spricht in diesem Fall auch von „abgeleiteter Nachfrage“. Das bedeutet, dass der Automobilzulieferer davon abhängig ist, dass seine Kunden*Kundinnen, nämlich die Automobilhersteller erfolgreich ihre Produkte absetzen können (vgl. Kleinaltenkamp/Saab 2009, S.1). Am Ende der Wertschöpfungskette stehen jedoch immer die Endverbraucher*innen (vgl. Winkelmann 2012, S.30). Eine Leistung auf einem B2B-Markt durchläuft also immer noch mindestens eine andere Marktstufe, bevor diese bei den Endverbraucher*innen ankommt. Man

spricht deshalb auch von einer Mehrstufigkeit des Marktes (vgl. Kleinaltenkamp/Saab 2009, S.191).

Sachgüter – Dienstleistungen – Services

Auf den Märkten werden Güter gehandelt. Dabei gibt es Unterscheidungen, die zu berücksichtigen sind. Zunächst wird in materielle, also greifbare Dinge und immaterielle Güter, wie zum Beispiel Dienstleistungen, unterschieden. Der Vertrieb unterscheidet hier zwischen Sachgütern, Dienst- und Serviceleistungen (vgl. Winkelmann 2010, S.4).

Bei den Dienstleistungen wird in der Zielgruppe unterschieden: Nämlich zwischen Dienstleistungen an Sachen und Dienstleistungen an Menschen. Dabei kann zusätzlich in beiden Kategorien noch in gewerbliche und private Dienstleistungen unterschieden werden. Services sind im Gegensatz zur Dienstleistung kostenlos und sollen Mehrwerte für Kunden*Kundinnen generieren. Diese sogenannten „Added Values“ dienen zur Wettbewerbsdifferenzierung (vgl. Winkelmann 2010, S.6).

Die Unterscheidung der Sachgüter geht noch weiter in die Tiefe. Hier wird zunächst in Konsumgüter, die für den Endverbrauch bestimmt sind, gewerbliche oder auch Geschäftsgüter, die auf einer dem Endverbrauch vorgelagerten Wertschöpfungsstufe eingekauften, verbraucht oder gefertigten werden. Zusätzlich kann in die öffentlichen Güter, die von öffentlichen Institutionen zur Verfügung gestellt werden, unterschieden werden. Eine weitere Unterteilung erfolgt in Gebrauchsgüter, die für eine mehrfache Verwendung ausgelegt sind, sowie in Verbrauchsgüter, die während ihres Einsatzes verzehrt oder abgenutzt werden (vgl. Winkelmann 2010, S.5).

Lebensmittel lassen sich in die Kategorie der Sachgüter beziehungsweise der Konsumgüter einordnen. In Kapitel 3.1 wird auf diese Einordnung näher eingegangen.

2.2. Besonderheiten im B2B-Vertrieb

Aus den Merkmalen des B2B-Vertriebs erwachsen gleichermaßen auch dessen Besonderheiten:

Effizienz und Effektivität der erworbenen Leistung

Für Kunden*Kundinnen auf den B2B-Märkten spielen ökonomische Bewertungen eine besonders wichtige Rolle. Aufgrund der Tatsache, dass die auf den B2B-Märkten erworbenen Leistungen entweder produktiv oder investiv eingesetzt werden, müssen diese dem Kundenunternehmen entweder zu mehr Effizienz und/oder mehr Effektivität verhelfen (vgl. Kleinaltenkamp/Saab 2009, S.2-3).

Buying Center

Im B2B-Vertrieb sehen sich Verkäufer*innen häufig mehreren Personen im Kundenunternehmen, dem sogenannten „Buying Center“ gegenüber. Das bedingt die besondere Analyse von Kaufprozesse und auch die Gestaltung eines „Team Selling“ auf der Seite des verkaufenden Unternehmens (vgl. Kleinaltenkamp/Saab, S.3).

Ein weiteres Merkmal für Transaktionen auf einem B2B-Markt ist die sogenannte Multipersonalität. Das heißt, dass sowohl auf Anbieter- als auch auf Kundenseite mehrere Personen in den Einkaufs- beziehungsweise den Verkaufsprozess eingebunden sind. Das liegt unter anderem an der Komplexität der Leistungen, die die Expertise mehrerer Abteilungen (beispielsweise dem Ingenieurwesen, Recht, IT) erfordern. Hinzu kommt, dass die Beschaffungsprozesse und damit auch die Transaktionen zwischen zwei Unternehmen oftmals formalisierter sind als auf Consumer-Märkten. Unternehmen suchen geeignete Lieferanten häufig auch mittels Ausschreibungen, basierend auf den Beschaffungsrichtlinien des Kundenunternehmens (vgl. Kleinaltenkamp/Saab 2009, S.1-2).

Individualisierung der Leistung

Der hohe notwendige Individualisierungsgrad der angebotenen Leistungen stellt ebenfalls eine Besonderheit des B2B-Vertriebs dar und bedeutet dementsprechend hohe Anforderungen an die Anbieterseite. Um diese Individualisierung umsetzen zu können, ist die Spezifizierung der Leistung durch die Kunden*Kundinnen erforderlich. Man spricht hier auch von „Kundenintegration“ (vgl. Kleinaltenkamp/Saab 2009, S.3-10). Winkelmann definiert drei Stufen in der Intensität der kundenorientierten Anpassung. Er unterscheidet in:

- Standardisierte Massenartikel – die sogenannten „**Commodities**“. Lieferanten sind hier beliebig austauschbar und die Produkte unterliegen häufig einem harten Preiskampf.
- Bei „**Design-in-Products**“ werden Produkte nach der Spezifikation der Kunden*Kundinnen hergestellt. Bei diesem Individualisierungsgrad ist der Austausch von Lieferanten ebenfalls möglich, jedoch mit einem gewissen Aufwand verbunden, da die Herstellung dieser Produkte eine gewisse Kompetenz erfordert.
- Bei den sogenannten „**customized**“ oder „**tailorized Products**“ handelt es sich um gänzlich auf die Kundenbedürfnisse hin maßgeschneiderte Lösungen, die häufig aus gemeinsamen Entwicklungsprojekten hervorgehen. Ein

Austauschen von Lieferanten ist in diesem Fall nur schwer möglich (vgl. Winkelmann 2010, S.6).

Bei den Produkten des Kartoffelhofes Prem, den geschälten, vakuumierten, aber rohen Kartoffeln handelt es sich um ein Commodity Produkt. Die konkretere Einordnung, nämlich als Convenience Produkt, erfolgt in Kapitel 3.1.

Verknüpfung von Wertschöpfungsketten

Wichtig ist auch zu erwähnen, dass durch Transaktionen im B2B-Bereich die Wertschöpfungsketten von Anbietern und Nachfragern verknüpft werden. Man nimmt dabei gegenseitigen Einfluss sowohl auf den Wert als auch auf die Kosten von Prozessen. Das anbietende Unternehmen hat demnach durch seine Leistung auch Einfluss auf die Möglichkeiten des nachfragenden Unternehmens zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen. Es ist deshalb nicht nur relevant für den B2B-Vertrieb die Nutzungsvorgänge des Kundenunternehmens zu kennen, sondern auch die Anforderungen auf den Folgemärkten (vgl. Kleinaltenkamp/Saab 2009, S. 8-9). Aufgrund der Mehrstufigkeit der Märkte und der damit einhergehenden abgeleiteten Nachfrage spielt die Betrachtung der Gesamtheit der Wertschöpfungskette eine wichtige Rolle im B2B-Vertrieb (vgl. Kleinaltenkamp/Saab 2009, S.3).

Auch Winkelmann beschäftigt sich mit den Besonderheiten auf den B2C-Märkten im Vergleich zu jenen der B2B-Märkte. In der folgenden Tabelle wird ein Überblick über die Besonderheiten der beiden Märkte gegeben:

Merkmal	B2C-Markt	B2B-Markt
Kaufentscheidung	Stark emotionale Prägung; Individualentscheidungen	Sachlicher Bezug; Gruppenentscheidungen (bspw. durch Einkaufsabteilungen überwiegen)
Kaufbedarf	Bedürfnisse können geweckt werden und sind beeinflussbar	Bedarf ist in der Regel vorbestimmt
Direktvertrieb vs. Indirektvertrieb	Eher Indirektvertrieb. Die Endkonsumenten sind Herstellern in der Regel nicht bekannt	Direktvertrieb ist die Regel und häufig von langjährigen Kundenbeziehungen geprägt
Produktzusammensetzung	Kunden*Kundinnen kennen die genaue Produktzusammensetzung meist nicht	Produktzusammensetzung durch bspw. Spezifikationen ist sehr gut bekannt

Räumliche Nähe	Nähe zur Einkaufsstätte sehr wichtig	Entfernungen spielen häufig keine Rolle
Preise	Die Preisgestaltung ist häufig vom Markenimage geprägt	Preise werden hauptsächlich durch Marktmacht und Produktleistung bestimmt
Risiko	Die Kaufentscheidung ist meist mit eher geringerem Risiko verbunden	Die Risikokomponente spielt in B2B-Märkten eine größere Rolle
Loyalität	Herstellerwechsel sind mit keinem Risiko verbunden	Lieferantenwechsel ist mit größerem Risiko für das Unternehmen verbunden
Kundenkompetenz	Bei den meisten Konsumprodukten ist keine besondere Kundenkompetenz erforderlich	Kompetenzen teilen sich im B2B meist zwischen mehreren Teilnehmer*innen*Teilnehmern auf (Einkauf, Technik, ...) und spielen eine größere Rolle.

Tabelle 1 Besonderheiten auf B2B-Märkten im Vergleich zu B2C-Märkten (in Anlehnung an Winkelmann 2010, S.10)

2.3. Kaufverhalten auf B2B-Märkten

Auf den B2B Märkten kann in unterschiedliche Geschäftstypen unterschieden werden- Diese hängen mit der Komplexität der zu vermarktenden Leistung zusammen und haben demnach auch wesentlichen Einfluss auf das Kaufverhalten der jeweils handelnden Personen. Backhaus und Voeth treffen folgende Einteilung:

- Das **Produktgeschäft** beschäftigt sich mit vorgefertigten Massenprodukten, die auf einem anonymen Markt abgesetzt werden. So entstehen in der Regel keine Kaufverbände, auf die eine Abhängigkeit folgen würde.
- Auch beim **Projektgeschäft** geht es um einen abgeschlossenen Kaufprozess, der jedoch im Gegensatz zum Produktgeschäft ein komplexes Projekt verkauft. Dieser Geschäftstyp weist einen hohen Spezifitätsgrad auf, sprich es geht um kundenindividuelle Leistungsbündel, wobei der Verkaufsprozess dem Fertigungs- beziehungsweise Leistungserstellungsprozess meist vorge-lagert ist.
- Im **Systemgeschäft** werden Produkte verkauft, die für einen anonymen Markt oder ein bestimmtes Marktsegment konzipiert wurden. Es handelt sich

jedoch nicht, wie im Projektgeschäft um Komplettpakete, sondern um nacheinander abfolgende Kaufprozesse. Ein Beispiel dafür sind Systemtechnologien.

- Im **Integrationsgeschäft** werden Lösungen meist als eigene Vermarktungsprogramme speziell für einzelne Kunden*Kundinnen entwickelt. An der Lösungsentwicklung sind sowohl die verkaufende als auch die kaufende Instanz beteiligt. Das bedingt eine entsprechend intensive und längerfristige Geschäftsbeziehung. Beispiel für diesen Geschäftstyp sind die Zulieferer der Automobilindustrie (vgl. Backhaus/Voeth 2014, S. 217-218).

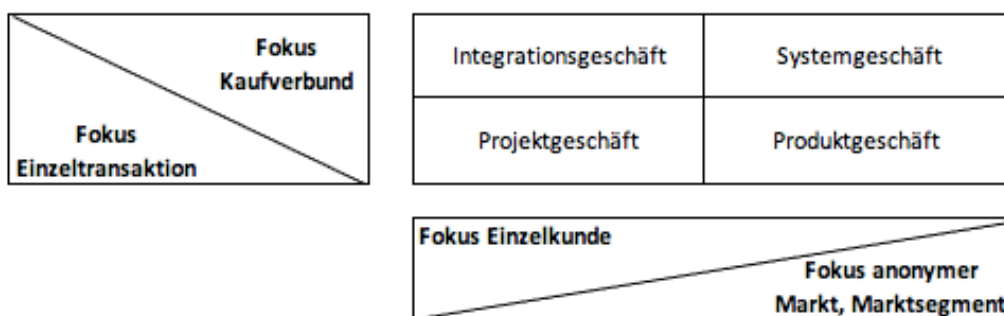


Abbildung 2 Geschäftsfeldtypologie (in Anlehnung an Backhaus/Voeth 2014, S.217)

Bei den Produkten des Kartoffelhofes Prem handelt es sich weder um Systeme noch um für einzelne Kunden*Kundinnen konzipierte Sonderlösungen. Es werden Einzeltransaktionen auf einem anonymen Marktsegment durchgeführt, weshalb eine Einordnung in das Produktgeschäft zu treffen ist. Kunden*Kundinnen fragen diese Produkte zum isolierten Einsatz und zur Weiterverarbeitung nach. Es handelt sich um einen in sich abgeschlossenen Kaufprozess, weshalb der Lieferantenwechsel mit keinen Kosten verbunden ist. Backhaus und Voeth konstatieren, dass deshalb im Produktgeschäft vor dem Kauf eine effiziente und effektive Informationspolitik zu erfolgen hat. Es handelt es sich zwar um B2B-Transaktionen, jedoch sind Marketing und Kaufverhalten jenem auf B2C-Märkten sehr ähnlich (vgl. Backhaus/Voeth 2014, S.219-222). Eine Tatsache, die auch in Bezug auf die Konzepterstellung im Rahmen dieser Masterarbeit von hoher Relevanz ist. Es ist daher in der Wahl der Anspracheinstrumente darauf zu achten, dass diese zur effektiven und effizienten Information vor dem Kauf gut geeignet sind.

Einordnung von Kaufentscheidungen

Die Einordnung von Kaufentscheidungen in Unternehmen stellt zunächst die Frage nach der Rolle der Einzelperson im Kaufprozess und ob diese Einflüssen von außen (eventuelle Meinungsführer, soziale Netzwerke) ausgesetzt ist beziehungsweise, ob individuelle psychologische Faktoren Einfluss nehmen können. Auch der Kaufanlass sowie die Gegebenheiten der Kaufsituation und der Kaufumgebung können relevante Faktoren in der Kaufentscheidung sein (vgl. Winkelmann 2010, S.13-14).

Das Käuferverhalten selbst hängt zunächst von diesen Kaufumständen sowie auch von der Art des Kaufprozesses ab. Daraus begründet Winkelmann vier verschiedene Typen:

- Beim **habituellen Käuferverhalten** geht es um Produkte, die den Käufer*innen bekannt sind, die schon einmal als Kaufalternative durchdacht wurden oder in der aktuellen Situation in der engeren Auswahl sind. Als Beispiel führt er hier Güter des täglichen Bedarfs, wie beispielsweise ein Bier im Stammlokal an.
- Beim **impulsgesteuerten Kaufverhalten** reagieren Käufer*innen auf wenig bewusst verarbeitete Reize, wie zum Beispiel bei Convenience Goods.
- Das **rationale Kaufverhalten** hingegen zeichnet sich durch die sorgfältige Abwägung von Informationen und Kaufzielen bei den Käufern*Käuferinnen aus.
- Beim **sozial abhängigen (beeinflussten) Kaufverhalten** werden Käufer*innen von Meinungsführern zu einer Produktentscheidung gedrängt (vgl. Winkelmann 2010, S.13-14).

Im Falle dieser Masterarbeit lässt sich der Typus der Kaufentscheidung nicht klar zuordnen. Die Produkte sind den Käufer*innen grundsätzlich bekannt und werden auch regelmäßig in den Küchen verwendet, was für das habituelle Käuferverhalten spricht. Da das Produkt in der Form, in der es vom Kartoffelhof Prem verkauft wird, allerdings nicht bei der Zielgruppe bekannt ist, kann auch der Typus des impuls-gesteuerten Käuferverhaltens eine Rolle spielen. Zudem handelt es sich um eine Transaktion auf einem B2B-Markt, weshalb eher eine Einordnung in das rationale Kaufverhalten zu treffen ist, wie auch Winkelmann in seinem Vergleich zwischen Kaufentscheidungen auf B2C- und B2B-Märkten festgehalten hat (vgl. Winkelmann 2010, S.10).

Wesentlichen Einfluss auf die Kaufentscheidung haben jedenfalls Kaufentscheidungstypen und -träger. Meffert unterscheidet einerseits zwischen dem Kaufverhalten von privaten Haushalten sowie von Unternehmen und andererseits zwischen individuellen und kollektiven Kaufentscheidungen. Er trifft eine Einteilung in die folgenden Grundtypen (vgl. Meffert et al. 2019, S.91-92):

	Haushalt	Unternehmen bzw. Institution
Individuum	Kaufentscheidungen des Nachfragers	Kaufentscheidungen des Repräsentanten*der Repräsentantin
Kollektiv	Kaufentscheidungen von Familien	Kaufentscheidungen des Einkaufsgremiums (Buying Center)

Tabelle 2 Grundtypen von Kaufentscheidungen (in Anlehnung an Meffert 2019, S.92)

Im Gegensatz zu den Kaufentscheidungen, die von Individuen (im Fall des Unternehmens von einem Repräsentanten* einer Repräsentantin) getroffen werden, nehmen beim kollektiven Kaufverhalten mehrere Personen mit möglicherweise unterschiedlichen Bewertungskriterien am Entscheidungsprozess teil. Dass Kaufentscheidungen arbeitsteilig getroffen werden, trifft auf Unternehmen zu, die meist mit sogenannten Buying Centern arbeiten. Der Einkauf mittels eines Buying Centers gehört zu den Besonderheiten auf B2B-Märkten, wie auch in Kapitel 2.2. bereits angesprochen. Die Herausforderung solcher Buying Center liegt darin, nicht nur die Verantwortlichen für die finale Kaufentscheidung zu eruieren, sondern auch die innere Macht- und Autoritätsstruktur. Es ist daher notwendig die wichtigsten Rollenbeziehungen der Mitglieder eines Buying Centers und ihre Auswirkung auf das Kaufverhalten zu analysieren (vgl. Meffert et al. 2019, S.92).

Dass ein solches Buying Center im Bereich Neukundenakquise in der Gastronomie und Hotellerie relevant wird, ist allerdings eher unwahrscheinlich. In der Praxis, so konstatiert Schaetzing, kaufen nämlich meist die Küchenchefs*Küchenchefinnen selbst ein (vgl. Schaetzing 2017, S.39-40). Nähere Ausführungen dazu folgen in Kapitel 4.3.

Beschaffungsziele

Kauft ein Unternehmen von einem anderen, verfolgt dieses mit der Anschaffung meist mehrere Ziele. Zum einen geht es darum **Kostenziele** zu erreichen. In diesem Zusammenhang werden jedoch Kosten in mehreren Aspekten schlagend. Es zählt nämlich nicht nur der Anschaffungspreis selbst, sondern auch die Kosten, die mit dieser Anschaffung einhergehen, wie beispielsweise laufende Betriebskosten, Bestellabwicklungskosten oder Lagerhaltungskosten. Andererseits soll die Anschaffung auch auf **Qualitätsziele** des kaufenden Unternehmens einzahlen und Ertragssteigerungen ermöglichen. Risikoziele spielen ebenso eine Rolle: Unternehmen treffen beispielsweise die Entscheidung Leistungen selbst zu erstellen oder diese zuzukaufen oder aber es werden langfristige Lieferverträge geschlossen. Diese Entscheidungen gehen in weiterer Folge mit eventuell eingeschränkter Flexibilität einher. Das ist zwar eine Form der Risikoreduktion, die die Dimension der **Flexibilitätsziele** aber negativ beeinflussen könnte (vgl. Kleinaltenkamp/Saab 2009, S.15-16). Diese definierten Beschaffungsziele beeinflussen die folgenden Dimensionen einer Beschaffungsstrategie für ein kaufendes Unternehmen wesentlich. Für diese Beschaffungsstrategie muss zunächst definiert werden, ob eine Leistung intern erstellt werden soll oder extern zugekauft wird. Anschließend stellt sich die Frage nach der Komplexität dieser Leistung, sprich ob Rohstoffe und Komponenten zukaufen werden oder bereits fertige Systeme. Danach kann eruiert werden, wo im geografischen Sinne gekauft werden, soll. Teil der Beschaffungsstrategie ist auch der Zeitpunkt der Bereitstellung der Leistung, nämlich ob diese gelagert werden kann oder „just-in-time“ für den Produktionsprozess angeliefert wird. Zum Schluss kann auch überlegt werden, ob das Unternehmen allein einkaufen möchte oder wie in Konzernen häufig üblich durch einen Zentraleinkauf oder Einkaufsverbände (vgl. Kleinaltenkamp/Saab 2009, S.16-20).

In der Gastronomie und Hotellerie verfolgt der Lebensmitteleinkauf zwei Ziele: Nämlich Kosten- sowie Qualitätsziele, wobei diese einander häufig im Weg stehen. In diesem Zusammenhang steht auch die Entscheidung, für Gastronomiebetriebe: Werden Lebensmittel selbst hergestellt, oder wird aus Flexibilitätsgründen auf sogenannte „Convenience Goods“ zurückgegriffen. Darauf wird in Kapitel 4.3 näher eingegangen.

3. Vertrieb landwirtschaftlicher Erzeugnisse

3.1. Allgemeines zum Vertrieb landwirtschaftlicher Erzeugnisse

Wie bereits erwähnt, lassen sich Güter in viele verschiedene Kategorien einordnen. Bei Lebensmitteln handelt es sich um materielle Güter, also Sachgüter. Lebensmittel werden zwar als Konsumgüter eingestuft, da wir aber von einem B2B-Vertrieb der Hersteller an die Gastronomie sprechen, könnte man Lebensmittel in diesem Fall auch als Produktivgüter einstufen. Auch Scharf hält fest, dass es vielfältige Ansätze zur Einordnung von Produkten in der Betriebswirtschaft gibt. So könnte weiter in Grade der Verwendungsreife unterteilt werden. Nämlich in Ur- beziehungsweise Rohstoffe (zum Beispiel Milch), die noch keiner Weiterverarbeitung unterzogen wurden. Dann in Halbfertigerzeugnisse, die bereits industriell oder handwerklich weiterverarbeitet wurden, damit allerdings noch nicht ihrem letzten Verwendungszweck zugeführt werden können. Diese müssen erst mit einem anderen Zwischenprodukt zusammengeführt oder aber weiterverarbeitet werden. Fertigerzeugnisse hingegen können schon dem Endverbrauch zugeführt werden. Die Kategorisierung nach dem Verwendungszweck (Konsumgüter und Produktivgüter und danach in Gebrauchs- und Verbrauchsgüter) wurde bereits in Kapitel 2.1. näher beschrieben (vgl. Scharf et al. 2015, S. 5).

Eine für Lebensmittel weitere relevante Kategorie sind die sogenannten „**Convenience Goods**“. Diese werden einer Klassifizierung nach dem Beschaffungsaufwand zugeordnet und sollen der kaufenden Person vor allem Zeit und Kosten ersparen. Es handelt sich um Produkte, die bereits einen höheren Verarbeitungsgrad aufweisen (vgl. Scharf et al. 2015, S.5).

Grundsätzlich steht die Landwirtschaft als Primärproduzent am Beginn der Wertschöpfungskette für Lebensmittel. Es sind tatsächlich nur noch wenige Produkte wie beispielsweise Fisch oder einige Pilze, die direkt in der Natur gefangen oder gesammelt werden (vgl. Wegmann 2020, S. 265).

Wie die Wertschöpfungskette und ihre verschiedenen Stufen aussehen können, stellt Wegmann in einer theoretischen Abfolge dar. Zur Veranschaulichung dient folgende Abbildung:

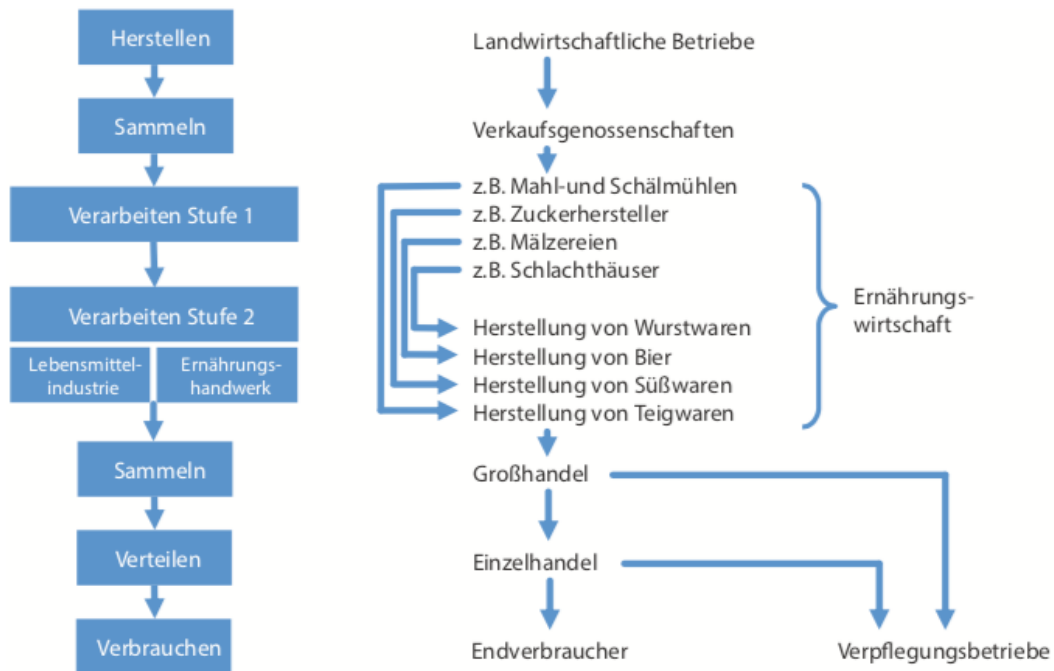


Abbildung 3 Wertschöpfungskette der Lebensmittelwirtschaft (Wegmann 2020, S.10)

Charakteristikum von Agrarprodukten ist, dass diese entweder weiterverarbeitet werden und/oder durch den Handel vertrieben werden. Damit sind die Abnehmer*innen landwirtschaftlicher Produkte oder auch Agrarprodukte nicht die Endverbraucher*innen, sondern Lebensmittelverarbeitende Betriebe oder der Lebensmittelhandel (vgl. Wegmann 2020, S.11). Die österreichische Landwirtschaft kann vor allem im internationalen Vergleich als kleinstrukturiert bezeichnet werden. Auch wenn der Trend zu größeren Betrieben anhält, machen viele kleine Betriebe das Gros der Bauernhöfe in Österreich aus (vgl. Bundesministerium für Landwirtschaft, Regionen und Tourismus 2020, S.62). Da landwirtschaftliche Produkte meist austauschbar sind und viele kleine Anbieter miteinander in direktem Wettbewerb stehen, herrscht ein harter Preiskampf auf diesem Markt vor. Wie für B2B-Märkte typisch und oben bereits erwähnt, handelt es sich bei der Nachfrage der Produzenten um die abgeleitete Nachfrage aus dem nachgelagerten Markt. Ändert sich nämlich die Nachfrage der Endverbraucher*innen, so ändert sich auch die Nachfrage der Lebensmittelproduzenten. Auf diese abgeleitete Nachfrage haben Landwirte*Landwirtinnen keinen Einfluss (vgl. Wegmann 2020, S. 11).

