



MASTERARBEIT

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

„Vertriebskonzept für ein Startup zur B2B-Neukundenakquise in der Brauereibranche“ Dargestellt am Beispiel Beerwilly

ausgeführt am FH-Masterstudiengang Sales Management

Betreuer:

Mag. Bernd Oberzaucher

Vorgelegt von:

Silviu Reghin, BA

51800793

Leoben, 29. Juni 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.

Leoben, 29. Juni 2022

..... 

Silviu Reghin, BA

Zusammenfassung

Die Beerwilly GmbH ist ein Startup für Flaschenzubehörteile, welches 2021 gegründet wurde. Bei dem Flaschenzubehörteil handelt es sich um ein Gerät, welches am Flaschenhals geklippt wird und die Öffnung der Flasche durch einen aufliegenden Deckel verschließt. Durch einen mechanischen Mechanismus öffnet und schließt sich der Deckel beim Kippen der Flasche automatisch. Dabei soll das verhindert werden, dass Insekten in das Innere der Flasche gelangen. So schützt das Produkt Beerwilly zum einen Insekten vor dem Ertrinken und Konsumenten*innen vor möglichen Stichen durch Wespen oder Bienen im Mundbereich.

Mit dem neuen Produkt möchte das Unternehmen einen breiteren Marktzugang über die Bierhersteller*innen erreichen. Diese wurde deswegen gewählt, weil das Produkt auch als Werbeträger für Unternehmen dienen kann. Die Herausforderung liegt darin, dass das Unternehmen noch keinerlei Erfahrungen im Vertrieb im Bierbrauereikontext besitzt und somit konnte noch kein Absatz in diesem Bereich generiert werden.

Die vorliegende Masterarbeit erarbeitete ein Neukundenakquisekonzept für das Unternehmen aus, um Geschäftskunden*innen aus der Brauereibranche zu akquirieren. Dabei wurden im ersten Teil der Arbeit die theoretischen Inhalte, im Kontext von Startups, B2B-Vertrieb und Besonderheiten der Bierbranche, erarbeitet. Im zweiten Teil der Arbeit wurden Informationsdefizite mittels Einzelexplorationen von Experten*innen aus der Brauereibranche und online-Befragungen von Endkunden*innen durchgeführt und die Ergebnisse ausgewertet.

Im letzten Teil der Arbeit wurden die Erkenntnisse aus dem Theorie- und Praxisteil kombiniert und ein maßgeschneidertes B2B-Neukundenakquisekonzept für das Unternehmen Beerwilly erstellt. Dabei wurden Maßnahmen zur Neukundenakquise definiert, ein Budget, Kennzahlen zur Kontrolle sowie konkrete Handlungsempfehlungen entwickelt.

Abstract

Beerwilly GmbH is a startup for bottle utensils, which was founded in 2021. The bottle adapter is a device that is clipped to the neck of the bottle and closes the opening of the bottle with an overlying cap. A mechanical mechanism automatically opens and closes the cap when the bottle is being flipped. This is to prevent insects from getting inside the bottle. The Beerwilly product protects insects from drowning and consumers from possible stings by wasps or bees in the area around their mouths.

With the new product, the company wants to achieve broader market access via beer producers. This was chosen because the product can also serve as an advertising medium for companies. The challenge is that the company does not have any experience in the distribution in the beer brewery sector and therefore no sales could be generated in this field.

This master thesis developed a customer acquisition strategy for the company in order to acquire business customers from the brewing industry. In the first part of the thesis, the theoretical content was developed in the context of startups, B2B sales and special aspects of the beer industry. In the second part of the work, information deficits were evaluated using individual explorations of experts from the brewing industry and online surveys of end customers.

In the last part of the thesis, the findings from the theory and practice parts were merged and a customized B2B customer acquisition approach for the Beerwilly company was developed. It included the definition of activities for the acquisition of new customers, a budget, key figures for control and concrete recommendations for action.

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	1
Ausgangssituation.....	1
Herausforderung	3
Ziele der Arbeit.....	3
Unternehmensziele	3
Masterarbeitsziele	4
Gang der Lösung	5
1. Startups	6
1.1. Startups vs. Jungunternehmen	6
1.2. Arten von Startups.....	7
1.2.1. Startups aus Großunternehmen.....	7
1.2.2. Lifestyle Startups.....	7
1.2.3. Small Business Startups	8
1.2.4. Soziale Startups	8
1.2.5. Skalierbare Startups.....	8
1.2.6. Exit Startups	8
1.3. Herausforderungen für Startups.....	9
1.4. Startups in der Getränke und Bierbranche.....	11
2. Vertrieb im B2B	13
2.1. Marktabgrenzung von B2B zu B2C	13
2.1.1. Produktgeschäft	15
2.1.2. Anlagengeschäft.....	15
2.1.3. Systemgeschäft.....	15
2.1.4. Zuliefergeschäft.....	16
2.2. Direkt/indirekter B2B-Vertrieb.....	17
2.3. B2B-Vertrieb im digitalen Zeitalter.....	18
2.4. Business-to-Business-to-Customer	21
2.5. Die Bedeutung des Buying Centers im B2B-Markt	22
2.6. Rollen im Buying Center.....	23
2.7. Zusammenfassung zu Kapitel 3.....	24
3. Neukundenakquise im B2B-Bereich	25
3.1. Grundlagen.....	25
3.2. Customer Journey im Neukundenakquiseprozess.....	27
3.3. Grundstrategien zur Neukundenakquise	28
3.3.1. Outbound/Inbound Strategie	28
3.3.2. Push/Pull-Strategie.....	29

3.3.3.	<i>Kontinuitäts-/Diskontinuitätsstrategie</i>	29
3.3.4.	<i>Marktfeldstrategie</i>	30
3.3.5.	<i>Strategie des persönlichen und virtuellen Kontaktes</i>	31
4.	Vertrieb von Konsumgütern im B2B	31
4.1.	Definition/Merkmale/Arten des Konsumguts	31
4.1.1.	<i>Impulsgüter</i>	33
4.1.2.	<i>Conveniencegüter</i>	33
4.1.3.	<i>Shoppinggüter</i>	33
4.1.4.	<i>Spezialgüter</i>	34
4.2.	Absatzkanäle für private Gebrauchsgüter	34
5.	Theoretisches Konzept zur B2B-Neukundengewinnung	36
5.1.	Ist-Analyse	36
5.1.1.	<i>Externe Analyse</i>	37
5.1.2.	<i>Interne Analyse</i>	40
5.1.3.	<i>SWOT-Analyse</i>	41
5.2.	Definierung von Vertriebszielen	43
5.3.	Entwicklung Vertriebsstrategie	44
5.4.	Auswahl der geeigneten Strategie	45
5.5.	Auswahl geeigneter Vertriebskanäle und Vertriebsinstrumente	46
5.6.	Vertriebsbudget, Planung & Kontrollmaßnahmen	47
5.6.1.	<i>Vertriebsbudget</i>	47
5.6.2.	<i>Vertriebsplanung</i>	47
5.6.3.	<i>Kontrollmaßnahmen</i>	48
6.	Zusammenfassung des Theorieteils	50
7.	Praxisteil	52
7.1.	Unternehmensvorstellung Beerwilly GmbH	52
7.2.	Untersuchungsdesign	55
7.2.1.	<i>Informationsbedarf</i>	56
7.2.2.	<i>Erhebungsmethoden</i>	56
7.2.3.	<i>Stichprobenauswahl</i>	58
7.2.4.	<i>Erhebungsinstrument</i>	59
7.2.5.	<i>Planung der Feldarbeit und Auswertung</i>	59
7.3.	Sekundärmarktforschung Beerwilly	60
7.3.1.	<i>Umfeldanalyse</i>	60
7.3.2.	<i>Wettbewerbsanalyse</i>	64
7.3.3.	<i>Marktanalyse</i>	68
7.3.4.	<i>Analyse der IST-Situation Beerwilly</i>	69

7.3.5. SWOT-Analyse.....	70
7.4. Auswertung der qualitativen Erhebung	72
7.4.1. Auswertung B2B-Experteninterviews	73
7.4.2. Auswertung B2C-Facebookgruppen	79
7.4.3. Zusammenfassung qualitativer Erhebung B2B und B2C	82
7.5. Integrierter SWOT-Katalog.....	82
8. Neukundenakquisekonzept für Beerwilly	85
8.1. Definition Vertriebsziele für Beerwilly	85
8.2. Entwicklung der Vertriebsstrategie zur Neukundenakquise für Beerwilly	86
8.3. Maßnahme für die Neukundenakquise, Zeitplan und Kosten	90
8.4. Kontrollmaßnahmen	92
8.5. Handlungsempfehlungen	94
9. Conclusio	97
Literaturverzeichnis	99
Anhang.....	A1-A14

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Produkt Beerwilly (eigenes Foto)	1
Abbildung 2: Bezugsrahmen (eigene Darstellung).....	5
Abbildung 3: Aktuelle Herausforderungen der Startups (2019-2020) (Kollmann et al. 2020, S. 50).....	10
Abbildung 4: Größte Herausforderung im Zeitverlauf (Leiner et al. 2021, S. 97)..	11
Abbildung 5: Abgrenzung B2B und B2C-Märkte (eigene Darstellung in Anlehnung an Kreuzer 2020, S. 20)	14
Abbildung 6: Meilensteine im Vertrieb (eigene Darstellung in Anlehnung an Hieymer/Stumpp 2020, S. 20).....	18
Abbildung 7: Sales Funnel und Aufgabenverteilung früher (Hiemeyer/ Stumpp 2020, S. 42).....	20
Abbildung 8: Sales Funnel in der Gegenwart (Hiemeyer/ Stumpp 2020, S. 43) ...	20
Abbildung 9: B2B2C Prozess (eigene Darstellung).....	21
Abbildung 10: Prozess der Neukundenakquise (Verweyen, 2017, S. 5).....	26
Abbildung 11: Eingliederung Beerwilly in Güterkategorie (eigene Darstellung)....	34
Abbildung 12: Bereiche Ist-Analyse (eigene Darstellung in Anlehnung an Homburg 2017, S. 471).....	37
Abbildung 13: Ablauf der SWOT-Analyse (eigene Darstellung in Anlehnung an Herrmann/Huber 2013, S. 77)	42
Abbildung 14: Produkt Beerwilly (Bouwman/Reghin 2021, S. 26)	54
Abbildung 15: Untersuchungsdesign (eigene Darstellung)	55
Abbildung 16: Produkt TipClip (TipClip (o.J.)).....	65
Abbildung 17: Bier Protector (Bier & Bottle Protector (o.J.))	66
Abbildung 18: Produkt Kippcap (kippcap (o. J.))	67
Abbildung 19: Produkt safe4bee (safe4bee (o.J.)).....	67
Abbildung 20: SWOT-Analyse Beerwilly (eigene Darstellung).....	70
Abbildung 21: Einkaufs- und Entscheidungsprozess Brauereien (eigene Darstellung)	76
Abbildung 22: Customer Journey von Bierkonsumenten*innen (eigene Darstellung)	77
Abbildung 23: Integrierter SWOT-Katalog (in Anlehnung an Maierhofer 2015, S. 39)	84
Abbildung 24: Integrierter SWOT-Katalog (in Anlehnung an Maierhofer 2015, S. 39)	84

Abbildung 25: Ermittlung der Kriterien mit Hilfe des SWOT-Katalogs (eigene Darstellung).....	86
Abbildung 26: Paarvergleich Beerwilly (angelehnt an Mairhofer 2015).....	87

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Vor- und Nachteile direkter/indirekter Vertrieb (eigene Darstellung in Anlehnung an Homburg/Schäfer/Schneider 2016, S. 51)	18
Tabelle 2: Produkt-Markt-Matrix nach Ansoff (eigene Darstellung angelehnt an Meffert et al. 2019, S. 309f.).....	30
Tabelle 3: Eingliederung von Sachgütern in B2C und B2B (eigene Darstellung in Anlehnung an Foscht/Swoboda/Schramm-Klein 2015, S. 19)	32
Tabelle 4: Beispiele KPIs und PIs (eigene Darstellung in Anlehnung an Pufahl 2019, S. 192).....	49
Tabelle 5: Zeitplan empirische Untersuchung (eigene Darstellung).....	59
Tabelle 6: Übersicht Bierkonsum in 1000 HL (eigene Darstellung).....	61
Tabelle 7: Insektengiftallergiker*innen im DACH-Raum (eigene Darstellung)	63
Tabelle 8: Übersicht Vertriebskanäle und Preise Wettbewerbsprodukte (eigene Darstellung)	68
Tabelle 9: Micro- und Normalbrauereien im DACH-Raum (eigene Darstellung angelehnt an European Beer Trends 2020, S. 19-23)	69
Tabelle 10: Probanden*innen und Funktionen (eigene Darstellung).....	72
Tabelle 11: Nutzwertanalyse Kriterien und Strategien Beerwilly (eigene Darstellung)	88
Tabelle 12: Nutzwertanalyse Kriterien und Strategien Beerwilly (eigene Darstellung)	88
Tabelle 13: Maßnahmenplan, Vertriebsbudget und Zeitplan für die Umsetzung (eigene Darstellung)	91
Tabelle 14: Kennzahlen für Maßnahmen (eigene Darstellung).....	92
Tabelle 15: Kennzahlen Vertriebszielerreichung (eigene Darstellung)	93
Tabelle 16: Allgemeine Kennzahlen (eigene Darstellung)	93

Tabellen aus Anhang

Tabelle 17: Meilensteinplan (eigene Darstellung)	A-1
Tabelle 18: Projektplan Punkt 1-4.3 (eigene Darstellung).....	A-2
Tabelle 19: Projektplan Punkt 3-6.5 (eigene Darstellung).....	A-3
Tabelle 20: Projektplan Punkt 6.5 - 8.1 (eigene Darstellung).....	A-4
Tabelle 21: Projektplan Punkt 7 - 9.6 (eigene Darstellung).....	A-5

Abkürzungsverzeichnis

B2B =	Business to Business
B2C =	Business to Customer
B2B2C =	Business to Business to Customer
B2E =	Business to Everyone
B2X =	Business to X
CJ =	Customer Journey
CRM =	Customer Relationship Management
DSGVO	Datenschutzgrundverordnung
FMCG =	Fast Moving Consumer Goods
KPI =	Key Performance Indicator
PI =	Performance Indicator
POS =	Point of Sales
SEO =	Search Engine Optimisation
SMART =	Spezifisch, Messbar, Attraktiv, Realistisch, Terminiert

Einleitung

In den folgenden Kapiteln werden die Ausgangssituation, die Problemstellung sowie die Unternehmensziele und die Zielsetzung der vorliegenden Arbeit dargestellt und in einem Bezugsrahmen zusammenfassend visuell dargestellt.

Ausgangssituation

Das Unternehmen Beerwilly GmbH (kurz Beerwilly) wurde im März 2021 gegründet und fokussiert sich auf die Erzeugung, Produktion und Verkauf eines Flaschenzubehörteils für Getränkeflaschen. Dabei handelt es sich um das Produkt namens Beerwilly.



Abbildung 1: Produkt Beerwilly (eigenes Foto)

Beerwilly ist ein Gerät, welches an den Flaschenhals einer Flasche geklippt wird und die Flaschen mittels eines Deckels zudeckt, damit keine Insekten in das Innere gelangen können. Ein Mechanismus öffnet den Deckel beim Neigen der Flasche automatisch, sobald die Flasche wieder senkrecht hingestellt wird, schließt sich dieser Deckel automatisch. Das Produkt Beerwilly soll Endverbraucher*innen vor Insekten in seinem Getränk schützen und Allergiker*innen vor tödlichen Bienen- oder Wespenstichen bewahren.

Das Unternehmen möchte die Marke „Beerwilly“ neben dem Verkauf an Endkonsumenten*innen über den eigenen Onlineshop und weiteren Vertriebsplattformen auch an B2B-Kunden*innen (Business to Business) als Werbeträger bzw. Merchandisingartikel verkaufen. Das Produkt kann für B2B-Kunden*innen mit ihrem Logo gebrandet werden und als einzigartiges Werbegeschenk dienen. Da das Produkt Beerwilly im Frühjahr auf den Markt kommen wird, hat sich das Unternehmen entschieden, mit Markteintritt die Zielgruppe der Brauereien zu bearbeiten, um dort erste Abnehmer*innen zu akquirieren.

Kaufprozesse im B2B-Bereich allgemein spielen sich darüber hinaus mittlerweile genauso digital ab, wie die Kaufprozesse im privaten Bereich (vgl. Schüller 2016, S. 20). Die private Nutzung von Smartphones, Tablets und Internetdiensten hat neue Erwartungen in der Arbeitswelt entstehen lassen. Kundschaften nutzen zum Beispiel auch während der Arbeit vermehrt Suchmaschinen, weshalb sie meistens sehr gut informiert sind und sich schon vor dem Verkaufsgespräch ein Bild von den Leistungen und Projekten des Anbieters und dessen Konkurrenz machen (vgl. Kilian/Mirski 2016, S. 6). Vor allem das mobile Web hat es möglich gemacht, dass Kunden*innen mit dem Onlinewissen jederzeit informiert sind und Interessenten*innen nicht mehr den vorgezeichneten Kanälen der Anbieter folgen (vgl. Schüller 2016, S. 151f.). Die digitale Transformation wird eine persönliche Beziehung zwar nicht ersetzen, offline und online wachsen jedoch näher zusammen und durch das verfügbare Wissen online werden reine Preisverkäufer bzw. -verkäuferinnen irrelevant (vgl. Schüller 2016, S. 13, 20). Die Digitalisierung betrifft außerdem ausnahmslos jeden Unternehmensbereich und entwickelt sich zu etwas, was Interessent*innen unabdingbar erwarten (vgl. Schüller 2016, S. 11).

Um den Erfolg von Beerwilly zu gewährleisten, ist im Rahmen der Produkteinführung eine Akquise von B2B-Kunden*innen von essenzieller Bedeutung, damit sich die Marke schnell am Markt etabliert und der Vertrieb weiter ausgebaut werden kann. Der Fokus der vorliegenden Arbeit wird sich auf die Zielgruppe „Brauereien im DACH-Raum“ konzentrieren. Hierzu sollen mittels einer empirischen Erhebung Erkenntnisse gewonnen werden zur praktischen Neukundenakquise im B2B-Bereich (Business to Customer).

Herausforderung

Da es sich um ein neu gegründetes Unternehmen handelt, hat Beerwilly bisher nur wenig Erfahrungen im Direkt- und Onlinevertrieb an Endkunden*innen gesammelt. Erfahrungen im B2B-Vertrieb in der Brauereiindustrie fehlen zum aktuellen Zeitpunkt komplett. Dies stellt sich für das Unternehmen als problematisch dar, weil der Vertrieb an Lebensmittelhersteller*innen bzw. Brauereien eine aufwändige Betreuung bzw. Ansprache der Interessent*innen voraussetzt.

Des Weiteren besteht die Herausforderung, mit einem neuen und unbekanntem Produkt Abnehmer*innen zu gewinnen. Ein Produkt wie Beerwilly gibt es in dieser Form am Markt noch nicht, daher haben potenzielle Käufer*innen keinerlei Vergleichs-, oder Erfahrungswerte. Flaschenzubehöriteile sind im Kontext von Bierflaschen Exoten am Markt und benötigen viel Erklärungs- und Überzeugungsarbeit, um den Nutzen für Brauereien sichtbar zu machen.

Das Unternehmen Beerwilly besitzt kein Konzept zur effektiven und effizienten Akquirierung von Käufer*innen im B2B. Außerdem besitzt das Unternehmen keinerlei Erfahrung im direkten Vertrieb an Bierhersteller, weil bisher nur an Endkonsument*innen verkauft wurde. Dadurch muss das Unternehmen in einen völlig neuen Markt, mit einem neuen Produkt, eintreten. Aufgrund der geringen Umsätze des Unternehmens fehlen aktuell auch finanzielle Mittel, um große Werbekampagnen durchzuführen. Es muss daher viel Zeit und Geld investiert werden, um in der Branche Fuß zu fassen und die nötigen Vertriebsstrukturen aufzubauen.

Ziele der Arbeit

Unternehmensziele

- Ziel der Beerwilly GmbH ist es, von Juli 2022 bis Juli 2023 150 Neukunden*innen aus dem Bereich der Bierhersteller im DACH-Raum zu gewinnen.
- Ziel des Unternehmens ist mit dem Produkt Beerwilly von Juli 2022 bis Juli 2023 einen Umsatz mit Bierhersteller von € 200.000,- zu erreichen.
- Ziel des Unternehmens Beerwilly ist im DACH-Raum führender Insektenschutzanbieter für Flaschengetränke zu werden.

Masterarbeitsziele

Ziel der Masterarbeit ist die Entwicklung eines Vertriebskonzeptes mit Fokus auf die Neukundenakquise im B2B, insbesondere Bierhersteller, am Beispiel Beerwilly.

Subziele:

- Theoretische Erarbeitung der Neukundenakquise im B2B-Geschäft, im speziellen in der Getränkeindustrie.
- Definition und Abgrenzung zwischen B2B- und B2C-Vertrieb sowie Ermittlung von Schnittmengen.
- Analyse der Beerwilly GmbH (Kunden, Konkurrenz, Marktumfeld, Nachhaltigkeitsaspekte, Sekundär und Primärmarktforschung)
- Erstellung von Maßnahmen und konkrete Handlungsempfehlungen für die Beerwilly GmbH.

Gang der Lösung

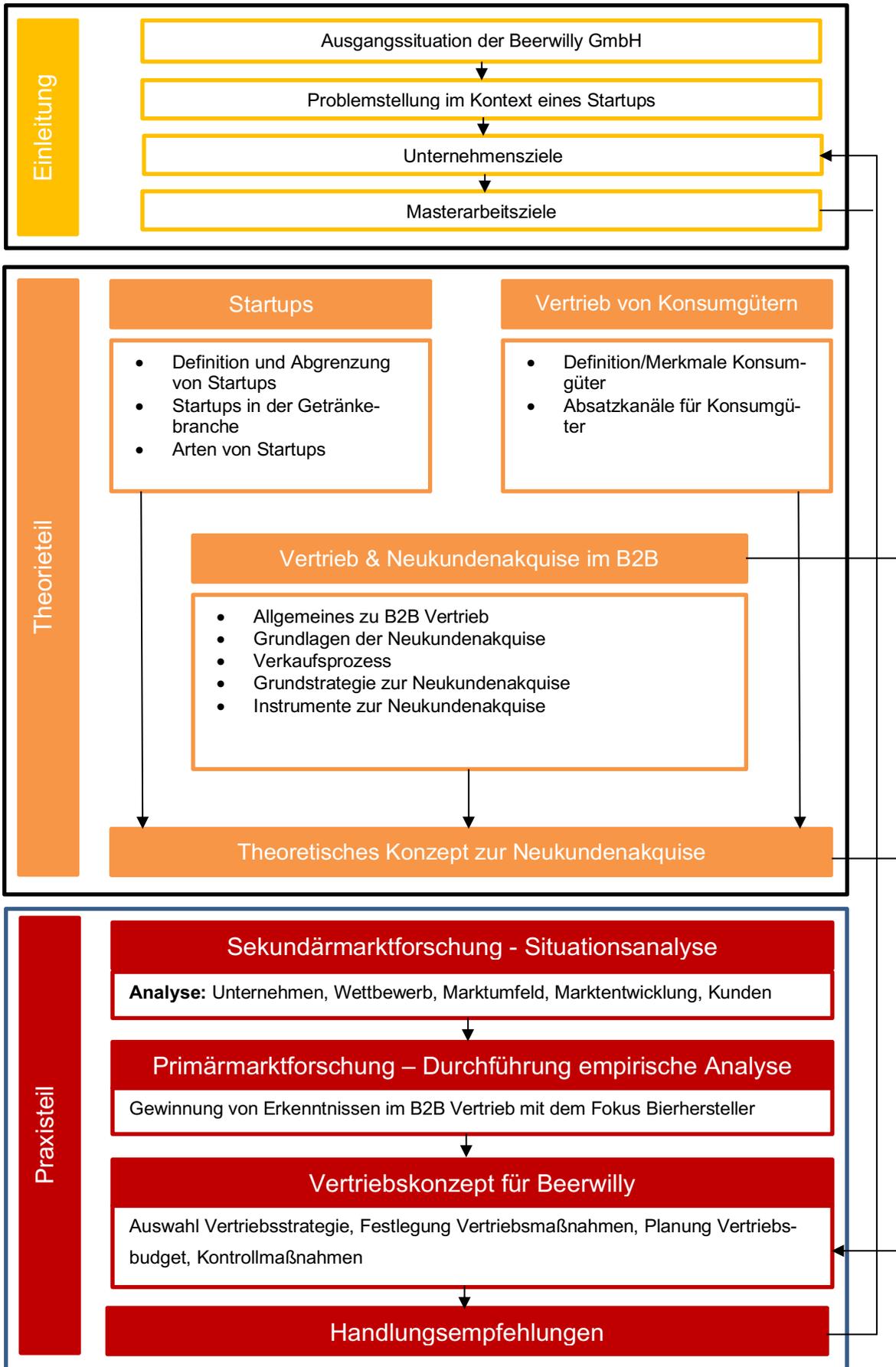


Abbildung 2: Bezugsrahmen (eigene Darstellung)

1. Startups

Der Schwerpunkt dieses Kapitels liegt in der theoretischen Einführung des Begriffes Startup. Dabei wird ein Überblick gegeben, was ein Startup im Vergleich zu einem Traditionsunternehmen unterscheidet, wie sich ein Startup definiert und welche Arten von Startups es gibt.

1.1. Startups vs. Jungunternehmen

Als ein Startup wird ein nicht etabliertes Unternehmen bezeichnet, welches mit geringem Startkapital gegründet wurde und die Verwirklichung einer innovativen Geschäftsidee verfolgt (vgl. Wirtschaftslexikon Gabler 2018). Eine andere allgemeingültige Definition eines Startups wurde von Eric Ries 2011 mit folgenden Worten geprägt: *„Ein Startup ist eine menschliche Institution, die ein neues Produkt oder eine neue Dienstleistung in einem Umfeld extremer Ungewissheit entwickelt“* (Ries 2015, S. 33).

Die Definition von Eric Ries verbindet die Elemente menschliche Institution, neues Produkt oder neue Dienstleistung und ungewisses Umfeld miteinander. Der Aspekt des Neuen hebt den Kontext der Innovation hervor. Startups operieren mit Innovationen in extremer Ungewissheit, wodurch sie sich von klassischen Firmen abgrenzen. Das Kopieren eines bereits bestehenden Geschäftsmodells gilt nicht als Startup, weil der Erfolg auf Basis einer Implementierung und Nachahmung eines bestehenden Musters besteht (vgl. Ries 2015, S. 34f.).

Der amerikanische Unternehmer, Dozent und Autor Steve Blank definiert ein Startup als eine vorübergehende Organisation, die ein reproduzierbares und skalierbares Geschäftsmodell sucht (vgl. steveblank. 2010).

Bis zur Jahrtausendwende wurden Startups als kleinere Versionen von Großunternehmen betrachtet. Die Gründung wurde auf Basis der großen Vorbilder durchgeführt. Bei dieser Vorgehensweise erfolgte im ersten Schritt die Aufstellung eines Businessplans, welcher akribisch ausgearbeitet wurde und nicht selten mehrere Monate in Anspruch nahm. Im nächsten Schritt wurden Finanzpläne erstellt, Meilensteinplanungen entwickelt und Standardprognosen ermittelt. Diese Planungsweise ist bei großen Unternehmen sinnvoll, weil eine der Hauptaufgaben eines

Großunternehmens darin besteht einen detailliert ausgearbeitet Plan umzusetzen. Startups hingegen erschaffen etwas aus dem Nichts, sie agieren in einer Welt hoher Unsicherheit, Komplexität und starker Dynamik. Wodurch ein starres Abarbeiten eines detaillierten Plans mehr Nachteile als Vorteile bringt. Der traditionelle Ansatz mit dem Businessplan im Zentrum der Geschäftsmodellumsetzung funktioniert in einer sich immer schneller verändernden Welt nicht mehr. Vorteile bringen Agilität, Lerngeschwindigkeit und schnelle Anpassungen an den Marktbedingungen. Ein starres Fixieren auf einen Businessplan kann zur Existenzbedrohung werden, wenn der Plan nicht aufgeht. Folgedessen ist im Grunde jedes Startup ein Jungunternehmen, aber nicht jedes Jungunternehmen ein Startup. (vgl. Freiling/Harima 2019, S. 178).

1.2. Arten von Startups

Startups werden in der Regel nach Branchen unterschieden, wie zum Beispiel Fintechs (Financel Services & Technology kurz Fintechs). In nahezu jeder Branche findet sich der Begriff Startup wieder. Neben der Branchenunterscheidung gibt es aber noch eine andere Art von Unterscheidungsmerkmalen. Diese Unterscheidung kategorisiert nach der Strategie bzw. dem Zweck des gegründeten Startups, nicht nach der Branchenzuordnung. Steve Blank hat dazu unterschiedliche Klassifizierungen von Startups definiert (vgl. Blank 2013).

1.2.1. Startups aus Großunternehmen

Startups aus Großunternehmen werden in erster Linie als Innovationstreiber im Unternehmen geschaffen. Viele Großunternehmen sind im Lebenszyklus bereits in der Sättigungsphase. Durch den Fokus auf die Verbesserung des Geschäftsmodells, der Prozess- und Kostenoptimierung sind sie starr und unflexibel geworden. Mit der Gründung von Startups als Tochtergesellschaften möchten Konzerne den Fortbestand sichern und die Förderung neuer und innovativer Geschäftsmodelle sichern (vgl. Blank 2013).

1.2.2. Lifestyle Startups

Lifestyle Entrepreneure sind Personen, welche sich mit der Gründung eines Startups selbstverwirklichen. Dabei geht es in erster Linie um die Liebe und Leidenschaft zur Tätigkeit. Der Erfolg eines Startups ist für solche Gründer*innen zweitrangig. Lifestyle Gründer*innen möchten für niemanden arbeiten, außer für sich

selbst und die Gründung eines Startups dient nur der Selbstrealisation der Leidenschaft (vgl. Blank 2013).

1.2.3. Small Business Startups

Manche Startups werden von Anfang an ohne skalierbares Geschäftsmodell gegründet. Die Absicht dahinter ist nicht zu wachsen, sondern ein eigenes Business zu besitzen. So kann ein Lebensmitteladen genauso innovativ sein, wie ein Consultant oder auch ein einfacher kleiner Onlineshop, der sich auf eine Nische spezialisiert hat. Die Gründung eines solchen Startup dient nur zur Sicherstellung des Lebensunterhaltes und Existenzsicherung (vgl. Blank 2013).

1.2.4. Soziale Startups

Startups können auch als Non-Profit-Organisationen gegründet werden. Bei dieser Art von Startup muss nicht der Gewinn im Vordergrund stehen, sondern es können soziale und/oder ökologische Aspekte als primäre Ziele verfolgt werden. Das übergeordnete Ziel von sozialen Startups ist die Welt zu verbessern, dabei steht die Umwelt nicht selten im Vordergrund der Produkte oder angebotenen Dienstleistungen (vgl. Blank 2013).

1.2.5. Skalierbare Startups

Skalierbare Startups sind diejenigen die in der breiten Schicht der Bevölkerung am meisten Aufmerksamkeit bekommen und allgemein als Startup angesehen werden. Solche Startups haben von Anfang an das Ziel eines großen und sehr schnellen Wachstums. Gründer*innen solcher Startups haben die Vision, die Welt mit ihren Produkten oder Dienstleistungen zu verändern und entwerfen Geschäftsmodelle, welche sich schnell wiederholen und multiplizieren lassen. Bereits in der Gründungsphase wird nach großen Venture Capital Investoren gesucht, um bereits in einer sehr frühen Phase genügend liquide Mittel für eine Expansion zu haben (vgl. Blank 2013).

1.2.6. Exit Startups

In der digitalen Welt verstärkt sich der Trend in den letzten Jahren, dass Unternehmen gegründet werden, die zum Beispiel schnell eine Webapplikation oder eine App programmieren, um diese dann an größere Unternehmen zu verkaufen. Dabei ist es nicht das Ziel eines/einer Gründers/Gründerin, ein langes und beständiges Unternehmen aufzubauen, sondern eine Applikation mit einem momentan

funktionierendem Geschäftsmodell für einen bestimmten Betrag an ein größeres Unternehmen zu verkaufen. Solche Startups werden von Anfang an mit der Strategie gegründet innerhalb weniger Jahre einen sogenannten Exit zu erreichen. Als Exit wird ein Verkauf eines Startups an ein größeres Unternehmen bezeichnet (vgl. Blank 2013).

1.3. Herausforderungen für Startups

Wenig Zeit, wenig Geld und wenig Ressourcen sind für Startups ein Normalfall. In vielen Fällen fehlt je nach Phase sogar noch das Produkt. Frisch gegründete Unternehmen stehen laufend vor der Herausforderung, dass ihnen auf halbem Wege das Geld ausgeht, weil die Entwicklung eines Produktes teurer wird als geplant. Umso mehr stehen Startups vor der Herausforderung mit den geringen Ressourcen schnell einen Marktzugang zu finden, damit Umsätze generiert werden (vgl. Lennarz 2017, S.12). Im Vergleich zu bereits etablierten und „größeren“ Unternehmen unterscheiden sich Startups in quantitativen sowie qualitativen Aspekten. Diese Unterscheidungen haben auf der eine Seite positive, auf der anderen Seite negative Folgen für frisch gegründete Unternehmen (vgl. Lennarz 2017, S. 14). Dabei gibt es folgende Unterscheidungen aus quantitativer und qualitativer Sicht.

quantitative Unterscheidungen durch:

- Prozesse
- Mitarbeiteranzahl
- schnellere Entscheidungswege
- eingesetzte Systeme
- definierte Prozesse (vgl. Lennarz 2017, S. 14)

qualitative Unterscheidung durch:

- Bekanntheit der Marke
- Marktposition
- Reifegrad des Marktes
- Loyalität der Mitarbeiter
- Dauer der Mitarbeiterzugehörigkeit (vgl. Lennarz 2017, S. 14).

Der Deutsche Startup Monitor vom Unternehmen PWC hat im Rahmen einer Studie erhoben, dass deutsche Startups in den Jahren 2019 und 2020 verstärkt mit den Herausforderungen der Kundengewinnung, Liquidität und dem Cashflow zu kämpfen hatten. Dabei gaben 68,1 % der Startups an, dass im Jahr 2020 die größte Herausforderung im Vertrieb bzw. in der Kundengewinnung lag (vgl. Kollmann et al. 2020, S. 50). Der Austrian Startup Monitor 2020 zeigt für österreichische Startups ein ähnliches Szenario wie in Deutschland. So gaben 75,5 % der österreichischen Startups an, dass sie beim Vertrieb bzw. Kundenakquise 2020 die größten Schwierigkeiten hatten (vgl. Leitner et al. 2021, S. 97).

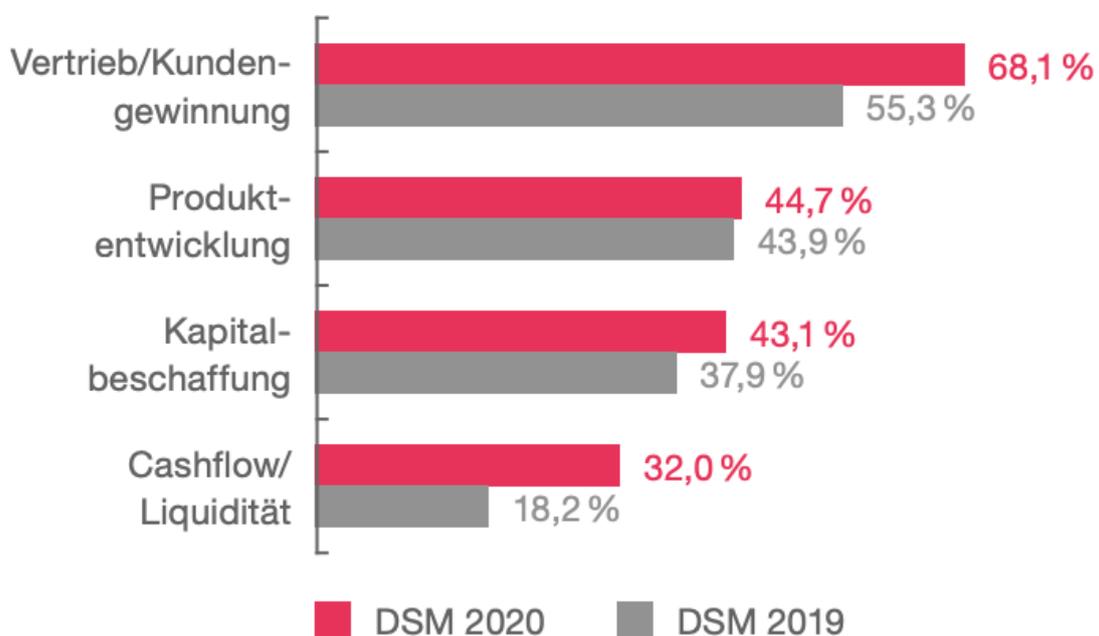


Abbildung 3: Aktuelle Herausforderungen der Startups (2019-2020) (Kollmann et al. 2020, S. 50)

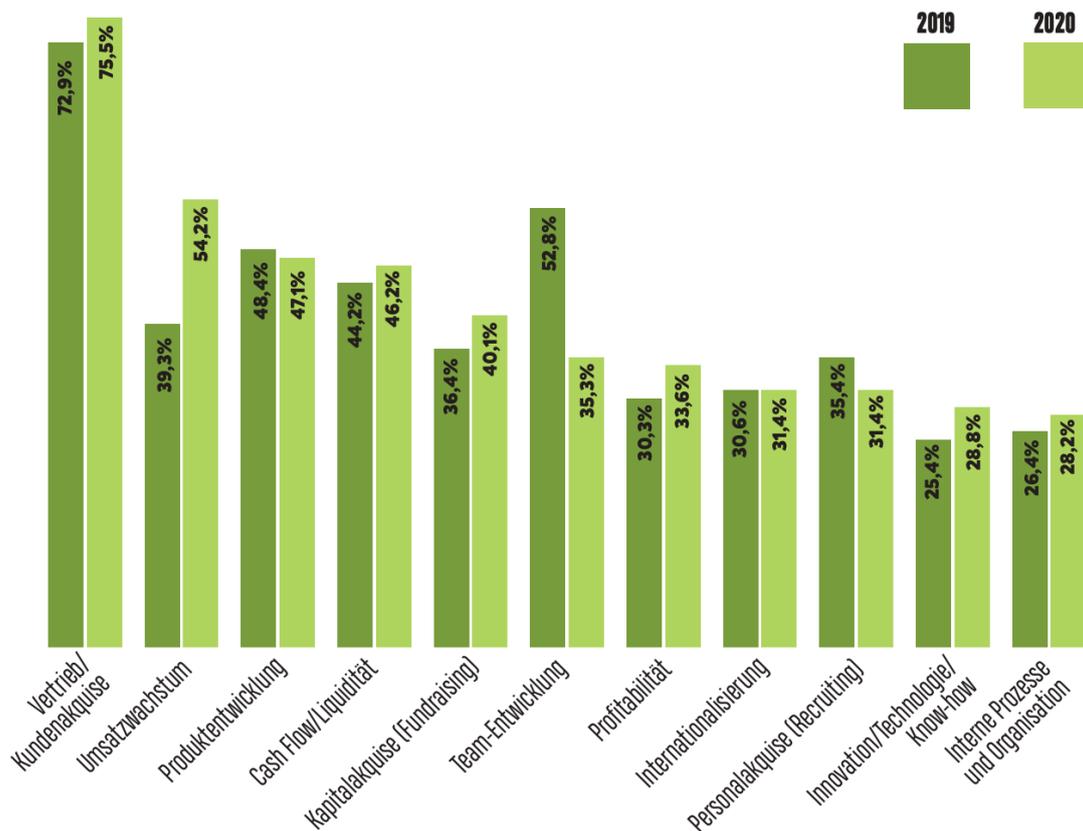


Abbildung 4: Größte Herausforderung im Zeitverlauf (Leiner et al. 2021, S. 97)

Für das Unternehmen Beerwilly kann davon ausgegangen werden, dass es ebenso mit den Herausforderungen der Kunden*innengewinnung zu kämpfen hat. Zumal das Unternehmen noch sehr frisch am Markt ist und genau in die Kerbe schlägt, dass das Produkt noch nicht für die Massenproduktion fertig entwickelt ist und die Kosten der Entwicklung teurer sind als geplant. Daher besteht auch für das Unternehmen Beerwilly die Notwendigkeit, so bald als möglich Umsätze zu generieren, um das Fortbestehen des Unternehmens zu gewährleisten. Auch das Unternehmen Beerwilly muss erst Vertriebsprozesse etablieren, die Marke positionieren sowie eine Reputation am Markt aufbauen, um dementsprechende Abnehmer*innen zu finden (vgl. Bouwman, Marinus Dr., Geschäftsführer Beerwilly GmbH, 12.12.2021).

