

MASTERARBEIT

zur Erlangung des akademischen Grades
Master of Arts in Business
an der FH-Studienrichtung
International Marketing & Sales Management
an der *FH CAMPUS 02*

B2B-NEUKUNDENAKQUISEKONZEPT IM BEREICH DER ALTSPEISEÖL- UND ALTSPEISEFETTENTSORGUNG am Beispiel der Münzer Bioindustrie GmbH

Betreuer:
Stefan Korb

Vorgelegt von:
Florian Gollenz
2010557002

Graz, 6. Februar 2023

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 Seiten 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.

Graz, am 6. Februar 2023

.....

Florian Gollenz

Zusammenfassung

Die Fa. Münzer Bioindustrie GmbH ist ein österreichisches Familienunternehmen, das mittlerweile international im Bereich der Entsorgung mit Fokus auf die Wiederverwertung von unterschiedlichsten Abfallstoffen tätig ist. Das Geschäftsfeld „Gastronomie Services“ beschäftigt sich mit der Entsorgung von Altspeiseölen und -fetten im Gastronomiebereich. Die Fa. Münzer bietet dabei Komplettlösungen von der Bereitstellung sauberer Behälter bis hin zu deren Abholung. Das gesammelte Altspeiseöl wird daraufhin im Unternehmen aufbereitet und zu Biodiesel weiterverarbeitet.

Die wachsende Nachfrage nach Biodiesel hat für die Fa. Münzer einen erhöhten Bedarf nach dem wertvollen Rohstoff Altspeiseöl zur Folge. Daher wurde im Zuge dieser Masterarbeit eine Vertriebskonzeption erstellt, um die Menge an Altspeiseöl durch die Gewinnung von neuen Kund*innen zu steigern.

Es wurde dafür aus der Literatur ein theoretisches Konzept zur Neukundenakquisition erarbeitet, worauf basierend im praktischen Teil dieser Arbeit, zur Gewinnung der fehlenden Informationen aus der Theorie eine empirische Erhebung durchgeführt wurde. Im Zuge dieser Primärerhebung wurden insgesamt 15 Proband*innen befragt, welche aufgrund ihrer Tätigkeiten als Entscheidungsträger*innen im Gastronomiebereich in Österreich zählen und in ihrem Betrieb zu entsorgendes Altspeiseöl anfällt.

Die Erkenntnisse des theoretischen Teils dieser Masterarbeit wurden mit jenen aus dem praktischen Teil zusammengeführt, worauf basierend eine Vertriebskonzeption zur Neukundenakquisition erstellt wurde. Mit diesem Konzept wurden konkrete Maßnahmen erarbeitet, welche in weiterer Folge terminisiert, budgetiert und priorisiert, und daraus resultierend als Handlungsempfehlungen wiedergegeben wurden.

Abstract

Münzer Bioindustrie GmbH is an Austrian family-owned company that is now active internationally in the field of waste disposal with a focus on the recycling of a wide range of waste materials. The business segment "Gastronomy Services" deals with the disposal of used cooking oils and fats in the gastronomy sector. Münzer offers complete solutions from the provision of clean containers to their collection. The collected used cooking oil is then processed in the company and converted into biodiesel.

The growing demand for biodiesel has resulted in an increased demand for the valuable raw material used cooking oil for Münzer. Therefore, in the course of this master thesis a sales concept is developed to increase the amount of used cooking oil by attracting new customers.

For this purpose, a theoretical concept for the acquisition of new customers was developed from the literature. Based on this concept, an empirical survey was conducted in the practical part of this work to obtain the missing information from the theory. In the course of this primary survey, a total of 15 respondents were interviewed who, due to their activities, count as decision-makers in the catering sector in Austria and who have used cooking oil to dispose of in their businesses.

The findings of the theoretical part of this master's thesis were combined with those from the practical part, on the basis of which a sales concept for the acquisition of new customers was created. With this concept, concrete measures were developed, which were subsequently scheduled, budgeted and prioritized, resulting in recommendations for action.

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	1
1.1 Ausgangssituation	1
1.2 Herausforderung	3
1.3 Zielsetzung	4
1.3.1 Unternehmensziele	4
1.3.2 Masterarbeitsziel.....	4
1.4 Bezugsrahmen	5
2. Vertrieb von Dienstleistungen	6
2.1 Definition von Dienstleistungen	6
2.2 Merkmale von Dienstleistungen	6
2.3 Arten von B2B-Dienstleistungen	8
2.4 Besonderheiten im Dienstleistungsvertrieb	12
3. B2B-Vertrieb	14
3.1 Definition und Merkmale von B2B-Märkten	14
3.2 Besonderheiten im B2B-Vertrieb	15
3.3 Käuferverhalten bei B2B-Dienstleistungen in der Gastronomie	16
3.3.1 Phasen des Kaufprozesses	17
3.3.2 Merkmale verschiedener Kaufklassen	18
3.3.3 Merkmale organisationaler Kaufentscheidungen	19
3.3.4 Buying Center und Selling Center.....	20
4. Abfallwirtschaft als Dienstleistungsbranche	23
4.1 Abfallwirtschaft im Wandel	23
4.2 Anforderungen an Entsorgungsdienstleistungsunternehmen	23
4.3 Besonderheiten von Entsorgungsdienstleistungen.....	24
5. B2B-Neukundengewinnung für B2B-Dienstleistungen	26

5.1	Grundlagen zur Neukundenakquise	26
5.2	Neukundenakquisitionsprozess.....	28
5.2.1	Sales Cycle (Verkaufszyklus) nach Winkelmann	29
5.2.2	Sales Funnel (Verkaufstrichter)	31
5.3	Beschreibung der Prozessschritte.....	34
5.3.1	Leadidentifizierung.....	35
5.3.2	Leadansprache	36
5.3.3	Leadqualifizierung bzw. Leadbewertung.....	40
5.3.4	Anbieten, überzeugen, gewinnen	43
5.3.5	Kunden beliefern.....	44
5.3.6	Kunden nachbetreuen, qualifizieren und binden.....	45
6.	Theoretisches Akquisitionskonzept für B2B-Entsorgungsdienstleistungen	46
6.1	Situationsanalyse	47
6.1.1	Interne Analyse.....	48
6.1.2	Externe Analyse.....	48
6.1.3	SWOT-Analyse	52
6.2	Ziele	52
6.3	Strategieentwicklung zur Neukundenakquisition	54
6.3.1	Grundlegende Anforderungen an eine Vertriebsstrategie.....	55
6.3.2	Strategien der B2B-Neukundengewinnung.....	55
6.3.3	Auswahl und Bewertung von Strategien	58
6.3.4	Implementierung der gewählten Strategie	59
6.4	Maßnahmen	59
6.5	Budget.....	61
6.6	Kontrolle	63
7.	Unternehmensvorstellung	65
8.	Untersuchungsdesign.....	66

8.1	Untersuchungsgegenstand	66
8.2	Erhebungsmethode	66
8.3	Auswahl der Stichproben	67
8.4	Planung des Erhebungsinstruments.....	68
8.5	Planung und Durchführung der Feldarbeit	68
8.6	Auswertung der qualitativen Daten.....	69
8.7	Stichprobenbeschreibung.....	69
9.	Ergebnisse der Empirie.....	71
9.1	Kaufprozess	71
9.1.1	Prozess.....	71
9.1.2	Buying Center	72
9.1.3	Informationssuche vor dem Kauf	73
9.1.4	Kanäle zur Informationsbeschaffung	74
9.1.5	Google Keywords	74
9.1.6	Social Media	75
9.1.7	Auswahlkriterien bei UCO-Entsorgungsunternehmen	76
9.1.8	Lieferantensuche zur UCO-Entsorgung	77
9.1.9	Kriterien zur Abwicklung von Entsorgungsdienstleitungen	77
9.2	Kontaktaufnahme	78
9.3	Unternehmensspezifische Erhebung.....	79
9.3.1	Bekanntheitsgrad der UCO-Entsorgungsunternehmen	79
9.3.2	Wahrnehmung der Fa. Münzer	79
10.	Situationsanalyse	80
10.1	Interne Analyse	80
10.1.1	Leistungsumfang (Product).....	80
10.1.2	Unternehmensstandorte und Absatzkanäle (Place).....	81
10.1.3	Werbeaktivitäten (Promotion)	82

10.1.4	Vertriebsprozess (Process).....	83
10.2	Externe Analyse	84
10.2.1	Umweltanalyse	84
10.2.2	Marktanalyse	87
10.2.3	Mitbewerbsanalyse	87
10.2.4	Kundenanalyse	92
10.2.5	Trendanalyse.....	92
10.3	SWOT-Analyse.....	94
11.	Vertriebskonzept zur Neukundenakquise von UCO- Entsorgungsdienstleistungen	96
11.1	Definition von Vertriebszielen	96
11.2	Auswahl der geeigneten Vertriebsstrategie.....	96
11.3	Maßnahmen	97
11.4	Budgetierung und Terminisierung der Maßnahmen	102
11.5	Kontrolle der Maßnahmen.....	104
12.	Handlungsempfehlungen.....	106
13.	Resümee und Ausblick	108
	Literaturverzeichnis	109
	Anhang.....	116

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Wiederverwertung zu Biodiesel (Münzer Bioindustrie 2022)	1
Abbildung 2: Bezugsrahmen (Eigene Darstellung)	5
Abbildung 3: Marketing-Verbundkasten (Haller/Wissing 2019, S. 10)	7
Abbildung 4: Geschäftsfeldtypologie (in Anlehnung an Backhaus/Voeth 2014, S. 200)	9
Abbildung 5: Einteilung von industriellen Dienstleistungen nach Kaufphasen und Objektausrichtung (Meyer 2013, S. 9)	12
Abbildung 6: Wahrnehmung der Leistungsdimensionen durch den Kunden (Bullinger/Scheer 2006, S. 146).....	13
Abbildung 7: Unterschiede zwischen Industriegütermarketing und Business-to-Business Marketing (Backhaus/Voeth 2014, S. 5).....	14
Abbildung 8: Abgeleitete Nachfrage (Kleinaltenkamp/Saab 2009, S. 2).....	16
Abbildung 9: Kaufprozess (in Anlehnung an Fließ 2000, S. 256)	17
Abbildung 10: Charakterisierung der drei Kaufklassen (Foscht/Swoboda/Schramm-Klein 2017, S. 310).....	18
Abbildung 11: Buying Center und Selling Center im Akquisitionsprozess (Lippold 2019, S. 14).....	22
Abbildung 12: Allgemeine Wertschöpfungskette einer Entsorgungsdienstleistung für einen einzelnen Stoffstrom (vgl. Kinne et al. 2012, S. 395).....	24
Abbildung 13: Phasen des Kundenbeziehungszyklus (Meffert/Bruhn/Hadwich 2018, S.47).....	27
Abbildung 14: Sales Cycle im engeren Sinne (in Anlehnung an Winkelmann 2012, S. 225).....	30
Abbildung 15: Sales Cycle im weiteren Sinne (in Anlehnung an Winkelmann 2012, S. 225).....	31
Abbildung 16: Verkaufstrichter und Verkaufsprozess (Ackerschrott 2001, S. 29). 32	
Abbildung 17: Sales-Funnel-Analyse (Schawel-Billing 2018, S. 300).....	34

Abbildung 18: Einfaches Kommunikationsmodell (in Anlehnung an Bak 2016, S. 3)	37
Abbildung 19: Berechnung des CLV (in Anlehnung an Helm/Günter/Eggert 2019, S. 119).....	42
Abbildung 20: Prozess der Angebotsbearbeitung (Schmidt 2004, S. 4).....	44
Abbildung 21: Rahmenbedingungen (in Anlehnung an Kuß/Kleinaltenkamp 2020, S. 122).....	49
Abbildung 22: Bereiche der Marktanalyse (in Anlehnung an Preißner 2013, S. 42)	51
Abbildung 23: Ableitung strategischer Vertriebsziele (in Anlehnung an Hofbauer/Hellwig 2009, S. 63).....	53
Abbildung 24: Inhalte der Vertriebsstrategie (Hofbauer/Hellwig 2009, S. 62).....	55
Abbildung 25: Gegenüberstellung der Prozesse (Eigene Darstellung).....	60
Abbildung 26: Ablaufprozess der theoretischen Sättigung (Misoch 2019, S. 206)	68
Abbildung 27: Zitat - Prozess (Eigene Darstellung).....	71
Abbildung 28: Zitat - Buying Center (Eigene Darstellung).....	72
Abbildung 29: Buying Center Rollen im Kaufprozess (Eigene Darstellung).....	73
Abbildung 30: Zitat – Informationssuche: Regionalität (Eigene Darstellung).....	73
Abbildung 31: Zitat – Informationssuche: Referenzen (Eigene Darstellung).....	74
Abbildung 32: Typische Keywords zur Suche von UCO- Entsorgungsdienstleistungen (Eigene Darstellung).....	75
Abbildung 33: Zitat - Relevanz Social-Media (Eigene Darstellung).....	75
Abbildung 34: Zitat - Auswahlkriterien UCO-Entsorgungsunternehmen (Eigene Darstellung).....	76
Abbildung 35: Zitat - Kriterien zur Dienstleistungsabwicklung (Eigene Darstellung)	77
Abbildung 36: Zitat – Kontaktform (Eigene Darstellung).....	78
Abbildung 37: Zitat – Kontakthäufigkeit (Eigene Darstellung).....	78
Abbildung 38: Zitat - Münzer Alleinstellungsmerkmal (Eigene Darstellung).....	79

Abbildung 39: Geografische Standortübersicht der Fa. Münzer und der wichtigsten Mitbewerber (Eigene Darstellung)	81
Abbildung 40: Vertriebsorganisation (Eigene Darstellung)	83
Abbildung 41: Status-quo Vertriebsprozess (Eigene Darstellung)	83
Abbildung 42: Anzahl der Gastronomieunternehmen in Österreich nach Jahren (in Anlehnung an WKO 2022).....	85
Abbildung 43: Kunden nach Bundesländern (Eigene Darstellung).....	92
Abbildung 44: Projektplan mit priorisierten und terminisierten Maßnahmen (Eigene Darstellung)	103

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Grundtypen von Kaufentscheidungen (in Anlehnung an Foscht/Swoboda/Schramm-Klein 2017, S. 11).....	19
Tabelle 2: Fünf Rollen des Buying Centers (in Anlehnung an Foscht/Swoboda/Schramm-Klein 2017, S. 298).....	21
Tabelle 3: Identifizierung potenzieller Kundengruppen (in Anlehnung an Homburg/Schäfer/ Schneider 2012, S. 27f.).....	36
Tabelle 4: Methoden zur Strategischen Kundenanalyse (in Anlehnung an Scheed/Scherer 2019, S. 68)	41
Tabelle 5: Übersicht: Elemente eines Vertriebskonzepts (Behle/Detroy/vom Hofe 2007, S. 56).....	47
Tabelle 6: KPIs zur Neukundengewinnung (in Anlehnung an Kühnapfel 2017, S. 44f.)	64
Tabelle 7: Liste der Proband*innen (Eigene Darstellung).....	70
Tabelle 8: Social-Media-Kanäle der Fa. Münzer (Eigene Darstellung)	82
Tabelle 9: Anzahl Gastronomiebetriebsarten in Österreich (In Anlehnung an WKO 2022)	87

Tabelle 10: Wettbewerbsanalyse - Bio Oil Development GmbH (In Anlehnung an Bio Oil 2022).....	89
Tabelle 11: Wettbewerbsanalyse - HPF Biokraft GmbH (In Anlehnung an HPF Biokraft 2022)	90
Tabelle 12: Wettbewerbsanalyse - Biodiesel Kärnten (In Anlehnung an Biodiesel Kärnten 2022).....	91
Tabelle 13: Integrierter SWOT-Katalog der Situationsanalyse (Eigene Darstellung)	94
Tabelle 14: Legende zum integrierten SWOT-Katalog (Eigene Darstellung).....	95
Tabelle 15: Keyword Ranking (Eigene Darstellung)	98
Tabelle 16: Kriterien zur Leadqualifizierung (Eigene Darstellung)	100
Tabelle 17: Kontrolle der Maßnahmen (Eigene Darstellung).....	105

Abkürzungsverzeichnis

BCG	Boston Consulting Group
B.V.	besloten vennootschap (private limited company)
B2B	Business-to-Business
B2C	Business-to-Consumer
CLV	Customer Lifetime Value
CRM	Customer Relationship Management
DSGVO	Datenschutzgrundverordnung
EU	Europäische Union
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
i.e.S.	im engeren Sinne
i.w.S.	im weiteren Sinne
ISCC	International Sustainability & Carbon Certification
ISO	International Organization for Standardization
KFZ	Kraftfahrzeug

KPI	Key Performance Indicator
MVaK	Mittelstandsverband abfallbasierter Kraftstoffe
OEM	Original Equipment Manufacturer
RFMR	Recency-Frequency-Monetary-Ratio
PR	Public Relations
QM	Qualitätsmanagement
SCM	Supply Chain Management
SDGs	Sustainable Development Goals (engl. Nachhaltigkeitsziele)
SMART	specific, measurable, achievable, relevant, timed
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
TÜV	Technischer Überwachungsverein
UCO	Used Cooking Oil (engl. Altspeiseöl)
UN	United Nations (engl. Vereinte Nationen)
USP	Unique Selling Proposition (engl. Alleinstellungsmerkmal)
WKO	Wirtschaftskammer Österreich
WoM	Word-of-Mouth

1. Einleitung

1.1 Ausgangssituation

Die Fa. Münzer Bioindustrie GmbH fokussiert sich mit seinen Geschäftsfeldern auf die kaskadische Nutzung, also die Mehrfachnutzung von Rohstoffen jeglicher Art. Im Bereich der Gastronomie stellt die Fa. Münzer seinen Kund*innen einen Speziellsammelbehälter zur Verfügung, wo diese ihre Altspeseöle und Altspesefette sammeln. Sind diese Speziellsammelbehälter vollgefüllt, werden sie abgeholt und gegen neue, saubere Behälter ausgetauscht und die gesammelten Altspeseöle und -fette werden zu den firmeneigenen Biodieselanlagen in Gaishorn am See oder am Ölhafen Lobau in Wien gebracht, wo sie zu ökologischen Biodiesel aufbereitet werden. Dieser Kreislauf wird schematisch in Abb. 1 dargestellt.



Abbildung 1: Wiederverwertung zu Biodiesel (Münzer Bioindustrie 2022)

Die klassischen Kund*innen in diesem Geschäftsfeld sind vorrangig aus der Gastronomie, wo pflanzliche sowie tierische Speiseöle bzw. Speisefette zur

Einleitung

Zubereitung von diversen Speisen, etwa beim Frittieren, verwendet werden. Die Kund*innen der Fa. Münzer reichen von kleinen Gastrobetrieben, wie bspw. Würstelstände, wo die Abholmengen sehr gering sind sowie das Abholintervall sehr selten ist, bis hin zur Großgastronomie, wie bspw. internationale Fastfoodketten, wo große Mengen in engen, regelmäßigen Intervallen entsorgt werden. Unternehmen mit regelmäßigen Abholintervallen lassen im Durchschnitt monatlich 60 bis 80 L (\cong 48 bis 64 kg) von der Fa. Münzer Altspeiseöl bzw. Altspeisefett - auch UCO (Used Cooking Oil) genannt - entsorgen und werden in der Regel vertraglich auf ein Jahr gebunden. Nach der ersten Abholung kann der Vertrag noch aufgelöst werden, geschieht das nicht ist dieser ein Jahr gültig. Die Verträge werden bei bestehenden Kund*innen, bei Nicht-Kündigung automatisch auf ein weiteres Jahr verlängert. Die durchschnittliche monatliche UCO-Menge aller als aktiv eingestufte Kund*innen, unabhängig von der Entsorgungsmenge und Abholhäufigkeit, beläuft sich bei der Fa. Münzer auf 42,5 L (\cong 34 kg) (vgl. Münzer et al. 01.10.2021).

Die Fa. Münzer bezahlt den Kund*innen für das UCO im Durchschnitt € 200,- pro Tonne und verkauft es um rund € 900,- an die internen Biodieselanlagen weiter.

Von der Sammlung des UCO im Sammelsystem mit eigens angefertigten Spezialbehältern in Österreich bis hin zur darauffolgenden Aufbereitung zu Biodiesel, ebenfalls innerhalb von Österreich, zählen unter anderem zu den Differenzierungsmerkmalen der Fa. Münzer.

Folgende Unternehmen lassen sich seitens der Fa. Münzer als relevante Mitbewerber definieren:

- Bio Oil Development GmbH (Krems an der Donau)
- HPF Biokraft GmbH (Fehring)
- Biodiesel Kärnten GmbH (Arnoldstein)

Der Trend geht zurzeit immer stärker in Richtung Nachhaltigkeit und Wiederverwertung von Rohstoffen, daher ist auch im Bereich der Gastronomie, wo riesige Mengen an Altölen anfallen, großes Potenzial vorhanden, Kund*innen zu akquirieren, die ein Entsorgungsservice ihrer Altspeiseöle in Anspruch nehmen (vgl. Münzer et al. 01.10.2021).

1.2 Herausforderung

Aus der Ausgangssituation geht hervor, dass die Fa. Münzer klar den Fokus auf die nachhaltige Entsorgung von Rohstoffen setzt, die sich in weiterer Folge wiederverwerten lassen. Bis dato wurden im Geschäftsfeld „Gastronomie Services“ Vertriebsaktivitäten in Bezug auf die Neukundenakquise eher wenig strukturiert und ohne einer Vertriebskonzeption o.ä. vorgenommen. Weiters fehlen einige detaillierte Informationen über Markt, Kund*innen, relevanter Mitbewerber sowie über die Umwelt.

Die Herausforderung besteht daher darin, ein strukturiertes Konzept zur Akquise neuer Kund*innen aus dem gesamten Gastronomiebereich bis hin zu deren Beratung aufzubauen, um in weiterer Folge ein unternehmerisches Wachstum sicherzustellen.

Der österreichische Gastronomiebereich wird in folgende Betriebsarten unterteilt:

- Gasthäuser
- Restaurants
- Gasthöfe mit maximal acht Gästebetten
- Raststätten und Rasthäuser mit maximal acht Gästebetten
- Kaffeehäuser und -restaurants*
- Espressobetriebe, Buffet-Espressi, Stehcaffeeschenken*
- Kaffeekonditoreien*
- Weinlokale und – schenken sowie Heurigenbuffets*
- Bierlokale und Pubs*
- Branntweinschenken*
- Bars*
- Jausenstationen, Imbiss- und Milchtrinkstuben
- Buffets aller Art*
- Kantinen, Werksküchen, Mensabetriebe
- Eissalons*
- Lieferküchen
- Befähigungsfreies Gastgewerbe
- Würstelstände und Kebap
- Buschenschankbuffets*
- Automatenschank*

- Schutzhütten ohne Beherbergung* (vgl. Fritz/Wagner 2015, S. 4)

*Gastronomiebetriebe i.d.R. ohne Altspeiseölaufkommen

1.3 Zielsetzung

Im nachfolgenden Kapitel werden die Projektziele in Bezug auf die Masterarbeit beschrieben. Abgeleitet von den Unternehmenszielen werden in weiterer Folge spezifische Projektziele definiert.

1.3.1 Unternehmensziele

„Wir sehen uns als Vorreiter für die Kaskadennutzung von Reststoffen und Weiterverarbeitung zu neuer Energie. Ein vorrangiges Ziel des Unternehmens ist die Dekarbonisierung und das nachhaltige Wirtschaften mit den verfügbaren Ressourcen“ (Münzer Bioindustrie 2021).

Ziel des Unternehmens Münzer Bioindustrie GmbH ist die Erhöhung der Neukund*innen für das Geschäftsfeld „Gastronomie Services“ in Bezug auf die UCO-Sammlung um 20%, also von 515 auf 618 Kund*innen bzw. die Erhöhung der UCO-Menge von 209.646 kg auf 251.577 kg im österreichischen Raum bis 31.12.2023.

1.3.2 Masterarbeitsziel

Ziel der Masterarbeit ist es, ein B2B Neukundenakquisekonzept im Bereich Altspeiseöl- sowie Altspeisefettentsorgung zu erstellen, um damit das obengenannte Unternehmensziel (Kap. 1.3.1) zu erreichen. Dabei wird ein Maßnahmenplan erarbeitet, wo konkrete Maßnahmen priorisiert, budgetiert und anschließend in einem Projektplan dargestellt werden.

1.4 Bezugsrahmen

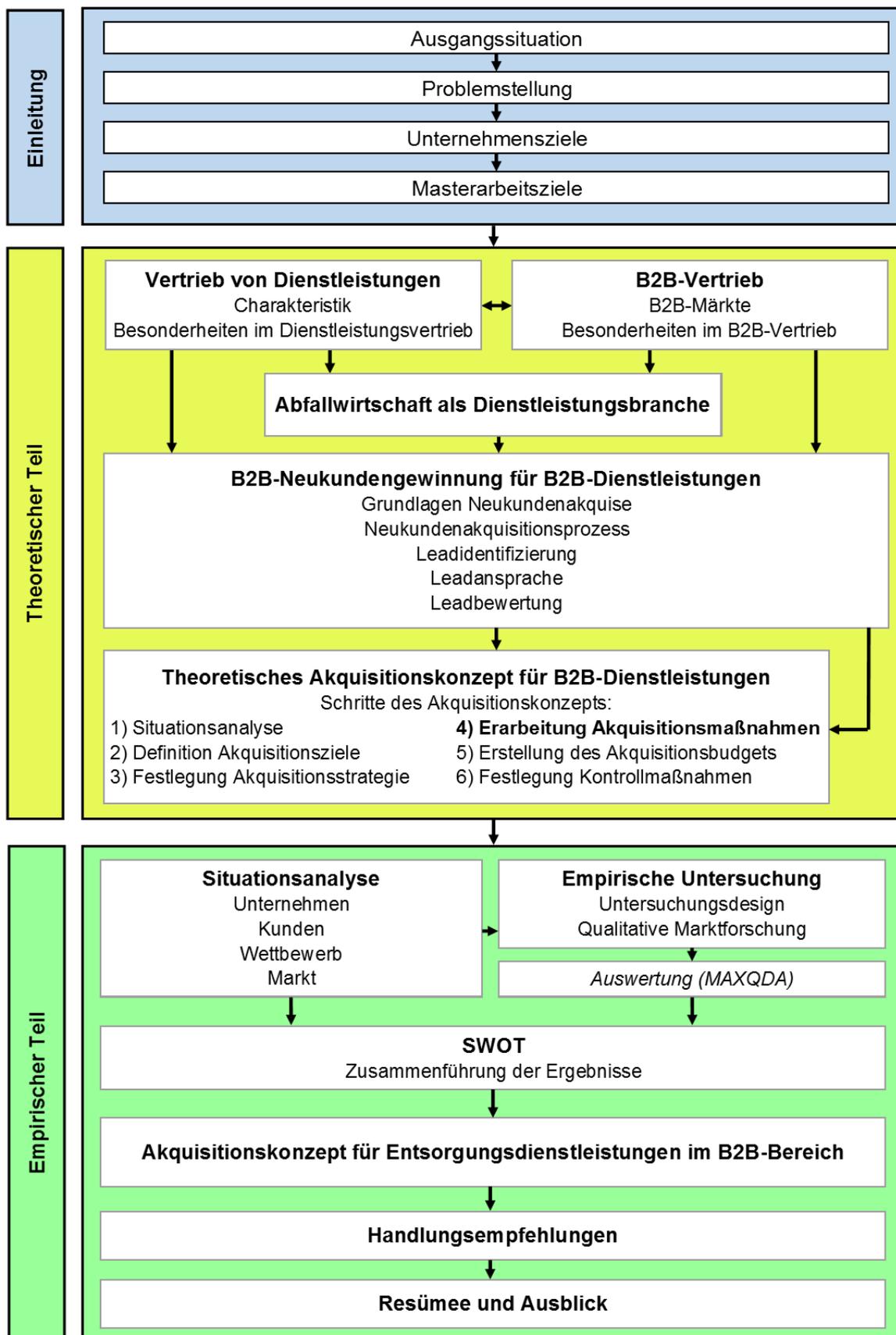


Abbildung 2: Bezugsrahmen (Eigene Darstellung)

2. Vertrieb von Dienstleistungen

Das folgende Kapitel dient zur Definition und Erläuterung von Dienstleistungen allgemein und fokussiert sich im weiteren Verlauf auf Dienstleistungen im Business-to-Business (B2B) Bereich.

2.1 Definition von Dienstleistungen

In der Literatur lassen sich allerhand unterschiedliche Definitionen von Dienstleistungen finden. Nachfolgend wird versucht der Begriff Dienstleistungen anhand drei Orientierungen zu definieren: *„Dienstleistungen sind selbstständige, marktfähige Leistungen, die mit der Bereitstellung (z.B. Versicherungsleistungen) und/oder dem Einsatz von Leistungsfähigkeiten (z.B. Friseurleistungen) verbunden sind (Potenzialorientierung). Interne (z. B. Geschäftsräume, Personal, Ausstattung) und externe Faktoren (also solche, die nicht im Einflussbereich des Dienstleisters liegen) werden im Rahmen des Erstellungsprozesses kombiniert (Prozessorientierung). Die Faktorenkombination des Dienstleistungsanbieters wird mit dem Ziel eingesetzt, an den externen Faktoren, an Menschen (z. B. Kunden) und deren Objekten (z. B. Auto des Kunden) nutzenstiftende Wirkungen (z. B. Inspektion beim Auto) zu erzielen (Ergebnisorientierung)“* (Meffert/Bruhn/Hadwich 2018, S. 15).

Dienstleistungen lassen sich des Weiteren durch eine *marktgerichtete Dimension* sowie durch eine *unternehmensgerichtete Dimension* klassifizieren. Im Rahmen der marktgerichteten Dimension lassen sich Dienstleistungen in konsumtive und investive Dienstleistungen unterteilen. Die konsumtiven Dienstleistungen richten sich auf den Endverbraucher, die investiven Dienstleistungen hingegen beziehen sich auf die Vorleistungen in Produktionsprozessen. Die unternehmensgerichtete Dimension gibt Aufschluss darüber, ob es sich bei der erbrachten Dienstleistung um das Kerngeschäft des Unternehmens oder lediglich um eine Zusatzleistung bzw. um einen Service-Added-Value handelt (vgl. Meffert et al. 2019, S. 26).

2.2 Merkmale von Dienstleistungen

Bei Dienstleistungen gibt es zwei Charakteristika anhand deren versucht wird den Begriff *„Dienstleistungen“* einzugrenzen. Das ist zum einen die *Immaterialität* von Dienstleistungen, die mit der sog. Intangibilität sehr eng verbunden ist, was

Vertrieb von Dienstleistungen

bedeutet, dass Dienstleistungen nicht organoleptisch beurteilt werden können. Die Kund*innen können also den Kauf vorab schwer abschätzen, was daher deren empfundenes Risiko im Gegensatz zu Sachleistungen stark erhöht. Zum anderen ist es die *Integration des externen Faktors*, also die direkte Einbindung der Kund*innen in die Dienstleistung. Dabei kann es sich um Sachgüter handeln, die an die Kund*innen angepasst werden, wie bspw. die Anpassung maßgeschneiderter Kleidungsstücke. Die Kundenintegration ist ein sehr bedeutendes Merkmal von Dienstleistungen, jedoch kann das Ausmaß der Integration des externen Faktors stark variieren (vgl. Haller/Wissing 2019, S. 9-11).

Als weitere konstitutive Merkmale von Dienstleistungen lassen sich zum einen die Wichtigkeit der *persönlichen Interaktion*, wo durch eine persönliche Interaktion die Kompetenzen eines Unternehmens hervorheben und den wahrgenommenen Nutzen steigern und zum anderen das *Uno-actu-Prinzip*, wo die Erbringung einer Dienstleistung sowie deren Konsumption zeitgleich stattfindet (vgl. Schneider 2008, S. 41f.).

In Abb. 3 werden die Abgrenzungen zwischen Konsumgüter-, Investitionsgüter- und Servicebereich und der Grad deren Immaterialität veranschaulicht und für ein besseres Verständnis mit Beispielen aus der Praxis versehen.

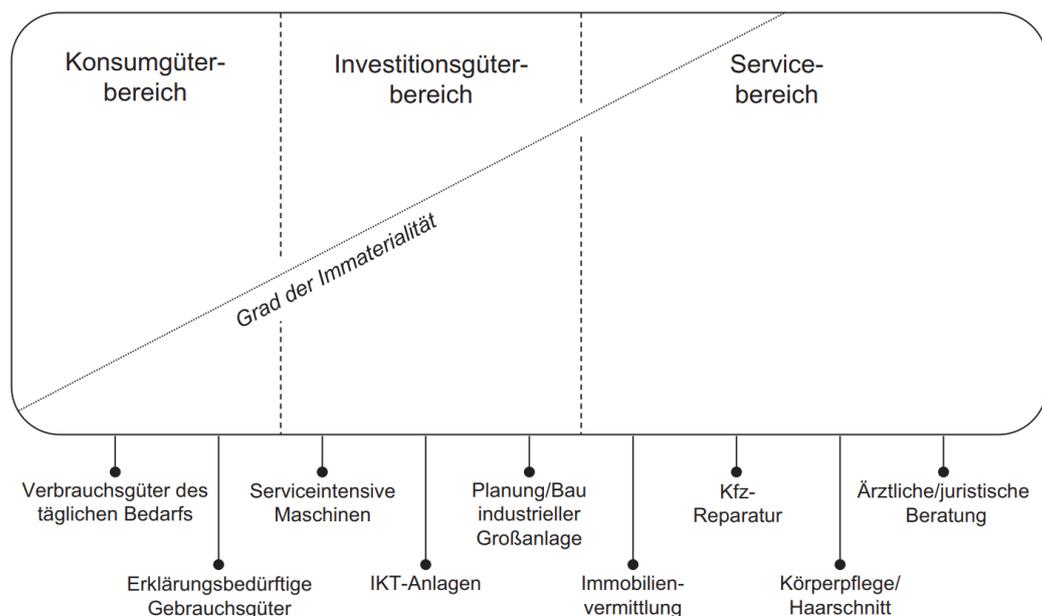


Abbildung 3: Marketing-Verbundkasten (Haller/Wissing 2019, S. 10)

Für Dienstleistungen können grundsätzlich folgende Erfolgsfaktoren identifiziert werden:

- Dienstleistungsqualität
- Kundenbindung
- Kunden- und Markenwert
- Kundenzufriedenheit
- Mitarbeiterengagement (vgl. Krings 2020, S. 76)

2.3 Arten von B2B-Dienstleistungen

Beim Versuch der Einordnung der Kauf- bzw. Verkaufsprozesse (Transaktionen) von Dienstleistungen in Leistungstypologien, lässt sich deren Heterogenität deutlich feststellen. So unterliegt bspw. der Kauf bzw. Verkauf von standardisierten Schrauben einem wesentlich einfacheren Transaktionsprozess als der Kauf oder Verkauf eines Gas- und Dampf-Kombikraftwerks (vgl. Backhaus/Voeth 2014, S. 195).

Ziel ist es aus Sicht der Unternehmen, den Kund*innen ein Leistungsangebot anzubieten, welches aus Kundensicht einen erheblichen Mehrwert in Vergleich zu konkurrierenden Leistungsangeboten liefert (vgl. Backhaus et al. 2010, S. 1).

Einordnung von Dienstleistungen in den Geschäftstypenansatz nach Backhaus

Die Identifikation spezifischer Leistungstypen ist erforderlich um Dienstleistungen, die nicht der absoluten „Reinform“ entsprechen, sondern sich in sog. Unschärfebereichen befinden, konkret definieren zu können (vgl. Meffert/Bruhn/Hadwich 2018, S. 15).

In Abb. 4 werden in vereinfachter Form vier Typen dargestellt, welche anhand folgender Kriterien gebildet werden:

- Stärke bzw. Schwäche der *Ausrichtung des Anbieters* auf die jeweiligen Kund*innen
- *Einzeltransaktion oder Kaufverbund* (mehrere geplante Käufe in einem gewissen Zeitablauf)

Vertrieb von Dienstleistungen

- Stärke bzw. Schwäche der *Ausrichtung des Nachfragers* auf die jeweiligen Anbieter
- Ausrichtung auf *Einzelkund*innen* oder auf den *anonymen Markt* (vgl. Kuß/Kleinaltenkamp 2020, S. 80f.).

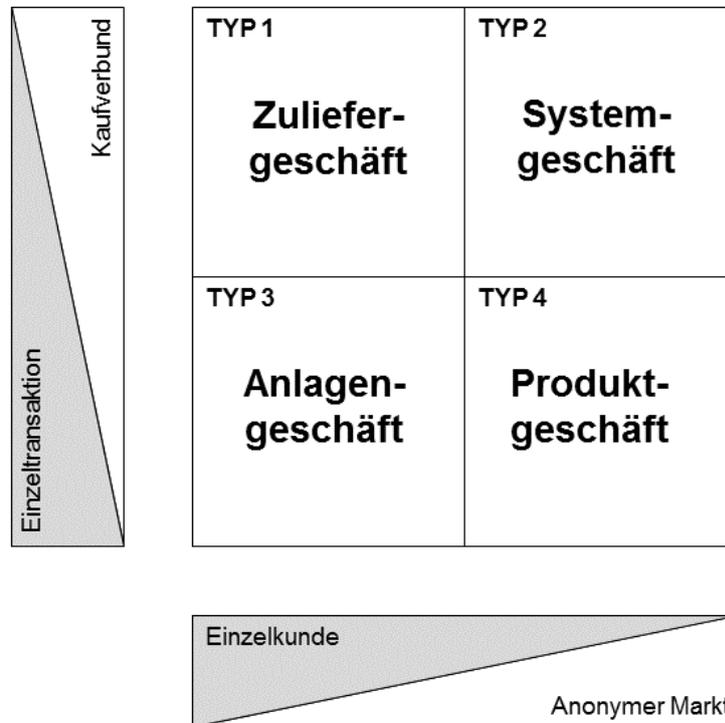


Abbildung 4: Geschäftsfeldtypologie (in Anlehnung an Backhaus/Voeth 2014, S. 200)

Die Einordnung von B2B-Entsorgungsdienstleistungen ist im Geschäftstypenansatz im Bereich von Typ 2, des Systemgeschäfts positioniert. Die genaue Positionierung variiert jedoch nach Kund*in, Art des Leistungsbündels, etc. Anhand der Abb. 4 kann jedoch fallspezifisch eine Zuordnung getroffen werden.

Nachstehend folgt zur Veranschaulichung der B2B-Geschäftstypen, wie in Abb. 4 dargestellt eine kurze Beschreibung der einzelnen Leistungstypen anhand von Beispielen aus der Praxis sowie die Rolle des Vertriebs in den jeweiligen Geschäftstypen:

TYP 1: Das *Zuliefergeschäft* (=Integrationsgeschäft) ist dadurch charakterisiert, dass sich die Leistung individuell auf Einzelkund*innen bezieht, jedoch oftmals ein längerfristiger Kaufverbund entsteht. Die Automobilindustrie wäre hierfür ein ideales Beispiel, wo die Beschaffungs- sowie Produktionsprozesse auf die jeweiligen Kund*innen abgestimmt werden (vgl. Kuß/Kleinaltenkamp 2020, S. 81).

Individuell gefertigte Maschinen oder Fahrzeuge sind weiters durch einen hohen Integrationsgrad des externen Faktors gekennzeichnet (vgl. Meffert/Bruhn/Hadwich 2018, S. 16).

In diesem Geschäftsfeld fungiert der Vertrieb in der Rolle des „Kundenverstehers“. Das bedeutet eine sehr enge Beziehung zwischen Lieferanten und Kund*innen, damit die Kundenbedürfnisse sowie die Entwicklungen entlang der gesamten Wertschöpfungskette verstanden und darauf optimal eingegangen werden kann (vgl. Scheed/Scherer 2019, S. 13f.).