Während Landwirte*Landwirtinnen mit unvorhersehbaren Nachfrageschwankungen konfrontiert sind, muss die Nachfragerseite auch mit schwankenden Produktqualitäten umgehen. Die Witterungsabhängigkeit der landwirtschaftlichen Produktion hat

Einfluss sowohl auf die produzierbare Menge als auch die Qualität und häufig auch die Größe der Produkte. Da die Landwirte*Landwirtinnen meist keine Garantie zu Mengen und Qualitäten abgeben können und damit das Angebot schwankt, so schwanken auch die erzielbaren Preise (vgl. Wegmann 2020, S. 12).

Eine Bündelung der Interessen der vielen kleinen Betriebe erfolgt häufig in Verkaufsgenossenschaften. So können strukturelle Nachteile ausgeglichen und häufig auch bessere Preise verhandelt werden. Das stellt auch eine Möglichkeit des Sammelns, wie in der Darstellung der Lebensmittelwertschöpfungskette abgebildet, dar (vgl. Wegmann 2020, S.12).

Die Produkte des Kartoffelhofes Prem überspringen einige Stufen, da die Kartoffeln direkt am Betrieb zu den Schälkartoffeln weiterverarbeitet werden. Durch diesen Verarbeitungsgrad können diese in die Kategorie der Convenience Goods eingestuft werden. In der Abbildung von Wegmann wird als einziger Weg zu den Verpflegungsbetrieben der Weg über den Großhandel dargestellt. Der Vertrieb an die Gastronomie über den Großhandel ist auch eine Möglichkeit für den Kartoffelhof Prem. Die zweite Möglichkeit ist der Direktvertrieb an die Gastronomie, die in dieser Abbildung aber nicht erwähnt wird.

3.2. Vertriebswege landwirtschaftlicher Erzeugnisse

Landwirtschaftliche Produkte werden im Wesentlichen, wie in der Abbildung in Kapitel 3.1 meist in Verkaufsgenossenschaften gesammelt und anschließend an Weiterverarbeiter verkauft. Diese Darstellung ist allerdings sehr eindimensional. Landwirtschaftliche Produkte können auch direkt an den Großhandel weiterverkauft werden beziehungsweise auch in unterschiedlichen Weiterverarbeitungsgraden direkt an die Endverbraucher*innen oder die Gastronomie. Das folgende Kapitel gibt näheren Einblick in diese verschiedenen Vertriebswege.

Der Großhandel

Der Großhandel dient im Wesentlichen dazu, die Sortimente mehrerer Anbieter*innen zusammenzufassen und seinen Kunden*Kundinnen anzubieten. Durch den Großhandel werden dementsprechend Direktbeziehungen zwischen den Herstellern und den Kunden*Kundinnen reduziert (vgl. Wegmann 2020, S.285-286).

Auch beim Großhandel kann in verschiedene Betriebstypen, je nach deren Fokus auf bestimmte Kunden*Kundinnen oder deren Sortimentsgröße, unterschieden werden:

- Auf die Deckung des Bedarfs beispielsweise der Gastronomie, von Großküchen oder Kantinen richtet sich der **Sortimentsgroßhandel** ein. Dessen Sortiment deckt mehrere Warengruppen ab und wird für größere Abnehmer*innen als Zustellgroßhandel abgewickelt.
- Der **Spezialgroßhandel** spezialisiert sich, wie der Name schon sagt auf eine bestimmte Warengruppe und dient deshalb seinen Abnehmern*Abnehmerinnen als Fachhandel.
- Der **Großmarkt** kann auch als urbanes Handelszentrum bezeichnet werden, das mehreren regionalen Produzenten und Händlern eine Verkaufsplattform bietet.
- Der **Zustellgroßhandel** kann entweder ein Sortiments- oder auch ein Spezialgroßhandel sein. Diese umfassen meist ein Sortiment von ca. 10.000 Artikeln und liefern ihre Ware standardmäßig an ihre Kunden*Kundinnen aus.
- Der sogenannte **Cash-und-Carry-Großhandel (C&C)** verkauft eher kleinere Mengen von einem standortgebundenen Verkaufspunkt an Gewerbetreibende. Zu den Kunden*Kundinnen zählt neben meist kleinen Gewerbetreibenden unter anderem häufig auch die Gastronomie. Großabnehmer nutzen den C&C-Großhandel oft auch zur Abdeckung kurzfristiger Spitzen. Das Sortiment ist sehr umfangreich und fasst bis zu 50.000 verschiedene Artikel (vgl. Wegmann 2020, S.285-287).

Das größte Unternehmen im Lebensmittelgroßhandel in Österreich war 2020 die Transgourmet Österreich GmbH mit einem Nettoumsatz von rund 402 Millionen Euro. Weitere relevante Unternehmen sind beispielsweise die Wedl & Hormann GmbH, die Kastner Großhandels GmbH sowie die Kröswang GmbH(vgl. Schultz 2021).

Neben dem Vertrieb an den Großhandel können Agrarprodukte auch direkt verkauft werden. Die unterschiedlichen Möglichkeiten, die beispielsweise Wegmann hier definiert, reichen von einem Hofladen, über den Fahrverkauf, einem Internetshop, der Abo-Kiste, der telefonische Bestellung oder über einen Markt bis hin zu einem Automaten:

- Der Verkauf direkt aus dem Lager der Landwirte*Landwirtinnen beziehungsweise auch mittels kleiner Stände an den Feldern, an Durchzugsstraßen gelegen oder auch zum Selberpflücken, wird als **Verkauf ab Hof oder ab Feld** beschrieben. Dieser bedarf nur wenig Investition und kann zeitlich flexibel betrieben werden.
- Beim **Hofladen** handelt es sich um einen kleinen Verkaufsraum direkt am Hof des betreffenden Betriebes oder aber in dessen Nähe. Dieser Vertriebsweg bedarf einer höheren Investition, regelmäßiger Öffnungszeiten und gegebenenfalls auch Personals.
- Der sogenannte **Fahrverkauf** fährt vorbestimmte Touren ab und bietet meist ein breites Warensortiment an. Durch einen solchen Vertriebsweg können Einzugsgebiete wesentlich erweitert werden. Zu berücksichtigen sind die Kosten für den Verkaufswagen aber auch Personalkosten.
- Der Vertrieb über einen **Onlineshop** ist für die Direktvermarktung noch relativ neu, da aber eine große Zielgruppe erreicht werden kann, ist diese Möglichkeit sehr attraktiv. Während für den Aufbau der digitalen Infrastruktur kaum Kosten anfallen, können sich jedoch der Aufbau einer Lagerhaltung und Logistik sowie für Bestell- und Zahlungsabwicklung herausfordernd gestalten. Zu berücksichtigen sind auch vor allem bei Frischeprodukten die Einhaltung von Kühlketten und die Haltbarkeit der Produkte.
- Einen interessanten Vertriebsweg können **Abo-Kisten** darstellen. Dabei werden in regelmäßigen Abständen den Abonnenten*Abonnentinnen Kisten, gefüllt mit den Waren des Anbieters, zugestellt.
- Die **telefonische Bestellabwicklung** benötigt vor allem Zeit und macht deshalb am ehesten noch in der Vermarktung größerer Mengen (beispielsweise an die Gastronomie) Sinn.
- **Bauernmärkte** zeichnen sich durch eine hohe Besucherfrequenz aus und werden für diese durch das Zusammentreffen mehrerer Anbieter*innen attraktiv. Kosten sind für den Verkaufswagen, Personal und die Standmiete zu berücksichtigen.
- Der Vertrieb über **Automaten** bietet vor allem zeitliche Unabhängigkeit für Kunden*Kundinnen sowie das Einsparen von Verkaufspersonal. Neben hohen Anschaffungskosten sind jedoch auch hohe Hygienestandards zu berücksichtigen (vgl. Wegmann 2020, S.268-271).

Diese genannten Vertriebsmöglichkeiten sind für den Vertrieb an die Endverbraucher*innen konzipiert. Im Fall dieser Arbeit kann man jedoch auch mögliche Instrumente zur Ansprache von Gastronomen*Gastronominnen ableiten. Beispielsweise eine Abokiste für Gastronomen*Gastronominnen oder das regelmäßige Befüllen eines Vor-Ort-Automaten. Auch ein Fahrverkauf, sprich das Abfahren einer Route und den persönlichen Besuch bei den Gastronomiebetrieben, kann in Betracht gezogen werden. Der Vertrieb an den Großhandel könnte auch eine indirekte Vertriebsmöglichkeit an Gastronomie und Hotellerie für den Kartoffelhof Prem bedeuten. Es handelt sich hier jedoch um mögliche Vertriebswege. Ziel dieser Arbeit ist es jedoch ein Neukundenakquisekonzept für den Kartoffelhof Prem zu erstellen.

4. Der B2B-Vertrieb an die Gastronomie

4.1. Der Gastronomiebegriff

Unter dem multidisziplinären Begriff „Gastronomie“ wird eine Vielzahl verschiedener Betriebsformen zusammengefasst. Die Wirtschaftskammer Österreich kennt insgesamt 17 Betriebsarten im Gastgewerbe und definiert diese ihren Besonderheiten entsprechend. Es wird beispielsweise in Hotels, Pensionen, Gasthöfe, Restaurants und Gasthäuser unterschieden. Die wesentlichen Unterscheidungskriterien sind Leistungsumfang, Zielgruppe sowie Öffnungszeiten (vgl. Wirtschaftskammer Niederösterreich, 2021). Eine andere Definition wählt Christine Schneider, die unter dem Begriff „Gastgewerbe“ die Zusammenfassung von Hotellerie und Gastronomie sieht. Sie schreibt von einem Wirtschaftszweig, der sich auf das Wohlbefinden des Gastes (Übernachtung, Verpflegung mit Speisen und Getränken) bei einem auswärtigen Aufenthalt konzentriert (vgl. Schneider 2008, S.50f). Im Rahmen dieser Masterarbeit wird kein Unterschied zwischen den einzelnen Betriebsarten im Gastgewerbe gemacht, sondern der pauschale Begriff „Gastgewerbe“ beziehungsweise „Gastronomiebetrieb“ verwendet, der Gastronomie und Hotellerie einschließt.

In diesem Zusammenhang ist auch der Standardisierungsgrad in der Gastronomie zu erwähnen. Hierbei wird in die Individual- und die Systemgastronomie unterschieden. Während die Systemgastronomie meist gänzlich standardisiert ist (beispielsweise McDonald's) ist das bei der sogenannten Individualgastronomie nicht der Fall (vgl. Schneider 2008, S. 51). Für die vorliegende Arbeit ist die Rede von der nicht-standardisierten Individualgastronomie.

Eine weitere Unterscheidung trifft die Statistik Austria, die die Gastronomiebetriebe in Österreich anhand ihrer Struktur, sprich ihrer Größe nach der Anzahl der Mitarbeitenden trifft:

Strukturierung	AT gesamt	prozentuell
0-9	40.924	84,83%
10-19	4.739	9,82%
20-49	1.970	4,08%
50-249	568	1,18%
250 und mehr	42	0,09%
GESAMT:	48.243	100%

Tabelle 3 Strukturelle Einteilung der Gastronomiebetriebe in Österreich (in Anlehnung an Statistik Austria 2020)

Anhand dieser Zahlen wird die Kleinstrukturiertheit der österreichischen Gastronomie deutlich: 85% der gastronomischen Betriebe in Österreich fallen unter die Kategorie „weniger als 10 Mitarbeitende“ (vgl. Statistik Austria 2021).

Die Differenzierung der einzelnen Gastronomiebetriebe erfolgt zudem über die Qualität, den Kundenkontakt sowie über das Angebot. Insgesamt besteht die gastronomische Leistung aus Handels-, Produktions- und Dienstleistungselementen. Unter der Handelsleistung wird der An- und Verkauf von Waren verstanden, wie beispielsweise bei Tabak. Mit der Produktleistung ist die Erstellung von Sachleistungen, also Gerichten und Getränken, gemeint. Vervollständigt werden diese Leistungen durch die Dienstleistung, nämlich die Bedienung, ein Unterhaltungsangebot sowie die entsprechenden Räumlichkeiten als Rahmen, die die Hauptleistung erst ermöglichen. Ohne die Dienstleistung kann nicht von einer vollständigen gastronomischen Leistung gesprochen werden (vgl. Schneider 2008, S.51).

Dementsprechend lässt sich auch die Qualität einer gastronomischen Leistung anhand von drei Aspekten beurteilen: Nämlich in der Qualität der Speisen, der Serviceleistung, sprich in der Art der Kommunikation mit den Gästen, sowie dem Umfeld, also den Räumlichkeiten des Gastronomiebetriebes (vgl. Meyer 2011, S. 5f).

Im Zuge dieser Masterarbeit geht es um die Zielgruppe der Individualgastronomie beziehungsweise -hotellerie. Eine weitere Einschränkung ist, dass es sich um österreichische Betriebe handeln soll. Da sich der Kartoffelhof Prem in der Steiermark befindet, eine Belieferung in ganz Österreich aber zukünftig nicht ausgeschlossen wird, werden aufgrund der geographischen Nähe aktuell dennoch bevorzugt steirische Betriebe angesprochen.

4.2. Lebensmitteleinkauf in der Gastronomie

Im folgenden Kapitel werden allgemeine Grundlagen aus der Literatur zum Lebensmitteleinkauf in der Gastronomie festgehalten.

Preis vs. Qualität

Edgar Schaetzing beschreibt in seinem Buch zum Management in Gastronomie und Hotellerie unter anderem das Thema des Wareneinkaufs. Er hält fest, dass der Einkauf eine Schlüsselfunktion in dieser Branche hat – denn, was im Einkauf nicht ausgegeben wird, muss gar nicht erst verdient werden. Ziel des Einkaufs sei es Waren in bester und geeigneter Qualität gemäß den zuvor festgelegten Spezifikationen zu bestmöglichen Preisen zu erwerben. Die Beschaffungsfunktion in Gastronomie und Hotellerie erfüllt zwei Funktionen: Nämlich den besten Gegenwert für das ausgegebene Geld zu erhalten und auch über neue Märkte und Produkte, die für den Betrieb interessant sein können, informiert zu sein (vgl. Schaetzing 2017, S. 37-40). Damit kann klar auf die in Kapitel 2.2 angesprochenen Beschaffungsziele betreffend Qualitätssteigerung und Kostenminimierung im B2B-Vertrieb referenziert werden und auch, dass die beiden Ziele durchaus in einem Zielkonflikt zueinanderstehen: Schaetzing stellt in seinem Buch klar, dass niedrige Preise kein Ersatz für Qualität sein können und auch, dass mangelnde Qualität nicht durch hervorragende Zubereitung oder entsprechenden Service wett gemacht werden kann. Lebensmittel müssen in qualitativer Hinsicht fachmännisch eingekauft werden, so konstatiert Schaetzing. Er hält auch fest, dass schlechte Zubereitung zwar die Qualität eines Gerichts vermindern kann, gute Zubereitung aber dort, wo keine gute Qualität vorhanden ist, auch keine erzeugen kann. So muss schon beim Lebensmitteleinkauf auf Qualität, Güte und Eignung geachtet werden, denn sonst sind auch noch so hervorragende Menüplanung, gute Verkaufstechnik und Zubereitung vergebens (vgl. Schaetzing 2017, S.37-40).

Wer kauft ein?

Schaetzing schreibt, dass der Einkauf durch unabhängige, dem Management unterstellte Einkäufer*innen erfolgen sollte. Gemeinsam mit den Küchenleitungen sollten dann Einkaufsspezifikationen, wie die Qualität, Art, Größe, Anzahl und Mengeneinheit je Verpackung der gewünschten Artikel, festgelegt werden. Die Lieferantenauswahl sollte sich schließlich auf Ertragstests und Vergleichskalkulationen stützen und nicht auf reine Preisvergleiche zwischen den möglichen Lieferanten. In kleineren

Betrieben kaufen in der Praxis jedoch häufig die Küchenleitungen selbst ein. Das Argument für diese Entscheidung ist, dass diese über die entsprechende Expertise verfügen. Tatsächlich verfügen diese jedoch meist nicht über ausreichend Zeit, um qualifiziert einkaufen zu können. So kommt auch die Funktion des Marktüberblicks meist zu kurz (vgl. Schaetzing 2017, S.39-40).

Kostenstruktur in der Gastronomie

Fischl und Fischer zufolge machen die Waren in der Speisenkalkulation in einem Gastronomiebetrieb bis zu 70% aus (vgl. Fischl/Fischer 2016, S. 235). Gleichzeitig kann aber auch festgehalten werden, dass die Fixkosten für Gastronomiebetriebe ein großer Kostenpunkt sind. Gemäß dem Uno-Acto-Prinzip (Leistungserstellung und Konsum fallen zeitlich zusammen) muss für Betriebsbereitschaft des gastronomischen Betriebs stets gesorgt sein. Eine Tatsache, die Kosten verursacht. Diese Kostenstruktur verlangt von den Gastronomen*Gastronominnen die genaue Planung der betrieblichen Auslastung und die entsprechende Steuerung der Ressourcen (vgl. Meyer 2011, S.6). Erschwerend kommen hier jedoch die Elastizität und die Saisonalität, denen die gastronomische Leistung unterliegen, hinzu. Konkret gemeint sind Einkommens- und Preiselastizität. Denn jeder Eingriff in die Konsumbereitschaft der Gäste hat Einfluss auf den Umsatz. Die Nachfrageelastizität in der Gastronomie ist beispielsweise auch stark vom Wetter abhängig (vgl. Meyer 2011, S.5).

Gastronomische Einkaufsstrategien

Beim Einkauf im Gastgewerbe kann grundsätzlich zwischen zwei Strategien unterschieden werden: Zum einen der Einkauf im Großhandel, wobei man sich durch die Großpackungen Mengenvorteile erhofft und so versucht, die Kosten pro Gericht möglichst niedrig zu halten. Zum anderen besteht die Möglichkeit auch bei einzelnen Händlern beziehungsweise auch bei den Bauern*Bäuerinnen direkt einzukaufen (vgl. Fischl/Fischer 2016, S. 235).

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass Preis und Qualität im Lebensmitteleinkauf in der Gastronomie die größte Rolle spielen, diese jedoch in einem Zielkonflikt zueinanderstehen. Den Einkauf erledigen in kleinen Betrieben meist die Küchenchefinnen und -chefs selbst. Der Lebensmitteleinkauf macht den größten Kostenblock aus, weshalb hier auf das Preis-Leistungsverhältnis geachtet werden

muss. Da in Österreich kleine Betriebe überwiegen (siehe Kapitel 4.1), ist davon auszugehen, dass auch hier meist die Küchenleitungen einkaufen. Die Küchenleitungen stehen jedoch aufgrund ihrer Doppelfunktion als Köche*Köchinnen sowie als Einkäufer*innen meist unter hohem Zeitdruck. Zudem müssen Gastronomen*Gastronominnen hohe Flexibilität aufweisen, um mit der Nachfrageelastizität, Schritt zu halten.

4.3. Besonderheiten im B2B-Vertrieb an die Gastronomie

Folgende Besonderheiten im B2B-Vertrieb an die Gastronomie können in Anlehnung an das Kapitel 2.2 festgehalten werden:

Buying Center

Wie im Kapitel zuvor bereits erwähnt, kaufen in größeren Betrieben, dem Management unterstellte Einkäufer*innen ein. Für den Lebensmitteleinkauf werden gemeinsam mit der Küchenleitung genaue Spezifikationen erstellt, auf Basis derer die besten Angebote qualifiziert werden. In den kleineren Betrieben jedoch, sieht sich der Verkauf den Küchenchefinnen und -chefs persönlich gegenüber. Von einem klassischen Buying Center wie man es sonst aus dem B2B-Vertrieb kennt, kann also in diesem Fall nicht gesprochen werden (vgl. Schaetzing 2017, S.39-40).

Persönlicher Vertrieb

Einer Studie des Gastro Observer, die die AMA Marketing im Mai und Juni 2021 durchführen ließ zufolge, kaufen Gastronomen*Gastronominnen am häufigsten bei regionalen Händlern und Lebensmittel-Verarbeitern sowie direkt bei den Landwirten*Landwirtinnen ein. Besonders der persönliche Kontakt, vor allem auch zu den produzierenden Personen, wird von der Gastronomie geschätzt (vgl. Tourismuswirtschaft Austria & International 2015, S.22). Manuel Hofer von Transgourmet Österreich spricht auch vom guten Kontakt der Außendienstmitarbeitenden von Transgourmet mit ihren Kunden*Kundinnen, also den Gastronomen*Gastronominnen. Er betont jedoch auch, dass 60% des Umsatzes in der Zustellung gemacht werden und nur 40% im Abholmarkt selbst (vgl. Hofer/Royer 2021).

Um die Besonderheiten im B2B-Vertrieb an die Gastronomie zu veranschaulichen, wird im Folgenden die Tabelle von Winkelmann, die den Vertrieb auf B2B-Märkten

mit jenem auf den B2C-Märkten vergleicht, herangezogen. Wie in Kapitel 2.3 festgehalten, wird der B2B-Vertrieb an die Gastronomie dem sogenannten Produktgeschäft nach Backhaus/Voeth zugeordnet und hat dementsprechend auch Ähnlichkeiten mit dem B2C-Vertrieb. Es fließen zudem erste Erkenntnisse aus den vorangegangenen Kapiteln in die Darstellung mit ein:

Merkmale	B2C-Markt	B2B-Markt	Gastronomie
Kaufentscheidung	Stark emotionale Prägung; Individualentscheidungen	Sachlicher Bezug; Gruppenentscheidungen (durch bspw. Einkaufsabteilungen überwiegend)	Entscheidung durch Küchenleitung in einem sachlichen Kontext
Kaufbedarf	Bedürfnisse können geweckt werden und sind beeinflussbar	Bedarf ist in der Regel vorbestimmt	Bedarf ist vorbestimmt kann allerdings beeinflusst werden
Direktvertrieb vs. Indirektvertrieb	Eher Indirektvertrieb. Die Endkonsumenten sind Herstellern in der Regel nicht bekannt	Direktvertrieb ist die Regel und häufig von langjährigen Kundenbeziehungen geprägt	Abhängig von der Einkaufsstrategie des Gastronomiebetriebs (Großhandel bzw. Direktvertrieb)
Produktzusammensetzung	Kunden*Kundinnen kennen die genaue Produktzusammensetzung meist nicht	Produktzusammensetzung durch bspw. Spezifikationen sehr gut bekannt	Produktzusammensetzung meist bekannt
Räumliche Nähe	Nähe zur Einkaufsstätte sehr wichtig	Entfernungen spielen häufig keine Rolle	Meist werden Bestellungen direkt zugestellt
Preise	Die Preisgestaltung ist häufig vom Markenimage geprägt	Preise werden hauptsächlich durch Marktmacht und Produktleistung bestimmt	Hohes Preisbewusstsein bei den einkaufenden Küchenleitungen (Zielkonflikt Preis vs. Qualität)
Risiko	Die Kaufentscheidung ist meist mit eher geringerem Risiko verbunden	Die Risikokomponente spielt in B2B-Märkten eine größere Rolle	Die Kaufentscheidung ist mit geringem Risiko verbunden
Loyalität	Herstellerwechsel sind mit keinem Risiko verbunden	Lieferantenwechsel ist mit größerem Risiko für das Unternehmen verbunden	Lieferantenwechsel können eher leicht vollzogen werden

Kundenkompe- tenz	Bei den meisten Konsumprodukten ist keine besondere Kundenkompetenz erforderlich	Kompetenzen teilen sich im B2B meist zwischen mehreren Teilnehmern *Teilnehmerinnen auf (Einkauf, Technik, ...) und spielen eine größere Rolle.	Kundenkompetenz durch Doppelfunktion als Einkäufer*in und Küchenleitung gegeben
------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------

Tabelle 4 Besonderheiten im B2B-Vertrieb an die Gastronomie (in Anlehnung an Winkelmann 2010, S.10)

4.4. Erfolgsfaktoren und Herausforderungen im B2B Vertrieb landwirtschaftlicher Produkte an die Gastronomie

Im Folgenden werden die wesentlichen Erfolgsfaktoren zum erfolgreichen Vertrieb an die Gastronomie zusammengefasst. Dabei wird auf die Erkenntnisse aus den vorherigen Kapiteln Bezug genommen.

Erfolgsfaktor Qualität

Um ihre Leistungen zu vermarkten, bedienen sich Gastronomiebetriebe des Dienstleistungsmarketings. Das heißt, dass ein immaterielles Gut verkauft wird, das Konsumenten*Konsumentinnen erst nach seiner Erstellung beurteilen können. Der Gastronomiebetrieb versucht daher in seiner Kommunikation hervorzuheben, dass er die gewünschte Dienstleistung in entsprechender Qualität erbringen kann (vgl. Meyer 2011, S.6). Daraus kann abgeleitet werden, dass der Faktor Qualität im Vertrieb an die Gastronomie eine besonders große und wichtige Rolle spielt. Zudem ist es notwendig die Qualität der eigenen Produkte entsprechend an die einkaufenden Personen aus der Gastronomie zu kommunizieren.

Erfolgsfaktor Herkunft

Grundsätzlich wird mit der Rezept- und Speiseplangestaltung über die gastronomische Philosophie des Individualbetriebes entschieden. Damit haben Herkunft und Qualität der Ware im Lebensmitteleinkauf relevanten Einfluss auf diese Positionierung. Gäste legen mittlerweile besonderen Wert auf regionale Herkunft, ökologische Erzeugung und artgerechte Tierhaltung. Auch auf den Verzicht von Zusatzstoffen wird Wert gelegt. In diesem Zusammenhang wird auch auf den wachsenden Siegeldschungel hingewiesen, der nicht nur Verbraucher*innen, sondern auch Einkäu-

fer*innen und Küchenchefinnen und -chefs vor Herausforderungen stellt (vgl. Rohl/Zilz 2014, S.48f). Die Corona Krise hatte 2020 einen wesentlichen Einfluss auf das Einkaufsverhalten der Österreicher*innen. Tatsächlich achten 24% der befragten Personen stärker auf Regionalität im Einkauf, als das vor der Krise der Fall war (vgl. Schultz 2021). Steigt der Trend in der Bevölkerung zu regionaler Herkunft der Lebensmittel, sollte, dem Prinzip der abgeleiteten Nachfrage zufolge, auch die Nachfrage der Gastronomie nach Lebensmitteln österreichischer Herkunft steigen.

In einem Interview bestätigt Manuel Hofer, CEO der TOP-Team Zentraleinkaufs GmbH und Geschäftsleiter für den Bereich Beschaffung und Sortimentspolitik bei Transgourmet, einem der größten Großhändler Österreichs, diese Beobachtung: Seit der Corona-Pandemie werden auch im Großhandel bei Transgourmet verstärkt Bioprodukte und auch Produkte österreichischer Herkunft nachgefragt. Er erzählt auch davon, dass die Außendienstmitarbeitenden bei Transgourmet ihre Kunden*Kundinnen, nämlich die Gastronomen*Gastronominnen, über diesen Mehrwert der österreichischen Produkte informieren. Dieser Mehrwert kann auch in der Gastronomie vermarktet und so Mehrumsätze erwirtschaftet werden (vgl. Hofer/Royer 2021). Die Unternehmensberatung Weihenstephan GmbH weist auch darauf hin, dass Gastronomen*Gastronominnen so durchaus auch im Umkehrschluss beim Aufbau einer Erzeugermarke behilflich sein können. Sie können nämlich ihre regionale Lieferstruktur aufzeigen und so Qualität demonstrieren (vgl. Unternehmensberatung Weihenstephan GmbH 2019, S.12)

Haben die zu verkaufenden Produkte eine bestimmte Herkunft, gilt es diese auch entsprechend an die Gastronomen*Gastronominnen im Verkauf zu kommunizieren. Wie erwähnt, kann die Herkunft der Produkte auch in der Positionierung des gastronomischen Betriebes beziehungsweise zur Erwirtschaftung von Mehrumsätzen beitragen. Hilfestellungen, um durch den wachsenden Dschungel verschiedener Siegel zu finden, können ebenfalls als Erfolgsfaktor betrachtet werden. Dass mit einer entsprechend hohen Qualität und zugehöriger Herkunftskommunikation aber auch für die Gastronomie ein Mehrwert generiert werden kann, muss also in einem über das Neukundenakquisekonzept kommuniziert werden können.