1.4. Startups in der Getränke und Bierbranche

Durst stillen ist ein Grundbedürfnis und so drängen monatlich neue Getränkestartups auf den Markt, alle versprechen einzigartig oder innovativ zu sein. Dabei ist der Einstieg sehr kapitalintensiv und die Margen in der Lebensmittelindustrie dementsprechend gering (vgl. Perlaki 2016). Trotz der hohen Eintrittshürden werden in

Österreich und Deutschland jährlich hunderte Getränkestartups gegründet, die Vision das nächste RedBull oder Coca-Cola zu werden treibt junge Gründer und Gründerinnen an. Es etablieren sich neben den großen Getränkeherstellern zunehmend Nischengetränke am Markt, welche von Getränkestartups gegründet wurden. Wie zum Beispiel Makava, Pona oder All i need aus Österreich. Alle Startups streben es an sich über eine starkes Differenzierungsmerkmal als Marke am Markt zu etablieren und eine sogenannte Uniques also Einzigartigkeit zu erreichen (vgl. Perlaki 2016). In Deutschland hat sich das 2003 gegründete fritz kola als eines der ersten Getränkestartups etabliert und bietet eine Alternative zum klassischen Cola und mittlerweile eine Reihe an anderen unterschiedlichen Limonaden an (vgl. Warmer/Weber 2014, S. 88f.).

Im Bereich der Bierbranche haben sich sogenannte Craft-Beer Brauereien etabliert. Dieser Trend kam aus den USA zu uns und bedeutet auf Deutsch „handwerklich gebrautes Bier“. Obwohl es in Österreich und Deutschland schon immer klein- und mittelständische Brauereien mit signifikanten Marktanteilen gab, etablierte sich der Trend nach Bieren mit Geschmack und der Fokus auf Bierspezialitäten oder sogenannten Charakterbieren (vgl. private Brauereien o. J.). In diesem Zusammenhang hat sich auch der Begriff der Mikrobrauereien gefestigt. So werden Brauereien bezeichnet, welche eine hochgradige Spezialisierung haben und einen durchschnittlichen Bierausstoß von 1000 Hektoliter nicht überschreiten. Es gibt mit Stand 2020 in Deutschland 901 Mikrobrauereien (vgl. Statistisches Bundesamt 2021). In Österreich 126 mit Stand 2019 (vgl. Brewers of Europe 2021).

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass in der Getränkestartupszene rege Bewegung herrscht und das Unternehmen Beerwilly mit dem Flaschenzubehörprodukt eine gute Differenzierungsmöglichkeit für Getränkestartups anbieten kann. Da der Fokus in der Szene auf eine starke Abgrenzung am Markt liegt, könnte das Produkt Beerwilly diese angestrebte Abgrenzung unterstützen. Zum Beispiel durch das Branding des Produktes auf die jeweilige Marke des Getränkeherstellers. Craft-Beer Hersteller verfolgen einen hohen Individualisierungsgrad ihrer Biere auch im Verpackungsdesign - in dem Fall die Flasche und den Zusatznutzen. Durch Beerwilly könnte man zum außergewöhnlichen Geschmack und den Flaschendesigns noch einen Zusatznutzen für die Hersteller anbieten.

2. Vertrieb im B2B

Im Kapitel „Vertrieb im B2B“ wird auf die Besonderheiten im B2B-Vertrieb eingegangen. Es gilt daher, diesen Aspekt des B2B-Vertriebs genauer zu durchleuchten. Auch werden Kauverhalten in B2B-Geschäften, der B2B-Vertrieb im digitalen Zeitalter und die Funktionen des Buying Centers näher erläutert.

2.1. Marktabgrenzung von B2B zu B2C

Von B2B-Märkten bzw. Geschäften wird gesprochen, wenn es sich um Geschäftsbeziehungen zwischen zwei Unternehmen handelt. In einer B2B-Geschäftsbeziehung werden Dienstleistungen oder Produkte an Großverbraucher, Einzel- und/oder Großhändler abgesetzt. Die Differenzierung zu B2C-Märkten besteht darin, dass bei Letzterem der Handel zwischen einem Unternehmen und einem End-, bzw. Letztverbraucher*in besteht (vgl. Kreuzer/Rumler/Wille-Baumkauff 2020, S. 20). Eine weitere Unterscheidung zwischen den zwei Märkten liegt in der Transparenz des Marktes, in B2B-Märkten werden in der Regel größere und weniger Kauftransaktionen getätigt (vgl. Kotler et al. 2016, S. 311). B2B-Märkte unterscheiden sich auch in den Kaufprozessen von B2C-Geschäften. Dabei werden im B2B Kaufentscheidungen häufig von mehreren mitwirkenden Personen getroffen, in diesem Zusammenhang wird häufig von Buying Center oder Multipersonalität gesprochen (vgl. Gerth 2015, S. 68).

In bestimmten B2B-Märkten ist die Teilnehmerzahl so gering, dass es keinen anonymen Markt gibt. Aufgrund der kleinen Anzahl von Anbieter*innen und Nachfrager*innen stehen die Marktteilnehmer*innen im ständigen Austausch und engen persönlichen Kontakt zueinander (vgl. Wille-Baumkauff 2015, S. 30). In B2B-Märkten wird zusätzlich eine weitere Unterscheidung getroffen, dabei wird in der Tiefe zwischen Industriegütermärkten und allgemeinen B2B-Märkten unterschieden. Industriegütermärkte sind enger gefasst und beinhalten nicht die Distribution an Groß- und Einzelhandel, wohingegen der B2B-Markt das gesamte Spektrum beschreibt (vgl. Wille-Baumkauff 2015, S. 12) Abbildung 5 veranschaulicht die Abgrenzung zwischen Industriegütermärkten, B2B-Märkten und B2C-Märkten.

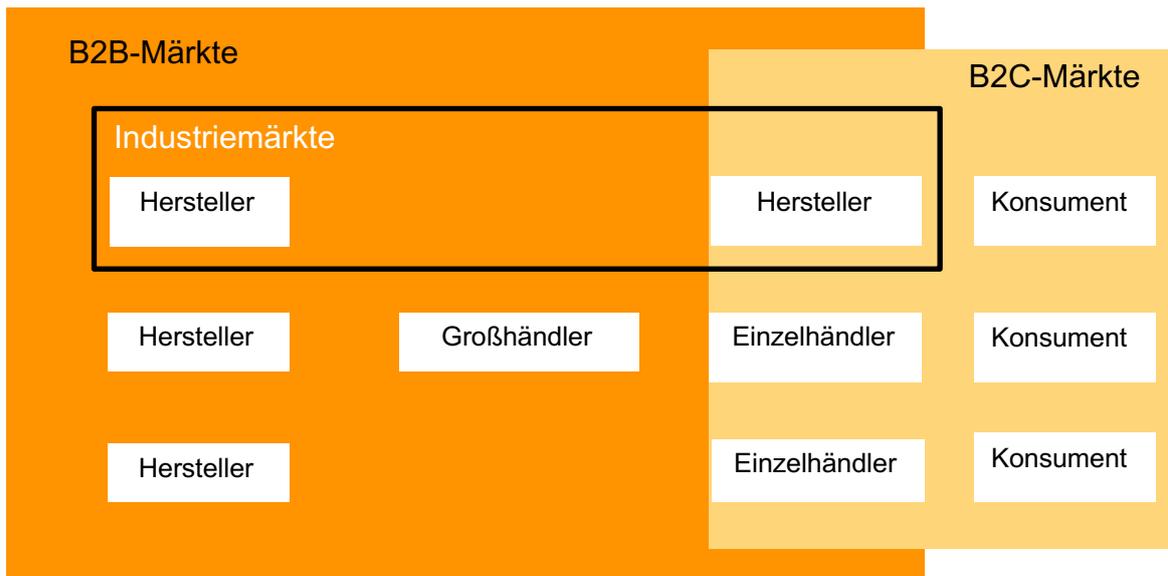


Abbildung 5: Abgrenzung B2B und B2C-Märkte (eigene Darstellung in Anlehnung an Kreuzer 2020, S. 20)

Die vorliegende Masterarbeit wird die Position von Bierhersteller*innen den Groß- und Einzelhändler*innen, wie in Abbildung 5 gleichstellen, da Bierhersteller direkt an den Einzelhandel vertreiben und manche Brauereien direkt an Endkunden*innen selbst verkaufen.

Da es sich bei Beerwilly um ein Produkt handelt, welches sich neben dem Verkauf an Endverbraucher*innen auch an Hersteller*innen richtet, wird im Folgenden die Geschäftsfeldtypologisierung in B2B-Märkten genauer betrachtet. Es gibt mehrere Ansätze zur Typisierung der Geschäftsarten. Im Wesentlichen gibt es zwei große Typisierungsformen der Geschäftsarten, einmal nach *Kleinaltenkamp* und einmal nach *Backhaus*. Kleinaltenkamp fokussiert sich dabei auf einen ökonomischen und marktseitigen Ansatz, welcher Geschäftstypen nach Integrativität und Intensität der Geschäftsbeziehung auf zwei Achsen in vier Quadranten unterteilt. Dabei entstehen sogenannte Business- und Dienstleistungsgeschäftstypen. Er unterteilte diese in Commodity-, Verbund-, Spot- und Projektgeschäft (vgl. Weiber/Kleinaltenkamp 2013, S. 193-196). Backhaus beschränkt sich nicht nur auf die Anbieterseite, sondern auch auf die Nachfrageperspektive und schlägt in seiner Typologie die Einteilung der Geschäftstypen wie folgt vor: Zuliefergeschäft, Systemgeschäft, Anlagegeschäft und Produktgeschäft, in einer tieferen Ebene werden diese noch in den Kriterien eines Einzelkaufs, oder Massenmarktes unterteilt und in Form eines

Kaufverbundes oder einer Einzeltransaktion (vgl. Backhaus/Voeth 2014, S. 211). Beide Geschäftstypeneinteilungen sind sich im Grundaufbau ähnlich, aus Sicht des Autors trifft die Einteilung nach Backhaus besser auf das Produkt Beerwilly zu und der vorliegenden Masterarbeit, weil es sich um einen B2B-Fokus handelt. Nachfolgend wird auf die einzelnen Geschäftstypologien nach Backhaus näher eingegangen

2.1.1. Produktgeschäft

Die Leistungen vom *Produktgeschäft* sind gekennzeichnet durch die Entwicklung für einen breiten Markt. Es handelt sich dabei um eine weitestgehend standardisierte Leistung und alle Abnehmer*innen bekommen das gleiche Produkt. (vgl. Backhaus/Voeth 2014, S. 206). Kunden*innen fragen die Leistungen eines Anbieters nach ohne, dass in der Regel eine längere Geschäftsbeziehung entsteht, daher ist der Bindungseffekt für beide Seiten sehr gering. Die Beschaffungsprozesse sind hochgradig standardisiert und der Vertrieb geht einher mit einem starkem Lieferservicegrad (vgl. Weibl 2014, S. 28).

2.1.2. Anlagengeschäft

Beim *Anlagengeschäft* oder auch *Projektgeschäft* genannt handelt es sich um individuelle Leistungen, welche nicht auf den Massenmarkt, sondern auf ein Leistungsbündel eines spezifischen Kunden*innen fokussiert ist. Kaufentscheidungen der Nachfragenden erfolgt projektbezogen und die Leistung kann mehr oder weniger komplex sein. Da es sich um spezifische Leistungen für einzelne Käufer*innen handelt findet kein identischer Verkauf an andere Kunden*innen statt. Dies führt zu einem hohen Bindungsgrad der Geschäftsbeziehung und die Beziehung fängt meist schon lange vor dem eigentlichen Kauf an (vgl. Kuschert 2019, S. 22). Bei diesem Geschäftstyp dominiert die Herstellerbindung und in bestimmten Fällen werden hohe Vorleistungen von den Anbietern erbracht (vgl. Weibl 2014, S. 28). Des Weiteren zeichnet sich ein individualisierter Vertriebsprozess und eine leistungsfähige Serviceorganisation bei Anlagegeschäften ab (vgl. Belz/Reinhold 2012, S. 64).

2.1.3. Systemgeschäft

Das Geschäftsfeld des *Systemgeschäftes* hebt sich durch einen sogenannten „Lock-in-Effekt“ hervor (vgl. Backhaus/Voeth 2014, S. 416). Hierbei handelt es sich um einen Kaufverbund, der mit einer Leistung beginnt und mit zeitlich versetzten Zusatzleistungen und technischen Verkettungen gekoppelt ist. Ziel dieser

Vorgehensweise ist es, Unternehmen möglichst hohe Wechselbarrieren zu anderen Anbietern am Markt zu schaffen (vgl. Belz/Reinhold 2012, S. 66). Ähnlich wie beim Produktgeschäft ist die Ausrichtung des Systemgeschäftes überwiegend auf den anonymen Markt ausgerichtet und erst nach dem Erstkauf wird eine individuelle Kundenbeziehung aufgebaut und auf Basis eines monetären Wertestroms der Kundenwert von einzelnen Kunden*innen ermittelt. Qualitative Kriterien bleiben allerdings aufgrund der Anonymität des Massenmarktes weitestgehend aus. Auch der Vermarktungs-, und Vertriebsansatz baut auf den Massenmarkt auf (vgl. Kuschert 2019, S. 23).

2.1.4. Zuliefergeschäft

Zuliefergeschäfte zeichnen sich durch starke Kaufverbünde aus, diese bauen auf aufeinanderfolgende Kaufschritte auf. Die Vertriebs-, und Vermarktungsansätze sind beim Zuliefergeschäft stark auf Einzelkunden ausgerichtet und es wird eine möglichst lange Geschäftsbeziehung angestrebt (vgl. Kuschert 2019, S. 23f.). Dabei gehen Hersteller*innen und Kunden*innen starke Bindungen ein, indem Lieferanten*innen Vorproduktionen übernehmen und die dazugehörigen Dienstleistungen austauschen (vgl. Backhaus/Voeth 2014, S. 493). Durch den Kaufverbund verfolgen beide Seiten eine effektive und effiziente Zusammenarbeit, vom Vertriebskonzept werden in solchen Geschäftsarten das Key Account Management zur verbesserten Zusammenarbeit eingesetzt außerdem wird versucht alle Bereiche der Kunden in den Vertriebsprozess miteinzubeziehen wie zum Beispiel Logistik, Entwicklung, Einkauf und Marketing (vgl. Belz/Reinhold 2012, S. 65f.).

Die Trennung der Geschäftstypologien ist in der Praxis nicht immer eindeutig, da viele Unternehmen mit ihren Leistungen zu mehr als nur einem Geschäftstyp zugeordnet werden können. So entstehen im alltäglichen Geschäft kombinierte Geschäftstypologien aus den vier Elementen, welche sich auf die Vermarktungs- sowie Vertriebsprogramme auswirken. Je nachdem, welche Kombination sich ergibt müssen auch diese umgestaltet und angepasst werden. Bei kombinierten Geschäftstypen sind die jeweiligen Ausprägungen in den Vertriebskonzepten und Marketingprogrammen zu berücksichtigen (vgl. Kuschert 2019, S. 24f.).

Beim Unternehmen Beerwilly handelt es sich um eine Mischung aus Produkt und Projektgeschäft, zum einen, weil das Produkt standardisiert ist und es sich im

Grunde immer um das gleiche Gerät handelt, welches an Bierhersteller*innen vertrieben werden soll. Zum anderen werden aber die Flaschenzubehörteile als Werbeträger für die Bierhersteller*innen gebrandet und somit zu einem speziell zugeschnittenen Produkt für einzelne Kunden*innen. Des Weiteren handelt es sich bei Beerwilly um ein Produkt, welches durch die Bierhersteller*innen wieder bei Endkunden*innen in Gebrauch sein wird. Diese Aspekte der Eingrenzung der kombinierten Typologien werden in der vorliegenden Masterarbeit zum Tragen kommen.

2.2. Direkt/indirekter B2B-Vertrieb

Die Entscheidungen zur Ausrichtung des Vertriebes in B2B wird maßgeblich durch die Zuordnung zum Geschäftstyp des Unternehmens geprägt. Je nach Eingliederung ergeben sich die notwendigen Vertriebsaktivitäten (vgl. Belz/Weibel 2015, S. 437f.). Grundsätzlich lässt sich der B2B-Vertrieb in zwei Kanäle einordnen. In einen indirekten und einen direkten Vertrieb. Dabei wird in diesem Kontext sowohl in der Tiefe als auch in der Breite des Vertriebskanals differenziert. Die Tiefe eines Kanals wird bestimmt durch die Anzahl der unabhängigen Absatzmittler*innen, wobei im Detail zwischen einem „Null-Stufen-Kanal“ und einem „Mehr-Stufen-Kanal“ unterschieden wird. Die Breite des Kanals wird durch die Menge der parallel aktiven Vertriebskanäle definiert. Als „Multi-Vertriebskanalsystem“ wird die Nutzung von mehreren Vertriebskanälen bezeichnet (vgl. Scheed/Scherer 2019, S. 166f.).

Im Detail liegt der Unterschied zwischen den beiden Vertriebskanälen im rechtlichen und wirtschaftlichen Aspekt. Beide Ansätze bieten Vor- und Nachteile. So bietet ein indirekter Vertriebskanal flächendeckendere Marktpräsenz bei geringeren Kosten, ein direkter Vertriebskanal bietet hingegen einen direkten Zugang zum Markt und stärkere Kundenbindungsmöglichkeiten (vgl. Homburg/Schäfer/Schneider 2016, S. 51). Tabelle 1 hebt Vor-, und Nachteile der beiden Vertriebskanäle genauer hervor.

Kriterium	direkter Vertrieb	indirekter Vertrieb
Möglichkeit der Kundenbindung	+	-
Zugang zu Marktinformationen	+	-
Entscheidungsspielräume und Flexibilität	+	-
Unabhängigkeit von Händlern	+	-
Flächendeckende Marktpräsenz	-	+
Effizienzgewinn durch Bedarfsbündelung	-	+
Vermeidung hoher Kapitalbindung	-	+
Effektivität der Vermarktung durch Sortimentsbildung	-	+

Tabelle 1: Vor- und Nachteile direkter/indirekter Vertrieb (eigene Darstellung in Anlehnung an Homburg/Schäfer/Schneider 2016, S. 51)

2.3. B2B-Vertrieb im digitalen Zeitalter

Auch der Vertrieb unterliegt ständigen Wandlungen und Entwicklungen. Die Anpassungen an den Markt sind zwingend notwendig, um die Effizienz und Effektivität in den Vertriebsaktivitäten zu gewährleisten. Lange Zeit stand der/die Vertriebsmitarbeiter*in im Außendienst im Mittelpunkt des Vertriebs Erfolgs und so fokussierte sich das Management des Vertriebs in den Jahren 1960-1980 auf die harte Führung der Vertriebsorganisation, dem Setzen der richtigen Aktivitäten der einzelnen Operanten im Außendienst und auf die Steigerung der Effizienz in Vertriebsprozessen. Von 1980 bis zu den 2000er Jahren wandelte sich die Führung vom Vertrieb hin zum Vertriebsmanagement und der systematischen Analyse von Kunden*innen und den Vertriebsprozessen zu einer rollierenden Verbesserung der einzelnen Verkaufsschritte. Ab den 1990 Jahren zogen CRM-Strategien (Customer Relationship Strategien) in das Vertriebswesen ein und stellten die Kommunikation und die Beziehungspflege zu Kundenschaften in den Mittelpunkt der Vertriebsarbeit. Seit den 2000er Jahren ist die Vertriebsarbeit durch den Einzug der Digitalisierung und den Sozialen Medien in einem erneuten Wandel und weitere Anpassungen sind notwendig (vgl. Hieymer/Stumpp 2020, S. 20f.).



Abbildung 6: Meilensteine im Vertrieb (eigene Darstellung in Anlehnung an Hieymer/Stumpp 2020, S. 20)

Die Komplexität des Vertriebs im B2B-Geschäft nimmt durch die Möglichkeiten des sogenannten Electronic Business laufend zu. B2B-Onlineshops etablieren sich und aus Sicht der Kunden*innen werden Beschaffungen durch die Digitalisierung stark vereinfacht. Online-Lösungen bieten Chancen Prozesse zu automatisieren, transparenter und kostengünstiger zu gestalten (vgl. Scheed/Scherer 2019, S. 166). Nachfragende sollten möglichst einfach auf das Leistungsportfolio von anbietenden Unternehmen zugreifen können, zum Beispiel durch eCommerce Lösungen, digitale Produkt,- oder Leistungsbeschreibungen und durchgängige automatisierte Bestellungen und Auslieferungen (vgl. Backhaus 2015, S. 449).

In einer deutschen Studie wurde erhoben, dass im Jahr 2019 bereits 82 % der Unternehmen über einen B2B-Onlineshop ihre Produkte oder Dienstleistungen verkaufen. Jedes fünfte Unternehmen erzielt dabei mehr als 50 % des Umsatzes online. Somit gehört der B2B-Onlineshop neben dem direkten Vertrieb durch den Außendienst und den schriftlichen Abwicklungen von Anfragen zu den drei wichtigsten Vertriebskanälen (vgl. Wittmann/Seidenschwanz/Pur 2019, S. 18). Ob ein B2B-Onlinevertriebskanal Sinn macht, hängt von dem Produkt und dem Geschäftsmodell des jeweiligen Unternehmens ab. So können komplexe Anlagen nur sehr schwer vollautomatisiert auf die Kundenbedürfnisse zugeschnitten verkauft werden, wohingegen Ersatzteile oder zusätzliche Services oder Schulungen standardisiert angeboten werden können (vgl. Scheed/Scherer 2019, S. 172).

Durch den wachsenden Einfluss der Digitalisierung rücken B2B-Marketing und B2B-Vertrieb immer näher zusammen. Mit zunehmender Digitalisierung verschwimmen die Grenzen zwischen Marketing und Vertrieb. Waren früher die zwei Disziplinen strikt voneinander getrennt, müssen sie heute Abteilungsübergreifend eng miteinander zusammenarbeiten, da technologische Auswirkungen direkt auf das Käuferverhalten Einfluss haben. Waren Aktivitäten früher kausal und je nach Stadium zwischen Marketing und Vertrieb aufgeteilt, überkreuzen sich diese immer mehr. (vgl. Wiesmar 2013, S. 480f.). Die Abbildungen 7 und 8 zeigen die Verschiebung der Aktivitäten entlang des Sales Funnels von früher zu heute.

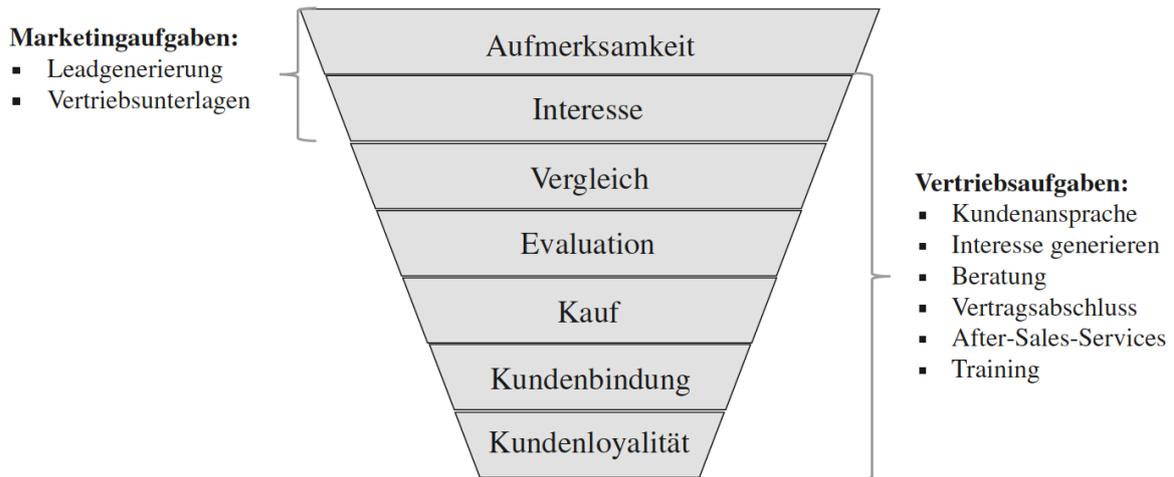


Abbildung 7: Sales Funnel und Aufgabenverteilung früher (Hiemeyer/ Stumpff 2020, S. 42)

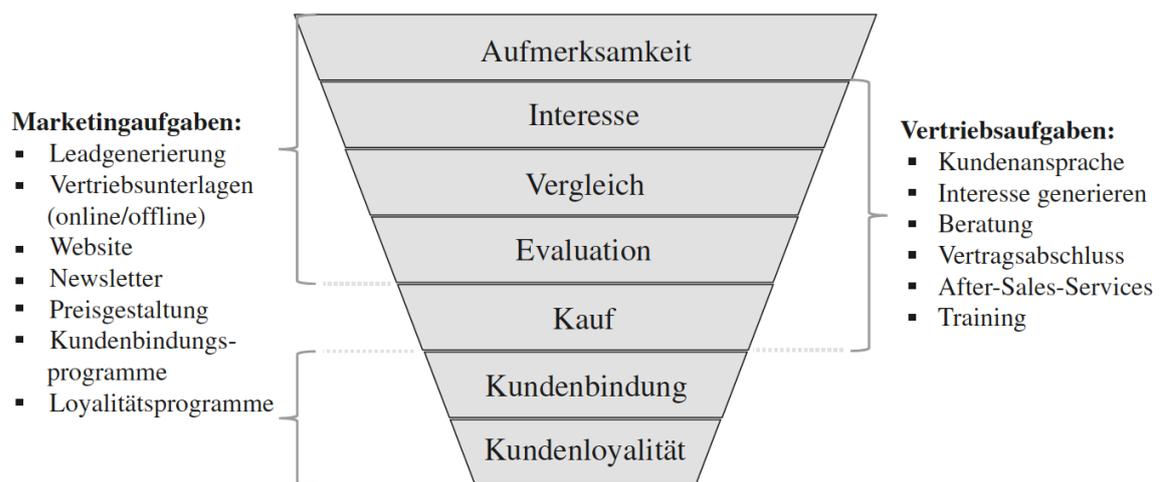


Abbildung 8: Sales Funnel in der Gegenwart (Hiemeyer/ Stumpff 2020, S. 43)

Anhand der Abbildungen 7 und 8 ist eindeutig zu erkennen, dass die Grenzen zwischen Marketing und Vertrieb, im Vergleich zu früher, sich stärker überlappen. Für das Unternehmen Beerwilly bedeutet das, dass es für einen erfolgreichen B2B-Vertrieb ebenso vertriebsunterstützende Marketingaktivitäten zu berücksichtigen hat und die digitalen Kanäle nicht vernachlässigen darf. Hier gilt es insbesondere die Schnittstellen zwischen Marketing & Vertrieb zu erkennen und diese so effizient wie möglich zu nutzen.

2.4. Business-to-Business-to-Customer

Aufgrund der Veränderung in den Verkaufsstrukturen durch das Aufkommen des Internets und der voranschreitenden Digitalisierung ziehen neue Businessmodelle ein. Als B2B2C (Business-to-Business-to-Customer) werden Unternehmensaktivitäten bezeichnet, welche über einen mehrstufigen Vertriebskanal über den ersten Zugang an B2B-Kunden*innen verkaufen und erst im zweiten Schritt den direkten Zugang zu Endverbraucher*innen aufbauen. Dieses Businessmodell eröffnet die Möglichkeit zunächst ein robustes B2B-Fundament aufzubauen und auf Basis des sicheren Fundaments einen direkten Zugang zu Endverbraucher*innen herzustellen (vgl. Cuofano o.J.).

Andere Bezeichnungen dafür sind auch B2X (Business-to-X) oder B2E (Business-to-everyone). Dabei sind die Trennungslinien bei diesen Modellen nicht mehr klar zu erkennen, meist wachsen Unternehmen über die B2B-Geschäfte durch die Integration einer Electronic-Commerce Lösung hinaus (vgl. eossolutions 2018).

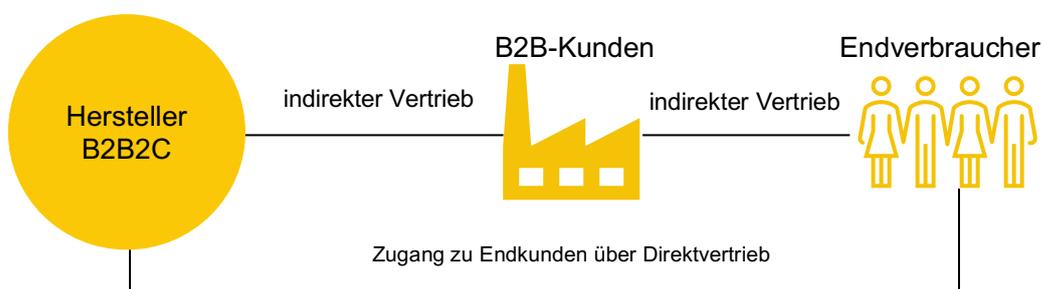


Abbildung 9: B2B2C Prozess (eigene Darstellung)

Abbildung 9 zeigt, dass die Absatzwege über einen parallelaufenden mehrstufigen und einstufigen Vertrieb laufen. Somit bilden Unternehmen ihren Kunden*innen mehrere Einkaufswege an. Traditionelle Kaufprozesse werden immer seltener durchlaufen, stattdessen durchlaufen Interessenten*innen heutzutage eine Einkaufsreise die sogenannte Customer Journey (vgl. Hieymer/Stumpff 2020, S. 39). Auf das Thema Customer Journey wird im Kapitel 4.2 näher eingegangen.

Damit Endverbrauchern*innen ein nahtloses Einkaufserlebnis geboten wird, setzen immer mehr Herstellerfirmen auf sogenannte Economy Plattformen im Internet, welche B2B-Partnern*innen und relevante Informationen von Endkunden*innen

verknüpfen und den B2C-Kunden*innen ein nahtloses Wechseln der Vertriebskanäle ermöglicht. So können zum Beispiel Produkte beim Lieferanten vor Ort gekauft werden Zubehör, Services oder Ersatzteile hingegen direkt über einen Online-Shop beim Hersteller bestellt werden. Das B2B2C-Prinzip steigert die Markenloyalität der Endverbraucher*innen, weil das Unternehmen und die Marke immer einheitlicher erlebt werden, egal über welchen Kanal sie darauf stoßen (vgl. Mayer 2017, S. 8f.).

Das Unternehmen Beerwilly strebt eine Vermarktung über B2B2C an, da das Produkt weiterhin im eigenen Online-Shop erhältlich sein wird, die breite Distribution aber über andere Hersteller*innen stattfinden soll. Ziel ist es, damit schnell eine breite Abdeckung des Marktes zu erlangen und zugleich über geeignete Aktivitäten eine Sogwirkung der Endverbraucher*innen zu erzeugen (vgl. Bouwman, Marinus Dr., Geschäftsführer Beerwilly GmbH, 12.12.2021).

2.5. Die Bedeutung des Buying Centers im B2B-Markt

Für Business-to-Business-Märkte sind kollektive Kaufentscheidungen charakteristisch. Diese sind dadurch gekennzeichnet, dass mehrere sich gegenseitig beeinflussende Personen an einer Entscheidung beteiligt sind und/oder verschiedene Organisationen interagieren (vgl. Foscht/Swoboda/Schramm-Klein 2017, S. 297). Die Entscheidungsverteilung während des Beschaffungsprozesses auf mehrere Personen ist vor allem in mittleren bis größeren Unternehmen gegeben. Selten wird eine Kaufentscheidung bei B2B-Käufen von einer einzelnen Person getroffen (vgl. Reusche/Reichart 2017, S. 29f.). Für einen Anbieter*in ist es von großer Bedeutung herauszufinden, welche Personen in der Kaufentscheidung mitwirken und welche Rollen diese einnehmen (vgl. Backhaus/Voeth 2014, S. 45).

Das Buying Center ist eine gedankliche Zusammenfassung aller Personen, welche am Kaufentscheidungsprozess beteiligt sind und miteinander interagieren (vgl. Foscht/Swoboda/Schramm-Klein 2017, S. 297). Es umfasst Mitarbeiter*innen verschiedener Bereiche und ist nicht als bestimmte Abteilung im Unternehmen anzusehen (vgl. Foscht/Swoboda/Schramm-Klein 2017, S. 297). Durch die Personifizierung der Buying Center Mitglieder und die Identifikation der jeweils wahrgenommenen Rollen und Funktionen erhält der Anbieter die notwendigen qualitativen

Informationen zur Bearbeitung des nachfragenden Unternehmens (vgl. Backhaus/Voeth 2014, S. 45).

2.6. Rollen im Buying Center

Das Rollenkonzept nach *Webster und Wind (1972)* hat sich in der Literatur etabliert. Dabei handelt es sich um keine formelle Abteilung, sondern um eine informelle Gruppe, wobei die Mitglieder der Gruppe je nach Fall unterschiedliche oder mehrere Rollen gleichzeitig einnehmen können (vgl. Homburg/Schäfer/Schneider 2016, S. 234). Es ist mehr als ein imaginäres Konstrukt zu verstehen und die Größe des Einkaufsgremiums kann stark variieren, dabei werden in der Literatur sechs unterschiedliche Rollen definiert, welche in einer interdependenten Beziehung zueinander im Entscheidungsprozess stehen (vgl. Kreutzer/Rumler/Wille-Baumkauff 2020, S. 26). Im Folgenden wird genauer auf die Rollen des Buying Centers eingegangen.

Entscheider*in: Diese Rolle füllt in der Regel ein Mitglied der Führungsebene aus, Geschäftsführung, Mitglied des Vorstandes oder Führungskraft mit Entscheidungskompetenzen. Diese Person hat üblicherweise „das letzte Wort“ in einem Kaufprozess, ist aber in der Entscheidungsfindung oft nicht im Detail involviert. Letztendlich trifft die Rolle der Entscheider*in die Kaufentscheidung aufgrund der zugewiesenen Kompetenzen und Macht (vgl. Kreutzer/Rumler/Wille-Baumkauff 2020, S. 25).

Influencer*in (Einflussnehmer*in): Diese Position kann von unterschiedlichen Personen eingenommen werden. Es sind Personen, die nicht direkt am Kaufprozess beteiligt sind, aber entscheidenden Einfluss auf den Prozess nehmen. Es können Assistenten*innen der Entscheidungsebene sein, Fachexperten*innen oder Kunden*innen selbst, welche Produkte in den eigenen Anlagen verbaut haben möchten (vgl. Kreutzer/Rumler/Wille-Baumkauff 2020, S. 25, vgl. Homburg/Schäfer/Schneider 2016, S. 235).

Gatekeeper*in: Assistenzen von Entscheidungsträgern*innen haben häufig diese Rolle inne, die Aufgabe besteht darin, Informationen zu filtern und diese vorzuselektieren, was den Kauf wesentlich beeinflusst (vgl. Homburg/Kuester/Krohmer 2013, S. 332).

Nutzer*in: Auch User genannt, ist der Teil des Buying Centers, welche das beschaffte Produkt oder die Dienstleistung letzten Endes nutzen wird. Häufig sind User auch Initiatoren von Kaufprozessen in Unternehmen (vgl. Homburg/Schäfer/Schneider 2016, S. 234).