TYP 2: Beim *Systemgeschäft* treffen Kund*innen die bewusste Entscheidung eine starke Bindung mit dem Anbieter einzugehen. Hierbei werden oft Dienstleistungsbündel zur Systemlösung angeboten, die veranlassen, dass sich die Kund*innen meist auf eine längere Dauer an das jeweilige System binden. Aufgrund der langfristigen Bindung der Kund*innen an das jeweilige System, ist es seitens des Anbieters wichtig Vertrauen aufzubauen. Dieser Leistungstyp ist von autonom gestalteten Leistungserstellungsprozessen gekennzeichnet (vgl. Kuß/Kleinaltenkamp 2020, S. 81).

Die Basis dieses Bereiches sind längerfristige Kundenbeziehungen, welche auf wiederholte Folgekäufe beruht. Der Vertrieb, als Organisation fungiert hier als sog. „Beziehungspfleger“, der die Kundenbeziehung pflegt und intensiviert, um zukünftige Folgekäufe sicherzustellen (vgl. Scheed/Scherer 2019, S. 14).

TYP 3: Beim *Anlagengeschäft* (=Projektgeschäft) handelt es sich um den Vertrieb und Bau von Anlagen, wie etwa Kraftwerke oder Industrieanlagen, die anhand individuell erbrachter Leistungen für die jeweiligen Einzelkund*innen gefertigt werden. Die Einbindung des externen Faktors ist hierbei ein besonders wichtiges Merkmal. Dabei besteht im Regelfall kein Kaufverbund für mehrere Anlagen. Das Know-how sowie die Beratung des Anbieters in allen Phasen des Beschaffungsprozess sind beim Anlagengeschäft von hoher Relevanz (vgl. Kuß/Kleinaltenkamp 2020, S. 82).

Die Akquisitionsphasen im Anlagen- bzw. Projektgeschäft sind üblicherweise relativ lang. Daher nimmt der Vertrieb hierbei die Rolle des „Botschafters“ ein, in der es seine Aufgabe ist sich sukzessive an die Kund*innen heranzutasten und

dabei ihre individuellen Wünsche und Bedürfnisse ausfindig zu machen. Basierend darauf kann bestmöglich auf die Kundenbedürfnisse eingegangen werden, da der Vertrieb die Verbindung zwischen Unternehmen und Kund*innen darstellt (vgl. Scheed/Scherer 2019, S. 14).

TYP 4: Der Leistungstyp *Produktgeschäft* weist ähnliche Charaktermerkmale zum Geschäft mit Konsumgütern auf, da es sich hierbei um standardisierte Produkte ohne Kaufverbund, die auf dem anonymen Markt angeboten werden, handelt (vgl. Kuß/Kleinaltenkamp 2020, S. 82).

Es geht hierbei um reproduzierte Teile, also um typische Massenprodukte, die industriell gefertigt werden, wie etwa standardisierte Schrauben o.ä., wo ein autonomer Leistungserstellungsprozess ein materielles Ergebnis hervorruft (vgl. Meffert/Bruhn/Hadwich 2018, S. 16).

In diesem Geschäftsfeld spielt der Vertrieb eine äußerst wichtige Rolle – die Rolle des sog. „Differenzierungshebel“. Austauschbare Produkte bringen eine sehr hohe Mitbewerberintensität mit sich, was zur Folge hat, dass der Vertrieb meist die entscheidende Komponente für die Kaufentscheidung der Kund*innen ist, da sie am Produkt per se keine gravierenden Unterschiede am Leistungsangebot wahrgenommen werden können und demnach der Preis als nächstliegendes Entscheidungskriterium fungiert (vgl. Scheed/Scherer 2019, S. 14).

Einordnung von Dienstleistungen nach Kaufphasen und Objektausrichtung

Eine weitere Form zur Strukturierung von Dienstleistungen stellt die Einordnung nach Kaufphasen und Objektausrichtung dar. Dabei wird zwischen Vorkauf-, Kauf- sowie der Nachkaufphase oder letztlich der Nutzungsphase, die sich auf das eigene Produkt bezieht, unterschieden. Dieser Ansatz integriert die Unterscheidung in Bezug auf die Ausrichtung der Dienstleistung mit der jeweiligen Kaufphase (vgl. Meyer 2015, S. 9).

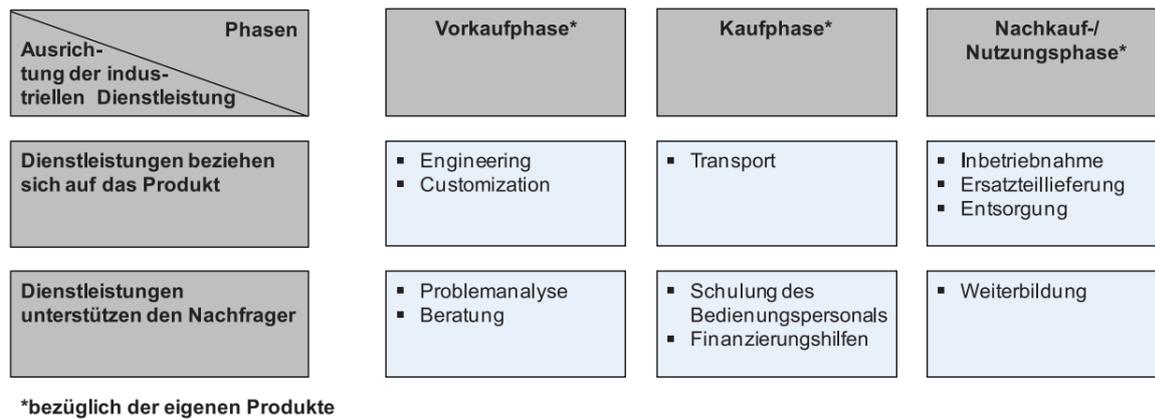


Abbildung 5: Einteilung von industriellen Dienstleistungen nach Kaufphasen und Objektausrichtung (Meyer 2013, S. 9)

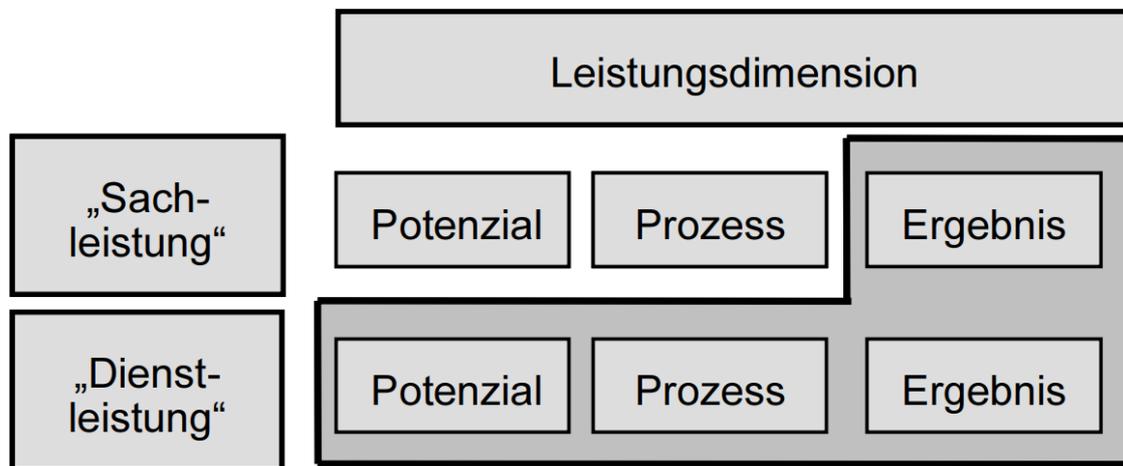
2.4 Besonderheiten im Dienstleistungsvertrieb

Dienstleistungen besitzen im Regelfall die Eigenschaft der *Nichttransport-* bzw. der *Nichtlagerfähigkeit*, was zur Folge hat, dass sie, außer bei z.B. IT-basierten Dienstleistungen, an dem Ort der Leistungserbringung auch konsumiert werden. Das bedeutet, die Konsumtion erfolgt simultan zur Produktion. Weiters müssen für die Erbringung von Dienstleistungen *spezifische Leistungsfähigkeiten*, wie z.B. Know-how oder div. physikalische Fertigkeiten aufgewiesen werden. Ob es sich um Menschen oder Maschinen bei den Potenzialen des Dienstleistungsanbieters handelt, ist dabei allerdings irrelevant (vgl. Meffert et al. 2019, S. 28).

Eine weitere Besonderheit von Dienstleistungen und gleichzeitig ein gravierender Unterschied zu typischen Sachleistungen ist die *Integration des externen Faktors*, wie z.B. Fahrzeug in der Werkstatt oder Kund*innen bei körpernahen Dienstleistungen, in den Dienstleistungsprozess. Bei typischen Sachleistungen kommen Kund*innen im Regelfall erst mit dem fertigen Leistungsergebnis in Kontakt. Im Bereich der Dienstleistungserbringung hingegen kommen Kund*innen als sog. Co-Produzent*innen nicht nur mit dem Leistungsergebnis in Kontakt, sondern hier spielen der Prozess der Leistungserbringung und die Leistungspotenziale der Anbieter eine ausschlaggebende Rolle. Das bedeutet, dass sich im Dienstleistungsbereich der Kundenkontakt über alle Leistungsdimensionen (Potenzial, Prozess, Ergebnis) erstreckt. In Abb. 6 ist mittels der „*Line of Visibility*“ dargestellt in welchen Bereich die Kund*innen in welcher Leistungsdimension involviert sind und somit auch wahrnehmen können. Dabei wird der Unterschied zwischen einer Sachleistung bzw. einem

Austauschgut und einer Dienstleistung, einem Leistungsversprechen aufgezeigt (vgl. Bullinger/Scheer 2006, S. 145f.).

Man spricht bei der *Line of Visibility* auch von einem sog. „roten Faden der Kundenkontakte“, welcher sich auf das Ausmaß der Quantität und Qualität der Customer Touchpoints bezieht (vgl. Winkelmann 2012, S. 222).



— Line of Visibility

Abbildung 6: Wahrnehmung der Leistungsdimensionen durch den Kunden (Bullinger/Scheer 2006, S. 146)

Bei typischen Sachleistungen erfolgen üblicherweise die Potenzial- sowie Prozessdimensionen rein nach wirtschaftlichen Aspekten, wie z.B. Reduktion diverser Kosten. Bei Dienstleistungen ist das aufgrund der Einbindung des externen Faktors nicht möglich, was einerseits oftmals eine Herausforderung darstellt, andererseits aber auch eine Möglichkeit die Kund*innen zu begeistern, indem man sich als innovativer Problemlöser mit Kundenfokus präsentiert (vgl. Bullinger/Scheer 2006, S. 146).

Bei Entsorgungsdienstleistungen handelt es sich ebenfalls um Leistungsversprechen, wo die Kund*innen beim Bezug der Dienstleistungen die Potenzial-, die Prozess- und schließlich die Ergebnisdimension in Betracht ziehen.

3. B2B-Vertrieb

Im folgenden Kapitel werden Besonderheiten und Merkmal im Business-to-business Vertrieb, also dem Vertrieb von Anbieter zu Anbieter, näher erläutert und in weiterer Folge wird auf das organisationale Einkaufs- bzw. Verkaufsverhalten und Rollen bzw. Konstellationen eines Entscheidungsgremiums eingegangen.

3.1 Definition und Merkmale von B2B-Märkten

Der Begriff B2B wird wie folgt definiert: „*Business-to-Business (B2B): Geschäftsbeziehungen zwischen Unternehmen (B) und Unternehmenskunden (B)*“ (Haller/Wissing 2019, S. 41).

Wie aus dem generellen Begriff *business-to-business* hervorgeht, beschreibt dieser Aktivitäten, die zwischen zwei Unternehmen stattfinden. Dabei sind die Kund*innen Organisationen, welche z.B. industrielle Dienstleistungsbetriebe, Hersteller oder Händler sind (Kleinaltenkamp/Saab 2009, S. 1).

Folgende Grafik beschreibt die Abgrenzungen und Überschneidungen von B2B-Märkten, Industriegütermärkten sowie Konsumgütermärkte, auch Business-to-Consumer (B2C) – Märkte genannt. Ebenso wird versucht anhand der Grafik den Industriegüterbereich abzugrenzen:

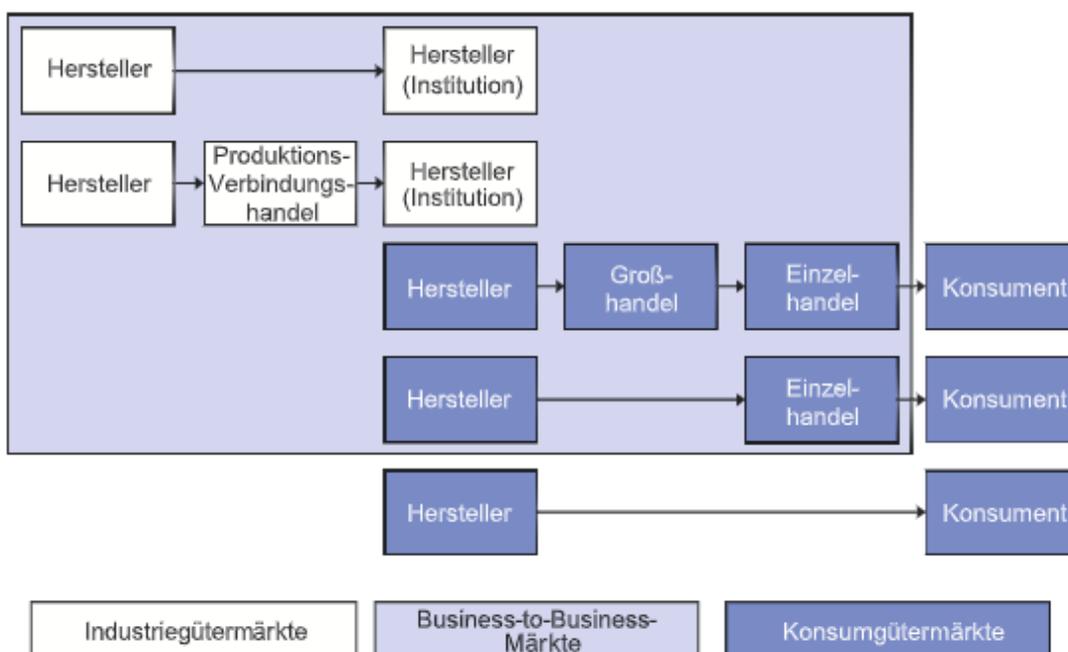


Abbildung 7: Unterschiede zwischen Industriegütermarketing und Business-to-Business Marketing (Backhaus/Voeth 2014, S. 5)

So lässt sich in Abb. 7 erkennen, dass B2B-Entsorgungsdienstleistungen von Altspeiseölen und -fetten in den Industriegüterbereich fallen, da die Altspeiseöle von Gastronomiebetrieben abgeholt werden und in weiterer Folge zu Biodiesel weiterverarbeitet werden.

3.2 Besonderheiten im B2B-Vertrieb

Mittels folgender Merkmale lässt sich der B2B-Bereich charakterisieren:

- Materielle sowie Immaterielle Güter, also Produkte oder Dienstleistungen, werden produktiv oder investiv genutzt. Die Kund*innen im B2B-Bereich sind nicht gleichzeitig die Konsument*innen der bezogenen Leistungen.
- In Folge des Kaufprozesses sind sowohl auf Anbieter- als auch auf Abnehmerseite oftmals mehrere Personen in diesen miteingebunden. Das liegt daran, dass Kaufentscheidungen im B2B-Bereich meist langwierig und komplex sind, weswegen Unternehmen gerne Personen als unterschiedlichen Fachbereichen zur optimalen Nutzung deren Kompetenzen heranzieht.
- Im B2B-Bereich unterliegen Beschaffungsprozesse meist einiger formalen Auflagen wie z.B. Richtlinien zur Beschaffung seitens des Kundenunternehmens.
- **Abgeleitete Nachfrage:** Anbieterunternehmen, welche der Marktstufe vorgelagert sind, sind von den nachgelagerten Unternehmen abhängig. So ist z.B. ein KFZ-Herstellungsunternehmen davon abhängig, dass ihre Produkte in weiterer Folge auch vermarktet werden (Kleinaltenkamp/Saab 2009, S. 1f).

Das bedeutet, dass die Nachfrage der Abnehmer im Regelfall von der Nachfrage deren Abnehmern abhängig ist. In Bezug auf die Kommunikationspolitik sind daher folgende Kriterien von Bedeutung:

- *„Schaffung langfristiger Präferenzen auf allen Marktstufen*
- *Erzeugung eines Nachfragesogs für die eigenen Komponenten und Leistungen*
- *Aufbau von Markenbekanntheit auf allen Marktstufen (Ingredient Branding)*
- *Schaffung eines positiven Images und Vertrauen*

- *Vermittlung von Produkt- und Komponentenwissen bei den Endkonsumenten“ (Backhaus/Voeth 2014, S. 340).*

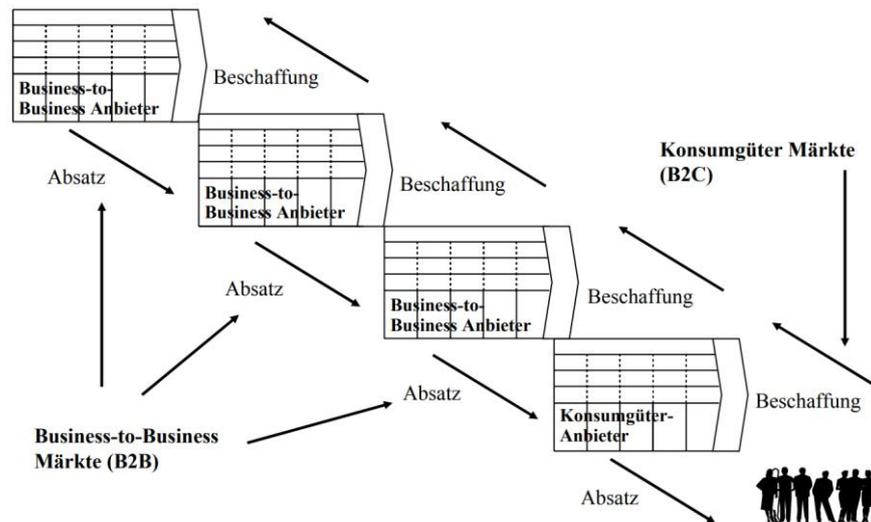


Abbildung 8: Abgeleitete Nachfrage (Kleinaltenkamp/Saab 2009, S. 2)

Vor allem im B2B-Bereich etablieren sich immer mehr sog. Solution-Strategien. Dabei geht es darum, den Kund*innen keine einzelnen Produkte bzw. Dienstleistungen, sondern komplette Kundenlösungen zu vermarkten (vgl. Backhaus/Belz/Lilien 2013, S. 17).

3.3 Käuferverhalten bei B2B-Dienstleistungen in der Gastronomie

Kaufentscheidungen haben einen wesentlichen Einfluss auf den Profit, den ein Unternehmen erzielt und infolgedessen auch auf den unternehmerischen Erfolg. Um wirksame und effiziente Marketing- bzw. Vertriebsstrategien zu entwickeln, ist es unumgänglich die Entscheidungsprozesse von Kund*innen zu verstehen. Dies ist insofern von großer Bedeutung, da entlang der Wertschöpfungskette eine große Menge unterschiedlicher Kaufentscheidungen getroffen werden. Das Käuferverhalten im B2B-Bereich gestaltet sich außerdem oft sehr schwierig bis hin zu teilweise sehr komplex, da die Kaufentscheidungen in Organisationen meist von mehreren Parteien getroffen werden, welche sich im Entscheidungsprozess untereinander einig werden müssen (vgl. Kleinaltenkamp et al. 2015, S. 171f.).

Grundsätzlich geht der Trend in der Gesellschaft in Richtung eines gesünderen Lebens und des Konsums von nachhaltigen Bio- bzw. Ökoprodukten. Auch in der Gastronomie wird vom Bezug bis hin zur Entsorgung von Produkten immer mehr

auf Nachhaltigkeit geachtet, was aufgrund der immer höher werdenden Wettbewerbsintensität in Zukunft ein Differenzierungsmerkmal darstellen wird (vgl. Schneider 2008, S. 53).

3.3.1 Phasen des Kaufprozesses

„Im Business-to-Business-Bereich ist ein Kaufprozess immer ein Problemlösungsprozess“ (Kleinaltenkamp/Saab 2009, S.20).

Bei solch einem Prozess werden von Seiten des Nachfragers verschiedene Aktivitäten unternommen, um ein bestimmtes Problem bzw. einen bestimmten Bedarf zu erkennen, zu analysieren und darauffolgend eine passende Möglichkeit einer Lösung zu finden. Die sich auf den Prozess beziehenden Aktivitäten lassen sich in einzelne Prozessschritte unterteilen, wie in Abb. 9 ersichtlich. Phasenkonzepte wie diese, die in idealisierter Form dargestellt werden, geben in der Realität nicht unbedingt denselben zeitlichen Ablauf dieser Aktivitäten wieder, dennoch dienen diese Phasenkonzepte zur Erleichterung der Systematisierung und Analyse etwaiger Prozessaktivitäten (vgl. Kleinaltenkamp/Saab 2009, S.20f).

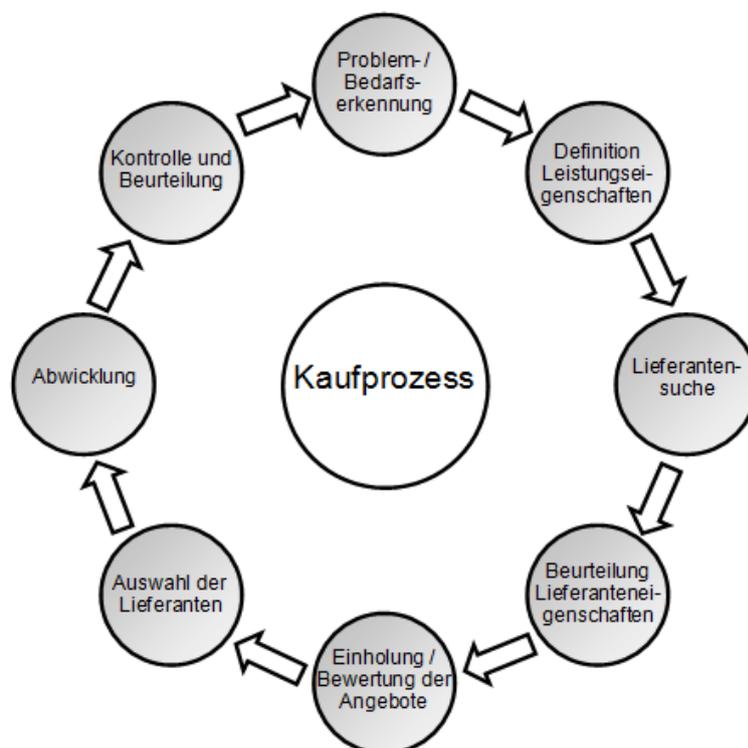


Abbildung 9: Kaufprozess (in Anlehnung an Fließ 2000, S. 256)

3.3.2 Merkmale verschiedener Kaufklassen

In Abb. 10 werden die drei Kaufklassen (Neukauf, modifizierter Wiederholungskauf, identischer Wiederholungskauf) charakterisiert und in die wesentlichen drei Dimensionen unterschieden: „*Neuheit des Problems, Informationsbedarf, Betrachtung neuer Alternativen*“ (Foscht/Swoboda/Schramm-Klein 2017, S. 310).

		Dimension		
		Neuheit des Problems	Informationsbedarf	Betrachtung neuer Alternativen
Kaufklasse	Neukauf	hoch	maximal	bedeutend
	modifizierter Neukauf	mittel	eingeschränkt	begrenzt
	identischer Neukauf	gering	minimal	keine

Abbildung 10: Charakterisierung der drei Kaufklassen (Foscht/Swoboda/Schramm-Klein 2017, S. 310)

Neukauf: Bestimmte Investitionsgüter werden zum ersten Mal beschaffen. Die Organisation verfügt über keine bewährten Entscheidungsmuster, da sich das Problem erstmalig stellt (vgl. Foscht/Swoboda/Schramm-Klein 2017, S. 310). Aufgrund des hohen Informationsbedarfs resultiert eine hohe kognitive Beteiligung der im Beschaffungsprozess involvierten Personen. Es handelt sich daher beim Neukauf um ein extensives Kaufverhalten (vgl. Foscht/Swoboda/Schramm-Klein 2017, S. 170).

Modifizierter Neukauf: Dabei existiert in der Organisation bereits relevante Erfahrung aus der Beschaffung von ähnlichen, vergleichbaren Gütern, jedoch existieren z.B. neue Anbieter oder neue Technologien, so besteht ein gewisser Informationsbedarf, allerdings weniger als beim Neukauf (vgl. Kleinaltenkamp/Saab 2009, S. 22).

Die im Beschaffungsprozess beteiligten Personen verfügen über bewährte Kriterien zur Beurteilung bzw. zur Bewertung, die für die Kaufentscheidung herangezogen werden können. Der Informationsbedarf ist daher nur in abgeschwächter Form vorhanden. In diesem Fall handelt es sich um ein limitiertes Kaufverhalten (vgl. Foscht/Swoboda/Schramm-Klein 2017, S. 172).

Identischer Neukauf: Wurde ein Beschaffungsproblem innerhalb der Organisation schon einmal bewältigt, so handelt es sich um einen identischen bzw. reinen Wiederholungskauf. Dabei ist der Neuheitsgrad und somit auch der Informationsbedarf äußerst gering. Ist jedoch ein Problem aus Sicht der

Kund*innen subjektiv neu, obwohl in der Vergangenheit bereits ein ähnliches, vergleichbares Problem bewältigt wurde, so handelt es sich dabei nicht um einen modifizierten Wiederholungskauf, sondern wieder um einen Neukauf. Das bedeutet daher, dass die Kaufklasse keiner objektiven Bestimmung unterliegt (vgl. Kleinaltenkamp/Saab 2009, S. 22).

Beim identischen Wiederkauf ist aufgrund des äußerst geringen Informationsbedarfs eine sehr schwache kognitive Beteiligung zu erkennen. Dabei werden Entscheidungen meist sehr schnell und nach vorgefertigten Entscheidungsmustern, meistens bei risikoarmen Einkäufen getroffen. Dieses Verhalten nennt sich habituelles Kaufverhalten (vgl. Foscht/Swoboda/Schramm-Klein 2017, S. 175).

Beim Bezug von B2B-Entsorgungsdienstleistungen handelt es sich von Seiten der Kund*innen meist um einen identischen Neukauf, selten um einen modifizierten Neukauf, da sich die benötigten Leistungen meist nicht bzw. wenn nur marginal ändern. Die Kund*innen sind sich über ihren Bedarf bewusst, benötigen demnach vor dem Kauf sehr wenig Informationen, dadurch ist der Bezug von Entsorgungsdienstleistungen von Einfachheit und Unkompliziertheit auf Grund minimaler Informationsbeschaffung charakterisiert.

3.3.3 Merkmale organisationaler Kaufentscheidungen

Kaufentscheidungen können im Wesentlichen von privaten Personen bzw. Konsument*innen sowie von Organisationen wie z.B. Unternehmen getroffen werden. Weiters lassen sich die Kaufentscheidungen je nach Art und Anzahl der beteiligten Personen in individuelle und kollektive Kaufentscheidungen unterteilen (vgl. Foscht/Swoboda/Schramm-Klein 2017, S. 11).

	Individuell	Kollektiv
Konsument	Individuelle Kaufentscheidungen von Privatpersonen (Konsumentenentscheidungen)	Kaufentscheidungen in privaten Haushalten (Familienentscheidungen)
Organisation	Individuelle Kaufentscheidungen in Organisationen (Einkäuferentscheidungen)	Kollektive Kaufentscheidungen in Organisationen (Gremienentscheidungen)

Tabelle 1: Grundtypen von Kaufentscheidungen (in Anlehnung an Foscht/Swoboda/Schramm-Klein 2017, S. 11)

Individuelle Kaufentscheidungen werden im Regelfall von Privatpersonen getroffen, welche zeitgleich den/die Konsument*in darstellen. Kollektive Kaufentscheidungen, die in z.B. privaten Haushalten getroffen werden, werden dabei von Familienmitgliedern im Kollektiv getroffen, die ebenso in weiterer Folge Konsument*innen sind. Individuelle Kaufentscheidungen, die in Organisationen getroffen werden, werden von Einzelpersonen z.B. in der Rolle der/des Einkäufer*in eines Unternehmens getroffen. Kollektive Kaufentscheidungen in Organisationen werden im Gremium getroffen. Dabei geht es meist um den Erwerb von Industrie- oder Investitionsgütern (vgl. Homburg 2017, S. 145f.).

Das Käuferverhalten im organisationalen Bereich unterscheidet sich merklich von dem aus dem privaten Bereich. Folgende Merkmale und Eigenschaften lassen sich dem organisationalen Käuferverhalten zuordnen:

- Bezug von materiellen sowie immateriellen Gütern
- Höhere Markttransparenz
- Längerfristiges Beziehungsgefüge
- Beschaffungsentscheidungen sind prozessorientiert ausgerichtet
- Hohe Formalität
- IT-unterstützte, (teilweise) automatisierte Entscheidungen
- Kollektive Entscheidungen
- Rationale, objektive und faktenorientierte Entscheidungen
- Prozesse können sich langwierig und komplex gestalten
- Professionelles Entscheidungspersonal (vgl. Foscht/Swoboda/Schramm-Klein 2017, S. 14f.).

3.3.4 *Buying Center und Selling Center*

Je nach Umfang und Art der Beschaffung wirken häufig bei der Entscheidung des Kaufes mehrere Personen mit. Dabei handelt es sich um kollektive Kaufentscheidungen. Alle in irgendeiner Form am Kaufprozess beteiligten Personen werden daher als *Buying Center* bezeichnet (vgl. Kleinaltenkamp/Saab 2009, S. 22).

Das *Buying Center* ist je nach Fall unterschiedlich groß bzw. kann es auch unterschiedlich konstituiert sein. So setzt sich das klassische *Buying Center* aus fünf verschiedenen Rollen (Benutzer*in, Einkäufer*in, Beeinflusser*in,

Entscheider*in, Informationsselektierer*in) zusammen. Diesen Rollen können mehrere Personen zugeordnet sein, aber es kann auch einer Person mehrere Rollen obligieren (vgl. Kuß/Kleinaltenkamp 2020, S. 83).

In folgender Tabelle werden die fünf Rollen des *Buying Center* näher beschrieben:

Rolle:	Beschreibung:
Benutzer*in/ Verwender*in (Users)	Das sind jene Personen, die nach der Beschaffung eines Produkts bzw. einer Dienstleistung damit im Rahmen ihres Aufgabengebiets arbeiten müssen.
Einkäufer*in (Buyers)	Das sind folgende Personen (meist aus der Einkaufsabteilung), deren Aufgabenfeld es ist, den Kaufprozess von der Wahl des Lieferanten bis hin zum Abschluss des Kaufvertrags zu begleiten.
Beeinflusser*in (Influencers)	Diese Personen liefern Kriterien und Informationen zur Relativierung und Bewertung des Produkts bzw. der Dienstleistung. Das können einerseits interne Personen sein, aber andererseits auch externe Personen, wie bspw. externe Berater.
Entscheider*in (Deciders)	Diejenigen Personen treffen schlussendlich die Entscheidung über den Kauf bzw. über eine Auftragsvergabe, unabhängig ihrer formalen Kompetenz.
Informationsselektierer*in (Gatekeepers)	Diese Rolle beschreibt Personen, die den gesamten Informationsfluss im Buying Center koordinieren. Sie haben auf die endgültige Kaufentscheidung nur indirekten Einfluss, jedoch können sie durch die bewusste Informationswahl die letztendliche Entscheidung maßgeblich beeinflussen.

Tabelle 2: Fünf Rollen des Buying Centers (in Anlehnung an Foscht/Swoboda/Schramm-Klein 2017, S. 298)

Der Umfang sowie die Struktur des Einkaufsgremiums sind der in der Praxis äußerst schwierig zu erfassen. Im Bereich der Gastronomie sind Buying Center in all seinen Rollen eher selten vertreten. Hier spielt meist eine Person mehrere verschiedene Rollen. Buying Center kommen in der Gastronomie eher bei größeren Restaurantketten bzw. Hotelbetriebe vor.

Als Gegenstück zum Buying Center stellt auf Anbieterseite das sog. *Selling Center* dar. Die Rollen können dabei z.B. aus Systemspezialist*in, Key Account Manager, Sales Manager, Anwendungsspezialist*in und Top-Management bestehen. Diese

multipersonale Form der Neukundenakquisition findet meist bei komplexen Produkten und Leistungen im Bereich des Projektgeschäfts seine Anwendung (vgl. Lippold 2018, S. 305f.).

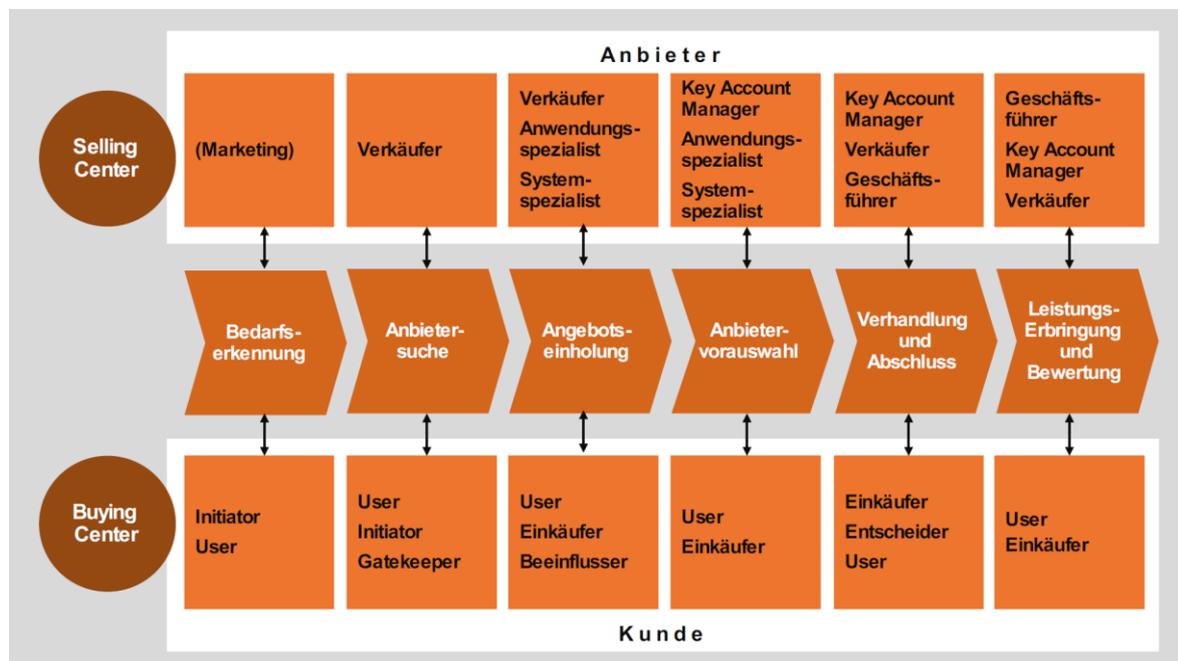


Abbildung 11: Buying Center und Selling Center im Akquisitionsprozess (Lippold 2019, S. 14)

In Abb. 11 sind die jeweiligen Buying bzw. Selling Center Mitglieder entlang des Akquisitionsprozess beispielhaft dargestellt. Es ist erkennbar, dass sich bei Änderung der Prozessphase auch die Mitglieder des jeweiligen Centers ändern können (vgl. Lippold 2019, S. 14).

Im Bereich der Entsorgungsdienstleistungen von Altspeseölen und -fetten spielen das Buying Center und das Selling Center eine eher untergeordnete Rolle bzw. sind diese in der Praxis in einer sehr abgeschwächten Form vorhanden. Nachdem es sich bei B2B-Entsorgungsdienstleistungen, wie in Kap. 3.3.2 beschrieben meist nur um identische Neukäufe bzw. im seltenen Falle um modifizierte Neukäufe handelt, sind der Informationsbedarf und die Betrachtung von Alternativen ziemlich gering. Ebenso ist die Betrachtung alternativer Anbieter für die Kund*innen in diesem Bereich nicht relevant, da bei Entsorgungsdienstleistungen eine schnelle, einfache und unkomplizierte Abwicklung im Vordergrund stehen und daher Bedarf es im Kaufentscheidungsprozess im Regelfall keines Einkaufsgremiums.

4. Abfallwirtschaft als Dienstleistungsbranche

Das folgende Kapitel behandelt die Abfallwirtschaft und ihre Besonderheiten sowie die Anforderungen an Entsorgungsdienstleistungsunternehmen.

4.1 Abfallwirtschaft im Wandel

Das in den letzten Jahrzehnten immer wichtiger gewordene Ziel Stoffkreisläufe sinnvoll zu schließen, hat den Entsorgungsdienstleistungen eine immer höher werdende Wichtigkeit zugeschrieben. Die Wiederverwertung, das Recycling von Wertstoffen gewinnt immer mehr an Bedeutung und löst das Ablagern von Abfällen auf Deponien bzw. dem Beseitigen auf Müllverbrennungsanlagen ab. Die einfache Entsorgung von Abfällen geht immer mehr in individuell angepasste Dienstleistungen an den Abnehmern über. Dieser Strukturwandel von Entsorgungsbetrieben zur Dienstleistungsbranche ist auf die Weiterentwicklung unserer gesellschaftlichen Normen zurückzuführen. Das aktuelle Hauptziel ist eine umfassende energetische und stoffliche Verwertung durch die Anwendung und Optimierung von Stoffkreisläufen (vgl. Kinne et al. 2012, S. 391).

4.2 Anforderungen an Entsorgungsdienstleistungsunternehmen

Die Wahl des richtigen Entsorgungsdienstleisters muss auf Basis vielfältiger Kriterien erfolgen. Im Sinne eines optimalen Stoffkreislaufs darf hierbei der Preis nicht das alleinige Entscheidungskriterium darstellen, sondern es wird auf die Eigenverantwortung der Abnehmer plädiert zusätzliche folgende Kriterien bei der Wahl des richtigen Entsorgungsdienstleisters zu beachten:

- Gesetzeskonformität
- Entsorgungssicherheit
- Flexibilität
- Verlässlichkeit
- Erreichbarkeit
- Transparenz

In Bezug auf die Preisgestaltung gibt es eine Vielzahl an Möglichkeiten, wie z.B. Zahlungsziele, Rückvergütungen, kostenlose bzw. kostengünstige Zusatzleistungen, Vertragslaufzeiten, Skonto, transparente Preisgestaltung,

beidseitig faire Kündigungsmöglichkeiten, Gegengeschäfte, Behältermieten, die die Kaufentscheidung wesentlich beeinflussen können (vgl. Beschaffung aktuell 2021).

4.3 Besonderheiten von Entsorgungsdienstleistungen

Die Entsorgungsdienstleistungsunternehmen haben aufgrund des generellen Wandels der Abfallwirtschaft in den letzten Jahren (siehe Kapitel 4.1) ihr Standardangebot entlang der Wertschöpfungskette ausgeweitet. So umfasst das Dienstleistungsangebot neben der Kerntätigkeit des „Beseitigens bzw. Verwertens“ nun auch das Erfassen, das Sammeln und das Transportieren von Abfällen sowie die Behälterbereitstellung zur Erfassung der Abfälle (siehe Abb. 12). Die Dienstleistungsangebote in der Abfallwirtschaft sind demnach in der Regel als Leistungsbündel zu betrachten. Das Wirtschaften der Entsorgungsdienstleistungsunternehmen lässt sich auf folgende voneinander abhängige Zwecke zurückführen:

- Vermeidung von Abfall
- Stoffliche Verwertung zur Energiegewinnung (z.B. die Aufbereitung von UCO zu Biodiesel)

Die laufende Veränderung der Branche, der gesetzlichen Bestimmungen und das Anfallen neuer Abfälle bedingt eine sehr hohe Flexibilität und ein sehr vielseitiges Aufgabengebiet in der Abfallwirtschaft (vgl. Kinne et al. 2012, S. 394f.).