Erfolgsfaktor Hygiene

Einem B2B-Expertenblog von „wer liefert was“ zufolge legen Gastronomen*Gastronominnen im Einkauf besonders auch auf Hygiene großen Wert: Hygiene ist in Großküchen ein Thema mit hoher Priorität. Die Küche zu betreten ist Lieferanten

meist schon gar nicht mehr erlaubt. Obst und Gemüse werden schon in Vorräumen geschält bevor diese in die Küche gelangen. Zudem wird vermehrt auf die Anbaumethoden der Landwirte *Landwirtinnen geachtet (vgl. wlv inside business 2021). Entsprechende Hygiene gilt als Qualitätsmerkmal in der Lebensmittelindustrie. Dass geltende Standards hier einzuhalten sind, sollte als selbstverständlich betrachtet werden.

Herausforderung Kostenorientierung

Im Interview mit Manuel Hofer spricht Hannes Royer auch die Herausforderungen in der Vermarktung an die Gastronomie an. Seiner Erfahrung nach kaufen Küchenchefinnen und -chefs vor allem kostenorientiert (Hofer/Royer 2021). Dass Qualität ihren Preis hat, ist nicht neu. Dementsprechend manifestiert sich in der Kostenorientierung der einkaufenden Küchenleitungen der Zielkonflikt, die beste Qualität zum günstigsten Preis erhalten zu wollen. Auf diese Kostenorientierung muss im Vertrieb an die Gastronomie, Rücksicht genommen werden. Eine knallharte Preisverhandlung zu führen, wäre hier nicht angebracht.

Die Unternehmensberatung Weihenstephan empfiehlt hier mit entsprechendem Geschick und einer einprägsamen Geschichte zum Produkt und dessen Qualität die Kostenorientierung in der Gastronomie zu überwinden (vgl. Unternehmensberatung Weihenstephan GmbH 2019, S.11).

Herausforderung Zeitdruck

Die Tatsache, dass Gastronomen*Gastronominnen meist unter hohem Zeitdruck stehen, bedingt auch, dass man nicht die notwendige Zeit hat, sich um viele verschiedene Lieferanten zu kümmern. Es wird daher alles, was in der Beschaffung Zeit spart, geschätzt (vgl. Unternehmensberatung Weihenstephan GmbH 2019, S.12). Das Verständnis für den Zeitdruck auf Seiten der Gastronomie gehört zu den wesentlichen Erfolgsfaktoren im Vertrieb. Eine Tatsache, die im Konflikt mit einer in Kapitel 4.3 festgehaltenen Besonderheit des B2B-Vertriebs an die Gastronomie steht: Nämlich, dass der persönliche Kontakt mit Landwirten*Landwirtinnen oder auch den Außendienstmitarbeitenden des Großhandels geschätzt wird. Persönlicher Kontakt ist allerdings zeitintensiv. Es gilt dementsprechend Flexibilität in der Ansprache der Gastronomen*Gastronominnen an den Tag zu legen beziehungsweise auch deren Verfügbarkeiten für persönliche Gespräche gut abzuklären. Wann

die Küchenleitungen am besten zu erreichen sind und wie diese vorzugsweise angesprochen werden möchten, ist im empirischen Teil dieser Arbeit zu klären. Da Küchenleitungen zu den Stoßzeiten unter diesem enormen Zeitdruck stehen, müssen Anspracheinstrumente auch flexibel konsumiert werden können.

Erfolgsfaktor Zustellung

Zum Faktor Zeit gehört auch die mögliche Vereinfachung der Zustellung für die Gastronomie. Dementsprechend, so bestätigt auch Manuel Hofer, geht bei Transgourmet mittlerweile mehr in die direkte Zustellung als in den Verkauf im Abholmarkt (vgl. Hofer/Royer 2021). Ein wesentlicher Punkt, der auch für den Kartoffelhof Prem zu berücksichtigen ist. Dass ein Lieferant dem abnehmenden gastronomischen Betrieb die Produkte zustellen kann, ist dementsprechend auch als Entscheidungskriterium für Lieferanten zu werten.

Erfolgsfaktor Convenience

Auch Convenience Produkte können zu einer Zeitersparnis für die Gastronomie beitragen und werden dementsprechend geschätzt. Selbst in der gehobenen Gastronomie haben Convenience-Produkte Einzug gehalten, vor allem, um Personalkosten zu senken und auch die Flexibilität zu erhöhen. Im Fokus stehen halb fertige Produkte, ohne Zusatzstoffe, die industriell unter hohen Hygieneauflagen vorbereitet werden. Relevant könnten in Zukunft auch Produkte sein, bei denen Köche*Köchinnen entscheiden welche Verarbeitungsschritte bereits erfolgt sind (vgl. wlv inside business 2021). Das Thema Convenience stuft auch Manuel Hofer als sehr relevant ein. Aus diesem Grund ist man bei Transgourmet auch eine Kooperation mit dem Unternehmen Eisberg eingegangen, die auf Convenience-Produkte wie vor-geschnittenes Gemüse und Obst, bereits gewaschene und servierfertige Salate sowie auch diverse Snacks spezialisiert sind. Gastronomen*Gastronominnen können so nicht nur Zeit sparen, sondern auch Personal. So kann auch mit wenig Personal eine kleine Mittagskarte angeboten werden, führt Hofer als Beispiel an (vgl. Hofer/Royer 2021). Mit der Tatsache, dass es sich beim Hauptprodukt des Kartoffelhofes Prem um bereits geschälte Kartoffeln handelt und damit ein Convenience Produkt, kann das als doppelter Erfolgsfaktor gewertet werden: Das Produkt spart demnach nicht nur Zeit und damit Personalkapazitäten, sondern im Umkehrschluss damit auch Personalkosten.

Herausforderung Flexibilität

Wie die Unternehmensberatung Weihenstephan GmbH formuliert, haben Gastronomen*Gastronominnen meist eine klare Vorstellung welche Produkte, wann und in welcher Qualität zur Verfügung stehen müssen - und das häufig auch sehr kurzfristig. Das zeigt landwirtschaftlichen Betrieben meist ihre Grenzen der Machbarkeit auf (vgl. Unternehmensberatung Weihenstephan GmbH 2019, S.11). Mit entsprechend klarer Kommunikation zu verfügbaren Mengen und genauen Prognosen beispielsweise zur erwartbaren Ernte kann hier aber gegengesteuert werden.

4.4.1. Trends in der Gastronomie

Hanni Rützler vom Zukunftsinstitut fasst im Food Report 2022 die Trends zusammen, die die Lebensmittelindustrie, den Handel und die Gastronomie in den nächsten Jahren prägen werden. Für 2022 hat sie drei Trends identifiziert, die auch für die Ausrichtung von Gastronomiebetrieben richtungsweisend sein können:

- 1. Zero Waste:** Damit ist gemeint Müll oder scheinbaren Müll nicht nur wiederzuverwerten oder zu recyceln, sondern gar nicht erst anfallen zu lassen. Das heißt vor allem auch der Lebensmittelverschwendung vorzubeugen oder ihr mit innovativen Konzepten entgegenzuwirken (vgl. Rützler 2021). Dass Lebensmittelverschwendung auch in der Gastronomie ein wichtiges Thema ist, belegt die Zahl von 175.000 Tonnen vermeidbarer Lebensmittelabfälle, die jedes Jahr in den Gastronomie- und Hotelleriebetrieben in Österreich anfallen (vgl. Umweltzeichen 2021). Das kurze MHD des Produktes des Kartoffelhofes Prem ermöglicht keine langen Lagerdauern. Die rohen ungeschälten Kartoffeln hingegen schon. Da der Kartoffelhof Prem on demand sein Convenience Produkte bereitstellen kann, kann hier ein weiteres Verkaufsargument angeführt werden.
- 2. Local Exotics:** Damit ist nicht nur die hohe Bedeutung lokaler Lebensmittelproduktion gemeint, sondern auch, dass Lebensmittel, die sonst aus der Ferne importiert werden mussten, nun auf Wunsch der Konsumenten*Konsumentinnen lokal und nachhaltig produziert werden (vgl. Rützler 2021).
- 3. Real Omnivore:** Gesundheitsbewusste Ernährung nimmt nach wie vor einen hohen Stellenwert ein. Die Werte der sogenannten Real Omnivores zahlen auf die eigene Gesundheit, die Gesellschaft und den Einklang mit der Umwelt

ein. Sie sind Allesesser, die auch vor Food-Tech-Innovationen, außergewöhnlichen Zutaten und Lebensmitteln keine Angst haben (vgl. Rützler 2021).

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass Gastronomen*Gastronominnen einem sich wandelnden Publikum gegenüberstehen, auf deren individuelle Bedürfnisse eingegangen werden muss. Dass Regionalität nicht nur in der Zukunft, sondern auch jetzt schon, vor allem getrieben durch die Corona Pandemie, eine wesentliche Rolle spielt, muss auch im Angebot der Gastronomie abgebildet werden. Als wohl wichtigster Erfolgsfaktor aus diesem Kapitel ist wohl die effiziente und effektive Kommunikation zu nennen, die allen genannten Punkten gemeinsam ist. Offen ist die Frage nach der richtigen Ansprache der Gastronomen*Gastronominnen durch die Hersteller, nämlich den Bauern*Bäuerinnen, um zu einer fruchtbaren Geschäftsbeziehung zu kommen. Der Kontext in einem harten Preiskampf sowohl auf dem Dienstleistungsmarkt der Gastronomie und dem Lebensmittelmarkt für die Hersteller, dem damit zusammenhängenden Wunsch nach Kosteneffizienz auf beiden Seiten bleiben als zusätzliche Herausforderung bestehen.

5. Neukundenakquise im B2B

5.1. Grundlagen der Neukundenakquise

Der Definition zufolge handelt es sich bei der Neukundenakquise um die aktive Kontaktaufnahme zu potenziellen Kunden*Kundinnen. Man versucht das Interesse dieser für die Leistung des jeweiligen Unternehmens zu gewinnen (vgl. Hartwig/Maser 2007, S.10).

Ziel der Neukundenakquise ist es, Adressen oder Empfehlungen in Interessenten*Interessentinnen zu verwandeln, danach in Kunden*Kundinnen, aus diesen loyale Kunden*Kundinnen zu machen und schließlich als Wiederkäufer zu binden (vgl. Verweyen 2017, S. 14). Verweyen gliedert den Prozess der Kundenakquise in fünf Phasen:

- 1. Marketingplanung:** In der ersten Phase werden Ziele definiert, konkrete Angebotsvarianten für einzelne Produkte bestimmt, sowie die Zielgruppen eingegrenzt und auch die Instrumente für deren Ansprache ausgewählt. Zum

Abschluss dieser Phase werden nach Verweyen die einzelnen Marketingmaßnahmen festgelegt und budgetiert.

2. **Adressenerfassung/Breitenkommunikation:** In der zweiten Phase werden geeignete Adressdateien zur Zielgruppenansprache beschafft sowie das Unternehmen bekannt gemacht und das Interesse bei den Zielgruppen geweckt.
3. **Direkte Kontaktaufnahme:** Schon im nächsten Schritt wird mit den Zielpersonen, die bereits nach dem zweiten Schritt Interesse gezeigt haben, Kontakt aufgenommen.
4. **Kontaktvertiefung:** In der Kontaktfortführung werden bereits Verkaufsgespräche geführt und konkrete Angebote unterbreitet.
5. **Nachfassen:** Sollte der Kontakt in diesem Prozess unterbrochen worden sein, gilt es in Phase fünf den Kontakt wiederherzustellen und den Akquisitionsprozess bei Phase vier wiederaufzunehmen (vgl. Verweyen 2017, S.15-16).

Bindeglied in der Neukundenakquise sind die Verkäufer*innen. Sie müssen sich im Wesentlichen mit zwei verschiedenen Kundengruppen auseinandersetzen. Nämlich den Stammkunden*Stammkundinnen sowie den potenziellen Kunden*Kundinnen. Verweyen beschreibt zwei Zielrichtungen, die die Akquisitionsbemühungen verfolgen können (vgl. Verweyen 2017, S.5):

- **Kurzfristige Absatzsteigerung**, sprich den schnellen Kaufabschluss als einmalige Transaktion.
- **Langfristige Absatzsicherung** als Investition in die Zukunft und zur Sicherung zukünftigen Absatzes mit dem Aufbau von Stammkunden*Stammkundinnen (vgl. Verweyen 2017, S.5).

Im Mittelpunkt sollte immer die Zielrichtung der langfristigen Absatzsicherung stehen, um den Marktanteil gegenüber dem Wettbewerb auszubauen und durch die Weiterbetreuung von Kunden*Kundinnen auch nach dem Abschluss, neue Stammkunden*Stammkundinnen zu gewinnen (vgl. Verweyen 2017, S.5).

5.1. Neukundenakquise im Verkaufsprozess

Die Neukundenakquise versteht Winkelmann als Teilbereich des Verkaufsprozesses. Die Arbeitsschritte eines Verkaufes bilden eine Grundlage und müssen für unterschiedliche Geschäftsmodelle angepasst werden. Winkelmann konkretisiert den Verkaufsprozess in einem Zehn-Stufen-Konzept. In einem ersten Schritt spricht er von der **(1) Kundensuche** und meint damit das Filtern von potenziellen Kunden* Kundinnen aus beispielsweise Adressen, Empfehlungen und Kontakten sowie deren **Vorqualifizierung**. Im zweiten Schritt der **(2) Kontaktaufnahme** werden diese potenziellen Kunden* Kundinnen angesprochen. Auf Basis der Kundenansprache kann im nächsten Schritt der **(3) Analyse der Kundenerwartungen und -wünsche** ein Abschätzen der Auftragschancen, sprich die Kundenqualifizierung erfolgen. Anschließend gilt es **(4) bedürfnisgerechte und individuelle Angebote** zu erstellen. Es folgen die **(5) Preis- und Vertragsverhandlungen** und im besten Fall ein **(6) Kaufabschluss**. Danach erfolgen **(7) Auftragsbearbeitung, Auslieferung und Fakturierung**. Die **(8) Kundennachbetreuung** hat das Ziel der verstärken Kundenbindung. Auf Basis dieser Kundenbindung sollen im nächsten Schritt der **(9) Kundenweiterentwicklung**, Up- und Cross-Selling Verkäufe realisiert werden. Als letzten Punkt führt Winkelmann auch die **(10) Kundenrückgewinnung** ins Treffen, die schlagend werden, kann (vgl. Winkelmann 2012, S. 22).

Winkelmann beschreibt zwei idealtypische Sales Cycles, nämlich dem Verkaufsprozess im engeren Sinn, der sich am Verkaufsprozess selbst orientiert und dem Verkaufsprozess im weiteren Sinne, der sich am Kundenlebenszyklus orientiert (vgl. Winkelmann 2012, S. 225).



Abbildung 4 Der klassische Verkaufsprozess im engeren Sinn (in Anlehnung an Winkelmann 2012, S.225)



Abbildung 5 Der klassische Verkaufsprozess im weiteren Sinn (in Anlehnung an Winkelmann 2012, S.225)

Winkelmann sagt, dass diese systematische Prozessgestaltung als Instrument der Qualitätssicherung im Vertrieb gesehen werden kann. Seiner Meinung nach sind Vertriebsprozesse zu standardisieren, um entsprechend erfolgreich sein zu können (vgl. Winkelmann 2012, S. 226).

Auch Ackerschott beschreibt einen idealtypischen Verkaufsprozess in sechs Phasen:

1. Identifizierungsphase,
2. Qualifizierungsphase,
3. Verteidigungsphase,
4. Angebotsphase,
5. Entscheidungsphase,
6. Realisierungsphase (vgl. Ackerschott 2001, S.19-21).

In der Identifizierungsphase werden potenzielle Verkaufschancen durch Verkaufsmitarbeitende identifiziert und bereits allgemein bewertet, ob diese als lohnend erachtet werden können. Die Qualifizierungsphase dient dazu alle Personen, die am Kauf beteiligt sind, hinsichtlich ihrer Rollen und Haltungen zu analysieren. In der Verteidigungsphase soll der Einfluss des Wettbewerbs auf alle am Kauf beteiligten Personen abgewehrt werden. In der Angebotsphase wird, wie der Name schon vorgibt, ein auf die Kunden*Kundinnen zugeschnittenes Angebot abgegeben. Ackerschott rät davon ab direkt nach der Identifizierungsphase ein Angebot abzugeben. Er empfiehlt in einem solchen Fall die Verkaufschancen kritisch zu beurteilen und gegebenenfalls die Kräfte auf andere Verkaufspotentiale zu konzentrieren. In der Entscheidungsphase treffen Kunden*Kundinnen schließlich ihre Entscheidung für ein Angebot oder einen Anbieter. Die Realisierungsphase schließt den Kaufprozess ab. Ackerschott empfiehlt in dieser Phase gleich neue Verkaufschancen aufzubauen (vgl. Ackerschott 2001, S.19-21).

Ackerschott spricht auch davon, dass dieser idealtypische Verkaufsprozess in Form eines Verkaufstrichters dargestellt werden kann. Er stellt fest, dass es für unterschiedliche Geschäftsbereiche, wie den Bereich Dienstleistungen und auch den Bereich Neukundenakquise unterschiedliche Verkaufstrichter geben kann. Er hält auch fest, dass dieses Konzept mit der Definition der Kriterien für den Zustandsübergang zwischen den einzelnen Ebenen steht und fällt (vgl. Ackerschott 2001, S.29-30).

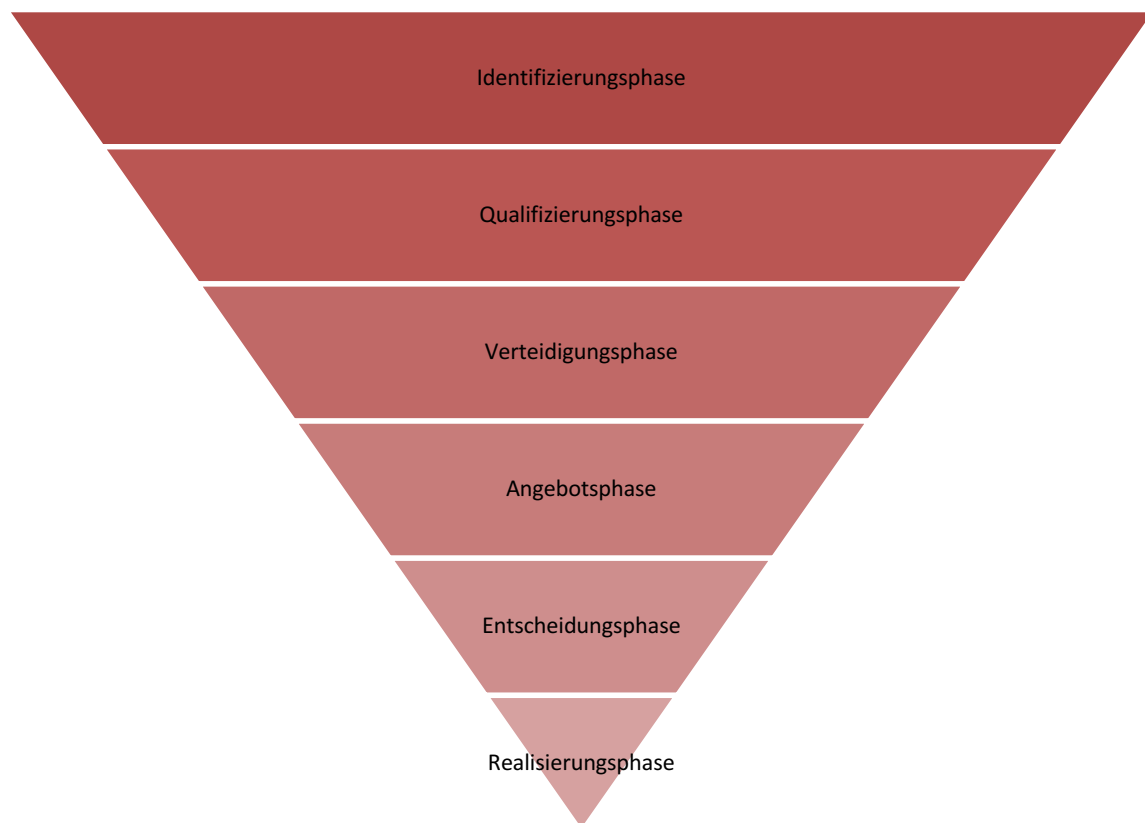


Abbildung 6 Verkaufstrichter (in Anlehnung an Ackerschott 2001, S.29)

Die Kategorisierung der einzelnen Kunden* Kundinnen kann unter anderem im sogenannten Lead-Management erfolgen. Das Lead-Management fasst die Tätigkeiten der Erfassung, Qualifizierung, Priorisierung und Weiterleitung potenziell interessierter Kontakte, die aus diversen Tätigkeiten der Neukundenakquise erwachsen sind, zusammen (vgl. Midderhoff 2017, S. 268). Leads sind der Definition nach, verfolgungswürdige Kontakte. Winkelmann trifft hier folgende Einteilung:

- **Hot Leads:** Kontakte mit hohem Potential beziehungsweise Interesse, die sofort weiterverfolgt werden sollten.
- **Leads-in-Process:** Hier fehlen noch Informationen, um den Kontakt entsprechend bewerten zu können oder ein Angebot erstellen zu können.
- **Warm Leads** oder auch **Prospects:** Diese Kontakte sollten im Auge behalten werden. Der Zeitpunkt für die Kaufentscheidung ist hier noch nicht gekommen.
- **Cold Leads:** Diese Kontakte sind nicht lohnend beziehungsweise sollen nicht weiterverfolgt werden (vgl. Winkelmann 2012, S. 321-322).

5.2. Neukundenidentifizierung

Analog den Phasen, die beispielsweise Ackerschott beschreibt, müssen die potenziellen Neukunden*Neukundinnen erst einmal identifiziert werden. Diese können in unterschiedlichen Dimensionen identifiziert werden. Winkelmann unterscheidet Kunden*Kundinnen zunächst in ihrer Rechtsbeziehung zum verkaufenden Unternehmen. Er differenziert in Firmen- und Geschäfts- und -kunden*kundinnen sowie private Kunden*Kundinnen. Bei den Firmenkunden*Firmenkundinnen erwirbt das Unternehmen als rechtliche Person eine Leistung entgeltlich und die Rechtspersönlichkeit geht mit den Lieferanten ein Vertragsverhältnis ein. Bei den Geschäftskundinnen*Geschäftskunden richten sich die Marketingaktivitäten zwar auf Personen, die aber aus geschäftlichem Interesse handeln. Die Rechnungen werden schließlich auf das Unternehmen ausgestellt. Zuletzt definiert er die Gruppe der Privatpersonen, die mit dem Kauf ein persönliches Bedürfnis oder eine Kaufnotwendigkeit aus privatem Budget befriedigen. Als separaten Punkt definiert Winkelmann die Gruppe des Handels. Kauft der Handel als Absatzmittler ein, ist es eine Frage der Markt- oder Unternehmensphilosophie, ob dieser als Kunde oder Partner im Kampf um Marktanteile bei Endkonsumenten*Endkonsumentinnen betrachtet wird (vgl. Winkelmann 2012, S. 314).

Die Frage „Wer sind die Kunden*Kundinnen“ stellen auch Homburg, Schäfer und Schneider und beantworten diese mit einer Einteilung potenzieller Kunden*Kundinnen in vier Gruppen. Die **(1) Nutzer** erwerben eine Leistung zur Erfüllung eigener Bedürfnisse. Diese Gruppe lässt sich wieder in Firmen- und Privatkunden*-kundinnen unterteilen. Die Gruppe der **(2) Weiterverarbeiter** integriert die gekauften Produkte in ihre eigenen Produkte oder Dienstleistungen. Im Gegensatz dazu stehen die **(3) Händler**, die die erworbenen Produkte unverändert weiterverkaufen beziehungsweise diese in manchen Fällen um Serviceleistungen erweitern. Die vierte Gruppe sind die **(4) Berater**. Diese Gruppe berät die Nutzer oder Weiterverarbeiter bei ihrer Produktwahl (vgl. Homburg/Schäfer/Schneider 2008, 31-32).

Winkelmann zufolge wird in der Wahl der Zielkunden*Zielkundinnen vom Ausgangspunkt des Gesamtmarktes mittels Marktsegmentierung auf möglichst homogene und einzeln zu bearbeitende Marktsegmente geschlossen. In der Kundensegmentierung wird anschließend auf die relevanten Interessenten*Interessentinnen und Bestandskunden*Bestandskundinnen weiter reduziert. Aus dieser Segmentierung

erwächst schließlich die Zielgruppenbildung, aus der der Vertrieb Zielkunden*Zielkundinnen herausgreift (vgl. Winkelmann 2012, S. 312).

Privatkunden*Privatkundinnen werden üblicherweise anhand von verhaltensorientierten (bspw. Preisverhalten, Mediennutzung), psychografischen (bspw. allgemeine Interessen, Kaufabsichten), soziodemografischen (bspw. Geschlecht, Alter) und geographischen (bspw. Bundesländer, Gemeinden) Kriterien segmentiert (vgl. Meffert 2019, S.223). Im B2B hingegen werden Kunden*Kundinnen durch Rahmenbedingungen wie Branchenzugehörigkeit und Unternehmensgröße oder operative Merkmale wie das Know-How oder die verfügbaren Technologien segmentiert (vgl. Meffert 2019, S. 276).

Eine weitere Einteilung, die Winkelmann vollzieht ist die Abstufung nach Interesse sprich verfolgungswürdige Kontakte mit hoher Kaufwahrscheinlichkeit, Bestandskunden*Bestandskundinnen die entweder laufend kaufen oder aktuell nicht, sowie in verlorene Kunden*Kundinnen, die unwiederbringlich verloren sind oder auch kein Potential mehr haben. Diese Einteilung betrachtet Winkelmann als grundlegende Kundenidentifizierung. In der Identifizierung können aber auch andere Aspekte wie beispielsweise die Einkaufskultur in den Kundenunternehmen oder auch die Beziehung zwischen Einkäufer*in und Verkäufer*in, die in B2B-Geschäften eine wesentliche Rolle spielen, einbezogen werden (vgl. Winkelmann 2012, S.316).

Hofbauer und Hellwig orientieren sich an fünf Kategorien zur Kundensegmentierung in industriellen Märkten:

- **Demografie:** Branchen, Unternehmensgröße, Standort
- **Leistungsbezogene Variablen:** Technologie, Anwenderstatus, Kundenkompetenz
- **Beschaffungskonzepte:** Organisationsform, Machtstruktur, bestehende Beziehungen, allgemeine Beschaffungspolitik, Kaufkriterien
- **Situationsbedingte Faktoren:** Dringlichkeit, spezifische Produktanwendungen, Auftragsumfang
- **Personengebundene Eigenschaften:** Ähnlichkeit zwischen Verkäufer*in und Einkäufer*in, Risikobereitschaft, Lieferantentreue (vgl. Hofbauer/Hellwig 2009, S.130).