Einkäufer*in: Oder auch Buyer genannt ist der oder die Teilnehmerin, welche den formalen Akt des Kaufes durchführt. Diese Personen treten meist erst am Ende eines Kaufprozess auf und führen die Transaktionen durch. Im Vorfeld haben Buyer einen hohen Einflussgrad auf die Lieferantwahl (vgl. Kreuzer/Rumler/Willebaumkauff 2020, S. 26, vgl. Homburg/Schäfer/Schneider 2016, S. 234).

Initiator*in: Sie lösen einen Kaufprozess, aufgrund von Bedarfserhebungen, technischer Innovationen oder Neukaufnotwendigkeiten aus (vgl. Homburg 2017, S. 147).

Da mehrere Personen unterschiedliche Rollen einnehmen können ist es für den Vertrieb im B2B-Umfeld wichtig die unterschiedlichen Funktionen innerhalb eines Buying Centers zu kennen (vgl. Lippold 2018, S. 215).

Es kann sich bei Bierhersteller*innen um Mittel- bis Großunternehmen handeln, daher ist es für das Unternehmen Beerwilly wichtig die einzelnen Rollen im Kaufentscheidungsprozess zu kennen und dementsprechend zu analysieren, um punktuell die richtigen Aktionen zur richtigen Zeit setzen zu können.

2.7. Zusammenfassung zu Kapitel 3

Auch das Unternehmen Beerwilly bewegt sich in einem Rahmen von B2B2C, welches sich ein Fundament über den Einstieg im B2B-Geschäft schaffen möchte. Da sich die vorliegende Masterarbeit auf den Bereich des B2B-Vertriebes fokussiert bilden die Betrachtung des Buying Centers und des direkten und indirekten Vertriebes im B2B wichtige Grundsteine für eine B2B-Vertriebskonzeption. Auch die vorschreitende Digitalisierung und Überlappung von Marketing und Vertrieb spielen im B2B-Vertriebskontext eine immer größere Rolle. Mehr als 80 % der Unternehmen agieren vertrieblich bereits über Online-Kanäle, um einen einheitlichen Auftritt der gesamten Marke über mehrere Vertriebskanäle hinweg zu erlangen. Durch die

Erkenntnis, dass es sich beim Unternehmen Beerwilly um eine Mischtypologie aus Produkt und Projektgeschäft handelt, wirkt sich das auf die Auswahl der geeigneten Vertriebsstrategie aus.

3. Neukundenakquise im B2B-Bereich

Im folgenden Kapitel wird auf die Grundlagen der Neukundenakquise im B2B-Bereich, die Bedeutung der Customer Journey und die Grundstrategien der Neukundenakquise, eingegangen.

3.1. Grundlagen

Im Allgemeinen werden unter dem Begriff Akquise Maßnahmen zur Kundengewinnung oder die betrieblichen Güter-, oder Dienstleistungsbeschaffung verstanden. Im Kontext der Akquise kann zwischen zwei Methoden differenziert werden: die aktive und passive Akquise. Der Fokus der aktiven Akquise liegt auf dem pro-aktiven Zugang von Anbietern auf potenzielle Kunden*innen, um auf ihre Produkte oder Dienstleistungen aufmerksam zu machen. Zum Beispiel über Werbeanzeigen, Telefonakquise, E-Mails etc. Wohingegen die passive Akquiseform darauf abzielt, dass potenzielle Kundschaften selbst im Rahmen der Informationssuche aktiv werden, wie zum Beispiel über Webseiten, Bewertungsportale, Blogs (vgl. Bluepartner 2016). Im gesamten betrachtet ist die Neukundenakquise ein Instrument zur Absatzsicherung im Kontext der langfristigen Sicherung der Marktposition und Ausbau der Marktanteile. Klares Ziel ist der Kaufabschluss mit Bindung der Geschäftsbeziehung für Folgegeschäfte (vgl. Verweyen 2017, S. 5).

In der Literatur gibt es unterschiedliche Darstellungen von Kauf- bzw. Verkaufsprozessen. So ist eines der weitverbreitetsten Modelle das „Fünf-Phasen-Modell“ nach Kotler. Dieses Modell teilt den Kaufprozess in fünf Schritten ein: Problemerkennung, Informationssuche, Bewertung der Alternative, Kaufentscheidung und Verhalten nach dem Kauf (vgl. Kotler/Keller/Opresnik 2017, S. 213). Weitere Darstellungen sind der Verkaufsprozess nach Ackershott, dieser unterteilt ihn in sechs Schritten (vgl. Ackershott 2001, S. 21). Hofbauer und Hellwig haben den Prozess sogar in elf Stufen unterteilt. Dabei werden in jeder einzelnen Phase Hauptaufgaben und Ziele für den Vertrieb definiert und jeder Output der einzelnen Stufe ist der Grundinput für die nächste (vgl. Hofbauer/Hellwig 2016, S. 75f.). Der Sales Cycle nach

Winkelmann unterteilt den Prozess in acht Stufen und orientiert sich an den Lebenszyklus von Kunden*innen (vgl. Winkelmann 2012, S. 224f.). Eine Simplifizierung des Prozesses zeigt die Abbildung 10 nach Verweyen, diese unterteilt den Prozess in vier einfachen Schritten, stellt aber den Kern eines Kaufprozesses im wesentlichen dar.

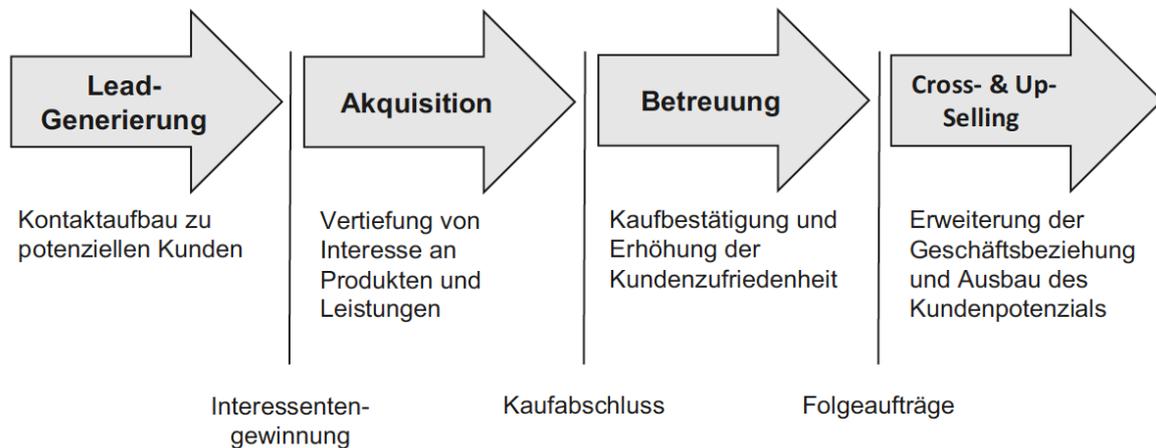


Abbildung 10: Prozess der Neukundenakquise (Verweyen, 2017, S. 5)

Im B2B-Bereich spielen sich in der aktuellen Zeit Kaufprozesse genauso digital ab, wie im B2C-Bereich (vgl. Schüller 2016, S. 20). Digitale Kanäle haben an B2B-Interaktionen und B2B-Kaufprozessen immer größeren Anteil. Laut einer Studie des Unternehmens Forrester Research gaben 75 % der B2B Kunden*innen an, dass sie es einfacher finden von einer Webseite zu kaufen, als von einem direkten Käufer (vgl. Forrester Research, 2017). B2B-Kunden*innen verbringen mittlerweile zwei Drittel ihrer Zeit während des Kaufprozesses mit Recherchen über Online-Kanäle, bevor sie das erste Mal mit einem Vertriebsmitarbeiter sprechen (vgl. Toman/Adamson/Gomez 2017). Vor allem das mobile Web hat es möglich gemacht, dass Kunden mit dem Onlinewissen jederzeit informiert sind und Interessenten*innen nicht mehr den vorgezeichneten Kanälen der Anbieter folgen (vgl. Schüller 2016, S. 151f.). Die digitale Transformation wird eine persönliche Beziehung zwar nicht ersetzen, offline und online wachsen jedoch immer näher zusammen und durch das verfügbare Wissen online werden reine Preisverkäufer irrelevant (vgl. Schüller 2016, S. 13, 20). Die Digitalisierung betrifft außerdem ausnahmslos jeden Unternehmensbereich und entwickelt sich zu etwas, was Kunden*innen unabdingbar erwarten (vgl. Schüller 2016, S. 11). Eine Fülle von Informationen, ein unübersichtlicher Markt und Standardisierungen, welche Produkte und Dienstleistungen zunehmend austauschbar

machen, führen dazu, dass die Verbraucher*innen in ihrem Entscheidungsprozess viel weniger zielstrebig und geordnet vorgehen, als sie es früher taten. Sie springen auf ihrer "Customer Journey" hin und her, sie machen unerwartete Wendungen, und wenn alle denken, der Kaufentschluss sei endlich getroffen, beginnt das Spiel von vorne. Kurz gesagt: Kaufprozesse sind nicht linear, sie sind komplexer denn je (vgl. Scherm 2021, S. 8).

Die beschriebenen Veränderungen zeigen die Notwendigkeit, auch im B2B-Bereich Kundenbedürfnisse entlang des Prozesses zu identifizieren und durch ein gesamtgesellschaftliches Verständnis von digitalen und offline Wegen der Vertriebs- und Kommunikationskanäle, wie zum Beispiel der Customer Journey, zusammenzufassen (vgl. Zöller 2019, S. 176).

3.2. Customer Journey im Neukundenakquiseprozess

Zahlreiche unterschiedliche Definitionen prägen den Begriff Customer Journey. Im Kern heben die Meisten aber den kundenorientierten Charakter hervor (vgl. Asbjørn/Knut 2018, S. 207). Eine Definition der Customer Journey lautet wie folgt: „*Die Customer Journey ist der typische Interaktionsprozess, den ein Mensch mit einer Marke in einem bestimmten Abschnitt eines Interessens-, Entscheidungs-, Kaufprozesses durchläuft*“ (Brandão/Wolfram 2018, S. 14). Sie beschreibt also die Interaktionen von Kunden*innen über die verschiedenen Phasen hinweg. Wie im vorgehenden Kapitel beschrieben, wechseln Verbraucher*innen mittlerweile aufgrund der Digitalisierung zwischen den Kanälen und haben somit über die ganze Einkaufsreise unterschiedliche Berührungspunkte oder sogenannte Touchpoints (vgl. Von Gizycki 2018, S. 127). Ein Touchpoint ist ein Begegnungspunkt, der überall dort entsteht, wo ein (potenzieller) Kunde*in mit einem Unternehmen, seinen Mitarbeiter*innen oder seinen Produkten, Dienstleistungen und Marken in Berührung kommt. Das kann sowohl vor, während, als auch nach einer Transaktion in der realen oder virtuellen Welt stattfinden (vgl. Schüller 2016, S. 152f.). An diesen Berührungspunkten sammeln Kunden*innen Eindrücke und Erfahrungen, oder haben im Kaufprozess ein bestimmtes Einkaufserlebnis, was auch Customer Experience (CX) genannt wird. Die Summe dieser Teile bündeln sich zu einem Gesamtbild und

beeinflussen die Kaufentscheidung (vgl. Schüller 2016, S. 169f.). Die moderne Customer Journey beschreibt eine Vielzahl an verschiedenen Touchpoints, diese unterteilt sie in dynamische, zugängliche und kontinuierliche Berührungspunkte. Auf Basis derer die Kunden*innen die Möglichkeit besitzen ihre Kaufoptionen laufend neu zu bewerten (vgl. Accentura 2014, S. 4).

Dieser Umstand ist auch für die vorliegende Masterarbeit interessant, da es in der Konzeptionierung des Vertriebskonzeptes wichtig ist, offline wie online Kanäle zu betrachten und zu berücksichtigen. Heute zählen nicht mehr nur der direkte Kontakt zum Unternehmen, sondern weitere Einflussfaktoren, wie Blogs, Rezensionen im Internet oder auch Empfehlungen von Bekannten (vgl. Zöllner 2019, S. 176).

3.3. Grundstrategien zur Neukundenakquise

Da es sich bei der vorliegenden Masterarbeit um ein Neukundenakquisekonzept handelt, werden in den folgenden Kapiteln die wichtigsten Grundstrategien zur Neukundenakquise beschrieben.

3.3.1. Outbound/Inbound Strategie

Im Rahmen der Neukunden*innengewinnung treten diese beiden Strategien zur Lead-Generierung auf. Dabei verfolgt die **Outbound-Strategie** den Ansatz der aktiven Ansprache von Kunden*innen zur Akquise oder Leadgenerierung. Durch proaktive Maßnahmen soll die Aufmerksamkeit auf das Produkt oder die Dienstleistung gezogen werden, um diese so zu überzeugen. Aktivitäten in diesem Bereich können Mailings oder telefonische Kaltakquisen sein. Risiko bei dieser Strategie ist eine Überflutung der potenziellen Kunden*innen mit Werbebotschaften und eine daraus resultierende Abschreckung (vgl. Schuster 2012, S. 16).

Im Gegensatz dazu verfolgt die **Inbound-Strategie** den Ansatz, sich von potenziellen Kunden*innen finden zu lassen. In diesem Zusammenhang bedeutet es nicht, dass Anbieter ein passives Verhalten an den Tag legen. Sondern durch eine Anziehung der Kunden*innen durch Bereitstellung von Informationen zu erreichen. (vgl. Schlömer/Schlömer 2021, S. 78). In diesem Sinne ist die Inbound-Strategie das genaue Gegenteil von Outbound. Es wird versucht, eine Sogwirkung zu erzeugen, um Anfragen zu erzeugen, welche weiterverfolgt werden. Interessent*innen können

zum Beispiel auch durch Gewinnspiele oder anderen Marketingaktivitäten gewonnen werden (vgl. Winkelmann 2012, S. 561).

3.3.2. *Push/Pull-Strategie*

Die **Push-Strategie** drückt Dienstleistungen oder Produkte eines Herstellers in den Markt „hinein“. Alle Aktivitäten werden darauf ausgelegt, Anreize für Vertriebspartner*innen zu schaffen, um den Verkauf zu fördern (vgl. Meffert et al. 2019, S. 355). Das Ziel ist es so schnell wie möglich zu einem Abschluss zu kommen und der aktive Verkauf steht im Vordergrund, nicht die Beziehung zum Kunden*in. Solche Maßnahmen werden ergriffen, wenn bereits ein konkreter Bedarf besteht und Kunden*innen bereits ausreichend Informationen besitzen. Umsetzungsinstrumente der Push-Strategie sind zum Beispiel Messen, Veranstaltungen oder telefonische Akquisen (vgl. Lang 2012, S. 30-32).

Auf der anderen Seite konzentriert sich die **Pull-Strategie** auf die Endkonsumenten*innen. Es wird versucht, die Nachfrage bei den Endverbraucher*innen zu steigern, um durch den Nachfragesog größere Absatzmengen zu erreichen (vgl. Meffert et al. 2019, S. 355f.). Bei dieser Strategie wird der Fokus auf den Beziehungsaufbau zu potenziellen Neukunden*innen gelegt. In der Regel resultiert die Auswahl dieser Strategie aus fehlenden Produktvorteilen gegenüber der Konkurrenz. Hier wird versucht durch Service und Betreuung Vertriebsvorteile zu generieren (vgl. Lang 2012, S. 32-34).

3.3.3. *Kontinuitäts-/Diskontinuitätsstrategie*

Dieser Ansatz unterscheidet, im Gegensatz zu den Ansätzen der Lead-Generierung, in den Arten des Kunden*innenkontaktes und im Rahmen des Zeitbezuges. Diese Gliederung nach Zeitbezug wird in der Literatur Kontinuitäts- und Diskontinuitätsstrategie genannt. Bei der **Kontinuitätsstrategie** wird der Kontext einer laufenden Neukundenakquise einbezogen. Ziel ist es, keine Verkaufsmöglichkeit zu versäumen und schneller als der Mitbewerber*in zum Zug zu kommen. Dieser Ansatz wird vor allem im Produktgeschäft angewendet, kann aber auch auf andere Geschäftstypologien umgelegt werden. Die **Diskontinuitätsstrategie** zielt hingegen auf sporadische und große Kampagnen zur Neukundenakquise ab. Solche Kampagnen sind bei Markteinführungen von neuen Produkten bekannt, zum Beispiel in der

Automobilbranche. Bei diesem Ansatz steht eher das Marketing im Vordergrund, der Vertrieb spielt eine zweitrangige Rolle (vgl. Winkelmann 2012, S. 561).

3.3.4. Marktfeldstrategie

Dieser Ansatz basiert auf der Produkt-Markt-Matrix nach Ansoff. Dabei werden strategische Stoßrichtungen je nach Kombinationsart von gegenwärtigen und/oder neuen Produkten und Märkten gegeben. Je nach Kombinationsart ergeben sich folgende Felder: Marktdurchdringung, Marktentwicklung, Produktentwicklung, Diversifikation (vgl. Hofbauer/Hellwing 2016, S. 89). Die folgende Tabelle stellt die Ansoff-Matrix bildlich dar.

		Markt	
		Bestehend	Neu
Produkt	Bestehend	Marktdurchdringung	Markterweiterung
	Neu	Produktdifferenzierung	Diversifikation

Tabelle 2: Produkt-Markt-Matrix nach Ansoff (eigene Darstellung angelehnt an Meffert et al. 2019, S. 309f.).

Die vorliegende Arbeit wird die Strategie der Diversifikation, genauer gesagt wird dabei der Aspekt der der lateralen Diversifikation herangezogen, da sich das Unternehmen Beerwilly mit einem neuen Produkt auf einen neuen Markt begibt. Im Rahmen der Diversifikationsstrategie wird unter horizontaler, vertikaler und lateraler Diversifikation unterschieden. Die horizontale Ausrichtung beschreibt die Erweiterung des Produktportfolios, welche noch eine Verbindung zum Ursprungserzeugnis hat und auf bestehenden Teilmärkten, oder Vertriebskanälen aufbauen kann. Der vertikale Ansatz ist ein Ausbau der Tiefe des Programmes, zum Beispiel durch eine Vorwärtsintegration entlang der Herstellkette. Eine laterale Diversifikation ist die Erschließung neuer Märkte mit einem neuen Produkt. Diese Art der Diversifikation ist

die risikoreichste und bietet zugleich die größten Chancen (vgl. Meffert et al. 2019, S. 309f.).

3.3.5. Strategie des persönlichen und virtuellen Kontaktes

Diese Strategie unterscheidet vorrangig die Art des Kunden*innen Kontaktes.

Beim **persönlichen Kontakt** steht der direkte Kontakt zum/zur Kunden*in an erster Stelle, dieser wird überwiegend vom Vertrieb, also vom Außendienst als auch vom Innendienst übernommen. Mitarbeiter*innen versuchen über direkte und persönliche Ansprachen Interessenten*innen zu akquirieren. Es können auch externe Vertriebsunterstützer*innen, wie zum Beispiel Call-Center, für Terminvereinbarung hinzugezogen werden. Im digitalen Umfeld, sprich im Internet wird überwiegend virtuell kommuniziert. Daher wird in diesem Zusammenhang von der Strategie des **virtuellen Kontaktes** gesprochen. Alle Berührungspunkte, welche online passieren, werden getrackt (also erfasst) und in ein sogenanntes Customer-Relationship-Management System (CRM) aufgezeichnet (vgl. Winkelmann 2012, S. 561). Dabei hat das CRM-System die Aufgabe Kundendaten und Informationen zum Kaufverhalten über alle Kanäle hinweg zu erfassen, um eine bewusste Pflege der Kundenbeziehung zu ermöglichen. Durch die Sammlung der Daten können potenzielle Kunden*innen virtuell zielgerichteter und individueller angesprochen werden (vgl. Böckholt/Westermann/Mehn 2018, S. 57).

4. Vertrieb von Konsumgütern im B2B

Die Masterarbeit fokussiert sich auf den Vertrieb eines Flaschenzubehörproduktes. Daher beschäftigt sich dieses Kapitel mit den Besonderheiten des Vertriebs von Konsum- bzw. Gebrauchsgütern.

4.1. Definition/Merkmale/Arten des Konsumguts

Die Literatur unterscheidet zwischen unterschiedlichen Güterkriterien. Dabei wird in materielle und immaterielle Güter differenziert. Materielle Güter werden auch als Sachgüter bezeichnet und beziehen sich somit auf die Gegenständlichkeit. Bei immateriellen Gütern handelt es sich in erster Linie um Dienstleistungen (vgl. Meffert et al. 2019, S. 397). Die Güterklassen können außerdem nach ihren Wirtschaftseinheiten oder Nachfragearten eingeteilt werden. Auch hier kann zwischen Nachfragearten im B2B oder B2C unterschieden werden. Im B2C werden die Sachgüter in

Verbrauchs-, oder Gebrauchsgüter unterteilt, im B2B in Produktionsgüter oder Investitionsgüter (vgl. Foscht/Swoboda/Schramm-Klein 2015, S. 19).

Im B2C-Kontext werden die Sachgüter auch als Konsumgüter bezeichnet, dabei werden diese, wie in Tabelle 3 zu sehen ist, in Verbrauchsgüter oder Gebrauchsgüter unterteilt. Der wesentliche Unterschied zwischen diesen beiden Unterteilungen besteht darin, dass es sich bei Verbrauchsgütern um Produkte handelt, welche in der Regel für einen einmaligen Gebrauch gedacht sind, wie zum Beispiel Lebensmittel, wohingegen Gebrauchsgüter Anschaffungen zur mehrmaligen Verwendung sind, also ein Erwerb, welcher nicht nach dem ersten Benutzen oder Konsum weggeworfen oder ersetzt wird. Im Kontext von Verbrauchsgütern hat sich auch die Bezeichnung „Fast Moving Consumer Goods“ (FMCG) etabliert. (vgl. Meffert et al. 2019, S. 23). Im B2B-Kontext werden Sachgüter ebenso als Gebrauchs- und Verbrauchsgüter eingegliedert, dabei werden sie aber nach der innerbetrieblichen Nutzungsart unterschieden. Bei gewerblichen Verbrauchsgütern handelt es sich um Produktionsgüter, also Güter, die als Mittel in die Produktion eigener Produkte einfließen, wie zum Beispiel Schrauben. Bei der zweiten Kategorie der gewerblichen Gebrauchsgüter, auch Investitionsgüter, handelt es sich um Produkte, welche auch für die Produktion der eigenen Produkte verwendet werden, sich aber nicht verbrauchen, wie zum Beispiel Maschinen für die Produktion (vgl. Foscht/Swoboda/Schramm-Klein 2015, S. 19f.).

Nachfrage im B2C von Sachgütern	Nachfrage im B2B von Sachgütern
private Verbrauchsgüter	gewerbliche Verbrauchsgüter (Produktionsgüter)
private Gebrauchsgüter	gewerbliche Gebrauchsgüter (Investitionsgüter)

Tabelle 3: Eingliederung von Sachgütern in B2C und B2B (eigene Darstellung in Anlehnung an Foscht/Swoboda/Schramm-Klein 2015, S. 19)

Wie in Tabelle 3 zu sehen ist, kongruiert diese Einteilung mit der Unterscheidung zwischen Industriegütermärkten und den Konsumgütermärkten. Diese Unterteilung ist auch wichtig im Kontext der Transaktionsprozesse, da es sich im Gegenzug zu

nachfragearten in den B2C-Märkten, bei B2B-Nachfragen um eine sogenannte *abgeleitete Nachfrage* handelt (vgl. Backhaus/Voeth 2015, S. 21).

Da der Transaktionsprozess zwingend mit dem Käuferverhalten einhergeht ist es wichtig, Konsumgüter im Kontext des Entscheidungsprozesses beim Kauf zu unterteilen (vgl. Foscht/Swoboda/Schramm-Klein 2015, S. 19). Spezifiziert man Konsumgüter im Kontext des Kaufverhaltens, so können sie in Impulsgüter, Conveniencegüter, Shoppinggüter und Spezialgüter eingeteilt werden. Im Folgenden wird auf die einzelnen Kriterien näher eingegangen.

4.1.1. Impulsgüter

Bei Impulsgütern handelt es sich um Güter oder Waren, welche im Affekt zur schnellen Bedürfnisbefriedigung gekauft werden. Die kognitive Anstrengung ist dabei sehr gering, da es sich um eine impulsive Entscheidung am sogenannten Point of Sales (POS) handelt. Bei solch einer Kaufentscheidung wird üblicherweise niemand mit einbezogen. Impulsgüter sind meistens Genussmittel, wie zum Beispiel Schokolade. Es können aber auch andere Produkte sein, welche man sich im „Vorbeigehen“ kauft (vgl. Wegmann 2020, S. 6).

4.1.2. Conveniencegüter

Auch Convenience Goods genannt sind Güter des täglichen Bedarfs. Bei dieser Art kaufen Kunden*innen Produkte ohne viele Vergleiche und mit möglichst geringem Zeit-, und kognitiven Aufwand (vgl. Foscht/Swoboda/Schramm-Klein 2015, S. 19). Obwohl es sich bei Convenience Goods oft um Gewohnheitskäufe handelt, gibt es das Phänomen, dass Kunden*innen trotz einer hohen Markenloyalität und Zufriedenheit einem Produkt nicht treu bleiben und Alternativen ausprobieren. Der Wunsch nach Abwechslung wird unter dem Begriff Variety Seeking zusammengefasst (vgl. Solomon et al. 2016, S. 211).

4.1.3. Shoppinggüter

Bei dieser Kategorisierung nimmt das zu kaufende Produkt eine höhere Bedeutung für die Konsumenten*innen ein. Solche Güter werden zwar wiederholend gekauft, aber nicht in der Frequenzhäufigkeit wie Conveniencegüter. Bei Shoppinggütern wird bewusster auf das Preis-/Leistungsverhältnis geachtet und Vergleiche zu Alternativen werden gezogen (im Sinne von Ersatzprodukten oder anderen

Anbietern). Hier werden auch andere Meinungen vom Umfeld eingeholt. Beispiele für Shoppinggoods können Kleidungsstücke oder Kosmetika sein (vgl. Wegmann 2020, S. 6, vgl. Foscht/Swoboda/Schramm-Klein 2015, S.19).

4.1.4. Spezialgüter

Dies sind Konsumgüter mit einer hohen und einzigartigen Eigenschaft für Kaufende. Der Erwerb von sogenannten Speciality Goods (zu deutsch Spezialgüter) ist mit sehr hohen Belastungen verknüpft. Diese Aufwände bündeln sich in der Informationsbeschaffung, im Zeitaufwand und Geldaufwand, sowie eines hohen kognitiven Involvements (vgl. Foscht/Swoboda/Schramm-Klein 2015, S. 19). Eine Kaufentscheidung für solche Güter kann sich über einen längeren Zeitraum hinwegziehen, Angebote werden verglichen und unterschiedliche Meinungen eingeholt. Solche Käufe haben in der Regel für die Kaufenden eine hohe Bedeutung (vgl. Wegmann 2020, S. 6f.).

Das Produkt Beerwilly kann sich aus Sicht des Autors folgendermaßen eingliedern:



Abbildung 11: Eingliederung Beerwilly in Güterkategorie (eigene Darstellung)

Es kann als Conveniencegut mit der Besonderheit eines privaten Gebrauchsguts eingegliedert werden, da es sich um ein Produkt handelt, welches öfters gekauft werden wird, es sich aber beim Konsum oder Benutzung nicht verbraucht. Das heißt, es ist wiederverwendbar und ein Neukauf ist nur dann von Nöten, wenn es kaputt wird oder Kundschaften eine neue Variante davon besitzen möchten.

4.2. Absatzkanäle für private Gebrauchsgüter

Private Gebrauchsgüter können auch über indirekte oder direkte Vertriebskanäle abgesetzt werden. Die Unterscheidung der zwei Vertriebsansätze wurde bereits im Kapitel 3.2. direkter/indirekter Vertrieb näher erläutert. Die Märkte, auf denen private Gebrauchsgüter gehandelt werden, sind sogenannte „Consumer-Massenmärkte“. Die erste Wahl des Absatzkanals für Hersteller ist der indirekte über Drittanbieter, wie zum Beispiel Distributoren, Groß- und Einzelhändler. Mit dem Ziel bei Endverbraucher*innen zu landen, womit es sich auch hier um eine Form des B2B2C-Vertriebes handelt (vgl. Winkelmann 2012, S. 7f.)

Ein Aspekt, der beim Absatz von privaten Gebrauchsgütern eine immer größere Rolle spielt, ist der Multi-Channel oder auch Omni-Channel-Vertrieb. Dabei werden mehrere oder alle Absatzkanäle gleichzeitig bedient (vgl. Kreutzer 2017, S. 304). So können herstellende Unternehmen den Weg einer sogenannten *Omnipräsenz* oder *selektiven Distribution* wählen. Bei der Omnipräsenz versuchen Hersteller eine „Überall-Erhältlichkeit“ des Produktes zu erreichen und der Absatz erfolgt über so viele Absatzkanäle wie nur möglich. Die selektive Distribution hingegen beschränkt sich auf exklusive Vertriebskanäle. Es wird versucht, die besten Distributionspartner zu finden und im Rahmen der Exklusivität das Produkt zu vertreiben. Diese Form des Absatzes von privaten Gebrauchsgütern bietet den Vorteil einer breiten Marktdeckung gepaart mit einer Kontrolle der Distribution (vgl. Fost 2014, S. 78).

Vorteile des Mehrkanalvertriebes sind zum einen die höhere Marktdeckung, weil Kunden*innen über bevorzugte Einkaufskanäle einkaufen können. Zum anderen ist es eine Risikoreduktion für Hersteller. Durch den Vertrieb über verschiedene Absatzorgane kann eine Abhängigkeit von einzelnen Kanälen oder Vertriebspartnern minimiert werden (vgl. Kreutzer 2017, S. 305). Nachteile eines Multi-Channel-Vertriebs können aus dem entstehenden Wettbewerb zwischen den einzelnen Kanälen bestehen. Dabei kann eine Kannibalisierung stattfinden, welche oftmals über den Preis ausgetragen wird. Dies kann die eigene Marktposition und die Gewinnmargen schwächen. Weitere Risiken sind Verwirrungsgefahren seitens der Kundschaften, durch verschiedene Servicequalitäten der Vertriebspartner und Preisunterschiede, sowie ein Komplexitätsanstieg der Koordinierung mit steigender Anzahl an Vertriebskanälen (vgl. Kreutzer 2017, S. 306).

Der Erfolg einer Einführung von Conveniencegoods ist in der Regel gekennzeichnet durch einen schnellen Aufbau einer dementsprechenden Marktdeckung. Eine Einschränkung auf einen Kanal oder ausgewählte Handelspartner würde den Erfolg einer Neuprodukteinführung gefährden. Beim Unternehmen Beerwilly kann eine Distribution über Bierhersteller, Handelspartner und den Verkauf über den eigenen Online-Shop angestrebt werden, wodurch das Unternehmen zu einer schnelleren und kontrollierteren Marktdeckung kommen könnte. Wie in Abbildung 9 dargestellt, darf das Unternehmen Beerwilly die eigentlichen Nutznießer*innen nicht aus den Augen verlieren. Nämlich die Endverbraucher*innen. Im Kontext von B2B2C-

Geschäften sind daher neben Verkaufsförderungen für Händler auch Verbraucherkaufförderungen anzudenken, um die Nachfrage über alle Kanäle hinweg zu steigern (vgl. Halaszovich 2011, S. 45f.).

5. Theoretisches Konzept zur B2B-Neukundengewinnung

Dieses Kapitel dient dazu, um aufzuzeigen wie ein Vertriebskonzept in der Theorie aufgebaut wird, welche Abläufe, Prozesse und Entwicklungen notwendig sind und ausgeführt werden. Das theoretische Vertriebskonzept wird als Basis für den anschließenden Praxisteil herangezogen.

5.1. Ist-Analyse

Die Situationsanalyse, oder auch Ist-Analyse genannt, stellt den Ausgangspunkt für die Entwicklung eines Vertriebskonzeptes dar. Nach erfolgreicher Eruiierung der gegenwärtigen Situation können in den nächsten Schritten die zu erreichenden Ziele, sowie die geeignete Vertriebsstrategie festgelegt werden. Damit der nötige Umfang für valide Ergebnisse gegeben ist, müssen Unternehmen zweierlei Analysen durchführen. Diese bestehen aus einer internen Analyse und einer externen Analyse. Durch dieses Verfahren werden interne Erfolgsfaktoren ermittelt, Stärken, Schwächen, sowie externe Faktoren wie zum Beispiel die Umwelt, Konkurrenz, Kunden, Gesetze etc. Diese Analysen stellen diese beiden Aspekte gegenüber und machen Überschneidungen in der gegenwärtigen und zukünftigen Situation sichtbar (vgl. Griese/Bröring 2011, S. 36f.). Eine andere Betrachtungsweise kann die interne Analyse zusätzlich in zwei Teile aufteilen, wodurch sich 3 Teilbereiche (Abbildung 12) der Ist-Analyse ergeben:

- Makro-Umwelt oder auch globale Umwelt
- Mikro-Umwelt (Nachfrager*innen am Markt und Wettbewerb)
- Unternehmenssituation (vgl. Homburg 2017, S. 471)

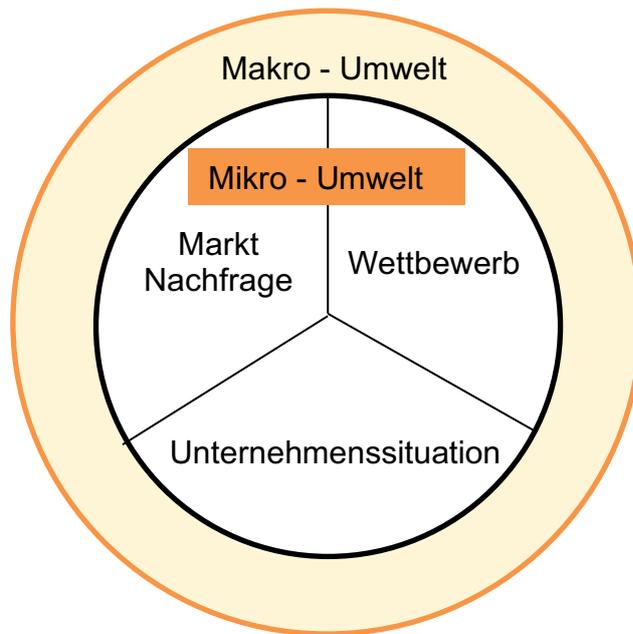


Abbildung 12: Bereiche Ist-Analyse (eigene Darstellung in Anlehnung an Homburg 2017, S. 471)

Die Durchführung der Analyse empfiehlt sich „trichterförmig“ durchzuführen, dabei sollte im ersten Schritt die Makro-Umwelt betrachtet werden, darauffolgend die Mikroumwelt und erst zum Schluss folgt die Analyse des eigenen Unternehmens. Zum Schluss können die Ergebnisse verheiratet werden, zum Beispiel in einer SWOT-Analyse (vgl. Hiemyer/Stumpff 2020, S. 26). Nachfolgend werden die Teilbereiche näher erläutert.

5.1.1. Externe Analyse

Die externe Analyse verfolgt das Ziel, die Chancen- sowie Risiken zu untersuchen welche auf Unternehmen von außen einwirken. Dabei gehören zur Makroumwelt Faktoren, welche von einem Unternehmen selbst nicht beeinflussbar sind, wie zum Beispiel politische Entscheidungen, technologische Entwicklungen, kulturelle Veränderungen oder ökonomische Weiterentwicklungen. Diese Gegebenheiten beeinflussen die Verhaltensweisen von Unternehmen in der Regel indirekt. Die Mikroumwelt von Unternehmen beinhaltet hingegen das Zusammenspiel zwischen den eigenen Aktivitäten und den unmittelbaren Aktivitäten mit Partnern, welche in direkter Verbindung zum eigenen Unternehmen stehen. Beispiele hierfür wären Lieferanten*innen, Konsumenten*innen, Handel etc. (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2015, S. 44).

Makroumweltanalyse

Bei der Umweltanalyse wird das Makroumfeld genauer betrachtet, also der Bereich, welche die Aktivitäten eines Unternehmens beeinflussen, aber das Unternehmen keinen Einfluss darauf hat. Diese Betrachtung ist von besonderer Relevanz, aufgrund der steigenden Komplexität und zunehmender Dynamik auf den Märkten. Es gilt in diesem Zusammenhang Entwicklungen frühzeitig zu erkennen, um rechtzeitig, Ziele, Strategien und Maßnahmen anpassen zu können (vgl. Thewissen/Wahl/Geyer 2019, S. 18). In der Literatur wird die Makroumwelt nach unterschiedlichen Ansätzen kategorisiert. Eine davon ist die sogenannte DESTEP-Analyse, diese Analyse teilt das Umfeld in folgende Komponenten auf:

- Demographic (demographische Einflüsse)
- Economic (ökonomische Einflüsse)
- Socio-Cultural (soziale Einflüsse)
- Technological (technologische Einflüsse)
- Ecological (ökologische Einflüsse)
- Political-legal Environment (politische und gesetzliche Einflüsse) (vgl. Kotler/Keller/Bliemel 2017, S. 85-87).

Das Akronym PESTLE ist ebenfalls gebräuchlich, es werden dieselben Inhalte anders aufgereiht und einzelne Komponenten, wie zum Beispiel politische und gesetzliche Einflüsse auf einzelne Punkte aufgeteilt (vgl. Lippold 2018, S. 138). Fahey und Narayanan entwickelten im Jahr 1986 ursprünglich das PEST-Konzept. Diese fokussierten sich zunächst auf politische, ökonomische, soziologische und technologische Einflussfaktoren aus der Umwelt. Die Erweiterung um den Buchstaben E (Environment, also Umwelt) und L (Legal also Gesetzeslage) kann vorgenommen werden, ist aber nicht immer notwendig, da die Gesetzeslage im Rahmen der Politik einfließt und die Umwelt in den Punkt der soziologischen Einflussfaktoren (vgl. Steuernagel 2017, S. 61). In diesem Zusammenhang kann auch von einer Trendforschung gesprochen werden. Dabei wird versucht, durch die intensive Beleuchtung der Makroumwelt, Auswirkungen auf das eigene Unternehmen rechtzeitig zu erkennen und proaktiv gegenzusteuern (vgl. Thewissen/Wahl/Geyer 2019, S. 19-22).