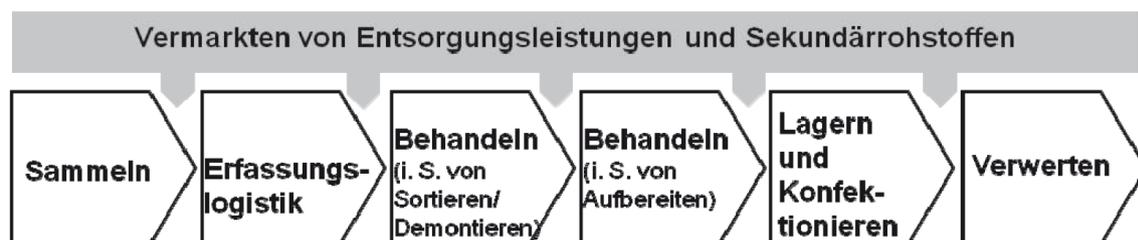


Abbildung 12: Allgemeine Wertschöpfungskette einer Entsorgungsdienstleistung für einen einzelnen Stoffstrom (vgl. Kinne et al. 2012, S. 395)

Aufgrund der stark heterogen geprägten Struktur der Abfallwirtschaft müssen für jeden Wertstoffstrom eigene Wertschöpfungsketten realisiert werden, da jedes Material einer eigenen Behandlung und Verwertung bedarf. Generell ist im Bereich der Abfallwirtschaft zu beachten, dass es zum einen die Möglichkeit gibt, sich als Unternehmen entlang der Wertschöpfungsstufen auszubreiten, also Sammeln,

Abfallwirtschaft als Dienstleistungsbranche

Transportieren, Verwerten, etc. und zum anderen die Möglichkeit existiert ein breites Spektrum an Stoffströme, also unterschiedliche Materialien bzw. Abfallarten zu bedienen (vgl. Kinne et al. 2012, S. 394f.).

5. B2B-Neukundengewinnung für B2B-Dienstleistungen

Der Begriff „*Neukundenakquisition*“ oder „*Neukundengewinnung*“ bedeutet jene Kund*innen zu gewinnen, welche zuvor noch keine betroffenen Leistungen des Unternehmens in Anspruch genommen haben (vgl. Meffert/Bruhn/Hadwich 2018, S. 363).

5.1 Grundlagen zur Neukundenakquise

Die Neukundenakquisition ist eine Phase im Kundenbeziehungsmanagement, welches sich grundsätzlich in drei Phasen unterteilen lässt. Als erstes kommt die Initiierung der Kundenbeziehung, also die Akquisition, welche beginnend mit der Anbahnungsphase bis hin zur Sozialisierungsphase reicht. Die zweite Phase ist die Kundenbindungsphase, welche sich auf die Stabilisierung und Intensivierung der Kundenbeziehung fokussiert. Die dritte und somit letzte Phase ist die Kundenrückgewinnung. In dieser Phase geht es um eine mögliche Wiederaufnahme profitabler Kund*innen im Falle, dass die Kundenbeziehung zuvor aufgelöst wurde (vgl. Link/Seidl 2009, S. 6).

Zur Darstellung einer Kundenbeziehung dient der, wiederum aus drei Phasen bestehende Kundenbeziehungszyklus, welcher schematisch an den Produktlebenszyklus angelehnt ist. Dieser Kundenbeziehungszyklus beschreibt die Stärke bzw. Intensität der Kundenbeziehung in Relation zur Kundenbeziehungsdauer. Die erste Phase stellt das Fundament dar, in dem der erste Kontakt zwischen Anbieter und Nachfrager besteht (vgl. Meffert/Bruhn/Hadwich 2018, S. 46). Die zweite Phase, die Kundenbindungsphase fungiert als zentrales Ziel im Kundenbeziehungsmanagement (vgl. Rudolph/Nagengast 2013, S. 6). In der dritten Phase geht es sowohl um die Rückgewinnung abgewanderter als auch um die Rückgewinnung abwanderungsgefährdeter Kund*innen (vgl. Meffert/Bruhn/Hadwich 2018, S. 46).

Zur Veranschaulichung der drei Phasen der Kundenbeziehung und deren Relation in Bezug auf Zeit und Intensität der Beziehung wird in Abb. 13 der Kundenbeziehungszyklus dargestellt.

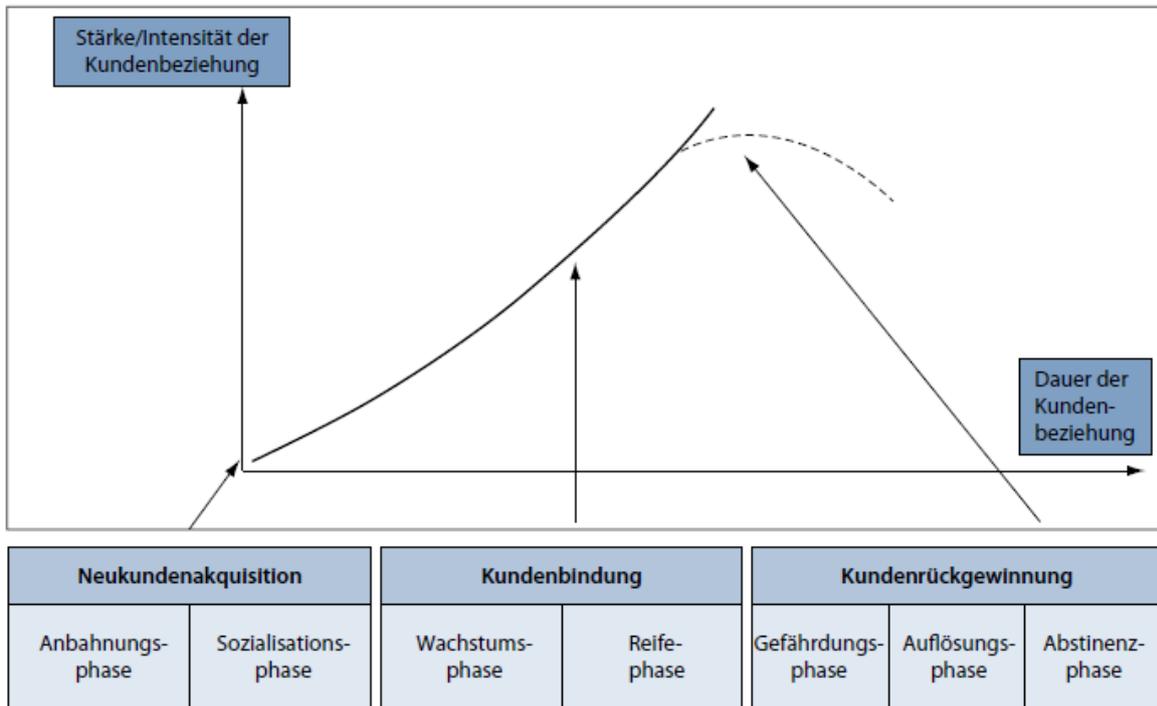


Abbildung 13: Phasen des Kundenbeziehungszyklus (Meffert/Bruhn/Hadwich 2018, S.47)

Der Prozess der Neukundenakquise für B2B-Entsorgungsdienstleistungen wird in die Anbahnungs- und die Sozialisierungsphase unterteilt. Dabei ist festzuhalten, dass die Sozialisierungsphase nicht mit der ersten Abholung des Altspeiseöls der Kund*innen endet, sondern erst mit einem Folgeauftrag.

Der Prozess der Neukundenakquisition lässt sich grundsätzlich in zwei unterschiedliche Zielrichtungen einteilen:

- Die kurzfristige Absatzsicherung: Dabei handelt es sich rein um schnelle Verkaufsabschlüsse bzw. einmalige Transaktionen, welche nach unmittelbarer Problemlösung abgeschlossen sind. Auf Kundenbindung wird dabei wenig bis keinen Wert gelegt.
- Die langfristige Absatzsicherung: Ziel dieser Ausrichtung ist die langfristige Bindung der Kund*innen durch Zukunftsinvestitionen in den Ausbau der Marktposition.

Für den nachhaltigen Erfolg eines Unternehmens stellen die Akquisitionstätigkeiten das zentrale Element des sog. „Vorsorgemanagement“ dar. Nur so gelingt es die Marktposition kontinuierlich zu verbessern und somit Wettbewerbsvorteile zu generieren. Die Akquisitionsarbeit, die auch nach Abschluss des Akquisitionsprozess Wert auf die Bindung der Kund*innen an das Unternehmen legt, generiert in weiterer Folge Stammkund*innen (vgl. Verweyen 2005, S. 17f.).

Abschließend kann hierbei nun festgehalten werden: *„Ziel der Neukundengewinnung ist ein erster Kaufabschluss mit anschließenden Folgeaufträgen“* (Verweyen 2005, S. 18).

5.2 Neukundenakquisitionsprozess

Jegliche Aktivitäten in Bezug auf die Neukundengewinnung werden als Teil des Neukundenakquisitionsprozess verstanden. Zu dessen Veranschaulichung wird im nächsten Abschnitt der Sales Cycle (Verkaufszyklus) nach Winkelmann genauer erklärt und versucht darin eine Abgrenzung zum Prozess der Neukundenakquise zu finden.

Für den unternehmerischen Erfolg und um effizienter als der Wettbewerb zu sein, braucht es einen klar definierten Vertriebsprozess. Es muss klar ersichtlich sein, woher die Leads kommen, wie sie weiterverfolgt werden und welche Schritte erforderlich sind, um ein Geschäft abzuschließen (vgl. salesforce 2021).

Der vertriebliche Erfolg liegt demnach in erster Linie in der Verantwortung der strategischen Vertriebsleitung bzw. -steuerung und nicht vorrangig bei den Sales-Reps, den operativen Vertriebsmitarbeiter*innen (vgl. Lasko/Lasko 2018, S. 84).

Einzel betrachtet sind die Hintergründe von Aktivitäten innerhalb eines Prozesses oft schwierig nachzuvollziehen. Stellt man sie jedoch in eine zeitliche, sachlogische und abgeschlossene Folge ergeben sie aus ganzheitlicher Sicht Sinn (vgl. Becker/Kahn 2012, S. 6). Für Vertriebsprozesse gibt es vier grundlegende Anforderungen, die erfüllt werden müssen:

1. Kundendaten sind klar ersichtlich in einem einheitlichen Format zu halten.
2. Branchentypische Ausrichtung der Geschäftsprozesse auf die Wünsche und Bedürfnisse der Kund*innen in Anlehnung an Best Practice Beispielen.
3. Geschäftsprozesse müssen sich nahtlos in andere Anwendungen integrieren lassen. Sonst kann es z.B. passieren, dass der Vertriebsprozess einwandfrei läuft, jedoch bleibt die Bestellung letztlich im Lager liegen.
4. Monitoring der Prozesse durch Echtzeitanalysen, damit auf Schwankungen in Bezug auf Markttrends oder das Kundenverhalten rechtzeitig reagiert werden kann (vgl. Winkelmann 2012, S. 222).

5.2.1 Sales Cycle (Verkaufszyklus) nach Winkelmann

Beim Sales Cycle (Verkaufszyklus) nach Winkelmann handelt es sich um einen Grundprozess zur Neukundengewinnung.

„Der SalesCycle (Verkaufszyklus) ist das Organigramm des Verkaufsprozesses. Ein SalesCycle unterteilt den Gesamtprozess des Verkaufens – von der Kundenansprache bis zur Umsatzgenerierung und Nachbetreuung – in kaufrelevante Phasen und bestimmt für die Phasen Tätigkeiten und organisatorische Zuständigkeiten“ (Winkelmann 2012, S. 222).

Der Sales Cycle, welcher auch oft als CRM-Sales Cycle (CRM = Customer-Relationship-Management) tituiert wird, kann auf zwei unterschiedliche Weisen dargestellt werden. Zum einen gibt es den Sales Cycle im engeren Sinne, der sich lediglich auf einen einzelnen Verkaufsakt fokussiert und zum anderen den Sales Cycle im weiteren Sinne, welcher mit der Betrachtung des Kundenlebenszyklus weit über den Verkaufsakt hinaus geht (vgl. Winkelmann 2012, S. 222 - 226).

Die vertrieblichen Aktivitäten zur Akquisition beginnen im Verkaufszyklus beim Erstkontakt mit den jeweiligen Leads und erstrecken sich bis hin zum Auftragseingang bzw. zur Ablehnung des Angebots. Der Verkaufszyklus ist jedoch kein standardisierter Prozess, sondern steht in einer hohen Abhängigkeit zu Branche, Unternehmen, Kund*innen, usw. (vgl. Lippold 2016, S. 25).

Sales Cycle im engeren Sinne

Der Sales Cycle im engeren Sinn fokussiert sich auf den einzelnen Verkaufsakt. Die Darstellung erfolgt aus Sicht des/der Verkäufer*in und besteht aus Verkaufsschritten, welche sich rein am Verkaufsprozess orientieren (vgl. Winkelmann 2012, S. 224).

Im Verkaufsprozess gilt es, bis hin zur Kaufentscheidung alle einzelnen Stufen des Verkaufszyklus genau abzuarbeiten und keine davon zu überspringen, da ansonsten etwaige Verkaufsanstrengungen zunichte gemacht werden könnten, wenn man z.B. von der Identifikationsphase direkt in die Angebotsphase (siehe dazu Abb. 14) geht. Hier würden nämlich keine Qualifizierungen vorgenommen werden und somit würde der Vertrieb nicht genau auf die jeweiligen Wünsche und Bedürfnisse der Kund*innen eingehen können. Dieser Fall tritt sehr oft bei Standardangeboten auf und wird meist als „normale“ Misserfolgsrate abgetan. In

der Praxis spricht man daher von der Gefahr des sog. Fahrstuhleffekts (vgl. Ackerschrott 2001, S. 19).

Es wird also mit dem metaphorischen Fahrstuhl an wichtigen Klärungsarbeiten vorbeigefahren. Darum ist es wichtig im Vorfeld eine Kundenqualifizierung sowie eine Bewertung der Auftragschancen unter Betrachtung etwaiger Konkurrenzangebote durchzuführen. Die einzelnen Schritte im Verkaufsprozess sind sinnvoll zu standardisieren, somit kann der Sales Cycle als Qualitätssicherungsinstrument betrachtet werden (vgl. Winkelmann 2012, S. 226).

In Abb. 14 wird der Sales Cycle i.e.S. in seinen einzelnen Prozessschritten dargestellt.

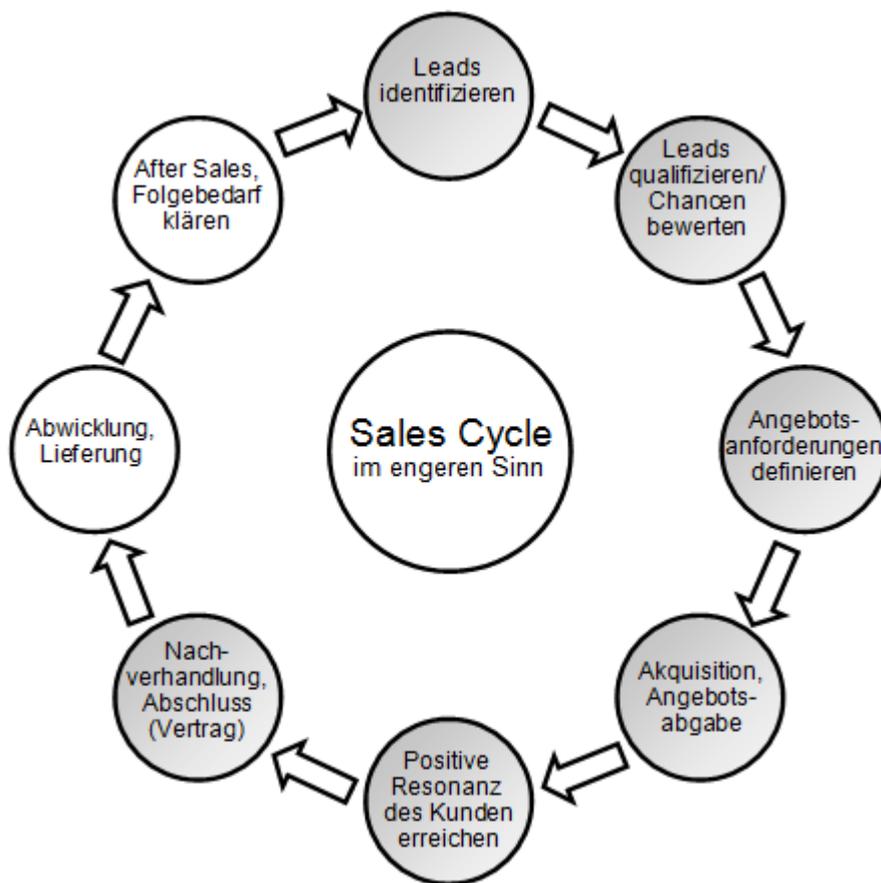


Abbildung 14: Sales Cycle im engeren Sinne (in Anlehnung an Winkelmann 2012, S. 225)

Der Neukundenakquisitionsprozess für B2B-Entsorgungsdienstleistungen besteht, wie in Abb. 13: *Phasen des Kundenbeziehungszyklus* dargestellt aus einer Anbahnungs- und einer Sozialisierungsphase. Das bedeutet, dass der Akquisitionsprozess der jeweiligen Kund*innen erst mit der vertraglichen Bindung, i.d.R. auf ein Jahr endet. Daher wird nun der Sales Cycle im weiteren Sinn beschrieben und in weiterer Folge für das Konzept herangezogen.

Sales Cycle im weiteren Sinne

Im Gegensatz zum Sales Cycle i.e.S. der den Verkaufsakt per se aus Sicht des/der Verkäufer*in verkörpert, bezieht sich der Sales Cycle im weiteren Sinne auf den Lebenszyklus der Kund*innen aus strategischer Perspektive des Vertriebsmanagement. Der Sales Cycle i.w.S. erstreckt sich über den gesamten Kundenlebenszyklus, von der Neukundengewinnung und Nachbetreuung, bis hin zur Kundenrückgewinnung im Falle einer Abwanderung (vgl. Winkelmann 2012, S. 224).

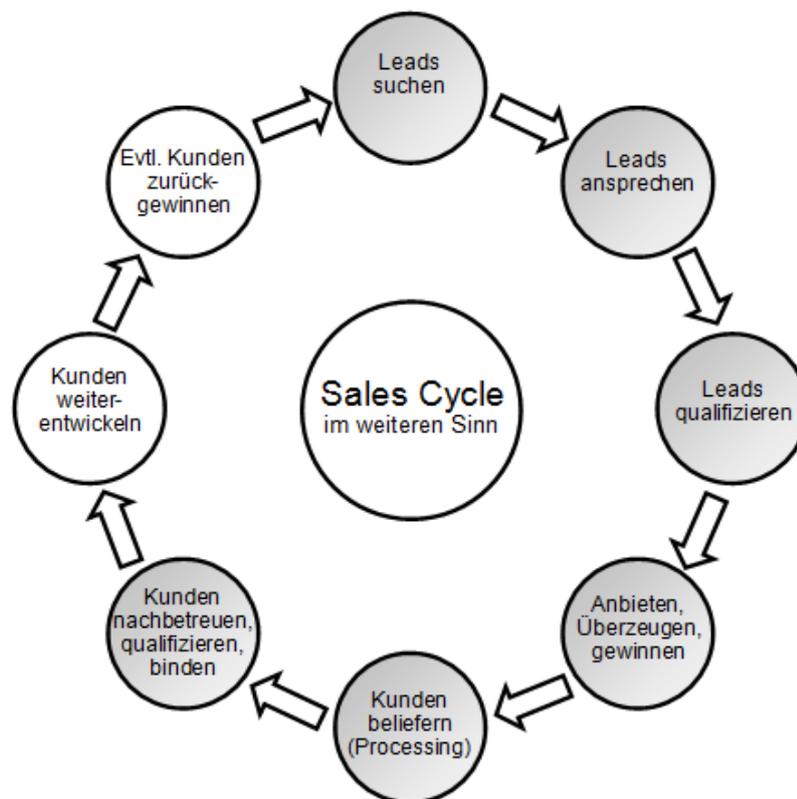


Abbildung 15: Sales Cycle im weiteren Sinne (in Anlehnung an Winkelmann 2012, S. 225)

Wie in Abb. 15 ersichtlich haben die Kund*innen im Sales Cycle i.w.S. einen viel höheren Stellenwert und werden viel mehr in den Verkaufsprozess bzw. Verkaufszyklus integriert.

5.2.2 Sales Funnel (Verkaufstrichter)

Ein weit verbreitetes und von vielen Unternehmen häufig angewandtes Werkzeug zur Steuerung und Kontrolle der Vertriebsprozesse stellt der sog. Sales Funnel (Verkaufstrichter) oder Sales Pipeline dar. Dieser Sales Funnel besteht aus unterschiedlichen Phasen bzw. Stufen, welche von Seiten des Unternehmens individuell an die Marktbedingungen anpassbar sind. Wenn der Vertrieb eines

Unternehmens in unterschiedlichen Marktsegmenten tätig ist, so ist es sinnvoll mehrere Verkaufsprozesse zu definieren (vgl. Winkelmann 2012, S. 229).

Grundsätzlich wäre die Bezeichnung „Vertriebsfilter“ treffender als Vertriebs- oder Verkaufstrichter. Denn nach unten hin werden die Interessen immer weniger, da sie metaphorisch herausgefiltert werden. Ein Verkaufstrichter hingegen stellt genau genommen eine simple Input-/Output Relation dar (vgl. Lippold 2016, S. 29).

Die Quantifizierung und das permanente Monitoring der Wirksamkeit des Sales Funnel ist äußerst wichtig, um sich einen Überblick über den Gesamtzustand des Vertriebs schaffen (vgl. Ratcliff 2017, S. 318).

Das Prinzip des Sales Funnel findet aber auch oft in einigen anderen Bereichen eines Unternehmens seine Anwendung. So werden z.B. im Marketing häufig Kampagnen anhand eines Sales Funnel geplant und durchgeführt (vgl. Stimson 2021, S. 27).

In der Abb. 16 werden der Verkaufstrichter sowie der Verkaufsprozess nach Ackerschrott dargestellt. Es werden die einzelnen Phasen des Verkaufsprozesses und deren Position im Vertriebstrichter schematisch dargestellt:

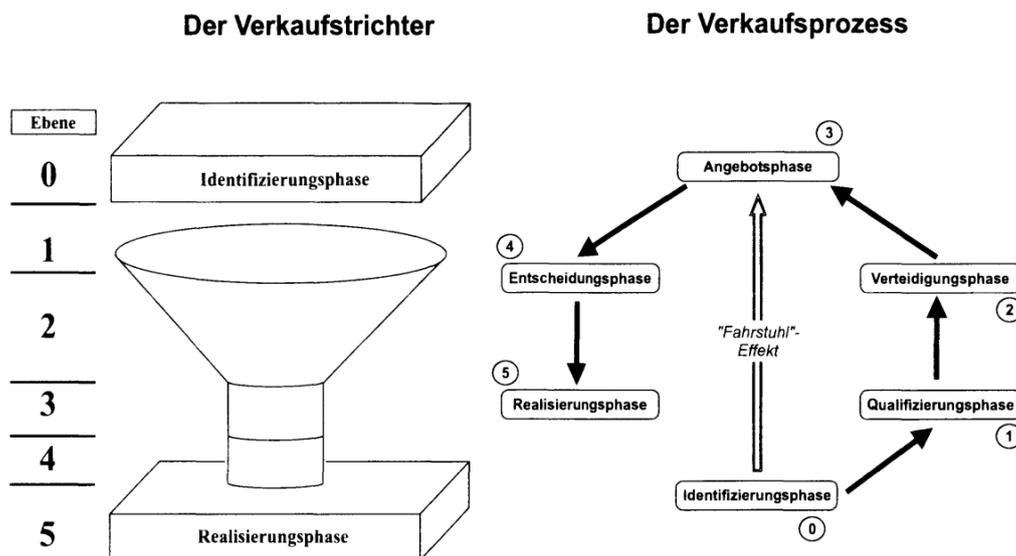


Abbildung 16: Verkaufstrichter und Verkaufsprozess (Ackerschrott 2001, S. 29)

Sales Funnel Analyse

Die Sales Funnel Analyse untersucht als Problemanalysetool den realisierbaren Anteil an Vertriebsmöglichkeiten sowie etwaiges zusätzliches Potenzial (vgl. Schawel/Billing 2018, S. 299). Als Untersuchungselemente im Rahmen der Sales Funnel Analyse gelten dabei „z.B. *mögliche Verkaufsoptionen, identifizierte Verkaufsoptionen, Optionen mit Kundenkontakt, Optionen mit Angebotsabgabe, Optionen mit konkreten Verhandlungen und Optionen mit Vertragsabschluss* (Schawel/Billing 2018, S. 299).

Klassischerweise wird die Sales Funnel Analyse für die Untersuchung sowie Ausrichtung der Vertriebsaktivitäten herangezogen. Sie ermöglicht dabei Transparenz bei der Darstellung möglicher sowie realisierbarer Verkaufsoptionen, sie dient dazu jene Hebel zu identifizieren, welche das größte Erfolgspotenzial beeinflussen und weiters werden anhand der Sales Funnel Analyse zielführende Maßnahmen, die den Verkaufserfolg steigern abgeleitet. Voraussetzung dafür ist der Zugang zu relevanten Daten in Bezug auf die Verkaufsoptionen im Markt sowie die Definition und Umsetzung der konkreten Maßnahmen mit hoher Konsequenz, um die Effektivität im Vertrieb zu steigern (vgl. Schawel/Billing 2018, S. 299-301).

Folgend wird in Abb. 17 ein Vertriebsprozess in seinen einzelnen Stufen dargestellt. Wichtig dabei ist die Vertriebseffektivität kritisch zu hinterfragen und entsprechende Maßnahmen zu definieren und implementieren, um die jeweils festgelegte Quote zu erhöhen. Dabei ist der Faktor Zeit sehr wichtig, da die Maßnahmen eine größere Wirkung zeigen, je früher sie im Prozess angesetzt werden.

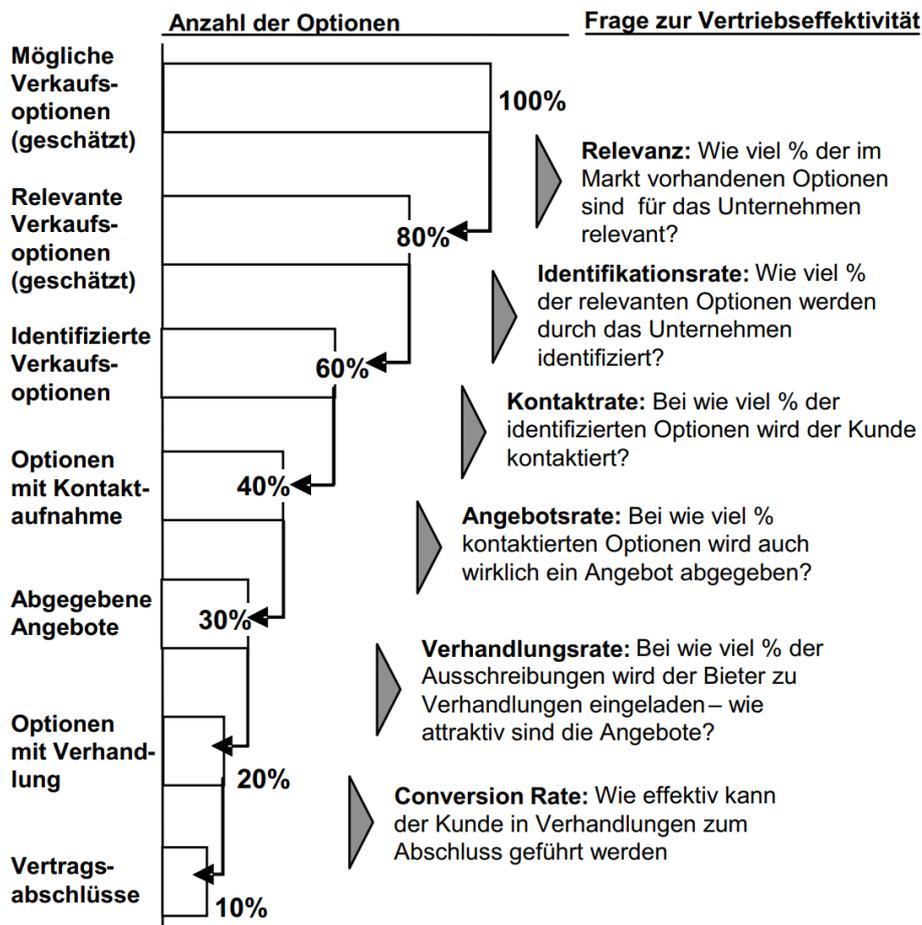


Abbildung 17: Sales-Funnel-Analyse (Schawel-Billing 2018, S. 300)

5.3 Beschreibung der Prozessschritte

Für eine optimale Potenzialausschöpfung müssen Unternehmen ihre Kund*innen zunächst richtig identifizieren, ansprechen sowie qualifizieren. Dies stellt oft eine große Herausforderung dar, da einige Unternehmen einfach ihre Kund*innen rein nach dem Umsatz bewerten. Das mag zwar sinnvoll erscheinen, aber in Bezug auf die Potenzialausschöpfung ist es das nicht, denn in einigen Fällen ist bei Kund*innen mit einem hohen Umsatz das Potenzial bereits weit ausgeschöpft (vgl. Lang 2012, S. 176).

Der Akquisitionsprozess endet mit der Erreichung der Kundenbindung, was auch das Ziel dieses Prozesses ist. Die Kundenbindung ist das Resultat aus Begeisterung und Entwicklung der Kund*innen. Der Vertrieb hat daher nicht nur die Aufgabe die Kund*innen bis zur Leistungserbringung bzw. der Belieferung zu betreuen, sondern darüber hinaus durch gezieltes Nachbetreuen an das Unternehmen zu binden (vgl. Preißner 2013, S. 162).

5.3.1 Leadidentifizierung

Die erste Phase in der Neukundengewinnung ist die Identifizierung der richtigen Interessent*innen, auch Leads genannt (siehe dazu Kap. 5.2.1 Sales Cycle nach Winkelmann).

Um Zielkund*innen bzw. Zielgruppen richtig zu selektieren, gibt es drei unterschiedliche Herangehensweisen:

1. Die gezielte Suche nach neuen Kund*innen
2. Die Zurückgewinnung verloren gegangener Kund*innen
3. Die Konzentration auf die Kund*innen der Hauptmitbewerber

Für alle drei der genannten Ansätze ist es erforderlich als ersten Schritt sämtliche Daten der potenziellen Kund*innen zu sammeln. Bei der Datensammlung geht es nicht nur um Anschriften, sondern um das Beschaffen so vieler unterschiedlicher Informationen wie nur möglich. Dabei kann es sich z.B. um Umsätze, Niederlassungen, Tätigkeitsbereich, Anzahl der Mitarbeiter*innen handeln (vgl. Lang 2012, S. 55f.).

Die größte grundsätzliche Herausforderung bei der Leadidentifizierung, aber auch bei der Leadqualifizierung lässt sich in zwei Aufgabenfelder einteilen. Einerseits muss eine Menge potenzieller Interessent*innen zusammengestellt werden, wobei die Herausforderung darin liegt, an die richtigen persönlichen Daten, wie z.B. Namen, Adressen, etc. zu gelangen. Andererseits müssen aus der vorhandenen Menge, potenzielle Interessent*innen selektiert werden, welche grundsätzlich für einen Vertragsabschluss realistischerweise in Frage kommen (vgl. Haas 2011, S. 353).

Im Zuge der Leadidentifizierung gilt es vorerst zu eruieren und definieren wer die zu identifizierenden Kund*innen sind sowie deren Grundbedürfnisse. Detaillierte Bedürfnisse können oft sehr unterschiedlich sein, jedoch lassen sich diese in der Regel auf allgemeinere Grundbedürfnisse herunterbrechen. Prinzipiell gelten Kundenbedürfnisse als Chance zur Schaffung von Kundennutzen, denn dieser entsteht durch die Befriedigung von Bedürfnissen. Wichtig ist dabei immer ein klar definiertes Nutzenversprechen zu definieren (vgl. Homburg/Schäfer/Schneider 2012, S. 27f.).

Identifizierung potenzieller Kundengruppen

Grundsätzlich lassen sich vier potenzielle Gruppen von Kund*innen für Unternehmen definieren. In folgender Tabelle werden die vier potenziellen Kundengruppen dargestellt:

Kundengruppe:	Beschreibung:
Nutzer*in (Users)	Dies sind die Endkund*innen (Unternehmens- oder Privatkund*innen), die ein Produkt oder eine Dienstleistung nutzen, um ihre eigenen Bedürfnisse zu erfüllen.
Verarbeiter*in (Processors)	Integrieren die erworbenen Leistungen in ihre eigenen Produkte oder Dienstleistungen. Beispiele sind OEMs (Originalgerätehersteller).
Händler*in (Retailers)	Vertreiben ihre Leistungen in unverändertem Zustand, möglicherweise angereichert mit zusätzlichen Dienstleistungen.
Berater*in (Advisor)	Beraten Nutzer*innen oder Verarbeiter*innen bei der Auswahl der Produkte. Beispiele sind Unternehmensberater*innen bzw. Consultants.

Tabelle 3: Identifizierung potenzieller Kundengruppen (in Anlehnung an Homburg/Schäfer/Schneider 2012, S. 27f.)

Die Beantwortung der Frage, wer überhaupt die potenziellen Kund*innen sind, kann sich, vor allem im B2B-Bereich oft sehr komplex gestalten. Unternehmen betrachten dabei häufig nur ihre eigenen Kund*innen, anstatt ebenso die Kund*innen der eigenen Kund*innen miteinzubeziehen. Es wird dabei meist nur die nächste nachgelagerte Vertriebsstufe, anstatt alle Stufen in Betracht gezogen (vgl. Homburg/Schäfer/Schneider 2012, S. 28). Siehe hierfür Kap. 3.2 Besonderheiten im B2B-Vertrieb - Abgeleitete Nachfrage.

Oftmals stellt die richtige Informationseinholung darüber, welche Kund*innen bzw. Kundengruppen für das Unternehmen als potenziell gelten, eine große Herausforderung dar. Dafür kann es oft erforderlich sein, die benötigten Informationen direkt bei den jeweiligen Kund*innen, z.B. im Zuge eines Besuches einzuholen (vgl. Still et al. 2017, S. 39).

5.3.2 Leadansprache

Im Rahmen der Akquisitionsaktivitäten gibt es eine Vielzahl an Instrumenten, anhand welcher man sich zur Kommunikation und Ansprache bedienen kann. Mit dem Inhalt, der an potenzielle Kund*innen bzw. Zielgruppen übermittelt wird,

können z.B. Werte des Unternehmens vermittelt oder die Zielgruppen emotional gebunden werden, womit sich Unternehmen Vorteile gegenüber den Mitbewerbern sichern können. Je nachdem, wie bekannt bzw. umfangreich die Zielgruppe ist, werden einerseits Instrumente zur Direktansprache und andererseits Instrumente zur Breitenansprache verwendet (vgl. Verweyen 2017, S. 6).

Der Kommunikationserfolg wird von einer Vielzahl unterschiedlicher Faktoren beeinflusst. Dabei sind Faktoren wie Absender*in einer Botschaft, die Botschaft per se, der/die Empfänger*in der Botschaft, die Kommunikationsmedien und Kontextbedingungen, aber auch die zeitliche und örtliche Komponente von hoher Bedeutung. In Abb. 18 wird ein einfaches Kommunikationsmodell in Form eines Prozesses für ein genaueres Verständnis dargestellt (vgl. Bak 2016, S. 3).

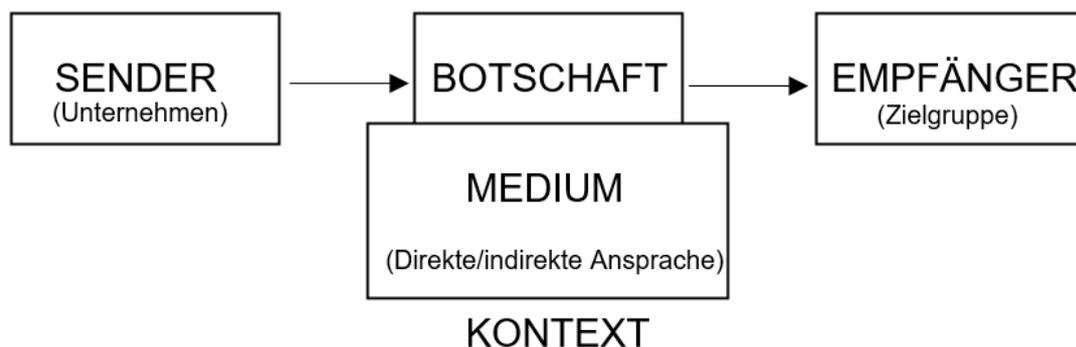


Abbildung 18: Einfaches Kommunikationsmodell (in Anlehnung an Bak 2016, S. 3)

Sender*in

Ein wichtiger Faktor ist der/die Sender*in der Botschaft, damit diese auch von dem/der jeweiligen Empfänger*in beachtet, verstanden und richtig beurteilt wird. Der Grad der Sympathie sowie der Seriosität der/des Sender*in hat einen hohen Einfluss darauf, wie attraktiv und vertrauenswürdig die Botschaften aufgenommen werden. Daher ist es besonders wichtig, dass der/die Sender*in ein passendes bzw. ein an seine Zielgruppe angepasstes, wirkungsvolles Image nach außen vertritt (vgl. Bak 2016, S. 4f.).

Botschaft

Die Botschaft ist der eigentliche Gegenstand der Kommunikation, was alle Inhalte umfasst, die der/die Sender*in möchte, dass sie der/die Empfänger*in registriert und versteht. Dabei gibt es einige zu berücksichtigenden Aspekte einer Botschaft.

B2B-Neukundengewinnung für B2B-Dienstleistungen

Diese Aspekte können sich auf vier unterschiedliche Ebenen beziehen. Zum einen auf die Sachebene, auf welcher pragmatische, faktische Sachverhalte kommuniziert werden, zum anderen auf die Beziehungsebene, welche das Verhältnis zwischen Sender*in und Empfänger*in beschreibt, weiters auf die Appellebene, die bei der/dem Empfänger*in etwas bewirken möchte und letztlich die Ebene der Selbstverwirklichung, die sich auf den eigenen Stolz und somit in weiterer Folge auf das Image bezieht. Wichtig ist, dass die Botschaft eindeutig und klar formuliert wird, damit der/die Empfänger*in genau versteht, was von dem/der Sender*in vermittelt werden möchte (vgl. Bak 2016, S. 5).

Medium

Das Medium fungiert als Transportmittel und daher ist für die Übermittlung der Botschaft essenziell. Das Medium sorgt dafür, wie die Botschaft übermittelt wird. In Bezug auf die Botschaftsübermittlung unterscheidet man folgendermaßen (vgl. Bak 2016, S. 5f.):

Instrumente der Direktansprache

Für die Direktansprache werden Instrumente verwendet, wie z.B. Direct Mailing, Telefonmarketing, persönliche Verkaufsgespräche, welche die Herstellung des persönlichen Kontakts mit der jeweiligen Zielgruppe mit sich bringen. Dabei kann individuell auf die jeweiligen Bedürfnisse der jeweiligen Zielpersonen eingegangen werden und die Streuverluste sind dabei äußerst gering. Die direkte Ansprache impliziert jedoch einen sehr hohen Zeit- und Kostenaufwand mit geringer Breitenwirkung (vgl. Verweyen 2017, S. 7). Ein weiteres sehr wichtiges Instrument in der Direktansprache ist das aktive Empfehlungsmanagement. Dabei wird versucht über zufriedene Kund*innen an weitere potenzielle Kontakte zu kommen. In einigen Branchen ist das einer der wichtigsten Maßnahmen zur Neukundenakquisition. Es ist jedoch darauf zu achten, dass die bestehenden Kund*innen subtil auf weitere Kontakte angesprochen werden, um erfolgreich neue Kontakte vermittelt zu bekommen (vgl. Fink 2013, S. 9).