Im Fall dieser Masterarbeit kann von der Zielgruppe der Weiterverarbeiter gesprochen werden, da die Gastronomen*Gastronominnen die erworbenen Lebensmittel

für ihre Gerichte verwenden. Die Zielkundenidentifikation für den Kartoffelhof Prem wird zunächst anhand einer geographischen Dimension erfolgen, da der Betrieb in der Steiermark ansässig ist, liegt ein primärer Fokus auf dem Bundesland Steiermark. Eine Belieferung in ganz Österreich wird zukünftig nicht ausgeschlossen. Zudem ist auch die Sympathie zwischen Einkäufer*in und Verkäufer*in für den Kartoffelhof Prem von Relevanz. Die konkreten Kriterien für die Zielkundenidentifikation im Konzept folgt im Kapitel 8.1.

5.3. Zielkundenbewertung

Sind strategische Zielgruppen gebildet, gilt es diese nach Ihrer strategischen Relevanz zu bewerten. Auch innerhalb der einzelnen Zielgruppen gibt es wichtigere und weniger wichtige Kunden*Kundinnen. Die Kundenbewertung beantwortet die Frage danach, was einzelne Kunden*Kundinnen für das Geschäft wert sind. Dabei werden Kunden*Kundinnen aus verschiedenen Blickwinkeln heraus auf ihre aktuelle und auch auf ihre zukünftige Bedeutung für den Betrieb hin klassifiziert. Basis sind nachvollziehbare Beurteilungsgrößen. Kunden*Kundinnen können anhand ökonomischer Werte wie beispielsweise dem Umsatz oder dem Deckungsbeitrag kategorisiert werden. Auch qualitative Parameter wie Informationswerte, Referenz- oder strategische Werte können beurteilt werden. Winkelmann schreibt, dass viele Unternehmen ihre Kunden*Kundinnen häufig auf Basis ihrer Erfahrung oder auch nach Gefühl beurteilen. Je nachdem welche Kategorisierung für das Unternehmen am relevantesten ist, können anhand dieser Werte Kunden*Kundinnen auf mehreren Teilebenen beurteilt werden:

- Adressenqualifizierung/Lead-Vorqualifizierung: Welche Kontakte sollen mit welchem Aufwand wahrgenommen werden?
- Lead-Qualifizierung: Nach dem Erstkontakt stellt sich die Frage mit welchem Aufwand der Lead weiter betreut werden soll.
- Angebots-Qualifizierung: Haben sich aus dem Lead Angebote ergeben, soll beurteilt werden mit welchen Zugeständnissen diese Angebote gelegt werden. (vgl. Winkelmann 2012, S. 338-340).

Da sich die Relevanz von Kunden*Kundinnen stetig ändern kann, gilt es die Zielkundenbewertung regelmäßig zu wiederholen. Eine Kundenqualifizierung im Laufe einer Geschäftsbeziehung kann nach verschiedenen Methoden erfolgen (vgl. Winkelmann 2012, S. 341-342).

Während in der Kundenbewertung von bestehenden Kunden*Kundinnen meist auf eine umfangreiche Historie zurückgegriffen werden kann, müssen potenzielle Neukunden*Neukundinnen auf Basis öffentlicher Daten beziehungsweise nach dem Erstkontakt bewertet werden. Die möglichen Verfahren dazu lassen sich in statische und dynamische Verfahren einteilen. Statische Verfahren verwenden eine aktuell verfügbare Datengrundlage und sind damit vergangenheitsorientiert. Dynamische Verfahren betrachten hingegen einen gesamten Planungszeitraum und berücksichtigen die Zeitstruktur der Daten. Zukünftige Potentiale werden bei diesen Verfahren also bereits miteinbezogen (vgl. Hofbauer/Hellwig 2009, S.131).

Zu den statischen Verfahren zählen:

- **ABC-Analyse:** Die ABC-Analyse ist ein quantitatives Kundenqualifizierungsverfahren, das anhand der Kriterien Umsatz, Gewinn- oder Deckungsbeiträge Kunden*Kundinnen in die Kategorien A (Key Accounts), B (wichtige Kunden*Kundinnen) und C (weniger wichtige Kunden*Kundinnen) einteilt (vgl. Hofbauer/Hellwig 2009, S.131). Innerhalb dieses Bewertungsverfahrens gibt es die Möglichkeit der Einteilung nach verschiedenen Schwellen, die meist jedoch unternehmensindividuell sind. Eine Möglichkeit ist die Pareto-Relation, nach der jene Kunden*Kundinnen, die 80% des Umsatzes erwirtschaften die A-Kategorie bilden und die restlichen 20% auf die beiden anderen Kategorien entfallen (vgl. Winkelmann 2012, S.344).

Kunden*Kundinnen können mit dieser Methode schnell aufgrund ihrer Attraktivität eingeteilt werden. Kritisiert wird daran jedoch die Eindimensionalität, da die Beurteilung rein auf finanziellen Aspekten fußt (vgl. Hofbauer/Hellwig 2009, S.131-132).

- **Kundenbeitragsrechnung:** Die Kundenbeitragsrechnung berücksichtigt in ihrer Vorgehensweise nicht nur das Umsatzpotential der einzelnen Kunden*Kundinnen, sondern auch die Kosten, die diese Geschäftsbeziehung verursacht. So kann festgestellt werden, welche Kunden*Kundinnen für das Unternehmen profitabel sein werden (vgl. Hofbauer/Hellwig 2009, S. 132).
- **Scoring Modelle:** Scoring Modelle sind ebenfalls unternehmensindividuell und beziehen je nach Relevanz auch qualitative Kriterien in die Bewertung mit ein. So werden Kunden*Kundinnen nach den einzelnen Kriterien mit Punkten bewertet. Diese Punktwerte werden mit dem jeweiligen Gewich-

tungsfaktor multipliziert. Die schließlich erhaltenen Punktwerte werden addiert und ergeben so die Relevanz der einzelnen Kunden*Kundinnen für das Unternehmen. Die Herausforderung dieser Methode liegt darin, dass Kriterien anhand subjektiver Einschätzungen in ihrer Aussagekraft für die Bewertung der einzelnen Kunden*Kundinnen gewichtet werden (vgl. Hofbauer/Hellwig 2009, S. 132).

- **Kundenportfolios:** Bei diesem zweidimensionalen Bewertungsverfahren werden Kunden*Kundinnen gemäß ihrer Bewertungsnoten in einem Markt- bild beziehungsweise dem Kundenportfolio visualisiert. Die Bewertungsdimensionen zur Kundenbeurteilung sind dann beispielsweise der eigene Lieferanteil und das Wachstum des Kundenumsatzes. Kunden*Kundinnen können mit dieser Methode auch zu Gruppen zusammengefasst und so beispielsweise segmentiert werden (vgl. Winkelmann 2012, S.358-360). Eine Variante der Kundenportfolios stellt das Chancen-Attraktivitäten-Portfolio dar, das im Rahmen der Neukundenakquise angewendet wird. Dabei wird die Attraktivität potenzieller Neukunden*Neukundinnen der Auftragschancen-Einschätzung des Außendienstes gegenübergestellt (vgl. Hofbauer/Hellwig 2009, S.135-136).

Zu den dynamischen Kundenbewertungsverfahren zählt die Berechnung des **Customer Lifetime Value**. Kunden*Kundinnen werden dabei als Investitionsobjekte betrachtet, für die ein positiver Return on Investment erst nach einer gewissen Dauer der Geschäftsbeziehung zu erwarten ist. Es werden alle Ein- und Auszahlungen der Vergangenheit, wie auch die Prognosen für die Zukunft auf Jahre aufgerechnet. Im Vordergrund steht hierbei nicht der Umsatz, sondern der Nettogewinn (vgl. Hofbauer/Hellwig 2009, S.41).

Für die vorliegende Masterarbeit ist ein sehr einfaches Tool, das die Möglichkeit sowohl quantitative als auch qualitative Daten miteinfließen zu lassen, gefragt. Verschiedene Kunden*Kundinnen sollen möglichst schnell und einfach bewertet und verglichen werden können. Die Folgende Tabelle vergleicht die einzelnen Kundenbewertungstools auf Basis der Frage, ob eine quantitative oder eine qualitative Analyse möglich sind, wie einfach es ist eine solche Bewertung aufzusetzen und schließlich im Workflow umzusetzen. Relevantestes Kriterium ist die Eignung der

Methode zur Bewertung von Leads. Ein x in der Tabelle bedeutet, dass das Kriterium zutrifft.

	ABC-Analyse	Kundenbeitragsrechnung	Scoring Modell	Kundenportfolios	Customer Lifetime Value
Quantitative Analyse	x	x	x	x	x
Qualitative Analyse			x	x	
Komplexität Aufsetzung		x	x	x	x
Komplexität Workflow				x	x
Eignung Leadbewertung			x	x	

Tabelle 5 Kundenbewertungsmethoden (eigene Darstellung)

Zur Bewertung von Leads eignen sich lediglich das Scoring Modell beziehungsweise das Kundenprofil, dem aber zur Einschätzung der Kundenattraktivität ebenfalls ein Scoring Modell zugrunde gelegt werden kann. Das Scoring Modell ist zwar in seiner Aufsetzung aufwendig, da relevante Kriterien und Gewichtungen entwickelt werden müssen - schließlich aber ein gut auf die Bedürfnisse des anwendenden Unternehmens abgestimmtes Instrument zur Kundenbewertung. Es ist anzumerken, dass sich die ABC-Analyse, die Kundenbeitragsrechnung sowie auch der Customer Lifetime Value nicht zur Leadbewertung eignen, da auf historische Daten aus bereits getätigten Transaktionen zurückgegriffen werden muss. Würde man im Falle der ABC-Analyse aber beispielsweise Umsatzzahlen recherchieren, um so zu einer Bewertung zu gelangen, würden diese in der Zielgruppe des Kartoffelhofes Prem kaum voneinander abweichen. Dementsprechend empfiehlt es sich auf ein Scoring Modell zu setzen, bei dem auch qualitative Bewertungskriterien, wie beispielsweise die geographische Distanz (bspw. Umkreis von 100 Kilometer) miteinbezogen werden können.

5.4. Strategien zur Neukundenakquise

Hartwig und Maser konstatieren, dass es nicht die eine Akquisestrategie gibt, sondern, dass sich diese je nach Zielgruppe und Produkt unterscheiden. Sie empfehlen eine Mischung von gut geplanten Strategien (vgl. Hartwig/Maser 2007, S.24).

Winkelmann beschreibt insgesamt sechs verschiedene Strategien zur Neukundenakquise. Zunächst spricht er von zwei Strategien zur **Leadgenerierung**:

- **Outbound-Strategie (Push-Strategie):** Gemeint ist damit die aktive Lead-Generierung. Dabei identifiziert der Vertrieb mögliche neue Kunden*Kundinnen und spricht diese aktiv, im Idealfall systematisch, an.
- **Inbound-Strategie (Pull-Strategie):** Dabei werden eingehende Kundenanfragen erfasst, bewertet und anschließend erst weiterverfolgt (vgl. Winkelmann 2012, S.561).

Weiter unterscheidet Winkelmann die Strategien im **Zeitbezug**:

- **Kontinuitätsstrategie:** Neukunden*Neukundinnen werden hierbei permanent akquiriert. Es wird versucht keine Verkaufschance zu versäumen und am besten vor Ort, Angebote schneller vorzulegen als die Konkurrenz.
- **Diskontinuitätsstrategie:** Es werden sporadisch große Kampagnen angelegt, um neue Kunden*Kundinnen zu akquirieren. Bei dieser Strategie ist das Marketing auch stärker gefragt (vgl. Winkelmann 2012, S.561).

Zudem kann auch in der **Art des Kundenkontaktes** unterschieden werden:

- **Strategie des persönlichen Kontaktes:** Außendienst und Innendienst sprechen Kunden*Kundinnen im Zuge abgestimmter Aktivitäten an.
- **Strategie des virtuellen Kontaktes:** Hier werden Kundenklicks, Interessensbekundungen auf Websites oder direkte Kundenanfragen aus dem Internet automatisch erfasst und von einer Software zur weiteren Verarbeitung vorbereitet (vgl. Winkelmann 2012, S.561).

5.5. Instrumente zur Neukundenakquise

Um Kunden*Kundinnen schließlich anzusprechen, gibt es eine Vielzahl verschiedener Instrumente derer man sich bedienen kann. Mit diesen Mitteln sollen Kunden*Kundinnen über das Unternehmen, die Produkte beziehungsweise Dienstleistungen informiert, emotionalisiert und letztlich ein Bedarf geweckt werden. Verweyen trifft eine grundsätzliche Unterscheidung der Instrumente in jene zur Direktansprache und jene zur Breitenansprache. Die Wahl erfolgt jeweils danach, ob Personen und Unternehmen, die angesprochen werden sollen, bereits bekannt sind oder ob es sich um eine breitere, anonyme Zielgruppe handelt (vgl. Verweyen 2017, S.6). Eine weitere und vor allem auch zeitgemäße Differenzierung bei den Instrumenten trifft Stephan Heinrich: Er unterscheidet in die klassische Leadgewinnung offline und die moderne Leadgewinnung online (vgl. Heinrich 2020, S.59). Schon

2017 hat Verweyen festgehalten, dass sich 90% aller Kunden*Kundinnen online vor ihrem Kauf über das jeweilige Produkt oder Dienstleistung informieren (vgl. Verweyen 2017, S.6). Auch im B2B ist die klassische Kundengewinnung offline nicht mehr ausschließliches Instrument der Wahl (vgl. Heinrich 2020, S.59).

Für die Auswahl der geeigneten Instrumente zur Neukundenakquise für den Kartoffelhof Prem sind folgende Kriterien festzulegen:

- Einfache Umsetzung für die Auftraggeber
- Angemessene Kosten-Nutzen Relation
- Gezielte Ansprache der Zielgruppe
- Möglichkeit effizient und effektiv zu kommunizieren (siehe Kapitel 2.3) – das heißt es müssen viele Informationen klar und deutlich kommuniziert werden.

Folgende **Instrumente der Direktansprache** können in der Neukundenakquise unterschieden werden:

Direct Mailing: Bei Direct Mailings handelt es sich um postalische Anschreiben an potenzielle Interessenten*Interessentinnen. Direct Mailings erfordern eine längere Vorlaufzeit und sorgfältige Planung und sind je nach Aufwand in der Gestaltung auch relativ kostenintensiv. Diese Gestaltungsmöglichkeiten sind wesentlicher Vorteil dieses Anspracheinstrumentes, wie auch die ungestörte Befassung der Kontakte mit dem Werbematerial. Nachteil hingegen sind die fehlenden unmittelbaren Feedbackmöglichkeiten beziehungsweise auch die Überflutung der Poststellen in Unternehmen und deren Barrierefunktion (vgl. Verweyen 2017, S.8). Dieses Instrument ist aufgrund seiner Kostenintensität für den Kartoffelhof Prem vorerst nicht zu empfehlen. Sollte der Betrieb zukünftig sein Einzugsgebiet erweitern, würde sich ein Direct Mailing zur ersten Ansprache durchaus anbieten. Zudem stellt sich die Frage, ob Küchenleitungen die Zeit und die Gelegenheit haben, sich mit einem solchen Mailing zu befassen. Zudem ist die Barrierefunktion der Betriebsleitung zu berücksichtigen.

E-Mail/Newsletter: Mittels E-Mails oder auch via Newsletter können Informationen schnell und zielgerichtet an eine große Anzahl von Kontakten versandt werden. Zu betonen ist in diesem Zusammenhang auch wieder die notwendige Professionalität in der Ausdrucksweise und Gestaltung der Ansprache. Beachtet werden müssen

auch die rechtlichen Rahmenbedingungen – ansonsten könnten Nachrichten, die ohne Einwilligung der Adressaten*Adressatinnen zugestellt werden, als Belästigung empfunden werden (vgl. Hartwig/Maser 2007, S.25-29). Zu beachten ist auch, dass E-Mail-Postfächer meist generell schon überquellten beziehungsweise Nachrichten aufgrund fehlender Wertigkeit als Spam klassifiziert werden können (vgl. Verweyen 2017, S.8). Auch bei diesem Instrument, das zwar als kostengünstig einzustufen ist, stellt sich aber die Frage, ob Küchenleitungen so überhaupt erreicht werden können.

Telefonakquise: Bei der Telefonakquise handelt es sich um die Ansprache potenzieller Kunden*Kundinnen per Telefon. Dabei wird in die sogenannte Kaltakquise und Warmakquise unterschieden. Bei der Kaltakquise werden Kunden*Kundinnen beziehungsweise Unternehmen unbekannterweise angesprochen. Die Warmakquise findet beim Nachfassen von Kontakten Anwendung, beispielsweise, wenn bereits mit den Kunden*Kundinnen telefoniert wurde oder nach Versand eines Mailings (vgl. Hartwig/Maser 2007, S.24-25). Bei der Telefonakquise gilt es auf größtmögliche Professionalität zu achten, um keine Negativreaktionen hervorzurufen. Ein Einsatz von Kaltakquise im B2C ist zudem gesetzlich verboten. Im gewerblichen Kontext kann so ohne großen Aufwand eine hohe Kontaktzahl erreicht werden. Zudem eignet sich dieses Instrument gut zur Kontaktqualifizierung beziehungsweise zum Nachfassen (vgl. Verweyen 2017, S.8). Eine Variante besteht auch darin die Telefonakquise an eine geeignete Agentur auszulagern und nur bereits qualifizierte Kontakte zu übernehmen (vgl. Hartwig/Maser 2007, S.28). Die Kaltakquise via Telefon würde zwar für den Betrieb Prem einen hohen Aufwand bedeuten, könnte aber als ersten Kontakt und als Basis zur Vereinbarung eines persönlichen Gesprächs sehr nützlich sein. Da die Telefonnummern von Gastronomiebetrieben meist öffentlich zugänglich sind, ist auch deren Beschaffung kein Kostenfaktor, jedoch zeitaufwändig.

Persönliches Verkaufsgespräch: Das Ziel von telefonischer Akquise ist meist einen Termin für ein persönliches Verkaufsgespräch zu erreichen. Im persönlichen Verkaufsgespräch kann direkt auf das Gegenüber eingegangen werden und man erhält die unmittelbare Reaktion auf die Präsentation. Im persönlichen Verkaufsgespräch geht es vielfach auch darum, Sympathie zu vermitteln (vgl. Hartwig/Maser

2007, S.26). Zu beachten ist allerdings der hohe Zeitaufwand für dieses Akquiseinstrument. Ähnlich wie beim Telefongespräch gilt es auch hier, auf geschultes Personal und gute Vorbereitung zu setzen (vgl. Verweyen 2017, S.8). Wie in Kapitel 4.3 geschildert, schätzen Gastronomen*Gastronominnen das persönliche Gespräch mit den Landwirten*Landwirtinnen. Dementsprechend ist das persönliche Verkaufsgespräch auch als sehr wichtiges Akquiseinstrument zu sehen. Zu berücksichtigen, ist jedoch der hohe Zeitdruck, unter dem die Küchenleitungen zumeist stehen, um mit einem plötzlichen „Vorbeikommen“ in die Gaststätte nicht einen negativen Eindruck zu vermitteln. Es empfiehlt sich also einen Termin im Vorhinein zu vereinbaren.

Veranstaltungen/Messen: Auf Veranstaltungen, Kongressen oder Messen können potenzielle Kontakte direkt angesprochen werden. Vorteil ist, sich gleich in einem positiven Licht darstellen und unmittelbare Reaktionen hervorrufen zu können. Die Herausforderung liegt darin die Aufmerksamkeit der potenziellen Kunden*Kundinnen entsprechend auf sich zu lenken. Es handelt sich zudem um eine sehr zeit- und kostenaufwändige Variante der Kontaktgewinnung (vgl. Hartwig/Maser 2007, S.27). Aufgrund des hohen Kostenfaktors ist für den Kartoffelhof Prem aktuell davon abzuraten, sich auf Messen zu präsentieren.

Networking: Damit ist das geschäftliche und persönliche Netzwerk eines jeden Menschen gemeint. Hartwig/Maser empfehlen Bekannte und Geschäftspartner über die eigenen Angebote zu informieren. Im Networking herrscht stetiges Geben und Nehmen – Kontakte werden weitergegeben und Empfehlungen ausgesprochen (vgl. Hartwig/Maser 2007, S.27-28). Kontakte knüpfen Menschen, egal ob im privaten oder geschäftlichen Bereich, permanent. Hatte man in einem anderen Rahmen bereits Kontakt, erleichtert das auch die Kontaktaufnahme in einem anderen Kontext. Die Pflege von Kontakten ist allerdings zeitintensiv und das Hineinkommen in ein bestehendes Netzwerk häufig nicht einfach (vgl. Verweyen 2017, S.9). Da es sich bei Petra und Josef Prem um sehr gesellige Menschen handelt, ist Networking ein Akquiseinstrument, mit dem schon in der Vergangenheit gute Erfolge erzielt werden konnten.

Empfehlungsmanagement: Aufgrund der Empfehlung eines*einer zufriedenen Kunden*Kundin können Kontakte direkt angesprochen werden. Durch eine positive Erfahrung liegt dann bereits ein Vertrauensvorschuss vor. Wettbewerber empfehlen

untereinander Lieferanten eher nicht weiter, zudem herrscht im Geben von Empfehlungen unter Geschäftspartnern allgemein eher Zurückhaltung (vgl. Verweyen 2017, S.9). Dementsprechend kann davon Empfehlungsmanagement gezielt als Neukundenakquiseinstrument einzusetzen, eher abgeraten werden.

Folgende **Instrumente der Breitenansprache** werden unterschieden:

Werbung: Verweyen meint damit das Schalten von klassischen Werbeanzeigen in unterschiedlichen Medien, nicht nur in Printprodukten, sondern auch digitale Anzeigen. Er betont allerdings den hohen Mitteleinsatz in der Konzeption sowie für die Streukosten. Zudem sind klassische Anzeigen meist nicht besonders gut geeignet, um Inhalte zu transportieren, können jedoch kurzfristig den Bekanntheitsgrad einer Unternehmung erhöhen (vgl. Verweyen 2017, S.10). Für die klassische Werbung gilt dieselbe Bewertung wie auch bei Direct Mailings. Aufgrund der hohen Kosten und in dem Fall der fehlenden Möglichkeit ausreichend Informationen zu transportieren, ist von diesem Instrument für den Kartoffelhof Prem aktuell abzuraten.

Sponsoring: Auch Sponsoring kann den Bekanntheitsgrad kurzfristig erhöhen und entsprechenden Einfluss auf die Imagebildung bei der gewünschten Zielgruppe haben. Jedoch ist der Mitteleinsatz sehr hoch und die Auswirkung auf den Verkauf nicht direkt messbar (vgl. Verweyen, S.10). Aus diesen genannten Gründen ist von Sponsoringaktivitäten für den Betrieb Prem abzuraten.

PR/Öffentlichkeitsarbeit: Auch dieses Instrument hat nur indirekte Auswirkungen auf den Verkauf und ist eher ein Instrument zur Vertrauens- und Imagebildung. PR und Öffentlichkeitsarbeit sollten im Einsatz mit anderen Instrumenten vernetzt werden (vgl. Verweyen 2017, S.10). Gute PR und Öffentlichkeitsarbeit kann vor allem lokal für den Betrieb Prem interessant sein.

Website/Blog: Eine Website oder ein Blog bergen hohes Potential für die Neukundenakquise. Informationen können vielfältig aufbereitet werden und potenzielle Kunden*Kundinnen schnell die notwendigen Hintergrundinformationen erfassen und auch Kontaktpersonen finden (vgl. Verweyen 2017, S.10). Heinrich, der Content Marketing als wirkungsvolles Instrument zur Neukundenakquise einschätzt,

empfiehlt in der Erstellung der Inhalte besonders auf die sogenannte User Experience, also den Informationsbedarf der unterschiedlichen Nutzer*Nutzerinnen zu berücksichtigen. Er unterscheidet in kalte, warme und heiße Nutzer*Nutzerinnen je nachdem wie viel Hintergrundinformation bei den einzelnen Personen bereits vorliegt. Er empfiehlt zudem die Vernetzung der Website mit beispielsweise Social Media Seiten oder auch die Einbindung von Video- oder Downloadmaterial (vgl. Heinrich 2020, S.60-61). Verweyen weist zudem darauf hin, dass professionell erstellte Websites in ihrer Kostenintensität nicht zu unterschätzen sind (vgl. Verweyen 2017, S.10). Wie schon am Beginn des Kapitels erwähnt, informieren sich Kunden*Kundinnen gerne vor ihrem Kauf online. Eine ansprechende Online-Präsenz muss allerdings nicht mehr teuer sein. Sogenannte Website-Baukästen ermöglichen es, sich einfach und kostengünstig selbst eine Website zu bauen. Beispiele sind www.jimdo.com oder www.wordpress.com. Da auf einer Website viele Informationen effizient und effektiv und zudem ästhetisch transportiert werden können, empfiehlt sich auch für den Kartoffelhof Prem online sichtbar zu werden.

Social Media: Soziale Netzwerke sind besonders zum Beziehungsaufbau sehr nützlich. Auch um den Bekanntheitsgrad einer Unternehmung zu steigern, bieten sich soziale Medien an (vgl. Verweyen 2017, S.11). Im B2B empfiehlt Heinrich vor allem die Netzwerke Xing und LinkedIn. Wer dort neue Kunden*Kundinnen finden will, kann das seiner Meinung nach schneller, direkter und effektiver tun als jemals zuvor. Die Vernetzung mit interessanten Kontakten, direktes Anschreiben potenzieller Interessenten*Interessentinnen und in Kontakt zu bleiben mit bestehenden Kunden*Kundinnen ermöglichen die sozialen Netzwerke (vgl. Heinrich 2020, S.139-141). Verweyen weist auf den hohen Zeitaufwand zur Pflege der verschiedenen Präsenzen auf den Plattformen hin. Er macht auch auf die Möglichkeit aufmerksam, dass Nachrichten unter Umständen eine negative Eigendynamik entwickeln können (vgl. Verweyen 2017, S.11). Aufgrund des hohen Zeitaufwandes, den das Pflegen einer solchen Social Media Präsenz benötigt, ist dies aktuell für den Kartoffelhof Prem nicht zu empfehlen. Zudem ist unklar inwieweit sich Gastronomen*Gastronominen in den Sozialen Medien über potenzielle Lieferanten informieren.

In der folgenden Tabelle werden die einzelnen Akquiseinstrumente in Zusammenhang mit den bereits beschriebenen Erfolgsfaktoren sowie auch den durch den Kar-

toffelhof Prem gegebenen limitierenden Faktoren gebracht. Aus der Theorie ist bereits bekannt, dass Akquiseinstrumente sowohl einen hohen Informationsgehalt beziehungsweise den USP eines Produktes transportieren sowie flexibel konsumierbar sein sollen. Für den Kartoffelhof Prem sind die Faktoren der Kosten-Nutzen Relation sowie des Aufwands in der Umsetzung relevant.