Neben der PESTEL Analyse gibt es noch weitere Ansätze für die Markt Umfeldanalyse. Zum Beispiel die Branchenstrukturanalyse nach Porter oder auch das Fünf-Kräfte-Modell nach Porter. Bei diesem Modell wird die Wettbewerbsintensität eines Marktes betrachtet und anhand verschiedener Faktoren analysiert. Diese Faktoren bündeln sich auf den Wettbewerb zwischen den Unternehmen, das Eindringen neuer Marktteilnehmer in den Markt, Lieferanten*innen, Abnehmer*innen und Substituten, also Dienstleistungen oder Produkte, welche das eigene Angebot ersetzen könnten (vgl. Homburg 2017, S. 490f.). Weitere Umfeldanalysen können die BCG-Matrix (Boston Consulting Group) sein oder die sogenannte Stakeholder-Analyse. Nach Ansicht des Autors trifft aber nur die PESTEL Analyse auf alle Anforderungen der vorliegenden Konzeptionierung zu, da alle anderen Ansätze nur Teilaspekte der gesamten Umwelt betrachten.

Mikroumweltanalyse

Im Zusammenhang der Mikroumweltanalyse werden die allgemeinen Marktcharakteristika, die Kunden und der Wettbewerb analysiert (vgl. Homburg 2017, S. 480).

Bei der Kunden*innenanalyse wird vor allem versucht, eine Antwort auf die Frage zu finden, wer denn die Kunden*innen seien und wie die Bedürfnisse der Käufer*innen am besten zu befriedigen sind. Dabei ist die Beantwortung dieser Frage vor allem im B2B-Bereich ein komplexes Unterfangen und nicht sehr leicht zu beantworten. Je nach Absatzart ist es für Unternehmen wichtig, neben den direkten auch die indirekten Kunden*innen zu berücksichtigen, weil ansonsten Chancen zur Einflussnahme auf den Kaufprozess vergeben werden (vgl. Homburg/Schäfer/Schneider 2016, S. 30f.).

Im Rahmen der Wettbewerbsanalyse wird abgeklärt, wer relevante Konkurrenten*innen am Markt sind. Hier wird analysiert, in welchen Bereichen die Konkurrenz in der Bedürfnisbefriedigung der Kundschaften besser oder schlechter ist. Diese Vergleiche müssen immer im relativen Verhältnis zur eigenen Position betrachtet werden (vgl. Backhaus/Voeth 2014, S. 128f.). Grundlage der Wettbewerbsanalyse bilden die Informationen, welche man über Konkurrenten*innen am Markt besitzt. Dabei ist im ersten Schritt zu definieren was als Mitbewerb gilt? Für die Eruierung helfen Fragestellungen wie zum Beispiel: Wer bietet ähnliche Produkte oder

Dienstleistungen an? Wer hat die gleichen Kundengruppen, wie wir (vgl. Pufahl 2019, S. 63)? Andere Inhalte der Wettbewerbsanalyse können die Beschaffung der Informationen von Mitstreitern am Markt sein, um auf deren Basis zu erkennen, wo der Wettbewerb hinmöchte und was sie tun, um dorthin zu gelangen. Die Gewinnung solcher Informationen kann Auskunft über die Ziele, Budgets und Zeitpläne der Konkurrenz geben. Dabei können unterschiedlichste Quellen zur Informationsgewinnung herangezogen werden, diese können sein:

- Veranstaltungen des Wettbewerbers
- Publikationen der Konkurrenz
- Presse
- Investoren
- Kunden*innen der Konkurrenz
- Lieferanten*innen
- (ehemalige) Mitarbeiter*innen der Konkurrenz
- Verbände
- Datenbanken (vgl. Homburg/Schäfer/Schneider 2016, S. 283f.)

Bei der Analyse des Marktes werden Informationen zur Größe des Marktes, Wachstum, relevanter Markt für das Unternehmen, Saisonalitäten, mögliche Gewinnentwicklungen etc. gesammelt und analysiert. Bei der Erhebung dieser Daten geht es in erster Linie um die Sicherherstellung einer Planbarkeit der Aktivitäten, um unterwegs nicht überrascht zu werden (vgl. Homburg/Schäfer/Schneider 2016, S. 245). Darüber hinaus gilt es zu verstehen, welche weiterführenden Veränderungen des Marktes in Hinblick auf alle anderen Marktteilnehmer zu berücksichtigen sind (vgl. Homburg 2017, S. 483f.). In diesem Zusammenhang wird auch versucht den relevanten Markt in räumlicher, zeitlicher und sachlicher Hinsicht abzugrenzen, dies gibt tiefere Einblicke in die Gesetzmäßigkeiten des Marktes (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2020, S. 176f.).

5.1.2. Interne Analyse

Bei der internen Analyse handelt es sich im Genaueren betrachtet um eine Unternehmensanalyse. Eine interne Analyse lässt sich auf 3 Teile aufteilen, wobei die eigene Stellung des Unternehmens in relativer Position zu den Nachfragern*innen,

den Kunden*innen und dem Wettbewerbsumfeld analysiert wird (vgl. Homburg 2017, S. 494). Im Bereich der Unternehmensanalyse haben sich zwei Methoden etabliert. Die SWOT-Analyse, welche die Stärken und Schwächen im Unternehmen analysiert und die Risiken sowie Chancen im Bezug zum Markt sichtbar macht, auf diese wird im Kapitel 6.1.2 näher eingegangen. Die zweite Methode ist die sogenannte Portfolioanalyse, welche das Ziel verfolgt, strategische Geschäftseinheiten (SGE) im Rahmen einer Matrix darzustellen und die Bedeutung einzelner Geschäftseinheiten für das Unternehmen im Verhältnis zur aktuellen Position und gewünschten Position am Markt darstellt. Dabei werden Fragen beantwortet, welche SGE größeren Erfolg oder mehr Aufmerksamkeit benötigen, welche SGE mehr finanzielle Mittel benötigen oder welche SGE größere Erfolgspotentiale haben und welche abgestoßen werden sollen (vgl. Herrmann/Huber 2013, S. 79f.).

Da das Unternehmen Beerwilly derzeit nur ein Produkt hat, macht eine Portfolioanalyse nur sehr wenig Sinn, eine SWOT-Analyse wäre für die interne Analyse nach Ansicht des Autors das geeignetere Werkzeug.

5.1.3. SWOT-Analyse

Das Wort SWOT ist ein Akronym, welches für S= Strengths (Stärken), W= Weakness (Schwächen), O= Opportunities (Chancen), T= Threats (Risiken), steht (vgl. Helmold/Dathe/Hummel 2019, S. 123). Sie wird auch als TOWS-Analyse bezeichnet. Dabei werden im ersten Schritt die Stärken und Schwächen im Bezug zu den Marktverhältnissen beleuchtet. Stärken machen ein Unternehmen wettbewerbsfähig und die Schwächen zeigen Defizite auf, welche für ein Unternehmen bei der Erreichung eines strategisch wichtigen Ziels von Relevanz sind. Der erste Schritt fokussiert sich auf eine kritische Betrachtung der gegenwärtigen Situation des Mikroumfeldes eines Unternehmens. Im zweiten Schritt werden Chancen und Risiken im Bezug zum Makroumfeld, im zeitlichen Kontext der zukünftigen Entwicklungen erhoben (vgl. Lippodl 2018, S. 388f.). Abbildung stellt den Ablauf einer SWOT-Analyse bildlich dar.

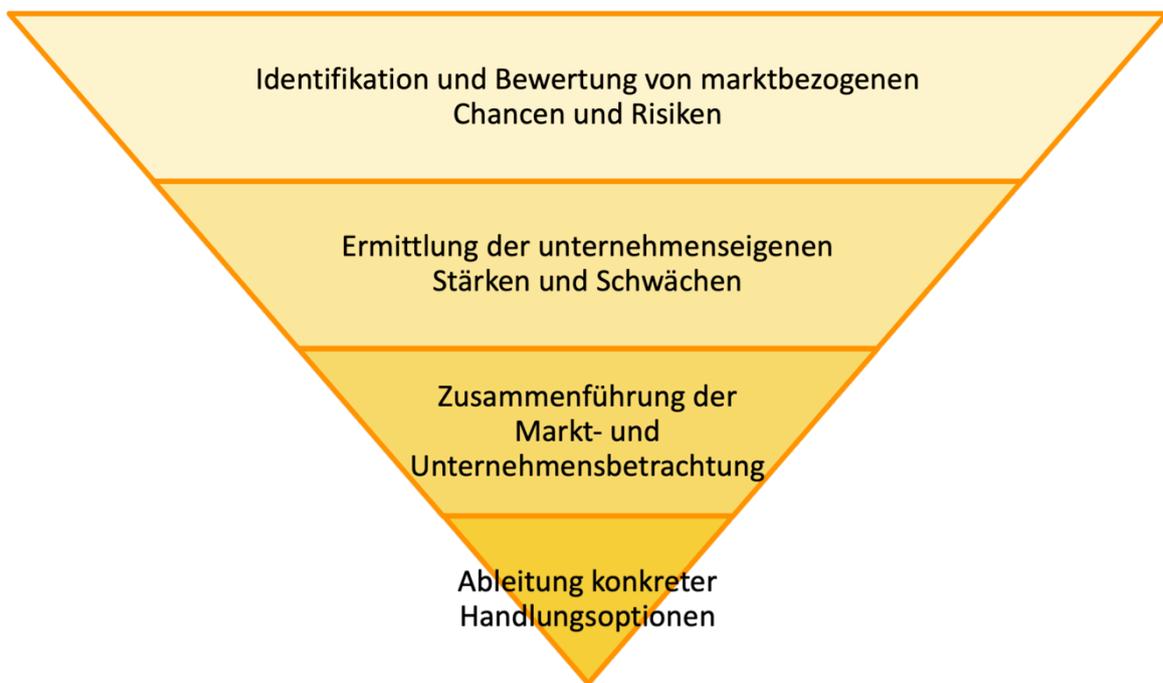


Abbildung 13: Ablauf der SWOT-Analyse (eigene Darstellung in Anlehnung an Herrmann/Huber 2013, S. 77)

Die Einfachheit und der integrative Ansatz der SWOT-Analyse bietet grundlegende Vorteile und die Zusammenfassung bildet die Basis für strategisch wichtige Handlungsoptionen. Dabei kann erhoben werden, welche Stärken sich mit Chancen am Markt überlappen und im Zuge einer sogenannten Matching-Strategie Aktivitäten abgeleitet werden, um diese Vorteile für sich zu nutzen. Auf der anderen Seite können Gefahren und Schwächen erkannt und rechtzeitig umgewandelt oder neutralisiert werden (vgl. Homburg 2017, S. 501f.). Dieses Tool liefert keine konkreten Antworten, sondern dient in erster Linie dem Zusammentragen relevanter Informationen (vgl. Lippold 2018, S. 388f.).

Antworten liefert die SWOT-Analyse durch die Weiterentwicklung des integrierten SWOT-Kataloges. Die Erweiterung leitet Ziele auf Basis von Umweltfaktoren, welche im Unternehmen auf eine Stärke oder Schwäche treffen und dabei die Chance oder Gefahr und dessen Ursache festhalten, ab. Durch die Verheiratung der Informationen und Bewertung werden dementsprechend zu erreichende Ziele formuliert, auf Basis derer dann nötige Aktivitäten ermittelt werden können. (vgl. Mairhofer 2015, S. 30). Um im Rahmen eines Vertriebskonzeptes für das Unternehmen Beerwilly die richtigen Schritte zur Erreichung der Unternehmensziele setzen zu können, ist eine Situationsanalyse des Unternehmens unter den Aspekten der SWOT-Analyse zu berücksichtigen.

5.2. Definierung von Vertriebszielen

Nach der IST-Analyse ist die Basis für die Festlegung eines gewünschten SOLL-Zustandes geschaffen worden. Dieser gewünschte SOLL-Zustand wird auf strategischer Ebene mit den Unternehmenszielen festgelegt. Ziele auf strategischer Ebene bilden den Rahmen, in denen sich sogenannte Handlungsziele ableiten lassen (vgl. Meffert/Burmann/Kichgeorg 2015, S. 227). Diese Handlungsziele können weiter unterteilt werden - in sogenannte Ober- und Unterziele, welche in die Tiefe weiter unterteilt werden können, in:

- Finanzziele (Umsatz, Kosten, Gewinn)
- Leistungsziele (Marktanteile, Absatzmenge, Qualität)
- soziale Ziele, wie zum Beispiel Mitarbeiterzufriedenheit oder Umweltschutz (vgl. Watzka 2017, S. 11).

In der Regel werden mehrere Ober- und/oder Unterziele in Unternehmen verfolgt (vgl. Watzka 2017, S. 11). Operative Vertriebsziele werden in der Regel häufig auf einer quantitativen Ebene definiert, dabei ist es wichtig, diese Ziele von vorhergehenden quantifizierten Markt-/Kundenpotentialen abzuleiten (vgl. Homburg/Schäfer/Schneider 2016, S. 136). Es gibt unterschiedliche Anforderungen an Ziele. Für operationalisierte Ziele gilt vor allem, dass sie inhaltlich formuliert und für die zuständige Stelle und deren Ausführung präzisiert sind, in Ausmaß und Zeitkontext. In diesem Kontext wird auch die Abkürzung SMART verwendet, welche Zieldefinitionen unter den Aspekten spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch und zeitbezogen (time) definiert (vgl. Bardmann 2019, S. 392). Darüber hinaus haben Vertriebsziele auch eine bedeutende Funktion als Steuerungsinstrument, Motivationsinstrument und Kontrollinstrument (vgl. Hiemeyer/Stumpp 2020, S. 28).

In diesem Zusammenhang gilt auch für das Unternehmen Beerwilly die Festlegung von operativen Vertriebszielen zur Neukundenakquise, um das Erreichen der Unternehmensziele sicherzustellen.

5.3. Entwicklung Vertriebsstrategie

Nach Homburg/Schäfer/Schneider wird eine Vertriebsstrategie, neben der Unternehmens- und Marketingstrategie als etwas existentiell Zwingendes in einem Unternehmen betrachtet. Dabei wird festgehalten, dass eine Vertriebsstrategie nicht auf die zu vertreibenden Leistungen ausgerichtet sein soll, sondern auf den Markt und dessen Bedürfnisse. Eine Sales-Strategie sollte folgende Anforderungen erfüllen:

- Abgeleitete Vertriebsstrategie von der Unternehmens- und Marketingstrategie
- Mittelpunkt der Vertriebsaktivitäten müssen die Kunden*innen und deren Bedürfnisse sein, um einen Erfolg zu garantieren
- Aufgrund der immer schnelllebigeren Zeit muss eine Vertriebsstrategie dynamisch sein, damit sie sich rasch an veränderte Marktbedingungen anpassen kann. Langfristige Vertriebsstrategien sind im digitalen Zeitalter kaum möglich.
- Eine Vertriebsstrategie sollte die Ausrichtungen aller Vertriebsinstrumente festlegen, um eine Kongruenz zwischen Strategie und täglichen Aktivitäten zu schaffen.
- Sie muss kommuniziert und gelebt werden, eine einmalige Verschriftlichung schafft keine Konsistenz in der Umsetzung (vgl. Homburg/Schäfer/Schneider 2016, S. 27).

Die Vertriebsstrategie gibt somit den Rahmen für die Handlungen vor und ebnet den Weg für die geeigneten Vertriebsinstrumente innerhalb dieses Rahmens. In dieser Phase werden Entscheidungen getroffen über die Art und Weise, wie der Markt bearbeitet wird, welche Vertriebswege genutzt werden, wie Verkaufsprozesse auszusehen haben und wie der Aufbau der nötigen Vertriebsorganisation auszusehen hat (vgl. Hiemeyer/Stumpp 2020, S. 28).

5.4. Auswahl der geeigneten Strategie

Zur Erreichung von Zielen ist es wichtig, auch eine Entscheidung über geeignete Vertriebsstrategien zu treffen. Die grundlegenden Vertriebsstrategien wurden bereits im Kapitel 4.3 näher erläutert, die Auswahl der Strategie legt auch den Grundstein zur Erreichung der erarbeiteten Ziele aus der SWOT-Analyse bzw. des SWOT-Kataloges fest, welcher im Kapitel 6.1.3 näher beschrieben wird.

Um eine größtmögliche Objektivität in der Auswahl zu bewahren, bietet sich das Verfahren eines Paarvergleiches an. Dabei handelt es sich um ein Rangordnungsverfahren, bei dem Kriterien bzw. Merkmale gegenübergestellt und in direkten Vergleich nach deren Wichtigkeit bzw. Bedeutung gewichtet werden. (vgl. Gerth 2015, S. 276). Je nach Bedarf kann dieses Verfahren nach einer Verhältnisskala, Ordinal- oder Intervallskala durchgeführt werden. Bei einer Gewichtung nach der Ordinalskala wird einfach entschieden, ob ein Kriterium wichtiger oder unwichtiger als ein anderes ist (vgl. Müller 2019, S. 159).

Die Ergebnisse aus dem Paarvergleich können im nächsten Schritt für eine Nutzwertanalyse verwendet werden. Christof Zangemeister ist der Entwickler der Nutzwertanalyse, auch als Scoring-Modell bezeichnet. Beim Scoring-Modell werden die Gewichtungen bzw. die Kriterien aus dem Paarvergleich im Verhältnis zu verschiedenen Ansätzen und deren Erfüllungsgradpotentiale ermittelt. Dabei kann zum Beispiel eine Dreierskala gewählt werden, je nach dem gestifteten Nutzen des Kriteriums zur Zielerreichung über die gewählte Strategie. Am Ende sollte ein Score rauskommen, welcher einen Indikator für die Strategie aufweist, welche auf Basis der gewichteten Kriterien, den meisten Nutzen zu den Zielerreichungen beiträgt (vgl. Müller 2019, S. 165 – 167).

Die genaue Auswahl der Vertriebsstrategie kann erst im praktischen Teil erhoben werden, da erst nach der durchgeführten Marktforschung sich der SWOT-Katalog ableiten lassen kann. Herr Diplomingenieur Ernst Mairhofer hat dazu geeignete Auswertungsprogramme in Excel für den Paarvergleich und für die Nutzwertanalyse den Studierenden an der FH Campus 02, zur Verfügung gestellt. Diese Programme werden im praktischen Teil herangezogen.

5.5. Auswahl geeigneter Vertriebskanäle und Vertriebsinstrumente

Im Rahmen der Vertriebsstrategie hat die Auswahl von geeigneten Vertriebskanälen das Ziel, ein optimales Vertriebskanalsystem zu entwickeln. Ein optimales System berücksichtigt dabei folgende Punkte:

- Optimierung im Bezug auf Effektivität und Effizienz
- Integration der einzelnen Kanäle in ein Mehrkanalsystem
- Planung unter Einbeziehung der gesamten Wertschöpfungskette (vgl. Sheed/Scherer 2019, S. 186)

Im Kapitel 3.2 wurde bereits auf den Unterschied von indirekten und direkten Vertriebskanälen eingegangen. Bei der Auswahl eines geeigneten Vertriebskanals ist das Verhältnis zwischen den Vertriebskosten und der Handelsspanne zu berücksichtigen. So bietet ein indirekter Kanal geringere Vertriebskosten, aber dafür auch eine kleinere Spanne, wohingegen der direkte Vertrieb zwar höhere Fixkosten verursacht, aber auch größere Margen zulässt. Bei der Auswahl eines geeigneten Vertriebskanals ist unter anderem auch Produktlebenszyklus und der Kundenlebenszyklus zu berücksichtigen (vgl. Pufahl 2019, S. 92f.). Dabei gilt es zu beachten, dass im B2B-Umfeld heutzutage die gesamte Wertschöpfungskette einzubeziehen ist. Angefangen von Hersteller*innen über Lieferanten*innen bis hin zu den Endkunden*innen. Wenn Endverbraucher*innen bei Lieferanten*innen nach bestimmten Produkten fragen, betrifft diese Sogwirkung auch den/die Hersteller*in. Wichtig bei der Planung und Auswahl eines geeigneten Vertriebskanals ist es, nicht nur die Kosten und Ertragsmöglichkeiten abzuschätzen, sondern auch die Kannibalisierungseffekte bei einem Mehrkanalsystem zu berücksichtigen (vgl. Scheed/Scherer 2019, S. 187).

Neben der Auswahl der geeigneten Vertriebskanäle sollte auch eine Auswahl der Vertriebsinstrumente getätigt werden. Diese Instrumente können auf online Basis stattfinden wie zum Beispiel CRM-Systeme, Online-Shops, oder auf offline Basis wie zum Beispiel Kaltakquise, Key-Account-Management, After-Sales-Services etc. Dabei sollten die Instrumente von dem Geschäftsmodell, der Unternehmensstrategie und Marketingstrategie abgeleitet werden (vgl. Hiemyer/Stumpff 2020, S. 28f.).

5.6. Vertriebsbudget, Planung & Kontrollmaßnahmen

Kapitel 6.5 kann man auch unter dem Begriff Vertriebscontrolling zusammenfassen. Dabei verfolgt das Controlling das Ziel, über einen fest definierten Zeitraum den Planfortschritt mess-, und überprüfbar mit den Zweckmitteln zu machen: Informationssammlung, Koordination und Kontrolle von Abweichungen. Diese Zweckmittel werden definiert durch Vertriebsbudget, Planungen & Kontrollmaßnahmen (vgl. Pufahl 2019, S. 8).

5.6.1. Vertriebsbudget

Beim Vertriebsbudget handelt es sich im Grunde um eine Ressourcenplanung, welche im Vorfeld anfallende Kosten für bestimmte Maßnahmen ermittelt. In der Literatur haben sich gewisse Ermittlungsheuristiken festgelegt, diese sind bekannt unter dem Namen, Percentage of Sales-Methode, All You Can Afford-/Restwertmethode, Competitive Parity-Methode und Ziel-Maßnahmen-Methode. (vgl. Homburg/Schäfer/Schneider 2016, S. 137f.).

Je nach Größe und Reifegrad des Unternehmens haben unterschiedliche Budgetierungsmaßnahmen unterschiedliche Vor- und Nachteile. Bei kleinen Unternehmen hat sich als Budgetierungsverfahren die Ziel-Maßnahmen-Methode bewährt. Bei dieser Methode wird erhoben welche Aktivitäten das Erreichen der Vertriebsziele unterstützen und dementsprechend wird das Budget zur Finanzierung der Aktivitäten eingeplant. Nachteil dieser Methode ist, dass zu viele Aktivitäten als „notwendig“ erachtet werden können und die Kosten in die Höhe treiben. Vorteil dieser Methode ist die eindeutige Abbildung von Impacts und Kosten von Maßnahmen (vgl. Homburg/Schäfer/Schneider 2016, S. 138).

5.6.2. Vertriebsplanung

Die Vertriebsplanung oder auch der sogenannte Forecast dient zur Festlegung eines angestrebten SOLL-Zustandes. Auf Basis vergangener Informationen wird ein zukünftig erreichbares Ziel definiert in Form von Ab-, Umsätzen, Kunden oder Steigerung der Marktanteile und darauf hingearbeitet. Forecasts erfolgen in der Regel nach dem Top-down Prinzip und werden von der Geschäfts-, oder Vertriebsleitung vorgegeben, welcher in vielen Fällen iterativ angepasst wird. Dabei wird durch unterschiedlich laufende Erhebungsinstrumente wie Reports und Trendanalysen aus

Mikro- und Makroumwelt versucht, treffende Prognosen abzugeben (vgl. Pufahl 2019, S. 138f.).

Im Rahmen der Vertriebsplanung muss beachtet werden, dass diese kongruent mit den Unternehmenszielen und der Vertriebsstrategie sind sowie eine Konsistenz auf strategischer Ebene und operativer Ebene bilden. Auch sollten Forecastst neben quantitativen Zielgrößen, wie zum Beispiel Umsätze auch qualitative Ziele, wie zum Beispiel Kundenzufriedenheit, beinhalten. Die Aktualität und Präzision einer Vertriebsplanung sollte genau beachtet werden, sonst läuft man Gefahr Prognosen abseits von der Marktrealität zu erstellen. Forecastlisten sollten nicht auf zu große Perioden fixiert sein, sondern auch saisonale Schwankungen berücksichtigen und die Verbindlichkeit der Vertriebsplanung für die einzelnen Mitarbeiter sollte sichergestellt werden (vgl. Homurg/Schäfer/Schneider 2016, S. 140f.).

5.6.3. Kontrollmaßnahmen

„Auch die beste Planung und Budgetierung ist relativ wertlos, wenn in der Umsetzungsphase nicht eine systematische Kontrolle erfolgt“ (Homburg/Schäfer/Schneider 2016, S. 138). Da Planungen und Umsetzung in der Realität nicht idealtypisch ablaufen, müssen Mechanismen installiert werden, welche Ursachen für eine Abweichung zwischen Soll und Ist aufdecken, um rechtzeitig dagegen zu steuern (vgl. Pufahl 2019, S. 157). Zur rechtzeitigen Feststellung von Abweichungen haben sich in der Vertriebssteuerung Kennzahlensysteme, als Instrumente zur Messung von Vertriebsaktivitäten deren Effektivität und Effizienz, etabliert. Der praktische Einsatz von Kennzahlen in Unternehmen benötigt jedoch immer eine individuelle Ermittlung und Erhebung von relevanten Kennzahlen. Je nach Business-Modell, Markt-, Wettbewerbssituation und Reifegrad des Unternehmens und Einfluss externer Faktoren können Kennzahlen ein Frühwarnsystem für das Vertriebsmanagement und die Vertriebsumsetzung darstellen (vgl. Scheed/Scherer 2019, S. 237f.).

Für den Vertrieb gibt es bereits eine Fülle an typischen Kennzahlen, welche sich als Steuerungsgrößen anbieten, Abweichungen aufzeigen, Potenziale rechtzeitig erkennen und Verbesserungsmöglichkeiten aufzeigen (vgl. Lippold 2018, S. 318). Im Grunde gibt es bei Vertriebskennzahlen drei Kategorien, diese können eingeteilt werden in wirtschaftlicher Natur, kundenbezogene und akquisitionsbezogene Vertriebskennzahlen. Dabei ist es wichtig den Fokus nicht auf die Quantität der

Kennzahlen zu legen, sondern mehr auf die Aussagekraft einzelner weniger Kennzahlen (vgl. Homburg/Schäfer/Scherer 2016, S. 139). Kennzahlen sind auch unter dem Begriff Key Performance Indicators (KPIs) bekannt. Neben den KPIs gibt es auch Performane Indicators (PIs). Der wesentliche Unterschied zwischen den Beiden ist, dass KPIs im Vertriebskontext eine Gesamtorientierung für alle darstellen und PIs messbare Informationen zu kleinen Details liefern, die aber erfolgsentscheidende Faktoren sein können (vgl. Pufahl 2019, S. 192).

KPIs im Vertrieb	PIs im Vertrieb
Absatz	Markt- & Kundenpotential
Umsatz	Anzahl der Leads/Conversionquote
Erlös	Anzahl der Visits auf Webseite
Deckungsbeitrag	Volumen von Aufträgen
Kundenzufriedenheit	Anzahl Beschwerden
Abschlussquote	

Tabelle 4: Beispiele KPIs und PIs (eigene Darstellung in Anlehnung an Pufahl 2019, S. 192)

Im Kontext des Unternehmens Beerwilys ist die Erhebung und Ermittlung geeigneter Vertriebscontrollingmaßnahmen notwendig, um den Erfolg des Vertriebskonzeptes zu garantieren. Dabei ist es wichtig die notwendigen KPIs zu ermitteln, welche eine Effizienz und Effektivität über den gesamten B2B2C Prozess messbar machen, damit bei Fehlentwicklungen rechtzeitig gegengesteuert werden kann.

6. Zusammenfassung des Theorieteils

Das Startup-Unternehmen Beerwilly GmbH, welches ein gleichnamiges Produkt auf den Markt bringt, hat mit allen klassischen Problemen eines Startups zu kämpfen. Das Produkt selbst befindet sich noch in der Entwicklung, gleichzeitig sollten aber schon Umsätze generiert werden, um die laufenden Kosten aus dem Cash-Flow decken zu können. Dabei treffen die Top 3 Schwierigkeiten laut Kapitel 2.3 auch auf Beerwilly zu, Schwierigkeiten im Vertrieb, in der Produktentwicklung und Kapitalbeschaffung bzw. Liquidität. Das Unternehmen hat zwar ein skalierbares Produkt und reiht sich damit in die Kategorie eines skalierbaren Startups ein, muss jedoch im ersten Schritt ein breites Vertriebsfundament aufbauen, um die Marke Beerwilly zunächst etablieren zu können.

Obwohl es sich bei der vorliegenden Arbeit um ein B2B-Vertriebskonzept zur Neukundenakquise handelt, ist die klare Trennung zwischen B2B und B2C beim Produkt Beerwilly nicht möglich. Im Detail betrachtet handelt es sich um ein B2B2C Produkt, da die eigentlichen Nutznießer*innen immer Endverbraucher*innen sind. Aus der Perspektive der Geschäftsfeldtypologie nach Backhaus handelt es sich beim Produkt Beerwilly um eine Mischung zwischen Produkt- und Projektgeschäft. Es ist zwar ein standardisiertes Produkt mit der Möglichkeit des Brandings als Merchandiseprodukt, besteht für jede B2B-Geschäftsbeziehung die Möglichkeit, diese als Projekt anzusehen. Für Endverbraucher*innen bleibt trotz der Individualisierung der Grundnutzen des Produktes bestehen. Die Erkenntnisse, dass es sich um ein B2B2C-Geschäft handelt, lässt die Schlussfolgerung zu, dass das Vertriebskonzept über mehrere Kanäle hinweg erarbeitet werden muss. Das Konzept muss die Vorteile von direkten und indirekten Vertriebskanälen mit möglichst wenig Nachteilen nutzen und in diesem Zusammenhang ein Multichannelvertriebskonzept werden. Auch darf es das Thema der voranschreitenden Digitalisierung nicht außer Acht lassen und die Verschmelzung von Marketingaktivitäten mit Vertriebsaktivitäten nicht ignorieren. Auch der B2B-Vertrieb wird zunehmend digitaler und die Teilnehmer des Buying Centers in mittleren und Großunternehmen immer aufgeklärter. Durch das Heranzoomen an diese Punkte können Schnittstellen im Kaufprozess erkannt und für das praktische Vertriebskonzept genutzt werden. So können Bierhersteller als schnelle Bekanntheitsmultiplikatoren genutzt werden, und diese

haben mit dem Produkt Beerwilly gleichzeitig einen erweiterten Nutzen für ihre Kunden*innen gekoppelt mit einem Werbeträger.

Eine weitere Erkenntnis aus dem theoretischen Teil der Arbeit ist, dass es sich beim Produkt Beerwilly, um ein Konsumgut bzw. Gebrauchsgut mit der Unterkategorisierung Conveniencegood handelt. Diese Erkenntnis hilft entlang der Customer Journey die dementsprechenden Touchpoints besser zu ermitteln und auch dementsprechende Aktivitäten zu setzen, welche für ein Involvement von Conveniencegoods am effektivsten sind. Die Customer Journey ist von Relevanz im Vertriebskonzept, da sich Marketingaktivitäten und Vertriebsaktivitäten immer weiter überlappen, anhand der Customer Journey kann für Beerwilly besser erarbeitet werden, wann welche Aktivitäten zu setzen sind.

Durch das Aufkommen im Theorieteil, dass es sich im Grunde um ein B2B2C-Geschäft handelt, ist bei der grundlegenden Vertriebsstrategie aus Sicht des Autors eine Mischstrategie zu wählen. Kern der Vertriebsstrategie sollte aus Sicht des Autors die Inbound-Strategie sein, da diese eine Sogwirkung der Endverbraucher*innen zu erzeugen versucht und die Kunden*innen von „alleine“ auf das Produkt aufmerksam werden. Die Vertriebsstrategie sollte aber auch Elemente aus der Push/Pull Strategie enthalten, da über die aktive Akquirierung von B2B-Kunden im Bierherstellerebereich das Produkt Beerwilly gleichzeitig in den Markt „gedrückt“ werden soll und über den Nutzen, den Innovationsgrad und den Marketing- und Verkaufsförderungsaktivitäten gerichtet an Endkonsumenten*innen, gekoppelt mit Inboundaktivitäten eine Pull-Wirkung erzeugt werden soll. Dabei sollen die Risiken und Chancen der Diversifikation mitberücksichtigt werden. Die genaue Auswahl der geeigneten Vertriebsstrategie erfolgt aber im Praxisteil nach dem Paarvergleichverfahren und der Nutzwertanalyse.

Im praktischen Teil der vorliegenden Arbeit wird nun das Unternehmen Beerwilly genau analysiert und auf Basis des Leitfadens des theoretischen Vertriebskonzeptes und den Erkenntnissen aus den vorhergehenden Kapiteln ein maßgeschneidertes B2B-Neukundenakquiesekonzept für das Unternehmen Beerwilly erstellt. Dabei wird der Faktor, dass es sich um ein B2B2C-Geschäft handelt, mitberücksichtigt damit der Erfolg sichergestellt wird.

Fehlende Erkenntnisse, welche im Theorieteil erhoben werden sollen, sind eine genaue Sekundärmarktforschung für das Unternehmen Beerwilly im Rahmen einer ausführlichen Makro-, und Mikroumweltanalyse sowie eine Unternehmensanalyse und Erstellung eines SWOT-Katalogs. Diese sollen über eine ausführliche Sekundärmarktforschung erhoben werden. Im Rahmen einer empirischen Erhebung sollte dementsprechende Touchpoints entlang der Customer Journey und Anforderungen von B2B-Kunden*innen an das Produkt erhoben werden, sowie Erkenntnisse über Besonderheiten im Vertrieb im Brauereikontext und blinde Flecken auf diesem Gebiet.

7. Praxisteil

Die nachfolgenden Kapitel bilden den praktischen Teil der vorliegenden Masterarbeit ab. Zunächst wird das Unternehmen Beerwilly genauer vorgestellt, anschließend erfolgt eine ausführliche Sekundärmarktforschung zur IST-Situation des Unternehmens. Im nächsten Schritt sollen auf Basis einer Primärmarktforschung fehlende oder ergänzende Erkenntnisse erlangt werden, welche dann in das praktische Vertriebskonzept einfließen und letzten Endes zu umsetzbaren Handlungsempfehlungen für das Unternehmen führen.

7.1. Unternehmensvorstellung Beerwilly GmbH

Wie in der Ausgangssituation bereits beschrieben, handelt es sich beim Unternehmen Beerwilly GmbH um ein neu gegründetes Startup. Der Name des Produktes trägt den selben Namen wie das Unternehmen und es wurde im März. 2021 von Herrn **Silviu Reghin, BA** und Herrn **Mag. DI. Dr.mont. Marinus Bouwman, MBA** als eine GmbH gegründet. Beim Unternehmen Beerwilly handelt es sich um eine Kapitalgesellschaft, welche sich zu gleichen Teilen zwischen den Gründern aufteilt. Die Rollenverteilung der zwei Gründer teil sich wie folgt auf:

- **Silviu Reghin**
Geschäftsführer, Marketing & Vertrieb, Finanzen, Recht und Steuer
- **Marinus Bouwman**
Geschäftsführer, Entwicklung & Produktion, Personal (vgl. Bouwman/Reghin 2021, S. 18)

In der ersten Phase soll das Geschäft nebenberuflich aufgebaut werden, da die beiden Eigentümer entsprechende berufliche Positionen haben und in der Aufbauzeit über die beruflichen Tätigkeiten Finanzierung in das Unternehmen bringen bzw. das Unternehmen insofern finanziell unterstützen, damit sie keine Gehälter aus dem neuen Unternehmen beziehen müssen (vgl. Bouwman/Reghin 2021, S. 18).

Beim Produkt Beerwilly handelt es sich um ein Produkt, welches Flaschengetränke vor Insekten, Wespen und Bienen vor dem Ertrinken schützt. Neben der Schutzfunktion kann das Produkt auch als Partyspiel fungieren. Beerwilly ist kein dichter Flaschenverschluss, um dem Kohlensäureverlust vorzubeugen oder Getränke länger frisch zu halten. Das Produkt kann auch nicht fixiert werden, um eine Flasche erneut dicht zu versiegeln, da es keine Abdichtungs- Verschlussfunktion besitzt. Beim Flaschenzubehörteil handelt es sich im Konkreten um einen mechanischen Insektenschutz. Dieser wird durch eine Ringvorrichtung am Flaschenhals angebracht. An der Oberseite befindet sich ein Deckel, dieser ist durch Zahnradzacken mit einem Zahnrad im Mittelteil verbunden. Das Zahnrad ist mit einem austarierten Schwenkgewicht verbunden. Durch eine Neigung oder eine negative Beschleunigung der Flasche setzt sich das Schwenkgewicht in Bewegung, wodurch die miteinander verbundenen Zahnräder in Bewegung gesetzt werden und der Deckel der Vorrichtung aufgeht. Bei vertikalem Aufrichten oder Hinstellen der Flasche bewegt sich das Pendelgewicht in die Ursprungsposition und der Deckel der Flasche verschließt sich wieder automatisch (vgl. Bouwman/Rghin 2021, S. 20). Abbildung 14 zeigt das Produkt nochmal im Detail.