Instrumente der Breitenansprache

Eine flächendeckende Breitenansprache, die kontinuierlich und konsequent durchgeführt wird, verhilft dem Unternehmen seinen Bekanntheitsgrad zu steigern.

Dabei können Instrumente, wie z.B. PR- und Öffentlichkeitsarbeit, Social Media Beiträge, Website, Blogs verwendet werden, mit welchen man sowohl auf die Leistungen hinweisen sowie das Image des Unternehmens verbessern kann. Die Reichweite der Breitenansprache ist relativ hoch, dementsprechend auch deren Streuverlust. Je nach Art und Umfang der Breitenansprache kann auch die Höhe der Kosten variieren. Die Erfolge der Breitenansprache sind sehr oft nicht direkt messbar im Vergleich zu den Kosten der Direktansprache. In der Praxis wird meist die Breitenansprache flankierend zur Direktansprache eingesetzt, da damit unterschiedliche Kommunikationsziele und Botschaften verfolgt werden können (vgl. Verweyen 2017, S. 7).

Empfänger*in

Der ganze Aufwand in der Kommunikation hängt schlussendlich von der/dem Empfänger*in ab und ob dieser die Botschaft richtig aufnimmt und versteht. So kann dieselbe Botschaft von Empfänger*innen inhaltlich oder durch die Art der Übermittlung unterschiedlich aufgefasst werden. Daher ist es wichtig die Zielgruppe genau zu kennen und die Kommunikation auf deren Anforderungen abzustimmen (vgl. Bak 2016, S. 6).

Kontextbedingungen

Letztlich sind im Zuge der Ansprache auch äußere Einflussfaktoren, wie z.B. Ort, Wetter, Tages- und Jahreszeit, aktuelle Relevanz der Themen sowie einige andere Faktoren für die erfolgreiche Kommunikation zu berücksichtigen (vgl. Bak 2016, S. 6f).

In Zukunft wird es immer wichtiger die Streuung bei der Kundenansprache zu minimieren und diese passgenau auf deren Basis und deren Bedürfnisse anzusprechen. Durch die digitale Sammlung von Daten z.B. mit CRM-Systemen oder Web Analytics gelingt eine relativ präzise Einteilung in Kundengruppen, wodurch die Effizienz im Vertrieb erheblich gesteigert werden kann (vgl. Radloff/Rentschler 2019, S. 29).

5.3.3 Leadqualifizierung bzw. Leadbewertung

Nach der Phase der Leadgenerierung bzw. der Leadidentifizierung muss herausgefunden werden, wie hoch der Bedarf bei etwaigen, als potenziell eingestuften Interessent*innen ist. Auf diese Art und Weise werden Leads qualifiziert bzw. bewertet, um danach mit der notwendigen Intensität weiterbearbeitet werden zu können (vgl. Alber/Krafft 2013, S. 74).

Nachdem Unternehmen in einer meist sehr hohen wirtschaftlichen Abhängigkeit zu ihren Kund*innen stehen, ist es von sehr hoher Wichtigkeit diese neben dem richtigen Identifizieren, weiters auch richtig zu qualifizieren bzw. zu bewerten (vgl. Holzhauser 2016, S. 133).

Für die strategische Kundenanalyse gibt es unterschiedliche Herangehensweisen. Zum einen gibt es Kundenstrukturanalysen, mit denen festgestellt wird, wie sich die Kund*innen in welchem Verhältnis zusammensetzen. Zum anderen die Kundenwertanalyse, welche den monetären Wert der jeweiligen Kund*innen ermittelt. Die Kundenpotenzialanalyse bezieht sich auf den gesamten Kundenlebenszyklus und mittels der Kundenbedürfnisanalyse bzw. Kundenverhaltensanalyse wird die Zufriedenheit bzw. das Verhalten im Kaufprozess näher analysiert (vgl. Scheed/Scherer 2019, S. 68).

Bei der Bewertung der Kund*innen gibt es eine Reihe unterschiedlicher Kategorien, auf die Bezug genommen werden kann. Diese lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Monetärer Wert
- Referenzwert
- Informationswert
- Strategischer Wert
- Sonstige Wertkriterien (vgl. Helm/Günter/Eggert 2017, S. 15).

Methoden zur strategischen Kundenanalyse	
Kundenstrukturanalyse	<ul style="list-style-type: none">• ABC-Analyse• Kunden-Scoring• Kundenportfolioanalyse
Kundenwertanalyse	<ul style="list-style-type: none">• Kundendeckungsbeitragsrechnung

Kundenpotenzialanalyse	<ul style="list-style-type: none">• Customer-Lifetime-Value-Analyse
Kundenbedürfnis- und Kundenverhaltensanalyse	<ul style="list-style-type: none">• Kundenzufriedenheitsanalyse• Customer-Journey-Analyse• Buying-Center-Analyse

Tabelle 4: Methoden zur Strategischen Kundenanalyse (in Anlehnung an Scheed/Scherer 2019, S. 68)

Im Rahmen der Neukundenakquise ist darauf zu achten, dass einige Daten, wie z.B. Umsätze der Kund*innen noch nicht vorhanden sind. Daher ist hierfür entweder das Potenzial oder Daten, die im Vorhinein recherchierbar sind zu betrachten.

Kunden-Scoring

Weiters kann die Kundenstruktur mittels eines Punktbewertungsverfahrens, eines Scoring-Verfahrens analysiert werden. Hierbei können neben quantitativen Größen, wie z.B. Umsatz oder Absatzmenge ebenso qualitative Kriterien, wie z.B. Referenzpotenzial herangezogen werden. Dies ist ebenso ein relativ einfaches Instrument zur Analyse jener Kund*innen mit der höchsten Kaufwahrscheinlichkeit sowie Attraktivität (vgl. Scheed/Scherer 2019, S. 73).

Für die Neukundenakquisition müssen meist Prognosewerte herangezogen werden, da noch keine tatsächlichen Werte, bspw. über Umsatz oder Absatz vorhanden sind. Jedoch können für das Kunden-Scoring Werte herangezogen werden die auch bei Neukund*innen vorhanden sind oder recherchiert werden können und Aufschluss über deren Attraktivität geben.

Die Herausforderung für den Vertrieb liegt darin, die Schwellenwerte richtig festzulegen, damit die jeweiligen Kund*innen auch wahrheitsgetreu eingestuft werden können (vgl. Hiemeyer/Stumpp 2020, S. 37f.).

Gelingt es Unternehmen bei bereits bestehenden Kund*innen diese zu segmentieren, mittels der ABC-Analyse zu klassifizieren und schlussendlich mithilfe der Kundendeckungsbeitragsrechnung sowie durch die richtige Ermittlung der Kundenwerts zu kategorisieren wird der unternehmerische Erfolg durch die Hilfe des Vertriebs positiv beeinflusst (vgl. Hiemeyer/Stumpp 2020, S. 38).

Customer-Lifetime-Value-Analyse

Der CLV (Customer-Lifetime-Value) bezieht sich auf die Summe des Werts der Transaktionen bzw. auf das Kaufverhalten in Bezug auf wiederholte Käufe, Cross- und Up-Selling der jeweiligen Kund*innen (vgl. Helm/Günter/Eggert 2017, S. 117).

Er rechnet sich demnach als Barwert, wobei alle Ein- und Auszahlungen sowie Deckungsbeiträge der/des Kund*in im Laufe der gesamten Geschäftsbeziehung mit dem Anbieter berücksichtigt werden, zusammen (vgl. Lennartz 2017, S. 20).

$$CLV_i = \sum_{t=1}^T \frac{p_{it} \cdot DB_{it}}{(1+r)^t} - \frac{M_{it}}{(1+r)^t}$$

CLV _i	=	Customer Lifetime Value des Kunden i,
t	=	Periode t,
T	=	Anzahl der prognostizierten Perioden,
p _{it}	=	Kaufwahrscheinlichkeit des Kunden i in Periode t,
DB _{it}	=	Deckungsbeitrag des Kunden i in Periode t,
M _{it}	=	Marketingkosten für Kunden i in Periode t,
r	=	Diskontierungsfaktor.

Abbildung 19: Berechnung des CLV (in Anlehnung an Helm/Günter/Eggert 2019, S. 119)

Für die Customer-Lifetime-Value-Analyse ist es wichtig für alle Kund*innen Kenndaten, wie z.B. die durchschnittliche Bindungsdauer der Kund*innen an das Unternehmen, der prognostizierte Absatz bzw. die prognostizierte Entnahmemenge usw. (vgl. Lennartz 2017, S. 20).

Kundenzufriedenheitsanalyse

Die Kundenzufriedenheitsanalyse gibt als Teil der Kundenbedürfnis- und Kundenverhaltensanalyse Aufschluss darüber, wie sich bestehende sowie potenzielle Kund*innen zukünftig verhalten werden. Kunden(un)zufriedenheit ist immer aus dem Soll-/Ist-Vergleich der erwarteten bzw. erbrachten Leistungen zu sehen. Es gibt zwar keinen eindeutigen Zusammenhang, dass zufriedene und loyale Kund*innen für einen Wiederkauf bereit sind, jedoch ist es erwiesen, dass unzufriedene Kund*innen dem Unternehmen erheblichen Schaden zufügen

können. Dahingehend ist es für das strategische Vertriebsmanagements wichtig folgende Kund*innen zu identifizieren:

- Erst- bzw. Wiederkaufwillige (Up- und Cross-Selling Potenzial)
- Weiterempfehlungswillige (Nutzung für Neukundeakquise)
- Kritiker hinsichtlich negatives WoM (Mund-zu-Mund Propaganda)
- Abwanderungswillige

Sind die Kund*innen identifiziert und kategorisiert, so können sie entsprechend bearbeitet werden (vgl. Scheed/Scherer 2019, S. 84 - 86).

Customer-Journey- und Buying-Center-Analyse

In Bezug auf die Customer-Journey-Analyse gilt es im Rahmen der strategischen Kundenanalyse immer genau zu verstehen, wie der genaue Weg, der individuellen, einzelnen Kund*innen bzw. des Buying-Centers vom Kaufimpuls bis hin zur endgültigen Kaufentscheidung aussieht. Dieser Kaufentscheidungsprozess wird durch sog. Customer Touchpoints in Bezug auf die Nutzung unterschiedlicher, medialer oder persönlicher Kanäle charakterisiert. Analysiert werden daher alle Informationen und Services entlang der Customer-Journey (vgl. Scheed/Scherer 2019, S. 89).

Die Buying-Center-Analyse bezieht sich im Vergleich zur Customer-Journey-Analyse, wo der Fokus auf dem Kaufentscheidungsprozess liegt auf die Motive und Einstellungen einzelner Personen bei kollektiven Entscheidungsfindungen. In der Regel werden beide genannten Analysen in Kombination durchgeführt (vgl. Scheed/Scherer 2019, S. 95).

5.3.4 Anbieten, überzeugen, gewinnen

Nach den Phasen der Leadidentifizierung, -ansprache und -qualifizierung folgt die konkrete Angebotslegung sowie Verhandlung mit den (potenziellen) Kund*innen.

Ein Angebot ist eine verbindliche Erklärung des Unternehmens über konkrete Leistungen und Konditionen, mit deren Bestätigung der Anbieter bereit ist, einen Auftrag für die Erbringung der Leistungen anzunehmen. Die wesentlichen Komponenten des Angebots sind die Beschreibung der Leistung bzw. Problemlösung, der Liefertermin, der Preis und die Lieferbedingungen (vgl. Schmidt 2004, S. 2f.).

Für eine optimale Abwicklung der Angebotslegung, sowohl für die/den Kund*in als auch für das anbietende Unternehmen, kann der Prozess der Angebotsbearbeitung in drei Teilprozesse zerlegt werden, welche in Abb. 20 dargestellt werden.

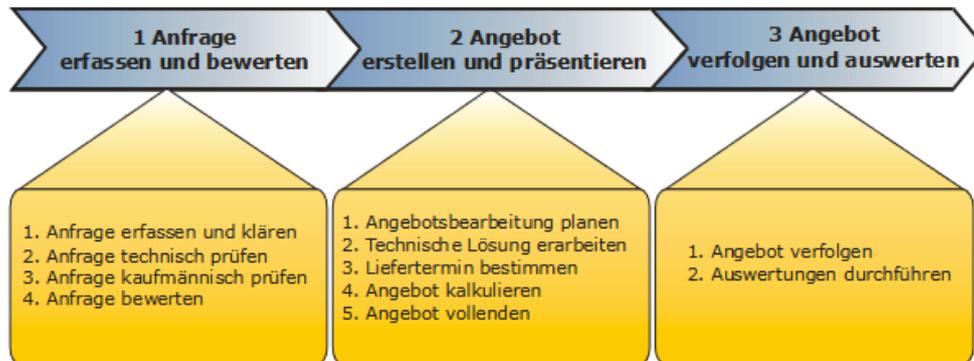


Abbildung 20: Prozess der Angebotsbearbeitung (Schmidt 2004, S. 4)

Wichtige Erfolgsfaktoren in diesem Prozessschritt des Verkaufszyklus sind unter anderen die Anpassung des Angebots an die konkreten Kundenanforderungen, die Zuverlässigkeit der Auftragserfüllung und die Präsentation des Angebotes um somit die Kund*innen vom Unternehmen zu überzeugen und diese für sich zu gewinnen (vgl. Schmidt 2004, S. 2f.). Bei der Präsentation des Angebots bzw. der Leistung ist es essenziell die einzelnen Produkt- oder Dienstleistungsmerkmale in einen Kundennutzen zu übersetzen um den Kund*innen somit zu erkennen zu geben, dass die Kundenanforderungen bedient werden (vgl. Rösel 2019, S. 54f.).

5.3.5 Kunden beliefern

Der Prozessschritt der Lieferung des Produktes bzw. Dienstleistung folgt nach Bestätigung des Angebots seitens der Kund*innen. Die konkreten Lieferbedingungen werden im Regelfall, wie bereits in Kap. 5.3.4 erklärt, im Zuge des Angebots definiert.

Eine effiziente Logistik hat zum Ziel, die Kosten für das Unternehmen niedrig zu halten und gleichzeitig eine hohe Liefertreue, geringe Lieferzeiten und hohe Flexibilität für die Kund*innen bei der Lieferung zu gewährleisten. Die Leistungsfähigkeit und Effizienz in den Lieferketten vom Anbieter bis zu der/dem Abnehmer*in werden zunehmend zu entscheidenden Erfolgsfaktoren. Speziell im Hinblick darauf, dass zahlreiche Unternehmen im Zuge der Fokussierung auf die Kernkompetenzen zunehmend Prozesse mit geringer strategischer Bedeutung

ausgelagert haben, hat die Komplexität der Lieferketten in vielen Unternehmen deutlich zugenommen. Zur Steuerung dieser Komplexität haben Unternehmen vermehrt das sogenannte Supply Chain Management (SCM) eingeführt (vgl. Rösel 2019, S. 39). Durch die Prozesskoordination mittels einem SCM werden entlang der Wertschöpfungskette „*institutionelle Regelungen für den Austausch von Waren sowie Diensten vorgegeben*“ (Werner 2020, S. 5) um diese zu optimieren. Wesentliche Funktionen des Supply Chain Managements sind die Sicherstellung der Versorgung, die Entsorgung und das Recycling im Zusammenhang mit sämtlichen Aktivitäten des Unternehmens. Im Zuge der Erfüllung dieser übergeordneten Aufgaben hat das Supply Chain Management verschiedene Komponenten, wie Menge, Qualität, Preis, Liefer- und Lagerort sowie Liefertermin, zu berücksichtigen (vgl. Werner 2020, S. 29).

5.3.6 Kunden nachbetreuen, qualifizieren und binden

Mit dem Abschluss der Bestellung und dem eigentlichen Kaufprozess beginnt die After-Sales-Phase, welche die Nachbetreuung und Qualifizierung der Kund*innen beinhaltet, um diese somit langfristig an das Unternehmen zu binden mit dem Ziel diese zu Wieder- oder Zusatzkäufen zu bewegen (vgl. Pufahl 2019a, S. 156).

Wie bereits in Kap. 5.3.3 erwähnt, ist die Kundenzufriedenheit ein wichtiger Erfolgsfaktor bei der Kundenbindung. Durch die intensive Betreuung der Kund*innen nach dem eigentlichen Kaufprozess kann die Zufriedenheit dieser maßgeblich gesteigert werden, da zu diesem Zeitpunkt bei den Kund*innen die Nutzungsphase des Produkts oder der Dienstleistung beginnt in welcher geprüft wird ob die Erwartungen an den Kauf erfüllt wurden (vgl. Baumbach/Stampfl 2002, S. 12). Typische Interaktionen in der After-Sales-Phase sind Service, Wartung, Reparatur und die Bearbeitung von Beschwerden von Kund*innen (vgl. Pufahl 2019a, S. 157).

6. Theoretisches Akquisitionskonzept für B2B-Entsorgungsdienstleistungen

Das folgende Kapitel stellt chronologisch die wesentlichen Bestandteile des Vertriebs- bzw. Akquisitionskonzept in theoretischer Form dar.

Es legt die Grundlage für finanzielle Stabilität, Profitabilität und Umsatzwachstum des Unternehmens. Aus dem Vertriebskonzept geht in weiterer Folge eine Strategie hervor, welche folgende Merkmale aufzuweisen hat:

- Klare und eindeutige Definition der gewünschten, zukünftigen Marktpositionierung
- Fokussieren auf bestimmte Teilbereiche, wie z.B. einzelne Teilmärkte
- Konzentration auf bestimmte Zielkundensegmente
- Prozessualer Vertrieb
- Verkauf von Lösungen
- Einfachheit
- Aktive Bearbeitung des Marktes (vgl. Behle/Detroy/vom Hofe 2007, S. 23).

Aufbau eines Vertriebskonzeptes

Ein Vertriebskonzept hat alle Punkte in Bezug auf den Planungs- sowie Umsetzungsprozess zu beinhalten. Das Vertriebskonzept lässt sich dahingehend in sechs Element bzw. Phasen aufgliedern (vgl. Behle/Detroy/vom Hofe 2007, S. 55f.).

In folgender Tabelle wird das Akquisitionskonzept in seinen einzelnen Elementen bzw. Phasen näher beschrieben:

Übersicht: Elemente eines Vertriebskonzeptes	
1.	Situationsanalyse
	a) Interne Analyse (Stärken- und Schwächenanalyse) <ul style="list-style-type: none">• Analyse der Unternehmensziele• Potenzialanalyse der eigenen Firma
	b) Externe Analyse (Chancen- und Risikenanalyse) <ul style="list-style-type: none">• Marktanalyse / Kundenanalyse• Wettbewerbsanalyse

	<ul style="list-style-type: none"> • Umfeldanalyse • Trendanalyse
2.	Festlegung von Vertriebszielen
3.	Entwicklung der Vertriebsstrategie
	<ul style="list-style-type: none"> • Kundenselektion • Produktselektion • Art der Marktbearbeitung / Kundenansprache • Feldgröße
4.	Erarbeiten von Vertriebsmaßnahmen
	<ul style="list-style-type: none"> • Ressourcen planen • Organisation planen • Gestaltung von Logistiksystemen
5.	Errechnung des Vertriebsbudgets
6.	Planung von Kontrollmaßnahmen

Tabelle 5: Übersicht: Elemente eines Vertriebskonzepts (Behle/Detroy/vom Hofe 2007, S. 56)

6.1 Situationsanalyse

Im Rahmen der Situationsanalyse wird das Mikroumfeld, das unmittelbare Umfeld des Unternehmens sowie einzelner Personen und das Makroumfeld, ein weitreichendes Umfeld, das über das unmittelbare Unternehmensumfeld weit hinaus geht, untersucht (vgl. Bontrup/Springob 2002, S. 160).

Sie stellt das Fundament eines Vertriebskonzepts und damit eine sehr wichtige Grundlage für die Erfassung des Status-quo dar. Es werden dabei die wichtigsten Einflussfaktoren auf die aktuelle Situation des Unternehmens erfasst. Mit den dabei recherchierten Informationen wird im Rahmen einer internen Analyse auf die Stärken und Schwächen des Unternehmens eingegangen. Weiters werden im Rahmen einer externen Analyse Parameter der Entwicklungen von Markt, Umwelt, etc. erhoben und in Chancen und Risiken klassifiziert. Die interne sowie die externe Analyse werden in der aus vier Komponenten bestehenden SWOT-Analyse (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats / Stärken, Schwächen, Chancen, Risiken), welche im weiteren Verlauf die Grundlage zur Findung einer geeigneten Strategie bildet, zusammengeführt (vgl. Behle/Detry/vom Hofe 2007, 57 – 63).

6.1.1 Interne Analyse

Vertriebsziele sowie Vertriebsstrategien leiten sich von den übergeordneten Unternehmenszielen ab. Daher ist der erste Schritt in der Vertriebsplanung essenziell zu überprüfen, welche Unternehmensziele vorliegen, da alle weiteren Ziele, Strategien, etc., die den Vertrieb betreffen darauf abgestimmt sein müssen. Nach der Überprüfung der übergeordneten Unternehmensziele ist eine Potenzialanalyse des Unternehmens durchzuführen. Dabei werden in Anbetracht der Wertschöpfungskette die Stärken und Schwächen des Unternehmens genau analysiert (vgl. Behle/Detroy/vom Hofe 2007, 57f.).

Ziel der Unternehmensanalyse ist es die gegenwärtigen sowie zukünftigen Stärken und Schwächen mit möglichst hoher Objektivität abzubilden (vgl. Welge/Al-Laham/Eulerich 2017, S. 360).

Die interne Analyse wird mit der sog. Marketing-Mix-Analyse anhand der traditionellen 4Ps (Product, Price, Place, Promotion) durchgeführt. Dieser Ansatz umfasst folgende Instrumentenbereiche:

- **Product:** Produkt- bzw. Leistungs politik
- **Price:** Preis- bzw. Konditionen politik
- **Place:** Distributions politik (Vertriebs- und Absatzwege)
- **Promotion:** Kommunikations politik (Absatzförderung)

Im Dienstleistungsbereich findet dieser Ansatz häufig in erweiterter Form seine Anwendung. Bei dieser Form werden die traditionellen 4Ps auf 7Ps (... , People, Process, Physical Evidence) abgestimmt auf den Dienstleistungsbereich erweitert. Der erweiterte Ansatz umfasst zusätzliche drei Instrumentenbereiche:

- **People:** Dienstleistungserbringendes Personal
- **Process:** Prozesse der Dienstleistungserstellung
- **Physical Evidences:** Physisch erfassbare Leistungspotenziale des Dienstleistungsanbieters (vgl. Meffert et al. 2019, S. 20).

6.1.2 Externe Analyse

Mit der externen Analyse werden Chancen und Risiken der externen Marktbedingungen und Marktentwicklungen erfasst und analysiert. Im Zuge dessen wird eine Kunden-, eine Markt-, eine Mitbewerbs- sowie eine

Theoretisches Akquisitionskonzept für B2B-Entsorgungsdienstleistungen

Umweltanalyse durchgeführt. Dabei werden positive sowie negative Begebenheiten und Erwartungen des Marktes und des Umfelds erfasst und analysiert ob sie sich in der weiteren Strategieentwicklung als Chancen oder Risiken erweisen (vgl. Behle/Detroy/vom Hofe 2007, 63).

Die externe Analyse kann als ein dreischichtiges Modell betrachtet werden, wo sich in der äußersten Schicht die Umweltbedingungen befinden, welche Einflussfaktoren für den Markterfolg mit einem hohen Allgemeingrad darstellen. Dabei weisen die Einflussfaktoren in der Unternehmensumwelt staatliche und rechtliche sowie gesamtwirtschaftliche und technologische Charakteristika auf. Die Umweltanalyse basiert auf dem Trichterprinzip, wo im weiteren Verlauf eine Markt-, eine Mitbewerbs- und eine Kundenanalyse folgt (vgl. Kuß/Kleinaltenkamp 2020, S. 121f.).

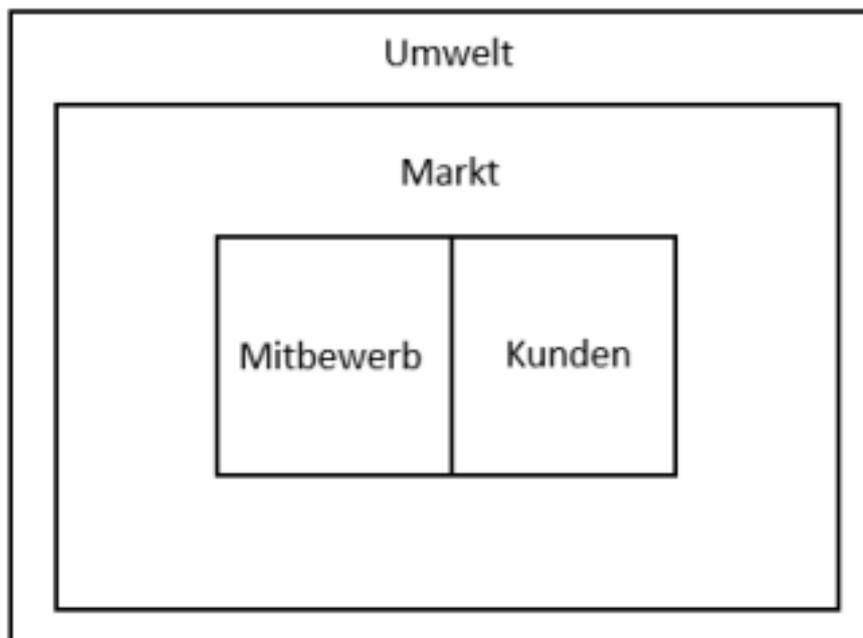


Abbildung 21: Rahmenbedingungen (in Anlehnung an Kuß/Kleinaltenkamp 2020, S. 122)

Wie in Abb. 21 erkennbar stehen die drei unterschiedlichen Schichten in unterschiedlichen Distanzen zum Unternehmen, demnach variiert auch deren Relevanz:

- Nahes Umfeld: Darin befinden sich die Kund*innen als Endabnehmer*in im B2B-Bereich bzw. Konsument*innen im B2C-Bereich. Weiters befindet sich in diesem Bereich der Mitbewerb, der direkt mit dem Unternehmen in Konkurrenz um die Gunst der Nachfrager steht. Dieses Umfeld weist eine sehr hohe Relevanz auf.

- Mittleres Umfeld: Hier befinden sich Absatzmittler*innen, Medien und diverse andere Interessensgruppen, welche den Markt bilden. Dieses Umfeld ist von mittelmäßiger Relevanz charakterisiert.
- Äußeres Umfeld: Dieses Umfeld wird von politischen sowie gesellschaftlichen Faktoren beeinflusst. Die Relevanz dieses Umfelds ist von der politischen Struktur des Marktes abhängig (vgl. Pufahl 2019a, S. 37).

Umweltanalyse

Das Makroumfeld eines Unternehmens lässt sich im Allgemeinen in fünf weitere Bereiche unterteilen, welche auch Umfeldler des Unternehmens genannt werden: Politisch-rechtliches, ökonomisches, technologisches, gesellschaftliches, und ökologisches Unternehmensumfeld (vgl. Hungenberg 2014, S. 90).

Abgesehen vom Kennen und dem richtigen Einschätzen der Stakeholder des Unternehmens ist es weiters auch wichtig externe Einflussfaktoren wie z.B. Naturkatastrophen, wettbewerbsverändernde Gesetzesentscheidungen oder neue Technologien zu kennen und immer darauf vorbereitet zu sein, auf einen diesbezüglichen Eintritt rasch reagieren zu können, um sich darauf anzupassen und im Idealfall einen Nutzen daraus zu ziehen. Als bewährtes Instrument zur Bewertung der externen Umweltfaktoren im Bereich der Makroökonomie wird die *PESTEL* – Analyse (political, economic, social, technological, ecologic (environmental), legal) oder auch als *STEP* – Analyse (sociological, technological, economic and political change) bekannt herangezogen (vgl. Pufahl 2019a, S. 42).

Marktanalyse

Die mittlere Schicht des Modells in Abb. 21 bildet den Markt, welcher anhand der Marktanalyse untersucht wird. Dabei werden alle relevanten Sachverhalte abgebildet, welche alle aktuellen, aber auch potenziellen Marktpartner (Kunden*innen, Lieferanten, Absatzmittler, sonstige Marktpartner) betrifft (vgl. Behle/Detroy/vom Hofe 2007, 63).

Die Marktanalyse ist ein sehr umfangreiches Unterfangen, wo abgegrenzt werden muss, in welchem Ausmaß analysiert werden soll. Dabei muss zwischen

Vollständigkeit und Wirtschaftlichkeit ein gesundes Verhältnis gefunden werden (vgl. Preißner 2013, S. 39).

In folgender Tabelle werden die wichtigsten Bereiche der Marktanalyse dargestellt zu denen es gilt die richtigen Kennzahlen zu definieren:



Abbildung 22: Bereiche der Marktanalyse (in Anlehnung an Preißner 2013, S. 42)

Mitbewerbsanalyse

Im Rahmen der Mitbewerbs- bzw. Wettbewerbsanalyse werden die Stärken bzw. Schwächen der Konkurrenten des Unternehmens analysiert und möglichst objektiv dargestellt. Analysiert man die Mitbewerber anhand der gleichen Kriterien wie das eigene Unternehmen, so kann man sich mit diesen direkt vergleichen und messen (vgl. Behle/Detroy/vom Hofe 2007, 62).

Zur Bestimmung des Status-quo des Mitbewerbs wird, ebenso wie bei der internen Analyse eine Marketing-Mix-Analyse anhand der 4Ps (Product, Price, Place, Promotion) bzw. deren erweiterter Ansatz der 7Ps (... , People, Process, Physical Evidence) durchgeführt. Dadurch kann die eigene Positionierung mit der des Mitbewerbs verglichen werden und daraus abgeleitet, können weitere Maßnahmen getroffen werden (vgl. Biesel 2013, S. 28).

Bei der Analyse der Mitbewerber geht es nicht darum, diese zu kopieren, sondern sein eigenes Profil einzigartig und unverwechselbar zu machen. Daher ist es äußerst wichtig Wettbewerbsdatenbanken aufzubauen und zu führen. Informationen über die Mitbewerber können bspw. über Messen, Pressemitteilungen, Kundengespräche, Internet, Präsentationen auf Kongressen, Aktivitäten in der Personalbeschaffung des Mitbewerbs etc. gewonnen und im Anschluss in Form von Wettbewerbsanalysen untersucht werden (vgl. Biesel 2013, S. 24-26).

Trendanalyse

Neben der Erhebung des Status-quo ist es ebenso wichtig fundierte Prognosen aufzubereiten. Daher werden sog. Trendanalysen durchgeführt, welche ausgehend vom Ist-Stand Prognosen in die Zukunft darstellen. Diese Prognosen können z.B. Aussagen über die Entwicklung des Kundenverhaltens, Entwicklung der Konkurrenz, Marktentwicklungen sowie technologische, politische und rechtliche Entwicklungen oder diverse Wertewandel machen (vgl. Behle/Detroy/vom Hofe 2007, 68f.).

6.1.3 SWOT-Analyse

Die interne und die externe Analyse schaffen informationelle Voraussetzungen für die weitere Formulierung einer geeigneten Strategie, welche dann anhand der SWOT-Analyse zusammengeführt werden. Ziel dabei ist es die Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken möglichst objektiv zu identifizieren und zu systematisieren (vgl. Welge/Al-Laham/Eulerich 2017, S. 299).

Ziel der SWOT-Analyse ist es, die Stärken eines Unternehmens mit attraktiven Chancen im Umfeld abzustimmen und dabei gleichzeitig Schwächen, wie Bedrohungen zu minimieren bzw. zu eliminieren (vgl. Kotler/Armstrong 2018, S. 79f.).

6.2 Ziele

Das nächste Element ist die Formulierung und Festlegung von Zielen, was auf Basis der Situationsanalyse geschieht. Nachdem die Vertriebsziele von den Marketingzielen und darüber hinaus von den übergeordneten Unternehmenszielen abgeleitet werden, ist in dieser Phase auch das Leitbild des Unternehmens heranzuziehen, anhand dessen festgelegt wird, mit welchen Werten und Zielen man sich identifizieren möchte. Dies wiederum basiert darauf, wie man als Unternehmen aus öffentlicher Perspektive wahrgenommen werden und sich vom Wettbewerb unterscheiden möchte. Unternehmens- und Marketingziele ziehen immer bestimmte Vertriebsziele mit sich, da die Ziele im Vertrieb durch z.B. Umsatz- oder Absatzvorgaben deutlich gemacht werden können (vgl. Preißner 2013, S. 35).



Abbildung 23: Ableitung strategischer Vertriebsziele (in Anlehnung an Hofbauer/Hellwig 2009, S. 63)

Vertriebsziele kennzeichnen gesetzte „Vorzugszustände“ im Vertriebsbereich, die es zu erreichen gilt. Sie erfüllen im Vertriebsmanagement drei sehr wichtige Funktionen:

- Steuerungsfunktion
- Motivationsfunktion
- Kontrollfunktion (vgl. Hiemeyer/Stumpp 2020, S. 27).

Die Formulierung von langfristig ausgerichteten und klar definierten Zielen ist ein sehr wesentlicher Bestandteil einer Vertriebskonzeption. Die festgelegten Ziele stellen in weiterer Folge die Basis für die Auswahl der Strategie dar (vgl. Meffert et al. 2019, S. 279).

Ziele sind grundsätzlich immer „SMART“ (specific, measurable, achievable, relevant, timed) zu definieren. Das bedeutet konkret, Ziele müssen folgende Voraussetzungen erfüllen:

- Spezifisch: Die Zielformulierung muss spezifisch, konkret und eindeutig sein, damit hervorgeht, was konkret in welchem Bereich erreicht werden soll.
- Messbar: Ziele müssen messbar sein, damit eine Überprüfung vorgenommen werden kann.
- Erreichbar: Ziele müssen realistisch und somit erreichbar sein. Ist dies nicht der Fall, führt das zur Demotivation von Mitarbeiter*innen und somit zu einer Ressourcenverschwendung.
- Relevant: Ziele müssen eine Relevanz bzw. eine Wichtigkeit für den unternehmerischen Erfolg aufweisen.

- Terminierbar: Ziele müssen mit einer Zeitvorgabe versehen werden, damit definiert ist, bis wann diese erreicht werden müssen (vgl. Goldmann/Sieck 2014, S. 54f.).

Nur wenn Ziele klar definiert werden können auch die Vertriebsmaßnahmen hinsichtlich der Zielerreichung kontrolliert und angepasst werden. Vertriebsziele können quantitativ sein, wie z.B. Umsatz, Share of Wallet (Kundenmarktanteil) und Kundendeckungsbeitrag, sie können aber auch qualitativ sein, wie z.B. wahrgenommene Qualität der Leistung oder Kundenzufriedenheit (vgl. Hiemeyer/Stumpp 2020, S. 27f.).

6.3 Strategieentwicklung zur Neukundenakquisition

Eine Vertriebsstrategie gibt vor, welche Ziele mit welchen Kund*innen bzw. Kundengruppen (innerhalb der Marktsegmente) realisiert werden sollen. Die erforderlichen organisatorischen Rahmenbedingungen legen fest, welche Ressourcen hierfür in welcher Quantität, Qualität und Zielrichtung zur Erreichung der vorgegebenen Ziele eingesetzt werden müssen (vgl. Dannenberg/Zupancic 2009, S 60).

Die Unternehmensstrategie setzt Ziele bzgl. des unternehmerischen Wachstums und Ertrag und gibt die strategische Stoßrichtung vor. Daraus resultierend bildet sich die Marketingstrategie, aus der sich wiederum die Vertriebsstrategie ableitet. Die Vertriebsstrategie ist die Basis für den vertrieblichen Erfolg. Durch sie werden grundsätzliche Aussagen über die Ziele des Vertriebs, Marktbearbeitungs- und Kundenstrategien, Vertriebskanäle, Vertriebspartner sowie Ressourcenaufwand getroffen (Hofbauer/Hellwig 2009, S. 62). Auch wenn häufig, vor allem im operativen Vertriebsbereich die Intuition wichtiger als die strategische Planung gesehen wird, so ist diese unumgänglich für einen nachhaltigen Vertriebs Erfolg (vgl. Dannenberg/Zupancic 2009, S 59f.).

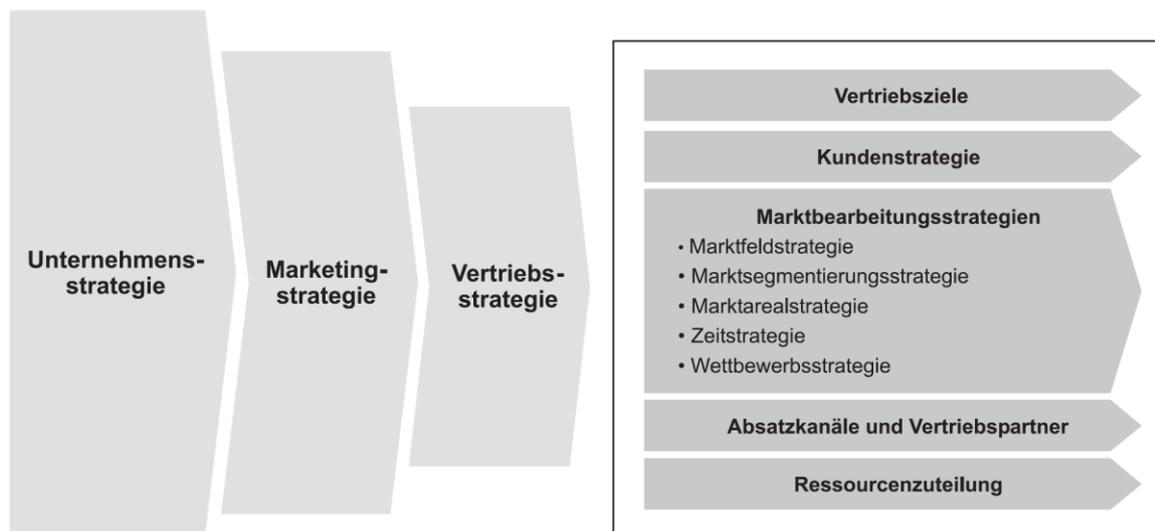


Abbildung 24: Inhalte der Vertriebsstrategie (Hofbauer/Hellwig 2009, S. 62)

6.3.1 Grundlegende Anforderungen an eine Vertriebsstrategie

Eine Vertriebsstrategie muss die folgenden vier Anforderungen erfüllen:

- **Kundenorientierung:** Orientierung der Vertriebsstrategie an den Marktgegebenheiten. Dabei liegt der Fokus auf der Kundenorientierung.
- **Dynamik:** Aufgrund rascher Veränderungen von Märkten muss die Vertriebsstrategie permanent überarbeitet und angepasst werden.
- **Aussicht aller Vertriebsinstrumente:** In der Vertriebsstrategie werden die Vertriebsinstrumente festgelegt, somit wird gewährleistet, dass das Unternehmen einheitlich am Markt auftritt.
- **Implementierung und Verankerung:** Die Vertriebsstrategie muss umgesetzt und ihre Inhalte und Ziele mit dem operativen Tagesgeschäft in Einklang gebracht werden (Hofbauer/Hellwig 2009, S. 62).