	USP transportierbar	Flexibilität	Kosten & Aufwand	Erfolgsaussichten
Direct Mailing	ja	ja	Sehr hoch	Gate Keeper Betriebsleitung
Newsletter/ E-Mail	ja	ja	Gering	Zur Vorstellung von Hintergrundinformationen zu neuen Produkten geeignet ev. Erstterminvereinbarung via E-Mail
Telefonakquise	nein	nein	Hoher Zeitaufwand	Zur Erstterminvereinbarung ev. geeignet
Persönliches Gespräch	ja	Nach Terminvereinbarung	Hoher Zeitaufwand	hoch
Messen	ja	zufällig	Sehr hoch	Fragliche Kosten-Nutzen Relation
Networking	begrenzt	-	hoch	hoch
Empfehlungen	ja	-	Kann nicht selbst ausgelöst werden	hoch
Werbung	begrenzt	hoch	hoch	gering
Sponsoring	nein	zufällig	gering	gering
PR	begrenzt	ja	hoch	Geeignet zur Steigerung der Bekanntheit
Website	ja	ja	Hoch (je nach Aufwand)	Auf die Website muss durch andere Maßnahmen zugeführt werden – eher als zusätzliches Informationsmedium zu betrachten.
Social Media	ja	gering	Gering – je nach Aufwand	Fraglich, ob die ZG so erreicht werden kann

Tabelle 6 Übersicht Akquiseinstrumente (eigene Darstellung)

Die Spalte „Erfolgsaussichten“ fasst das Potential der einzelnen Instrumente zusammen. Auf Basis dieser Analyse können folgende Instrumente ausgeschlossen werden:

- Direct Mailing (hohe Kosten)
- Messen (hohe Kosten)
- Empfehlungsmanagement (kann nur schwer selbst ausgelöst werden)
- Sponsoring (Kosten zu hoch, USP nicht ausreichend transportierbar)
- PR (hohe Kosten, USP nicht ausreichend transportierbar)
- Newsletter (hoher Aufwand, Beschaffung der nötigen Adressdateien)
- Website (keine Möglichkeit zur Akquise per se, als Informationsmedium zu betrachten).

6. Theoretisches Konzept zur B2B-Neukundenakquise in der Gastronomie

Die Basis des Konzeptes zur B2B-Neukundenakquise aus der Gastronomie für den Kartoffelhof Prem ist eine Situationsanalyse. Im Rahmen dieser Analyse werden interne wie externe Faktoren genauer beleuchtet. Daraus generieren sich unter anderem die Vertriebsziele für diesen Teilbereich des Verkaufsprozesses – der Neukundenakquise. Anschließend gilt es die entsprechende Strategie zur Neukundenakquise auszuwählen. Mittels einer Nutzwertanalyse werden schließlich die Akquiseinstrumente zur Neukundenansprache ausgewählt. Die Basis zur Kriterienbildung für die Nutzwertanalyse sind die vorangegangene Situationsanalyse sowie die Primärmarktforschung. Anschließend gilt es noch Budget und Kontrollmaßnahmen zu planen.

6.1. Situationsanalyse

Die Situationsanalyse kann als Ausgangspunkt für die Planung des Neukundenakquisekonzeptes gesehen werden. Ziel ist eine Prognose und Analyse der relevanten Einflussfaktoren durchzuführen (vgl. Bruhn 2019, S.43). Welche Komponenten und Bezugspunkte in einer solchen Situationsanalyse berücksichtigt werden können, hält Meffert wie folgt fest:

- **Markt**
 - Gesamtmarkt (produktklassenbezogen)
 - Branchenmarkt (produktgruppenbezogen)

- Teilmarkt (produktbezogen)
- **Marktteilnehmer**
 - Hersteller
 - Konkurrenz
 - Absatzmittler
 - Absatzhelfer
 - Konsumenten*Konsumentinnen
- **Marketinginstrumente**
 - Produkt-Mix
 - Kommunikations-Mix
 - Preis-Mix
 - Distributions-Mix
- **Umwelt**
 - Natur
 - Wirtschaft
 - Gesellschaft
 - Technologie
 - Recht und Politik (vgl. Meffert 2019, S.270)

Bruhn empfiehlt zur Durchführung einer Situationsanalyse eine SWOT-Analyse. Hier werden die oben genannten Faktoren als interne und externe Faktoren berücksichtigt. Interne Stärken und Schwächen treffen auf externe Chancen und Risiken. Die Zusammenführung dieser Bezugspunkte erfolgt schließlich in einer sogenannten SWOT (strengths – weaknesses – opportunities – threats) – Matrix. Die unternehmensinternen Einflussgrößen sind beispielsweise die zur Verfügung stehenden Ressourcen oder die Wettbewerbsposition. Externe Einflussgrößen können in quantitative und qualitative Faktoren unterschieden werden. Quantitativ sind beispielsweise die Zahl der Wettbewerber und qualitativ zum Beispiel die Rechtsprechung oder die Technologiedynamik. Bruhn hält zudem fest, dass die Ausgestaltung in Detaillierungsgrad, Form und Inhalt dieser Analyse sehr unterschiedlich gestaltet werden kann (vgl. Bruhn 2019, S.44-45). Eine Variante dieser Ausgestaltung, wurde an der Fachhochschule Campus02 entwickelt. Der sogenannte integrierte SWOT-Katalog. Dabei trifft eine Umweltentwicklung auf eine Stärke oder Schwäche im System, die jeweils eine Chance oder Gefahr für das Unternehmen bedeutet. Daraus

abgeleitet werden Erfolgsfaktoren und Herausforderungen für das geplante Vorhaben. Der Ausprägungsgrad der Schwächen/Stärken beziehungsweise Chancen/Gefahren wird jeweils mit Punkten von 1-3 bewertet, wobei 1 niedrig und 3 hoch bedeutet (vgl. Oberzaucher 2020, S.11).

Umweltentwicklung	..trifft im System auf eine Stärke oder Schwäche..				..das bedeutet Chance oder Gefahr..			..daher streben wir an..
	+	-	Stärke/Schwäche	Ursache	+	-	Chance/Gefahr	Erste Ziele

Tabelle 7 Integrierter SWOT-Katalog (eigene Darstellung in Anlehnung an Oberzaucher 2020)

Auch im Rahmen dieser Masterarbeit soll die Zusammenführung der Ergebnisse aus der Situationsanalyse und der empirischen Analyse in einem SWOT-Katalog erfolgen. Zudem werden Umweltfaktoren, in einem integrierten SWOT-Katalog mit diesen Bezugspunkten in Zusammenhang gebracht. Besondere Berücksichtigung finden in diesem Fall auch Erfolgsfaktoren und Herausforderungen, die in Kapitel 4.4. erarbeitet wurden.

6.2. Definition von Vertriebszielen

Nach der Situationsanalyse und den gewonnenen Erfolgsfaktoren werden die Vertriebsziele definiert. Vertriebsziele können auch für Teilbereiche oder einzelne Abteilungen definiert werden. So auch für die Neukundenakquise. Diese müssen in Einklang mit den übergeordneten Unternehmenszielen stehen. (vgl. Preißner 2013, S.31). Um Ziele entsprechend zu definieren, werden folgende Anforderungen daran gestellt:

1. **Operationalität:** Damit ist gemeint, dass Ziele so zu formulieren sind, dass konkrete Aktionen dazu ergriffen werden können und ihr Erfolg auch entsprechend gemessen werden kann. Das heißt, dass folgende Fragen in der Zieldefinition beantwortet werden müssen:
 - a. Was soll genau erreicht werden?

- b. In welchem Umfang soll das Ziel erreicht werden?
- c. Wer soll genau angesprochen werden?
- d. In welchem Gebiet soll das Ziel verfolgt werden?
- e. Bis wann soll das Ziel erreicht werden?

Es kann zudem in quantitative und qualitative Ziele unterschieden werden. Quantitativ sind beispielsweise Ziele wie Umsatz oder Gewinn. Qualitative Ziele unter anderem eine bestimmte Kontaktqualität oder ein bestimmtes Image.

2. **Abstimmung mit anderen Zielen:** Das ist notwendig, da Ziele einander in ihrer Erreichung unterstützen können, diese aber auch in Konkurrenz zueinanderstehen können.
3. **Ordnung der Ziele:** Sind mehrere Ziele vorhanden, sind diese nach ihrer Priorität einzuteilen in Haupt- und Nebenziele.
4. **Erreichbarkeit:** Damit ist gemeint, dass Ziele erreichbar, sprich realistisch sein müssen und das mit einem angemessenen Arbeitsaufwand (vgl. Detroy/Behle/Vom Hofe 2007, S.74-75).

Grundsätzlich wurden im Rahmen dieser Arbeit bereits Ziele definiert – jene Ziele, die der Kartoffelhof Prem mit dieser Arbeit erreichen möchte, entsprechen in diesem Fall auch den Vertriebszielen für das Neukundenakquisekonzept.

6.3. Festlegen einer Vertriebsstrategie zur Neukundenakquise

Im nächsten Schritt geht es darum auf Basis der Ziele eine Vertriebsstrategie zur Neukundenakquise zu erwählen. Die konkreten Varianten einer Strategie zur Neukundenakquise sind in Kapitel 5.4. detailliert beschrieben.

Grundsätzlich kann gesagt werden, dass Vertriebsstrategien die Richtung für das tägliche Geschäft vorgeben und das Risiko von Bauchgefühlsentscheidungen senken. Homburg, Schäfer und Schneider formulieren sechs Basisanforderungen an Vertriebsstrategien, die auch im Vertrieb an die Gastronomie ihre Gültigkeit haben:

- Vertriebsstrategien müssen existieren. In vielen Unternehmen gibt es wohl Produktstrategien oder Marketingstrategien jedoch keine Vertriebsstrategien.
- Vertriebsstrategien müssen an die Gegebenheiten des Marktes angepasst werden. Früher waren diese meist an Produkte angepasst, heute gilt es die

Strategien an die Kunden*Kundinnen anzupassen, um am Markt entsprechend erfolgreich zu sein.

- Vertriebsstrategien müssen flexibel sein. Auf sich rasch ändernden Märkten müssen Strategien permanent angepasst werden.
- Vertriebsstrategien müssen die Richtung für alle Vertriebsmaßnahmen vorgeben können.
- Vertriebsstrategien müssen gelebt werden. Die täglichen Tätigkeiten dürfen nicht von der Strategie abweichen, sondern ihr zuträglich sein.
- Die Vertriebsstrategie muss kommuniziert werden. Um bei den Mitarbeitenden akzeptiert zu werden, muss die Strategie auch die Handschrift der Mitarbeitenden selbst tragen (vgl. Homburg/Schäfer/Schneider 2012, S.23-24).

6.4. Auswahl von Akquiseinstrumenten

Basierend auf den Erkenntnissen aus der empirischen Analyse werden Kriterien definiert, die im Rahmen einer Nutzwertanalyse zur Auswahl der geeigneten Akquiseinstrumente für die Ansprache von Gastronomen*Gastronominnen eingesetzt werden.

Eine solche Nutzwertanalyse unterstützt beim Treffen komplexer Entscheidungen und ist besonders geeignet, wenn viele verschiedene Aspekte berücksichtigt werden müssen. Das dahinterliegende Prinzip ist die Fragmentierung - dabei wird das Gesamtproblem in Teilprobleme zerlegt (vgl. Kühnapfel 2019, S.1-2). Eine Nutzwertanalyse dient vor allem dazu, eine bekannte geringe Anzahl von Alternativen anhand festgelegter Kriterien miteinander zu vergleichen und eine Rangfolge zu bilden (vgl. Kühnapfel 2019, S.8). Die Arbeitsschritte laufen schließlich wie folgt ab:

1. Benennung des Entscheidungsproblems
2. Auswahl der Entscheidungsalternativen
3. Sammlung von Entscheidungskriterien
4. Gewichtung der Entscheidungskriterien
5. Bewertung der Entscheidungskriterien
6. Nutzwertberechnung (vgl. Kühnapfel 2019, S.6)

Verweyen weist allgemein darauf hin, dass die verschiedenen Akquiseinstrumente niemals einzeln und isoliert voneinander eingesetzt werden sollten. Gut aufeinander abgestimmt in allen Informationen und emotionalen Botschaften, können wertvolle

Synergieeffekte erzielt werden. Wichtig zu beachten ist dabei allerdings, dass diese Erwartungen, die mit den Botschaften geweckt werden, auch erfüllt werden müssen, um vertrauenswürdig zu bleiben. Der Einsatz der Instrumente sollte deshalb zeitlich aufeinander aufbauend, inhaltlich aufeinander abgestimmt und im Ablauf vorbereitet sein (vgl. Verweyen 2017, S.12). Das gilt dementsprechend auch für die Auswahl und Kombination der Akquiseinstrumente in dieser Arbeit.

6.5. Erstellung des Budgets

Um ein Vertriebsbudget zu erstellen, sind alle Planungen über die zukünftige Entwicklung von Umsätzen, Absatzzahlen und auch von Kosten notwendig (vgl. Hofbauer/Hellwig 2009, S.126). Ein Vertriebsbudget erfüllt zwei Funktionen. Zunächst sollen Vertriebsmaßnahmen gesteuert und zum anderen auch ermittelt werden, welche Kosten für welche Kunden*Kundinnen beziehungsweise welche Maßnahmen einzuplanen sind. Zudem kann das Vertriebsbudget auch zur Kontrolle von Soll/Ist-Abweichungen herangezogen werden. Zur Erstellung eines Vertriebsbudgets kann man sich beispielsweise an den vorhandenen Finanzmitteln, am Wettbewerb oder am Umsatz orientieren (vgl. Detroy/Behle/Vom Hofe 2007, S.106).

Da es sich bei der Neukundenakquise um einen Teilbereich des Vertriebsprozesses handelt, wird im Rahmen dieser Masterarbeit im Bereich Budgetierung eine Kostenplanung für die beschlossenen Akquisemaßnahmen erarbeitet werden.

6.6. Definition von Controlling Maßnahmen

Controlling Kennzahlen können im Bereich der Neukundenakquise schlicht durch den mit neuen Kunden*Kundinnen erzielten Umsatz, Gewinn oder dem Deckungsbeitrag definiert werden (vgl. Preißner 2013, S.36). Es bieten sich auch, an den gewählten Akquiseinstrumenten angelehnte Kennzahlen an. Wie beispielsweise die Bestellungen in Relation zu beispielsweise Besuchen, Anrufen oder Mailings oder auch die Anzahl der Aufrufe der Website (vgl. Preißner 2013, S.39).

Da die Ziele bereits auf deren Messbarkeit hin gestaltet werden, lassen sich einzelne Controlling Kennzahlen auch von den Zielen ableiten. Da im Rahmen dieser Masterarbeit eine Steigerung des Umsatzanteils von Neukundinnen und -kunden vorgesehen ist, empfiehlt sich die Kennzahl Gesamtumsatz/Neukundenumsatz be-

ziehungsweise die absolute Anzahl der in einem bestimmten Zeitraum (ab Fertigstellung dieser Arbeit bis 31.12.2024) gewonnenen Neukunden*Neukundinnen für den Betrieb Prem.

7. Praxisteil

Im folgenden Praxisteil wird zunächst das Untersuchungsdesign für die geplante Marktforschung zur Schließung des Informationsdefizites vorgestellt. Außerdem wird eine interne und externe Situationsanalyse durchgeführt und die Ergebnisse aus der Empirie vorgestellt und zusammengeführt. Auf Basis dieser Ergebnisse wird anschließend das Neukundenakquisekonzept erstellt.

7.1. Untersuchungsdesign

Ziel dieser Masterarbeit ist die Erstellung eines Konzeptes zur Neukundenakquise für den Kartoffelhof Prem. Alle dafür relevanten theoretischen Inhalte wurden bereits in den vorherigen Kapiteln erarbeitet. Zur praktischen Umsetzung dieser theoretischen Inhalte, wird nun eine empirische Analyse durchgeführt anhand derer fehlende Informationen erhoben werden.

7.1.1. Informationsdefizit und Untersuchungsziel

Zur Erstellung des Neukundenakquisekonzeptes für den Kartoffelhof Prem konnten einige Fragen bereits aus der Literatur beantwortet werden. Um das Neukundenakquisekonzept schlussendlich zu erstellen, fehlen aber noch wesentliche Informationen. Folgende Tabelle soll einen Überblick über bereits geklärte Fragen und noch offene Themenfelder geben:

Geklärte Fragen	Offene Fragen
Die hohe Relevanz von Regionalität und Herkunft im Einkauf.	Entscheidungs- und Informationsverhalten im Einkauf: <ul style="list-style-type: none"> • Welche Distributionskanäle werden vorzugsweise genutzt? • Wie und wo informieren sich Einkäufer*innen über potenzielle Lieferanten?
Der Zielkonflikt zwischen Preis und Qualität im Einkauf bzw. dass aber USPs (bspw. Convenience, Herkunft, ...) einen höheren Einkaufspreis rechtfertigen.	Lieferantenbeziehung und -auswahl: <ul style="list-style-type: none"> • Welche Entscheidungskriterien werden für Lieferanten eingesetzt? • Unter welchen Umständen wird direkt von den Herstellern gekauft?

	<ul style="list-style-type: none"> • Wer entscheidet welche Lieferanten gewählt werden?
In der Gastronomie kaufen meist die Küchenleitungen selbst ein und stehen aufgrund ihrer Doppelfunktion unter hohem Zeitdruck.	Ansprache der Gastronomiebetriebe: Wie wollen Einkäufer*innen vorzugsweise angesprochen werden? → Abfrage zur Eignung der relevanten Akquiseinstrumente (siehe Kapitel 5.5).
Im B2B-Vertrieb an die Gastronomie hat man es nicht mit dem klassischen Buying Center zu tun.	

Tabelle 8 Informationsdefizit (eigene Darstellung)

Ziel der Untersuchung ist ein grundlegendes Verständnis über den Kaufprozess in der Zielgruppe zu erhalten und einen tiefergehenden Einblick in Entscheidungs- und Informationswege. Zudem sollen geeignete beziehungsweise gewünschte Maßnahmen zur Ansprache der Zielgruppe abgefragt werden. Anhand dieser Informationen soll auch das Neukundenakquisekonzept für den Kartoffelhof Prem auf die Bedürfnisse der Zielgruppe zugeschnitten werden.

7.1.2. Untersuchungsmethode

Da zum untersuchenden Gegenstand nur wenige Informationen vorliegen, wird eine sogenannte Primärmarktforschung durchgeführt. Hierbei werden im Gegensatz zur Sekundärmarktforschung neue Informationen erhoben. Bei der Sekundärmarktforschung werden bereits vorhandene Daten analysiert (vgl. Kuß/Wildner/Kreis 2018, S.11). Die Primärmarktforschung kann zudem in die Art der Messung differenziert werden. Nämlich die quantitative Marktforschung, deren Sachverhalte in Zahlen gemessen werden können und die qualitative Marktforschung. In der qualitativen Marktforschung werden Sachverhalte erforscht, die nur schwer quantifizierbar sind (vgl. Bruhn 2019, S.95). Da im Fall dieser Masterarbeit Zusammenhänge und Wirkungen kennen zu lernen sind, ist hier eine qualitative Methode anzuwenden (vgl. Kuß/Wildner/Kreis 2018, S.11).

Dazu gehören auch die sogenannten Einzelexplorationen oder auch genannt Einzelinterviews. Es handelt sich dabei um persönliche, mündliche Befragungen. Die Fragen und deren Ablauf sind nicht strikt vorformuliert. So leiten Interviewer*innen die befragten Personen behutsam zu einem Themenkern hin. Diese Untersuchungsmethode ist besonders geeignet, um ein Vertrauensverhältnis aufzubauen, das zu ehrlichen und spontanen Aussagen der befragten Personen führt. So können Kauf-, Verwendungsverhalten und konsumententypologische Merkmale gut erforscht werden (vgl. Berekoven/Eckert/Ellenrieder 2009, S.89).

7.1.3. Stichprobenauswahl und Untersuchungszeitraum

Da bei einer solchen explorativen Untersuchung möglichst vielfältige und tiefgehende Einsichten in den Untersuchungsgegenstand gewonnen werden sollen, geht es in der Stichprobenauswahl nicht um statistische Repräsentativität, sondern darum besonders interessante und ergiebige Untersuchungseinheiten zu wählen (vgl. Kuß/Wildner/Kreis 2018, S.30). Zur Auswahl der befragten Personen wird das für qualitative Analysen typische Verfahren der bewussten Auswahl angewandt. Dabei wird ein Sample nach sachrelevanten Merkmalen bewusst konstruiert. Das Gegenteil dazu würde die zufällige Auswahl darstellen, wobei wie im Namen schon erkennbar, die Auswahl auf Zufallsmechanismen basiert (vgl. Berekoven/Eckert/Ellenrieder 2009, S.49).

Folgende Kriterien sind für die Auswahl der zu befragenden Personen für den Kartoffelhof Prem relevant. Alle diese Kriterien müssen erfüllt werden, um für ein Einzelinterview in Frage zu kommen.

- **Geographische Einschränkung:** Tätigkeit in einem Gastronomiebetrieb in Österreich, vorzugsweise in der Steiermark – basierend auf dem gewünschten Zielmarkt des Kartoffelhofes Prem.
- **Erfahrungskompetenz:** Die Person sollte mindestens fünf Jahre in einem oder mehreren Gastronomiebetrieben tätig gewesen sein. Nach fünf Jahren hat diese Person bereits mehrere Saisonen erlebt, den Prozess mitgeprägt und eventuell auch Lieferantenbindungen aufbauen können. Die Person hat dementsprechend Erfahrung im Einkauf und konnte Präferenzen entwickeln.
- **Zuständigkeitsbereich:** Die befragten Personen sollten zudem, für den Lebensmitteleinkauf in der Gastronomie zuständig oder eingebunden sein. Aus der Theorie ist bereits bekannt, dass dies zumeist die Küchenleitungen selbst sind.

Es wird eine Stichprobe von insgesamt fünfzehn Probanden*Probandinnen nach diesen Kriterien zur Befragung ausgewählt. Diese Anzahl entspricht nicht nur den Vorgaben der FH Campus02, sondern ermöglicht auch die sogenannte theoretische Sättigung zu erreichen. Theoretisch könnte eine solche Analyse unendlich lange fortgeführt werden, wird jedoch erkannt, dass kein Erkenntnisgewinn mehr zu erwarten ist, wird die Analyse beendet (vgl. Lueger 2009, S.197).

7.1.4. Erhebungsinstrument

Obwohl wie bereits erwähnt bei Einzelexplorationen keine strikt formulierten Fragen und Frageabläufe definiert sind, gilt es die Vergleichbarkeit der Interviews zu gewährleisten. Aus diesem Grund werden sogenannte Gesprächsleitfäden eingesetzt, die eine grobe Skizze des Vorgehens darstellen. Interviewer*innen können diese den Umständen entsprechend elastisch handhaben (vgl. Berekoven/Eckert/Ellenrieder 2009, S.90).

Um bei längeren Gesprächen nicht aus dem Gedächtnis oder aus Stichwortaufzeichnungen in die Analyse gehen zu müssen, werden meist gemischte Techniken angewandt: Die Aufzeichnung von Stichworten sowie die Protokollierung mittels Tonbandaufzeichnung (vgl. Berekoven/Eckert/Ellenrieder 2009, S.90). Diese Methode wird auch bei dieser Masterarbeit angewandt werden. Der Feldarbeit geht allerdings eine Überprüfung des Gesprächsleitfadens auf seine Tauglichkeit voraus. So können eventuelle fehlende Punkte oder auch Stolperfallen noch ausgemerzt werden.

7.1.5. Erhebungszeitraum

Als Erhebungszeitraum für die Primäranalyse sind die Kalenderwochen sieben bis neun vorgesehen. In den beiden Wochen davor soll die Sekundäranalyse abgeschlossen werden. Zudem wird nach Freigabe des Gesprächsleitfadens ein Pretest mit dem Erhebungsinstrument durchgeführt werden, um etwaige Stolpersteine ausmerzen zu können. Die Transkription der Interviews soll parallel zu den Erhebungen erfolgen, um mögliche Qualitätsverluste in der Erinnerung an das Gespräch durch zu viel Zwischenzeit zu vermeiden. Die Auswertung der Primäranalyse ist für die Kalenderwoche zehn vorgesehen.

7.1.6. Ergebnisanalyse

Bei einem explorativen Studiendesign empfehlen Brunner und Mayring die Anwendung der sogenannten qualitativen Inhaltsanalyse (vgl. Mayring/Brunner 2009, S.672). Die Auswertung der durch die Einzelexplorationen gewonnen Erkenntnisse soll grundsätzlich nach der Inhaltsanalyse von Mayring erfolgen. Diese Technik ermöglicht es in der Analyse systematisch und regelgeleitet vorzugehen, um schließlich Rückschlüsse auf bestimmte Aspekte der Kommunikation ziehen zu können (vgl. Mayring 2015, S.13). Die Techniken in der Durchführung einer solchen Inhaltsanalyse unterscheiden sich in textzusammenfassend (reduzierend), texterklärend

(explizierend) oder textstrukturierend. Je nach Forschungsfrage werden passende Prozedurenkombinationen zusammengesetzt (vgl. Mayring/Brunner 2009, S.674). Die Strukturierung der Forschung, die im Rahmen dieser Masterarbeit durchgeführt wird, wird anhand der inhaltlichen Strukturierung erfolgen. Deren Ziel ist es bestimmte Themen, Inhalte und Aspekte aus dem in der Befragung gewonnenen Material herauszufiltern. Welche Inhalte dies sind, wird durch theoriegeleitet entwickelte Kategorien und, wenn nötig auch durch Unterkategorien, bezeichnet. Anhand dieser Strukturierung kann das Material schließlich zusammengefasst und zur Schließung des Informationsdefizits interpretiert werden (vgl. Mayring 2015, S.103). Diese Kategorienbildung kann entweder deduktiv oder induktiv erfolgen. Während in der deduktiven Kategorienfindung von bereits bestehenden Theorien ausgegangen wird, leiten sich induktiv gebildete Kategorien direkt aus dem Material ab (vgl. Mayring 2015, S.85). Im Rahmen dieser Masterarbeit werden Kategorien induktiv gebildet, da erforscht werden soll, was aus der Theorie noch nicht bekannt ist. Brunner und Mayring sprechen davon, dass die Grenzen in der Definition zwischen qualitativer und quantitativer Analyse verschwimmen. So sind die Kategorienentwicklung und -anwendung eher qualitativ orientiert, während die Kategorienzuordnung und damit auch Häufigkeits- oder Unterschiedsanalysen eher quantitativ orientiert sind (vgl. Mayring/Brunner 2009, S.672).

Mayring empfiehlt in der Analyse auch den Einsatz eines Computerprogrammes. Das am zweithäufigsten eingesetzte Programm heißt MAXQDA und wurde Anfang der 1990er Jahre von Udo Kuckartz entwickelt (vgl. Mayring 2015, S.118-119). Diese IT-Anwendung wird auch im Rahmen dieser Masterarbeit zum Einsatz kommen.

7.2. Unternehmensvorstellung

Auftraggeber dieser Masterarbeit ist der landwirtschaftliche Betrieb von Petra und Josef Prem. Der Betrieb, der in Siebenbrunn bei Hartberg liegt, hat sich auf die Produktion von Saat- und Speisekartoffeln spezialisiert und wird aktuell im Nebenwerb geführt. Jährlich werden rund 100 Tonnen Kartoffeln in konventioneller Wirtschaftsweise produziert. Während die Saatkartoffeln exklusiv über das Raiffeisen Lagerhaus vermarktet werden, werden die Speisekartoffeln direkt am Betrieb weiterverarbeitet. Das Endprodukt sind geschälte Kartoffeln. Diese unterscheiden sich

jedoch in einem wesentlichen Punkt von den Produkten der Mitbewerber: Die geschälten Kartoffeln von Petra und Josef Prem sind nämlich nicht gekocht, sondern werden als Rohware, in Vakuum verpackt, verkauft. Durch diesen USP der geschälten und ungekochten Kartoffeln besetzt man eine Nische, die von den Bestandskunden*Bestandskundinnen als Convenience-Produkt sehr geschätzt werden. Zu den Kunden*Kundinnen zählen hauptsächlich regionale Großküchen und Gastronomiebetriebe. Zukünftig möchte man dieses Kundenspektrum erweitern. Der Fokus liegt dabei auf den für Österreich typischen kleinen Gastronomie- und Hotelleriebetrieben. Es sollen keine großen Hotelketten angesprochen werden, da die dort benötigten Mengen gar nicht bedient werden könnten.