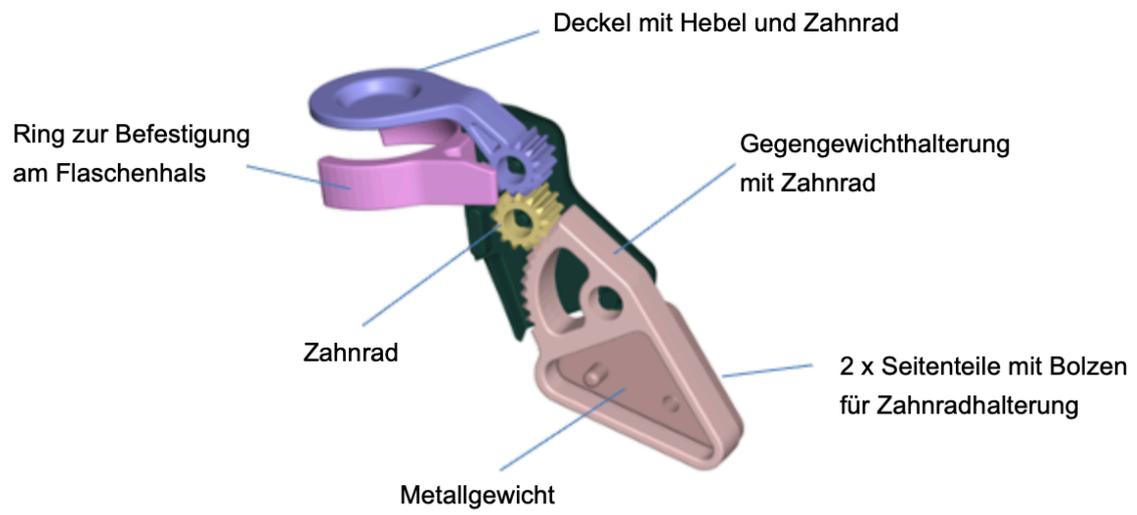


Abbildung 14: Produkt Beerwilly (Bouwman/Reghin 2021, S. 26)

7.2. Untersuchungsdesign

In den nachfolgenden Absätzen und Kapiteln wird das Untersuchungsdesign der vorliegenden Arbeit genauer vorgestellt. Abbildung 15 gibt eine grafische Übersicht des Untersuchungsdesigns, die einzelnen Punkte werden in den jeweiligen Kapiteln im Detail erläutert.

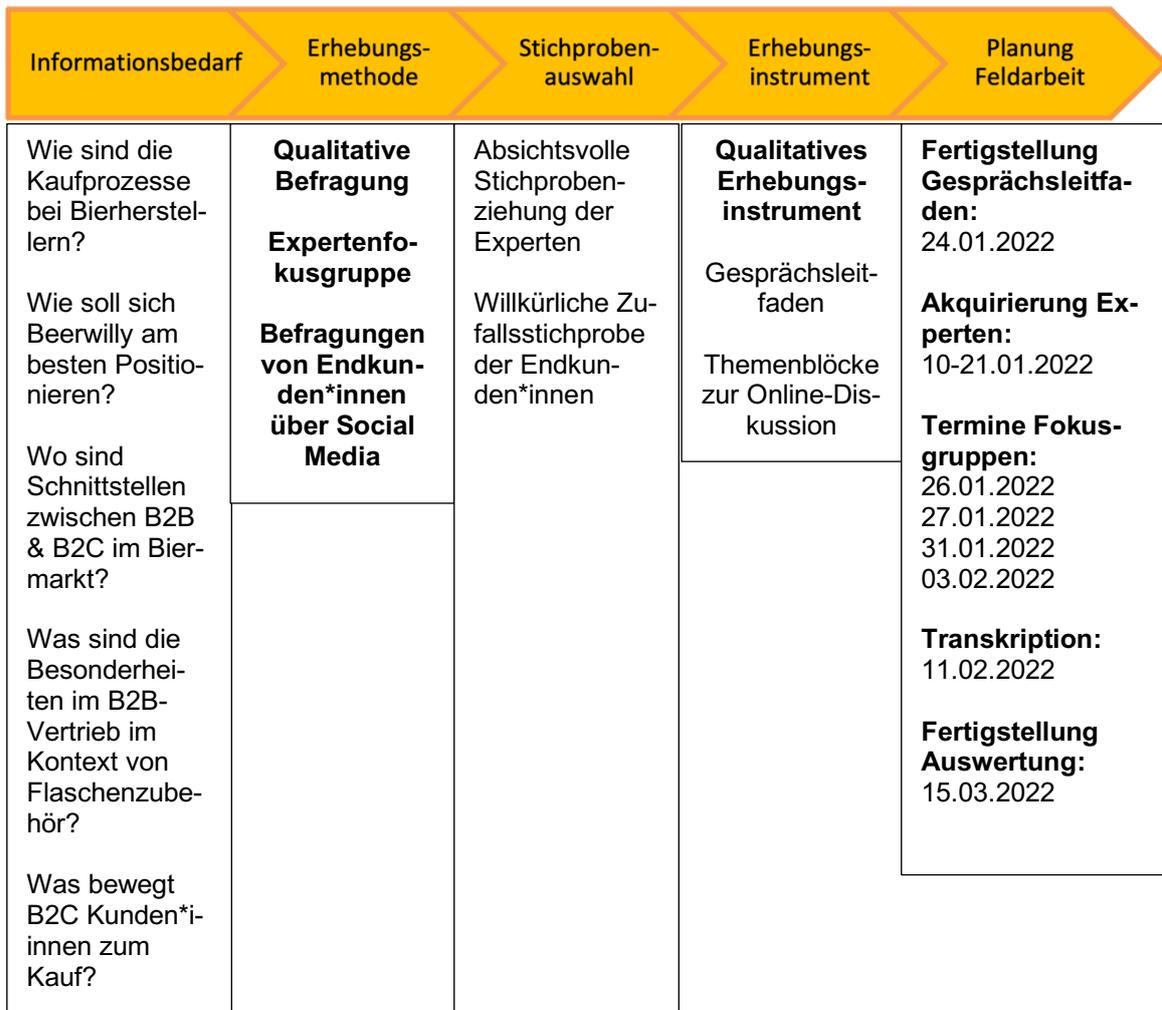


Abbildung 15: Untersuchungsdesign (eigene Darstellung)

7.2.1. Informationsbedarf

Da es sich beim Unternehmen Beerwilly um ein Startup handelt, gibt es im Unternehmen noch keine ausführliche Analyse der IST-Situation über die Umwelt, Wettbewerb, Potential, den Markt sowie über die eigenen Stärken und Schwächen im Unternehmen. Außerdem gibt es bis zum jetzigen Zeitpunkt noch kein Neukundenakquisekonzept, und es fehlen Prozesse sowie die richtigen Vorgehensweisen im Vertrieb. Mangels Erfahrung sollen mit Hilfe der Marktforschung die Besonderheiten des Bierherstellermarktes erhoben werden, sowie die Zusammenstellung des Buying Centers bei Bierherstellern und wie Kaufprozesse und Kaufentscheidungen für Flaschenzubehöre ablaufen. Es soll auch erhoben werden, wie sich Beerwilly am Markt besser positionieren kann, um die Reputation zu steigern und das Kaufrisiko bei B2B-Kunden*innen zu senken. In diesem Zusammenhang soll auch erhoben werden, wie Beerwilly im B2B2C Spektrum die besten Synergien und Schnittstellen zur Absatzförderung nutzen kann, welche Vertriebswege die effizientesten und effektivsten darstellen. In der Marktforschung soll im Detail erhoben werden, wie man B2B-Kunden*innen in der Brauereibranche für das Produkt Beerwilly begeistern kann und wie man eine starke Nachfrage bei B2C-Kunden*innen erzeugen kann, um den Absatz des eigenen Produktes und der B2B-Partner*innen zu fördern.

7.2.2. Erhebungsmethoden

Im ersten Schritt findet immer eine Sekundärmarktforschung statt. Dabei wird aus bestehenden Daten eine entsprechende Analyse durchgeführt und ermittelt, ob das Untersuchungsziel auf Basis dieser Daten bereits erreicht werden kann. Reichen die vorhandenen Daten für den Informationsbedarf nicht aus, wird im zweiten Schritt eine Primärmarktforschung durchgeführt (vgl. Oberzaucher 2017, S. 15).

Primärmarktforschung

Als Erhebungsinstrument zur Primärforschung wird bei der vorliegenden Arbeit ein qualitativer Ansatz, in Form einer Befragung verfolgt. Dieser soll durch Einzelinterviews von Experten*innen abgebildet werden und einer willkürlichen Zufallsauswahl von Endkunden*innen über Social-Media-Kanäle. Da es sich bei den nötigen Informationen zur vorliegenden Arbeit nicht um faktische Gegenstände, sondern um Informationen zu Motiven, Kaufverhalten, Prozesse und Entscheidungsverhalten in der Brauereibranche handelt, ist nach Sicht des Autors ein qualitativer Ansatz der geeignetere. Nachfolgend die Argumentationen für die Erhebungsmethoden.

Bei der Primärmarktforschung wird in der Regel zwischen Befragungen, Beobachtungen und Tests unterschieden (vgl. Magerhans 2016, S. 68).

Bei Befragungen gibt es eine Unterscheidung zwischen qualitativen Aspekten und quantitativen. Bei quantitativen Befragungen ist eine hohe Teilnehmerzahl erforderlich und die Teilnehmerzahl muss repräsentativ sein. Qualitative Befragungen hingegen sind nicht repräsentativ und es nehmen in der Regel nur wenige Personen an Befragungen teil. Sie dienen vorrangig zur Meinungs- und Motiverhebung der Teilnehmer. Im Detail kann bei einer qualitativen Befragung zwischen Einzelinterviews und Gruppendiskussionen unterschieden werden. (vgl. Thommen et al. 2017, S. 73). Einzelinterviews sind dann zu bevorzugen, wenn es sich um sensible Themen handelt und ein persönliches Gespräch ohne andere Zuhörer notwendig ist (vgl. Mey/Mruck 2020, S. 323f.).

Einzelinterviews oder auch explorative Interviews haben dann den Vorteil, wenn man Wissen, Erfahrungen oder Einstellungen gewinnen möchte. Dabei geht es in erster Linie um Sachinformation und weniger um einen psychologischen Gehalt. (vgl. Oberzaucher 2017, S. 32). Einzelinterviews haben den Vorteil, dass heikle Themen direkt befragt werden können, aber bringen auch gleichzeitig die Nachteile mit sich, dass der Zeitaufwand erheblich ist und die Kommunikationsstärke der Befragten das Ergebnis des Interviews verfälschen kann. In einem Experten*innen Interview wird gezielt nach Personen gesucht, welche tiefes fachliches Wissen zu einem bestimmten Thema besitzen (vgl. Oberzaucher 2017, S. 31f.).

Neben der sogenannten bewussten Stichprobenauswahl, welche zum Einsatz kommt, wenn man zum Beispiel bei qualitativen Erhebungen Meinungen von einer bestimmten Zielgruppe benötigt, gibt es noch einen anderen Zugang, die willkürliche Zufallsauswahl. Bei der willkürlichen Zufallsauswahl handelt es sich um ein Verfahren, bei dem willkürlich Personen aus einer Grundgesamtheit befragt werden, die gerade zufällig anwesend sind. Dieses Verfahren ist nicht repräsentativ (vgl. Oberzaucher 2017, S. 45). Es handelt sich um eine qualitative Befragung über online Kanäle. Daher ist aus Sicht des Autors keine Repräsentativität notwendig, weil nur Meinungen zum Produkt aus der B2C-Perspektive eingeholt werden möchten. Dabei wird nach dem Prinzip des Online-Chat in Gruppen vorgegangen,

insbesondere Social-Media. Es wird zum Beispiel auf Facebook Fragen zu einem Thema geben und die Reaktionen bzw. Antworten beobachtet oder vertiefende Fragen gestellt. Es geht in diesem Zusammenhang darum, die Antworthemmungen zu senken und die Spontaneität der Antworten zu forcieren (vgl. Oberzaucher 2017, S. 39). Des Weiteren haben Online-Gruppendiskussionen im digitalen Zeitalter aufgrund der Möglichkeiten der Nutzungshäufigkeit und Aufzeichnungsmöglichkeiten an Bedeutung gewonnen (vgl. Kuß/Wildner/Kreis 2014, S. 55).

7.2.3. Stichprobenauswahl

Für eine ausreichende Datenbasis werden Einzelexplorationen mit Experten*innen festgelegt. Dabei werden die Teilnehmer nicht nach dem Zufallsverfahren gewählt, sondern nach dem Prinzip der absichtsvollen Stichprobenziehung. Da es sich um eine sehr spitze Branche handelt wird davon ausgegangen, dass es schnell zu einer theoretischen Sättigung führen wird und der Informationsgehalt der Experten*innen sich wiederholt. Deswegen wurde die Teilnehmerzahl auf sechs Experten*innen festgelegt.

Dabei sollen die Experten*innen möglichst heterogen gewählt werden und aus Experten*innen aus dem Bereich der Brauereibranche bestehen, aus Vertrieb, Einkauf, Produktion und Marketing. Damit eine möglichst breite Einsicht in die Branche erzielt wird. Als Experten*innen werden Probanden definiert, die folgende Merkmale aufweisen:

- Mehrjährige Berufserfahrung auf dem jeweiligen Gebiet
- Überdurchschnittliches und umfangreiches Wissen auf dem jeweiligen Fachgebiet
- Engen Bezug zur Lebensmittelbranche, insbesondere Bier
- Mehrjährige Erfahrung auf dem Gebiet des Getränkevertriebes

Bei den Social-Media-Gruppen aus dem B2C-Bereich handelt es sich um eine willkürliche Zufallsauswahl von Endkunden*innen, welche spontan auf die gestellten Fragen im Internet antworten.

7.2.4. Erhebungsinstrument

Das Erhebungsinstrument für die Experten*inneninterviews wird der Gesprächsleitfaden sein. Dabei dient der Leitfaden als Richtlinie für den Gesprächsverlauf des Interviews, er sollte aber trotzdem eine flexible und dynamische Gesprächsentwicklung erlauben (vgl. Kuß/Wildner/Kreis 2014, S. 54).

7.2.5. Planung der Feldarbeit und Auswertung

Der zeitliche Ablauf der Feldarbeit wird in der nachfolgenden Tabelle zusammengefasst dargestellt:

Datum	Meilenstein
10.01.2022	Fertigstellung des Untersuchungsdesigns
24.01.2022	Fertigstellung des Gesprächsleitfadens
10.01.2022 – 21.01.2022	Akquirierung der Experten*innen
26.01 – 5.02.2022	Durchführung der Feldarbeit
11.02.2022	Fertigstellung der Transkription
15.03.2022	Fertigstellung der empirischen Untersuchung

Tabelle 5: Zeitplan empirische Untersuchung (eigene Darstellung)

Der Autor der Masterarbeit forciert persönliche Einzelinterviews, wenn es aber die Zeit der Experten*innen nicht anders zulässt, werden Termine über Online-Tools wie zum Beispiel MS Teams oder Zoom durchgeführt. Während der Durchführung der Interviews werden die Gespräche aufgezeichnet. Entweder per Diktiergerät im persönlichen Gespräch, oder über die Aufnahmefunktion des jeweiligen Online-Tools. Bei den B2C-Facebookgruppen werden die Kommentare kopiert und abgespeichert.

Nach der Durchführung der Interviews und der Online-Befragungen werden die gesamten Gespräche transkribiert und nach der Inhaltsanalyse von Mayring ausgewertet. Als unterstützendes Programm für die Auswertung wird MAXQDA verwendet. Dieses Verfahren kategorisiert Aussagen der Experten*innen und der Endkunden*innen und fasst sie zusammen. Da es sich um Expertenmeinungen und

Meinungen von Endverbraucher*innen handelt, sollen in der Auswertung vor allem Gemeinsamkeiten und Unterschiede der einzelnen Experten*innenmeinungen herausgearbeitet und Schnittstellen zwischen den Experten*innenmeinungen und den Meinungen der Endkosumenten*innen, im B2B2C gefunden werden (vgl. Oberzauer 2017, S. 88f.).

7.3. Sekundärmarktforschung Beerwilly

Da es sich bei dem Unternehmen Beerwilly um ein Startup ohne jegliche Erfahrung am Markt handelt, ist für ein effektives und effizientes Vertriebskonzept eine ausführliche Sekundärmarktforschung notwendig. Dabei wird nach dem Prinzip aus dem Kapitel 6.1 vorgegangen. Es wird trichterförmig eine Makroumweltanalyse in Form einer PESTEL/DESTEP Analyse durchgeführt, darauffolgend wird die Mikroumwelt des Unternehmens näher begutachtet. Anschließend wird die IST-Situation des Unternehmens und dessen Stärken/Schwächen sowie Chancen/Risiken im Verhältnis zum Markt abgeglichen.

7.3.1. Umfeldanalyse

Die Umfeldanalyse dient dazu, Erkenntnisse zu ziehen, welche das Geschäft von Beerwilly zwar beeinflussen, das Unternehmen selbst aber keinen Einfluss auf die Gegebenheiten hat. Eine tiefe Analyse der Umwelt hilft, Chancen und Risiken zu erkennen und diese im Vertriebskonzept des Unternehmens einfließen zu lassen. Da die unterschiedlichen Kriterien sich in ihren Inhalten überschneiden wird in der Umfeldanalyse keine strikte Trennung der einzelnen Punkte durchgeführt, viel mehr wird die PESTEL-Analyse übergreifend und überschneiden durchgeführt im Folgenden zusammengefasst.

Demographische Einflüsse

In Österreich, Deutschland und der Schweiz sind im Jahr 2019, in Summe 96 Tausend Hektoliter Bier getrunken worden. Aufgrund der Corona Pandemie sank die Zahl 2020 auf 91 Tausend Hektoliter Bier. Es wird aber davon ausgegangen, dass sich die Zahlen in den kommenden Jahren wieder normalisieren. Gemessen an einem Durchschnittswert aus dem Jahr 2014-2020 wurde, im DACH-Raum im Schnitt 97,5 Tausend Hektoliter Bier produziert. Auf die gesamte EU betrachtet, also EU-27 plus Norwegen, Schweiz, Türkei und England wurden im Jahr 2020 354,76 Tausend und im Schnitt der letzten sieben Jahre 376,68 Tausend Hektoliter Bier

getrunken (vgl. European Beer Trends 2021, S. 9). Nachfolgende Tabelle veranschaulicht den Bierkonsum im DACH-Raum.

Land	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Schnitt
Österreich	8,88	8,99	9,03	8,98	9,19	9,17	8,63	8,96
Deutschland	86,51	86,01	85,53	83,58	84,64	82,93	78,06	83,89
Schweiz	4,65	4,62	4,60	4,62	4,71	4,73	4,53	4,63
Summe	100,0	99,62	99,16	97,18	98,54	96,83	91,23	97,5
Total EU	386,9	372,5	374,9	376,0	385,9	385,5	354,4	376,6

Tabelle 6: Übersicht Bierkonsum in 1000 HL (eigene Darstellung)

In Österreich werden laut Stand 2020, 57,9 % des Bieres aus Getränkeflaschen getrunken, wobei 47% auf 0,5 Liter Flaschen entfallen und 10 % auf 0,33 Liter Flaschen (vgl. Verband der Brauereien Österreich 2021, S. 11). In Deutschland liegt der Absatz von Bier nach der Gebindeart Mehrwegflasche bei 82,2 % (vgl. Verlag W. Sachon 2021, S. 17). Die Schweiz konsumiert ihr Bier 2020 zu 40,9 % über Einweg-, oder Mehrwegflaschen (vgl. Schweizer Brauerei Verband 2021, S. 14).

Im DACH-Raum leben laut Statistik Austria, dem Bevölkerungsstatistikamt in Deutschland und dem Schweizer Bundesamt für Statistik, ca. 80 Mio. Personen im trinkfähigen Alter (vgl. de Statis (o.J.), vgl. Statistik Austria (o.J.), vgl. Bundesamt für Statistik (o. J.)). Das Marktforschungsinstitut YouGov hat 2017 eine Studie durchgeführt und herausgefunden, dass in Deutschland 72% der Befragten Bier trinken. 40% des Konsums zum Essen, 39% zu Feiern und Festen aller Art und 36% in Clubs (Presseportal 02.11.2017). Für Österreich und die Schweiz konnten leider keine aussagekräftigen Daten gefunden werden, es wird aber von einem ähnlichen Trinkverhalten ausgegangen. Nimmt man 72 % von 80 Mio. kommt man auf 57,4 Mio. regelmäßiger Biertrinker im DACH-Raum. Fokussiert man sich auf den Aspekt, dass Bier zum Essen und zu Feiern aller Art getrunken wird und man annimmt, dass 30% dieser Aktivitäten im Sommer im Freien passieren, dann kommt man auf folgende Zahlen.

$$57,4 * 0,4 = 22,96 \text{ Mio.}$$

$$22,96 * 0,3 = 6,89 \text{ Mio.}$$

Mit dieser Schlussfolgerung kann man davon ausgehen, dass es für Beerwilly einen potenziellen Markt von 6,89 Mio. Personen im DACH-Raum gibt, welche regelmäßig Bier aus Flaschen trinken. Dies ist aktuell eine Schätzung des Autors unter der Annahme, dass 30% des Bieres im Freien konsumiert werden. Da es dazu keine genaueren Daten zur Erhebung gegeben hat, wird versucht, in der Primärforschung genauere Informationen dazu zu erheben.

Soziale, ökonomische und ökologische Einflüsse

Die sozialen und ökologischen, sowie ökonomischen Einflüsse können beim Produkt Beerwilly unter folgenden Prämissen betrachtet werden. Ökologisch und ökonomisch betrachtet und im Sinne der Nachhaltigkeit spielt das Thema des Bienensterbens eine große Rolle. Mehr als 80 % der Pflanzenwelt werden durch Bienen bestäubt, und rund 84 % der Ackerbaupflanzen benötigen Bienen für die Bestäubung. Dabei wird der wirtschaftliche Wert der Bienen nur in der EU auf 22 Milliarden pro Jahr beziffert. Dieser Wert wird durch die Bestäubungsarbeit der Bienen ermittelt. Dabei ist bekannt, dass sich der Bestand der Bienen und die Artenvielfalt in den letzten Jahrzehnten, um 96 % reduziert hat (vgl. EU Umweltbüro (o.J.)). In diesem Sinne misst die EU der Bekämpfung des Bienensterbens hohe Bedeutung ein und unternimmt zahlreiche Maßnahmen, um dagegen vorzugehen (vgl. Europäische Kommission 2010). Eine Erhebung, wie viele Insekten oder Bienen in Getränken sterben, konnte in den aktuellen Daten nicht ermittelt werden. Im Sinne des Bienen-schutzes kann das Produkt Beerwilly einen Schutz für Insekten und Bienen vor dem Ertrinken bzw. Sterben in Flaschengetränken bieten.

Aus der sozialen Perspektive betrachtet gibt es Allergiker in Zusammenhang mit Insektengiftallergien, wo das Produkt Beerwilly einen Mehrwert bieten kann. Laut einer Studie in Österreich von IMAS International, die von 17. April – 18. Mai 2019 mit 1008 Befragten, welche ab 16 Jahren mit Face-to-Face Interviews, durchgeführt wurde, haben 11% der Befragten angegeben, dass sie allergisch auf Insektengift reagieren (vgl. IMAS International 2019). Unter Insektengift sind in erster Linie Bienen, Wespen, Hummeln und Hornissen gemeint. Bei 8,9 Millionen Einwohnern ergibt das ca. 980000 Personen, die auf Stiche von Bienen und Wespen allergisch reagieren. Es wird davon ausgegangen, dass in Europa 1,5 – 3,5 % Insektengiftallergiker*innen bereits beim ersten Stich besonders empfindlich reagieren, sodass

ein anaphylaktischer Schock, also ein „allergischer Kreislaufschock“ ausgelöst werden kann, der bei langsamer Reaktion zum Tod führen kann. Das bedeutet, dass 14,7 – 34 Tausend Personen mit einer hohen Insektenallergie im Raum Österreich leben. (vgl. Przybilla et al. 2011, S. 321). In Deutschland geht man davon aus, dass es 2,8 Millionen Menschen mit einer Insektengiftallergie gibt (vgl. Insektengiftallergie (o.J.)). In der Schweiz sind es 3,5 % der Bevölkerung was einer Zahl von 302.295 Personen entspricht (vgl. Allergiezentrum Schweiz 2019). Tabelle 7 gibt eine bessere Übersicht über die Insektenstichallergiesituation im DACH-Raum:

Land	Allergiker	schwere Allergiker
Österreich	980.000	14.700-34.400
Deutschland	2.800.000	42.000-98.000
Schweiz	302.295	4.534-10.581
Gesamt	3.982.295	95.734 – 139.581

Tabelle 7: Insektengiftallergiker*innen im DACH-Raum (eigene Darstellung)

Wie aus Tabelle 7 zu entnehmen, gibt es im DACH-Raum zwischen 95.734 und 139.581 Personen mit einer schweren Insektengiftallergie. In diesem Bereich könnte das Produkt Beerwilly Leben retten, indem es die Betroffenen davor schützt, unbeabsichtigt eine Biene oder Wespe zu verschlucken und im Mundraum gestochen zu werden. Durch die schwere allergische Reaktion sind diese Personen besonders gefährdet.

Politische und gesetzliche Einflüsse

Bienen und Wespen zählen mittlerweile zu den gefährdeten Tierarten und stehen unter Naturschutz. In Deutschland gibt es für das grundlose Töten von Bienen Bußgeldstrafen bis zu maximal € 60.000,-, oder sogar Freiheitsstrafen von bis zu 5 Jahren. Unter den Präventivmaßnahmen wird ebenso angeführt, dass man Getränke aus Gläsern trinken soll, anstatt aus geschlossenen Gefäßen, wie Flaschen, um rechtzeitig zu erkennen, ob diese hineingefallen sind oder nicht. (vgl. Bußgeldkatalog 2021). In Österreich und der Schweiz stehen Bienen und Wespen unter Artenschutz. Das Töten der Tiere sollte vermieden werden, wird aber nicht mit Bußgeldern bestraft. Aufgrund des massiven Bienensterbens werden auch in diesen Ländern Anstrengungen unternommen, das Insektensterben einzudämmen bzw. es

umzukehren. Auch in Österreich und der Schweiz könnten die Tiere unter besonderen Schutz gestellt werden und das Töten der Tiere unter Strafe fallen.

Technologische Einflüsse

Da es sich beim Produkt Beerwilly um ein mechanisches Produkt handelt, gibt es keine besonderen technologischen Einflüsse, welche das Produkt substituieren könnten. Die Gefahr besteht in diesem Rahmen viel mehr in der Nachahmung. Obwohl man versucht hat, das Produkt zu patentieren, ist ein Patentantrag leider gescheitert. Es gibt bereits ähnliche Mechanismen für andere Produkte.

7.3.2. Wettbewerbsanalyse

Der Wettbewerb des Unternehmens Beerwilly kann aus Sicht des Autors in zwei Kategorien eingeteilt werden, einen direkten Wettbewerb und einen indirekten Wettbewerb. Beim direkten Wettbewerb handelt es sich um Unternehmen, die Produkte vertreiben, welche sich um Insektenschutzgegenstände für Flaschengetränke handeln. Bei indirekten Mitbewerbern handelt es sich um Unternehmen, die Komplementär- oder Substitutionsprodukte im Rahmen von Flaschenzubehörgeräten herstellen und vertreiben. Der indirekte Wettbewerb wird im Rahmen dieser Arbeit ignoriert, da nur Flaschenzubehörgeräte, welche als Insektenschutz dienen, für das Vertriebskonzept Relevanz besitzen. Im direkten Wettbewerb gibt es aktuell nur eine handvoll an Mitbewerbern am Markt, auf diese wird nachfolgend eingegangen.

TipClip

Beim Unternehmen TipClip handelt es sich aktuell um den „gefährlichsten“ Mitbewerber am Markt. Das Unternehmen wurde bereits 2018 gegründet und der Eigentümer war am 24.03.2020 bei der Fernsehshow 2 Minuten 2 Millionen. Während des Pitches behauptet der Eigentümer, dass er bereits 30.000 Stück des Produktes abgesetzt hat und es zum Patent angemeldet habe (vgl. 2 Minuten 2 Millionen 2020). Beim Produkt TipClip handelt es sich wie bei Beerwilly um ein Insektenschutzgerät für Flaschen. Der Mechanismus funktioniert ähnlich wie beim Produkt Beerwilly, jedoch fehlt die Getriebeübersetzung. Aktuell ist das Produkt TipClip nicht erhältlich. Auf der Webseite wird dies mit der Corona Situation und unterbrochenen Lieferketten des Kunststoffgranulates begründet (vgl. TipClip (o.J.)). Womit man davon ausgehen kann, dass es aktuell keine Vertriebsaktivitäten des Unternehmens TipClip gibt. Abbildung 16 zeigt das Produkt TipClip.



Abbildung 16: Produkt TipClip (TipClip (o.J.))

Billy the Clip

Das Unternehmen Billy the Clip wurde im April 2021 gegründet und der Eigentümer von TipClip ist ebenso Gesellschafter des Unternehmens Billy the Clip (vgl. Firmen ABC (o.J.)). Bei dem Produkt Billy the Clip handelt es sich um dasselbe Produkt wie TipClip nur unter neuem Namen. Das Unternehmen ist vertrieblich noch nicht aktiv, da der ursprüngliche Eigentümer des Produktes die Rechte an dem Produkt an die neue Gesellschaft abgetreten hat. Die Geschäftsführer von Beerwilly standen mit Billy the Clip im Austausch und auch hier war die Information, dass das Produkt noch nicht vertrieben werden kann, weil es Probleme in der Lieferkette bzw. mit dem Rohstoffmaterial gibt (vgl. Bouwman, Marinus Dr., Geschäftsführer Beerwilly GmbH, 12.12.2021).

FlyEx

Das Unternehmen FlyEx handelt in erster Linie mit Insektenschutz, Sonnenschutz und Markisen. Sie haben in ihrem Produktportfolio das Produkt Flaschenverschluss FlyEx. Allerdings gibt es dazu keine Bestell- noch Auswahlmöglichkeit. Im Jahr 2021 wurde von den Geschäftsführern der Beerwilly GmbH herausgefunden, dass es sich auch bei FlyEx um das Produkt TipClip handelt, es war aber das ganze Jahr 2021 nicht bestellbar und seit 2022 ist zwar die Rubrik für das Produkt im Onlineshop vorhanden, allerdings ist diese Rubrik leer. Das Produkt wurde im Jahr 2021 zu einem Stückpreis von € 3,99 angeboten (vgl. Bouwman, Marinus Dr., Geschäftsführer Beerwilly GmbH, 12.12.2021).

Bier & Bottle Protector

Bier Protector verfolgt einen anderen Mechanismus beim Schützen des Getränkes vor Insekten. Es funktioniert über einen Schwenkmechanismus, wobei das Gerät am Flaschenhals angebracht wird, seitlich sind zwei Platten in Flaschenform, die über der Öffnung der Flasche mit einem Steg verbunden sind. Dadurch wird die Öffnung der Flasche abgedeckt, beim Kippen der Flasche schwenken die Seitenteile in die Waagrechte, wodurch der Steg die Öffnung der Flasche freigibt. Das Unternehmen war im Februar 2020 bei der Pro-Sieben Sendung „Das Ding des Jahres“ als Teilnehmer und hat die Show damals gewonnen. Das Produkt wird direkt über einen eigenen Onlineshop, über Amazon und andere Vertriebsplattform angeboten. Für die Beneluxstaaten gibt es einen eigenen Handelsvertreter. Online wird das Produkt für einen Preis von € 4,99,- angeboten (vgl. Bier & Bottle Protector (o.J.)). Herr Bouwman, Geschäftsführer von Beerwilly, stand mit den Gründern von Bier Protector in schriftlichem Kontakt und hatte nachgefragt., wie das Geschäft bei ihnen so laufe. Mittlerweile habe es sich auf eine handvoll Bestellungen pro Monat eingependelt. Laut Aussage der Geschäftsführer des Bier Protectors habe man die Motivation verloren und den Geschäftsführern fehle das Know-How, „ordentliches“ Marketing für das Produkt zu betreiben. (vgl. Bouwman, Marinus Dr., Geschäftsführer Beerwilly GmbH, 12.12.2021). Abbildung 17 zeigt den Bier Protector.



Abbildung 17: Bier Protector (Bier & Bottle Protector (o.J.))

Kippcap

Kippcap ist eine Marke der Kinkerlitzchen GmbH, dieses Unternehmen hat sich auf den Vertrieb von Geschenkartikel spezialisiert (vgl. Kinkerlitzchen (o.J.)). Bei Kippcap handelt es sich um eine Kunststoffkappe für Flaschen, welche ein Gitter implementiert hat. Diese stoppelt man auf die Flasche wie einen Kronkorken und kann den Inhalt durch das Gitter fließen lassen. Kippcap wird im 10er Pack für €

3,50 das Stück verkauft und ein Glas mit 200 Stück kostet 59,90,-. Ein Thekenaufsteller für Händler mit 24 Schachteln á 10 Stück kostet € 71,76,- (vgl. Kippcapp (o.J)). Das Produkt ist nach Recherchen über den eigenen Online-Shop, Amazon und Partnerhändlern für Endkunden*innen erwerbbar. Abbildung 18 zeigt das Produkt Kippcapp



Abbildung 18: Produkt Kippcapp (kippcap (o. J.))

safe4bee

Beim Produkt safe4bee handelt es sich um eine Marke der Firemedia GmbH & Co. KG. Dieses Produkt schützt Flaschengetränke durch einen Holzball mit einem Durchmesser von 25mm, dieser wird mit einem Zuggummiband am Flaschenhals befestigt. Beim Kippen der Flasche fällt der Ball von allein runter, dieser muss dann aber händisch wieder auf die Flaschenöffnung gelegt werden. Das Produkt ist in einem 3er Pack für € 6,00,- erhältlich. Einzelstücke sind nicht erwerbbar (vgl. safe4bee (o.J.)). Abbildung 19 zeigt das Produkt safe4bee.



Abbildung 19: Produkt safe4bee (safe4bee (o.J.))

Amazonprodukte

Auf Amazon finden sich unter dem Begriff „Insektenschutz Flasche“, noch weitere unterschiedliche Produkte, welche angeboten werden. Diese sind aber meist in der Form eines Silikonverschlusses zum Darüberstülpen über die Flasche oder in Form von Hütchen zur Abdeckung der Flaschenöffnung.

Tabelle 8 listet alle direkten Mitbewerber aus dem DACH-Raum auf und wie diese aktuell vertreiben.

Produkt	Vertriebskanal	Preis
TipClip	nicht am Markt	keine Preisangabe
Billy the Clip	nicht am Markt	keine Preisangabe
FlyEx	nicht am Markt	keine Preisangabe
Bier Protector	Eigener Onlineshop, Amazon, Handelsvertreter*innen	€ 4,99,- pro Stück für Endkunden*innen
KippCap	Eigener Onlineshop, Amazon, Handelsvertreter*innen	€ 3,50,- 10 Stück/Packung für Endkunden*innen
Safe4bee	Eigener Onlineshop, Amazon	€ 6,00,- 3 Stück/Packung für Endkunden*innen
Amazon Alternativen	Amazon	Zwischen 1-4€ pro Stück, je nach Produkt

Tabelle 8: Übersicht Vertriebskanäle und Preise Wettbewerbsprodukte (eigene Darstellung)

7.3.3. Marktanalyse

Kernfragen der Marktanalyse wurden bereits im Zuge der PESTEL Analyse beantwortet. Dieses Kapitel fasst die wesentlichen Marktrelevanten Inhalte im Kontext von B2C-Kunden*innen zusammen und analysiert den B2B-Markt.

Wie der Tabelle 6 zu entnehmen, werden im DACH-Raum ca. 97.000 Hektoliter Bier jährlich konsumiert. Dieser Wert bleibt seit 2014 bis dato in einer ähnlichen Größenordnung. Der Markt hat also eine konstante Größe. Aus dem Trinkverhalten der Konsumenten*innen lässt sich eine Marktgröße von 6,98 Mio. Biertrinkern abschätzen, welche regelmäßig Bier aus Flaschen im Freien trinken und Probleme mit Insekten in den Getränken haben könnten.

Aus der Perspektive der Schwerallergiker*innen ergibt sich ein Marktpotential von ca. 95 – 140.000 potenziellen Konsumenten*innen im DACH-Raum, welche einen engeren Markt abgrenzen. Im Bereich der Normalallergiker*innen ergibt sich ein potenziell erweiterter Markt von ca. 3,98 Mio. Kunden*innen.

Im B2B Markt gibt es laut dem Beer Statistic Report 2020 der Brewers of Europe Organisation im DACH-Raum in folgender Tabelle dargestellten Zahlen an Brauereien, unterteilt nach Micro- und Normalbrauereien. Der Begriff Microbrauereien wurde bereits im Kapitel 2.4 näher erläutert:

Land	Microbrauereien	Normalbrauereien	Gesamt
Deutschland	901	627	1528
Österreich	118	191	309
Schweiz	1159	53	1212
Summe	2178	871	3049

Tabelle 9: Micro- und Normalbrauereien im DACH-Raum (eigene Darstellung angelehnt an European Beer Trends 2020, S. 19-23)

Laut den Marktrecherchen des Autors gibt es noch keine nennenswerten Kooperationen zwischen den direkten Mitbewerber*innen und den Brauereien im DACH-Raum. Daher ist der B2B-Markt im Brauereikontext noch gänzlich unberührt. Der harte Wettbewerb passiert im B2C-Bereich und nicht im B2B-Bierherstellerbereich.

7.3.4. Analyse der IST-Situation Beerwilly

Das Unternehmen Beerwilly befindet sich noch in einer sehr frühen Phase der Entwicklung. Das Produkt Beerwilly ist noch nicht bereit für den Massenmarkt, da zwischenzeitlich ein Problem mit einem bestehenden Patentantrag vom Unternehmen ClipTip aufgetaucht ist. Dies gehört zunächst geklärt, bevor es seine Vertriebs- und Marketingaktivitäten fortsetzen kann. Ein zweites Hindernis sind die hohen Produktionskosten der Nuller-Serie. Für die Massenfertigung müssen sogenannte Werkzeuge für das Spritzgussverfahren angefertigt werden und dann bedarf es einer Mindestabnahmemenge von 100.000 Stück bei den Herstellern. Der Vergleich von mehreren Angeboten hat ergeben, dass für die Werkzeuge Kosten von ca. € 40-60.000,- einzuplanen und Herstellkosten von ca. € 2,- pro Stück für die erste Serie zu kalkulieren sind. Das bedeutet, dass das Unternehmen mit Initialkosten von ca. € 240-260.000,- für die ersten 100.000 Stück rechnen muss (vgl. Bouwman, Marinus 2021).