6.3.2 Strategien der B2B-Neukundengewinnung

In der Literatur gibt es unterschiedliche strategische Optionen zur B2B-Neukundengewinnung. Folgend werden die, für diese Vertriebskonzeption relevantesten Strategien näher beschrieben.

Push-Strategie

Die Push-Strategie (Outbound-Strategie) ist die aktive Generierung von Leads. Dabei werden vom Vertrieb potenzielle Neukund*innen aktiv nach einem vordefinierten Schema analysiert und identifiziert. Es wird somit von einer aktiven Akquisition gesprochen (vgl. Winkelmann 2012, S. 561).

Im Rahmen der Push-Strategie (to push = drücken) wird der Kontakt mit den jeweiligen Kund*innen ausgehend vom Vertrieb, mit dem Ziel eines möglichst schnellen Abschlusses aufgenommen. Diese Strategie findet häufig bei komplexeren Leistung Anwendung, wie z.B. im Industriegüterbereich (vgl. Lang 2012, S. 31).

Pull-Strategie

Das Gegenteil zur Push-Strategie stellt die Pull-Strategie (to pull = ziehen) dar. Bei der Pull-Strategie (Inbound-Strategie) findet keine aktive Ansprache durch den Anbieter statt. Dies ist z.B. bei Messeauftritten, Internet-Präsenz oder bei der Reaktion auf E-Mail-Newslettern der Fall. Man spricht daher von einem passiven Akquisitionsverhalten (vgl. Winkelmann 2012, S. 561).

Diese Strategie zielt im Gegensatz zur Push-Strategie nicht auf schnelle Abschlüsse ab, sondern es wird darauf gewartet, dass die Kund*innen im Bedarfsfall auf das Unternehmen zukommen. Daher ist es dabei wichtig, sich als Unternehmen bei den Kund*innen als vertrauenswürdiger und leistungsstarker Ansprechpartner zu präsentieren, damit man im Bedarfsfall als erste Anlaufstelle in Frage kommt. Bei dieser Strategie steht ein sukzessiver Beziehungsaufbau im Vordergrund, um sich bei Gelegenheiten von einigen anderen Mitbewerbern abheben zu können (vgl. Lang 2012, S. 32).

Pull-Through-Strategie

Die Pull-Through-Strategie ist eine Kombination aus er Push-Strategie und der Pull-Strategie. Diese Kombinationsstrategie finden vor allem in B2B-Märkten häufig Anwendung (vgl. Kleinaltenkamp/Saab 2009, S. 191).

(Dis-) Kontinuitätsstrategie

Im Anbetracht des zeitlichen Bezugs der Neukundensuche unterscheidet man einerseits in die Kontinuitäts- und andererseits in die Diskontinuitätsstrategie:

Die Kontinuitätsstrategie bezieht sich auf die permanente Neukundenakquise, bei der keine Verkaufschance verabsäumt werden darf bzw. unbearbeitet lassen wird und seiner Konkurrenz z.B. bei der Angebotslegung immer einen Schritt voraus sein muss. Voraussetzung dabei ist, dass die Vertriebsmitarbeiter*innen potenzielle Kund*innen schnell und mit hoher Effizienz identifizieren können und ihnen gegenüber einem breit gefächerten Know-how über Preise und Leistungen aufweisen können (vgl. Winkelmann 2012, S. 561).

Das Gegenteil dazu stellt die Diskontinuitätsstrategie dar, bei der keine aktive Bearbeitung durch den Vertrieb stattfindet, sondern eine sporadische Bearbeitung z.B. durch großflächig angelegte Marketingkampagnen. Das bedeutet, bei dieser Strategie steht das Marketing im Fokus und der Vertrieb spielt eine untergeordnete Rolle. Ziel dabei ist es großflächig potenzielle Kund*innen z.B. bei Produktinnovationen oder Neueinführungen von Produkten zu erreichen (vgl. Winkelmann 2012, S. 561).

Differenzierungsstrategie

Die Differenzierungsstrategie zielt darauf ab Wettbewerbsvorteile z.B. durch Produktmerkmale zu generieren, welche nur sehr schwer vom Wettbewerb imitierbar sind. Diese müssen sich bei den Kund*innen als merklicher Vorteil erweisen. Diese Strategie bedingt allerdings eine Kostenparität zu den Wettbewerbern. Je nach Unternehmen, Branche, Kundenbedürfnisse, etc. können Differenzierungsstrategien unterschiedlich sein. Beispiele für die Differenzierung durch Produktmerkmalen wären etwa Zuverlässigkeit, Lebensdauer, Kundenbetreuung, technische Gegebenheiten, Image etc., Daher können Differenzierungsstrategien in mehreren unterschiedlichen Dimensionen Wettbewerbsvorteile generieren. Ein genereller Vorteil von Differenzierungsstrategien ist die Unterbindung von Preiskämpfen, die negativen Einfluss auf die gesamte Branche haben (vgl. Kuß/Kleinaltenkamp 2020, S. 144f.).

6.3.3 Auswahl und Bewertung von Strategien

Bewertungsvorgänge unterliegen in der Praxis häufig einer Reihe von Verzerrungen, was durch die menschlichen Entscheidungsträger*innen bedingt ist. Es wird daher versucht ein Instrument zur Bewertung zu verwenden, welches diese Verzerrung so minimal wie möglich hält und eine hohe Objektivität ermöglicht (vgl. Welge/Al-Laham/Eulerich 2017, S. 742).

Die Evaluierung der geeigneten Strategie wird mittels eines Scoring-Verfahrens (Punktebewertungsverfahren), der Nutzwertanalyse durchgeführt. Ein Vorteil dieser Bewertungsmethode ist die Gewichtung der jeweiligen Beurteilungskriterien, was z.B. bei der Bewertung von Checklisten nicht möglich ist. Die Strategiealternativen lassen sich bei der Nutzwertanalyse mit einer abstrakten Indexzahl, einem Nutzwert beurteilen, was eine weitgehende Quantifizierung der erfolgspotenziale ermöglicht. Die Erstellung der Nutzwertanalyse läuft folgendermaßen ab:

- Definition von weitgehend überschneidungsfreien und erfolgsrelevanten Bewertungskriterien
- Gewichtung der festgelegten Bewertungskriterien
- Bewertung der Beurteilungskriterien anhand einer Punkteskala
- Berechnung des Gesamtwerts unter Berücksichtigung der vergebenen Punkte sowie der Gewichtung der Bewertungskriterien (vgl. Homburg 2017, S. 579f.).

Bevor die Nutzwertanalyse durchgeführt wird, werden die Anforderungskriterien mittels eines Paarvergleichs miteinander verglichen. Dafür werden gewählte Kernanforderungen gegenübergestellt und deren Relevanz errechnet, was in weiterer Folge die Gewichtung in der Nutzwertanalyse darstellt (vgl. Müller 2019, S. 159).

Definition der Bewertungskriterien:

Für die Auswahl der geeigneten Strategie für den Vertrieb von B2B-Entsorgungsdienstleistungen werden folgende Kriterien festgelegt:

- Eignung zur Neukundenakquise
- Beitrag zur Erreichung des Unternehmensziels

- Integration im Unternehmen
- Umsetzbarkeit
- Wirtschaftlichkeit

6.3.4 Implementierung der gewählten Strategie

Mach der Auswahl einer geeigneten Strategie folgt die Implementierung der Strategie. Der Begriff Strategieimplementierung deckt alle Aktivitäten, von der Formulierung bis hin zur konkreten Umsetzung einer Strategie ab. Dabei lassen sich drei wesentliche Teilaufgaben definieren:

- **Absicherung der Strategie:** Als erste Teilaufgabe gilt es vorhandene Strukturen und Systeme, welche als Rahmenbedingungen für die Arbeit der Menschen im Unternehmen fungieren, auf die gewählte Strategie auszurichten.
- **Operationalisierung der Strategie:** Die zweite Teilaufgabe besteht daraus die vorhandenen Strukturen und Systeme zu operationalisieren, damit konkrete Maßnahmen im Zuge der operativen Planung getroffen werden können.
- **Durchsetzung der Strategie:** Die dritte und letzte Teilaufgabe ist die Verwirklichung durch die Menschen im Unternehmen. Denn die angestrebten Veränderungen müssen auch durchgeführt und im Unternehmen gelebt werden. Dies kann etwa durch Schulungen oder durch Mitarbeitermotivation erreicht werden (vgl. Hungenberg 2014, S. 324-327).

6.4 Maßnahmen

Ist nun eine Strategie zur Erreichung der vorab definierten Ziele festgelegt, so ist es im nächsten Schritt erforderlich dementsprechende Maßnahmen zur Zielerreichung zu setzen. Hierbei werden konkrete Aktionen anhand eines Maßnahmenplans zeitlich aufgefächert dargestellt. Ziele sowie Unterziele sind derart zu genau zu formulieren, damit auch die richtigen Maßnahmen getroffen und erfolgreich umgesetzt werden können (vgl. Kleinaltenkamp/Saab 2009, 78f.).

Zur Planung von Maßnahmen bzw. Aktivitäten, welche zur Zielerreichung führen ist es wichtig, dass der Aspekt der Messbarkeit beachtet wird. Dafür ist es immer von Vorteil, wenn die Ziele quantifiziert werden. Dies geschieht durch die Vergabe

Theoretisches Akquisitionskonzept für B2B-Entsorgungsdienstleistungen

von Kennzahlen, welche dazu helfen den Zielerreichungsgrad zu messen. Die Ziele bzw. die dazugehörigen Maßnahmen sind nicht sequenziell abzuarbeiten, sondern hier empfiehlt es sich wiederum diese mittels Nutzwertanalyse oder Paarvergleich zu priorisieren. In der Praxis wird diese Priorisierung häufig aufgrund pragmatischer Einschätzung durch Erfahrung durchgeführt (vgl. Kühnapfel 2017, S. 60).

Die Umsetzung der definierten Maßnahmen ist für den Erfolg einer Strategie entscheidend. Dabei ist es wichtig vorab zu prüfen, ob die Strategie mit dem derzeitigen Leitbild des Unternehmens vereinbar ist (vgl. Frey 2016, S. 100).

Unter Betrachtung der *Akquisitionsphase des Kundenbeziehungszyklus nach Meffert/Bruhn/Hadwich*, des *Kaufprozesses nach Fließ* sowie des *Verkaufsprozesses (Sales Cycle i.w.S.) nach Winkelmann* werden diese und deren einzelne Phasen in Abb. 25 gegenübergestellt.

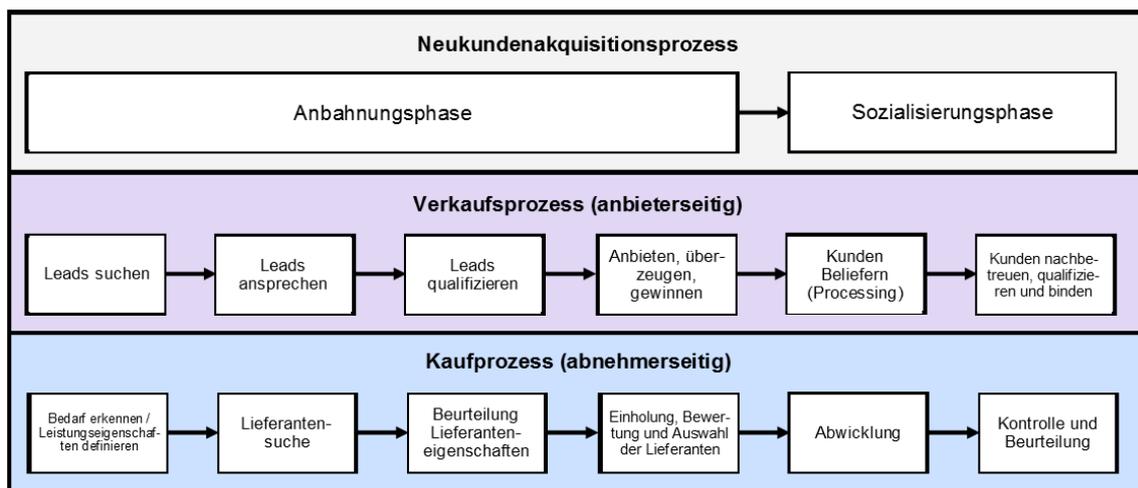


Abbildung 25: Gegenüberstellung der Prozesse (Eigene Darstellung)

Folgend werden die einzelnen Phasen des Akquisitionsprozess näher beschrieben:

- 1. Leads suchen:** In der ersten Phase, während die Leads gesucht werden, befinden sich die Kund*innen in jener Phase, wo sie ihren Bedarf erkennen, und die Leistungseigenschaften definieren. Hier ist es wichtig die Kund*innen basierend darauf, ob diese mit Speiseölen arbeiten zu selektieren.
- 2. Leads ansprechen:** Nach der Leadsuche und Selektion erfolgt die Ansprache. Hier ist vor allem darauf zu achten welche Botschaften über welches Kommunikationsmedium übermittelt werden sollen.

- 3. Leads qualifizieren:** Während die Leads seitens des Unternehmens qualifiziert bzw. bewertet werden erfolgt ebenso, seitens der Kund*innen eine Beurteilung der Lieferanteneigenschaften. Bei der Bewertung der Leads ist darauf zu achten, diese nach den richtigen Kriterien zu bewerten. Wenn keine Informationen über Umsatz bzw. Absatz vorhanden sind, können bspw. hierfür der Speiseölverbrauch bzw. die Anzahl oder Größe an Fritteusen herangezogen werden.
- 4. Anbieten, überzeugen, gewinnen:** In der nächsten Phase geht es darum die jeweiligen Zielkund*innen vom Angebot zu überzeugen. Vor allem hier ist es wichtig, dass man sich vom Wettbewerb abhebt.
- 5. Kunden beliefern (Processing):** Bei der Abholung des Altspeiseöls und der Bereitstellung eines gereinigten Behälters müssen die Kund*innen mit der Leistung zufrieden sein, um sich in weiterer Folge an das Unternehmen zu binden.
- 6. Kunden nachbetreuen, qualifizieren und binden:** Die Kund*innen werden in der Regel mit 1-Jahresverträge gebunden. Sobald der/die Kund*in vertraglich an das Unternehmen gebunden sind, ist der Akquisitionsprozess abgeschlossen.

6.5 Budget

In dieser Phase werden die zur Verfügung stehenden Ressourcen mit den Vertriebszielen und die damit einhergehenden geplanten Vertriebsaktivitäten abgestimmt. Es erfolgt dabei eine Gegenüberstellung von Umsatzerlösen bzw. Absatzzahlen mit den, für die Zielerreichung notwendigen Vertriebskosten. Das Vertriebsbudget dient nicht nur zu Planung, sondern vorwiegend zur Koordination und Steuerung der Vertriebsaktivitäten (vgl. Hofbauer/Hellwig 2009, S. 125f.).

Die Festlegung des Vertriebsbudgets lässt sich in zwei Arten von Ansätzen unterscheiden. Zum einen die heuristischen Ansätze, welche von einfachen Budgetregeln ausgehen und nach einer „zufriedenstellenden“ anstatt „optimalen“ Lösung streben und zum anderen die analytischen Ansätze, bei denen die analytische Optimierung des Budgets vorgenommen wird. Für die Ermittlung des Vertriebsbudgets zur Neukundengewinnung eignen sich vorwiegend heuristische Ansätze, welche in weiterer Form anhand von Nutzwertanalysen selektiert werden können (vgl. Bruhn 2019, S. 215)

Für die Ermittlung des Vertriebsbudgets im Rahmen dieses Neukundenakquisitionskonzept werden folgende heuristische Ansätze näher betrachtet:

- **Orientierung an verfügbaren monetären Mitteln:** Bei dieser Methode wird ein geforderter Gewinn festgelegt, welcher aus den anfallenden Kosten ein Restbudget an verfügbaren monetären Mitteln ergibt. Dieses Restbudget stellt das Vertriebsbudget dar. Der Vorteil dabei ist die leichte Handhabung dieses Verfahrens, ein großer Nachteil ist, dass aufgrund des festgelegten Gewinns ein Unternehmen in Krisenzeiten das Vertriebsbudget dadurch stark reduzieren muss (vgl. Homburg 2017, S. 769).
- **Orientierung am Marktanteil:** Bei diesem Verfahren werden Kennzahlen des vergangenen bzw. des geplanten Marktanteils herangezogen, sofern diese offenliegen bzw. vorhanden sind. Der Vorteil dieses Verfahrens ist, dass der Marktanteil eine zentrale Schlüsselgröße in Bezug auf den Markt darstellt. Ein Nachteil dabei ist ein eingeschränkter Ursachen-Wirkungs-Zusammenhang aufgrund der Willkür der Marktanteilsdefinition (vgl. Bruhn 2019, S. 222).
- **Orientierung an Wettbewerbsaktivitäten:** Bei der Ausrichtung des Budgets an Wettbewerbsaktivitäten, orientiert sich dieses an Kennzahlen vergangener oder aktueller Budgetgrößen der Wettbewerber. Voraussetzung dafür ist, dass das Unternehmen gleich hohe Aufwendungen wie die Wettbewerber aufbringen muss. Bei diesem Verfahren besteht die Gefahr, ineffizienten Budgetierens, da sich am Budget der Wettbewerber, welches auch auf dessen Ziele ausgerichtet ist, orientiert wird und somit grobe Abweichungen zu den eigenen Vertriebszielen aufkommen können (vgl. Homburg 2017, S. 769). Im Zuge dieser Vorgehensweise bleibt die Tatsache, dass sich Wettbewerber meist in einer anderen Vertriebssituation befinden, häufig unberücksichtigt (vgl. Busch/Fuchs/Unger 2008, S. 344f.).
- **Zielmaßnahmen-Kalkulation:** Ein weiteres geeignetes Verfahren ist die Ziel-Maßnahmen-Kalkulation. Hier werden im Zuge einer sukzessiven Vorgehensweise zuerst die Vertriebsziele betrachtet und danach die Kosten der Maßnahmen zur Zielerreichung anhand von Erfahrungswerten

abgeschätzt. Ein zentraler Vorteil dieses Verfahrens ist die Logik in der Vorgehensweise und in der Begründung (vgl. Bruhn 2019, S. 223).

„Es kann davon ausgegangen werden, daß in der Praxis der finanzielle Spielraum des Vertriebs letztlich mit Hilfe eines "Methodenmix" (...) ermittelt wird“ (Busch/Fuchs/Unger 2008, S. 345).

6.6 Kontrolle

Der letzte, aber zugleich sehr wichtige Bestandteil des Neukundenakquisitionskonzept ist die Planung von Kontroll- und Steuerungsmaßnahmen, um den Erfolg der gesetzten Aktivitäten bzw. deren Effektivität und Effizienz überprüfen zu können. Ziel dabei ist es Optimierungsmöglichkeiten so früh wie möglich zu erkennen, um etwaige Korrekturmaßnahmen einleiten zu können. In folgenden vier Schritten kann die Vertriebskontrolle in Form eines Soll-Ist-Vergleichs abgewickelt werden:

1. Festlegen von Standards bzw. Soll-Werten
2. Ist-Wert-Ermittlung
3. Vergleich zwischen Soll- und Ist-Wert durchführen
4. Auswertung und Interpretation (vgl. Busch/Fuchs/Unger 2008, S. 367).

Der Soll-Ist-Vergleich stellt die Planvorgaben (Soll) mit den aktuell erreichten Werten (Ist) gegenüber. Im Zuge dieser Gegenüberstellung ergibt sich daraus eine Differenz aus der gegebenenfalls Handlungsmaßnahmen abgeleitet werden können (vgl. Hofbauer/Hellwig 2009, S. 309).

In der Praxis empfiehlt es sich zudem Benchmarking (das Vergleichen mit Best Practice Beispielen) durchzuführen. Diese Vergleiche können sowohl mit externen als auch mit internen Bestleistungen im eigenen Unternehmen durchgeführt werden. Ziel dabei ist es Leistungslücken und Verbesserungspotenziale zu erkennen und permanent Verbesserungsprozesse einzuleiten (vgl. Milz 2013, S. 247f.).

Im Vertriebsbereich gibt es eine Vielzahl an wichtiger Kennzahlen - KPIs (Key Performance Indicators) – welche als Steuergrößen bzw. Informationsträger über quantifizierbare Tatbestände fungieren. Je nach Zielen und Strategien eines Unternehmens variieren auch die Kennzahlen und deren Wichtigkeit (vgl. Lippold 2016, S. 46).

Theoretisches Akquisitionskonzept für B2B-Entsorgungsdienstleistungen

Im Rahmen dieser Vertriebskonzeption zur B2B-Neukundengewinnung für Entsorgungsdienstleistungen müssen zur Planung von Kontroll- und Steuerungsmaßnahmen KPIs definiert werden. Dafür werden in der folgenden Tabelle (Tab. 6) die hierfür relevanten Kennzahlen inklusive ihrer Berechnung angeführt:

Kennzahl:	Berechnung:
Angebotsquote in %	$\frac{\text{Anzahl abgegebener Angebote}}{\text{Anzahl besuchter Interessenten}} * 100$
Angebotserfolgsquote in %	$\frac{\text{erfolgreiche Angebote}}{\text{Gesamtanzahl Angebote}} * 100$
Angebotsentwicklung in %	$\frac{\text{Angebote der Istperiode}}{\text{Angebote der Vorperiode}} * 100$
Kontakterfolgsquote in %	$\frac{\text{Terminvereinbarungen}}{\text{Anzahl kontaktierter Interessenten}} * 100$
Besuchseffizienz in %	$\frac{\text{Anzahl Kundenkontakte}}{\text{Anzahl Kundenbesuche}} * 100$
Loss Order Rate in %	$\frac{\text{Anzahl abgelehnter Angebote}}{\text{Anzahl aller abgegebener Angebote}} * 100$
Neukundenquote in %	$\frac{\text{Neukundenumsatz}}{\text{Nettoumsatz}} * 100$
Neukundenanteil in %	$\frac{\text{Anzahl Neukunden}}{\text{Gesamtkunden}} * 100$
Marktvolumenanteil in %	$\frac{\text{Nettoumsatz}}{\text{realisierter Gesamtmarktumsatz}} * 100$
Marktpotenzialanteil in %	$\frac{\text{Nettoumsatz}}{\text{geschätzter möglicher Gesamtmarkt}} * 100$

Tabelle 6: KPIs zur Neukundengewinnung (in Anlehnung an Kühnapfel 2017, S. 44f.)

In der Praxis gilt es jedoch die Kennzahlen so überschaubar wie möglich zu halten und sich nur auf die tatsächlich relevante zu beschränken. Hier tritt das sog. Weniger-ist-mehr Prinzip in Kraft (vgl. Milz 2013, S. 251).

7. Unternehmensvorstellung

Das Familienunternehmen zweiter Generation *Münzer Bioindustrie GmbH*, weiter als *Fa. Münzer* angeführt wurde im Jahr 1991 gegründet und beschäftigt sich mit der fachgerechten Entsorgung von flüssigen und festen Abfällen, die Sammlung und Wiederverwertung von Altspeisefetten zu hochqualitativen Biodiesel sowie technische Reinigungen von Industrieanlagen. Die Fa. Münzer ist weltweit mit neuen Standorten vertreten. Die Zentrale befindet sich in Sinabelkirchen in der Steiermark, weitere österreichische Standorte sind in Wien (Ölhafen Lobau), in Gaishorn am See und in Langenlois. Außerhalb von Österreich ist die Fa. Münzer mit *Münzer Trading B.V.* in Amsterdam, *Münzer Deutschland GmbH* in Rosenheim, *Muenzer Bharat Private Limited* in Indien und *Muenzer Bangla Private Limited* in Bangladesch vertreten und lässt sich in folgende Geschäftsbereiche unterteilen:

- Herstellung von BioDiesel
- Entsorgung
- Gastronomie Service
- Kabel- & Elektroschrott
- Reinigung
- Supersauger
- Tankreinigung

Mit dem Kauf von Rotie UCO Trade B.V. mit dem Sitz in Amsterdam im Jahr 2020 zählt die Fa. Münzer Bioindustrie GmbH als größter privater Händler und Sammler von Altspeiseölen und -fetten Europas (vgl. Münzer Bioindustrie 2022).

8. Untersuchungsdesign

Im Rahmen des empirischen Teils dieser Masterarbeit wurde eine Primärmarktforschung durchgeführt. Das dazugehörige Untersuchungsdesign wird im folgenden Kapitel detailliert dargestellt.

8.1 Untersuchungsgegenstand

Zur Beantwortung der Forschungsfrage dieser Masterarbeit, *„Wie können neue Kund*innen für B2B-Entsorgungsdienstleistungen am effektivsten erreicht werden?“* ist es nötig eine empirische Untersuchung durchzuführen. Dafür werden Proband*innen im Rahmen einer qualitativen Primärmarktforschung Fragen zum Vertrieb von B2B-Entsorgungsdienstleistungen zu folgenden Themenbereichen gestellt:

- Welche Kanäle werden von der Zielgruppe in der Vorkaufphase zur Informationsbeschaffung genutzt bzw. würden genutzt werden?
- Welche Kriterien gelten als relevant für die Anbieterauswahl von B2B-Entsorgungsdienstleistungen?
- Wie sieht die bevorzugte Kontaktform zwischen Kund*innen und Unternehmen aus?

8.2 Erhebungsmethode

Zur empirischen Erhebung dieser Arbeit wurden insgesamt 15 Einzelexplorationen mit vorhandenen bzw. potenziellen Kund*innen aus dem Gastronomiebereich durchgeführt.

Einzelexplorationen werden meist von zwei fremden Personen durchgeführt, von der/die Interviewer*in und der/dem Befragten. Der Ablauf des Gesprächs wird von der/dem Interviewer*in initiiert und gesteuert. Es gibt eine Vielzahl an situativen Faktoren, wie dem Umfeld bei der Befragung, aber auch an zwischenmenschlichen wahrnehmbaren Faktoren, wie z.B. Alter, Geschlecht, Sprache, Dialekt, Bildungsgrad, ethnische Merkmal etc., die einen direkten Einfluss auf das Gespräch haben können. Daher ist es von großer Bedeutung, dass der/die Interviewer*in gründlich geschult und mit der Materie vertraut ist, um einen möglichst neutralen Interaktionsprozess zu gestalten. Ein Vorteil der

Erhebung durch Einzelexplorationen besteht darin, neben den verbalen Aussagen auch non-verbale Äußerungen zu registrieren und in die Erhebung einfließen zu lassen (vgl. Berekoven/Eckert/Ellenrieder 2009, S. 98-100).

8.3 Auswahl der Stichproben

Qualitative Stichproben werden nach inhaltlicher Repräsentativität und nicht nach der Grundgesamtheit festgelegt. Dabei liegt der Fokus auf einer inhaltlich tiefen Analyse des Informationsgehalts, demnach eine bewusste Ziehung der Stichproben nach bestimmten Kriterien erforderlich ist (vgl. Oberzaucher 2017, S. 46).

Die Grundgesamtheit besteht aus Männern und Frauen, die bereits die Volljährigkeit erreicht haben, die als Entscheidungsträger*innen im Gastronomiebereich tätig sind und Entsorgungsdienstleistungen im Bereich Altspeiseöl beanspruchen.

Bei der Auswahl des Stichprobenumfangs wird im Zuge dieser Masterarbeit das Verfahren der theoretischen Sättigung angewandt. Dabei handelt es sich um ein Verfahren, bei dem die Stichprobeauswahl nicht von vornherein durchgeführt wird, sondern schrittweise auf der Grundlage der bereits erhobenen Daten und deren vorläufigen simultanen Auswertung erfolgt. Dieser Erhebungs- und Auswertungsprozess wird also so lange wiederholt, bis eben eine theoretische Sättigung eintritt und somit keine zusätzlichen Daten mehr durch weitere Befragungen gefunden werden können (vgl. Misoch 2019, S. 204-206).

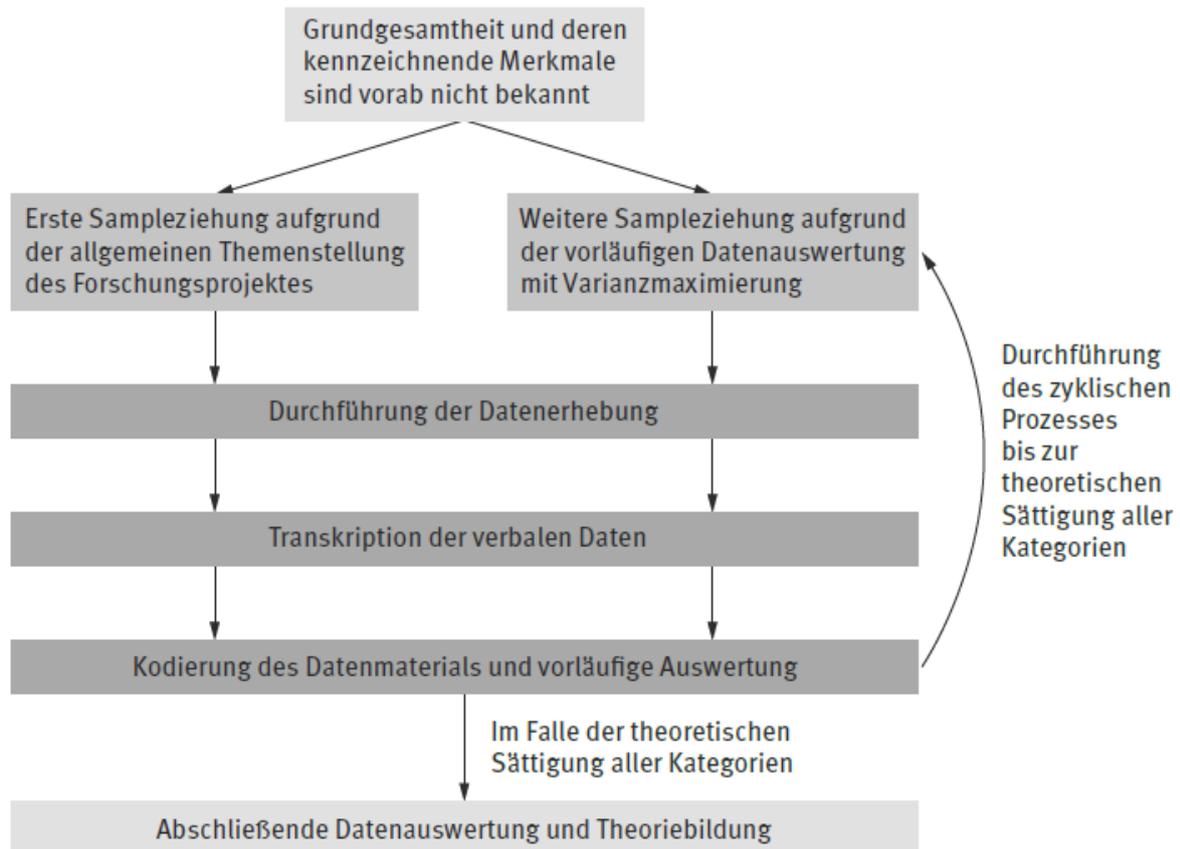


Abbildung 26: Ablaufprozess der theoretischen Sättigung (Misoeh 2019, S. 206)

8.4 Planung des Erhebungsinstruments

Zur Durchführung der Einzelexplorationen wurde als Erhebungsinstrument ein Gesprächsleitfaden erstellt, bestehend aus Hauptfragen, Detailierungsfragen und dazugehörige Ankerpunkte (siehe Anhang S. A-4 bis A-8), auf dessen Basis die Proband*innen befragt wurden. Zu Beginn wurde den befragten Personen der Gesprächsablauf erklärt und nach ausdrücklicher Zustimmung der Teilnehmer*innen wurde das Gespräch digital aufgenommen und anschließend transkribiert.

8.5 Planung und Durchführung der Feldarbeit

Der Durchführungszeitraum der Einzelexplorationen ist laut Projektplan von 10.03.2022 bis 09.09.2022. Nachdem der Gesprächsleitfaden freigegeben wurde, wurde ein Pretest als systematischer Probedurchlauf durchgeführt.

Dieser bezweckt etwaige Störfelder oder Unklarheiten vorab zu beseitigen und anschließend den Gesprächsleitfaden zu optimieren (vgl. Magerhans 2016, S. 95).

8.6 Auswertung der qualitativen Daten

Die Auswertung der insgesamt 15 durchgeführten Interviews erfolgte durch das computergestützte qualitative Text- und Datenauswertungstool MAXQDA, durch die Inhaltsanalyse nach Mayring. Der Ablauf der Auswertung der qualitativen Inhaltsanalyse wurde in folgenden Schritten durchgeführt:

1. Erkundung der Daten
2. Definition der Kategorien
3. Kategorische Zuordnung durch Codieren der Textstellen
4. Auswertung der Kategorien

Für diese empirische Untersuchung wurde eine induktive Kategorienbildung vorgenommen (siehe Anhang S. A-8). Die Transkriptionen der durchgeführten Interviews belaufen sich insgesamt auf 77 Seiten bzw. 106.001 Zeichen.

8.7 Stichprobenbeschreibung

Im Rahmen der qualitativen Primärmarktforschung wurden 15 Einzelexplorationen mit Entscheidungsträger*innen in österreichischen Gastronomiebetrieben mit regelmäßigen Altspeiseölaufkommen befragt. Die Ergebnisse der Befragung der Zielgruppe hat einen maßgeblichen Einfluss auf die Erstellung dieses Vertriebskonzeptes. Die Auswahl der Proband*innen erfolgte auf Zufallsbasis unter Erfüllung folgender Kriterien:

- Zielgruppe der Fa. Münzer (bestehende oder potenzielle Kund*innen)
- Gastronomiebetriebsart mit UCO-Aufkommen (lt. Tab. 9 in Kap. 10.2.2.)
- Entscheidungsträger*innen im Gastronomiebetrieb
- Relevante Beteiligung am Kaufprozess (Buying Center Rolle)

Proband	Position	Gastronomiebetriebsart	~Menge/Jahr
Proband A	Inhaber und Geschäftsführer	Gasthaus	570 kg
Proband B	Leiter: Operatives Management	Lieferküchen und Kantinen	3.000 kg
Proband C	QM & Abfallwirtschaftsbeauftragter	Lieferküchen und Kantinen	80.000 kg
Proband D	Küchenleiter	Lieferküchen und Kantinen	290 kg
Proband E	Abfallwirtschaftsbeauftragter	Kantine, Mensa, Werksküche	30.000 kg
Proband F	Küchenleiter	Restaurant	280 kg
Proband G	Inhaber und Geschäftsführer	Restaurant	1.300 kg
Proband H	Inhaber und Geschäftsführer	Gasthaus	360 kg
Proband I	Abfallwirtschaftsbeauftragter	Kantine, Mensa, Werksküche	3.000 kg
Proband J	Assistenz der Geschäftsführung	Gasthaus	2.500 kg
Proband K	Abfallbeauftragter & zentr. Einkauf	Kantine, Mensa, Werksküche	14.800 kg
Proband L	Inhaber und Geschäftsführer	Gasthaus	3.500 kg
Proband M	Zentraler Einkauf	Gasthaus	18.000 kg
Proband N	Inhaber und Geschäftsführer	Imbissstube	1.000 kg
Proband O	Geschäftsführer	Restaurant	19.200 kg

Tabelle 7: Liste der Proband*innen (Eigene Darstellung)

9. Ergebnisse der Empirie

Im folgenden Kapitel werden die Ergebnisse der empirischen Untersuchung dargestellt. Die Untersuchung wurde auf Basis des im Anhang befindlichen Gesprächsleitfadens (siehe Anhang S. A-4 bis A-8) durchgeführt. Nach der Einführung und der Strukturdatenerhebung folgte der Hauptteil, welcher sich in drei Bereiche gliedert:

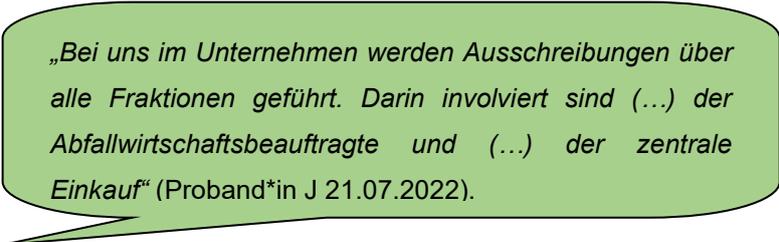
- Kaufprozess
- Kundenansprache
- Unternehmensspezifische Erhebung

9.1 Kaufprozess

Der Abschnitt *Kaufprozess* bezieht sich auf die konkreten Schritte sowie, die im Prozess beteiligten Personen und Rollen. Weiters wird ebenso auf die Informationssuche vor dem Kauf und die Kriterien an Entsorgungsdienstleistungslieferanten eingegangen.

9.1.1 Prozess

Die erhobenen Daten lassen den Schluss zu, dass der Kaufprozess von UCO-Entsorgungsdienstleistungen zum einen sehr von der Unternehmensgröße, ob es sich um öffentliche Institutionen, wie z.B. um Krankenhausküchen, Mensabetriebe an Universitäten, etc. oder um kleiner Gastronomiebetriebe bspw. in Form von Familienunternehmen handelt abhängig ist. Bei großen öffentlichen bzw. staatlichen Institutionen scheint es, dass tendenziell die Auswahl des Entsorgungsdienstleistungsunternehmens auf Basis von Ausschreibungen abgehandelt wird.



*„Bei uns im Unternehmen werden Ausschreibungen über alle Fraktionen geführt. Darin involviert sind (...) der Abfallwirtschaftsbeauftragte und (...) der zentrale Einkauf“ (Proband*in J 21.07.2022).*

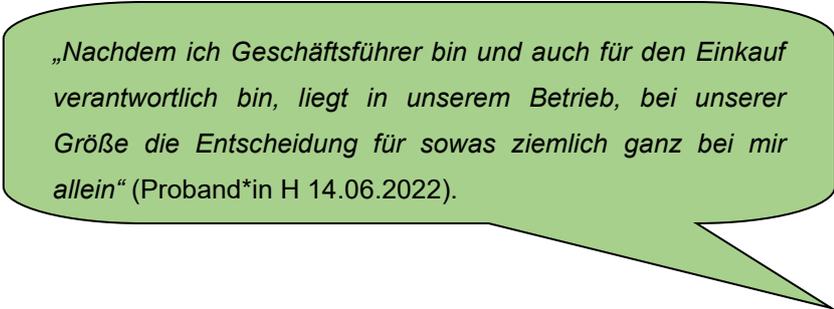
Abbildung 27: Zitat - Prozess (Eigene Darstellung)

Dabei obliegt es typischerweise der abfallwirtschaftsbeauftragten Person aus allen technischen und abfallrechtlichen Rahmenbedingungen eine Leistungsbeschreibung zu erstellen und der zentrale Einkauf hat daraufhin in der Regel die Aufgabe, die Ausschreibung formal abzuwickeln. Der Auftrag wird mit der Leistungsbeschreibung auf EU-konforme Plattformen ausgeschrieben, wo berechnigte Unternehmen dazu Angebote abgeben können.

Die Proband*innen aus dem Bereich der privaten Gastronomiebetriebe beschreiben die Prozessschritte des Einkaufsprozesses überwiegend ident, wie bereits in Kap. 3.3.1 im Theorieteil aus der Literatur beschrieben. Lediglich lässt sich erkennen, dass oftmals Prozessschritte teilweise zusammengelegt werden können, da es sich beim Kauf von UCO-Entsorgungsdienstleistungen, um keinen komplexen und langwierigen Kaufprozess handelt.

9.1.2 Buying Center

Es scheint, dass die Anzahl der Rollen des Buying Centers auch mit der Unternehmensgröße bzw. mit der Menge an zu entsorgenden Altspeseöl variiert.