7.3. Situationsanalyse

7.3.1. Interne Analyse

Produkte:

Der Betrieb von Petra und Josef Prem produziert jährlich rund 100 Tonnen Saat- und Speisekartoffeln. Dieses Volumen könnte auf 200 Tonnen ausgebaut werden. Da die Saatkartoffeln bereits fix über das Raiffeisen Lagerhaushaus vermarktet werden, fokussiert sich diese Arbeit auf die Speisekartoffeln. Diese werden in geschälter und vakuumierter Form vertrieben. Wie oben bereits erwähnt, werden die Kartoffeln nicht gekocht, sondern in roher Form geschält. Dadurch verkürzt sich auch die Haltbarkeit auf 6-10 Tage. Gekocht wären diese für mehrere Wochen haltbar. Weitere Produkte bietet das Unternehmen aktuell nicht an. Die Auftraggeber sind allerdings für eine Veränderung in der Verarbeitungstiefe und im Produktsortiment offen.

Produktion & Logistik:

Die gesamte Produktion und Logistik von der Feldarbeit mit Aussaat, Ernte, Lagerung, dem Schälen, Verpacken und Ausliefern der Ware obliegt der Familie Prem. Zwei weitere Mitarbeitende helfen in Arbeitsspitzen aus. Die Kartoffeln können das ganze Jahr über nach der Ernte am Betrieb Prem eingelagert und werden nur im Auftragsfall frisch geschält und sofort ausgeliefert. Die Auslieferung erfolgt durch die Familienmitglieder selbst.

Kundenstruktur:

Aktuell werden die geschälten Kartoffeln als Convenience-Produkt hauptsächlich an Großküchen in der Region vertrieben. Zu den Kunden* Kundinnen zählen aktuell beispielsweise ein Fleischereibetrieb, ein Seniorenhaus oder ein Krankenhaus. In der Region konnte man sich mit diesem Produkt in einer kleinen Nische etablieren. Da die Menge aber beschränkt ist, möchte man zukünftig das Segment der kleinen Gastronomiebetriebe weiter ausbauen.

Vertrieb:

Der Vertrieb der geschälten Kartoffeln wurde bisher ausschließlich von Josef und Petra Prem bewältigt. Die Neukundenakquise erfolgte im Rahmen von persönlichen Gesprächen auf Basis von Bekanntschaften.

Stärken-Schwächen-Analyse:

Stärken	Schwächen
Arbeitsteilung im Familienbetrieb	Betrieb hängt am Familiengeschehen
Lange Lagerfähigkeit der rohen Kartoffel	Druckstellen durch Lagerung bedeutet Qualitätsminderung
Flexible just-in-time Produktion der geschälten Kartoffeln	Kurze Haltbarkeit der fertig geschälten Kartoffeln
Erreichbarkeit auch am Wochenende	Begrenzte Produktionskapazitäten
USP der rohen und nicht gekochten geschälten Kartoffeln	Angebot einer konventionellen Kartoffel ohne weitere Differenzierung (Bio o.ä.)
Diversifizierung des Angebots in Saat- und Speisekartoffeln mit fixen Abnehmern für die Saatkartoffeln	Abhängigkeit von Witterung bei der Ernte – keine anderen Produkte als Kartoffeln
Verkaufskompetenz Josef Prem (Absolvent Studium Marketing & Sales)	Eingeschränkte Ressourcen

Tabelle 9 Stärken-Schwächen-Analyse (eigene Darstellung)

7.3.2. Externe Analyse

Der österreichische Kartoffelmarkt:

Das Marktvolumen bei Kartoffeln betrug im Jahr 2020 in den österreichischen Haushalten 94.628 Tonnen, was einer Steigerung von 13,9% gegenüber dem Vorjahr entspricht (vgl. RollAMA/AMA Marketing 2021). Die Österreicher*innen haben im Jahr 2019/2020 durchschnittlich rund 50,7 Kilogramm Kartoffeln konsumiert. Das entspricht in Österreich einem Selbstversorgungsgrad von 85% (vgl. Statistik Austria 2021).

Laut der RollAMA Umfrage ist den Konsumenten*Konsumentinnen besonders bei der Kartoffel die Regionalität wichtig – sie bezieht hinter Fleisch und Eiern Platz sechs in dieser Wertung. Vor allem im Bereich der Fertigprodukte hat die Kartoffel einen hohen Stellenwert. So wurden von mehr als 50% der befragten Haushalte Tiefkühlprodukte, in denen Kartoffeln eine relevante Zutat sind, gekauft (vgl. Landschaft Leben 2022). Eine dementsprechend große Rolle spielt die Kartoffel auch in der Gastronomie: von den Pommes, über den Kartoffelsalat und das Kartoffelpüree bis hin zu Ofen- und Bratkartoffeln.

Die große Rolle der Gastronomie im Geschehen des Kartoffelmarktes war besonders durch die Auswirkungen der Corona-Pandemie zu spüren. Auf den Märkten kam es durch die fehlende Nachfrage aus der Gastronomie zu Verwerfungen, die auch durch einen Zuwachs der Mengen in den Privathaushalten nicht abgedeckt werden konnten (vgl. AMA 2020).

Marktbegleiter:

Aufgrund des hohen Selbstversorgungsgrads von 85% mit Kartoffeln aus Österreich ist auch der Wettbewerb sehr hoch einzuschätzen. Von der Kartoffel-Anbaufläche in Österreich werden etwa 45% für Speisekartoffeln verwendet, 27% gehen in die Stärkeindustrie und 15% in die Speiseindustrie-Kartoffel. Den Rest teilen sich Saatkartoffeln, Frühkartoffeln und sonstige Kartoffeln (vgl. Landschaft Leben 2022).

Direkte Konkurrenz für den Kartoffelhof Prem sind andere Bauern*Bäuerinnen, die Kartoffeln anbauen und an die Gastronomie vermarkten. Das wäre jedoch zu kurz gegriffen. Vor allem auch Marktbegleiter, die Kartoffeln zu Convenience-Produkten verarbeiten und damit die Gastronomie beliefern, sind als relevant einzustufen:

Ein relevanter Marktteilnehmer ist das Unternehmen Weinbergmaier GmbH, das sich vor allem auf Convenience-Tiefkühl-Produkte für die Gastronomie spezialisiert

hat. Das Sortiment reicht von Suppeneinlagen, über Knödel und Gemüse, bis hin zu Kartoffelspezialitäten wie Pommes oder Wedges. Das Unternehmen ist Teil des österreichischen Vivatis Konzerns und bekannt für die Marken Toni Kaiser, unter der vor allem warme Mehlspeisen wie Germknödel angeboten werden und der Marke Bauernland, die die Kartoffelprodukte mit abdeckt. Die Produkte werden hauptsächlich über den Großhandel wie beispielsweise Kröswang vertrieben. Die Herkunft der Kartoffeln ist laut der Unternehmenswebsite bis hin zu den Bauern*Bäuerinnen rückverfolgbar und teilweise sind die Produkte auch mit dem AMA-Gütesiegel versehen (vgl. Weinbergmaier 2022).

Relevanter Marktteilnehmer ist auch das Unternehmen 11er aus Vorarlberg. Der selbst ernannte Kartoffelspezialist bietet von Pommes über Rösti und Kroketten auch viele verschiedene Gemüsesorten, Speiseöle und weitere Produkte an. Die Kartoffeln werden ausschließlich von Vertragsbauern*Vertragsbäuerinnen geliefert (vgl. 11er 2022).

Neben großen Unternehmen, die Convenience-Produkte aus den Kartoffeln ihrer Vertragsbauern*Vertragsbäuerinnen herstellen, vertreiben viele Kartoffel-Bauern*Bäuerinnen ihre Ware, die rohe Kartoffel auch direkt. Sei es nun am Markt, über einen Fahrverkauf oder durch Kooperationen mit der Gastronomie. Diese sind in der Onlinerecherche aufgrund einer fehlenden Onlinepräsenz allerdings meist gar nicht zu finden. Ein Beispiel für so einen Direktvermarktungsbetrieb ist der Kartoffelhof Schramm im Marchfeld. Dieser Hof bietet ein breites Produktsortiment mit Ölen und Alkoholerzeugnissen aber vor allem auch Kartoffelraritäten. Beliefert wird laut der Website auch die Hotellerie und Gastronomie (vgl. Kartoffelhof Schramm 2022).

Ein Beispiel für die Steiermark ist das Landwirtschaftliche Innovationszentrum (LIZ), das zum Ziel der Veredelung und Vermarktung landwirtschaftlicher Produkte aus der Region Aichfeld-Murboden gegründet wurde. Die Marke nennt sich „vom Murbodenbauern“. Hauptprodukte sind Murbodner Speiseerdäpfel, die roh im Netzsack in verschiedenen Grammaturen verkauft werden sowie auch Saatkartoffeln (vgl. Murbodenbauer 2022).

Umwelt:

In Österreich sind vor allem das Wald- und Weinviertel die sogenannten „Kartoffelregionen“. Die Bauern*Bäuerinnen arbeiten dort meist im Vollerwerb und sind auf den Kartoffelanbau spezialisiert. Der Anbau und die Ernte von Kartoffeln sind durchaus arbeitsintensiv. Der Weg zur optisch ansprechenden und vermarktbareren Kartoffel ist lang und der Anspruch an die Qualität hoch. Herausforderungen, mit denen die Bauern*Bäuerinnen konfrontiert werden, sind beispielsweise Pflanzenkrankheiten oder auch der Drahtwurm und der Kartoffelkäfer als Schädlinge. Auch die Lagerung kann zur Herausforderung werden und Druckstellen an den Kartoffeln verursachen (vgl. Land schafft Leben 2022). In einer Studie zum Thema wie die Landwirtschaft 2050+ aussehen kann, wird zudem erwähnt, dass die Zukunft der österreichischen Landwirtschaft insbesondere von zwei Spannungsfaktoren beeinflusst wird, nämlich dem Bodenverbrauch sowie der globalen Erderwärmung und damit einhergehende Unwetterextreme (vgl. Österreichische Hagelversicherung 2022).

7.4. Ergebnisse und Auswertung der empirischen Analyse

Insgesamt wurden 15 Einzelinterviews mittels eines Gesprächsleitfadens (siehe Anhang 11.2.) mit Personen aus der Gastronomie, die wesentlichen Einblick in den Einkaufsprozess ihres Betriebes geben können, durchgeführt. Die Personen haben allesamt viele Jahre Erfahrung in der Gastronomie und sind in Ihren aktuellen Betrieben entweder Küchenleitungen und/oder Inhaber*innen der jeweiligen Betriebe. Durchschnittlich dauerte ein Interview 30 Minuten. Zur Analyse der Ergebnisse wurden zunächst alle Interviews transkribiert und insgesamt 68 Seiten Transkript-Material anschließend mithilfe des Computerprogramms MAXQDA ausgewertet.

Die Ergebnisse aus der empirischen Befragung und die Erkenntnisse werden im Folgenden beschrieben.

7.4.1. Entscheidungs- und Informationsverhalten im Einkauf

Wahl der Distributionskanäle

In der Wahl der Distributionskanäle zeigt sich bei den befragten Personen ein sehr homogenes Bild: Es wird meist sowohl über den Großhandel als auch direkt bei den Bauern*Bäuerinnen eingekauft. Was genau wo eingekauft wird, hängt sehr stark vom Produkt ab. So werden Standardwarenkörbe häufig bei den Großhändlern bestellt, während Spezialprodukte, die in der Region vorhanden sind, gerne direkt bei den Herstellern gekauft werden. Das sind zum Beispiel Kartoffeln, diverse Spirituosen, Milchprodukte wie Schaf- und Ziegenkäse aber auch diverse Gemüsesorten,

wenn das denn regional verfügbar ist. Einen Überblick liefert die untenstehende Tabelle:

Großhandel	Direkt bei den Bauern*Bäuerinnen
<ul style="list-style-type: none"> • Pommes und andere Tiefkühlprodukte • Gewürze • Mehl • Hefe • verarbeitete Milchprodukte (Schlagobers, Sauerrahm) • Obst 	<ul style="list-style-type: none"> • Spirituosen (wie bspw. Schnaps) • Wein • Kartoffeln • Gemüse (wenn regional verfügbar) • Wild (bei den Jägern) • Eier • Milch/Joghurt • Ziegen- und Schafskäse

Tabella 10 Distributionskanäle nach Produkten (eigene Darstellung)

„Was es gibt, kaufe ich regional an. Das andere beim Interex, beim Großhändler.“

– A11

Während beim Großhandel die Bestellung zumeist online durchgeführt werden kann, wird die Bestellung an die Bauern*Bäuerinnen meist telefonisch abgegeben, in seltenen Fällen auch per WhatsApp-Nachricht. In der Frage nach dem Aufwand der telefonischen Bestellung variierten die Antworten: Für viele geht das Nebenher mit, durch beispielsweise ein Headset, das während des Kochens im Ohr steckt. Eine andere befragte Person meinte hingegen, dass er*sie aber auch gerne mit den Lieferanten telefoniere.

Da Kartoffeln explizit von den Respondenten* Respondentinnen als eines jener Produkte angeführt wird, die gerne direkt von den Herstellern gekauft werden, heißt das auch für den Kartoffelhof Prem, dass man im Direktverkauf gute Absatzchancen bei der Gastronomie hat. Zudem kann festgehalten werden, dass nicht erst in ein aufwändiges Online-Bestellsystem investiert werden muss, um erfolgreich an die Gastronomie verkaufen zu können.

Informationsverhalten

Auch über ihr Informationsverhalten wurden die Interviewpersonen befragt. Um sich einen Überblick über aktuelle Trends im Gastronomiesektor und nicht nur Lebensmittel betreffend zu verschaffen, werden nach wie vor gerne Messen besucht. Allen voran die Gast-Messe in Salzburg.

Auch die sozialen Medien wurden in Bezug auf Trends häufiger genannt. Kochvideos dienen beispielsweise der Inspiration. Hingewiesen wurde auch auf „Gronda“ – eine App spezifisch für Köche*Köchinnen.

Interessanterweise besuchen die befragten Gastronomen*Gastronominnen auch einander gerne und gehen in ihrer Freizeit selbst viel essen: Sich weiterzubilden und sich innerhalb der Branche auszutauschen ist generell ein wichtiges Thema für die Gastronomie. So werden Fach- und Kochbücher gelesen, Kochkurse besucht und viel genetztwerkelt.

„Wenn du in der Gastro bist, besteht dein Umfeld auch nur aus Gastronomie. Mein Arbeitstag besteht aus zwischen zwölf Stunden und vierzehn Stunden nur für das Gasthaus. Und das macht man ja gerne. Aus diesen ganzen Dingen kommt man dann zu neuen Dingen und auch zu neuen Produkten“ – A3

Besonders im Hinblick auf Produkte spielen Empfehlungen innerhalb der Gastronomie eine große Rolle. Das bestätigt auch die befragte Person A2:

„Aber meistens ist es eher so, dass Produkte oder Getränke, die interessant sein könnten, sind einfach wirklich andere Unternehmer, die das Produkt einführen oder empfehlen, wenn man sich trifft- das ist dann wirklich einfach Mundpropaganda.“ – A2

Auch der Austausch mit den Lieferanten wird geschätzt:

„Ich brauche die nicht immer, weils zeitraubend ist. Aber wenn sie zwei bis drei Mal pro Jahr vorbeikommen und ein paar Sachen zum Probieren herstellen dann passt das“ – A6

Die Flugblätter und Produktkataloge von den Großhändlern, die bei solchen Gelegenheiten mitgebracht werden, werden ebenfalls überflogen. Aber auch Veranstaltungen wie beispielsweise eine Frühjahrsmesse oder ein Hoffest werden von den Gastronomen*Gastronominnen als deren Kundschaft gerne besucht.

Zeitschriften sind ebenfalls ein Thema. Handelt es sich um hochqualitative Gastronomie-Medien werden diese gerne auch genauer begutachtet. Häufiger genannt wurde in diesem Zusammenhang das österreichische Magazin Rolling Pin. Auch Port Culinaire aus Deutschland oder das Falstaff-Magazin wurden genannt.

Demzufolge ist in der Maßnahmenplanung besonders der Networking-Charakter der einzelnen Aktivitäten zu berücksichtigen. Aufgrund des hohen Kostenfaktors wurden beispielsweise Messen im Vorhinein als Möglichkeit ausgeschlossen. Es bietet sich dennoch für die Familie Prem an, an der Messe, wenn nicht als Aussteller dann aber als Besucher teilzunehmen, um auch selbst auf dem jüngsten Stand der Trends zu bleiben beziehungsweise zu networken und Gesprächsstoff für Small Talk zu generieren.

Sich an das Informationsverhalten der Gastronomie anzulehnen und auch selbst viele Lokale zu besuchen und sich vorab über potenzielle Kunden*Kundinnen zu informieren, sollte ebenfalls in der Konzepterstellung berücksichtigt werden.

7.4.2. Lieferantenbeziehung und -auswahl

Entscheidungskriterien in der Lebensmittelauswahl

In der empirischen Befragung wurde eine Reihe an Kriterien abgefragt, die ausschlaggebend für die Wahl eines Produktes sein können. Im Folgenden wurden diese Kriterien in eine Reihenfolge gebracht:



Abbildung 7: Entscheidungskriterien im Lebensmitteleinkauf (eigene Darstellung)

- 1. Qualität:** Ungeschlagen auf Platz eins der relevanten Kriterien für die Lebensmittelauswahl in der Gastronomie ist die Qualität. Qualität und Geschmack werden in diesem Fall zusammenhängend betrachtet. Im Hinblick auf die Qualität wird besonders betont, dass Preis und Qualität in einem nachvollziehbaren Verhältnis zueinanderstehen müssen. Ist das Produkt von hoher Qualität, wird der Preis zur Nebensache. Bei vergleichbaren Produkten entscheidet aber schlussendlich doch der Preis.
- 2. Herkunft:** Je nach Gastronomie-Konzept spielen auch die Herkunft beziehungsweise eine Bio- oder AMA-Zertifizierung eine Rolle. Wie wichtig die Herkunft ist, hängt zudem vom Konzept des jeweiligen Lokals ab. Die biologische Produktion spielt durchaus eine Rolle für die Probanden*Probandinnen. Die Regionalität wird der biologischen Wirtschaftsweise jedoch vorgezogen.
- 3. Preis:** Der Preis wird zwar in nachgelagerter Rolle genannt, wenn Qualität und Herkunft dazu passen, spielt aber dennoch eine wichtige Rolle im Entscheidungsprozess. So meinte die befragte Person A13:

„Die Qualität muss natürlich passen. Je regionaler umso besser. Und natürlich der Preis. Dieses Dreieck – es gibt immer die Möglichkeit qualitativ gut, billig und regional. Und alle drei gehen nicht.“ – A13

- 4. Convenience:** Ein Kriterium, das auch abgefragt wurde, ist die Rolle des Themas Convenience in den Küchen der befragten Personen. Das Gros der Interviewten meinte, eine eher untergeordnete Rolle oder, dass gar keine Convenience-Produkte verwendet werden. Wird dann doch Convenience verwendet, dann hauptsächlich, um Spitzenzeiten abzudecken, oder wenn besonders preisgünstige Menüs für beispielsweise Caterings in kurzer Zeit gekocht werden müssen.

Bei dieser Gelegenheit wurde auch die Frage nach der Verwendung von geschälten Kartoffeln gestellt. Da die befragten Personen tendenziell keine Convenience-Produkte verwenden, steht auch die Verwendung von geschälten Kartoffeln, auch in rohem Zustand für einige der Befragten nicht zur Debatte. In Spitzenzeiten und zur Abdeckung von Personalmangel können geschälte Kartoffeln jedoch eine Hilfe sein.

„Geschälte Kartoffeln sind schon auch oft ein Thema. Es kommt drauf an, was wir als Hauptgericht haben. Wenn das Hauptgericht selbst zu viel Zeit wegnimmt, so dass wir keine Zeit zum Kartoffeln schälen haben, dann muss ich auf die zurückgreifen.“ – A4

Das heißt, dass die Produkte des Kartoffelhofes Prem vor allem mit Qualität punkten müssen, um für die Gastronomie in Frage zu kommen. Die österreichische Herkunft ist definitiv von Vorteil und mit der entsprechenden Qualität spielt auch der Preis eine untergeordnetere Rolle. Besonders hervorstreichen ist auch die Tatsache, dass Produkte, die einem Gastronomiebetrieb helfen sich zu differenzieren, eher interessant sind - entweder durch herausragende Qualität oder eine Sortenrarität.

Die Vermarktung des Convenience-Produktes der geschälten Kartoffel an die gewählte Zielgruppe der kleineren Gastronomiebetriebe muss allerdings in Frage gestellt werden, da diese dieses Produkt gar nicht regelmäßig verwenden.

7.4.4. Auswahlkriterien für Lieferanten

Analog zur Abfrage der relevanten Kriterien in der Lebensmittelauswahl wurde auch abgefragt welche Kriterien ein potenzieller Lieferant erfüllen muss, um in Frage zu kommen.



Abbildung 8 Kriterien zur Lieferantenauswahl (eigene Darstellung)

Aus der Befragung geht hervor, dass die Grundvoraussetzung für die Zusammenarbeit mit einem Lieferanten, das Zusammenspiel aus Qualität, Preis und Herkunft ist, wie auch in der Grafik dargestellt. Dieses wird, so die befragten Personen, schon in der Bestellung festgelegt. Schlicht, das Produkt muss passen. Dass das, was in der Bestellung an gewünschter Herkunft und Qualität angegeben wird, auch geliefert wird, ist für die befragten Personen Grundvoraussetzung. Das ist auch bezeichnend für den in der Grafik am größten dargestellten Punkt: die Zuverlässigkeit. Dazu gehört für die Gastronomen*Gastronominnen auch, dass geliefert wird, was bestellt wurde, zu den vereinbarten Zeiten. Da spielen die Flexibilität, sollten Mengen schwanken sowie die Transparenz und Ehrlichkeit im Wirtschaften mit. Nächstgelehrt ist der Faktor Zustellung, es ist essenziell für die Gastronomie mit den Lebensmitteln auch beliefert zu werden. Zuletzt wurde die Sympathie erwähnt, die vor allem beim Direktkauf von den Herstellern eine Rolle spielt.

Bezeichnend für die Lieferantenbeziehungen der Gastronomie ist vor allem ihre Langlebigkeit und auch die Loyalität der Gastronomen*Gastronominnen ihren Lieferanten gegenüber. Wird erst einmal eine Geschäftsbeziehung eingegangen, dann hält diese auch über Jahre hinweg.

Das Dreigespann aus Qualität, Herkunft und Preis wurde bereits im Kapitel zuvor angesprochen und ist für den Kartoffelhof Prem als potenzieller Lieferanten zu berücksichtigen. Die Zuverlässigkeit und Flexibilität sollten durch Kontinuität in der Belieferung und gut geschultem Personal gegeben sein, auch die Verkaufsausbildung von Hrn. Prem wird einer entsprechenden Kundenorientierung Rechnung tragen. Es würde sich zusätzlich anbieten die potenziellen Kunden*Kundinnen zu einem Besuch auf dem Hof einzuladen, um die saubere und ordentliche Wirtschaftsweise zu präsentieren. Hier könnte ein Hoffest angedacht werden.

Unter welchen Umständen wird direkt von den Herstellern gekauft?

Aus der Befragung geht hervor, dass das besonders für Produkte zutrifft, die zu einer Differenzierung des Gastronomie-Betriebes beitragen beziehungsweise, die auch besonders für die Region stehen. Wie schon erwähnt gilt das auch für Produkte wie die Kartoffel. Dass diese aus Österreich stammt, wird ähnlich wie beim Fleisch vermehrt von den Konsumenten*Konsumentinnen gefordert. Um als Lieferant schließlich in Frage zu kommen, müssen die oben genannten Faktoren aus Herkunft, Preis, Qualität, der entsprechenden Zuverlässigkeit und einer Zustellmöglichkeit zusammenpassen. Eine gewisse Sympathie erleichtert die Zusammenarbeit zusätzlich.

Wer ist für die Auswahl der Lieferanten zuständig?

Bei der Frage, wer in den befragten Gastronomiebetrieben für die Auswahl der Lieferanten zuständig ist, hat sich eine Annahme aus der Theorie bestätigt: Diese Aufgabe fällt den Küchenleitungen selbst zu. Die Küchenchefinnen und -chefs sind häufig auch die Inhaber der Lokalität. Auch im Konzept zur Neukundenakquise muss berücksichtigt werden, wer denn in den Betrieben die finale Auswahl trifft und idealerweise auch direkt angesprochen werden sollte.

*7.4.5. Ansprache der Gastronomen*Gastronominnen*

Die Kernfrage der empirischen Analyse: Wie spricht man Gastronomen*Gastronominnen am besten an, um miteinander ins Geschäft zu kommen? Im Rahmen der Befragung wurde die Frage hypothetisch gestellt: Angenommen ein landwirtschaftlicher Betrieb möchte beginnen seine Produkte an die Gastronomie zu vermarkten. Wie würde dieser Betrieb, Sie auf seine Produkte aufmerksam machen können?

Persönliches Gespräch

Am höchsten geschätzt und mit Abstand die meisten Nennungen in der Befragung der Einzelpersonen hatte das persönliche Gespräch. Den Gastronomen*Gastronominnen ist der persönliche Kontakt in einem Verkaufsgespräch sehr wichtig.

„Das geht eigentlich nur persönlich. Wenn mir der am Telefon erzählt, dass er super Kartoffeln oder Eier hat, dann sage ich, dass ich ihm das schon glaube, aber man spürt das dann von den Leuten, ob die das ernst meinen oder einfach nur gute Verkäufer sind“ – A4

A8 betont außerdem, dass es wichtig ist, sich als Verkäufer*in vorher ein Bild zu machen, was in dem jeweiligen Lokal überhaupt angeboten wird:

Am besten vorbeischauen in meinem Lokal, dass er sich selbst ein Bild macht, was der in seinem Restaurant anbietet.“ – A8

Einen wichtigen Hinweis gibt auch die befragte Person A9 zu diesem persönlichen Treffen:

„Das schlimmste ist, wenn der Bauer einen Vertreter zum Beispiel schickt. Vertreter sind bei mir ganz schwierig. Direkt der Chef selbst. Ich verstehe den Handel, wenn ein Vertreter kommt, oder den Gölles oder einen Schnapsbrenner, ein Großer, wenn da ein Vertreter kommt. Aber wenn der Bauer, ein Gemüseproduzent oder so der muss persönlich präsent sein. Mir ist das persönliche am wichtigsten und seine Produkte natürlich.“ – A9

Terminvereinbarung

Bevor man mit Gastronomen*Gastronominnen überhaupt ins Gespräch kommen kann, ist es von größter Wichtigkeit vorab einen Termin zu vereinbaren. Die Person A3 sagte dazu, dass er*sie unangemeldete Besuche „wie die Pest“ hasse. Nicht nur deshalb, sondern auch, weil die für den Einkauf zuständigen Personen, meist die Küchenleitungen selbst sind, und deshalb vor allem zu Spitzenzeiten sehr im Stress

sind. Zudem könnte es sein, dass dann die relevanten Personen gar nicht vor Ort sind.

Die Terminvereinbarung sollte bevorzugt via Telefon stattfinden.

„Am schnellsten bin ich mit Leuten ins Geschäft gekommen, wenn sie einfach angerufen haben oder bei mir vorbeigeschaut haben und gefragt haben, ob ich schnell Zeit habe, oder wir machen uns einen Termin aus“ – A12

Die Terminvereinbarung könnte auch via E-Mail erfolgen, die Probandinnen*Probanden wiesen jedoch darauf hin, dass das mitunter problematisch sein könnte, da diese in einer Flut an Nachrichten häufig untergehen.