Aktuell werden die Prototypen noch über persönliche Kontakte und den eigenen Online-Shop verkauft. Es werden aktuell pro Jahr ca. 1000 Stück zu einem

Verkaufspreis von € 15,- das Stück verkauft. Die Resonanz des Marktes auf den Preis des Produktes ist gut, da es hochwertiger und robuster als Konkurrenzprodukte ist. Der Nachteil ist, dass die Prototypen aktuell im 3D Druckverfahren produziert und händisch zusammengebaut werden. Durch dieses aufwändige Verfahren bleibt nach der Kalkulation keine Marge übrig (vgl. Bouwmann/Reghin 2021). Das Unternehmen muss schnell Abnehmer für größere Stückzahlen finden, um über eine rollierende innere Finanzierung die Initialkosten der Massenproduktion zu stemmen.

7.3.5. SWOT-Analyse

In diesem Kapitel wird auf die Stärken/Schwächen/Chancen und Risiken des Unternehmens Beerwilly eingegangen. Abbildung 20 gibt eine grafische Übersicht der SWOT-Matrix.



Abbildung 20: SWOT-Analyse Beerwilly (eigene Darstellung)

Stärken

Sowohl im B2B-, als auch im B2C-Markt herrscht ein großes Potenzial an Abnehmer*innen. Das Produkt hat eine Einzigartigkeit und ist sehr einfach in der Handhabung. Neben dem Nutzen, Flaschengetränke vor Insekten zu schützen, kann es noch für Spiele verwendet werden. Das Gründerteam hat starkes Know-How im Startup Bereich, in der Produktentwicklung, sowie im Marketing & Vertrieb.

Schwächen

Das Produkt ist leider nicht schütz- bzw. patentierbar, wodurch finanzstarke Unternehmen es sehr schnell kopieren können. Ein weiterer Nachteil ist, dass das Produkt durch den Deckel das Getränk vor dem Eindringen der Insekten schützt, das Getränk aber nicht abdichtet oder wiederverschließt. Das heißt, wenn die Flasche umkippt, dann rinnt der Inhalt trotzdem aus. Aufgrund der Form, der Qualität und der vielen Einzelteile hat das Produkt ein höheres Preisniveau als Mitbewerber mit ihren Produkten. Dies könnte zu einer Ablehnung des Produktes führen, weil auch die billigeren Varianten den Grundnutzen des Insektenschutzes erfüllen. Das Unternehmen Beerwilly ist aufgrund der sehr frühen Phase noch sehr unbekannt am Markt und verfügt über eine sehr geringe Finanzstärke. Große Kampagnen zur Steigerung der Bekanntheit können nicht finanziert werden.

Chancen

Vor Allem im B2B-Bereich im Brauereikontext besteht die Chance sich einen neuen noch unbesetzten Markt zu eröffnen. Wenn Brauereien als Partner gewonnen werden können und das Produkt über die Brauereien abgesetzt werden kann, kann das ein sehr schneller Multiplikator werden. Eine weitere Chance ist, dass es nur eine Handvoll Konkurrenten am Markt gibt, diese fokussieren sich aber in erster Linie auf den B2C-Markt. Das bedeutet, dass der Markt auch im B2C-Bereich noch nicht gesättigt ist und es Chancen gibt sich einen Marktanteil zu sichern. Der Bedarf an Insektenschutzgeräten für Flaschengetränke ist in mehrfacher Hinsicht vorhanden. Zum einen durch Schwer- und Normalallergiker*innen gegen Insektengift. Außerdem gibt es viele Bierkonsumenten*innen welche Bier aus Flaschen trinken und das Bier regelmäßig im Freien konsumieren. Hier besteht die Chance diese als Kunden*innen zu gewinnen.

Risiken

Ein großes Risiko ist, dass das Produkt nicht patentierbar ist und dass Mitbewerber es kopieren könnten. Unternehmen mit einer größeren Finanzstärke könnten sehr schnell eine gleiche Version auf den Markt bringen. Auch gibt es noch Risiken in der Massenproduktion beim Spritzgussverfahren, dass der Kunststoff Probleme in Kombination mit dem Metallgewicht verursacht. Das größte Risiko, das bleibt ist, dass der Markt das Produkt einfach nicht annimmt und nicht kauft.

7.4. Auswertung der qualitativen Erhebung

Die Feldarbeit wurde vom 10.1.2022 bis zum 5.2.2022 durchgeführt, wobei die ersten Tage zur Akquirierung von Experten*innen genutzt wurde. Um eine möglichst breite Abdeckung der Besonderheiten in der Bierbranche und den Anforderungen der B2C-Konsumenten*innen zu erreichen, wurden sechs Experten*inneninterviews und drei Diskussionsblöcke auf Facebook gestartet. Der Gesprächsleitfaden sowie die behandelten Themenblöcke befinden sich im Anhang. Die durchschnittliche Dauer der Interviews betrug 45 Minuten. Die Interviews wurden zweimal vor Ort durchgeführt und viermal online über MS Teams oder Zoom. Der Gesprächsleitfaden kann im Anhang eingesehen werden (A-6 bis A-11). Der Autor dieser Arbeit hat versucht, einen möglichst breiten Blickwinkel auf die Besonderheiten der Bierbranche zu geben und so waren die Experten*innen wie folgt aufgeteilt:

Nummer	Position
Proband*in 1	Brandmanagement bei Großbrauerei, seit 2008
Proband*in 2	Brandmanagement bei Großbrauerei, seit 2012
Proband*in 3	Vertrieb für Gastronomie und Lebensmittelhandel bei Großbrauerei, seit 2006
Proband*in 4	Internationaler Export und Brandmanagement bei mittelständischer Brauerei, seit 1995
Proband*in 5	Braumeister*in bei Craft-Beer Brauerei, seit 2004
Proband*in 6	Inhaber*in eines Einzelhandels für Bier seit 2016

Tabelle 10: Probanden*innen und Funktionen (eigene Darstellung)

Die Dauer der Facebook Diskussionen betrug jeweils 3 Tage pro Themenblock, wobei die Themenblöcke in unterschiedlichen Subgruppen von Facebook gepostet wurden, um eine möglichst breite Schicht von Endkunden*innen zu erreichen. Der Autor hat laufend versucht, die Diskussionen zu animieren und möglichst viele

unterschiedliche Personen zum kommentieren und teilnehmen zu bewegen. Schwerpunkt der Facebook Gruppen, in denen die Themenblöcke gepostet wurden, war Bier und auch auf dem privaten Profil des Autors wurden die Themenblöcke gepostet. So beteiligten sich in Summe 48 verschiedene Personen an den Diskussionen und hinterließen Meinungen, Ansichten und Erfahrungen zu den jeweiligen Themenblöcken. Auf mehrfacher Nachfrage der Befragten hin hat der Autor im Sinne der Datenschutzverordnung die Daten anonymisiert, sodass die interviewten Personen nicht namentlich erwähnt werden und auch die Teilnehmer*innen der Facebook Diskussionen nicht nachverfolgbar sind. Die Fragenblöcke können im Anhang (A-11 bis A-12) eingesehen werden.

Die Auswertung der Erhebungen erfolgt zunächst auf 2 getrennten Ebenen zwischen B2B und B2C. Im darauffolgenden Schritt wurde in der Auswertung versucht, die Überschneidungen der zwei Ebenen zu verheiraten.

7.4.1. Auswertung B2B-Experteninterviews

Der Biermarkt unterliegt ein paar Besonderheiten, welche durch die Experten*innen Befragungen aufgedeckt wurden. Zum einen gibt es bei größeren Bierherstellern einen typischen Entscheidungsprozess bei Absatzfördermaßnahmen in Kombination mit Promotion, sei es durch Preisaktionen oder durch Flaschenzubehörprodukte. Zum anderen werden Biermarken stark emotionalisiert und durch die Kreierung einer starken Marke langfristige Kundenbindungen angestrebt. Bei den Thema Flaschenzubehörprodukte wird in der Branche zwischen der Technischen, und der Konsumenten*innensicht differenziert. Unter Flaschenzubehör aus technischer Sicht fällt alles, was man zur Herstellung des Bieres benötigt. Angefangen von den Abfüllanlagen bis hin zum Etikett und der Verpackung. Aus Consumersicht betrachtet werden als Flaschenzubehör Produkte bezeichnet, welche Endverbraucher*innen einen Zusatznutzen bieten. Zum Beispiel Flaschenöffner, Bierdeckel oder auch Insektenschutzgeräte zum Anbringen am Flaschenhals.

Absatzfördermaßnahmen & Promotion durch Goodies

In der Bierbranche wird stark zwischen Gastronomie und dem Lebensmittelhandel unterschieden. Die Margen für Bierverkäufer*innen sind in der Gastronomie größer, dafür sind die Absatzmengen im Lebensmittelhandel um ein Vielfaches höher. *„Sobald man eine Flasche füllt und die Flasche etikettiert, kronverkorkt, zwischenlagern und irgendwo hin bringen muss und sei es in eine eigene Vitrine oder irgendwo anders hin, hat man viel weniger Spanne, viel mehr Arbeit und man kann für die Flasche im Verkauf nicht so viel verlangen, wie direkt am Hahn“* (Proband*in 5, 8.02.2022). Aus diesem Grund sind die stärksten Fördermaßnahmen in der Gastronomie Preisaktionen, dabei werden Wirte*innen durch Rabattstaffelungen oder gratis Beigaben animiert, mehr Bier zu kaufen. *„Das heißt zum Beispiel, bei einer Abnahme von 3 Kisten Bier, gibt es eine Kiste Bier on top. Das sind aktuell unsere Instrumente, wo wir den Absatz ankurbeln indem wir sagen lieber Wirt, nimm 4 Kisten du musst nur 3 zahlen“* (Proband*in 3, 7.02.2022). In der Gastronomie wird neben dem Preis versucht, den Absatz durch sogenannte Beigaben zu fördern. Als Beigaben werden in der Bierbranche Gegenstände bezeichnet, welche sich der oder die Gastronom*in ansonsten teuer dazu kaufen müsste, zum Beispiel Kühlgeräte, Schankanlagen, Sonnenschirme etc. aber auch Kleinkram wie Bierdeckel, Kartenaufsteller usw. Eine Steigerung des Absatzes wird in der Gastronomie auch durch besonderen Service versucht zu erreichen, so sind heutzutage nahezu alle Vertriebsmitarbeiter*innen bei Brauereien zusätzlich zu Biersommeliers ausgebildet.

Im Lebensmittelhandel dominiert der Preis noch viel stärker als in der Gastronomie, laut Aussagen der Experten*innen sind die Kaufentscheidungen der Konsumenten*innen rein preisdominiert, da keine Woche vergeht, in der nicht irgendwo eine Bieraktion angeboten wird. *„Beispiel, wenn Murauer in Aktion ist, dann kommen die Kunden mit Gösser Kisten, oder Puntigamer Kisten ins Geschäft und gehen mit vollen Murauerkisten wieder raus. Macht es der Mitbewerber dann ist es das gleiche, nur dann kommen die Kunden mit den Kisten der Mitbewerber aus dem Geschäft raus. Also im Lebensmittelhandel ist es nur preistechnisch“* (Proband*in 3, 7.02.2022).

In Sachen Promotionaktionen mit Goodies sind sich die die Experten*innen einig, dass man im Lebensmittelhandel durchwegs eine Absatzsteigerung bemerkt. Dies lässt sich aber möglicherweise auch auf die gesteigerten Kommunikations- und Platzierungsmaßnahmen in den Lebensmittelgeschäften zurückführen. Alle befragten Unternehmen haben in der Vergangenheit Aktionen angeboten, wo es beim Kauf von einer bestimmten Biermarke einen Zusatzartikel, wie zum Beispiel einen gratis Bieröffner oder sonstiges dazu gab. Allerdings werden solche Aktionen immer schwerer umzusetzen, weil der Lebensmittelhandel das selbst immer seltener möchte. *„Weil du brauchst den Handel dazu, du spielst das am POS hauptsächlich über die Kassa, weil man muss das ja auch irgendwo ausgeben und das ist sehr aufwändig, hauptsächlich für die Personen vor Ort“* (Proband*in 6, 9.02.2022). In der Praxis scheinen solche Aktionen für den Handel selbst als ein sehr aufwändiges Unterfangen und daher werden solche Promotionaktionen von den Lebensmittelhändler*innen selbst oft abgelehnt. Wenn aber ein Flaschenzubehörprodukt besonders einzigartig ist und sich ein Bierhersteller besonders viel Aufmerksamkeit dadurch verspricht, werden solche Aktionen noch immer durchgeführt.

Im Bereich der Gastronomie werden nur Promotionaktionen angeboten, bei denen die Wirte*innen selbst Vorteile daraus ziehen. Wirte*innen legen in erster Linie weniger Wert auf den Kundennutzen, sondern darauf, dass sie mehr Bier verkaufen. Dort sind zum Beispiel Sammelpässe übliche Promotionaktionen, weil Konsumenten*innen dadurch angeregt werden mehr zu trinken. Aktionen bei denen die Verbraucher*innen einen Nutzenvorteil erlangen sind für die Wirte*innen nur dann interessant, wenn sie mehr Absatz generieren können.

Eine weitere Werbeaktion, die vor allem im Sommer von den Unternehmen häufig genutzt wird, sind Kooperationsplatzierungen am Point of Sales (POS). Dabei werden an POS zusammen mit anderen Unternehmen Pakete geschnürt. Eine häufige Variante von solchen Paketen, die von allen Experten*innen genannt wurde, sind Grillpakete. Bier und Grillen oder Barbecue passen sehr gut zusammen, und so werden in Absprache an bestimmten POS Pakete gemacht, wo Kunden*innen alles für eine Grillfeier einkaufen können.

Entscheidungsprozess für Aktionen

Wird bei kleineren Brauereien der Entscheidungsprozess für Goodieaktionen oder Aktionen über eine Kostennutzenkalkulation abgewickelt, so gibt es bei größeren Bierherstellern einen klaren Prozess, der durch unterschiedliche Aussagen in den Interviews belegt wurde. Dieser Prozess ist in Abbildung 21 abgebildet.

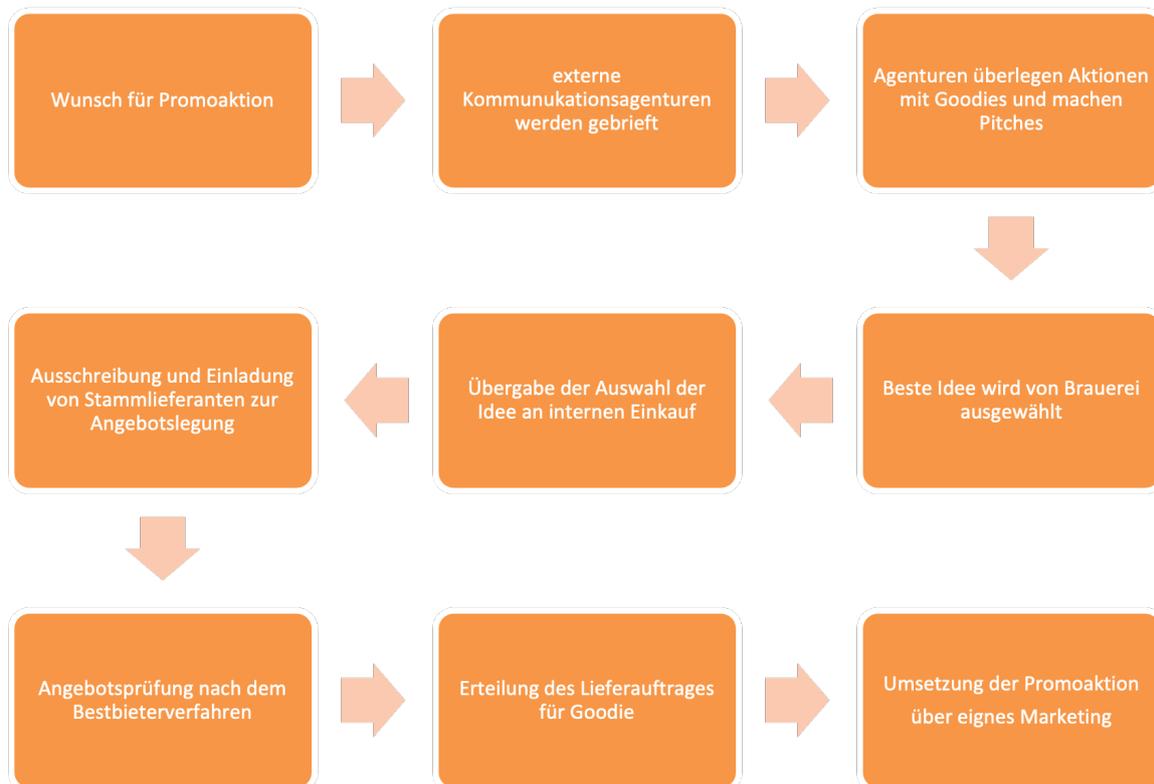


Abbildung 21: Einkaufs- und Entscheidungsprozess Brauereien (eigene Darstellung)

Zusammengefasst sieht der Prozess so aus, dass Brauereien mit dem Wunsch einer Promoaktion zu mehreren externen Kommunikationsagenturen gehen und diese instruieren, über die Zielgruppen, was erreicht werden soll usw. Die Agenturen überlegen sich verschiedene Aktionen und kommen mit Vorschlägen. Der beste Vorschlag für das beste Goodie oder die beste Aktion wird ausgewählt. Danach wird ein Auftrag an den Einkauf erteilt, dieser macht eine Ausschreibung an drei bis vier Stammlieferanten*innen und fordert für Angebote an. Die Angebote werden nach dem Bestbieterprinzip evaluiert und der oder die Anbieterin, welche das beste Angebot legt, erhält den Zuschlag. Danach wird die Goodieaktion von der eigenen Marketingabteilung realisiert.

Customer Journey

Bierunternehmen wissen aktuell ziemlich genau wie die Einkaufsreise der Kunden*innen aussieht. Der meiste Fokus auf der Kundenreise liegt vor allem in der Anfangsphase. Bierhersteller*innen nehmen viele Anstrengungen auf sich, um auf sich aufmerksam zu machen und (potenzielle) Kunden*innen zum Kauf zu bewegen. Aktivitäten, um Verbraucher*innen zu Fans zu machen sind zwar vorhanden, dominieren die Maßnahmen aber bei Weitem nicht so wie die Anstrengungen, vom Kauf zu überzeugen. Abbildung 22 stellt die Customer Journey und die ermittelten Touchpoints aus den Interviews dar.

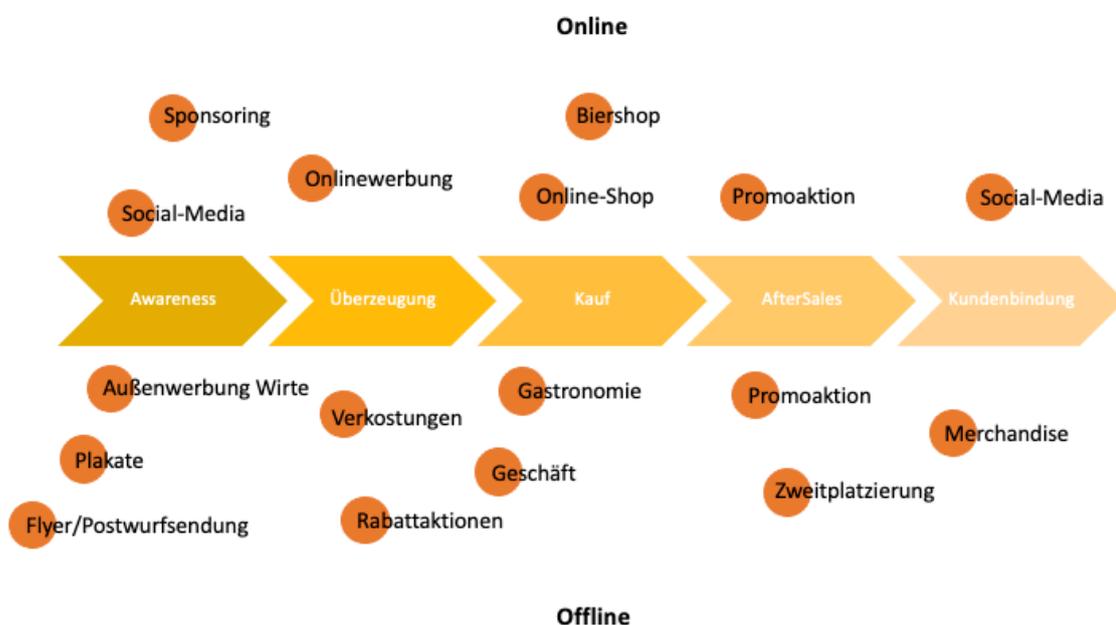


Abbildung 22: Customer Journey von Bierkonsumenten*innen (eigene Darstellung)

Wie aus der Customer Journey zu entnehmen fokussieren sich die Bierhersteller*innen und Händler*innen vermehrt über offline Touchpoints. Online ist zwar schon etwas präsent, aber Bierproduzenten*innen gehen davon aus, dass Bier überwiegend offline gekauft wird und auch dort die meisten Berührungspunkte sind. Die Corona Pandemie allerdings hat seit 2020 ein Umdenken herbeigeführt. So sind die Umsätze, über die Gastro- und den Lebensmittelhandel während der Pandemie rückläufig, die Brauereien haben den Onlinehandel mittels eigener Online-Shops vorangetrieben. So gibt es zum Beispiel die Möglichkeit Bier in Kisten über eigene Shops zu kaufen und diese werden direkt von den Brauereien zu den Endkunden*innen

nach Hause geliefert. *„Das schaut so aus, bei uns gibt es da die Box, die sieht aus wie eine Kiste da kann man 20 Flaschen in 0,5 reinton in unterschiedlichsten Sorten und kann mir das heimliefern lassen. Ja genau, das funktioniert sehr gut und wird gut angenommen“* (Proband*in 3, 7.02.2022). Durch diese Wende rückt auch in diesem Sektor der digitale Vertrieb mehr in den Vordergrund.

Positionierung, Merchandise, Markenbildung

Auch das Thema Markenbildung und Positionierung spielt eine immer größere Rolle. Obwohl es aus Sicht der Bierhersteller nur ganz wenige Konsument*innen gibt, die ausschließlich nur eine Biersorte trinken, wird der Anteil von Personen die bevorzugterweise eine bestimmte Marke trinken, höher eingestuft. *„Leute die nur die eine Marke trinken sind bestimmt im prozentuell einstelligen Bereich, aber Leute die sagen sie bevorzugen eine bestimmte Marke sind bei der Marke Zipfer zwischen 20-25% der Konsumenten, die also behaupten sie trinken bevorzugter weise Zipfer“* (Proband*in 2, 10.02.2022). Diese Markenbindung bildet sich auch im Vertrieb von eigenen Merchandiseartikel ab. Alle interviewten Bierhersteller*innen besitzen eigene Shops für Fanartikel, wo Konsumenten*innen regelmäßig Produkte kaufen. Auch wenn der Umsatz von solchen Artikeln keine tragende Rolle für den Gesamtumsatz spielt, so behaupten die Experten*innen, dass es ohne diese Artikel auch nicht gehen würde und Kunden*innen auch immer mehr nach solchen Artikeln nachfragen.

In der Positionierung gibt es 2 Trends zu beobachten. Zum einen das Thema der Nachhaltigkeit. Auch traditionelle Biermarken legen immer mehr Wert auf Nachhaltigkeit, Regionalität und Reduzierung der Umweltverschmutzung. *„Auch das ist für uns ein wesentliches Merkmal, das wir nach außen spielen, dass wir immer mehr grün werden. Das ist auch aus meiner Sicht gerade in Österreich ein riesen riesen Ding“* (Proband*in 4, 7.02.2022). Das heißt, neben dem Geschmack und der Qualität positionieren sich auch Bierunternehmen immer mehr in Richtung Nachhaltigkeit, was sich auch in der Auswahl der Fanware und Goodies widerspiegelt. *„Aber wir haben in der Vergangenheit etwas mehr Abstand dazu genommen eher aus Nachhaltigkeitsgründen, weil es doch eher meistens Plastikdinge sind, bzw. auch die Kühlmittel mit der Kühlmasse die da drinnen ist, ist auch eher problematisch“* (Proband*in 1, 07.02.2022).

Der zweite Trend ist der des sogenannten Craft Beers, welcher bereits im Kapitel 2.4 bemerkt wurde, das hat sich durch die Experten*inneninterviews bestätigt. Das ist eher eine Szene, die sich als Gegenbewegung zu den großen Konzernen sieht. Craft Beer Brauereien sind in der Regel klein und positionieren sich mit einer ganz starken Marke, auch unter den Brauereien selbst herrscht eher eine Community Stimmung, es werden viel öfters Zusammenarbeiten und gegenseitige Werbung gemacht. Die Differenzierung von traditionellen Biermarken verläuft ganz klar über eine starke Markenbindung, mehr Marketing und Fanartikel, Regionalität und Unabhängigkeit. *„Zu anderen Craftbeer Brauereien hab ich ganz guten Kontakt, ich bin auch im Verein Steiermarkbier dabei, da sitzen halt dann die ganzen kleinen Craftbeer Brauer zusammen, von Erzbergbräu, von Mureck usw. Und wir kennen uns alle, sind alle sehr eng, tauschen uns aus, machen gemeinsame Ausflüge und gemeinsame Werbeaktionen usw. Also in dieser Branche ist es Leben und leben lassen und man hilft sich gegenseitig“* (Proband*in 5, 8.02.2022).

7.4.2. Auswertung B2C-Facebookgruppen

In den Facebookdiskussionengesprächen wurde versucht herauszufinden, wie Endverbraucher*innen aktuell ihre Flaschengetränke vor Insekten schützen, wie oft sie ihrer Meinung nach aus Flaschen im Freien trinken, ob sie eine Lieblingsbiermarke besitzen und Merchware davon besitzen, was ihre ersten Assoziationen mit dem Produkt Beerwilly sind und wie viel sie bereit wären dafür zu bezahlen.

Die Situation, dass man sein Getränk vor eindringenden Insekten schützen muss war allen Teilnehmer*innen bekannt. Eine Person wurde selbst schon mal im Mund durch eine Wespe gestochen und wäre dabei fast erstickt. *„Ich bin als Kind fast gestorben an einem Wespenstich in die Luftröhre (durch Getränk mit Tier auf einer Gartenparty)“* (Proband*in 13 Facebook, 02.02.2022). Die Schutzstrategien sind aktuell sehr einfach und sehr kreativ, die häufigsten Antworten waren: Bierdeckel drauf, Taschentuch rein oder Kronkorken wieder rauf stoppeln. Es gab keine Antwort zu einer optimalen Lösung, bei jedem Kommentar war es notwendig, bei jedem Schluck händisch etwas rauf oder runter zu tun.

Bei allen Teilnehmer*innen des ersten Frageblocks, wo die Frage: „Wenn ihr schätzen müsstet, wie oft trinkt ihr eurer Meinung nach Getränke aus den Flaschen im Freien?“ Waren die Antworten sehr breit gestreut, zusammenfassend kann aber beobachten, dass im Sommer laut Aussagen der Teilnehmer, zwischen 50-100% der Zeit alkoholische Getränke im Freien getrunken werden, entweder bei Grillfeiern, draußen auf der Terrasse, am Balkon oder im Gastgarten. Daraus lässt sich rück schließen, dass zumindest 50% der Flaschengetränke im Sommer im Freien getrunken werden, und jeder/jede Endkonsument*in die Problematik von Insekten in den Flaschengetränken kennt. Direkte Antworten aus den Kommentaren:

„Wenn ich eine Zahl nennen MUSS, nehme ich mal die Wochenenden des Sommerhalbjahres, also 26. Im Sommer sitzt man bei gutem Wetter auch abends einfach mal so draußen, also verdopple ich auf 52 Mal, aber ohne Gewähr. 😊“ (Proband*in 1 Facebook, 02.02.2022).

„im Sommer zumindest alle zwei Wochen zum Grillen ...“(Proband*in 5 Facebook, 02.02.2022).

„Eigentlich bei jeder Grillparty - und das kommt aufs Wetter drauf an. Im Sommerschnitt könnte es durchaus 1x die Woche sein, vielleicht etwas weniger.“ (Proband*in 17 Facebook, 02.02.2022)

Im zweiten Themenblock wurden Fragen gestellt, ob es eine Lieblingsbiersorte gibt, bzw. ob man sich als Fan einer Biermarke betrachtet und sogar Merchandise Artikel besitzt? Bei diesem Themenblock haben 19 Personen teilgenommen. 15 davon gaben an, dezidiert eine Lieblingsbiermarke zu haben und Fan davon zu sein, allerdings besitzen nur sechs von den Teilnehmer*innen tatsächlich auch Merchandise Produkte. Drei weitere Personen gaben an sie würden sich Merchandise Produkte von ihrer Lieblingsmarke kaufen. Antworten aus den Kommentaren:

„Baumgartner! kleine brauerei aus OÖ. Super Märzen und BockBier 😊 TShirt und Anstecker sind vorhanden. 👍“ (Proband*in 21 Facebook, 03.02.2022).

„Heineken, T-Shirt und Gläser ...“ (Proband*in 5 Facebook, 03.02.2022).

*„Deutsches Bier. Bergbauer, Meckatzer und Tegernseer. Und nein, kein Merch
👤👤♀ aber ich mag das Thema 🤔“ (Proband*in 27 Facebook, 04.02.2022)*

Der dritte Frageblock fokussierte sich auf das Produkt Beerwilly selbst. Hier wurde versucht zu erfahren, was die ersten Assoziationen mit dem Produkt sind, wen man es so kaufen könnte, wo die Preisgrenze wäre und wenn es als Beigabe bei einem Bier wäre, ob es zum Kauf animieren würde. Von den 17 Teilnehmer*innen zu dem Frageblock gaben 15 an, dass sie das Produkt praktisch finden, zwei erachteten es als unnötiges Plastikgerät, dass die Welt weiter verschmutzt. Die Preisbereitschaft für das Produkt bewegte sich laut den Kommentaren zwischen € 2-10, wobei der Mittelwert fünf am häufigsten genannt wurde. Bis auf die zwei Teilnehmer*innen, die das Produkt gar nicht mochten, behaupteten alle anderen, dass sie das Produkt zum Kauf animieren würde, wenn es als Zusatzartikel bei einem Getränk dabei wäre. Sechs der 17 Teilnehmer*innen meinten sie würde es auch als perfektes Geburtstagsgeschenk für Bierliebhaber*innen sehen. Beispiele aus den Kommentaren:

*„Mich würde es zum Kauf animieren und würde es aber nur so nicht kaufen. Hielte aber bis zu 8€ für angemessen.“ (Proband*in 25 Facebook, 04.05.2022).*

*„Erster Gedanke: geniale Idee! (schon von der Mechanik her). Würde vermutlich schon ein Bier kaufen, an dem das Ding dranhängt, allein um es auszuprobieren. Ob es dann hilft oder stört wird man dann sehen — oder spüren. 😊 Preis: 2,50 €“ (Proband*in 33, 05.02.2022).*

*„Meine erste Assoziation war beruflicher Natur. Wir hatten im Outdoorbereich unseres Familienfreizeitparks oft Probleme mit Wespen. Da wärn diese Verschlüsse mega. Optisch könnten sie nen Farbanstrich brauchen. Wenn diese haltbar, gut zu reinigen wärn, wären bis zu €3,00 drin. Dann könnte man sie als Leihartikel anbieten.“ (Proband*in 28, 04.02.2022).*

7.4.3. Zusammenfassung qualitativer Erhebung B2B und B2C

Über den ganzen B2B2C Prozess kann man sehen, dass es einige Chancen und Möglichkeiten für das Unternehmen Beerwilly gibt, an den richtigen Stellen mit ihrem Produkt präsent zu sein und für beide Seiten einen Mehrwert zu schaffen. B2B-Kunden*innen durch eine Nutzensteigerung und Werbeeffect und bei B2C-Kunden*innen, indem es ein allbekanntes Problem adressiert und löst.

Das Thema Nachhaltigkeit und Umweltschutz ist sowohl bei den Brauereien als auch bei den Endkonsumenten*innen präsent. Brauereien bzw. Bierhersteller*innen entdecken, dass die Markenbindung eine immer größere Rolle spielt und suchen nach einzigartigen Merchandise Artikel für ihre Kunden*innen. Tierschutz und das Retten von Tierleben ist ein Nachhaltigkeitsthema. Craft-Beer Brauereien suchen nach einer noch stärkeren Differenzierungsmöglichkeit neben dem Geschmack. Für Brauereien könnte es eine Möglichkeit darstellen, ihren Absatz zu steigern, ohne über Rabattaktionen oder Preisnachlässe zu fungieren. Auf der B2C Seite gibt es Bedarf für solche Lösungen und an Merchandise Artikel. Biertrinken ist eine emotionale Angelegenheit und es wird eine Verbundenheit zur Marke aufgebaut. B2C-Kunden*innen sind durchaus bereit Geld für Merchandise Artikel auszugeben bzw. würden nach den Rückmeldungen aus den Onlinediskussionen durchaus dazu animiert werden ein bestimmtes Produkt zu kaufen, wenn das Produkt Beerwilly als Goodie dabei wäre. Die stärksten Schnittstellen sind im eigenen Online-Shop der Händler und Brauereien für ihre Fanartikel und direkt am POS.

7.5. Integrierter SWOT-Katalog

Nach der Erstellung der SWOT-Analyse werden die Erkenntnisse der externen, internen und Primärforschungsanalyse zu einem SWOT-Katalog zusammengefasst. Interne Faktoren können vom Unternehmen beeinflusst werden, externe hingegen nicht. Mithilfe des SWOT-Katalogs wird versucht, kritische Erfolgsfaktoren sichtbar zu machen und aufzuzeigen, welche Stellhebel am erfolgversprechendsten sind. Des Weiteren werden Chancen und Risiken sichtbar, welche dem Unternehmen Beerwilly dabei helfen, langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben. Zudem wird intern evaluiert, ob die vorliegende Entwicklung im Unternehmen auf eine Stärke oder auf eine Schwäche trifft. Folgend werden der Bedeutungsgrad jeder Stärke und Schwäche mit einer Zahl von 1 bis 3 bewertet und mögliche Ursachen definiert, was den

internen Teil des SWOT-Katalogs abschließt. Die Zahl „1“ steht dabei für „niedrig“. Das bedeutet, dass eine Stärke oder Schwäche nur sehr gering ausgeprägt ist und dementsprechend auch nur eine geringe Chance oder ein geringes Risiko mit sich bringt. Die Zahl „2“ steht für „mittel“, also wäre die Stärke oder Schwäche mittelmäßig ausgeprägt und würde eine mittelmäßige Chance oder Risiko nach sich ziehen. Wurde eine Umweltentwicklung mit der Zahl „3“ bewertet, steht dies für eine „hohe“ Ausprägung, was bedeutet, dass das Unternehmen Beerwilly in diesem Bereich sehr stark oder sehr schwach ist bzw. die Entwicklung eine große Chance oder ein großes Risiko mit sich bringt. Die externe Analyse des SWOT-Katalogs beinhaltet die Frage, ob die vorliegende Markt- und Umweltentwicklung eine Chance oder Gefahr für Beerwilly darstellt. Dieser Bedeutungsgrad wird ebenfalls mit einer Zahl von 1 bis 3 bewertet. Abschließend werden mögliche Lösungsansätze bzw. Ziele bezüglich der Markt- und Umweltentwicklung erarbeitet.

Bei der Darstellung der Stärken bzw. Schwächen und Chancen und Risiken wurden zwei Farben ausgewählt, um diese noch klarer abzubilden. Stärken bzw. Chancen werden dabei in Grün und Schwächen bzw. Risiken in Rot dargestellt. Der SWOT-Katalog für das Unternehmen Beerwilly ist in der Abbildung ersichtlich und zeigt die derzeitigen Markt-Umweltentwicklungen, die das Unternehmen betreffen:

Markt- Umweltentwicklung	...trifft im Unternehmen auf eine Stärke oder Schwäche		...das bedeutet eine Chance oder Gefahr..	daher streben wir an...			
	😊	😞	Stärke/Schwäche	Ursache		😊	😞	Chance/Gefahr
Durchschnittlich 50% des Bieres wird aus Flaschen getrunken	3		perfekte Passform für Flaschen	Produkt wurde speziell für Flaschen entwickelt	2		Differenzierungsmerkmal	Positionierung als Produkt für Flaschen
Vermeidung von Plastikprodukten		2	Produkt wird derzeit aus PET hergestellt	Kunststoff ist günstige Alternative		3	Verlust von potenziellen Kunden, weil sie keine Plastikprodukte wollen	recyceltes Plastik oder biologisch abbaubare Alternative verwenden
Konkurrenzdruck nimmt zu		2	Produkt noch nicht verkaufsfähig für Massenmarkt	Patentproblem		2	Kunde kauft bei Konkurrenz, weil gleicher Nutzen	Patentthema so schnell wie möglich lösen
Bienen und Wespen werden unter Artenschutz gestellt	2		Deckel öffnet und schließt automatisch	In Deutschland bereits Gesetz, in Österreich und Schweiz bald möglich	2		schützt Insekten vor dem Ertrinken in Flaschen	Positionierung als Produkt für Insektenschutz
Preisbereitschaft des Marktes ist gering		2	Produkt aktuell hochpreisig	Stückkosten noch sehr hoch		2	nicht Wettbewerbsfähig gegenüber der Konkurrenz	Absatz erhöhen, um Herstellkosten zu reduzieren

Abbildung 23: Integrierter SWOT-Katalog (in Anlehnung an Maierhofer 2015, S. 39)

Markt- Umweltentwicklung	...trifft im Unternehmen auf eine Stärke oder Schwäche		...das bedeutet eine Chance oder Gefahr..	daher streben wir an...			
	😊	😞	Stärke/Schwäche	Ursache		😊	😞	Chance/Gefahr
Potenzieller Markt von 6,98 Mio. Endkunden*innen	3		Produkt kann skaliert werden	einfaches Produkt mit schlauer Mechanik	3		Großer unberührter Markt	Sogwirkung der Endkunden*innen erzeugen
Im DACH-Raum 3049 Brauereien aktiv	3		kann als Absatzkanal verwendet werden	Produkt ist brandbar	2		Brauereien können als Partner und Abnehmer gewonnen werden	aktive Ansprache von B2B-Neukunden*innen
Vorhandener Markt in B2B & B2C	3		Produkt bietet Nutzen für B2B2C	Nutzen für Endkunden*innen und Merchartikel für B2B	3		Kooperationsmöglichkeiten mit B2B, um B2C-Kunden*innen zu erreichen	Kooperationen mit Brauereien anstreben
Lebensmittelhandel verhindert Goodieaktionen		2	Produkt hat für Brauereien nur Nutzen, wenn es Absatz gesteigert wird	Lebensmittelhandel hat zu viel Arbeit mit Goodieaktionen		3	Brauereien wollen das Produkt nicht, weil sie es nicht als Goodie anbieten können	Ausbau der personellen Ressourcen für aktive Ansprache im Lebensmittelhandel
Wirte holen sich nur Produkte, die den Absatz fördern		1	Produkt hat unmittlebar keinen Mehrwert für den Wirt	Nutznieser ist Endverbraucher*in		2	Gastronomie möchte Produkt nicht haben	aktive Ansprache von Wirten und zur Verfügungstellung von Informationen über Vorteile des Produktes

Abbildung 24: Integrierter SWOT-Katalog (in Anlehnung an Maierhofer 2015, S. 39)

8. Neukundenakquisekonzept für Beerwilly

Kapitel 9 fasst alle Erkenntnisse dieser Arbeit zusammen und führt sie zu einem Vertriebskonzept zur Neukundenakquise für das Unternehmen Beerwilly zusammen.