*„Nachdem ich Geschäftsführer bin und auch für den Einkauf verantwortlich bin, liegt in unserem Betrieb, bei unserer Größe die Entscheidung für sowas ziemlich ganz bei mir allein“ (Proband*in H 14.06.2022).*

Abbildung 28: Zitat - Buying Center (Eigene Darstellung)

So dürfte es in kleineren Betrieben mit geringem Altspeseölaufkommen (zwischen 500 und 1.000 kg pro Jahr) oftmals eine Einzelentscheidung des Geschäftsführers, Küchenleiter, etc. sein, wo hingegen bei Betrieben mit mehr Altspeseölaufkommen am Kaufprozess in der Regel ein Gremium beteiligt ist. In der Praxis übernimmt in kleineren Betrieben oftmals eine einzelne Person mehrere Rollen bzw. umgekehrt in größeren Betrieben, wo es auch möglich ist, dass mehrere Personen einer einzelnen Rolle zugeordnet sind. In Abb. 29 wird der Kaufprozess von UCO-Entsorgungsdienstleistungen und der Einsatz der Buying Center Rollen grafisch dargestellt.

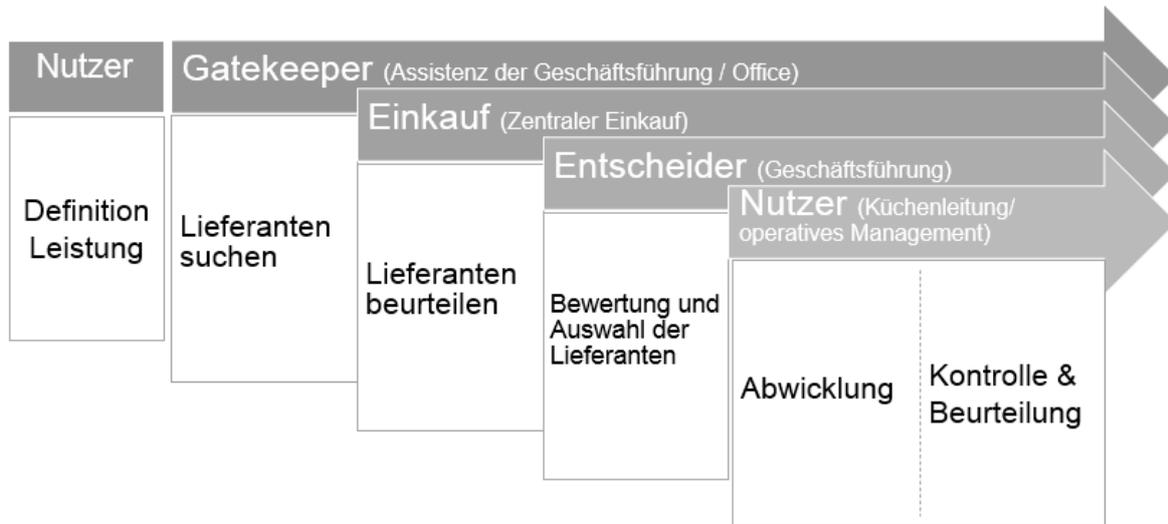


Abbildung 29: Buying Center Rollen im Kaufprozess (Eigene Darstellung)

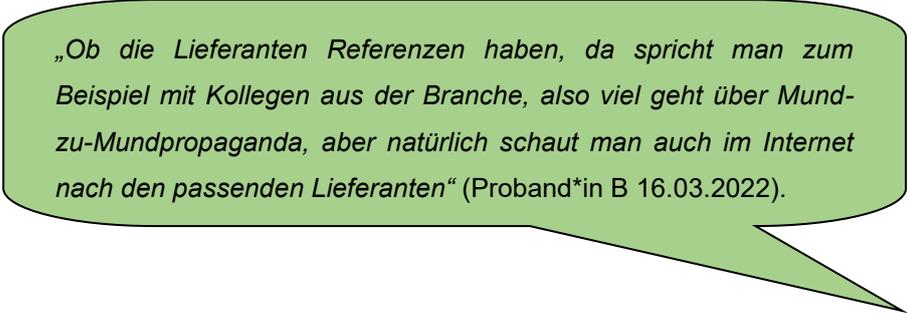
9.1.3 Informationssuche vor dem Kauf

Die Ergebnisse der erhobenen Daten legen die Interpretation nahe, dass die Proband*innen typischerweise vor dem Kauf nach Informationen wie *Preis*, *Regionalität* und *Nachhaltigkeit* suchen. Der finanzielle Aspekt scheint dabei im Vordergrund zu stehen, denn „*unterm Strich geht es um den Preis*“ (Proband*in C 30.03.2022). Grund dafür dürften die vorherrschenden wirtschaftlichen Krisen und die damit einhergehenden Frischölpreise sein.

„Danach ist der Punkt *Regionalität* ein ganz wichtiger. Hier wird eben darauf geschaut, wie lange die Transportwege sind, wo natürlich ein nahegelegenes, regionales Unternehmen einen Vorteil hat, denn es wird dadurch geschaut, dass wir unseren CO2-Fußabdruck unter anderem dadurch geringhalten können“ (Proband*in I 21.07.2022).

Abbildung 30: Zitat – Informationssuche: Regionalität (Eigene Darstellung)

Regionalität und *Nachhaltigkeit* wurden tendenziell von größeren Unternehmen bzw. von Unternehmen mit vergleichsweise höheren UCO-Entsorgungsmengen als wichtig beschrieben, da für diese Unternehmen Nachweise über deren Nachhaltigkeit relevant sind. Zudem dürften Referenzen bei der Informationssuche ebenfalls essenziell sein.



*„Ob die Lieferanten Referenzen haben, da spricht man zum Beispiel mit Kollegen aus der Branche, also viel geht über Mund-zu-Mundpropaganda, aber natürlich schaut man auch im Internet nach den passenden Lieferanten“ (Proband*in B 16.03.2022).*

Abbildung 31: Zitat – Informationssuche: Referenzen (Eigene Darstellung)

Weiters scheint es, als ob einige der befragten Personen danach suchen, ob *„es schnell und vor allem einfach geht. Je unkomplizierter, desto besser. (...) Das ist sowas für das man so wenig Zeit wie nur möglich aufbringen möchte“* (Proband*in F 04.05.2022).

Zur Informationssuche vor dem Kauf ist zu erwähnen, dass bei Unternehmen, die die Vergabe der UCO-Entsorgungsdienstleistungen über Ausschreibungen vollziehen üblicherweise keine Informationssuche stattfindet.

9.1.4 Kanäle zur Informationsbeschaffung

Die Proband*innen, die sich vor dem Kauf einer Informationssuche widmen verwenden dafür typischerweise das Internet, wenn auch nur als unterstützendes Instrument. Weiters ergibt sich der Anschein, dass WoM (Word-of-Mouth) in diesem Bereich äußerst wichtig ist, denn in der Gastronomie werden Lieferanten tendenziell innerhalb der Branche weiterempfohlen, was die Zeit für die Suche immens verkürzt, da man durch Vertrauensbasis davon ausgehen kann, dass die empfohlenen Lieferanten den Erwartungen entsprechen. Als weitere Kanäle zur Beschaffung von Informationen vor dem Kauf, scheinen zum einen die direkte Kontaktaufnahme über das Telefon und zum anderen das aktive Zukommen von Vertreter*innen von diversen Entsorgungsunternehmen auf Kund*innen vor Ort.

9.1.5 Google Keywords

Im Zuge der Befragung wurde versucht herauszufinden, welche Begriffe bzw. Keywords Proband*innen im Zuge der Recherche nach Altspeiseöleentsorgungsdienstleistungen tendenziell in die Suchmaschine *Google* eingeben bzw. ad-hoc eingeben würden. In Abb. 32 werden die typischerweise verwendeten Begriffe dargestellt.



Abbildung 32: Typische Keywords zur Suche von UCO-Entsorgungsdienstleistungen (Eigene Darstellung)

Dabei ging es primär darum herauszufinden, unter welchem Begriff den Proband*innen UCO bekannt ist. Tendenziell werden Begriffe wie *Altspeiseöl*, *Speiseöl* und *Frittieröl* verwendet. Besonders auffällig dabei ist, dass die Begriffe *Altspeisefett* und *UCO* eher selten verwendet werden.

9.1.6 Social Media

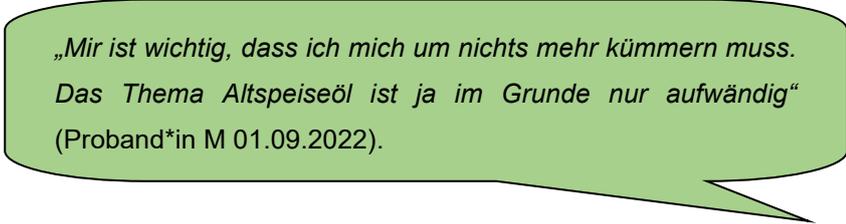
Die Proband*innen wurden befragt, welche Relevanz die Verwendung von Social-Media-Plattformen für die Informationssuche für sie hat. Es scheint, dass niemand der befragten Personen bereits einmal über Social-Media-Kanäle nach Informationen über UCO-Entsorgungsdienstleistungen gesucht hat. Tendenziell wird Social-Media in diesem Bereich eher im privaten Kontext verwendet und die Meinungen gehen dahin, dass Social-Media eher wenig Relevanz zur Informationseinholung bzgl. UCO-Entsorgungsdienstleistungen hat und dass die Treffsicherheit bei konkreten Suchanfragen bei Suchmaschinen, wie z.B. Google deutlich höher ist. Dennoch dürften manche Proband*innen nicht abgeneigt davon zu sein es zu probieren.

„Ich folge da keiner Seite von Entsorgern, aber ja, könnte man sich überlegen“
(Proband*in C 30.03.2022).

Abbildung 33: Zitat - Relevanz Social-Media (Eigene Darstellung)

9.1.7 Auswahlkriterien bei UCO-Entsorgungsunternehmen

Es kann anhand der erhobenen Daten davon ausgegangen werden, dass *unkomplizierte* und *schnelle Abwicklung der Altspeiseölentsorgung* als zentrale Kriterien bei der Auswahl des Entsorgungsdienstleisters gelten.



„Mir ist wichtig, dass ich mich um nichts mehr kümmern muss.
Das Thema Altspeiseöl ist ja im Grunde nur aufwändig“
(Proband*in M 01.09.2022).

Abbildung 34: Zitat - Auswahlkriterien UCO-Entsorgungsunternehmen
(Eigene Darstellung)

Der *Preis*, welcher bei der Informationsbeschaffung womöglich als das wesentlichste Kriterium gilt, scheint bei der Auswahl von UCO-Entsorgungsdienstleistungsunternehmen zwar wichtig zu sein, dennoch nicht die höchste Priorität zu haben. Dies könnte davon abgeleitet werden, dass in der UCO-Entsorgungsbranche eine geringe Preistransparenz besteht, da für Altspeiseöl durch die Marktschwankungen im Regelfall kein Fixpreis festgelegt werden kann.

Als weiterer wesentlicher Faktor bei der Wahl des UCO-Entsorgungsunternehmens geht aus der Befragung das zusätzliche *Angebot von Frischöl* hervor. Denn der Bezug von Frischöl direkt beim Entsorgungsunternehmen erspart sehr viel Zeit und Aufwand und stellt für die Proband*innen einen erheblichen Mehrwert in Bezug auf die Prozessoptimierung in ihren Betrieben dar.

Anhand der Befragung kann davon ausgegangen werden, dass *Nachhaltigkeit* und das Vorhandensein von *Zertifizierungen*, beispielsweise ISO und EMAS, primär für große Unternehmen bzw. öffentlichen Stellen wichtige Kriterien bei der Auswahl des Entsorgungsunternehmens sind.

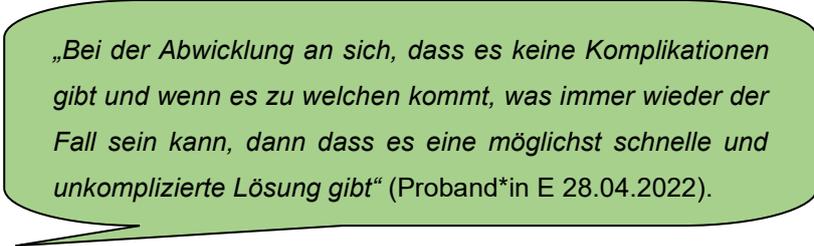
Vereinzelt war im Zuge der Befragung zuerkennen, dass das Angebot einer *Komplettlösung zur Müllentsorgung*, eine *rasche Auszahlung der Vergütung* und der *Online-Auftritt* des Entsorgungsunternehmens teilweise als relevant angesehen werden.

9.1.8 Lieferantensuche zur UCO-Entsorgung

Bei der konkreten Suche nach Lieferanten zur Entsorgung von Altspeiseöl ist zu erkennen, dass Proband*innen, ähnlich wie bei der Informationsbeschaffung, dazu tendieren, mittels einer Kombination aus eigener Internetrecherche, primär über die Suchplattform Google, sowie Empfehlungen und Referenzen von Vertrauenspersonen durchzuführen. Es ist dabei jedoch ein Trend zu erkennen, dass die Wertigkeit von Empfehlungen und Referenzen bei der konkreten Suche nach Lieferanten stark zunimmt. Im Falle von Besuchen vor Ort von Vertriebsmitarbeiter*innen diverser Entsorgungsunternehmen fällt die aktive Lieferantensuche oftmals weg.

9.1.9 Kriterien zur Abwicklung von Entsorgungsdienstleistungen

Als zentrales Kriterium bei der Dienstleistungsabwicklung kann anhand der Befragung ein *unkomplizierter und reibungsloser Ablauf* der Entsorgung, inklusive schnellem Problemlösungsmanagement angenommen werden.



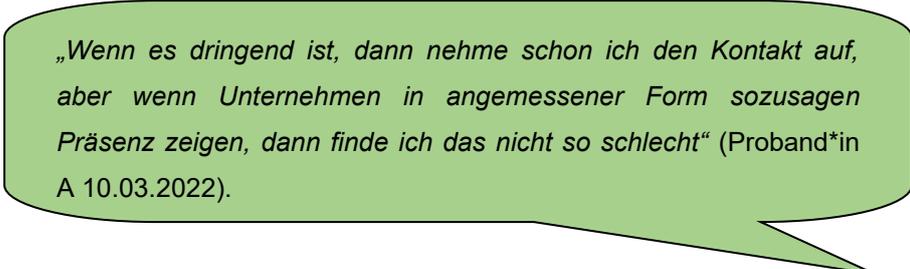
„Bei der Abwicklung an sich, dass es keine Komplikationen gibt und wenn es zu welchen kommt, was immer wieder der Fall sein kann, dann dass es eine möglichst schnelle und unkomplizierte Lösung gibt“ (Proband*in E 28.04.2022).

Abbildung 35: Zitat - Kriterien zur Dienstleistungsabwicklung (Eigene Darstellung)

Unter diesem Aspekt wurde auch die *Verlässlichkeit* der Einhaltung der festgelegten Parameter, wie dem Abholintervall, bei der Ausführung der beauftragten Entsorgungsdienstleistung in Verbindung gebracht. *Flexibilität* bei der Abwicklung der Entsorgung wurde von den Proband*innen als weiteres wesentliches Kriterium definiert. Primär bezieht sich das hierbei auf die schnelle Reaktion des UCO-Entsorgers bei einer kurzfristigen Abweichung des Abholintervalls von Seiten der Gastronomiebetriebe, bspw. wenn „*der Behälter kurz vorm Übergehen ist, weil einmal in kurzer Zeit mehr als geplant anfällt*“ (Proband*in F 04.05.2022).

9.2 Kontaktaufnahme

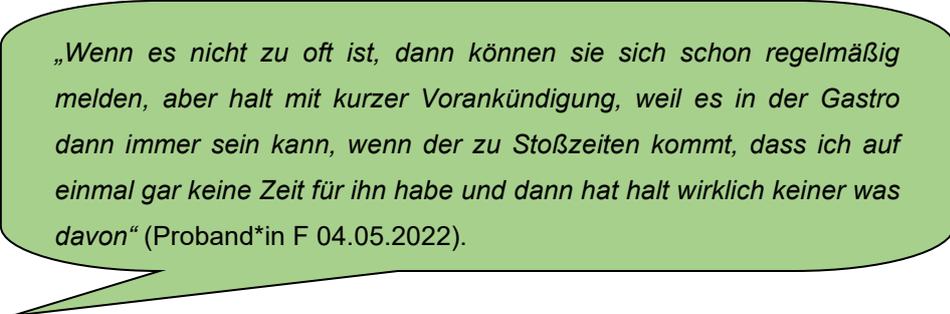
Anhand der Erhebung kann erkannt werden, dass die gewünschte Form der Kontaktaufnahme zwischen dem UCO-Entsorgungsdienstleistungsunternehmen und dem Gastronomiebetrieb je nach Kontaktaufnahmegrund variiert. In der Regel ist eine aktive Kontaktaufnahme durch Vertreter*innen des Unternehmens in bestimmten Intervallen erwünscht, dennoch die Gastronomiebetriebe bei Bedarf auch selbst die Initiative ergreifen würden.



„Wenn es dringend ist, dann nehme schon ich den Kontakt auf, aber wenn Unternehmen in angemessener Form sozusagen Präsenz zeigen, dann finde ich das nicht so schlecht“ (Proband*in A 10.03.2022).

Abbildung 36: Zitat – Kontaktform (Eigene Darstellung)

Als bevorzugte Kontaktform wird tendenziell ein *persönlicher Besuch vor Ort* durch den/die Vertreter*in des Entsorgungsunternehmens sowie der *telefonischen Kontaktaufnahme*, angesehen. Der Zeitpunkt des Besuches vor Ort sollte jedoch laut den Befragten vorab angekündigt und mit dem Unternehmen abgestimmt werden, wie folgende Aussage demonstriert:



„Wenn es nicht zu oft ist, dann können sie sich schon regelmäßig melden, aber halt mit kurzer Vorankündigung, weil es in der Gastro dann immer sein kann, wenn der zu Stoßzeiten kommt, dass ich auf einmal gar keine Zeit für ihn habe und dann hat halt wirklich keiner was davon“ (Proband*in F 04.05.2022).

Abbildung 37: Zitat – Kontakthäufigkeit (Eigene Darstellung)

Für den persönlichen Kontakt, bezüglich der Altspeiseöleentsorgung, mit einem/einer Vertreter*in des Unternehmens wird als gewünschte Kontakthäufigkeit primär ein bis zwei Mal im Jahr angegeben, denn „*öfter wird's dann halt lästig und vor allem glaub ich auch nicht notwendig*“ (Proband*in L 30.08.2022).

Eine postalische Kontaktaufnahme oder via E-Mail, sowie die Zusendung eines Newsletters scheint von den Proband*innen eine eher weniger bevorzugte Weise zur Kontaktaufnahme zu sein.

9.3 Unternehmensspezifische Erhebung

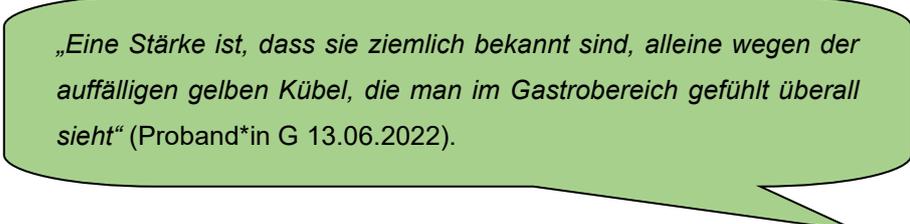
9.3.1 Bekanntheitsgrad der UCO-Entsorgungsunternehmen

Die ungestützte Befragung der Gastronomiebetriebe bezüglich der Bekanntheit von UCO-Entsorgern lässt den Schluss zu, dass die Fa. *Münzer*, gefolgt von der *Bio Oil Development GmbH* und der *HPF Biokraft GmbH*, einen hohen Bekanntheitsgrad unter den UCO-Entsorgungsdienstleistungsunternehmen aufweisen. Als weitere jedoch schon eher weniger bekannte Unternehmen bei den Proband*innen können Saubermacher AG, Brantner Österreich GmbH, AGRA Entsorgungs GmbH sowie die RohrMax GmbH betrachtet werden.

9.3.2 Wahrnehmung der Fa. Münzer

In Bezug auf die Eindrücke der Fa. *Münzer* und den Erfahrungen mit dem Unternehmen kann unter den Proband*innen die Tendenz zu einem einheitlichen *positiven Gesamtbild* der Firma erkannt werden.

Als größte Stärke scheint in der Regel bei den Probandinnen, welche bereits Erfahrungen mit der Fa. *Münzer* sammeln konnten, der *schnelle und problemlose Ablauf* der Dienstleistung zu sein. Das *Image* und der *Bekanntheitsgrad* der Fa. *Münzer* werden von den befragten Personen, ohne vorhandene Erfahrungen mit dem Unternehmen, als größte Stärke sowie teilweise sogar als Alleinstellungsmerkmal gesehen. Dies untermauerte Proband*in G mit folgendem Zitat:



„Eine Stärke ist, dass sie ziemlich bekannt sind, alleine wegen der auffälligen gelben Kübel, die man im Gastrobereich gefühlt überall sieht“ (Proband*in G 13.06.2022).

Abbildung 38: Zitat - Münzer Alleinstellungsmerkmal (Eigene Darstellung)

Abschließend ging aus der empirischen Erhebung hervor, dass das fehlende Angebot von zusätzlichen tätigkeitsähnlichen Dienstleistungen, wie dem Angebot von Frischöl und der Entsorgung von weiteren Abfallfraktionen teilweise unter den Proband*innen als Schwäche gesehen wird.

10. Situationsanalyse

Basierend auf der theoretischen Beschreibung der Situationsanalyse in Kap. 6.1 wird diese nun mittels interner und externer durchgeführt und deren Ergebnisse abschließen mit der SWOT-Analyse zusammengeführt.

10.1 Interne Analyse

Die Fa. Münzer wurde, wie in Kap. 6.1.1 beschrieben, anhand vorab festgelegter und relevanter 4Ps des Marketing-Mix analysiert und beschrieben.

10.1.1 Leistungsumfang (Product)

Die Fa. Münzer bietet ihren Kund*innen aus dem Gastronomiebereich umfassende Servicepakete, bei denen Verlässlichkeit, Hygiene und Praktikabilität ein hohes Maß an Priorität besitzen. Im Vordergrund steht dabei die Sammlung von Altspeseölen und -fetten, entweder durch Abholung von den zur Verfügung gestellten Gebinden oder Tanks bzw. durch Absaugung von Tanks oder Fettabscheider, um diese in weiterer Folge im eigenen Unternehmen zu Biodiesel weiter zu verarbeiten.

Daraus ergeben sich folgende Dienstleistungen:

- Bereitstellung von Gebinden unterschiedlicher Art zur Sammlung von Altspeseölen und -fetten
- Abholung der Altspesefette zur Wiederverwertung
- Reinigen der Behälter und Tanks bzw. Austausch durch saubere

Zusätzlich wird dazu noch bei Bedarf folgendes angeboten:

- Abholung und Entsorgung von Speiseresten
- Fettlösender Spezialreiniger
- Frischöl (Das Frischölangebot wird nicht mehr für neue, sondern lediglich für bestehende Kund*innen angeboten, da es aufgrund der hohen Einkaufspreise nicht gewinnbringend weiterverkauft werden kann)

Die Fa. Münzer kann folgende Zertifizierungen in Bezug auf die UCO-Entsorgung vorweisen:

- ISCC

Situationsanalyse

- MVaK
- TÜV

Eine Zertifizierung nach ISO liegt jedoch keine vor.

Mit dem USP (Unique Selling Proposition), der Marke „Münzer“ anhand der bekannten gelben Behälter, die speziell angefertigt werden und luftdicht sind und dem sehr guten und nachhaltigen Image bei den Kund*innen differenziert sich das Unternehmen von seinen Mitbewerber.

10.1.2 Unternehmensstandorte und Absatzkanäle (Place)

Die Fa. Münzer ist in Österreich mit sechs Altspeiseölaufbereitungsanlagen an folgenden Standorten vertreten:

- Sinabelkirchen (Zentrale)
- Ölhafen Lobau
- Langenlois
- Margarethen am Moos (Beteiligung an Fa. FEBOS und Schwarz Recycling)
- Schwarzach im Pongau (Beteiligung an Fa. Lindinger)

In der folgenden Abbildung werden die Standorte der Fa. Münzer und jene an denen die Firma beteiligt ist sowie die Standorte der Mitbewerber, welche in der Mitbewerbsanalyse genauer analysiert werden, geografisch dargestellt:

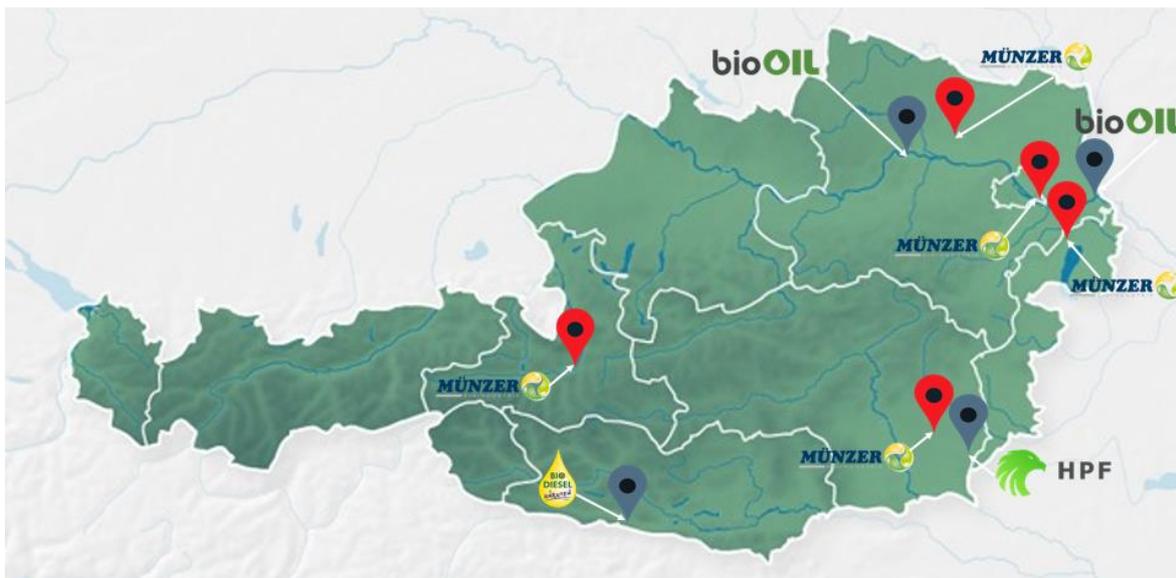


Abbildung 39: Geografische Standortübersicht der Fa. Münzer und der wichtigsten Mitbewerber (Eigene Darstellung)

Situationsanalyse

Der Verkauf der Altspeiseöleentsorgungsdienstleistungen wird über folgende direkte Absatzkanäle abgewickelt:

- Telefonverkauf
- Außendienst vor Ort

10.1.3 Werbeaktivitäten (Promotion)

In der Fa. Münzer gibt es aktuell keine eigene professionelle Marketingabteilung. Es gibt jedoch eine Teilzeit-Marketingmitarbeiterin, die für die grafische Aufbereitung von Newsletter, die sporadische Betreuung der Homepage sowie der ebenfalls nicht regelmäßigen Bespielung etwaiger Social-Media-Kanäle zuständig ist.

Folgende Tabelle soll Aufschluss über die Social-Media-Aktivitäten der Fa. Münzer bieten:

Kanal	Reichweite [Abonnenten]	Frequenz der Interaktion
Facebook	7.700	~ Monatstakt
Instagram	426	~ Monatstakt
LinkedIn	1.300	~ Monatstakt
Xing	33	~ 2-3 Monatstakt
YouTube	12	~ 3-5 Jahrestakt

Tabelle 8: Social-Media-Kanäle der Fa. Münzer (Eigene Darstellung)

Das Google-Ranking der Homepage bei der Eingabe vom Keyword „Altspeiseöl“ beläuft sich auf die 9. Stelle und bei der Eingabe des Keywords „Altspeisefett“ auf Nummer 3. Das liegt unter anderem daran, dass die Aktualisierung der Inhalte etwa im Monatstakt erfolgen. Die Kontaktaufnahme über das Kontaktformular kann über 2 Klicks auf der Homepage erfolgen. Weiters ist eine kundenseitige Kontaktaufnahme via Telefon, Fax oder E-Mail möglich.

Printmedien, wie z.B. Newsletter und Flyer werden ebenso in-house angefertigt, jedoch nur anlassbezogen. Das bedeutet, dass diese nicht regelmäßig gefertigt bzw. verschickt oder verteilt werden.

10.1.4 Vertriebsprozess (Process)

Die Vertriebsorganisation der Fa. Münzer im Geschäftsfeld Gastronomie Services ist folgendermaßen gegliedert:

- Vertriebsleitung
- 4 Außendienstmitarbeiter bzw. Kundenbetreuer
- 1 Innendienstmitarbeiterin

In der Abb. 26 wird die Vertriebsorganisation grafisch unter Berücksichtigung der zuständigen Einsatzgebiete der Außendienstmitarbeiter dargestellt.

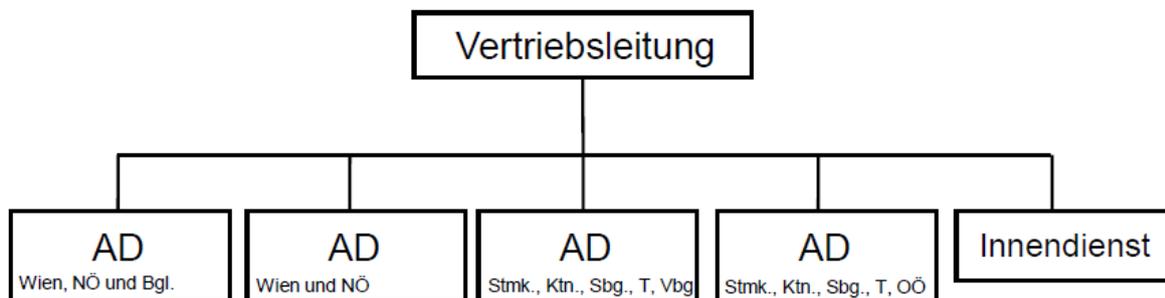


Abbildung 40: Vertriebsorganisation (Eigene Darstellung)

Aktuell gibt es im Vertrieb des Geschäftsfeldes Gastronomie Services der Fa. Münzer keinen genau definierten Prozess zur Neukundenakquise, was zur Folge hat, dass diese ziemlich unstrukturiert von Statten geht. Dennoch wurde versucht mit der Bereichs- sowie Vertriebsleitung einen Status-quo-prozess schematisch darzustellen und die einzelnen Prozessschritte zu definieren und beschreiben.

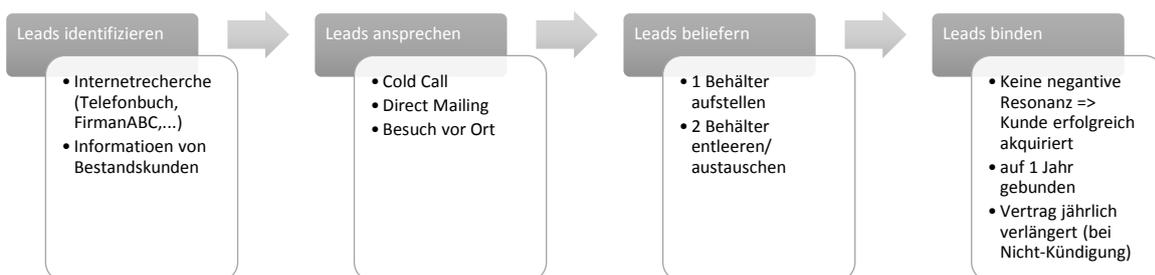


Abbildung 41: Status-quo Vertriebsprozess (Eigene Darstellung)

10.2 Externe Analyse

Im Nachfolgenden Kapitel wird die externe Analyse, basierend aus der theoretischen Beschreibung in Kap. 6.1.2 durchgeführt.

10.2.1 Umweltanalyse

Im Zuge der Umweltanalyse wird das Makroumfeld des Unternehmens, mittels der in Kap. 6.1.2 beschriebenen STEP-Analyse, durchleuchtet. Im Zuge der STEP-Analyse werden die politisch-rechtlichen, ökonomischen, soziokulturellen und technologischen Rahmenbedingungen analysiert, um somit ein ganzheitliches Bild der Unternehmensumwelt zu erhalten.

Politisch-rechtliche Rahmenbedingungen

In Österreich besteht für Altspesiefette und -öle eine gesetzliche Entsorgungspflicht. Diese müssen laut Abfallwirtschaftsgesetz 2002 § 16 getrennt gesammelt und in weiterer Folge an berechnigte Abfallsammler oder Abfallbehandler übergeben werden (vgl. Rechtsinformationssystem des Bundes 2022). Weiters gilt die Verordnung der Behandlungspflicht für Altspesiefette und -öle mit dem Ziel das Maximum an Wertstoffen zu extrahieren, um eine Wiederverwertung zu ermöglichen (vgl. Umweltbundesamt 2006, S. 70).

Die UN-Agenda 2023 mit den *Sustainable Development Goals (SDGs)*, d.h. 17 Ziele für eine nachhaltige Entwicklung, stellen derzeit weltweit den bedeutendsten politischen Rahmen für die Verwirklichung sozialer, ökologischer und ökonomischer Nachhaltigkeit dar. Die *Europa-2020-Strategie* sowie der *Rahmen für die Klima- und Energiepolitik bis 2030*, welche von der Europäischen Union beschlossen wurden, umfassen, basierend auf den Inhalten der UN-Agenda, konkrete Nachhaltigkeitsziele und -reformen für die EU-Mitgliedsstaaten. Es wurden unter anderem Ziele in Bezug auf erneuerbare Energiequellen gesetzt, was zur Folge hat, dass vermehrt auf das Sammeln von Altspesiefetten zur Produktion von Biokraftstoff, wertgelegt wird (vgl. Statistik Austria 2021, S. 29-32).

In Bezug auf die Verarbeitung von personenbezogenen Daten im Unternehmen, insbesondere bei dem Akquirieren von neuen Kund*innen, ist auf die Einhaltung der Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO), welche seit 2018 in Kraft ist, zu achten.

Ökonomische Rahmenbedingungen

Die österreichische Wirtschaftsleistung verzeichnet mit dem 1. Quartal 2022 ein kräftiges Wachstum zum Vorjahresquartal. Insbesondere trugen zum Anstieg des Bruttoinlandsprodukts um 9,5 Prozent im Vergleich zum vorherigen Quartal die Branchen Industrie, Bau und Handel bei (vgl. Statistik Austria 2022, S. 1).

Die Anzahl der Gastronomieunternehmen in Österreich nahm, wie in Abb. 42 ersichtlich, seit 2015 jährlich ab. Besonders im Jahr 2020 verringerte sich die Zahl der Gastronomieunternehmen, im Gegensatz zum Vorjahr deutlich, was als Folge der Corona-Pandemie und der damit einhergegangenen Beschränkungen für Gastronomieunternehmen gesehen werden kann. Mit dem Jahr 2021 konnten im Wirtschaftsbereich Gastronomie, im Gegensatz zu den Vorjahren, wieder hohe Wachstumsraten verzeichnet werden (vgl. WKO 2022).

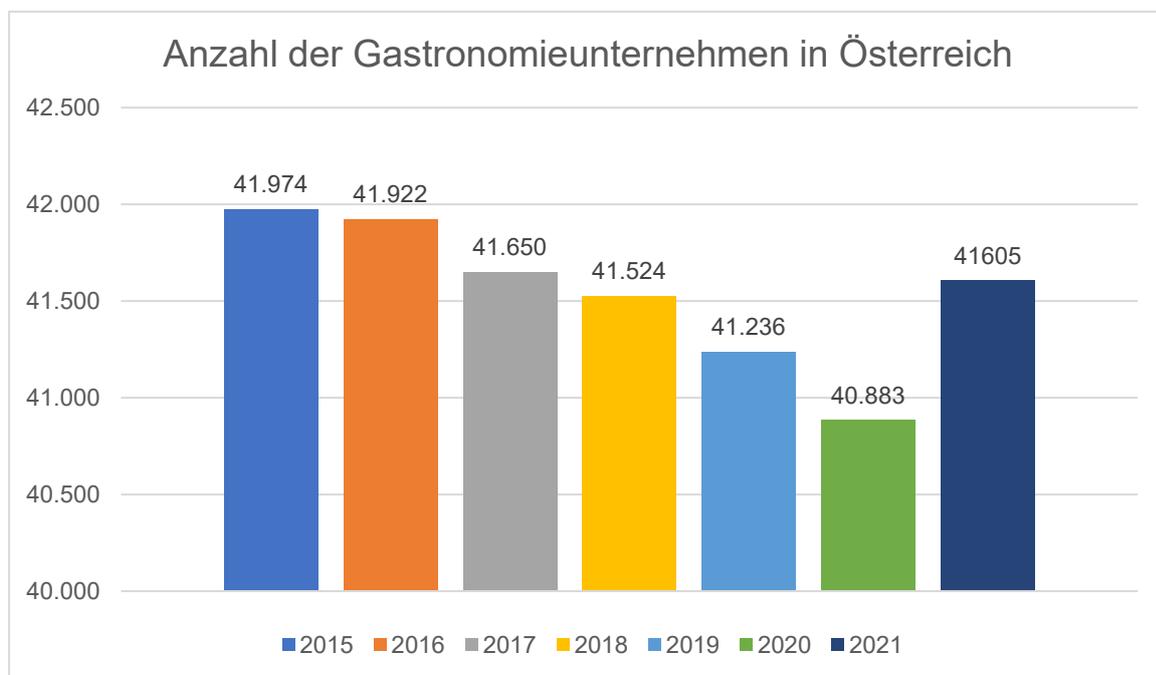


Abbildung 42: Anzahl der Gastronomieunternehmen in Österreich nach Jahren (in Anlehnung an WKO 2022)

Der durchschnittliche Verbraucherpreisindex in Österreich, welcher im Jahr 2021 bei 2,8 Prozent lag, ist mit Beginn des Jahres 2022 stetig gestiegen. Insbesondere in den Bereichen Verkehr (Kraftstoff), Wohnen (Wasser und Energie) und Nahrungsmittel (Öle und Fette) wurden starke Preissteigerungen festgestellt (vgl. Statistik Austria 2022, S. 1).

Soziokulturelle Rahmenbedingungen

Im Zuge der im Dezember 2021, von der Universität Wien, durchgeführten Studie zur Werterhaltung der Österreicherinnen und Österreicher, wurden die Auswirkungen der Pandemie auf die Werte in den Bereichen Arbeit und Beruf, Familie und Beziehung, Religion, Politik und Solidarität ermittelt. Als wichtigste Bereiche im Leben der Österreicher*innen wurden die Familie und Freizeit genannt, der Bereich Arbeit hat in den vergangenen Jahren merklich an Bedeutung verloren (vgl. Universität Wien 2022, S. 5). Der Faktor Nachhaltigkeit hat, mitunter durch die Pandemie, in den vergangenen Jahren an Wichtigkeit bei der österreichischen Bevölkerung zugenommen. Insbesondere beim Lebensmittelkonsum legen die Österreicher*innen Wert auf nachhaltige Bedingungen. Den Lebensmitteleinzelhandel bewerten 80 Prozent der Österreicher*innen als transparenteste Branche in Bezug auf Nachhaltigkeit, im Bereich der Gastronomie liegt der Wert bei rund 10 Prozent (vgl. Handelsverband 2021, S. 5-6). In den Bereichen Abfallwirtschaft und Recycling herrscht in österreichischen Unternehmen, laut den Österreicher*innen sowie den Unternehmen selbst, ein großer Handlungsbedarf in Richtung Nachhaltigkeit (vgl. Zentrum der Nachhaltigkeit 2016, S. 28–30).