Aus der Befragung geht hervor, dass mitunter auch Social Media zur Ansprache von Gastronomen*Gastronominnen genutzt werden kann. Von einer gezielten Ansprache kann jedoch nicht ausgegangen werden.

Kostproben

Um Gastronomen*Gastronominnen anzusprechen und einen bleibenden Eindruck zu hinterlassen, bietet es sich an bei einem persönlichen Gespräch mit Kostproben aufzuwarten. Das bestätigt auch die Befragung. Vor allem, wenn die Zeit knapp ist, so die Idee von einigen Befragten, können gerne eine Kostprobe und die jeweiligen Kontaktdaten hinterlassen werden.

Diese Ergebnisse geben deutliche Hinweise darauf, welche Punkte in der Maßnahmenplanung berücksichtigt werden sollten, beispielsweise das persönliche Gespräch oder die Kostproben.

7.4.6. Erstinformationen

Ein weiterer Punkt, der im Rahmen der Interviews abgefragt wurde, sind die Informationen, die Gastronomen*Gastronominnen in einer ersten Ansprache von den potenziellen Lieferanten benötigen. Folgende Punkte wurden genannt:

- Story zum Produkt/Hof
- Preis/Preisliste
- Mengen/Gebinde-Größen
- Qualität (bspw. Gütesiegel o.ä.)

- Herkunft
- Anbauweise
- Lieferzeiten
- Logistik (Bestellmodalitäten, Abholung/Zustellung)

Auch diese Auflistung wird im Rahmen des Konzeptes Teil in der Maßnahmenplanung sein.

7.5. Integrierter SWOT-Katalog

Umweltentwicklung	..trifft im System auf eine Stärke oder Schwäche..			..das bedeutet Chance oder Gefahr..			..daher streben wir an..	
	+	-	Stärke/Schwäche	Ursache	+	-	Chance/Gefahr	Erste Ziele
Gastronomie bevorzugt die direkte Belieferung und einfache Bestellabwicklung	1		Flexible Arbeitsstagsgestaltung im Familienbetrieb	Der Kartoffelhof Prem ist ein Familienbetrieb	2		Nachschub kann beispielsweise auch am Wochenende durchaus geliefert werden.	Erreichbarkeit für die Kund*innen sollte gegeben sein.
Gastronomie bevorzugt die direkte Belieferung und einfache Bestellabwicklung		2	Hoher Liefer- und Bestellabwicklungsaufwand seitens des Kartoffelhofes	Eingeschränkte Ressourcenverfügbarkeit im Familienbetrieb	2		Ausbau der verfügbaren Ressourcen zur Abwicklung von Lieferungen und Bestellungen.	Einstellen von weiterem Personal
Gastronomie fordert durchgängig hervorragende Qualität		3	Qualität ist in hohem Maße von der Witterung abhängig.	hohe Abhängigkeit von Wetterlagen		3	Könnte zu Umsatzeinbruch und verringerter Nachfrage führen, bei fallender Qualität	Schutzmaßnahmen zur Absicherung der Erntequalität treffen.
Direkter Kontakt als bevorzugte Ansprechmöglichkeit	3		Josef Prem als gelernter Verkäufer.	Studium Marketing/Sales.	3		Direkter Kontakt mit einem guten und selbstbewussten Verkäufer birgt großes Verkaufs- und Sympathiepotenzial.	Vorbereitung diverser Informations- und Marketingmaterialien für den Besuch in der Gastronomie.
Gastronomie wünscht sich Produkte, die helfen Ihre Betriebe zu differenzieren		2	Es werden schlichte konventionelle Kartoffeln angeboten	Keine außergewöhnliche Eigenschaften des Produktes, die den Betrieb differenzieren würden.	3		Dieses Bedürfnis der Betriebe sich zu differenzieren kann als Chance genutzt werden, um gemeinsam mit ihnen auf ihre Wünsche einzugehen und neue Produkte zu entwickeln.	Raritäten-Sorten anbauen oder in der Anbau- und Bewirtschaftungsweise neue Wege gehen.
Andenken einer Herkunftskennzeichnung für die Gastronomie	3		Anbauflächen in der Steiermark	Durch das Einführen einer gesetzlichen Herkunftskennzeichnungspflicht in Österreich, könnte die Nachfrage nach österreichischen Kartoffeln in der Gastronomie steigen.	3		Chance einer Nachfragersteigerung. Dadurch wird das Angebot nicht automatisch höher, Preise könnten eventuell steigen.	Unterstützen einer möglichen Herkunftskennzeichnung.
Personalmangel am Arbeitsmarkt	3		Der Kartoffelhof Prem bietet bereits geschälte Kartoffeln an.	Personalmangel in der Gastronomie.	3		Durch das flexible Angebot von frisch geschälten Kartoffeln können Spitzenzeiten in der Gastronomie auch beim Personalmangel abgedeckt werden.	Kommunikation des Angebots von flexibel lieferbaren frischen, geschälten, rohen Kartoffeln.

Abbildung 9 Integrierter SWOT-Katalog (eigene Darstellung)

7.6. Resümee aus dem Praxisteil

Nach der eingehenden Analyse im Praxisteil kann festgestellt werden, dass die Gastronomiebranche nach wie vor, vor allem auf den persönlichen Kontakt setzt. Die Aussage „da bin ich altmodisch“ wurde mehrmals getroffen. Dies gilt es in der Konzepterstellung auf jeden Fall zu berücksichtigen. Während beim Großhandel die Bestellung zwar online funktioniert, bevorzugt man in der Zusammenarbeit mit Bauern* Bäuerinnen dennoch den persönlichen Kontakt. Nicht nur im Akquiseprozess, sondern auch später in der laufenden Zusammenarbeit.

Zur Gewinnung von Neukunden*Neukundinnen können unterschiedliche Prozesse angewandt werden. Ein Fokus liegt in diesem Prozess auch auf der Kundenidentifizierung und -qualifizierung. Auf Basis der Erkenntnisse aus dem Praxisteil werden vor allem diese beiden Schritte im Konzept besondere Berücksichtigung finden.

Die gesammelten Erkenntnisse aus dem Theorie- und Praxisteil bilden nun das Grundgerüst zur Erarbeitung und Formulierung des B2B-Neukundenakquisitionskonzepts für den Kartoffelhof Prem.

8. Konzept zur B2B-Neukundenakquise

Zur erfolgreichen Gestaltung der Neukundenakquise für den Kartoffelhof Prem gilt es die nötigen Prozesse und Maßnahmen zu definieren. Das im Folgenden beschriebene Konzept kann eine Grundlage oder eine Richtlinie für die Ausgestaltung der Neukundenakquise zur erfolgreichen Vermarktung der Produkte des Kartoffelhofes Prem darstellen.

8.1. Identifizierung von potenziellen Neukunden*Neukundinnen

Das hier erarbeitete Konzept ist zur Akquise von Kunden*Kundinnen aus der Gastronomie und Hotellerie gedacht. Wie in Kapitel 4.1. bereits beschrieben, soll im Rahmen dieser Masterarbeit die Zielgruppe der Individualgastronomie bearbeitet werden. Im Kapitel 5.2., dem theoretischen Konzept wurde bereits die Vorgehensweise bei einer Zielkundenidentifikation erklärt.

Folgende Kriterien sind für den Kartoffelhof Prem relevant:

- Branche: Individualgastronomie
- Vorzugsweise familiengeführte Gastronomie- und Hotelleriebetriebe
- Struktur: eher kleinstrukturiert 0-20 Mitarbeitende (entsprechend dem Gros der Gastronomiebetriebe in Österreich)
- Standort: Bundesland Steiermark
- Wirtschaftsweise: keine ausschließliche Verwendung von Bio-Produkten
- Interesse an langfristigen Partnerschaften

Verarbeitungsgrad der Produkte

Ein weiteres Kriterium, das als K.o.-Kriterium zu betrachten ist, ist der benötigte Verarbeitungsgrad der Produkte. Aus der Befragung ist bekannt, dass Convenience-Produkte wie die geschälten, rohen Kartoffeln eher nicht von den Gastronom*Gastronominnen eingesetzt werden und wenn, dann nur zur Abdeckung von Spitzenzeiten. Betriebe, die solche Spitzenzeiten erleben sind beispielsweise Gasthöfe in Tourismusgebieten vor allem innerhalb der Sommer- oder Wintersaison. Der Bedarf von solchen Convenience-Produkten, wie der Kartoffelhof Prem sie anbietet ist dementsprechend schon in der Kundenidentifizierung abzuklären. Werden diese von einem Betrieb nicht verwendet, wird dieser als potenzielle*r Kunden*Kundinnen ausgeschlossen.

8.2. Zielkundenbewertung

Wie bereits in Kapitel 5.3. festgestellt, eignet sich im Fall des Kartoffelhof Prem vor allem ein Scoring Modell zur Zielkundenbewertung. Die Qualifizierung von B2B-Kunden*Kundinnen erfolgt üblicherweise erst nach dem Erstkontakt. Folgende qualitative und quantitative Kriterien werden für das Scoring Modell empfohlen:

Standort

Der Standort der potenziellen Kunden*Kundinnen sollte auf jeden Fall in der Steiermark liegen, vorzugsweise im Raum Hartberg in einem Umkreis von circa 50 bis maximal 100 Kilometer. Aus der Befragung ist bekannt, dass die Gastronomie eher eine Belieferung bevorzugt. Dieser Radius kann unter Berücksichtigung der eingeschränkten Ressourcen am Kartoffelhof Prem noch gut bedient werden. Schließlich sollten Liefertouren gut geplant werden, um größtmögliche Zeit- und Kosteneffizienz zu erreichen.

Belieferungsfrequenz

Da es sich beim Kartoffelhof Prem um einen Familienbetrieb handelt, ist grundsätzlich eine gewisse Flexibilität gegeben. Dennoch ist auch Planbarkeit notwendig, die auch eine zu erwartende Belieferungsfrequenz der Kunden*Kundinnen betrifft. So kann eine regelmäßige Liefertour entsprechend geplant werden.

Absatzmengen

Um zu gewährleisten, dass bei der verfügbaren Ackerfläche auch tatsächlich alle Kunden*Kundinnen das gesamte Jahr über bedient werden können, ist der ungefähre Jahresbedarf der einzelnen Gastronomiebetriebe schon in der Neukundenakquise relevant. Schließlich sollten keine Neukunden*Neukundinnen aufgenommen werden, wo schon im Vorhinein bekannt ist, dass deren benötigte Mengen nicht bedient werden könnten.

Preisstellung

Das Preis-Qualitäts-Herkunfts-Dreieck ist sowohl aus der Theorie als auch aus der empirischen Analyse bekannt. Diese drei Dinge müssen stimmig sein und zusammenpassen, sprich die Qualität oder die Herkunft einen höheren Preis rechtfertigen. Dasselbe ist auch in der Zusammenarbeit mit potenziellen Kunden*Kundinnen zu eruieren. Abhängig von deren Preisvorstellungen wird auch eine wirtschaftliche Belieferung möglich sein.

Möglichkeit einer gemeinsamen Weiterentwicklung

Am Kartoffelhof Prem steht man Weiterentwicklungen sehr offen gegenüber. Aus der Befragung ist bekannt, dass auch die Gastronomiebetriebe durchaus Interesse an gemeinsamen Projekten mit Bauern*Bäuerinnen haben. Damit sind beispielsweise Projekte mit Sortenraritäten oder auch anderem Gemüse gemeint beziehungsweise das Ausprobieren neuer Wirtschaftsweisen.

Sympathie

Spielt die Sympathie zwar für die Gastronomen*Gastronominnen eine eher untergeordnete Rolle, so ist diese jedoch für den Kartoffelhof Prem relevant.

Diese Kriterien wurden anschließend auf Basis der Interessen des Kartoffelhofs Prem in einem Paarvergleich gewichtet. Der Paarvergleich ist eine Vergleichsmethode, bei der die einzelnen Kriterien jeweils paarweise miteinander verglichen werden, wobei das wichtigere Kriterium mit 1 bewertet wird. Das Ergebnis wird in folgender Tabelle dargestellt:

Paarvergleich							
	Standort	Belieferungsfrequenz	Absatzmengen	Preisstellung	Weiterentwicklung	Sympathie	
Standort		8	4	8	8	8	24
Belieferungsfrequenz	2		4	3	6	6	14
Absatzmengen	6	6		8	8	8	24
Preisstellung	2	7	2		8	8	18
Weiterentwicklung	2	4	2	2		5	10
Sympathie	2	4	2	2	5		10

Tabelle 11 Paarvergleich (eigene Darstellung)

Der Standort ist eines der wichtigsten Kriterien und erreicht deshalb eine Gewichtung von 24%. Die Absatzmengen werden gleichauf gewertet. Wenn nämlich Mengen benötigt werden, die der Kartoffelhof Prem gar nicht beliefern könnte, ist der Standort irrelevant. Danach folgt die Preisstellung des Betriebes, die natürlich wichtig ist, um preisliche Vorstellungen abzustimmen und die Wirtschaftlichkeit der Zusammenarbeit zu gewährleisten. Die Belieferungsfrequenz spielt danach nur noch eine untergeordnete Rolle. Die letzten beiden Kriterien sind die Weiterentwicklung und die Sympathie.

Auf Basis dieser Gewichtung können die einzelnen potenziellen Kunden*Kundinnen in einer Scoring Tabelle bewertet werden.

Scoring Modell zur Bewertung von potenziellen Kunden*Kundinnen			
Kriterium	Gewichtung	Bewertung	Ergebnis
Standort	24%		
Belieferungsfrequenz	14%		
Absatzmengen	24%		
Preisstellung	18%		
Weiterentwicklungsmöglichkeiten	10%		
Sympathie	10%		
Summe	100%		

*Tabelle 12 Scoring Modell zur Bewertung potenzieller Kunden*Kundinnen (eigene Darstellung)*

Jeder Betrieb kann in jedem Kriterium mit einer Punktzahl von 1 bis 5 in dieser Tabelle bewertet werden. 1 heißt, dass das Kriterium wenig bis gar nicht erfüllt wird, während 5 die bestmögliche Erfüllung bedeutet. Nach der Bewertung aller Kriterien werden die Summen mit der jeweiligen Gewichtung in den Zeilen multipliziert. Zum Schluss kommt ein Gesamtwert für die einzelnen potenziellen Kunden*Kundinnen heraus. Auf Basis des Gesamtwerts oder auch jedes einzelnen Kriteriums können die einzelnen Betriebe dann verglichen oder priorisiert werden.

8.3. Definition von Vertriebszielen

Die Basis zur Definition von Vertriebszielen bilden die übergeordneten Unternehmensziele, die bereits am Beginn dieser Arbeit festgelegt wurden (siehe Kapitel 1.3.2.). Ziel des Kartoffelhof Prem ist es den Umsatzanteil von Kunden*Kundinnen aus der Gastronomie von aktuell 50% auf 70% zu steigern, sowie mindestens 15 Neukunden*Neukundinnen aus diesem Bereich bis Ende 2024 zu akquirieren.

Zur Verwirklichung dieser Ziele muss der Kartoffelhof Prem das im Rahmen dieser Arbeit erarbeitete Konzept im Herbst 2022 implementieren, sämtliche Strategien und Instrumente festlegen und die Maßnahmen auch tatsächlich umsetzen.

8.4. Auswahl der Vertriebsstrategie zur Neukundenakquise

Insgesamt wurden sechs verschiedene Strategien (siehe Kapitel 5.4.) erarbeitet, die sich jeweils in ihrem Fokus unterscheiden, nämlich auf Lead-Generierung, dem Zeitbezug sowie auf die Art des Kundenkontaktes. Jeweils eine der in jedem Fokus vorgestellten Strategien wird im Konzept zur Anwendung kommen. Die Argumentation, warum die eine der anderen Strategie jeweils vorgezogen wurde, basiert auf den Erkenntnissen aus dem Theorie- sowie Praxisteil:

Fokus Lead-Generierung

Bei der gewählten Strategie handelt es sich um die **Outbound- oder auch Push-Strategie** genannte Variante. Aus der Befragung ist bekannt, dass die Gastronom*Gastronominnen die aktive Ansprache durch die Bauern*Bäuerinnen bevorzugen.

Fokus Zeitbezug

Die gewählte Strategie ist die sogenannte **Diskontinuitätsstrategie**. Aufgrund der begrenzten Ressourcen am Kartoffelhof Prem, sowohl in personeller als auch wegen der begrenzten Kapazitäten, macht es Sinn die Neukundenakquise in Wellen zu planen und umzusetzen.

Fokus Kundenkontakt

Aufgrund der starken Bevorzugung des persönlichen Kontaktes in der Ansprache in den Ergebnissen der empirischen Analyse, ist die gewählte Variante auch die **Strategie des persönlichen Kontaktes**.

8.5. Auswahl der geeigneten Akquisemaßnahmen

Im Kapitel 5.5. wurden die möglichen Akquisemaßnahmen aufgelistet und bereits nach ihrem Potential bewertet. Übrig geblieben sind die folgenden Instrumente:

- E-Mail
- Telefonakquise
- persönliches Gespräch
- Social Media
- Werbung

8.5.1. Der optimale Akquise-Prozess

Ursprünglich wäre an dieser Stelle zur Bewertung der einzelnen Akquisemaßnahmen die Durchführung einer Nutzwertanalyse angedacht. Allerdings konnte durch die getätigten Aussagen der Probanden*Probandinnen in der empirischen Analyse bereits ein idealtypischer Akquise-Prozess eruiert werden, der im Folgenden auch dargestellt wird:

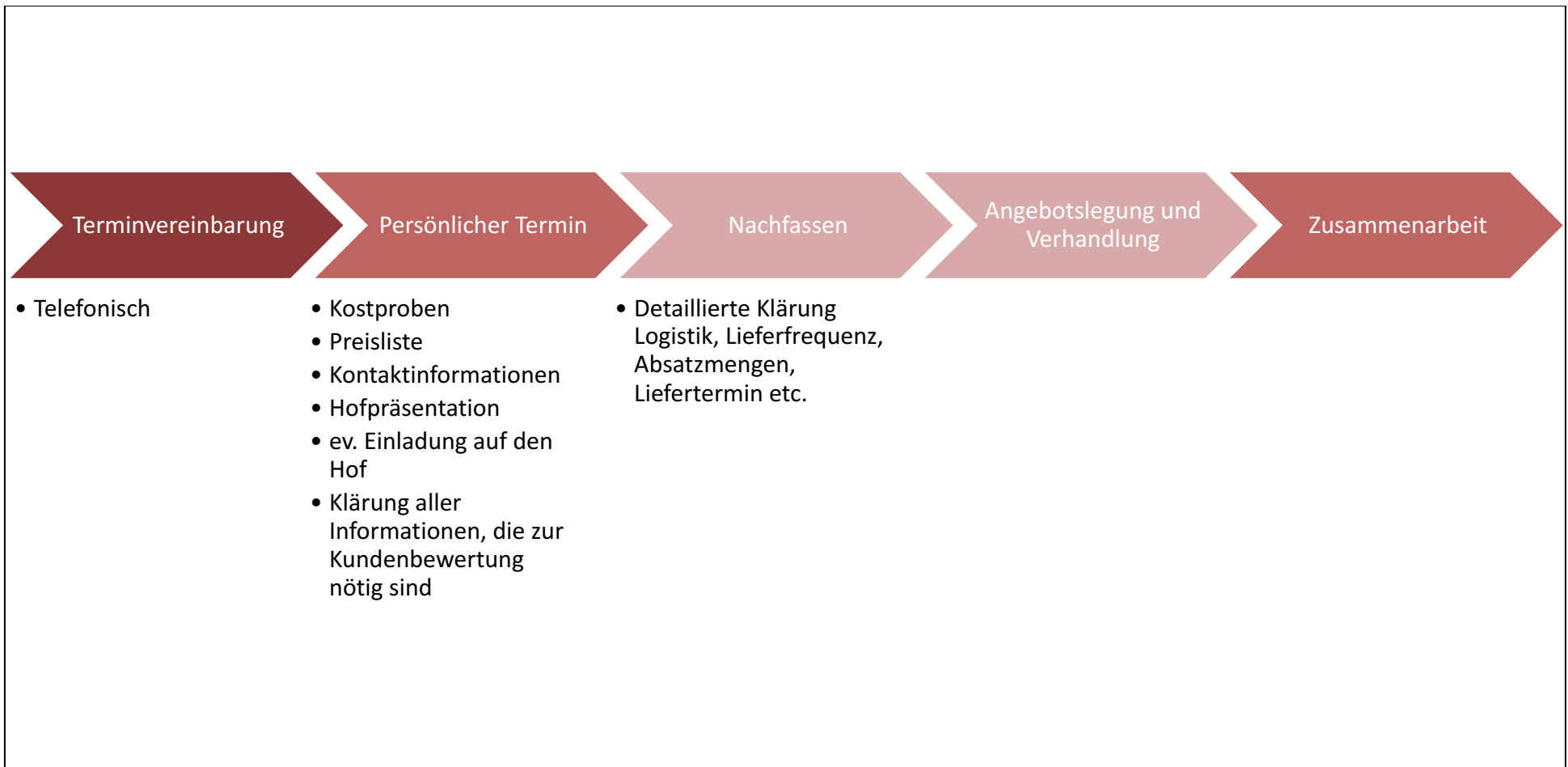


Abbildung 10 Idealtypischer Akquise-Prozess (eigene Darstellung)

Gastronomen*Gastronominnen bevorzugen wie in der Abbildung dargestellt insbesondere beim Direktkauf vom Hersteller die persönliche Ansprache. Der Ablauf sollte allerdings entsprechend geplant werden:

Terminvereinbarung

Wurden in den vorhergehenden Schritten die relevanten Zielkunden*Zielkundinnen identifiziert, gilt es zunächst einen Termin für diese persönliche Ansprache zu vereinbaren. Bevorzugt wird grundsätzlich die telefonische Variante, wobei die Gastronomen*Gastronominnen in der Befragung darauf hingewiesen haben, dass etwas Hartnäckigkeit ob ihres berufsbedingten Zeitmangels durchaus erwünscht ist. Vom Versand von E-Mails wird abgeraten, da diese auf Aussage der Gastronomen*Gastronominnen meist übersehen beziehungsweise sofort gelöscht werden.

Der persönliche Termin

Die Terminvereinbarung ist wichtig, um sicherzustellen, dass die relevante Person auch tatsächlich Zeit für ein Gespräch hat und anwesend ist. Sollte der Erfolg telefonisch ausbleiben, bietet es sich auch an zu einer angemessenen Zeit (beispielsweise zwischen 09:00 und 10:30 Uhr, sowie 14:00 und 16:00 Uhr) das Lokal zu besuchen und Kostproben, eine Preisliste sowie Kontaktinformationen zu hinterlassen. Generell sollten diese Dinge, wie auch eine kurze Präsentation des Hofes bei jedem Akquise-Besuch mit im Gepäck sein. Zum Aufbau der Kundenbindung kann an dieser Stelle auch eine Einladung auf den Hof ausgesprochen werden.

Nachfassen

Daraufhin folgt das Nachfassen des persönlichen Gespräches. Die Kostproben, sind ein guter Aufhänger für ein Nachfass-Telefonat. Dasselbe trifft auch für jene Kostproben, die ohne vorherige Terminvereinbarung hinterlassen wurden, zu. Besteht nach dem Testen der Produkte weiterhin Interesse kann an dieser Stelle ebenfalls ein persönlicher Termin vereinbart werden.

Angebotslegung und Verhandlung

Im Falle eines landwirtschaftlichen Direktvermarkters in der direkten Belieferung wird meist kein bindender Vertrag, vielmehr eine mündliche Vereinbarung getroffen. Die Absprache offener Themen ist meist formlos entweder per Telefon oder in einem weiteren persönlichen Termin.

8.5.2. Weitere Akquisemaßnahmen

Zusätzlich zu diesem idealtypischen Akquiseprozess sollen verstärkend weitere Maßnahmen eingesetzt werden:

Das Hoffest als Kundenevent

Aus den Gesprächen im Rahmen der empirischen Analyse hat sich gezeigt, dass vor allem das Netzwerken innerhalb der Branche wie auch das Wissen rund um die Wirtschaftsweise auf dem Hof wichtig für die Gastronomen*Gastronominnen ist. Da die gewählte Akquisestrategie die zeitliche Diskontinuität vorsieht, bietet es sich an, noch vor dem Start in die Akquisephase mit den Telefonanrufen und den Terminen, die Planung eines Hoffestes in Angriff zu nehmen. Dafür bietet sich der Tag der Kartoffel an, der jedes Jahr am 19. August stattfindet. Im Rahmen dieses Hoffestes können sowohl die Produktions- und Lagerräume wie auch die Felder gemeinsam mit der Familie Prem begangen werden. Geladen werden nicht nur potenzielle Kunden*Kundinnen, denen die Einladung beim persönlichen Besuch überbracht wurde, sondern auch bereits bestehende Kunden*Kundinnen. Zudem ist die Verköstigung der Gäste mit den Produkten des Kartoffelhofes Prem durch das Catering eines bestehenden Kunden*Kundin angedacht. Der*Die Koch*Köchin kann so die Verwendung der Produkte vorzeigen, zudem dient die Person gleichzeitig auch als Referenz. Um dem Fest den entsprechenden Rahmen zu geben, bietet es sich an, diese Veranstaltung gemeinsam mit anderen Direktvermarktern aus der Umgebung anzugehen und auch breiter beispielsweise für Familien zu bewerben.

Die Website

Finden und gefunden werden: Bei der empirischen Analyse wurden die Gastronomen*Gastronominnen auch nach ihrer Social Media Nutzung befragt beziehungsweise, ob eine Ansprache via Social Media sie auch tatsächlich erreichen würde. Wie in Kapitel 7.4.5. beschrieben, kann Social Media durchaus dafür genutzt werden, von einer gezielten Ansprachemöglichkeit kann jedoch nicht ausgegangen werden. Nicht nur, dass die Targeting-Möglichkeiten für „Gastronomiebetriebe“ eingeschränkt sind, sondern es ist auch das Akquisepotenzial laut den Ergebnissen dieser Befragung nicht besonders hoch. Hinzu kommt, dass die Sichtbarkeit einer Social Media Page, wenn man nicht den entsprechenden Content produziert, eingeschränkt ist. Dieser Aufwand ,ansprechenden Content in einer passenden Frequenz zu produzieren, ist zudem sehr aufwändig. Instagram und Facebook können

nicht als Suchmaschinen für potenzielle Lieferanten klassifiziert werden. Relevanz hat hingegen die schlichte Auffindbarkeit im Web. Um diese zu ermöglichen, muss kein besonders großer Aufwand betrieben werden. Mittlerweile gibt es die Möglichkeit eine Website selbst zu gestalten beispielsweise mit dem Anbieter jimdo.com. Kleine Werbeagenturen bieten auch das Webdesign für kleine Seiten schon ab 500€ an. Der Betreuungsaufwand seitens des Kartoffelhofes für so eine statische Website hält sich zudem in Grenzen.

Google: Search Engine Marketing & Google MyBusiness

Da wie schon erwähnt bei Social Media nicht von einer Suchmaschine ausgegangen werden kann, sollte zusätzlich für diese Auffindbarkeit gesorgt werden. Um das Ranking der Website bei Google möglichst hochzuhalten, können verschiedene Maßnahmen gesetzt werden. Zunächst sollte ein Google MyBusiness Account erstellt werden. Hier wird der Standort des Hofes via Google Maps ersichtlich, Kontaktdaten hinterlegt, die Website verlinkt sowie einige Fotos angezeigt.