8.1. Definition Vertriebsziele für Beerwilly

Die Vertriebsziele spiegeln 1:1 die im Kapitel 1.3.1 definierten Unternehmensziele des Unternehmens Beerwilly wider. Die Vertriebsziele sind daher ganz klar definiert. Innerhalb von 12 Monaten sollen 150 Brauereien akquiriert und ein Umsatz mit Bierhersteller*innen von € 200.000 erreicht werden. Da im Zuge der Masterarbeit die Erkenntnis gewonnen wurde, dass es sich um ein B2B2C-Produkt und Konzept handelt, kann auch das 3. Unternehmensziel für den B2C-Bereich herangezogen werden. Obwohl dieses Ziel qualitativer Natur ist, kann es im Vertriebskonzept für die Positionierung und Adressierung der Endverbraucher*innen genutzt werden. Diese Adressierung kann zu einer gesteigerten Nachfrage bei den Nutznießer*innen führen, was wieder zu einer Steigerung der Nachfrage im B2B-Segment führen kann. Somit unterstützt das qualitative Ziel die im B2C-Bereich die quantitative Zielerreichung im B2B-Bereich.

8.2. Entwicklung der Vertriebsstrategie zur Neukundenakquise für Beerwilly

In diesem Kapitel beginnt nun die Entwicklung der geeigneten Strategie für Beerwilly. Nachdem die externe-, interne- und Situationsanalyse des Unternehmens, sowie Sekundär- und Primärmarktforschung durchgeführt und die Vertriebsziele definiert wurden gilt es die geeignete Vertriebsstrategie auszuwählen.

Auf Basis der ersten Ziele aus dem integrierten SWOT-Katalog können daraus übergeordnete Hauptziele bzw. Kriterien ermittelt werden.

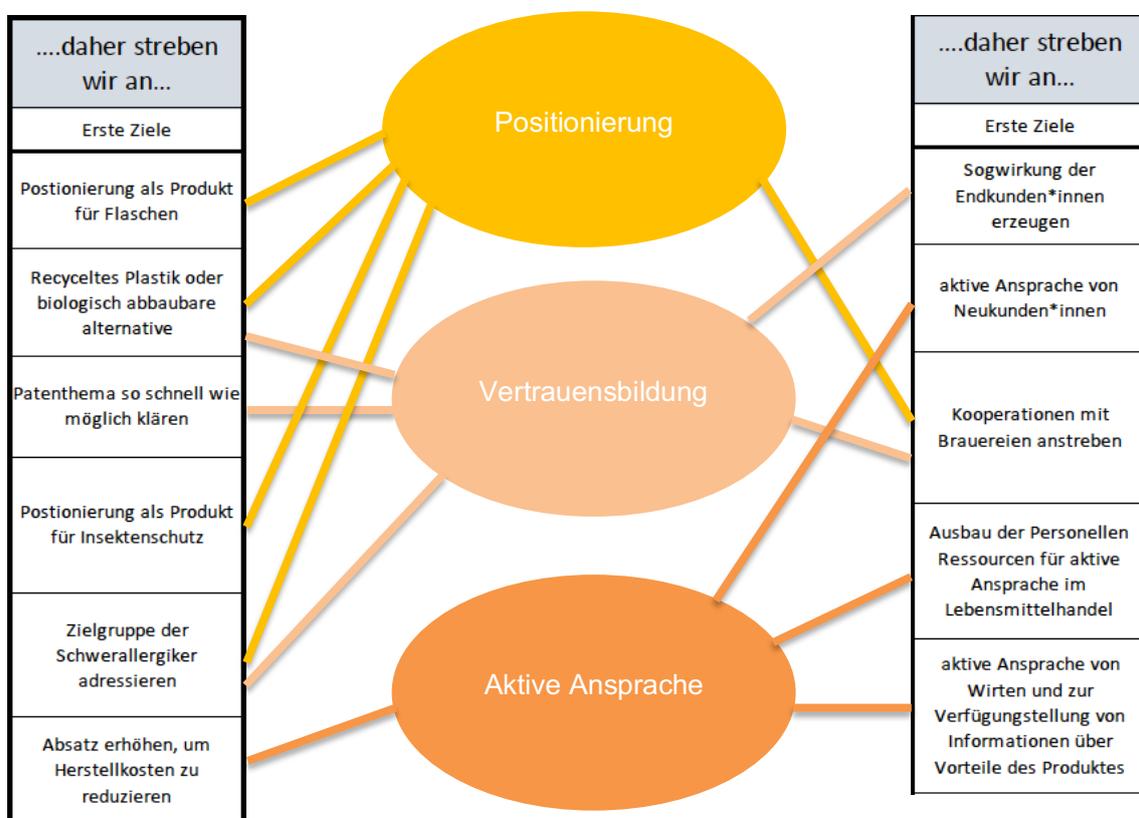


Abbildung 25: Ermittlung der Kriterien mit Hilfe des SWOT-Katalogs (eigene Darstellung)

Wie in Abbildung 25 wurden 3 übergeordnete Hauptziele bzw. Kriterien definiert:

- Positionierung
- Vertrauensbildung
- Aktive Kunden*innenansprache

Im nächsten Schritt wurden zusammen mit der Geschäftsführung von Beerwilly die Kriterien mithilfe des Paarvergleiches gewichtet. Da es sich um ein Startup, handelt wurden in den Paarvergleich die Kriterien der Kosten und der Personalressourcen ebenfalls berücksichtigt.

Paarvergleich										Gewichtsvorrat = 100			
	Positionierung	Vertrauensbildung	aktive Kundenansprache	Kosten	Personalressourcen						Quersumme	Absolutes Gewicht	Relatives Gewicht
	Positionierung		7	6	7	9						29,0	29,0
Vertrauensbildung	3		5	8	8						24,0	24,0	24,0
aktive Kundenansprache	4	5		6	7						22,0	22,0	22,0
Kosten	3	2	4		5						14,0	14,0	14,0
Personalressourcen	1	2	3	5							11,0	11,0	11,0
											0,0		
											0,0		
											0,0		
											0,0		
											0,0		
Gesamt:										100	100	100	

Abbildung 26: Paarvergleich Beerwilly (angelehnt an Mairhofer 2015)

Die gewichteten Kriterien wurden dann in eine Nutzwertanalyse übergeleitet, so wurden insgesamt fünf Kriterien und sieben Strategien bewertet. Die Marktfeldstrategie wurde im Vorfeld als nicht praktikabel für Beerwilly erachtet und daher in der NWA (Nutzwertanalyse) nicht berücksichtigt. Die Bewertung der Kriterien wurde direkt von den beiden Geschäftsführern Silviu Reghin und Dr. Marinus Bouwman durchgeführt. Dabei reichte die Bewertungsskala von 1 bis 3, wobei 1 für *sehr negativ*, 2 für *durchschnittlich* und 3 für *sehr positiv* steht. Eine genaue Bedeutung der Werteskala je nach Kriterium befindet sich im Anhang auf den Seiten A-12 bis A-14. Ausgewertet wurde auf Basis des Literaturteils und der Zuordnung nach dem Punktevorfahren. Tabelle 11 und 12 zeigen die Nutzwertanalyse.

Kriterium	Gewichtung	Strategie 1 Outbound Strategie		Strategie 2 Inbound Strategie		Strategie 3 Push Strategie		Strategie 4 Pull Strategie	
		Bewertung	B x G	Bewertung	B x G	Bewertung	B x G	Bewertung	B x G
Positionierung	29%	2	0,58	3	0,87	1	0,29	3	0,87
Vertrauensbildung	24%	1	0,24	3	0,72	1	0,24	3	0,72
aktive Kundenansprache	22%	3	0,66	1	0,22	3	0,66	3	0,66
Kosten	14%	1	0,14	2	0,28	1	0,14	2	0,28
Personalressourcen	11%	1	0,11	3	0,33	2	0,22	2	0,22
Summe	100%	1,73		2,42		1,55		2,75	
Platzierung		5		3		6		1	

Tabelle 11: Nutzwertanalyse Kriterien und Strategien Beerwilly (eigene Darstellung)

Kriterium	Gewichtung	Strategie 5 Kontinuitäts- strategie		Strategie 6 Diskontinuitäts- strategie		Strategie 7 persönlicher Kontakt	
		Bewertung	B x G	Bewertung	B x G	Bewertung	B x G
Positionierung	29%	3	0,87	1	0,29	1	0,29
Vertrauensbildung	24%	3	0,72	1	0,24	3	0,72
aktive Kundenansprache	22%	3	0,66	2	0,44	3	0,66
Kosten	14%	1	0,14	2	0,28	1	0,14
Personalressourcen	11%	1	0,11	2	0,22	1	0,11
Summe	100%	2,5		1,47		1,92	
Platzierung		2		7		4	

Tabelle 12: Nutzwertanalyse Kriterien und Strategien Beerwilly (eigene Darstellung)

Kritische Würdigung der ausgewählten Strategie

Die Reihung der Platzierungen der verschiedenen Strategien spiegelt auch die Erkenntnisse aus dem Theorieteil, dass es sich um ein B2B2C Produkt bzw. Konzept handelt. Auch wenn es das Ziel ist, Brauereien als Kunden*innen zu gewinnen, so kann dies besser durch eine Pull-Strategie erreicht werden, welche auf Platz 1 gelandet ist. Die Schaffung einer sogenannten Sogwirkung der Endkonsumenten*innen durch gesteigerte Nachfrage, schafft auch eine gesteigerte Nachfrage bei B2B-Kunden, weil diese durch das zusätzliche Angebot des Produktes Beerwilly ihren eigenen Absatz fördern können. Die zweitplatzierte Inbound-Strategie geht mit der Pull-Strategie Hand in Hand und schafft zusätzliche Sichtbarkeit. Wenn

Endkonsumenten*innen bei Bierhersteller*innen nach dem Produkt fragen, werden Bierhererzeuger*innen automatisch nach dem Produkt suchen, die Inbound-Strategie leitet dann durch gut platzierte Informationen entlang der Customer Journey potentielle B2B2C Kunden*innen zum Unternehmen Beerwilly. Platz 3, die Kontinuitätsstrategie, komplementiert die beiden erstplatzierten Strategien, nur durch kontinuierliche Maßnahmen kann eine konstante Sogwirkung erzeugt werden. Aufgrund der mangelnden Ressourcen des Unternehmens ist es für Beerwilly einfacher, kontinuierlich kleine Aktionen zu setzen, als groß angelegte Werbekampagnen in regelmäßigen oder saisonalen Abständen.

Kunden*innendimension

Grundsätzlich kann gesagt werden, dass die Nutznießer*innen des Produktes immer Endkonsumenten*innen sind, welche Bier aus Flaschen trinken und dabei ihr Produkt vor dem Eindringen von Wespen, Bienen oder anderen Insekten schützen möchten. Auch Konsument*innen von nicht alkoholischen Flaschengetränken können für das Produkt Beerwilly interessant sein, werden aber im Rahmen dieser Arbeit ignoriert, da der Fokus auf dem Biermarkt liegt. Neben den Endverbraucher*innen sind Bierhersteller*innen und die Gastronomie potenzielle Kunden*innen. Diese können durch das Produkt mittels Branding ein neues Fangoodie anbieten oder als Gimmick-Beigabe den Absatz fördern. Hier wird empfohlen, alle drei Kundengruppen gezielt anzusprechen um eine durchgängige Präsenz zu erreichen und einen Bedarf durch gezielte Aktivitäten zu erzeugen. Die mögliche Kundengruppe der Lebensmittelhändler würde den Rahmen der vorliegenden Masterarbeit sprengen und wird daher ausgeklammert.

Wettbewerbsdimension

Aufgrund der geringen Teilnehmer*innen des Marktes kann diese vernachlässigt werden. Aktuell gibt es nur eine Handvoll von Wettbewerbern am Markt und nur drei davon haben bereits Produkte am Markt, welche zwar den selben Nutzen anbieten, aber vom Produktkonzept völlig anders sind. Somit ist der Markt noch nicht aufgeteilt und noch in einer sehr frühen Phase.

8.3. Maßnahme für die Neukundenakquise, Zeitplan und Kosten

Im Folgenden werden Maßnahmen für die Neukunden*innenakquise definiert, welche zur Umsetzung empfohlen werden, damit die zuvor definierten Vertriebsziele erreicht werden können. Dabei werden die Maßnahmen mit dem Fokus übergeordneter Kriterien Positionierung, aktive Kunden*innenansprache, Vertrauensbildung und den Strategien der Pull-, Inbound- und Kontinuitätsstrategie ausgewählt. Tabelle 13 gibt eine Übersicht über die Maßnahmen, fasst diese zusammen und gibt dafür einen zeitlichen Rahmen vor, sowie die zu budgetierenden Kosten. Mit Hinblick darauf, dass es sich um ein Startup handelt und die finanziellen Mittel und Ressourcen knapp bemessen sind, wurden umsetzbare Maßnahmen gewählt, welche leistbar sind und die Geschäftsführer aktuell noch gut selbst abdecken können.

Maßnahmenplan zur Neukundenakquise, Zeitraum und Kosten							
Nr.	Maßnahme	Beschreibung	Aktivität	Ziel	Verantwortung	Zeitraum	Kosten
1	Launch der Webseite	Webseite fertig machen und auf Zielgruppen ausrichten	SEO Recherche für Zielgruppen Keywordsanalyse	Sichtbarkeit im Netz soll erhöht und dadurch mehr Visitors auf die Seite gelockt werden	Geschäftsführer/ externe Agentur	Juni - Juli 2022	8.000,00 €
2	Blog Einführung	Rubrik auf der Webseite für Blogbeiträge erstellen	Themen für Blogbeiträge recherchieren	Positionierung des Unternehmens Beerwilly zum Thema Nachhaltigkeit, Insektenschutz und Schwerallergiker	Geschäftsführer/ externe Agentur	laufend	3.000,00 €
3	Social-Media Marketing	aktivitäten auf Social-Media und verschiedene Kampagnen	Kampagnengestaltung und Social-Media Marketing-Strategie erarbeiten	Bedarfserweckung bei Endkunden*innen Leadgenerierung im B2B-Bereich	Geschäftsführer/ externe Agentur	laufend	5.000,00 €
4	Teilnahme an Bierevents und Fachmessen	Pro-aktiver Besuch von Biermessen und Bierfestivals	Recherche wann und wo Biermessen und Bierfestivals sind, Recherche zu Ausstellern	Leadgenerierung im B2B-Bereich	Geschäftsführer	laufend	5.000,00 €
5	Gewinnung von Vertriebspartnern für B2B-Kunden*innen	Lokale Handelsvertreter nutzen, um bessern Zugang zu B2B-Kunden*innen zu bekommen	Recherche von Handelsvertretern in der Bierbranche und Kontaktaufnahme	Zugang zum Biermarkt schaffen	Geschäftsführer	laufend	6.000,00 €
6	Anstreben von Kooperationen	Durch Kooperationen sollen am POS Gesamtpakete für Endkunden*innen mit höherem Nutzen geschnürt werden	Recherche zu sinnvollen Kooperationspartnern und Verkaufverbänden. Zum Beispiel Grillfeier im Sommer	Erhöhung der Präsenz des Produktes und Schaffung von Bedarf bei Endkunden*innen	Geschäftsführer	laufend	3.000,00 €
Summe							30.000,00 €

Tabelle 13: Maßnahmenplan, Vertriebsbudget und Zeitplan für die Umsetzung (eigene Darstellung)

8.4. Kontrollmaßnahmen

Damit der Fortschritt der Maßnahmen auch dementsprechend gemessen werden kann ist es notwendig, Kennzahlen für Controllingzwecke zu erheben. Die Kennzahlen helfen dem Unternehmen Beerwilly regelmäßig zu überprüfen, ob die gesetzten Aktivitäten auch Resultate erzielen, oder ob es Abweichungen gibt. Dabei wird empfohlen, die Auswertung der Kennzahlen in regelmäßigen Iterationen durchzuführen, zum Beispiel monatlich, um bei Bedarf rechtzeitig korrigierend eingreifen zu können, oder die Maßnahmen zu adaptieren. Nachfolgend werden spezifische Kennzahlen für das Maßnahmencontrolling vorgestellt:

Kennzahlen für Maßnahmen		
Nr.	Maßnahme	Kennzahl
1.	1.1 Launch der Webseite 1.2 SEO-Optimierung auf Basis von Keywords	1.1 Anzahl der Webseitenbesucher 1.2 Webseitenbesuche pro definiertem Keyword
2.	2.1 Blog Einführung und Erstellung von Blogbeiträgen mit ziel-spezifischen Inhalten	2.1 Blogbeitragsaufrufe pro Thema Anzahl der Verlinkungen von Blogbeiträgen auf externen Seiten
3.	3.1 Social-Media Kampagne für B2B 3.2 Social-Media Präsenz erhöhen	3.1 Akquisition Costs per Lead 3.2 Anzahl der Interaktionen (auf Postings Likes, Kommentare, Teilen, Nachrichten)
4.	4.1 Teilnahme an Bierevents und Fachmessen	4.1 Anzahl der besuchten Veranstaltung im Verhältnis zu stattgefundenen Veranstaltungen
5.	5.1 Gewinnung von Vertriebspartnern für B2B-Kunden*innen	5.1 Anzahl von Vertriebspartnern pro Region im DACH-Raum
6.	6.1 Anstreben von Kooperationen	6.1 Anzahl der Kooperationspartner pro möglichen Verkaufsverbund

Tabelle 14: Kennzahlen für Maßnahmen (eigene Darstellung)

Für die Messung der konkreten Vertriebsziele gibt es im Wesentlichen drei Kennzahlen, die erhoben werden können:

Kennzahlen zur Messung der Vertriebszielerreichung	
Vertriebsziel	Kennzahl
Akquirierung von 150 B2B-Neukunden*innen zwischen Juli 2022 und Juli 2023	Akquirierte B2B-Neukunden*innen pro Monat Gesamt akquirierte B2B-Neukunden*innen im vorgegebenen Zeitraum
Erreichung eines Umsatzes mit B2B-Kunden*innen von € 200.000,- von Juli 2022 bis Juli 2023	Kumulierter Umsatz pro Monat in der Periode
Marktführer im DACH-Raum für Insektenschutzgeräte für Flaschen	Relativer Marktanteil = eigener Umsatz/Umsatz stärkster Konkurrenz x 100

Tabelle 15: Kennzahlen Vertriebszielerreichung (eigene Darstellung)

Abschließend zeigt die folgende Tabelle noch allgemeine Kennzahlen zur Messung des Erfolges:

Allgemeine Kennzahlen	
Kennzahl	Messung der Kennzahl
Umsatz im DACH-Raum	Summe der gesamten Umsatzerlöse im DACH-Raum
Umsatz im DACH-Raum im B2B	Summe des B2B Umsatzes im DACH-Raum
Durchschnittliche Absatzmenge pro B2B-Kunde*in	Summe der abgesetzten Menge / Anzahl der B2B-Kunden*innen
Deckungsbeitrag im DACH-Raum	DB = Umsatz – var. Kosten
Neukundenerfolgsquote in %	Kaufabschlüsse / Anzahl der Kontakte x 100

Tabelle 16: Allgemeine Kennzahlen (eigene Darstellung)

8.5. Handlungsempfehlungen

Der Autor ist aufgrund der Ausarbeitung der wissenschaftlichen Arbeit durch den Literaturteil und der durchgeführten Sekundärmarktforschung sowie durch die empirische Erhebung zu folgenden Handlungsempfehlungen für das Unternehmen Beerwilly gekommen. Die Ziele des Unternehmens sollen durch die Maßnahmen erreicht werden. Die Kosten für die Maßnahmen und Zeitlinie sind in der Tabelle 13 wiederzufinden.

Webseite launchen und SEO optimieren

In der empirischen Untersuchung wurde der Kaufprozess für Bierhersteller*innen eruiert. Dabei wurde klar, dass Bierhersteller in erster Linie über Agenturen zu neuen Werbeideen kommen. Die Webseite der Beerwilly GmbH sollte so veröffentlicht werden, dass das Produkt und dessen Nutzen bestmöglich hervorgehoben wird. Des Weiteren sollte die Webseite SEO (Search-Engine-Optimisation) so aufbereitet werden, dass Agenturen, welche auf der Suche nach neuen Ideen sind auf die Seite geleitet werden, aber auch Endverbraucher*innen und Bierhersteller*innen. Auf der Webseite sollte das Produkt als hochpreisiges Produkt angepriesen werden. So kann es für Endverbraucher*innen als äußerst teuer angeboten werden, Brauereien sollten es als Merchartikel zu einem leistbaren Preis anbieten oder als Goodie dazu geben können. Zum Beispiel kann der Preis für Letztverbraucher*innen bei € 19,90 liegen. Bierhersteller und Gastronomen könnten das Produkt aber als Geschenk bei einer Aktion beigeben oder als Merchandiseprodukt günstiger anbieten. Dadurch würde man eine Sogwirkung der Endverbraucher*innen bei Bierunternehmen oder Gastronomen erzeugen. Auf der Webseite können auch Partner*innen gelistet werden, damit Endverbraucher*innen sehen, wo sie das Produkt Beerwilly gebrandet bekommen.

Blog einführen

Auf der Webseite sollte eine Rubrik für Blogbeiträge eingeführt werden. Mit den Blogbeiträgen kann unter anderem die Positionierung und die Vertrauensbildung gestärkt werden. So kann das Unternehmen Beiträge zum Thema Bienenschutz und deren Bedeutung für die Welt erarbeiten. Auch kann es Beiträge zu Allergiker*innen und wie sie bei Grillfeiern vor Insektenstichen geschützt werden können erarbeiten. Blogbeiträge erhöhen die Sichtbarkeit im Internet auf eine subtile Art und

Weise. Blogbeiträge können auch zu Themen entlang der Customer Journey der Biertrinker*innen verfasst werden, welche in der empirischen Forschung erhoben wurden. Dadurch kann man die Präsenz des Produktes steigern und eine Positionierung als nachhaltiges und nutzvolles Produkt anstreben.

Social-Media Marketing

Unter dem Motto „Riskier keine dicke Lippe“ kann den ganzen Sommer lang eine Social-Media Kampagne erstellt werden, bei dem vor den Gefahren von Wespen- und Bienenstichen bei Flaschengetränken hingewiesen wird. Dabei werden Instagram und TikTok, sowie Facebook mit den dementsprechenden Formaten bespielt. Ziel ist es auf das Produkt direkt bei den Endverbraucher*innen aufmerksam zu machen, um die Nachfrage zu erhöhen. Zur Weihnachtszeit wird dann eine Kampagne generiert, welche das Produkt als perfektes Weihnachtsgeschenk für Bierliebhaber präsentiert. Dabei sollten bis Weihnachten bereits erste Kooperationen mit Bierproduzenten*innen eingegangen worden sein. So kann man die Bierhersteller*innen in der Absatzförderung unterstützen.

Teilnahme an Bierevents und (Fach)Messen

Die Teilnahme an solchen Veranstaltungen ist ein kostengünstiges Tool um Kontakte zu potenziellen Kunden*innen zu generieren. Dabei ist es nicht das Ziel, einen eigenen Stand zu betreiben, sondern proaktiv Aussteller*innen aufzusuchen und mit ihnen ins Gespräch zu kommen. Das Produkt Beerwilly ist so klein und handlich, dass es ohne Probleme in der Hosentasche mitgeführt und direkt vor Ort vorgeführt werden kann. So gibt es in jeder größeren Stadt sogenannte Biermessen oder Bierfestivals diese können zur B2B-Leadgenerierung genutzt werden.

Gewinnung von Vertriebspartner*innen für B2B-Kunden*innen

Um das Ziel von 150 akquirierten Neukunden*innen zu erreichen, müssen ab dem Start der Umsetzung mindestens 13 neue Brauereien pro Monat als Neukunden*innen gewonnen werden. Deswegen ist eine regelmäßige Akquise notwendig. Um dieses Ziel zu erreichen ist eine hohe Schlagzahl an B2B-Kontaktierungen notwendig. Wie im Kapitel 8.3.1. recherchiert wurde, gibt es im DACH-Raum ca. 3000 verschiedene Brauereien. Da die Ressourcen des Unternehmens Beerwilly mit 2 Geschäftsführern, von denen einer für den Vertrieb zuständig ist, sehr knapp

bemessen ist, sollte hier der Fokus auf die Gewinnung von Vertriebspartner*innen vor Ort gelegt werden. Diese haben bereits Zugang zu den Kunden*innen und liegen geografisch näher. Dadurch kann die Schlagzahl drastisch erhöht werden.

Anstreben von Kooperationen

Wie im empirischen Teil erhoben wurde, gibt es im Sommer zwischen verschiedenen Produkthersteller*innen Kooperationen. Zum Beispiel für Grillpakete. So schließen sich Bierproduzenten*innen, Grillkohlehersteller*innen und andere Unternehmen zusammen um für Endverbraucher*innen ein sorglos Grillpaket am POS zu erstellen. Wenn man sich mit dem Produkt Beerwilly über die Brauereien auch in solche Kooperationen mit einbauen könnte, können Bieranbieter*innen neben dem Bier ein weiteres Goodie für die Grillerei dazu geben. Auch können Kooperationen mit Food Bloggern etc. angestrebt werden, um das Produkt Beerwilly zu promoten. Eine weitere Kooperationsmöglichkeit ist mit Produzenten*innen für sogenannte E-pipens. Das sind Notfallsets bei Insektenstichen, so kann zusätzlich zu dem Notfallallergieset auch das Produkt Beerwilly mit promotet werden.

9. Conclusio

Die vorliegende wissenschaftliche Arbeit wurde vom Autor mit größter Sorgfalt ausgearbeitet. Die Ziele der Masterarbeit wurden erreicht und sogar noch Erkenntnisse darüber hinaus erlangt. Ziel der Masterarbeit war, für das Unternehmen Beerwilly ein Vertriebskonzept zur B2B-Neukundenakquise in der Brauereibranche zu erstellen, daneben sollten Erkenntnisse gewonnen werden, wie der Biermarkt funktioniert und wo Schnittmengen zwischen B2B und B2C sind. Der theoretische Teil hat die unterschiedlichen Bereiche der Herausforderungen von Startups, B2B-Vertrieb und Besonderheiten von Konsumgütern in B2C analysiert und Verbindungen zueinander hergestellt. Dabei wurde die Erkenntnis erlangt, dass das Produkt Beerwilly ein B2B2C Produkt ist, weil Nutznießer*innen immer Endverbraucher*innen sind.

Anhand dieser Erkenntnis konnte im Praxisteil neben dem Zugang über B2B auch Meinungen von Endkonsument*innen gesammelt werden. Durch die Sekundärmarktforschung aufgeteilt auf den B2B- und B2C-Markt konnten Zusammenhänge zwischen den verschiedenen Zielgruppen festgestellt werden. Was dazu führt, dass eine durchgängigere Marktbearbeitung möglich gemacht werden kann. In der Befragung der Experten*innen im B2B wurden Besonderheiten des Biermarktes sichtbar gemacht und Entscheidungsprozesse im Einkauf, die Einbindung von B2C-Kunden*innen durch eine gesonderte Online-Befragung, deckte die Einstellung der Verbraucher*innen zum Biermarkt auf, sowie zum Produkt Beerwilly.

Die Ergebnisse der Marktforschung zeigten, dass das Thema Markenbindung für Brauereien ein großes Thema ist und immer wieder versucht wird, Endverbraucher*innen über diverse Aktionen zu einem Kauf zu animieren. Auch haben die Untersuchungen aufgezeigt, dass Fanartikel eine wichtige Rolle neben dem Ursprungsprodukt Bier spielen. Auf der Seite der B2C-Kunden*innen haben die Untersuchungen aufgezeigt, dass ein Großteil der Konsumenten*innen Bier aus Flaschen und im Sommer im Freien trinken, wodurch die Problematik mit Insekten ein altbekanntes Problem ist. Auch hat die Untersuchung im B2C-Bereich aufgezeigt, dass eine gebündelte Aktion des Produktes Beerwilly mit Bierherstellern Endverbraucher*innen zum Kauf einer bestimmten Biermarke animieren würde.

Aufgrund des qualitativen Marktforschungsaspekts können keine allgemeingültigen Schlüsse gezogen werden. Durch die individuellen Meinungen der teilnehmenden Personen aus B2B und B2C können trotzdem wertvolle und aussagekräftige Ergebnisse für die Masterarbeit erzielt werden. Durch die qualitative Marktforschung auf B2B und B2C Ebene wurde gezeigt, wie Bierhersteller*innen und Endkonsumenten*innen ticken, welche Bedürfnisse sie haben und was ihnen wichtig ist.

Die Erkenntnisse aus dem theoretischen und praktischen Teil konnten erfolgreich in ein B2B-Neukundenakquisekonzept übergeführt werden. Dabei wurden auch die Faktoren der knappen Ressourcen und finanziellen Mittel berücksichtigt und so wurde ein Konzept mit minimalem Ressourceneinsatz und maximaler Outputmöglichkeiten konzipiert. Die erarbeiteten Inhalte dieser Arbeit lieferten dabei wichtige Entscheidungsgrundlagen für das Konzept.

Weitere Fragen die nach Abschluss der Masterarbeit offen geblieben sind:

- Wie sieht die optimale Social-Media-Strategie für das Unternehmen Beerwilly aus?
- Welche Positionierungsstrategie im B2B und B2C ist für das Unternehmen Beerwilly am gewinnbringendsten?
- Welche Kooperationspartner außerhalb des Biermarktes könnten den Erfolg des Unternehmens Beerwilly unterstützen?
- Wie groß ist das Marktpotenzial für das Produkt Beerwilly außerhalb der Bierbranche?

Die Beantwortung dieser Fragen hätte nicht mehr in den Rahmen der Masterarbeit gepasst. Die vorliegende Arbeit liefert aber eine gute Basis für nachfolgende Projekte, die sich mit der Beantwortung der offenen Fragen beschäftigen können.

Literaturverzeichnis

Bücher:

Ackerschott, Harald (2001): Strategische Vertriebssteuerung, Instrumente zur Absatzförderung und Kundenbindung, 2. Auflage, Wiesbaden: Gabler

Backhaus, Klaus (2003): Industriegütermarketing, 7. Aufl., München: Franz Vahlen GmbH

Backhaus, Klaus (2015): Handbuch – Business-to-Business Marketing, Voeth, Markus (Hrsg.), 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler

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

Backhaus, Klaus (2015): Vertriebspolitik für Industriegüter – Ein Überblick. In: Backhaus Klaus/Voeth Markus (Hrsg) Handbuch Business-to-Business-Marketing. Grundlagen, Geschäftsmodelle, Instrumente des Industriegütermarketing. Springer, Wiesbaden, S 418–435

Bardmann, Manfred (2019): Grundlagen der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre. Geschichte – Konzepte – Digitalisierung, 3. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler Verlag

Barsch, Thomas/**Heupel**, Thomas/**Trautmann**, Holger (2019): Die Blue-Ocean-Strategie in Theorie und Praxis. Diskurs und 16 Beispiele erfolgreicher Anwendungen, Wiesbaden: Springer Gabler

Belz, Christian/**Reinhold**, Michael (2012): Internationaler Industrievertrieb. In: Binckebanck, Lars/Belz, Christian (Hrsg.): Internationaler Vertrieb. Grundlagen, Konzepte und Best Practices für Erfolg im globalen Geschäft: Gabler, S. 6–222.

Belz, Christian/**Weibel** Michael (2015): Vertriebsdifferenzierung im Industriegütergeschäft. In: Backhaus Klaus/Voeth Markus (Hrsg) Handbuch Business-to-Business-Marketing. Grundlagen, Geschäftsmodelle, Instrumente des Industriegütermarketing. Springer, Wiesbaden, S 437–460

Brandtner, Michael (2019): Markenpositionierung im 21. Jahrhundert. So gewinnen Sie im globalen und digitalen Wettbewerb von heute und morgen, Wien: Linde Verlag

Brandão, Tanja K./ **Wolfram**, Gerd (2018): Digital Connection. Die bessere Customer Journey mit smarten Technologien – Strategie und Praxisbeispiele, Wiesbaden: Springer-Verlag

Bogott, Nicole/**Rippler**, Stefan/**Woischwill**, Branko (2017): Im Startup die Welt gestalten: Wie Jobs in der Gründerszene funktionieren, 1.Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler

Böckenholt, Ingo/Wetermann, Arne/Mehn, Audrey (2018): Konzepte und Strategien für Omnichannel-Exzellenz. Innovatives Retail-Marketing mit mehrdimensionalen Vertriebs- und Kommunikationskanälen, Wiesbaden: Springer Nature

Detroy, Erich-Norbert/ Behle, Christine/ vom Hofe, Renate (2007): Handbuch Vertriebsmanagement, Landsberg am Lech: mi-Fachverlag

Ester, Olaf (2018): Kompaktkurs Verkaufen im B2B: Das 12-Wochen-Training für Neu- und Quereinsteiger im Technischen Vertrieb, Wiesbaden: Springer Gabler

Fost, Markus (2014): E-Commerce-Strategien für produzierende Unternehmen. Mit stationären Handelsstrukturen am Wachstum partizipieren, Wiesbaden: Springer Gabler

Gerth, Norbert (2015): IT-Marketing. Produkte anders denken – denn nichts ist, wie es scheint, Berlin: Springer Gabler Verlag

Griese, Kai-Michael/Bröring, Stefanie (2011): Marketing-Grundlagen, Eine Fallstudienbasierte Einführung, Wiesbaden: Gabler

Halaszovich, Tilo F. (2011): Neuprodukteinführungsstrategien schnelldrehender Konsumgüter. Eine empirische Wirkungsanalyse des Marketing Mix, in **Burman, Christoph/Kirchgeorg, Manfred** Innovatives Markenmanagement, Wiesbaden: Gabler Verlag & Springer Fachmedien

Helm, Roland/Mauroner, Oliver/Steiner, Michael (2015): Marketing, Vertrieb und Distribution, München: UVK

Helmold, Marc/Dathe, Tracy/Hummel, Florian (2019): Erfolgreiche Verhandlungen. Best-in-Class Empfehlungen für den Verhandlungsdurchbruch, Wiesbaden: Springer Gabler Verlag

Herrmann, Andreas/Frank, Huber (2013): Produktmanagement. Grundlagen – Methoden – Beispiele, 3.Aufl., Wiesbaden: Springer Fachmedien

Hiemeyer, Wolf-Dieter/ Stumpp, Dominik (2020): Integration von Marketing und Vertrieb. Ein konzeptioneller Ansatz für ein erfolgreiches Schnittstellenmanagement, Wiesbaden: Springer Fachmedien, ein Teil von Springer Nature

Homburg, Christian/Kuester, Sabine/Krohmer, Harley (2013): Marketing Management. A contemporary perspective, 2. Aufl., Berkshire: McGraw-Hill Education

Homburg, Christian/Schäfer, Heiko/Schneider, Jana (2016): Sales Excellence. Vertriebsmanagement mit System, 8.Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler

Homburg, Christian (2017): Marketingmanagement. Strategie-Instrumente-Umsetzung- Unternehmensführung, 6. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler Verlag

Jenny, Sandro/Herzberger, Thomas (2019): Growth Hacking, Mehr Wachstum, mehr Kunden, mehr Erfolg, 2. Aufl., Rheinwerk Verlag

- Kilian**, Dietmar/**Mirski**, Peter (2016): Digital Selling. Erfolgreiche Strategien und Werkzeuge für B2B-Marketing und Vertrieb, Wien: Linde Verlag
- Kotler**, Philip/**Armstrong**, Gary/**Harris**, Llyod C/**Piercy**, Nigel (2016): Grundlagen des Marketings, 6. Aufl., Hallbergmoos: Pearson
- Kotler**, Philip/**Keller**, Kevin L./**Opresnik**, Marc O. (2017): Marketing-Management Konzepte-Instrumente-Unternehmensfallstudien, 15.Aufl., Halbergmoos: Pearson Deutschland GmbH
- Kreutzer**, Ralf T. (2017): Praxisorientiertes Marketing. Grundlagen – Instrumente – Fallbeispiele, 5. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler
- Kuß**, Alfred/**Wildner**, Raimund/**Kreis**, Henning (2014): Marktforschung. Grundlagen der Datenerhebung und Datenanalyse, 5., vollständig überarbeitete und erweiterte Aufl., Wiesbaden: Springer Fachmedien
- Kühnapfel**, Jörg B. (2019): Vertriebskennzahlen. Kennzahlen und Kennzahlensysteme Für das Vertriebsmanagement, 2. Aufl., Ludwigshafen am Rhein: Springer Gabler
- Lang**, Ewald (2012): Die Vertriebs-Offensive, Erfolgsstrategien für umkämpfte Märkte, Wiesbaden: Gabler Verlag
- Lennarz**, Hendrik (2017): Growth Hacking mit Strategie. Wie erfolgreiche Startups und Unternehmen mit Growth Hacking ihr Wachstum beschleunigen, Wiesbaden: Springer Fachmedien
- Levenig**, Julia (2016): Praxishandbuch Vertrieb: Sales Management in der Konsumgüterindustrie, 2. Aufl., München: UVK Verlagsgesellschaft mbH
- Lippold**, Dirk (2015): Die Marketinggleichung, Einführung in das prozess- und wertorientierte Marketingmanagement, 2. Auflage, Berlin/Bosten: de Gruyter Oldenbourg
- Lippold**, Dirk (2019): Akquisitionsgrundlage im B2B-Bereich: Der persönliche Verkauf von erklärungsbedürftigen Produkten und Leistungen, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler
- Losbichler**, Heimo/ **Eisl**, Christoph/ **Engelbrechtsmüller**, Christian (2015): Handbuch der betriebswirtschaftlichen Kennzahlen, Key Performance Indicators für die erfolgreiche Steuerung von Unternehmen, Wien: Linde Verlag Ges.m.b.H.
- Lutz**, Eva/**Süß**, Stefan (2020) Wettbewerbsfähigkeit von Startups: Erfolgreiche Düsseldorfer Unternehmen, Düsseldorf : düsseldorf university press
- Magerhans**, Alexander (2016): Marktforschung. Eine praxisorientierte Einführung, Wiesbaden: Springer Gabler Verlag
- Mey**, Günther/**Mruck**, Katja (2020): Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie, Band 2: Designs und Verfahren, 2. Erweiterte und überarbeitete Aufl., Wiesbaden: Springer Fachmedien