Technologische Rahmenbedingungen

Im Bereich der Abfallwirtschaft wird zunehmend, sowohl im B2C als auch im B2B Sektor, auf Digitalisierung und der Einbindung der Kund*innen gesetzt. Die Optimierung der Prozesse mittels agiler Digitalisierung, wie mobilem Auftragshandling oder dynamischem Tourenmanagement, ist ein Schritt, um den wachsenden Kundenanforderungen gerecht zu werden und die Effizienz im Unternehmen zu erhöhen (vgl. Denovo 2022, S. 5–12).

„Konnektivität ist das höchste Ziel der Digitalisierung der Abfallindustrie. Das bedeutet [...], dass die digitalen Daten und Lösungen so breit wie möglich miteinander vernetzt sind, (!) um Transparenz, Information und Kommunikation entlang der Wertschöpfungskette zu ermöglichen“ (Denovo 2022, S. 9).

Als Best-Practice-Beispiel für Digitalisierung in der Abfallwirtschaft kann das österreichische Unternehmen Wastebox, mit der für die Kund*innen konzipierten App, betrachtet werden. Der gesamte Prozess, von Angebotseinholung bis Rechnungslegung, kann von den Benutzer*innen selbst nach Bedarf initiiert und überwacht werden.

10.2.2 Marktanalyse

Um das **Marktpotenzial** zu bestimmen, werden alle Gastronomie Branchenmitglieder lt. Mitgliederstatistik des Fachverbands Gastronomie der Wirtschaftskammer Österreich mit einem möglichen Altspeiseölaufkommen ermittelt.

Gastronomiebetriebsart	Anzahl
Gasthäuser	7.327
Restaurants	9.474
Gasthöfe mit höchstens acht Gästebetten	487
Rasthäuser/Raststätten mit höchstens acht Gästebetten	85
Imbissstuben, Jausenstationen, Milchtrinkstuben	4.736
Kantinen, Werksküchen, Mensabetriebe	1.057
Lieferküchen	1.966
(befähigungs)freies Gastgewerbe	5.588
Kebap- & Würstelstände	1.054
Summe	31.774

Tabelle 9: Anzahl Gastronomiebetriebsarten in Österreich (In Anlehnung an WKO 2022)

In der Tab. 9 lässt sich erkennen, dass es in Österreich insgesamt 31.774 Gastronomiebetriebe mit Altspeiseölaufkommen gibt. Wie in Kap. 1.1 Ausgangssituation bereits erläutert wurde, wird für den/die durchschnittlichen Kund*in eine UCO-Menge von 34 kg (\cong 42,5 L) angenommen.

Daraus ergibt sich also in Österreich ein Marktpotenzial von **12.963.792 kg** (\cong 16.204.740 L) **Altspeiseöl**.

Der derzeitige **Marktanteil** der Fa. Münzer beträgt mit einer aktuellen Entsorgungsmenge von 209.646 kg Altspeiseöl **1,62%**.

10.2.3 Mitbewerbsanalyse

Als UCO-Entsorgungsdienstleistungsunternehmen ist es unter anderem in Österreich unerlässlich eine gültige ISCC-Zertifizierung zu besitzen, woraus sich in Österreich (Stand: 2022) insgesamt 32 Unternehmen mit dieser Zertifizierung ergeben. ISCC steht für „International Sustainability & Carbon Certification“ und

Situationsanalyse

setzt Internationale Nachhaltigkeitsstandards für Stakeholder bzgl. Entwicklung, Überwachung, Überarbeitung und kontinuierliche Verbesserung im Bereich nachhaltiger Rohstoffe, land- und forstwirtschaftliche Biomasse, biogene Abfälle, Kreislaufmaterialien und erneuerbare Energien (vgl. ISCC 2022).

Folgende Mitbewerber werden von der Vertriebs- und Bereichsleitung der Fa. Münzer als relevant eingestuft und sind auch anhand der empirischen Untersuchung als die drei bekanntesten Mitbewerber hervorgegangen:

- Bio Oil Development GmbH (Krems an der Donau)
- HPF Biokraft GmbH (Fehring)
- Biodiesel Kärnten GmbH (Arnoldstein)

Diese drei Unternehmen werden nachstehend, tabellarisch nach denselben Kriterien, wie die Fa. Münzer in Kap. 10.1 untersucht. Diese Untersuchung bezieht sich ausschließlich auf den österreichischen Raum und deren Geschäftsfeld Altspeisefettsammlung/Gastronomie Services.

Zu Beginn wird die Fa. *Bio Oil Development GmbH* nach denselben Kriterien (4Ps) wie die die Fa. Münzer in Kap. 10.1 analysiert:

Bio Oil Development GmbH	
Leistungsumfang (Product)	<ul style="list-style-type: none">• Sammlung und Verwertung Altspeiseölen und -fetten• Saubere und hygienische Komplettlösungen• Behälterbereitstellung und Abholung• Frischöl• Zertifizierungen:<ul style="list-style-type: none">○ ISCC○ agroVet○ MVaK

Absatzkanäle (Place)	<ul style="list-style-type: none"> • 2 Standorte: <ul style="list-style-type: none"> ○ Krems an der Donau (Niederösterreich) ○ Markthof (Niederösterreich) • 2 Mitarbeiter im Vertriebsaußendienst • Terminvereinbarung kundenseitig möglich durch: <ul style="list-style-type: none"> ○ Telefon ○ Fax ○ E-Mail ○ Kontaktformular auf Homepage
Werbung (Promotion)	<ul style="list-style-type: none"> • Homepage - Inhalte: <ul style="list-style-type: none"> ○ Produktinformationen (vorhanden) ○ Preisinformationen (nicht vorhanden) ○ Ablauf und Lieferbedingungen (nicht vorhanden) ○ Zertifizierungen (vorhanden) ○ Kontaktform (Onlineformular, E-Mail, Telefon) • Social-Media-Kanäle <ul style="list-style-type: none"> ○ Facebook (~1.200 Abonnenten / Beiträge – wöchentlich) ○ LinkedIn (~1.500 Abonnenten / Beiträge – wöchentlich) • Printmedien: <ul style="list-style-type: none"> ○ Newsletter (Erscheinung: alle 2-3 Monate)
Vertriebsprozess (Process)	<ul style="list-style-type: none"> • Vertriebsmitarbeiter (Kundenbetreuung): 2 Mitarbeiter • Vertriebsmitarbeiter (Innendienst): 1 Mitarbeiterin • Vertriebsprozess nach außen hin nicht transparent • Kontaktformular auf der Homepage (mit 2 Klicks erreichbar) • Kontaktdaten auf Homepage direkt einsehbar

Tabelle 10: Wettbewerbsanalyse - Bio Oil Development GmbH (In Anlehnung an Bio Oil 2022)

In der folgenden Tabelle wird als nächstes die Firma *HPF Biokraft GmbH* wiederum nach denselben Kriterien wie das Unternehmen zuvor analysiert:

HPF Biokraft GmbH	
Leistungsumfang (Product)	<ul style="list-style-type: none"> • Sammlung und Verwertung Altspeiseölen und -fetten • Saubere und hygienische Komplettlösungen • Behälterbereitstellung und Abholung • Entsorgung von Speiseresten • Zertifizierungen: <ul style="list-style-type: none"> ○ ISCC ○ REDcert
Absatzkanäle (Place)	<ul style="list-style-type: none"> • 1 Standort: Fehring (Steiermark) • 1 Mitarbeiter im Vertriebsaußendienst • Terminvereinbarung kundenseitig möglich durch: <ul style="list-style-type: none"> ○ Telefon ○ Fax ○ E-Mail
Werbung (Promotion)	<ul style="list-style-type: none"> • Homepage - Inhalte: <ul style="list-style-type: none"> ○ Produktinformationen (vorhanden) ○ Preisinformationen (nicht vorhanden) ○ Ablauf und Lieferbedingungen (nicht vorhanden) ○ Zertifizierungen (vorhanden) ○ Kontaktform (Onlineformular, E-Mail, Telefon) • Social-Media-Kanäle <ul style="list-style-type: none"> ○ Facebook (~60 Abonnenten / 1-2 Beiträge – jährlich) • Printmedien: <ul style="list-style-type: none"> ○ keine Newsletter o.ä. auf Homepage ersichtlich
Vertriebsprozess (Process)	<ul style="list-style-type: none"> • Vertriebsmitarbeiter (Kundenbetreuung): 1 Mitarbeiter • Vertriebsmitarbeiter (Innendienst): 1 Mitarbeiterin • Vertriebsprozess nach außen hin nicht transparent • Kontaktdaten auf Homepage direkt einsehbar • Kontaktformular nicht vorhanden

Tabelle 11: Wettbewerbsanalyse - HPF Biokraft GmbH (In Anlehnung an HPF Biokraft 2022)

Als drittes und letztes wird in Tab. 12 die Fa. *Biodiesel Kärnten GmbH* ebenso anhand derselben Parameter analysiert:

Biodiesel Kärnten GmbH	
Leistungsumfang (Product)	<ul style="list-style-type: none"> • Sammlung und Verwertung Altspeiseölen und -fetten • Saubere und hygienische Komplettlösungen • Behälterbereitstellung und Abholung • Frischöl • Zertifizierungen: <ul style="list-style-type: none"> ○ ISCC ○ ISO 9001:2015
Absatzkanäle (Place)	<ul style="list-style-type: none"> • 1 Standort: Arnoldstein (Kärnten) • 2 Mitarbeiter im Vertriebsaußendienst • Terminvereinbarung kundenseitig möglich durch: <ul style="list-style-type: none"> ○ Telefon ○ Fax ○ E-Mail ○ Kontaktformular auf Homepage
Werbung (Promotion)	<ul style="list-style-type: none"> • Homepage - Inhalte: <ul style="list-style-type: none"> ○ Produktinformationen (vorhanden) ○ Preisinformationen (nicht vorhanden) ○ Ablauf und Lieferbedingungen (vorhanden) ○ Zertifizierungen (vorhanden) ○ Kontaktform (Onlineformular, E-Mail, Telefon) • Social-Media-Kanäle <ul style="list-style-type: none"> ○ keine • Printmedien: <ul style="list-style-type: none"> ○ keine Newsletter o.ä. auf Homepage ersichtlich
Vertriebsprozess (Process)	<ul style="list-style-type: none"> • Vertriebsmitarbeiter (Kundenbetreuung): 2 Mitarbeiter • Vertriebsmitarbeiter (Innendienst): 1 Mitarbeiterin • Vertriebsprozess nach außen hin nicht transparent • Kontaktformular auf der Homepage (mit 2 Klicks erreichbar, jedoch nicht sofort ersichtlich) • Kontaktdaten auf Homepage direkt einsehbar

Tabelle 12: Wettbewerbsanalyse - Biodiesel Kärnten (In Anlehnung an Biodiesel Kärnten 2022)

10.2.4 Kundenanalyse

Wie zuvor in Kap. 10.2.2 Marktanalyse beschrieben wurde, gibt es in Österreich insgesamt 31.774 Gastronomiebetriebe mit Altspeiseölaufkommen. Die nachstehende Grafik gibt einen Überblick über die Verteilung nach Bundesland sowie die Anzahl der bestehenden Kunden, ebenfalls nach Bundesland unterteilt.

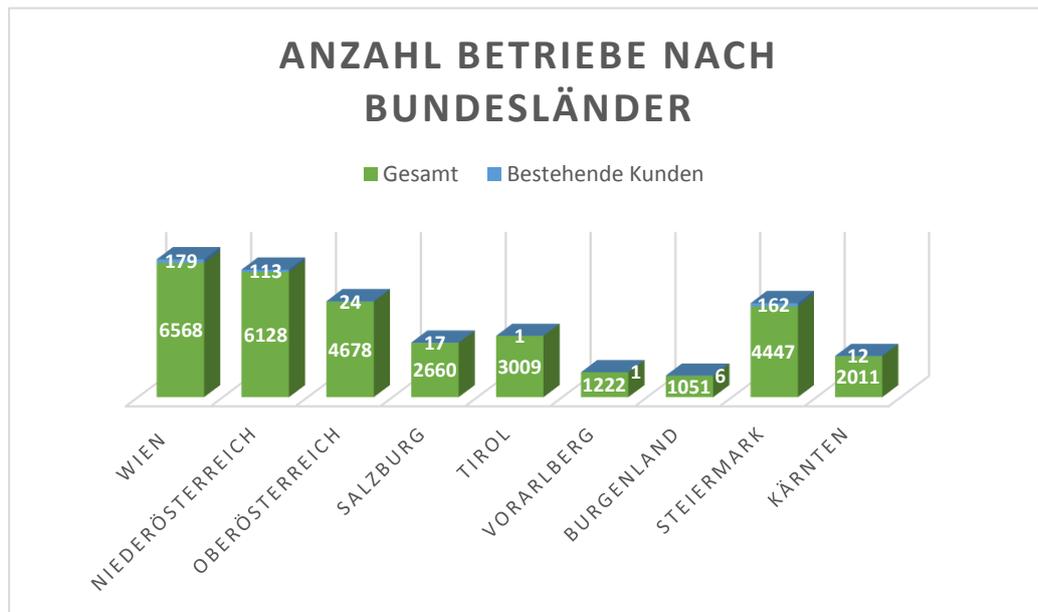


Abbildung 43: Kunden nach Bundesländern (Eigene Darstellung)

Im *Kap. 9. Ergebnisse der Empirie* sind umfassende Erkenntnisse und Informationen über die Kund*innen der Fa. Münzer (Geschäftsfeld Gastronomie Services) dargestellt.

10.2.5 Trendanalyse

Der Preis für das Speiseöl ist in den vergangenen Monaten sehr stark gestiegen, was eine Folge aus dem Krieg der aktuell und in den vergangenen Monaten in der Ukraine ausgetragen wird. Ein weiterer Effekt daraus sind Lieferengpässe und eine, uns bevorstehende Speiseölknappeheit (vgl. rnd 29.09.2022).

Ebenso ging aus der empirischen Untersuchung hervor, dass der Preis des Altspeiseöls für die Kund*innen immer mehr an Relevanz gewinnt, da der Frischölpreis derartig rasant angestiegen ist und aktuell auch weiterhin ansteigt. Es werden dadurch von den Gastronom*innen „lebenserhaltende“ Maßnahmen für das Speiseöl getroffen. *„Wir versuchen natürlich auch Maßnahmen durch mehrmaliges Filtern, etc. zu ergreifen, um das Öl länger verwenden zu können.*

Situationsanalyse

Letztlich wenn der Preis passt, entscheidet der. Dazu muss ich auch sagen, dass es ein großer Vorteil wäre, würde der Entsorger auch Speiseöl anbieten, weil dann könnte man sich da gleich übergreifend auf ein gutes Angebot einigen“ (Proband G 13.06.2022).

10.3 SWOT-Analyse

Umweltentwicklung...	Integrierter SWOT - Katalog						Daher die Herausforderung...	
	der Fa. Münzer Bioindustrie (Geschäftsfeld Gastronomie Services)							
	...trifft auf eine Stärke / Schwäche			...das bedeutet Chance / Gefahr				
-	+	Stärke / Schwäche	Ursachen	-	+	Chance / Gefahr		
Steigender Digitalisierungsgrad in der Entsorgungsbranche	2		Schwäche: Keine Digitalen Plattformen vorhanden	Bis dato nicht als notwendig erachtet		3	Chance: Möglichkeit auf Vorreiterstatus bei jetzigem Einstieg.	Implementierung digitaler Kundenplattformen
Nachhaltigkeit gewinnt immer mehr an Bedeutung in der Gesellschaft		1	Stärke: Nachhaltigkeit durch kaskadische Rohstoffnutzung	Altspeiseöl wird zu höherwertigerem Produkt (Biokraftstoff) verarbeitet		1	Chance: Kundengewinn durch gesellschaftlichen Wertewandel.	Verstärkte Kommunikation in Bezug auf Nachhaltigkeit
Nachhaltigkeits-Reform in Bezug auf erneuerbare Energiequellen		1				1	Chance: Kundengewinn durch politisch-rechtliche Rahmenbedingungen	
Starke Preissteigerungen bei Speiseöl	1		Schwäche: Abholintervall verkürzt sich	Ergreifen von Maßnahmen zur längeren Haltbarkeit des Speiseöls	3		Gefahr: Entsorgungsmengen gehen zurück.	Neukunden zu gewinnen, um die entgangene Menge zu kompensieren.
Hohe Wachstumsrate im Wirtschaftsbereich Gastronomie		1	Stärke: Hoher Marktanteil	Jahrelange Erfahrung und Branchen KnowHow (Pioniere)		2	Chance: Potenzieller Markt wächst	Frühzeitige Erkennung von potenziellen Neukunden
Referenzen und Empfehlungen ausschlaggebende bei Lieferantensuche		2	Stärke: Gutes Unternehmensimage			2	Chance: Hohe Wahrscheinlichkeit für Weiterempfehlung	Kunden Anreize zur Weiterempfehlung geben

Tabelle 13: Integrierter SWOT-Katalog der Situationsanalyse (Eigene Darstellung)

Situationsanalyse

Zur Erläuterung der Ausprägungen der positiven bzw. negativen Einflussbereiche des integrierten SWOT-Katalogs werden diese in der nachfolgenden Tabelle beschrieben.

Positiver Einfluss (+)	Ausprägung	Stärke	Chance
	1	Geringer Beitrag zur Zielerreichung	Chance zur Zielerreichung nur minimal vorhanden
	2	Mittelmäßiger Beitrag zur Zielerreichung	Chance zur Zielerreichung vorhanden
	3	Maßgeblicher Beitrag zur Zielerreichung	Chance mit Erfolgsgarantie zur Zielerreichung
Negativer Einfluss (-)	Ausprägung	Schwäche	Gefahr
	1	Behindert die Zielerreichung nur in geringem Ausmaß	Entgegensteuern der Gefahr leicht möglich
	2	Behindert die Zielerreichung, jedoch verhindert diese nicht	Zielerreichung könnte gefährdet werden
	3	Verhindert die Zielerreichung	Risiko maßgeblicher Verluste vorhanden

Tabelle 14: Legende zum integrierten SWOT-Katalog (Eigene Darstellung)

11. Vertriebskonzept zur Neukundenakquise von UCO-Entsorgungsdienstleistungen

Im folgenden Kapitel wird die Konzeption zur Neukundengewinnung im Bereich von Altspeiseöleentsorgungsdienstleistungen dargestellt. Diese Konzeption gilt als Fundament zur Neukundenakquise der Fa. Münzer in diesem Geschäftsbereich.

11.1 Definition von Vertriebszielen

Die Unternehmensziele und die daraus abgeleiteten Masterarbeitsziele als Basis für die Erstellung des Vertriebskonzepts wurden bereits in Kapitel 1.3 definiert.

11.2 Auswahl der geeigneten Vertriebsstrategie

Zur Erstellung einer Vertriebskonzeption ist es wesentlich eine passende Vertriebsstrategie zur Neukundengewinnung auszuwählen. Bereits im Kap. 6.3 wurden für diese Vertriebskonzeption relevante Strategien theoretisch beschrieben. Zur Auswahl der geeigneten Strategie wurden dafür Kriterien unter Absprache mit dem Unternehmen festgelegt und gemeinsam gewichtet, wofür die Methode des Paarvergleichs herangezogen wurde (siehe Anhang S. A-10). Im Anschluss wurde mit den gewichteten Kriterien eine Nutzwertanalyse durchgeführt und die Strategien einzeln nach den festgelegten Kriterien gewichtet. Die Nutzwertanalyse sowie eine erstellte Legende zur Veranschaulichung der Bewertung ist ebenfalls im Anhang auf S. A-12 ersichtlich.

Die *Push-Strategie* erwies sich als jene Strategie mit dem höchsten Nutzwert, was bereits nach der empirischen Analyse erkennbar war. Somit wird diese Strategie als Hauptstrategie herangezogen. Diese Strategie ist sehr gut geeignet zur Neukundenakquise sowie zur Erreichung des Unternehmensziels. Der einzige Nachteil dieser Strategie ist der erhöhte kurzfristige Ressourcenaufwand zu deren Umsetzung. Unterstützend dazu sollen Aspekte der *Pull-Strategie* miteinfließen, da diese Strategie aufgrund ihrer Wirtschaftlichkeit und der leichten Umsetzbarkeit Vorteile bringt. Es empfiehlt sich daher, wie bereits in Kap. 6.3.2 beschrieben eine Kombination aus Push- und Pull-Strategie anzuwenden, die sog. *Pull-Through-Strategie*.

Die *Differenzierungsstrategie* hat den zweithöchsten Nutzwert. Nachdem bei der empirischen Untersuchung ersichtlich wurde, dass die Entscheidungskriterien für Entsorgungsdienstleistungsunternehmen im B2B-Bereich häufig nur auf Basis des Preises stattfinden, ist eine anderweitige Differenzierung durchaus sinnvoll. Die Umsetzung im Unternehmen ist relativ einfach und benötigt nur minimal an Ressourcen, da das Unternehmen, wie in Kap. 10.1.1 beschrieben wurde, bereits über Alleinstellungs- bzw. Differenzierungsmerkmale gegenüber den Mitbewerbern verfügt.

Als ungeeignete Strategien erwiesen sich die Kontinuitätsstrategie sowie die Diskontinuitätsstrategie. Die Kontinuitätsstrategie wird auf Grund eines zu hohen Ressourcenaufwands und damit einhergehend einer schwierigen Umsetzbarkeit nicht in Betracht gezogen. Die Diskontinuitätsstrategie würde zwar einen geringeren Ressourcenaufwand beanspruchen, ist jedoch auf Grund der sporadischen und passiven Bearbeitung der Kund*innen, zur Neukundenakquisition eher ungeeignet.

Es empfiehlt sich daher, im Rahmen dieser Vertriebskonzeption folgende Strategien heranzuziehen:

- Pull-Through-Strategie
- Differenzierungsstrategie

11.3 Maßnahmen

Auf Basis der bereits im Theorieteil definierten Verkaufsprozessschritte lt. *Abbildung 25: Gegenüberstellung der Prozesse (Eigene Darstellung)* werden die Maßnahmen folgend nach den jeweiligen Phasen beschrieben. Im Anhang befindet sich dazu auf S. A-16 ein detaillierter Maßnahmenplan.

Phase 1: Leads suchen

Der Verkaufsprozess beginnt mit der Suche nach Leads. Hierbei ist es wichtig, dass die Vertriebsmitarbeiter*innen zielgerichtet und so effizient wie möglich nach potenziellen Kund*innen suchen.

Die Suche nach Leads im *Internet* durch die Vertriebsmitarbeiter*innen hat strukturiert zu erfolgen und muss genau protokolliert werden z.B. in Datenbanken

Vertriebskonzept zur Neukundenakquise von UCO-Entsorgungsdienstleistungen

oder Listen. Die Leads sind nicht nach Zufallsprinzip zu wählen, sondern es macht Sinn diese nach geografischer Lage zu suchen, um die Transportwege so effizient wie möglich zu gestalten. Dabei ist darauf zu achten, dass potenzielle Leads in der Nähe von Unternehmensstandorten oder in der Nähe von bestehenden Kund*innen bzw. bestehenden Touren oder Transportrouten liegen.

Eine weitere Maßnahme ist die Leadsuche durch Etablieren eines aktiven *Empfehlungsmanagements*. Wie aus Kap. 9 Ergebnisse der Empirie hervorging, wählen einige Entscheidungsträger*innen in der Gastronomie ihr Entsorgungsdienstleistungsunternehmen auf Grund von WoM und Empfehlungen. Es ist dadurch sinnvoll ein Empfehlungsmanagement mit zufriedenen Bestandskund*innen zu etablieren. Dabei ist es die Aufgabe des/der zuständigen Vertriebsmitarbeiter*in im Zuge eines Jahresgesprächs mit den jeweiligen Kund*innen nach Kontakten in der Branche zu fragen und im Gegenzug den Kund*innen Incentives anzubieten.

SEO (Search Engine Optimisation) durch die Optimierung der Google Keywords ist zunächst essenziell, um von den Interessent*innen leichter gefunden werden zu können. Basierend auf dem Kapitel 9.1.5 der empirischen Auswertung wurde festgestellt, dass Proband*innen eher den Begriff „*Altspeiseöl*“ als den bislang auf den Webseiten häufiger verwendeten Begriff „*Altspeisefett*“ bei ihrer Onlinerecherche verwenden bzw. verwenden würden. Die nachfolgende Tabelle veranschaulicht die Rankings auf Google getrennt nach Unternehmen und Suchbegriff.

	Münzer	BioOil	HPF Biokraft	Biodiesel Kärnten
Altspeisefett	Rang 4	Rang >20	Rang 12	Rang >20
Altspeiseöl	Rang 11	Rang >20	Rang 14	Rang >20

Tabelle 15: Keyword Ranking (Eigene Darstellung)

Es sind daher zur Erreichung eines höheren Google-Rankings die Inhalte der Website vom Wording dahingehend anzupassen. Weiters empfiehlt es sich auf der Website regelmäßig im Monatsrhythmus zielgruppenrelevante Inhalte wie Referenzen oder Success-Stories o.ä. zu publizieren.

Phase 2: Leads ansprechen

Nach der Leadsuche erfolgt die Ansprache, welche über verschiedene Wege stattfinden kann. Aus der empirischen Analyse Kap. 9.2 ging hervor, dass unangekündigte Besuche von Vertriebsmitarbeiter*innen vor Ort zu vermeiden sind, da z.B. während Stoßzeiten, o.ä. solch eine Kontaktaufnahme in der Regel als negativ aufgenommen werden würde. Daher ist es wichtig, dass immer eine Terminvereinbarung vorab stattfindet. Am besten dafür ist eignet sich die telefonische Terminvereinbarung, anstatt schriftliche Anfragen via E-Mail, etc.

Die telefonische Kontaktaufnahme kann entweder bei Leads, deren Daten über Empfehlungen von Bestandskund*innen bekannt wurden bzw. als Cold Call, ohne jeglichen Bezug zum jeweiligen Unternehmen stattfinden.

Phase 3: Leads qualifizieren

In der Qualifizierungsphase wird evaluiert, welche Kontakte Potenzial haben, um weiterverfolgt zu werden. Dabei findet, wie in Kap. 5.2.2 bereits beschrieben der Verkaufstrichter seine Anwendung, denn es werden nur Leads, die Potenzial aufweisen weiterbearbeitet. Jene Leads, die nicht weiterbearbeitet werden können, werden in Evidenz gehalten und im darauffolgenden Quartal erneut bewertet.

Zur Bewertung der Leads sind Scoring-Modelle, wie die Nutzwertanalyse heranzuziehen. Dafür wurden relevante Bewertungskriterien festgelegt und gemeinsam mit dem Unternehmen mittels paarweisen Vergleiches gewichtet (siehe Anhang S. A-13). Diese Kriterien mit ihrer Gewichtung dienen nun als Basis für die Vertriebsmitarbeiter*innen der Fa. Münzer potenzielle Leads zu bewerten. Die Funktion von Scoring-Verfahren ist in Kap. 6.3.3 näher beschrieben, zudem befindet sich im Anhang aus S. A-14 ein angepasstes Schema einer Nutzwertanalyse als Vorlage zur Leadqualifikation für die Vertriebsmitarbeiter*innen zur direkten Anwendung.

In der folgenden Tabelle werden nun die definierten Kriterien, deren Gewichtung sowie die Rahmenbedingungen zur Bewertung angegeben:

Kriterium:	Gewicht:	Bewertung:
Anfallende UCO-Menge (pro Jahr)	37,5%	1 = weniger als 500 kg
		3 = bis 2.000 kg
		5 = ab 20.000 kg
Standort (Entfernung zum Unternehmen bzw. nächstgelegenen Bestandskund*innen)	25%	1 = mehr als 200 km
		3 = weniger als 100 km
		5 = weniger als 20 km
Referenzwert	16,7%	1 = Bezirksweite Bekanntheit
		3 = Bundeslandweite Bekanntheit
		5 = Österreichweite Bekanntheit
Involvierung in weiteren Gastronomiebetrieben (mit UCO-Aufkommen)	20,8%	1 = vereinzelte Gastronomiebetriebe
		3 = bis 10 Gastronomiebetriebe
		5 = ab 25 Gastronomiebetriebe

Tabelle 16: Kriterien zur Leadqualifizierung (Eigene Darstellung)

Nach der Durchführung der Nutzwertanalyse der einzelnen Leads ist zu entscheiden welche weiterbearbeitet und welche in Evidenz gehalten werden. Um dafür eine Übersicht zu behalten, eignen sich Datenbanken oder Listen deren Führung von der Vertriebsleitung vorgegeben wird.

Phase 4: Anbieten, überzeugen, gewinnen

Eine Maßnahme, um die qualifizierten Leads zu überzeugen ist das zusätzliche Angebot von Frischöl für Neukund*innen. Aus Kap. 9 Ergebnisse der Empirie ging hervor, dass bei einigen Kund*innen ein Kaufentscheidungsgrund die Möglichkeit zum Bezug von Frischöl beim Entsorgungsdienstleistungsunternehmen ist. Es empfiehlt sich daher auch neuen Kund*innen Frischöl anzubieten, ohne dadurch

Profit zu erlangen. Der Profit spiegelt sich in weiterer Folge mit der Beauftragung von UCO-Entsorgungsdienstleistungen wider.

Phase 5: Kunden beliefern (Processing)

Um sich von den Mitbewerbern zu differenzieren, bietet es sich an, dass ein transparentes Monitoring angeboten wird, wo jederzeit digital abgerufen werden kann, wie viel Menge an Altspeiseöl bis dato in diesem Jahr entsorgt wurde und welche Menge an CO₂-Einsparung das zur Folge hat. Damit hat die Fa. Münzer die Möglichkeit zu den „Digitalen Pionieren“ in der Entsorgungsbranche zählen und in weiterer Folge wird dadurch die Nachhaltigkeit des Unternehmens nochmals bei den Kund*innen hervorgehoben. Vorerst sollen dafür die Kund*innen Zugangsdaten bekommen, um auf einem Bereich auf der Website der Fa. Münzer ihre Daten in Bezug auf die Entsorgung einsehen zu können.

Phase 6: Kunden nachbetreuen, qualifizieren und binden

Der Neukundenakquisitionsprozess endet mit der Kundenbindung. Im Fall der Fa. Münzer ist das konkret nach der ersten UCO-Abholung und der Nicht-Kündigung des Vertrags seitens des/der Kund*in. Es ist daher sinnvoll, wenn der/die zuständige Vertriebsmitarbeiter*in aktiv die Zufriedenheit des/der Kund*in in Erfahrung bringt. Dafür reicht ein kurzes Telefonat, um etwaiges Feedback, wie Wünsche, Beschwerden, o.ä. zu erkunden und um gutes Kundenservice zu demonstrieren. Im Anhang aus S. A-15 befindet sich eine Checkliste in Form eines Fragebogens zur Messung der Kundenzufriedenheit, welcher dafür als Vorlage herangezogen werden kann. Dieser Fragebogen kann in weiterer Folge ebenso zur generellen Kundenzufriedenheitsmessung herangezogen werden.

Personelle Maßnahmen:

Zur Umsetzung der Maßnahmen ist es notwendig die betrieblichen Ressourcen an diese anzupassen. Es ist daher erforderlich folgende personelle Veränderungen im Unternehmen durchzuführen:

- Einstellung eines/r neuen Mitarbeiter*in im Vertriebsinnendienst
- Einstellung eines/r neuen Mitarbeiter*in im Vertriebsaußendienst

- Einstellung eines/r neuen Mitarbeiter*in im Marketing auf Teilzeitbasis bzw. das Pensum der aktuellen Marketingmitarbeiterin auf Vollzeitbasis zu erhöhen.

Die Ausschreibung der Stellen erfolgen auf der Firmenhomepage, Social-Media sowie auf dem Stellenportal karriere.at, wo bereits ein Unternehmensaccount vorhanden ist.

11.4 Budgetierung und Terminisierung der Maßnahmen

Die im vorherigen Kap. 11.3 definierten Maßnahmen wurden in weiterer Folge budgetiert und in einem Zeitplan grafisch dargestellt.

Das geplante Budget für die Maßnahmen setzt sich wie folgt zusammen:

Interne Kosten	€ 74.425,00
Externe Kosten	€ 6.190,00
Gesamtkosten	<u>€ 80.615,00</u>

Ein detaillierter Budgetplan zur Übersicht der kalkulierten Stunden bzw. Kosten je Position ist im Anhang auf S. A-18 ersichtlich.

In Abb. 44 werden die konkreten Maßnahmen in einem Projektplan priorisiert und in ihrer zeitlichen Abfolge dargestellt. Diese Priorisierung erfolgte, wie bereits im Kap. 6.4 beschrieben, auf Basis der pragmatischen Erfahrung der Vertriebsleitung der Fa. Münzer. Die Prioritäten werden folgendermaßen dargestellt:

-  Hohe Priorität (maßgeblicher Beitrag zur Zielerreichung)
-  Mittlere Priorität (unterstützender Beitrag zur Zielerreichung)

Vertriebskonzept zur Neukundenakquise von UCO-Entsorgungsdienstleistungen

Start	Ende	KW	2023																																																			
			Quartal 2													Quartal 3													Quartal 4																									
			14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52													
LEADS SUCHEN																																																						
Zielgerichtete Internetrecherche																																																						
Leadsuche auf Basis bestehender Routen und Transportwege	01.04.2023	31.12.2023																																																				
Empfehlungsmanagement etablieren																																																						
Im Jahresgespräch mit Bestandskunden neue Kontakte erfragen	01.04.2023	31.12.2023																																																				
Webauftritt optimieren																																																						
SEO mit externer Agentur	01.06.2023	31.12.2023																																																				
Referenzen publizieren	01.04.2023																																																					
Success-Stories publizieren	01.04.2023																																																					
LEADS ANSPRECHEN																																																						
Persönliche Direktansprache																																																						
Cold-Calls	01.04.2023																																																					
Telefonischer Kontakt mit den Empfehlungen	01.08.2023	31.12.2023																																																				
LEADS QUALIFIZIEREN																																																						
Qualifizierung mittels Scoring-Modell (Nutzwertanalyse)																																																						
Potenzielle Leads bearbeiten und verfolgen	01.04.2023																																																					
Leads in Evidenz quartalsmäßig überprüfen	01.05.2023																																																					
ANBIETEN, GEWINNEN, ÜBERZEUGEN																																																						
Zusatzangebot von Frischöl zur UCO- Entsorgungsdienstleistung																																																						
Suche Lieferant für Frischöl	01.04.2023	01.06.2023																																																				
Kommunikation Frischölangebot (Website)	15.06.2023	31.06.2023																																																				
KUNDEN BELIEFERN																																																						
Digitaler Zugang zur Einsicht der UCO-Menge für Kund*innen																																																						
Erstellung des Übersichtsbereichs auf Homepage und Verknüpfung mit CRM/ERP-System	01.04.2023	01.06.2023																																																				
Kommunikation dieses Tools (auf Website)	01.06.2023	15.06.2023																																																				
Zugangsdaten an Kunden übermitteln	01.06.2023	01.08.2023																																																				
Wartung und Monitoring dieses Tools	01.06.2023																																																					
KUNDEN NACHBETREUEN																																																						
After-Sales-Service																																																						
Feedback bei Kund*innen nach erster Belieferung einholen	01.04.2023																																																					
PERSONELLE MASSNAHMEN																																																						
Personal einstellen																																																						
Inerate schalten	01.04.2023	15.07.2023																																																				
Bewerbungsgespräche	07.04.2023	10.07.2023																																																				
Mitarbeiter*innen einstellen	15.07.2023	01.08.2023																																																				

Abbildung 44: Projektplan mit priorisierten und terminisierten Maßnahmen (Eigene Darstellung)

11.5 Kontrolle der Maßnahmen

Wie in Kap. 6.6 im Theorieteil erörtert, braucht es für die erfolgreiche Durchführung der Maßnahmen definierte Kennzahlen mit Kontroll- bzw. Steuerfunktion. Nach dem sog. Weniger-ist-mehr Prinzip empfiehlt es sich die Anzahl der KPIs zur Kontrolle so gering und überschaubar wie möglich zu halten. In der nachstehenden Tabelle werden diese dargestellt:

Phase	Nr.	Aktivitäten	Kennzahl	Zielwert	Kontrolle
Leads suchen	1	Leadsuche auf Basis bestehender Routen und Transportwege	Anzahl der Gespräche	620	laufend
	2	Im Jahresgespräch mit Bestandskunden neue Kontakte erfragen	Anzahl der Gespräche	515	laufend
	3	SEO mit externer Agentur	Webzugriffe	+30%	Q4 2022
		Referenzen publizieren	Anzahl pro Monat	1	monatlich
		Success-Stories publizieren			
Leads ansprechen	4	Cold-Calls	<i>Termin</i>	30%	laufend
		Telefonischer Kontakt mit den Empfehlungen	<i>Kontakt</i>	30%	Q4 2022
Leads qualifizieren	5	Potenzielle Leads bearbeiten und verfolgen	Anzahl potenzieller Leads	380	laufend
		Leads in Evidenz quartalsmäßig überprüfen	Anzahl pro Quartal	750	quartalsmäßig
Anbieten, gewinnen	6	Suche, Evaluierung, Auswahl Lieferanten für Frischöl	$\frac{\text{Anzahl Neukunden}}{\text{Gesamtkunden}}$	20%	Q2 2022
Kommunikation Frischölangebot (Website)					

Vertriebskonzept zur Neukundenakquise von UCO-Entsorgungsdienstleistungen

Kunden beliefern	7	Erstellung des Übersichtsbereichs auf Homepage und Verknüpfung mit CRM/ERP-System	$\frac{\text{Anzahl Neukunden}}{\text{Gesamtkunden}}$	20%	Q3 2022
		Kommunikation dieses Tools (auf Website)			
		Zugangsdaten an Kunden übermitteln			
		Wartung und Monitoring dieses Tools			
Kunden Nachbetreuen	8	Feedback bei Kund*innen nach erster Belieferung einholen	$\frac{\text{Feedback}}{\text{Anruf}}$	1:3	laufend
Personelle Maßnahmen	9	Inserate schalten	$\frac{\text{Bewerbungen}}{\text{Inserat}}$	10	Q2 2022
		Bewerbungsgespräche	Anzahl	12	
		Mitarbeiter*innen einstellen		3	Q3 2022

Tabelle 17: Kontrolle der Maßnahmen (Eigene Darstellung)

12. Handlungsempfehlungen

Aus dem ausgearbeiteten Vertriebskonzept zur Neukundenakquise, das im Zuge dieser Masterarbeit erstellt wurde lassen sich nun Handlungsempfehlungen ableiten, deren Umsetzung die Erreichung, der in Kap. 1.3 festgelegten Ziele zur Folge haben sollen.

Für die Fa. Münzer essenziell im Geschäftsfeld Gastronomie Services, wie bereits in Kap. 11.3 beschrieben, das Personal aufzustocken, um die festgelegten Ziele erfolgreich realisieren zu können. Dafür werden zwei Vertriebsmitarbeiter*innen, jeweils eine/r im Innendienst und eine/r im Außendienst sowie eine Teilzeitkraft im Marketing benötigt bzw. kann alternativ dazu das Pensum der aktuellen Marketingmitarbeiterin auf Vollzeitausmaß erhöht werden.

Nach gründlicher Schulung aller beteiligten Mitarbeiter*innen über die geplante Vorgehensweise zur Erreichung der Ziele wird empfohlen alle Maßnahmen wie von Kap. 11.3 bis Kap. 11.5 entlang des definierten Verkaufsprozess unter strikter Einhaltung aller darin enthaltenen Vorgaben durchzuführen.

Zu Beginn, in der Phase der Leadsuche werden Leads über strukturierte Internetrecherche und zuzüglich auf Basis von aktiven Empfehlungsmanagement, wo zufriedene Kund*innen um die Herausgabe von potenziellen Kontakten gebeten werden generiert. Weiters sind hier SEO sowie die Publizierung von Referenzen und Success-Stories auf der Homepage relevant, jedoch nicht mit höchster Priorität.