Zusätzlich kann durch sogenanntes Search Engine Advertising (SEA) zusätzlicher Traffic auf der Website generiert werden. Die Kosten für dieses SEA sind allerdings sehr undurchsichtig gestaltet und von mehreren Komponenten wie beispielsweise dem dahinterliegenden Budget, der Qualität der Website sowie der Relevanz der Zielgruppe und der zu erreichenden Klicks abhängig.

8.6. Budget

Auf Basis der empfohlenen Akquisemaßnahmen wurde ein Budget erstellt, das in der folgenden Tabelle übersichtlich aufgelistet wurde:

Budgetplan zur Umsetzung aller geplanten Maßnahmen			
Maßnahme	Budgetposten	Budgetierte Kosten	Anmerkungen
Telefonakquise	Weiterbildung „Professionelles Telefonieren“	€ 680, -	Bspw. WIFI Kurs inkl. Zeitaufwand 12h à 30€
	Zeitaufwand	€ 300, -	Annahme: Jährlich 10h à 30€
		€ 980, -	Gesamtsumme
Persönlicher Besuch	Visitenkarten	€ 240, -	Annahme: Grafikdesign 2h à 100€ plus Druck von 500 Stück (online ca. 40€)

	Hofpräsentation in Form von Broschüren	€ 460, -	Annahme: Grafikdesign 4h à 100€ plus Druck von 500 Stück (online ca. 60€)
	Kostproben	€ 150, -	Annahme: 1 Sack à 5kg à 5€, ca. 30 Stück
	Zeitaufwand	€ 3.015, -	Annahme: 30 Termine/Jahr, 1,5h/Termin plus durchschnittlich 0,5h Fahrtzeit, plus 1h Vor- und Nachbereitung, plus km-Geld, 30€/h
		€ 3.865, -	Gesamtsumme
Vorbringen von Kostproben	Kostproben	€ 75, -	Annahme: 1 Sack à 5kg à 5€, ca. 15 Stück
	Zeitaufwand	€ 610, -	Annahme: 15 Ziele, durchschnittlich 0,5h Fahrtzeit, plus 0,5h Aufenthalt plus km-Geld, 30€/h
		€ 685, -	Gesamtsumme
Hoffest	Catering	€ 400	Annahme: 20€/Person, 20 Personen (keine freie Verköstigung für andere Besucher)
	Musik	€ 1200	Annahme: kleine Blasmusikgruppe, 6h
	Infrastruktur (Tische, Bänke, Toiletten ..)	€ 600	Leihgebühren und Aufbau
	Hüpfburg	€ 300	Inkl. Aufbau und Transport zur Miete
		€ 2500	Gesamtsumme
Website	Agenturkosten	€ 600	Annahme: kleine Agentur, One-Pager Website
	Fotos für die Website	€ 600	Annahme: 100€/h, ca. 6h, inkl. Bearbeitung
	Zeitaufwand	€ 350	Annahme: Zeitaufwand zur Contenterstellung 30€/h, ca. 5h
		€ 1550	Gesamtsumme
	Zeitaufwand	€ 90	Annahme: Contenterstellung, ca. 3h, 30€/h

Google MyBusiness		€ 90	Gesamtsumme
Google Ads	Google Ads	€ 2160	Annahme: costs-per-click 0,51€, Google Prognose von 180€/Monat für 142 Klicks
		€ 2160	Gesamtsumme
Gesamtbudget	€ 11.830, -		

Tabelle 13 Budgetplan (eigene Darstellung)

Für den Kartoffelhof Prem fallen dementsprechend insgesamt € 11.830, - an Kosten an. Diese Kosten sind pro Jahr zu verstehen, wobei beispielsweise die Schulung als einmalig zu sehen ist und auch die Werbematerialien beziehungsweise das Fotoshooting nicht jedes Jahr wiederholt werden müssen.

8.7. Controlling Maßnahmen

Der letzte Schritt im Prozess zur Neukundenakquise ist die Formulierung entsprechender Kennzahlen zur Erfolgskontrolle. In der folgenden Tabelle sind die Vorschläge zu diesen Kennzahlen zusammengefasst.

Maßnahme	Kennzahl	Formel
Telefonakquise	Anrufeffizienz	$\frac{\text{Anzahl aller erreichten Termine} \cdot 100}{\text{Anzahl aller getätigten Anrufe}}$
	Durchschnittlicher Zeitbedarf pro Anruf	$\frac{\text{Summe der Dauer aller Anrufe in Minuten}}{\text{Anzahl aller Telefonate}}$
Persönlicher Besuch	Besuchseffizienz	$\frac{\text{Anzahl aller neuen Aufträge nach einem Besuch} \cdot 100}{\text{Anzahl aller Besuche}}$
	Durchschnittlicher Zeitbedarf für einen Besuch	$\frac{\text{Summe der Dauer aller Besuche in Minuten}}{\text{Anzahl der Besuche}}$
Kostproben	Effizienz der Kostprobenüberbringung	$\frac{\text{Anzahl der über Kostproben entstandenen Termine} \cdot 100}{\text{Anzahl aller überbrachten Kostproben}}$
Hoffest	Anzahl der Besucher*Besucherinnen	Absolute Zahl
	Anzahl der Besucher*Besucherinnen aus der Gastronomie	Absolute Zahl

	Anzahl der aus dem Hoffest generierten Neukunden*Neukundinnen	Absolute Zahl
Website	Anzahl der Besuche/Monat	Absolute Zahl
	Durchschnittliche Verweildauer	$\frac{\text{Gesamte Anzahl der verbrachten Zeit auf der Website in Minuten}}{\text{Anzahl der Besucher}}$
Google MyBusiness	Suchanfragen	Absolute Zahl
Google Ads	CPC (costs-per-click)	$\frac{\text{Anzahl der gesamten Kosten}}{\text{Anzahl der gesamten Klicks}}$
	Anzahl der Linkklicks	Absolute Zahl
Allgemeine Kennzahlen	Anzahl der neuen Kunden*Kundinnen	<ul style="list-style-type: none"> • Absolute Zahl aller neuen Kunden*Kundinnen • Absolute Zahl aller neuen Kunden*Kundinnen in einem bestimmten Zeitraum
	Neukundenumsatz	Absolute Zahl des Umsatzes, der mit neuen Kunden*Kundinnen erwirtschaftet wird
	Umsatzanteil von Neukunden*Neukundinnen	$\frac{\text{Neukundenumsatz} * 100}{\text{Gesamtumsatz}}$

Tabelle 14 Kennzahlenübersicht (eigene Darstellung)

9. Handlungsempfehlungen

Zusätzlich zum erstellten Neukundenakquisekonzept werden dem Kartoffelhof Prem noch folgende Handlungsempfehlungen mitgegeben:

Es sei angemerkt, dass wie auch in der empirischen Befragung festgestellt, die Individualgastronomie womöglich nicht die richtige Zielgruppe für das Produkt der geschälten, rohen Kartoffel ist. Sollte man der Individualgastronomie unbedingt treu bleiben wollen, müsste man darüber nachdenken, ob das Sortiment dahingehend eventuell sogar gemeinsam mit Gastronomen*Gastronominnen weiterentwickelt wird, um ihre Bedürfnisse entsprechend befrieden zu können. Die andere Möglichkeit bestünde darin, die Zielgruppe entsprechend anzupassen.

Möchte man sich dennoch auch weiterhin auf die Individualgastronomie fokussieren sollten folgende Dinge beachtet werden: Die Gastronomiebetriebe sind gerade im

Bereich der rohen Kartoffeln sehr an regionalen und hochqualitativen Produkten interessiert. Da es sich um ein Produkt handelt, bei dem vor allem die Herkunft relevant ist, wird dieses auch gerne direkt bei den Bauern*Bäuerinnen gekauft. Zusätzlich zur sehr hohen benötigten Qualität sind Gastronomen*Gastronominnen auch immer auf der Suche nach Produkten, die helfen ihre Betriebe von anderen zu differenzieren. Dementsprechend ist man auch aufgeschlossen Neues zu probieren. Hier ergibt sich gerade auch für den Kartoffelhof Prem großes Potenzial, das nicht ungenutzt bleiben sollte. Beispielsweise Sortenraritäten bei den Kartoffeln stoßen bei den Gastronomiebetrieben auch auf Interesse. Diese würden eine Verbreiterung des Sortiments ermöglichen beziehungsweise könnte der Bedarf auch vorab mit neuen Partnern aus der Gastronomie abgeklärt werden.

Bioprodukte sind ebenfalls ein Thema. Die Handlungsempfehlung lautet keineswegs komplett auf Bio umzustellen, jedoch würde die Möglichkeit auch Bio-Kartoffeln anzubieten ebenfalls eine Verbreiterung des Sortiments wie auch die Ansprache einer breiteren Zielgruppe ermöglichen.

Zur erfolgreichen Umsetzung des Konzepts wird zudem geraten sich intensiv mit der Präsentation des Kartoffelhofes Prem auseinander zu setzen. Damit ist gemeint sich mit einer Corporate Identity zu beschäftigen beziehungsweise auch ein ansprechendes Packaging Design, das den USP des Convenience-Produktes der geschälten, rohen und unbehandelten Kartoffel hervorstreicht. Die Erstellung eines prägnanten Logos und Designs ist auch Grundvoraussetzung zur Erstellung einer guten Website.

Aus der empirischen Analyse ist bekannt, dass die Gastronomen*Gastronominnen große Netzwerker sind und sich untereinander kennen. Empfehlungen sind hier Gold wert. Da aktives „fishing for compliments“ oder in diesem Fall „fishing for recommendations“ oft auch ins Gegenteil umschlagen kann, wird anstelle dessen empfohlen sich ebenfalls am Netzwerken zu beteiligen. Das kann beispielsweise auch auf Messen erfolgen. Ist zwar eine eigene Messepräsenz aus Kostengründen nicht möglich, so kann diese aber durchaus durch einen Messebesuch als Networking-Plattform genutzt werden.

Es wird zudem empfohlen einen konkreten Meilensteinplan mit Zuordnung der Aufgaben für jede Person am Betrieb für die Umsetzung des Neukundenakquisekonzepts. Auch für die vorgeschlagenen Kennzahlen müssen seitens des Unternehmens Zielwerte festgelegt werden.

10. Resümee

Ziel dieser Arbeit war es ein Neukundenakquisekonzept für den Kartoffelhof Prem zu entwickeln. Die dafür notwendigen Inhalte konnten im Theorieteil erarbeitet werden beziehungsweise die Informationsdefizite durch die empirische Analyse geschlossen werden. So konnte im Praxisteil schließlich ein ganzheitliches Akquisekonzept erarbeitet werden.

Zusammengefasst kann festgehalten werden, dass mit dem in dieser Arbeit entwickelten Konzept, den Auftraggebern ein Konzept an die Hand gegeben wird, das es ermöglicht Schritt für Schritt potenzielle Kunden*Kundinnen zu identifizieren, zu bewerten und schließlich erfolgreich anzusprechen und zu gewinnen. Mit den erarbeiteten Maßnahmen und einer entsprechenden Erfolgskontrolle wird die professionelle Akquise schließlich abgerundet.

Literaturverzeichnis

Bücher

Ackerschott, Harald (2001): Strategische Vertriebssteuerung. Instrumente zur Absatzförderung und Kundenbindung, 3.Auflage, Wiesbaden Gabler Verlag

Backhaus, Klaus/Voeth, Markus (2014): Industriegütermarketing. Grundlagen des Business-to-Business-Marketings, 10.Auflage, München: Franz Vahlen Verlag

Berekoven, Ludwig/Eckert, Werner/Ellenrieder, Peter (2009): Marktforschung. Methodische Grundlagen und praktische Anwendung, 12. Auflage, Wiesbaden: Gabler Fachverlag

Bruhn, Manfred (2019): Marketing. Grundlagen für Studium und Praxis, 14.Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler

Detroy, Erich-Norbert/Behle, Christine/Vom Hofe, Renate (2007): Handbuch Vertriebsmanagement: Vertriebsstrategie, Distribution und Kundenmanagement – Mitarbeitersuche, Motivation und Förderung – Profitsteigerung, Effizienzerhöhung und Controlling, München: mi-Wirtschaftsbuch

Fischl, Bernd/Fischer, Michael (2016): Erfolgreich in der Gastronomie: Existenzgründung und Businessplan für Gastronomen, Wirte und Kneipenbesitzer, 2.Auflage, München: C.H.Beck

Hartwig, Tanja/Maser, Elisabeth (2007): Kundenakquise, Heidelberg: Redline Wirtschaft

Heinrich, Stephan (2020): Akquise@B2B. Neukundengewinnung im digitalen Zeitalter, 1.Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler

Hofbauer, Günter/Hellwig, Claudia (2009): Professionelles Vertriebsmanagement. Der prozessorientierte Ansatz aus Anbieter- und Beschaffersicht, 2.Auflage, Erlangen: Publicis Publishing

Homburg, Christian/Schäfer, Heiko/Schneider, Janna (2008): Sales Excellence. Vertriebsmanagement mit System, 5.Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag

Homburg, Christian/Schäfer, Heiko/Schneider, Janna (2012): Sales Excellence. Systematic Sales Management, Berlin/Heidelberg: Springer Verlag

Kleinaltenkamp, Michael/Saab, Samy (2009): Technischer Vertrieb. Eine praxisorientierte Einführung in das Business-to-Business-Marketing, 1.Auflage, Berlin/Heidelberg: Springer Verlag

Kühnapfel, Jörg B. (2019): Nutzwertanalysen in Marketing und Vertrieb, 2.Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler

Kuß, Alfred/Wildner, Raimund/Kreis, Henning (2018): Marktforschung. Datenerhebung und Datenanalyse, 6.Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler

Mayring, Philipp (2015): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken, 12.Auflage, Weinheim/Basel: Beltz Verlag

Meffert, Heribert/Burmann, Christoph/Kirchgeorg, Manfred/Eisenbeiß, Maik (2019): Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung Konzepte - Instrumente – Praxisbeispiele, 13.Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler

Meyer, Hartmut (2011): Management in der Gastronomie: Gründung, Steuerung und Finanzierung von Familienbetrieben, 1.Auflage, München: Oldenbourg Verlag

Preißner, Andreas (2013): Vertrieb. Märkte analysieren – Kunden überzeugen – Umsatz steigern, 2.Auflage, München: Redline Verlag

Schaetzing, Edgar E. (2017): Management in Hotellerie und Gastronomie, 11. Auflage, Stuttgart: Matthaes Verlag GmbH

Scharf, Andreas/Schubert, Bernd/Hehn, Patrick (2015): Marketing: Einführung in Theorie und Praxis, 6.Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag

Schneider, Christine R. (2008): Erfolgsfaktoren in kleinen Dienstleistungsunternehmen. Eine Analyse am Beispiel der Gastronomie, 1.Auflage, Wiesbaden: Gabler

Verweyen, Alexander (2017): Erfolgreich akquirieren. Instrumente und Methoden der direkten Kundenansprache, 3.Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler

Wegmann, Christoph (2020): Lebensmittelmarketing. Produktinnovationen – Produktgestaltung – Werbung – Vertrieb, 1.Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler

Winkelmann, Peter (2010): Marketing und Vertrieb. Fundamente für die Marktorientierte Unternehmensführung, 7.Auflage, München: Oldenbourg Verlag

Winkelmann, Peter (2012): Vertriebskonzeption und Vertriebssteuerung. Die Instrumente des integrierten Kundenmanagements – CRM, 5.Auflage, München: Verlag Franz Vahlen

Onlinequellen

11er (2022): Unternehmenswebsite [online] <https://www.11er.at> [24.03.2022]

AMA (2020): Marktlage international – Speisekartoffeln [online] <https://www.ama.at/marktinformationen/obst-und-gemuse/aktuelle-informationen/2020/marktlage-international-speisekartoffeln> [27.03.2022]

Gastroportal (2021): Convenience ist auf dem Vormarsch [online] <https://www.gastroportal.at/convenience-vormarsch/50037/> [23.09.2021]

Kartoffelhof Schramm (2022): Unternehmenswebsite [online] <https://www.kartoffelsorten.at/b2b/> [24.03.2022]

Land schafft Leben (2022): Bedeutung von Bio, Regionalität und Fertigprodukten [online] <https://www.landschaftleben.at/lebensmittel/kartoffel/herstellung/der-weg-zum-konsumenten> [24.03.2022]

Land schafft Leben (2022): Lebensmittel Kartoffel; Schädlinge und Pflanzenschutz [online] <https://www.landschaftleben.at/lebensmittel/kartoffel/herstellung/schadlinge-pflanzenschutz-lagerung> [24.03.2022]

Land schafft Leben (2022): Lebensmittel Kartoffel; Zahlen, Daten, Fakten [online] <https://www.landschaftleben.at/lebensmittel/kartoffel> [24.03.2022]

Murbodenbauer (2022): Unternehmenswebsite [online] <http://www.murbodenbauer.at/index.php> [24.03.2022]

Österreichische Hagelversicherung (2022): Neue Studie: Zukunft der Landwirtschaft in Österreich 2050+ [online] https://www.ots.at/presseaussendung/OTS_20220325_OTS0085/neue-studie-zukunft-der-landwirtschaft-in-oesterreich-2050-anhaenge [26.03.2022]

Österreichisches Bundeskanzleramt (2020): Aus Verantwortung für Österreich, Regierungsprogramm 2020-2024 [online] <https://www.bundeskanzleramt.gv.at/bundeskanzleramt/die-bundesregierung/regierungsdokumente.html> [23.09.2021]

RollAMA/AMA Marketing (2021): Alternative Vertriebsquellen legen ebenfalls zu [online] <https://amainfo.at/presse/pressemitteilungen/einkaufsverhalten-2020-qualitaet-und-regionalitaet-werden-wichtiger> [18.04.2021]

RollAMA/AMA Marketing (2021): Marktentwicklung - Absatz und Umsatz Kartoffeln im Haushalte Total [online] <https://amainfo.at/konsumenten/marktinfo/marktinformationen/produktion-und-verbrauch-daten> [18.04.2021]

Rützler, Hanni (2021): Food-Trends 2022: Wie wir in Zukunft essen werden [online] <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/food/food-trends-hanni-ruetzler/> [28.11.2021]

Schultz, Eva (2020): Erwartungen an Gastronomie bzgl. Bio- und regionalen Produkten in Österreich 2019 [online] <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1123072/umfrage/erwartungen-an-gastronomie-bzgl-bio-und-regionalen-produkten-in-oesterreich/> [13.09.2021]

Schultz, Eva (2021): Die größten Unternehmen im Großhandel mit Nahrungs- und Genussmitteln in Österreich nach Nettoumsatz im Jahr 2020 [online] <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/70020/umfrage/groesste-unternehmen-im-grosshandel-mit-nahrungs-und-genussmitteln-in-oesterreich/> [05.12.2021]

Schultz, Eva (2021): Marktanteile der führenden Unternehmen im Lebensmitteleinzelhandel in Österreich 2020 [online] <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/273211/umfrage/marktanteile-im-lebensmitteleinzelhandel-in-oesterreich/> [18.04.2021]

Schultz, Eva (2021): Wie hat sich Ihr Einkaufsverhalten in Supermärkten seit der Corona Krise verändert? [online] <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1110611/umfrage/veraenderung-des-einkaufsverhaltens-waehrend-der-corona-krise-in-oesterreich/> [18.04.2021]

Stachel, Peter (2021): Automat(isch) in der Direktvermarktung [online] <https://stmk.lko.at/automat-isch-in-der-direktvermarktung+2500+3381140> [18.04.2021]

Statistik Austria (2021): Eckdaten in Beherbergung und Gastronomie (ÖNACE 2008: Abschnitt I) 2019 [online]: https://www.statistik.at/web_de/services/wirtschaftsatlas_oesterreich/tourismus/index.html [09.01.2022]

Statistik Austria (2021): Versorgungsbilanz für Kartoffeln und Kartoffelstärke 2015/16 bis 2019/20 [online] https://www.statistik.at/web_de/statistiken/wirtschaft/land_und_forstwirtschaft/preise_bilanzen/versorgungsbilanzen/index.html [13.09.2021]

Umweltzeichen (2021): Aktiv gegen Lebensmittelverschwendung: große Chance für den Klimaschutz [online] <https://www.umweltzeichen.at/de/tourismus/grüne-gastronomie/aktiv-gegen-lebensmittelverschwendung-große-chance-fr-den-klimaschutz> [28.11.2021]

Unternehmensberatung Weihenstephan GmbH (2019): Vertriebsoptionen von bäuerlichen Lebensmitteln in Niederösterreich, o.O., o.V., [online] https://b2b.a-mainfo.at/fileadmin/user_upload/images/NWK/Bilder_Blogbeiträge/Vertriebsoptionen_von_bäuerlichen_Lebensmitteln_in_NÖ.pdf [23.09.2021]

Von Kerßenbrock, Franziskus (2017): Einkauf 4.0: Wie Gastronomen zukünftig einkaufen [online] <https://www.falstaff.de/nd/einkauf-40-wie-gastronomen-zukuenftig-einkaufen/> [14.09.2021]

Weinbergmaier (2022): Unternehmenswebsite [online] <https://www.weinbergmaier.at> [24.03.2022]

Wirtschaftskammer Niederösterreich (2021): Betriebsarten in der Gastronomie [online] <https://www.wko.at/branchen/noe/tourismus-freizeitwirtschaft/gastronomie/Gastgewerbe-Betriebsarten-09-2019.pdf> [27.11.2021]

Sammelwerke

Lueger Manfred (2009): Grounded Theory, in: Buber, Renate/Holzmüller, Hartmut H. (Hrsg): Qualitative Marktforschung. Konzepte – Methoden – Analysen, 2.Auflage, Wiesbaden: Gabler, S.191-203

Sarah Midderhoff (2017): CRM in der Praxis – die Auswahl des passenden CRM ist gar nicht so einfach, in: Helmke, Stefan/Uebel, Matthias/Dangelmaier, Wilhelm (Hrsg.): Effektives Customer Relationship Management. Instrumente-Einführungskonzepte-Organisation, 6.Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler, S.261-277

Mayring, Philipp/Brunner, Eva (2009): Qualitative Inhaltsanalyse, in: Buber, Renate/Holzmüller, Hartmut H. (Hrsg): Qualitative Marktforschung. Konzepte – Methoden – Analysen, 2.Auflage, Wiesbaden: Gabler, S.671-679

Artikel

o.A. (2015): Regionalität für Gastro immer wichtiger in: Tourismuswirtschaft Austria & International, Jg. 2015, Nr. 2259, S. 22

Roehl, Rainer/Zilz, Claudia (2014): Mit gutem Gewissen! in: gv Praxis, Nr. 04 vom 14.04.2014, S. 48 – 51

wlw inside business (2021): Auf diese Lebensmittel legen Profis in der Gastronomie besonders viel Wert [online] <https://www.wlw.de/de/inside-business/branchen-insights/lebensmittel/gastronomie-lebensmittel> [05.12.2021]

Sonstige Quellen

Bundesministerium für Landwirtschaft, Regionen und Tourismus (2020): Grüner Bericht 2020. Die Situation der österreichischen Land- und Forstwirtschaft, 61. Auflage, Wien: o.V.

Hofer, Manuel/Royer, Johannes (2021): Wo dein Wirt sein Schnitzel kauft in: Wer nichts weiß muss alles essen, Land schafft Leben [Podcast] <https://open.spotify.com/episode/5VPrmkcT4w9jYsZan2WG31?si=9e9d79c6b1b64445>
[08.12.2021]

Oberzaucher, Astrid (2020): Praxisprojekt Vertriebs- und Marketingkonzeption Vorbereitung, Vorlesung im 1.Semester Masterstudium Sales Management vom 18. September 2018 [unveröffentlichte Quelle]

11. Anhang

Inhaltsverzeichnis des Anhangs

11.1 Projektplan	A-2
11.2 Gesprächsleitfaden	A-3

Abbildungsverzeichnis des Anhangs

Abb. A1 Projektplan	A-2
---------------------------	-----

Tabellenverzeichnis

Tabelle A1 Gesprächsleitfaden	A-4
-------------------------------------	-----

11.2. Gesprächsleitfaden

Gesprächsleitfaden für explorative Einzelinterviews mit Gastronomen*Gastronominnen zum Thema „Neukundenakquise in der Gastronomie“

Name des Betriebs:

Name der befragten Person:

Datum:

Inhalt	Steuerungsfragen/Hinweise
1. Begrüßung und Einstieg	
<p>a) Begrüßung und Überblick über das Gespräch:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vorstellung der Interviewerin • Erläutern des Themas • Zeitlichen und inhaltlichen Ablauf des Interviews abstecken • Modalitäten der Interviewaufzeichnung klären • Anonymisierung der Daten erklären 	Möglichkeit für eventuelle Rückfragen bieten
<p>b) Eisbrecherfrage Wie lange arbeiten Sie bereits in der Gastronomie und was ist Ihre konkrete Aufgabe im Betrieb?</p>	Vertrauen aufbauen, langsam in das Gespräch und auf das Kernthema kommen.
2. Entscheidungsverhalten im Lebensmitteleinkauf in der Gastronomie	
<p>a) Wie informieren Sie sich über neue Produkte und aktuelle Trends?</p> <p>b) Was ist Ihre präferierte Informationsquelle und warum?</p>	Hilfestellung: Flugblätter, E-Mails und Newsletter, Websites, Social Media, Zeitungsinserate (Werbung), durch Lieferanten.
<p>c) Wer entscheidet was genau eingekauft wird und wo eingekauft wird?</p> <p>d) Wer entscheidet, ob ein neues Produkt eingekauft wird?</p>	
<p>e) Wo kaufen Sie bevorzugt ein?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • LEH • Großhandel • direkt beim Hersteller <p>Nachfragen nach den Gründen</p>
<p>f) Auf welche Entscheidungskriterien schauen Sie beim Einkauf?</p>	Erst frei beantworten lassen und anschließend die folgenden Kriterien mit hineinbringen:

	<ul style="list-style-type: none"> • Geschmack • Preis • Qualität • Herkunft • Convenience
3. Lieferantenbeziehung und -auswahl	
a) Wie viele Lieferanten haben Sie aktuell?	Nur für Lebensmittel
b) Wer entscheidet über neue Lieferanten?	
c) Welche Eigenschaften sind Ihnen bei einem Lieferanten wichtig?	<p>Erst frei beantworten lassen und anschließend die folgenden Kriterien mit hineinbringen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Herkunft der Produkte • Qualität der Produkte • Zustellung • Abholung • Beziehung/Sympathie • Verlässlichkeit • Lieferzeit/Flexibilität
d) Welche Eigenschaften muss ein Lieferant unbedingt erfüllen, um für Sie in Frage zu kommen?	
4. Ansprache der Gastronomen*Gastronominnen	
a) Angenommen ein landwirtschaftlicher Betrieb entschließt sich seine Produkte an die Gastronomie zu vertreiben. Wie kann er Sie auf sich aufmerksam machen?	<p>Abfragen der einzelnen Instrumente und Präferenzen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • E-Mail • Persönliches Gespräch • Telefonakquise (Terminvereinbarung zum persönlichen Gespräch) • Werbung • Social Media

b) Welche Informationen sollten unbedingt in einer Erstansprache durch potentielle neue Lieferanten enthalten sein?	
c) Können Lieferanten Sie in Ihrer Differenzierung als Gastronomiebetrieb unterstützen?	Können Lieferanten dabei unterstützen? Wenn ja, wie? (Lieferantenvorstellung in der Speisekarte, in den sozialen Medien – Herkunft und Regionalität)
5. Abschluss	
Gibt es noch etwas, das Sie dem Interview hinzufügen möchten?	
DANKE für das Gespräch.	

Tabelle A 1 Gesprächsleitfaden