- Müller**, David (2019): Investitionsrechnung und Investitionscontrolling, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler Verlag
- Oberzaucher**, Astrid (2017): Grundlagen der Marktforschung für die praktische Anwendung, 2. Aufl., Wien, Graz: NWV
- Pepels**, Werner (2018): Käuferverhalten: Basiswissen für Kaufentscheidungen von Konsumenten und Organisationen, 3. Aufl., Berlin: Erich Schmidt Verlag
- Preißner**, Andreas (2013): Vertrieb: Märkte analysieren – Kunden überzeugen – Umsatz steigern, 2. Aufl., München: Redline Wirtschaft
- Pufahl**, Mario (2014): Vertriebscontrolling, So steuern Sie Absatz, Umsatz und Gewinn, 5. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler
- Pufahl**, Mario (2019): Sales Performance Management. Exzellenz im Vertrieb mit ganzheitlichen Steuerungskonzepten, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler
- Ries**, Eric (2015): Lean Startup. Schnell, risikolos und erfolgreich Unternehmen gründen, München: Redline Verlag
- Reusche**, Uwe/**Reichert**, Till (2017): Die B2B-Sales-Matrix: Strategische Akquise planen und systematisch umsetzen, Wiesbaden: Springer Gabler
- Reuvid**, Jonathan (2019) Start up Wise. London: Legend Press.
- Robier**, Johannes (2016): Das einfache und emotionale Käuferlebnis. Mit Usability, User Experience und Customer Experience anspruchsvolle Kunden gewinnen, Wiesbaden: Springer Gabler
- Scheed**, Bernd/**Scherer**, Petra (2019): Strategisches Vertriebsmanagement: B2B-Vertrieb im digitalen Zeitalter, 1. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler
- Schlömer**, Britta/**Schlömer**, Tobias (2021): Inbound! Das Handbuch für modernes Marketing, 2. Aufl., Bonn: Rheinwerk Verlag
- Siek**, Hartmut/**Goldmann**, Andreas (2014): Erfolgreich verkaufen im B2B. Kunden analysieren, Anfragen bewerten, Geschäftspotential erarbeiten, Wiesbaden: Springer Gabler
- Steuernagel**, Axel (2017): Strategische Unternehmenssteuerung im digitalen Zeitalter. Theorien, Methoden und Anwendungsbeispiele, Wiesbaden: Springer Gabler Verlag
- Solomon**, Michael R./**Bamosy**, Gary J./**Askegaard**, Soren/**Hogg**, Margaret K. (2016): Consumer Behaviour. A European Perspective, Sixth Edition, Harlow: Pearson Education Limited
- Söldner**, Richard (2019) 15 Wege, dein Start-up an die Wand zu fahren: und 15 Regeln, es nicht zu tun. München : Hanser

Thiemann, Dirk/Skazel, Reiner (2020): Zukunftskompetenz Vertrieb. So entwickeln Sie Ihr Unternehmen zu einer Top Sales Company, Wiesbaden: Springer Gabler

Verweyen, A. (2017): Erfolgreich akquirieren: Instrumente und Methoden der direkten Kundenansprache, Wiesbaden: Springer Gable

Warmer, Christoph/Weber, Sören (2014): Mission: Startup: Gründer in Deutschland schildern ihren Weg von der Idee zum Unternehmen, Wiesbaden: Springer Gabler

Watzka, Klaus (2017): Zielvereinbarung in Unternehmen. Grundlagen, Umsetzung, Rechtsfragen, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler

Wegmann, Christoph (2020): Lebensmittelmarketing. Produktinnovationen – Produktgestaltung – Werbung – Vertrieb, Wiesbaden: Springer Gabler ein Teil von Springer Nature 2020

Weibel, Michael (2014): Vertrieb im Industriegütergeschäft aus Anbietersicht, Untersuchung erfolgskritischer Faktoren nach Geschäftstypen, Wiesbaden: Springer Fachmedien

Weiber, Rolf/Kleinaltenkamp, Michael (2013): Business- und Dienstleistungsmarketing, Die Vermarktung integrativ erstellter Leistungsbündel, Stuttgart: W. Kohlhammer Verlag

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

Wufka, Carolin (2007): Marketing in jungen Wachstumsunternehmen, 1. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag

Zimmermann, Kai/Pensel, Frank (2017): Deep Customer Value. So gestalten Sie Angebote und Verträge in digitalen Kundenbeziehungen, Wiesbaden: Springer Gabler

Online Bücher:

Brandão, Tanja K./ Wolfram, Gerd (2018): Digital Connection. Die bessere Customer Journey mit smarten Technologien – Strategie und Praxisbeispiele, Wiesbaden: Springer-Verlag [online] <https://www.springerprofessional.de/digital-connection/15960090?searchResult=1.Digital%20Connection&searchBackButton=true> [1.11.2021]

Chan Kim, W./Maubirgne, Renee A. (2015): Blue Ocean Strategy, Expanded Edition: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant, Ebook: Harvard Business Review Press [23.12.2021]

Freiling, Jörg/Harima, Jan (2019): Entrepreneurship – Gründung und Skalierung von Startups, Wiesbaden: Springer Gabler [online] <https://link.springer.com/book/10.1007%2F978-3-658-26117-7> [15.9.2021]

Foscht, Thomas/Swoboda, Bernhard/Schramm-Klein, Hanna (2017): Käuferverhalten: Grundlagen – Perspektiven – Anwendungen, 6. Aufl., Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden [online] <https://www.springerprofessional.de/kaeuferverhalten/12294152?searchResult=1.K%C3%A4uferverhalten&searchBackButton=true> [16.9.2021]

Hofbauer, Günter/Hellwig, Claudia (2016): Professionelles Vertriebsmanagement, Der prozessorientierte Ansatz aus Anbieter- und Beschaffersicht, 4. Auflage, Erlangen: Publicis, [online] <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&scope=site&db=nlebk&db=nlabk&AN=1146896> [01.11.2021]

Kreutzer, Ralf T./Rumler, Andrea/Wille-Baumkauff, Benjamin (2020): B2B-Online-Marketing und Social Media, Handlungsempfehlungen und Best Practices, 2. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler [online] <https://doi.org/10.1007/978-3-658-27675-1> [17.10.2021]

Meffert, Heribert/Burman, Christoph/Kirchgeorg, Manfred/Eisenbeiß, Maik (2019): Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele, 13. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler [online] <https://doi.org/10.1007/978-3-658-21196-7> [26.10.2021]

Pufahl Mario (2019): Sales Performance Management. Exzellenz im Vertrieb mit ganzheitlichen Steuerungskonzepten, Wiesbaden: Springer Gabler [online] <https://doi.org/10.1007/978-3-658-23067-8> [16.9.2021]

Scherm, Michael J. (2021): Scrum for Sales. A B2B Guide to Agility in Organization, Performance, and Management, Cham: Springer Nature Switzerland AG [online] <https://doi.org/10.1007/978-3-030-82978-0> [1.11.2021]

Schüller, Anne M. (2016): Touch. Point. Sieg.: Kommunikation in Zeiten der digitalen Transformation, Offenbach: Gabal [online] <https://ebookcentral.proquest.com/lib/wirtschaft/detail.action?docID=4446264> [14.11.2021]

Von Gizycki, Vittoria (2018): Customer Journey und digitale Kanäle – zwischen Technologieakzeptanz und Erlebniskauf, in: Von Gizycki, Vittoria/ Elias, Carola A. (Hrg.): Omnichannel Branding. Digitalisierung als Basis erlebnis- und beziehungsorientierter Markeneinführung, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 111 – 130 [online] <https://www.springerprofessional.de/omnichannel-branding/16094886?searchResult=1.Omnichannel%20branding&searchBackButton=true> [1.11.2021]

Zinkmann, Reinhard/Mahadevan, Jochen (2018): Zukünftige Customer Journeys und deren Implikationen für die Unternehmenspraxis, in: Bruhn, Manfred/Kirchgeorg, Manfred (Hrsg.): Marketing Weiterdenken. Zukunftspfade für eine marktorientierte Unternehmensführung, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 157 – 171 [online] <https://www.springer.com/de/book/9783658185374#> [22.12.2021]

Zöller, Sascha (2019): Ja zur Digitalisierung! Mit der richtigen Einstellung die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens sichern, Wiesbaden: Gabler [online] <https://www.springer.com/de/book/9783658239589#aboutAuthors> [1.11.2021]

Peer Reviewed Journale:

Asbjørn, Følstad/Knut Kvale, (2018): Customer journeys: a systematic literature review, in: Journal of Service Theory and Practice, Jg. 28, Nr. 2, S.196-227 [online] <https://doi.org/10.1108/JSTP-11-2014-0261> [1.11.2021]

Mattila, Malla,/Yrjölä, Mika/Hautamäki, Pia (2021) 'Digital transformation of business-to-business sales: what needs to be unlearned?', The Journal of personal selling & sales management, 41(2), pp. 113–129. doi: 10.1080/08853134.2021.1916396. [1.11.2021]

Nôga, Simões de Arruda/Corrêa, da Silva/Valter, Afonso Vieira (2019) 'Effects of Digital Media on B2B Sales: An essay on inbound marketing, paid and online media', Revista eletrônica de ciência administrativa, 18(2), pp. 194–212. doi: 10.21529/RECADM.2019008. [1.11.2021]

Online Quellen:

Accenture (2014). Customer 2020: Are you future ready or reliving the past? [online] https://www.accenture.com/t00010101T000000__w_/es-es/_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Dualpub_6/Accenture-Customer-2020-Future-Ready-Reliving-Past.pdf [1.11.2021]

Blank, Steve (2013): The Wall Street Journal – The 6 Types of Startups [online] <https://www.wsj.com/articles/BL-232B-1094> [16.10.2021]

Bluepartner (2016) Kundenakquise - 7 Methoden zur Neukundengewinnung. [online] <https://bluepartner.de/blog/kundenakquise-methoden-neukundengewinnung/> [01.11.2021]

Bundesamt für Statistik (o. J.) Bevölkerung [online] <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/bevoelkerung/stand-entwicklung/bevoelkerung.html> [30.12.2021]

Bußgeldkatalog 2022 (2021): Steht das Bienen-Töten unter Strafe? [online] <https://www.bussgeldkatalog.org/bienen-toeten/> [30.1.2022]

Brewers of Europe (2021): Anzahl der Mikrobrauereien in Österreich in den Jahren 2008 bis 2019. In Statista. Statista GmbH. [online] <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/419684/umfrage/mikrobrauereien-in-oesterreich/> [12.12.21]

Brewers of Europe (2021): European Beer Trends, Statistic Report 2021 Edition [online] <https://brewersofeurope.org/uploads/mycms-files/documents/publications/2021/european-beer-statistics-2020.pdf> [29.12.2021]

Cuafano, Genaro (o.J.): [online] <https://fourweekmba.com/b2b2c/> [31.10.2021]

De Statis Statistisches Bundesamt (o. J.): Bevölkerung nach Altersgruppen (ab 2011) [online] <https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bevoelkerung/Bevoelkerungsstand/Tabellen/liste-altersgruppen.html> [30.12.2021]

Eurpäische Kommission (2010): Bienengesundheit – Kommissionsdokument zeigt Bedarf an mehr Maßnahmen in der EU auf. [online] https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/de/IP_10_1667 [30.1.2022]

EU Umweltbüro (o.J.): Weltweites Bienensterben hat dramatisches Ausmaß erreicht [online] <https://www.eu-umweltbuero.at/inhalt/weltweites-bienensterben-hat-dramatisches-ausmass-erreicht#:~:text=Auch%20mehr%20als%2080%25%20aller,Weiterbestehen%20die%20Best%C3%A4ubung%20durch%20Bienen.&text=Um%20dem%20Bienensterben%20entgegen%20zu,sie%20f%C3%BCr%20Honigbienen%20unbedenklich%20sind.> [30.01.2022]

Eosolution a Kumavision Group Company (2018): Was ist B2B2C? 5 Web-Strategien für E-Commerce [online] <https://www.eos-solutions.it/de/news-details/b2b2c-web-strategien-ecommerce.html#:~:text=Das%20Internet%20ver%C3%A4ndert%20g%C3%A4ngige%20Verkaufsstrukturen,Business%20to%2Deveryone>) [23.10.2021]

Forrester (2017): the Death of a (B2B) Salesman [online] <https://www.forrester.com/what-it-means/ep12-death-B2B-salesman/> [1.11.2021]

Kollmann, Tobias/ Jung, Phillip Bendikt/ Kleine-Stegemann, Lucas/ Atae, Julian/ de Cruppe, Katharina (2020): Deutscher Startup Monitor [online] <https://www.pwc.de/de/branchen-und-markte/start-up-monitor-dsm-2020.pdf> [16.10.2021]

Leitner, Karl-Heinz/ Zahradnik, Geirg/ Schartinger, Doris/ Dömötör, Rudolf/ Einsiedler, Johanna/ Raunig, Markus (2021): Auustrian Startup Monitor [online] <https://austrianstartups.com/wp-content/uploads/2020/02/Austrian-Startup-Monitor-2020.pdf> [16.10.2021]

Mayer, Dorith (2017): Das B2B2C Prinzip – weil Geschäftskunden heute mehr erwarten. Die erfolgreiche Transformation von B2B-Marketing und – Vertrieb zur Plattform-Economy [online] <https://www.avanade.com/-/media/asset/thinking/b2b-marketing-case-study-pdf-2018.pdf?la=dede&ver=1&hash=CE4A0FF43A81A1105E80CD0C35861F21> [23.10.2021]

Perlaki, Dominik (2016): [online] <https://brutkasten.com/getraenke-startup-erfolg/> [12.12.21]

Private Brauereien (o. J.): [online] <https://private-brauereien.de/de/reinheitsgebot/craft-beer/index.php> [12.12.21]

Presseportal (2017): [online] <https://www.presseportal.de/pm/62033/3776981> [02.01.22]

Schweizer Brauerei Verband (2021): Infografik Schweizer Bier 2021 [online] <https://bier.swiss/wp-content/uploads/sites/2/2021/04/Infografiken-Schweizer-Bier-2021.pdf> [29.21.2021]

Statistik Austria (o. J.): Jahresdurchschnittsbevölkerung 2020 nach NUTS und breiten Altersgruppen [online] http://www.statistik.at/web_de/statistiken/menschen_und_gesellschaft/bevoelkerung/bevoelkerungsstand_und_veraenderung/bevoelkerung_im_jahresdurchschnitt/index.html [30.12.2021]

Statistisches Bundesamt. (2021): Anzahl der Mikrobrauereien in Deutschland in den Jahren 2005 bis 2020 [Graph]. In Statista. [online] <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/294674/umfrage/mikrobrauereien-in-deutschland/> [12.12.21]

Steve Blank Blog (2010): [online] <https://steveblank.com/2010/01/25/whats-a-startup-first-principles/> [16.10.2021]

Thewißen, Christian/Wahl, Frank/Geyer, Olaf (2019): 1. Umweltanalyse. Marketing: Prozess- und praxisorientierte Grundlagen. In: Runia, Peter M./Wahl, Frank/Olaf, Geyer, Thewißen, Christian 2019: Marketing: Prozess- und praxisorientierte Grundlagen, Berlin, Boston: De Gruyter Oldenbourg, pp. 17-22. [online] <https://doi.org/10.1515/9783110584677-004> [14.11.2021]

Toman, Nicholas/Adamson, Brent/Gomez, Christina (2017): Harvard Business Review – The New Sales Imperative [online] <https://hbr.org/2017/03/the-new-sales-imperative> [1.11.2021]

Przybilla, Bernhard/Rueff, Franziska/Walker, Annete/Räwer, Helen Caroline/Aberer, Werner/Bauer, Peter Carl/Berdel, Dietrich/Biedermann, Tilo/Brockow, Knut/Forster, Johannes/Fuchs, Thomas/Hamelmann, Eckard/Jakob, Thilo/Jarisch, Reinhart/Merk, Hans F./Müller, Ulrich/Ott, Hagen/Sitter, Wolfgang/Urbanek, Radvan/Wedi, Bettina (2011): Diagnose und Therapie der Bienen- und Wespengiftallergie. Leitlinie der Deutschen Gesellschaft für Allergologie und klinische Immunologie (DGAKI), des Ärzteverbandes Deutscher Allergologen (ÄDA), der Gesellschaft für Pädiatrische Allergologie und Umweltmedizin (GPA), der Deutschen Dermatologischen Gesellschaft (DDG) und der Deutschen Gesellschaft für Kinder- und Jugendmedizin (DGKJ) in Zusammenarbeit mit der Österreichischen Gesellschaft für Allergologie und Immunologie (ÖGAI) und der Schweizerischen Gesellschaft für Allergologie und Immunologie (SGAI) [online]: https://dgaki.de/wp-content/uploads/2010/05/Leitlinie_Insektengiftallergie2011.pdf [30.01.2022]

Verband der Brauereien Österreichs (2021): Statistische Daten über die österreichische Brauereiwirtschaft, Verband der Brauereien Österreich 1980-2020 [online] <https://bierland-oesterreich.at/unser-bier/wirtschaftsmotor/statistik/send/8-statistik/434-statistik-2021.html> [29.12.2021]

Verlag W. Sachon (2021): Absatzverteilung von Bier in Deutschland nach Gebindearten im Jahr 2021 in Statista. Statista GmbH. [online] <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/307609/umfrage/absatzverteilung-von-bier-in-deutschland-nach-gebindearten/> [29.12.2021]

Wiersema, Fred (2013): The B2B Agenda: The Current state of B2B marketing and a look ahead. In Industrial Marketing Management, Volume 42, Pages 470-488 [online] <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.02.015> [25.10.2021]

Wittmann, Georg/ **Seidenschwanz**, Holger/ **Pur**, Sabine (2019): B2B-E-Commerce 2020 –Status quo, Erfahrungen und Ausblicke. Ergebnisse einer Expertenbefragung von ibi research an der Universität Regensburg, Creditreform, eCube und Spryker [online] <https://ibi.de/veroeffentlichungen/B2B-E-Commerce> [25.10.2021]

Wirtschaftslexikon Gabler (2018): [online] <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/start-unternehmen-42136/version-265490> [16.10.2021]

Sonstige Quellen

2 Minuten 2 Millionen (2020): TipClip im Pitch [online] <https://www.puls4.com/tv/2-minuten-2-millionen/staffel-07/2-minuten-2-millionen-vom-24032020/tipclip-im-pitch> [30.1.2022]

Mairhofer, Ernst (2015): Problemlösungstechniken: Systems Engineering, Werkzeuge für unternehmerisches Handel [unveröffentlichte Quelle]

Bouwman, Marinus/**Reghin**, Silviu (2021): Businessplan Beerwilly [unveröffentlichte Quelle]

Bouwman, Marinus (2021): Firmenstrategie [unveröffentlichte Quelle]

Kinkerlitzchen (o.J.): [online] <https://www.kinkerlitzchen.de/> [30.01.2022]

Kippcap (o.J.): [online]: <http://kippcap.de/> [30.01.2022]

Safe4bee (o.J.): [online]: <https://safe4bee.com/> [30.01.2022]

TipClip (o.J.): Produkt TipClip [online]: [https://tipclip.eu/hinweis-corona/#iLightbox\[gallery_image_1\]/20](https://tipclip.eu/hinweis-corona/#iLightbox[gallery_image_1]/20) [30.01.2022]

Firmen ABC (o.J.): Billy the Clip Verwertungs GmbH [online] https://www.firmenabc.at/billy-the-clip-verwertungs-gmbh_ztyE [30.01.2022]

Experteninterviews (unveröffentlichte Quelle):

Proband*in 1 (07.02.2022)

Proband*in 2 (10.02.2022)

Proband*in 3 (08.02.2022)

Proband*in 4 (07.02.2022)

Proband*in 5 (08.02.2022)

Proband*in 6 (06.02.2022)

Facebookdiskussion (unveröffentlichte Quelle):

Proband*in 1 (02.02.2022)

Proband*in 5 (03.02.2022)

Proband*in 13 (03.02.2022)

Proband*in 17 (02.02.2022)

Proband*in 21 (03.02.2022)

Proband*in 25 (04.02.2022)

Proband*in 27 (04.02.2022)

Proband*in 28 (04.02.2022)

Proband*in 33v(05.02.2022)

Anhang

Meilensteinplan

MEILENSTEINPLAN				
Nr.	PP-Code	Meilenstein	Datum	Status
MS 1	1.5	Masterarbeit-Antrag abgeben	23.04.2021	erledigt
MS 2	1.6	Unterzeichneten LOI abgeben	04.06.2021	erledigt
MS 3	2.6	Erstgespräch mit Betreuer abhalten	23.09.2021	erledigt
MS 4	2.8	Company-Meeting abhalten	23.09.2021	erledigt
MS 5	3.2	Unterlagen für MAS1 abgeben	09.10.2021	erledigt
MS 6	3.3	MAS 1 absolvieren	14.10.2021	erledigt
MS 7	4.3	MA-Vereinbarung abgeben	19.11.2021	erledigt
MS 8	4.6	Theorieteil fertigstellen und an Betreuer schicken	01.01.2022	erledigt
MS 9	5.2	Fertigstellung des Untersuchungsdesigns	10.01.2022	erledigt
MS 10	5.5	Unterlagen für MAS2 abgeben	10.01.2022	erledigt
MS 11	5.6	MAS 2 absolvieren	12.01.2022	erledigt
MS 12	6.10	Fertigstellung Gesprächsleitfaden	24.01.2022	erledigt
MS 13	6.11	Akquirierung Experten	10.-21.01.2022	
MS 14	6.12	Durchführung der Fokusgruppe	26.01.2022 27.01.2022 31.01.2022 03.02.2022	erledigt
MS 15	6.14	Fertigstellung Transkription und Empirische Auswertung	15.02.2022	erledigt
MS 16	7.6	Praxisteil fertigstellen und an Betreuer schicken	15.03.2022	erledigt
MS 17	8.4	Unterlagen für MAS 3 abgeben	28.03.2022	erledigt
MS 18	8.5	MAS 3 absolvieren	30.03.2022	erledigt
MS 19	9.6	Masterarbeit abgeben	02.05.2022	erledigt

Tabelle 17: Meilensteinplan (eigene Darstellung)

Projektplan

PP-Code	Phase/Task	Dauer	Anfang	Ende	Sep 21	Okt 21	Nov 21	Dez 21	Jan 22	Feb 22	Mar 22	Apr 22	Mal 22																													
					37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	W 1	W 2	W 3	W 4	W 5	W 6	W 7	W 8	W 9	W 10	W 11	W 12	W 13	W 14	W 15	W 16	W 17	W 18	W 19	W 20	W 21	W 22
					20.09 - 26.09	27.09 - 03.10	04.10 - 10.10	11.10 - 17.10	18.10 - 23.10	25.10 - 31.10	01.11 - 07.11	08.11 - 14.11	15.11 - 21.11	22.11 - 28.11	29.11 - 05.12	06.12 - 12.12	13.12 - 19.12	20.12 - 26.12	27.12 - 01.01	03.01 - 09.01	10.01 - 16.01	17.01 - 23.01	24.01 - 30.01	31.01 - 06.02	07.02 - 13.02	14.02 - 20.02	21.02 - 27.02	28.02 - 06.03	07.03 - 13.03	14.03 - 20.03	21.03 - 27.03	28.03 - 03.04	04.04 - 10.04	11.04 - 17.04	18.04 - 24.04	27.04 - 01.05	02.05 - 08.05	09.05 - 15.05	16.05 - 22.05	23.05 - 29.05	30.05 - 05.06	
7.	Vertriebskonzept Beerwilly																																									
7.1	Definition Vertriebsziele	2 Tage	15.02.22	18.02.22																																						
7.2	Entwicklung des Konzeptes zur Neukundenakquise	10 Tage	18.02.22	28.02.22																																						
7.3	Festlegung der Maßnahmen für die Neukundenankquise	5 Tage	28.02.22	04.03.22																																						
7.4	Vertriebsbudget und Zeitplan für die Umsetzung	2 Tage	04.03.22	06.03.22																																						
7.5	Kontrollmaßnahmen	2 Tage	06.03.22	08.03.22																																						
7.6	Handlungsempfehlungen	7 Tage	08.03.22	15.03.22																																						
7.7	Praxisteil fertigstellen und an Betreuer schicken	0 Tage	15.03.22	15.03.22																																						
7.8	Coaching Termin vereinbaren	0 Tage	15.03.22	15.03.22																																						
7.9	Coachingtermin durchführen	0 Tage	21.03.22	21.03.22																																						
7.10	Feedback einarbeiten	2 Tage	21.03.22	23.03.22																																						
8.	Master Seminar 3																																									
8.1	Unterlagen für MAS 3 aufbereiten	1 Tage	23.03.22	24.03.22																																						
8.2	Unterlagen für MAS 3 an Betreuer schicken	0 Tage	24.03.22	24.03.22																																						
8.3	Feedback einarbeiten	4 Tage	24.03.22	28.03.22																																						
8.4	Unterlagen für MAS 3 abgeben	0 Tage	28.03.22	28.03.22																																						
8.5	MAS 3 absolvieren	0 Tage	30.03.22	30.03.22																																						
8.6	Feedback einarbeiten	7 Tage	30.03.22	06.04.22																																						
9.	Abschlussphase																																									
9.1	Zusammenfassung und Abstract verfassen	7 Tage	06.04.22	13.04.22																																						
9.2	Bezugsrahmen anpassen	7 Tage	06.04.22	13.04.22																																						
9.3	Projektplan anpassen	7 Tage	06.04.22	13.04.22																																						
9.4	Korrekturlesen lassen	18 Tage	13.04.22	30.04.22																																						
9.5	Korrekturen einarbeiten	1 Tage	30.04.22	30.04.22																																						
9.6	Masterarbeit abgeben	0 Tage	02.05.22	02.05.22																																						

Tabelle 21: Projektplan Punkt 7 - 9.6 (eigene Darstellung)

Gesprächsleitfaden Einzelinterviews

“ Vertriebskonzept für ein Startup zur B2B-Neukundenakquise in der Brauereibranche ”

Gesprächsleitfaden für Einzelexplorationen mit Experten*innen aus der Bierbranche

1. Screening

Befragung zum Einkaufsprozess für Goodieaktionen, Entscheidungsprozess, Absatzinstrumente und Besonderheiten der Bierbranche. Es soll erhoben werden, wie das Unternehmen Beerwilly sich gegenüber den Bierherstellern am besten positionieren kann und wie Kooperationen zustande kommen können. Für die Befragung wird die Meinung von 6 Experten*innen herangezogen.

2. Strukturdaten

- Gesprächspartner*in
- Position
- Name des Interviewers: Silviu Reghin
- Datum:
- Startzeitpunkt
- Endzeitpunkt

Einstieg	
<p>Begrüßung Begrüßung der Person und bedanken für die Teilnahme an dem Interview, sowie Vorstellung und Informierung über den Ablauf</p> <p>Hinweis, dass das Interview aufgezeichnet wird.</p>	<p>Mündlich darüber informieren</p>

<p>Datenschutz</p> <p>Proband*in informieren, dass die Daten nicht an die Öffentlichkeit weitergegeben und vertraulich behandelt werden. Daten werden anonymisiert, ausgewertet und in die Masterarbeit eingearbeitet.</p>	
<p>Einstieg</p> <p>Meine Masterarbeit entwickelt ein Vertriebskonzept zur B2B-Neukundenakquisie in der Brauereibranche, am Beispiel eines Startups. Meine Fragen drehen sich rund um den Kaufprozess, Absatzinstrumente, Besonderheiten des Biermarktes und Absatzförderaktionen. Zudem soll noch erhoben werden, wie sich Brauereien am Markt positionieren und welche Maßnahmen sie zur Kundenbindung unternehmen. Das Interview nimmt in etwa 45 Minuten in Anspruch</p>	
<p>Start</p>	
<p>Frage 1:</p> <p>Können Sie mir sagen, was sie unter dem Begriff Flaschenzubehör verstehen?</p>	<p>Eisbrecher</p> <p>erzählen lassen</p> <p><i>Hilfestellung: aus Konsumenten*innensicht, Gadgets als Zubehör</i></p>
<p>Frage 2:</p> <p>Gibt es in Ihrem Unternehmen Flaschenzubehörprodukte?</p>	<p>Erzählen lassen</p> <p>Wenn ja: welche?</p> <p>Wenn nein: warum nicht?</p>
<p>Absatzfördermaßnahmen</p>	

<p>Frage 3: Welche Instrumente werden in Ihrem Unternehmen zur Absatzförderung verwendet?</p>	<p>Erzählen lassen</p> <p><i>Hilfestellung: Aktionen, die bewirken, dass Kunden*innen mehr kaufen, Rabattaktionen, Staffelaktionen, Goodie-Aktionen, unterscheiden sich Aktionen bei Wirte*innen von Aktionen im Lebensmittelhandel</i></p>
<p>Frage 4: Werden bei Ihnen auch Aktionen mit Goodies angeboten?</p>	<p>Erzählen lassen</p> <p><i>Hilfestellung: Zum Beispiel beim Kauf von xxx gibt es xxx dazu?</i></p> <p>Wenn nein: warum nicht? Weiter zu Frage 5</p> <p>Wenn ja: weiter zu Frage 6</p>
<p>Frage 5: Wurden in Ihrem Unternehmen solche Aktionen schon mal überlegt?</p>	<p>Erzählen lassen</p> <p>Wenn ja: warum wurde so eine Aktion nicht umgesetzt?</p> <p>Wenn nein: gibt es konkrete Gründe dafür?</p>
<p>Frage 6: Können Sie mir einen kurzen Einblick geben, wie so ein Entscheidungsprozess für eine solche Maßnahme aussieht?</p>	<p>Erzählen lassen</p> <p><i>Hilfestellung: wer entscheidet über die Umsetzung so einer Maßnahme? Sind mehrere Personen involviert? Wie kommt man zu einer Entscheidung?</i></p>
<p>Positionierung</p>	

<p>Frage 7: Gibt es in ihrem Unternehmen Kooperationspartnerschaften?</p>	<p>Erzählen lassen</p> <p>Wenn ja: welche Voraussetzungen müssen gegeben sein für so eine Partnerschaft? Wenn nein: warum nicht?</p>
<p>Frage 8: Wie versucht sich Ihr Unternehmen von Mitbewerbern am Markt zu differenzieren?</p>	<p>Erzählen lassen</p> <p><i>Hilfestellung: besondere Werte die kommuniziert werden? Besondere Aktionen? Fanartikel? Besondere Zielgruppe?</i></p>
<p>Frage 9: Was schätzen Ihre Stammkunden*innen Ihrer Meinung nach am meisten an Ihrer Marke bzw. Ihrem Produkt?</p>	<p>Erzählen lassen</p> <p><i>Hilfestellung: außerhalb des Geschmacks, Optik? Kundenservice? Fanservice?</i></p>
<p>B2B2C</p>	
<p>Frage 10: Wo kommen (potenzielle) Kunden*innen Ihrer Meinung nach mit Ihrem Produkt in Berührung?</p>	<p>Erzählen lassen</p> <p><i>Hilfestellung: Customer Journey erwähnen und Probanden*in diese skizzieren lassen, online, offline, Lebensmittelhandel, Gastronomie</i></p>
<p>Frage 11: Nutzen Sie in Ihrem Unternehmen Merchandise Artikel Ihrer Marke für Ihre Kunden*innen?</p>	<p>Erzählen lassen</p> <p>Wenn ja: welche sind üblich? Wenn nein: warum nicht und haben Sie vor, Merchandise Artikel zu nutzen, um Ihre Marke zu festigen?</p>

	<i>Hilfestellung: Kleidung, Goodies, außergewöhnliche Gegenstände</i>
<p>Frage 12: Was sind Ihre stärksten Maßnahmen für die Verwandlung von Kunden*innen in Fans?</p>	<p>Erzählen lassen</p> <p>Hilfestellung: welche Maßnahmen werden entlang der Customer Journey getroffen, um die Kundenbindung zu stärken? Welche Aktionen haben geholfen, welche nicht?</p>

Facebook Befragungen

“ Vertriebskonzept für ein Startup zur B2B-Neukundenakquise in der Brauereibranche ”

Es werden in einem Zeitraum von 7 Tagen 3-4 Themenblöcke rund um das Produkt Beerwilly auf Facebook in verschiedenen Gruppen gepostet und zu Gesprächen animiert. Geplant sind drei, ein Vierter wird erstellt, wenn im Zuge der Diskussionen auf Facebook neue interessante Themen auftauchen.

Themenblock 1 (gepostet am 02.02.2022)

Hallo zusammen, im Zuge meiner Masterarbeit bin ich auf die Meinungen, Ansichten, Kritiken und Feedbacks von euch angewiesen. Ich bitte um eure Unterstützung und freue mich über einen regen Austausch.

In dieser Diskussionsrunde geht es um das Thema Insektenschutzgeräte für Flaschen. Ich freue mich, auf eure Gedanken zu folgenden Fragen.

Hattet ihr schon mal die Situation, dass ihr auf einer Grillfeier aus einer Flasche getrunken habt und euch die Insekten bzw. Bienen oder Wespen nervten, weil ihr aufpassen musstet, dass sie nicht in die Flasche rein kletterten?

Wie schützt ihr eure Flaschengetränke, wie zum Beispiel euer Bier oder ein anderes Flaschengetränk davor, dass im Sommer keine Insekten, wie Bienen oder Wespen darin landen und ihr sie versehentlich schluckt?

Wenn ihr schätzen müsstet, wie oft trinkt ihr eurer Meinung nach Getränke aus Flaschen im Freien?

Danke für eure Unterstützung!

Themenblock 2 (gepostet am 03.02.2022)

Hallo zusammen, im Zuge meiner Masterarbeit bin ich auf die Meinungen, Ansichten, Kritiken und Feedbacks von euch angewiesen. Ich bitte um eure Unterstützung und freue mich über einen regen Austausch.

In dieser Diskussion geht es um Bier. Ich freue mich auf eure Gedanken zu folgenden Fragen.

- Habt Ihr eine Lieblingsbiersorte? Wenn ja, was macht diese zu eurer Lieblingsorte?
- Würdet ihr sagen, ihr seid sogar Fans von der Biermarke?
- Besitzt ihr Merchandise Artikel von einer Biermarke? Wenn ja, welche?

Danke für eure Unterstützung!

Themenblock 3 (gepostet am 04.02.2022) mit Bild von Produkt Beerwilly

Hallo zusammen, im Zuge meiner Masterarbeit bin ich auf die Meinungen, Ansichten, Kritiken und Feedbacks von euch angewiesen. Ich bitte um eure Unterstützung und freue mich über einen regen Austausch.

In der heutigen Diskussion geht es wieder um das Thema Insektenschutz bei Getränkeflaschen. Ich freue mich auf eure Gedanken zu folgenden Fragen.

In dem Video seht ihr ein Insektenschutzprodukt, welches an der Flasche befestigt wird und beim Kippen automatisch den Deckel auf und zu macht.

- Was sind die ersten Gedanken, die euch zu dem Produkt in den Sinn kommen?
- Erachtet ihr das Produkt als nützlich?
- Angenommen, es gäbe dieses Produkt bei einer Aktion von einem Bierhersteller als Geschenk dazu, würde euch das zu einem Kauf des Bieres animieren?

Wenn ihr euch das Produkt kaufen würdet, wie viel würdet ihr dafür ausgeben?

Danke für eure Unterstützung!

Skala für Kriterien

Positionierung:

1 = sehr negativ: die Strategie trägt nur sehr wenig für die Positionierung des Unternehmens bei

2 = durchschnittlich: die Strategie trägt etwas zur Positionierung des Unternehmens bei

3 = sehr positiv: die Strategie trägt sehr viel zur Positionierung des Unternehmens bei

Vertrauensbildung:

1 = sehr negativ: die Strategie trägt sehr wenig bis gar nichts dazu bei, dass Kunden*innen mehr Vertrauen ins Produkt bekommen

2 = durchschnittlich: die Strategie trägt gleich viel wie andere Strategien dazu bei, dass Kunden*innen Vertrauen in das Produkt bekommen

3 = sehr positiv: die Strategie fördert sehr stark die Vertrauensbildung der Kunden*innen in das Produkt

Aktive Kundenansprache:

1 = sehr negativ: die Strategie spricht Kunden*innen sehr wenig bis gar nicht aktiv an

2 = durchschnittlich: die Strategie spricht Kunden*innen nicht mehr oder weniger aktiv an, als andere Strategien

3 = sehr positiv = die Strategie spricht Kunden*innen sehr aktiv an

Kosten:

1 = sehr negativ: die Strategie verursacht sehr viele Kosten

2 = durchschnittlich: die Strategie verursacht durchschnittliche Kosten

3 = sehr positiv: die Strategie verursacht sehr wenig Kosten

Personalressource:

1 = sehr negativ: die Strategie ist mit den aktuellen Ressourcen nicht umsetzbar, Personal muss dafür aufgebaut werden

2 = durchschnittlich: die Strategie ist mit den aktuellen Ressourcen mit Abschlägen umsetzbar

3 = sehr positiv: die Strategie ist mit aktuellen Ressourcen in vollem Umfang umsetzbar