Die Leadansprache erfolgt in der nächsten Phase ausschließlich in direkter Form. Dabei werden durch Cold-Calls auf Basis der Internetrecherche bzw. telefonische Kontaktaufnahme der Empfehlungen der Kund*innen durchgeführt.

Zur Qualifizierung der Leads wird ein Scoring-Modell angewendet für das bestimmte Kriterien im Zuge dieser Arbeit definiert und gewichtet wurden. Es wurde ebenso ein Scoring-Modell zur direkten Anwendung für den/die Vertriebsmitarbeiter*in angefertigt.

Wie aus der Empirie hervorging, ist das zusätzliche Angebot von Frischöl relevant, um Neukund*innen zu gewinnen sowie die Differenzierung durch ein Onlinetool, das den Kund*innen die Möglichkeit gibt ihre Entsorgungsmengen und die damit einhergehende CO2 Ersparnis on-time einsehen zu können.

Handlungsempfehlungen

Der/die Kund*in gilt als gewonnen, wenn sie nach der ersten UCO-Abholung mit ihrem Vertrag auf ein Jahr gebunden werden. Dafür ist es essenziell, dass der/die Vertriebsmitarbeiter*in dahingehend deren Zufriedenheit in Form eines kurzen Feedbackgesprächs analysiert.

13. Resümee und Ausblick

Im Rahmen dieser Masterarbeit wurden sämtliche Aspekte zur Neukundenakquise im Gastronomiebereich für UCO-Entsorgungsdienstleistungen im theoretischen sowie darauffolgend im praktischen Teil analysiert und bringen folgende wesentliche Erkenntnisse hervor:

- Informationsbedarf seitens der Kund*innen aus dem Gastronomiebereich vor dem Kauf eher gering (keine komplexen Kaufentscheidungen)
- Informationsbeschaffung auf Kundenseite überwiegend online bzw. über Mund-zu-Mund Propaganda
- Buying-Center i.d.R. komprimierter als in einigen anderen Branchen, was die Ansprache im Zuge der Erreichung der Entscheidungsträger*innen erleichtert
- Direkte Kommunikationsform zwischen Unternehmen und Kund*innen werden bevorzugt und sind erfolgreicher als indirekte

Die Forschungsfrage, *„Wie können neue Kund*innen für B2B-Entsorgungsdienstleistungen am effektivsten erreicht werden?“* wurde in Kap. 11.3 mit den Maßnahmen beantwortet und somit wurde das Masterarbeitsziel erreicht.

Ausblick auf weiteren Forschungsbedarf:

Es hat sich im Zuge der empirischen Erhebung herausgestellt, dass seitens der Kund*innen Interesse an der Digitalisierung in der Entsorgungsbranche besteht sowie für die Fa. Münzer dafür großes Potenzial vorhanden ist, in diesen Bereich als „Pionier“ aktiv zu werden. Die Maßnahme des digitalen Monitorings der entsorgten Mengen vorerst auf der eigenen Homepage soll dafür dienen, um diesbezüglich die Resonanz der Kund*innen zu eruieren. Es empfiehlt sich daher in weiterer Folge dahingehend Forschungen zu betreiben, inwiefern Digitalisierung in diesem Bereich tatsächlich Anklang findet und ob eventuell größere Investitionen in Form von Handyapplikationen o.ä. sinnvoll und wirtschaftlich rentabel wären.

Literaturverzeichnis

Fachbücher

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

Albers, Sönke/Krafft Manfred (2013): Vertriebsmanagement: Organisation-Planung-Controlling-Support, Wiesbaden: Springer Gabler Verlag

Backhaus, Klaus/Becker, Jörg/Beverungen, Daniel/Frohs, Margarethe/Knackstedt Ralf/Müller, Oliver/Steiner, Michael/Weddeling, Matthias (2010): Vermarktung hybrider Leistungsbündel – Das ServPay-Konzept, Berlin, Heidelberg, Springer Verlag

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

Bak, Peter Michael (2016): Erfolgreiche Kundenansprache nach Plan: Grundlagen zur Erstellung eines Kommunikationskonzeptes, Wiesbaden: Springer Gabler Verlag

Baumbach, Michael/Stampfl, Alexander (2002): After Sales Management: Marketing – Logistik – Organisation, München: Hanser

Behle, Erich-Norbert/Detroy, Christine/vom Hofe, Renate (2007): Handbuch Vertriebsmanagement – Vertriebsstrategie, Distribution und Kundenmanagement, Mitarbeitersuche, Motivation und Führung, Profitsteigerung, Effizienzerhöhung und Controlling, Landsberg am Lech: mi-Verlag

Berekoven L./Eckert W./Ellenrieder P. (2009): Marktforschung: Methodische Grundlagen und praktische Anwendung, 12. Auflage, Wiesbaden: Gabler GWV Fachverlage GmbH

Biesel H. Hartmut (2013): Vertriebsarbeit leicht gemacht: Die besten Strategiewerkzeuge, Checklisten und Lösungsmuster, 2. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler Verlag

Bontrup, Heinz-J./Springob, Kai (2002): Gewinn- und Kapitalbeteiligung: Eine mikro- und makroökonomische Analyse, Wiesbaden: Gabler Verlag

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

Buchholz, Liane (2013): Strategische Controlling: Grundlagen-Instrumente-Konzepte, 2. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler Verlag

Bullinger, Hans-Jörg/Scheer, August-Wilhelm (2006): Service Engineering: Entwicklung und Gestaltung innovativer Dienstleistungen, 2. Auflage, Berlin Heidelberg New York: Springer Verlag

Busch, Rainer/Fuchs, Wolfgang/Unger, Fritz (2008): Integriertes Marketing: Strategie-Organisation-Instrumente, 4. Auflage, Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH

Dannenberg, Holger/Zupancic, Dirk (2009): Excellence in Sales: Optimizing Customer and Sales Management, Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH

Fink, Klaus-J (2013): Empfehlungsmarketing – Königsweg der Neukundengewinnung, 5. Auflage, Wiesbaden: Springer-Gabler Verlag

Foscht, Thomas/Swoboda, Bernhard/Schramm-Klein, Hanna (2017): Käuferverhalten: Grundlagen – Perspektiven – Anwendungen, 6. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler Verlag

Frey, Urs (2016): Vertrauen durch Strategie: Strategien in KMU einfach eintwickeln und damit Vertrauen schaffen, Wiesbaden: Springer Gabler Verlag

Goldmann, Andreas/Sieck, Hartmut (2014): Erfolgreich verkaufen im B2B: Kunden analysieren, Anfragen bewerten, Geschäftspotenziale erarbeiten, 2. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler Verlag

Haller, Sabine/Christian, Wissing (2019): Dienstleistungsmanagement: Grundlagen – Konzepte – Instrumente, 8. Auflage, Wiesbaden: Springer Fachmedien GmbH

Helm, Sabrina/Günter, Bernd/Eggert, Andreas (2017): Kundenwert: Grundlagen - Innovative Konzepte – Praktische Umsetzungen, 4. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler Verlag

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

Homburg, Christian (2017): Marketing-Management: Strategie – Instrumente – Umsetzung – Unternehmensführung, 6. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler Verlag

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

Hungenberg, Harald (2014): Strategisches Management in Unternehmen: Ziele – Prozesse – Verfahren, 8. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler Verlag

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

Kleinaltenkamp, Michael/Plinke, Wulff/Wilkinson, Ian/Geiger, Ingmar (2015): Fundamentals of Business-to-Business Marketing: Mastering Business Markets, Heidelberg New York Dordrecht London: Springer International

Kotler, Philip / Armstrong, Gary (2018): Principles of Marketing, 17. Auflage, London: Pearson Education

Krings, Thorsten (2020): Strategische Unternehmensführung: Von der Analyse zur Implementierung, Stuttgart: W. Kohlhammer GmbH

Kühnapfel, Jörg B. (2017): Vertriebscontrolling: Methoden im praktischen Einsatz, Wiesbaden: Springer Gabler Verlag

Kuß, Alfred/Kleinaltenkamp, Michael (2020): Marketing-Einführung: Grundlagen-Überblick-Beispiele, 8. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler Verlag

Lang, Ewald (2012): Die Vertriebs-Offensive: Erfolgsstrategien für umkämpfte Märkte, 3. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler Verlag

Lasko, Wolf W./Lasko, Lara M. (2018): Internationale Vertriebssteuerung by Result Framing: So sichern Sie Ihre Sales-Ergebnisse weltweit, 2. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler Verlag

Lennartz, Wolfgang (2017): Kundenwert im wertorientierten Management: Messung und praktische Anwendung, Wiesbaden: Springer Gabler Verlag

- Link Jörg/Seidl Franziska (2009): Kundenabwanderung: Früherkennung – Kundenprävention – Kundenrückgewinnung, 1. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler Verlag
- Lippold, Dirk (2016): Akquisitionszyklen und -prozesse im B2B-Bereich: Eine Einführung, Wiesbaden: Springer Gabler Verlag
- Lippold, Dirk (2018): Die Unternehmensberatung: Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung, 3. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler Verlag
- Lippold, Dirk (2019): Akquisitionsgrundlagen im B2B-Bereich: Der persönliche Verkauf von erklärungsbedürftigen Produkten und Leistungen, 2. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler Verlag
- Magerhans, Alexander (2016): Marktforschung: Eine praxisorientierte Einführung, Wiesbaden: Springer Gabler Verlag
- Meffert, Heribert/Bruhn, Manfred/Karsten, Hadwich (2018): Dienstleistungsmarketing Grundlagen-Konzepte-Methoden, 9. Auflage, Wiesbaden: Gabler GWV Fachverlag GmbH
- Meffert, Heribert/Burmann, Christoph/Kirchgeorg, Manfred/Eisenbeiß, Maik (2019): Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung: Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele, 13. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler Verlag
- Meyer, Ralf (2015): Vertrieb industrieller Dienstleistungen – Eine Untersuchung organisationaler Strukturen und Fähigkeiten, Wiesbaden: Springer Gabler Verlag
- Milz, Markus (2013): Vertriebspraxis Mittelstand: Leitfaden für systematisches Verkaufen, Wiesbaden: Springer Gabler Verlag
- Misoch, Sabina (2019): Qualitative Interviews, 2. Auflage, Berlin-München-Boston: Walter de Gruyter GmbH
- Müller, David (2019): Investitionsrechnung und Investitionscontrolling, 2. Auflage, Berlin: Springer Gabler Verlag
- Oberzaucher Astrid (2017): Grundlagen der Marktforschung für die praktische Anwendung, 2. Auflage, Wien: NWV Neuer Wissenschaftlicher Verlag
- Pufahl, Mario (2019a): Sales Performance Management: Exzellenz im Vertrieb mit ganzheitlichen Steuerungskonzepten, 2. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler Verlag
- Pufahl, Mario (2019b): Vertriebscontrolling: So steuern Sie Absatz, Umsatz und Gewinn, 6. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler Verlag
- Preißner, Andreas (2013): Vertrieb: Märkte analysieren - Kunden überzeugen - Umsatz steigern, 2. Auflage, München: Redline Wirtschaft
- Rösel, Joachim (2019): Leitfaden Vertrieb und Marketing, Stuttgart: W. Kohlhammer GmbH
- Schawel, Christian/Billing, Fabian (2018): Top 100 Management Tools – Das wichtigste Buch eines Managers, 6. Auflage, Wiesbaden: GWV Gabler Fachverlage GmbH
- Scheed, Bernd/Scherer, Petra (2019): Strategisches Vertriebsmanagement: B2B-Vertrieb im digitalen Zeitalter, Wiesbaden: Springer Fachmedien GmbH

- Schneider, Willy/Henning, Alexander (2008): Lexikon Kennzahlen für Marketing und Vertrieb: Das Marketing-Cockpit von A-Z, 2. Auflage, Berlin-Heidelberg: Springer Verlag
- Still, Richard R./Cundiff, Edward W./Govoni, Norman A.P./Puri, Sandeep (2017): Sales and Distribution Management: Decisions, Strategies, and Cases, 6th Edition, India: Pearson
- Tomczak, Torsten/Reinecke, Sven/Kuss, Alfred (2018): Strategic Marketing: Market-Oriented Corporate and Business Unit Planning, Wiesbaden: Springer Gabler Verlag
- Verweyen, Alexander (2005): Erfolgreich akquirieren, Instrumente und Methoden der direkten Kundenansprache, 2. Auflage, Wiesbaden: GWV Gabler Fachverlage GmbH
- Welge, Martin K./Al-Laham, Andreas/Eulerich, Marc (2017): Strategisches Management: Grundlagen-Prozess-Implementierung, 7. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler Verlag
- Werner, Hartmut (2020): Supply Chain Management: Grundlagen, Strategien, Instrumente und Controlling, 7. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler Verlag
- Winkelmann, Peter (2012): Vertriebskonzeption und Vertriebssteuerung, 5. Auflage, München: Franz Vahlen Verlag

Fachzeitschriften und Journals

- Backhaus, Klaus/Christian, Belz/Gary, Lilien (2013): Trends im Industriegütermarketing – Fortschritte, Entwicklungen und zukünftiger Forschungsbedarf, in: St. Marketing Review Gallen, Vol. 30 Iss. 4
- Radloff, Andree/Rentschler, Mark-Daniel (2019): Wie die Vertriebsabteilung zukunftsfähig wird, in: Sales Excellence, Vol. 28 Iss. 3
- Rudolph Thomas/Nagengast Liane (2013): Kundenbindung in Handels- und Serviceunternehmen – Die Wirkung von Kundenbindungsinstrumenten auf Einstellungen und Kaufverhalten in: Management Review Quarterly, Vol. 63 Iss. 1
- Ratcliff, Jason (2017): Developing metrics for your sales funnel: how to implement the AARRR acronym, in: Journal of Aesthetic Nursing, Vol. 6 Iss. 6

Sammelwerke und Handbücher

- Fließ, Sabine (2000): Industrielles Kaufverhalten, in: Kleinaltenkamp, Michael/Plinke, Wulff (Hrsg.): Technischer Vertrieb. Grundlagen des Business-to-Business Marketing, 2. Auflage, Berlin: Springer Verlag
- Haas, Alexander (2011): Interessenmanagement, in: Hippner, Hajo/Hubrich, Beate/Wilde, Klaus (Hrsg.): Grundlagen des CRM: Strategie, Geschäftsprozesse und IT-Unterstützung, 6. Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag
- Becker, Jörg/Kahn, Dieter (2012): Der Prozess im Fokus, in: Becker, Jörg/Kugeler, Martin/Rosemann, Michael (Hrsg.): Prozessmanagement – Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung, 7. Auflage, Berlin Heidelberg: Springer Gabler Verlag

Kinne, Ivonne/Götte, Silke Dorothee/Albrecht, Brigitte/Müller, Olaf/Niethammer, Manuela (2012): Reichwald, Ralf/Frenz, Martin/Hermann, Sybille/Schipanski, Agnes (Hrsg.): Zukunftsfeld Dienstleistungsarbeit: Professionalisierung-Wertschätzung-Interaktion, Wiesbaden: Springer Gabler Verlag

Wissenschaftliche Publikationen

Fritz, Klaus-Peter/Wagner, Daniela (2015): Forschungsfeld Gastronomie: Grundlagen – Einstellungen – Konsumenten, Wiesbaden: Springer Gabler Verlag

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

Holzhauser, Henny Lena (2016): Strategische Kundenanalyse in mittelgroßen Familienunternehmen: Eine Analyse in der Automobilzulieferindustrie, Wiesbaden: Springer Gabler Verlag

Schmidt, Herrad (2004): Das Angebotswesen als fokussierte Maßnahme des Kundenbeziehungsmanagements, Siegen: Siegener Beiträge zur Wirtschaftsinformatik. Arbeitsbericht Nr. 50

Schneider, Christine (2008): Erfolgsfaktoren in kleinen Dienstleistungsunternehmen – Eine Analyse am Beispiel der Gastronomie, Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH

Stimson, Tom (2021): Demand: How to Build a Smarter Sales Funnel So You Can Turn Down Better Business, The Stimson Group

Internetquellen

Beschaffung aktuell (2021): Einkauf von Entsorgungsdienstleistungen [online] <https://beschaffung-aktuell.industrie.de/allgemein/einkauf-von-entsorgungsdienstleistung/>

Biodiesel Kärnten (2022): Biodiesel Kärnten GmbH [online] <https://www.biodiesel-kaernten.com/> [20.08.2022]

Bio Oil (2022): From Waste to Energy [online] <https://bio-oil.biz/> [16.08.2022]

Denovo (2022): Agile Digitalisierung als GAME CHANGER für die Abfallwirtschaft [online] <https://app.hubspot.com/documents/8420850/view/442497520?accessId=d08b74> [26.09.2022]

Handelsverband (2021): Consumer-Check zum Thema Nachhaltigkeit [online] https://www.handelsverband.at/fileadmin/content/images/publikationen/Studien/HV_Consumer-Check_Nachhaltigkeit_2021.pdf [26.09.2022]

HPF Biokraft (2022): Biodieselproduktion, Speisereste- und Altspeseölsentsorgung [online] <https://hpf-biokraft.at/> [17.08.2022]

Münzer Bioindustrie (2022): Das Familienunternehmen – Münzer Bioindustrie GmbH [online] <https://www.muenzer.at/de/unternehmen.html> [19.04.2022]

ISCC (2022): All Certificates [online] <https://www.iscc-system.org/certificates/all-certificates> [19.09.2022]

Rechtsinformationssystem des Bundes (2022): Abfallwirtschaftsgesetz 2002 § 16 [online]

<https://www.ris.bka.gv.at/NormDokument.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=20002086&Paragraf=16> [26.09.2022]

rnd (2022): Frittierfett wird knapp [online] <https://www.rnd.de/panorama/frittierfett-wird-knapp-gastronomie-droht-pommes-stop-7TG3DNHO6BDCPHT4LXAB3RYZ6E.html> [29.09.2022]

salesforce (2021): Sales Process Map: A Guide to Generating Leads and Closing Deals [online] <https://www.salesforce.com/content/blogs/us/en/2012/11/sales-process-map.html>

Statistik Austria (2021): Wie geht´s Österreich? 2021 [online] https://www.statistik.at/fileadmin/publications/Wie_geht_s_OEsterreich_2021.pdf [26.09.2022]

Statistik Austria (2022): Austrian Recovery Barometer [online] <https://www.statistik.at/fileadmin/announcement/2022/06/20220602AustrianRecoveryBarometerQ12022.pdf> [26.09.2022]

Umweltbundesamt (2006): Abfallvermeidung und –verwertung in Österreich. Materialienband zum Bundes-Abfallwirtschaftsplan 2006 [online] <https://www.umweltbundesamt.at/fileadmin/site/publikationen/rep0018.pdf> [26.09.2022]

Universität Wien (2022): Die Europäische Wertestudie: Erste Ergebnisse der COVID-19-Sonderedition 2021 [online] https://www.werteforschung.at/fileadmin/user_upload/p_inter_werteforschung/Praesentation_Daten_092022.pdf [26.09.2022]

WKO (2022): Gastronomie in Zahlen [online] https://www.wko.at/branchen/tourismus-freizeitwirtschaft/gastronomie/Gastronomie_in_Zahlen.html [26.09.2022]

Zentrum der Nachhaltigkeit (2016): Nachhaltigkeit in Österreich - Wünsche, Interessen und Informationsbedarf von Konsumenten und Unternehmen [online] http://www.marktmeinungsmensch.at/studien/protected/study_files/1043/ [26.09.2022]

Sonstige Quellen

Münzer et al. [laufende Gespräche]

Proband A [10.03.2022]

Proband B [16.03.2022]

Proband C [30.03.2022]

Proband D [14.04.2022]

Proband E [28.04.2022]

Proband F [04.05.2022]

Literaturverzeichnis

Proband G [13.05.2022]

Proband H [14.06.2022]

Proband I [21.07.2022]

Proband J [23.08.2022]

Proband K [26.08.2022]

Proband L [30.08.2022]

Proband M [01.09.2022]

Proband N [07.09.2022]

Proband O [09.09.2022]

Anhang

Inhaltsverzeichnis Anhang

A-Projektplan.....	A-3
A-Gesprächsleitfaden	A-4
A-Kategorienbildung der Fragen des Gesprächsleitfadens	A-8
A-Paarvergleich der Kriterien zur Strategieauswahl.....	A-10
A- Bewertungskriterien für die Strategieauswahl	A-11
A-Nutzwertanalyse zur Strategieauswahl.....	A-12
A-Leadqualifizierung.....	A-13
A-Fragebogen/Checkliste zur Zufriedenheitsmessung	A-15
A-Maßnahmenplan	A-16
A-Budgetierung	A-18

Abbildungsverzeichnis Anhang

Abbildung A-1: Projektplan (Eigene Darstellung).....	A-3
Abbildung A-2: Fragebogen/Checkliste zur Kundenzufriedenheitsmessung (Unveröffentlichte Quelle).....	A-15

Tabellenverzeichnis Anhang

Tabelle A-1: Gesprächsleitfaden (Eigene Darstellung).....	A-4
Tabelle A-2: Kategorienbildung der Fragen (Eigene Darstellung)	A-8
Tabelle A-3: Paarvergleich der Kriterien zur Strategieauswahl (Eigene Darstellung)	A-10
Tabelle A-4: Legende der Bewertungskriterien (Eigene Darstellung).....	A-11
Tabelle A-5: Nutzwertanalyse zur Strategieauswahl (Eigene Darstellung).....	A-12
Tabelle A-6: Paarvergleich der Kriterien zur Leadqualifizierung (Eigene Darstellung)	A-13
Tabelle A-7: Vorlage Nutzwertanalyse zur Anwendung der Leadqualifizierung (Eigene Darstellung).....	A-14
Tabelle A-8: Maßnahmenplan (Eigene Darstellung).....	A-16
Tabelle A-9: Budgetierung der Maßnahmen (Eigene Darstellung)	A-18

A-Gesprächsleitfaden zur qualitativen Erhebung

Strukturdaten:

- Name der befragten Person:
- Gastronomiebetriebsart (siehe Gastronomiebetriebsarten, Kap. 1.3)
- Position im Unternehmen
- Datum und Dauer des Interviews
 - o Startzeitpunkt
 - o Endzeitpunkt

Einführungsphase		
<p>Sehr geehrte Frau .../ sehr geehrter Herr ...,</p> <p>vielen Dank vorab für Ihre Zeit und Ihr Engagement an diesem Interview teilzunehmen.</p> <p>Dieses Interview dient der Masterarbeit zum Thema „B2B-Neukundenakquisitionskonzept im Bereich der Altspeseöl- und Altspesefettentsorgung am Beispiel der Münzer Bioindustrie GmbH“, wozu ich Ihnen einige Fragen stellen werde.</p> <p>Die Dauer dieses Interviews beträgt in ca. 30 Minuten. Mit Ihrer Zustimmung werde ich dieses Gespräch aufzeichnen, um darauf im Zuge der Auswertung zurückgreifen zu können. Selbstverständlich werden die Daten vertraulich behandelt und nach der Auswertung umgehend gelöscht. Weiters wird das Interview anonymisiert damit keine Verbindung zu Ihnen hergestellt werden kann.</p> <p>Während des Interviews können Sie jederzeit Zwischenfragen stellen bzw. auch Unklarheiten offen ansprechen.</p>		
Warm-up Phase		
Leitfragen	Nachfragen	Check/Anmerkungen
1.1. Zu Beginn bitte ich Sie mir etwas über das Unternehmen, in dem Sie arbeiten zu erzählen:	-Zu welcher Gastronomiebetriebsart gehört Ihr Unternehmen? -Anzahl der Mitarbeiter? -Geschätzter Jahresumsatz?	-Evtl. die Liste der Gastronomiebetriebsarten vorlegen.
1.2. Nun bitte ich Sie mir etwas über sich bzw. Ihre Position zu	-Was ist Ihre Position im Unternehmen?	-Lockere, vertraute Atmosphäre vermitteln.

erzählen:	-Was sind Ihre Haupttätigkeiten bzw. Verantwortungsbereiche in dieser Position? -Wie lange sind Sie bereits im Unternehmen bzw. in der Position tätig?	
<u>Eisbrecherfrage:</u> 1.3. Wie viele Fritteusen sind in Ihrem Betrieb im Einsatz und wie viele Liter Altspeiseöl fallen in Ihrem Betrieb jährlich in etwa an?		Ziel: Ermittlung der Jahresmenge [kg]
Hauptteil		
Leitfragen	Nachfragen	Check/Anmerkungen
Themenblock 1: (Kaufprozess)		
2.1. Bitte erzählen Sie, wie der Kaufprozess von UCO-Entsorgungsdienstleistungen in Ihrem Unternehmen aussieht?	-Wer ist alles involviert? -Gibt es ein Buying Center oder Einzelentscheidung? -Wenn Buying Center: Rollen den Prozessschritten zuordnen	<u>Hilfestellung:</u> -Mit Prozessschritten aus Theorie abgleichen
2.2 Welche Informationen suchen Sie primär vor dem Kauf von UCO-Entsorgungsdienstleistungen?		<u>Hilfestellung:</u> -Preis -Rezensionen -Referenzen -Regionalität -Nachhaltigkeit
2.3. Welche Kanäle nutzen Sie zur Informationsbeschaffung für UCO-Entsorgungsdienstleistungen?	-Wenn online, welche? -Wenn offline, welche? -Sonstige Kanäle?	-Bei Bedarf div. Kanäle nennen zur Hilfestellung
2.4 Angenommen Sie würden auf Google nach der besagten		Ermittlung unter welchen Begriffen UCO bei den Kunden

Anhang

Dienstleistung suchen, welche Begriffe fallen Ihnen ad hoc ein, die Sie hierfür in die Suchmaschine eingeben würden?		bekannt ist.
2.5. Ist Social-Media bei der Informationseinholung ein Thema?		
2.6. Wie sieht in Ihrem Unternehmen die Suche nach Lieferanten (UCO-Entsorgung) aus?	-Wie läuft der Angebotseinholungsprozess ab?	-Frei erzählen lassen
2.7. Nach welchen Kriterien beurteilen Sie Lieferanten (UCO-Entsorgungsdienstleister)?	-Wer hat letztendlich die finale Entscheidungsgewalt?	<u>Hilfestellung:</u> -Preis -Regional -Bekanntheit -Einfachheit -Schnelle Antwort auf Anfrage
2.8. Welche Kriterien sind Ihnen bei der Abwicklung von UCO-Entsorgungsdienstleistungen wichtig?		<u>Hilfestellung:</u> -Sauber -Schnell -Unkompliziert
2.9. Wie lange dauert in der Regel der Kaufprozess, von der Problemerkennung bis hin zur Abwicklung?	-evtl. einzelne Prozessschritte	-schätzen lassen
Themenblock 2:		
(Ansprache)		
3.1. Würden Sie lieber von einem UCO-Entsorgungsdienstleistungsunternehmen kontaktiert werden oder nehmen lieber Sie bei Bedarf Kontakt auf?	-Entscheidung begründen	-Frei erzählen lassen

Anhang

3.2. Wie sieht aus Ihrer Perspektive die bevorzugte Kontaktform mit Ihrem Kundenberater aus?	-persönlich (face-to-face) -telefonisch -per mail -newsletter -post	-Frei erzählen lassen -jedoch die aufgezählten
3.3. Was ist für Sie die angemessene Kontaktintensität zwischen Ihnen und dem Kundenbetreuer?	-nur bei Bedarf? -Kontinuierlich (Intervall?)	
3.4. Bitte vollenden Sie diesen Satz: Bei der Kontaktaufnahme mit Entsorgungsdienstleistern ist mir wichtig...		-Satz ergänzen lassen
Themenblock 3:		
(Unternehmensspezifische Erhebung)		
4.1. Was ist Ihnen beim Erwerb von UCO-Entsorgungsdienstleistungen generell wichtig?	-Erwähnte Punkte ausführlich begründen lassen	-Preis -Komplettlösungen -Saubere Lösungen -Flexibilität -Schnelligkeit -Zusätzlich die Abholung von Speiseresten <u>-Wichtig:</u> Thema Frischöl
4.2. Welche Unternehmen, die UCO-Entsorgungsdienstleistungen anbieten kennen Sie?		-aufzählen lassen -evtl. nach Bekanntheitsgrad reihen
4.3. Kennen Sie die Fa. Münzer?	-wenn ja: woher? Wie sind Ihre Eindrücke? -wenn nein: Rubrik hinfällig.	-frei erzählen lassen
4.4. Haben Sie bereits Entsorgungsdienstleistungen	-wenn ja, welche? Wo liegen Stärken/schwächen des	-frei erzählen lassen

Anhang

der Fa. Münzer in Anspruch genommen?	Unternehmens? -wenn nein, können Sie es sich vorstellen das zu tun (wenn ja: Begründung)	
Abschlussphase		
5.1. Gibt es von Ihrer Seite noch Aspekte zum Thema, die nicht oder nur sehr oberflächlich angesprochen wurden?	- Wenn ja, welche? - Noch weitere Fragen?	-Offenheit bekunden
Vielen Dank für Ihre Teilnahme und Ihren wertvollen Input. Auf Wiedersehen!		

Tabelle A-1: Gesprächsleitfaden (Eigene Darstellung)

A-Kategorienbildung der Fragen des Gesprächsleitfadens

Frage	Kategorie
2.1	Prozessschritte im Kaufprozess
2.2	Informationssuche
2.3	Kommunikationskanäle
2.4	Google Keywords
2.5	Soziale Medien
2.6	Lieferantensuche
2.7	Beurteilungskriterien der Lieferanten
2.8	Beurteilungskriterien Prozessabwicklung
2.9	Prozessdauer
3.1	Kontaktform
3.2	Kontaktform
3.3	Kontaktform
3.4	Kontaktform
4.1	Anforderungen
4.2	Unternehmensnennung

4.3	Bekanntheitsgrad
4.4	Stärken/Schwächen

Tabelle A-2: Kategorienbildung der Fragen (Eigene Darstellung)

A-Paarvergleich der Kriterien zur Strategiewahl

Kriterium↓ ist wichtiger (3), gleich wichtig (2), oder weniger wichtig (1) als Kriterium→	Eignung zur Neukundenakquise	Beitrag zur Erreichung der Unternehmensziels	Integration im Unternehmen	Umsetzbarkeit	Wirtschaftlichkeit	Summe	Gewichtung
Eignung zur Neukundenakquise		2	3	3	3	11	27,5%
Beitrag zur Erreichung der Unternehmensziels	2		3	3	2	10	25%
Integration im Unternehmen	1	1		2	1	5	12,5%
Umsetzbarkeit	1	1	2		1	5	12,5%
Wirtschaftlichkeit	1	2	3	3		9	22,5%
Gesamtsumme						40	100%

Tabelle A-3: Paarvergleich der Kriterien zur Strategiewahl (Eigene Darstellung)

A-Bewertungskriterien für die Strategieauswahl

Für die Bewertung der einzelnen Kriterien wird folgende Legende herangezogen:

Kriterium:	Bewertung:
Eignung zur Neukundenakquise	1 = Zur Neukundenakquise ungeeignet
	3 = Zur Neukundenakquise geeignet
	5 = Zur aktiven Neukundenakquise geeignet
Beitrag zur Erreichung der Unternehmensziels	1 = Kein Beitrag zur Erreichung des Unternehmensziels
	3 = Teilweiser Beitrag zur Erreichung des Unternehmensziels
	5 = Trägt maßgeblich zur Erreichung des Unternehmensziels bei
Integration im Unternehmen	1 = Mit Unternehmenswerten nicht vereinbar
	3 = Nur bedingt (durch Anpassungen) integrierbar
	5 = In das Unternehmen gut integrierbar
Umsetzbarkeit	1 = Umsetzung unmöglich
	3 = Umsetzung bedingt (durch Mehraufwand) möglich
	5 = umgehende Umsetzung möglich
Wirtschaftlichkeit	1 = hoher Ressourcenaufwand
	3 = geringer Mehraufwand
	5 = ohne zusätzlichen Ressourcenaufwand möglich

Tabelle A-4: Legende der Bewertungskriterien (Eigene Darstellung)

A-Nutzwertanalyse zur Strategieauswahl

→ Strategien ↓ Kriterien	G [%]	Push-Strategie		Pull-Strategie		Kontinuitätsstrategie		Diskontinuitätsstrategie		Differenzierungsstrategie	
		P	P*G	P	P*G	P	P*G	P	P*G	P	P*G
Eignung zur Neukundenakquise	27,5	5	1,38	3	0,83	5	1,38	1	0,28	5	1,10
Beitrag zur Erreichung der Unternehmensziels	25,0	5	1,25	3	0,75	3	0,75	2	0,50	4	1,00
Integration im Unternehmen	12,5	4	0,50	3	0,38	1	0,13	1	0,13	5	0,63
Umsetzbarkeit	12,5	4	0,50	4	0,50	2	0,25	4	0,50	3	0,38
Wirtschaftlichkeit	22,5	2	0,45	4	0,90	1	0,23	4	0,90	3	0,68
Ergebnis	100%		4,08		3,39		2,74		2,31		3,79

Tabelle A-5: Nutzwertanalyse zur Strategieauswahl (Eigene Darstellung)

A-Leadqualifizierung

Paarvergleich der Kriterien zur Leadqualifizierung

Kriterium↓ ist wichtiger (3), gleich wichtig (2), oder weniger wichtig (1) als Kriterium→	UCO-Menge	Standort	Referenz	Involvierung weiterer Gastrobetriebe	Summe	Gewichtung
UCO-Menge		3	3	3	9	37,5%
Standort	1		3	2	6	25%
Referenzwert	1	1		2	4	16,7%
Involvierung weiterer Gastrobetriebe	1	2	2		5	20,8%
Gesamtsumme					24	100%

Tabelle A-6: Paarvergleich der Kriterien zur Leadqualifizierung (Eigene Darstellung)

Vorlage - Nutzwertanalyse zur Anwendung der Leadqualifizierung

→ Strategien	G	Lead A		Lead B		Lead C		Lead D		...	
↓ Kriterien	[%]	P	P*G	P	P*G	P	P*G	P	P*G	P	P*G
UCO-Menge	37,5										
Standort	25,0										
Referenzwert	16,7										
Involvierung weiterer Gastrobetriebe	20,8										
Ergebnis	100%										

Tabelle A-7: Vorlage - Nutzwertanalyse zur Anwendung der Leadqualifizierung (Eigene Darstellung)

A-Fragebogen/Checkliste zur Zufriedenheitsmessung

Entsorgungssicherheit/Seriosität:	☺ gut	☹ mittelmäßig	⊗ verbesserungsbedürftig
Außendienst: Fachkompetenz	☺ gut	☹ mittelmäßig	⊗ verbesserungsbedürftig
Büropersonal: Freundlichkeit am Telefon	☺ gut	☹ mittelmäßig	⊗ verbesserungsbedürftig
Disposition, Verwaltung: Prompte Erledigung	☺ gut	☹ mittelmäßig	⊗ verbesserungsbedürftig
Auftreten Fahrer (Freundlich, kompetent)	☺ gut	☹ mittelmäßig	⊗ verbesserungsbedürftig
Fahrer: Pünktlichkeit	☺ gut	☹ mittelmäßig	⊗ verbesserungsbedürftig
Die Beratung funktioniert:	☺ gut	☹ mittelmäßig	⊗ verbesserungsbedürftig
Die Zusammenarbeit funktioniert:	☺ gut	☹ mittelmäßig	⊗ verbesserungsbedürftig
Beratung/Aussendienst: Unser Vertriebsteam möchte Sie zwar laufend beraten, jedoch nicht unnötig Ihre Zeit in Anspruch nehmen. Teilen Sie uns deshalb mit, in welchen Abständen Sie künftig kontaktiert werden möchten. <input type="checkbox"/> 1 x pro Jahr <input type="checkbox"/> alle Monate <input type="checkbox"/> nur telefonische Beratung <input type="checkbox"/> auf telefonischem Abruf			
Interessieren Sie weitere Dienstleistungen unseres Unternehmens? <input type="checkbox"/> nein <input type="checkbox"/> ja Interesse an:			
Gesamtnote als Entsorgungspartner	☺ gut	☹ mittelmäßig	⊗ verbesserungsbedürftig
Verbesserungsvorschlag:			
Kunde:		Datum:	
Telefon/Fax:		Ansprechpartner	

Diese Daten werden nur zum Zweck interner Verbesserungsmaßnahmen verwendet. Wir danken für Ihre Mithilfe!

Abbildung A-2: Fragebogen/Checkliste zur Kundenzufriedenheitsmessung (Unveröffentlichte Quelle)

A-Maßnahmenplan

Phase	Nr.	Maßnahme	Beschreibung (Aktivitäten)	Verantwortung	Start	Ende
Leads suchen	1	Zielgerichtete Internetrecherche	Leadsuche auf Basis bestehender Routen und Transportwege	Vertrieb	01.04.2023	31.12.2023
	2	Empfehlungsmanagement etablieren	Im Jahresgespräch mit Bestandskunden neue Kontakte erfragen	Vertrieb (AD)	01.04.2023	31.12.2023
	3	Webauftritt optimieren	SEO mit externer Agentur	Marketing	01.06.2023	31.12.2023
			Referenzen publizieren	Marketing/ Vertrieb	01.04.2023	laufend
			Success-Stories publizieren			
Leads ansprechen	4	Persönliche Direktansprache	Cold-Calls	Vertrieb	01.04.2023	laufend
			Telefonischer Kontakt mit den Empfehlungen	Vertrieb	01.08.2023	31.12.2023
Leads qualifizieren	5	Qualifizierung mittels Scoring-Modell (Nutzwertanalyse)	Potenzielle Leads bearbeiten und verfolgen	Vertrieb	01.04.2023	laufend
			Leads in Evidenz quartalsmäßig überprüfen	Vertrieb	01.05.2023	laufend

Anbieten, gewinnen	6	Zusatzangebot von Frischöl zur UCO- Entsorgungsdienstleistung	Suche, Evaluierung, Auswahl Lieferanten für Frischöl	Vertrieb (ID)	01.04.2023	01.06.2023
			Kommunikation Frischölangebot (Website)	Marketing	15.06.2023	31.06.2023
Kunden beliefern	7	Digitaler Zugang zur Einsicht der UCO-Menge für Kund*innen	Erstellung des Übersichtsbereichs auf Homepage und Verknüpfung mit CRM/ERP-System	IT	01.04.2023	01.06.2023
			Kommunikation dieses Tools (auf Website)	Marketing	01.06.2023	15.06.2023
			Zugangsdaten an Kunden übermitteln	Vertrieb (ID)	01.06.2023	01.08.2023
			Wartung und Monitoring dieses Tools	Vertrieb (ID) /IT	01.06.2023	laufend
Kunden Nachbetreuen	8	After-Sales-Service	Feedback bei Kund*innen nach erster Belieferung einholen	Vertrieb (AD)	01.04.2023	laufend
Personelle Maßnahmen	9	Personal einstellen: 1 x Vertrieb (AD) 1 x Vertrieb (ID) 1 x Marketing (Teilzeit)	Inserate schalten	Human Ressource	01.04.2023	15.07.2023
			Bewerbungsgespräche	HR, Vertriebsleitung	07.04.2023	10.07.2023
			Mitarbeiter*innen einstellen	Vertriebsleitung, GF	15.07.2023	01.08.2023

Tabelle A-8: Maßnahmenplan (Eigene Darstellung)

A-Budgetierung

Maßnahme	Interne Stunden	Interne Kosten	Externe Kostenposition	Externe Kosten	Gesamtkosten
Zielgerichtete Internetrecherche					
Leadsuche auf Basis bestehender Touren	150	€ 9.750,00			€ 9.750,00
Empfehlungsmanagement etablieren					
Bestandskunden nach Empfehlung fragen	130	€ 8.450,00			€ 8.450,00
Webauftritt optimieren					
SEO mit externer Agentur	4	€ 260,00	Externe Agentur	€ 2.870,00	€ 3.3130,00
Referenzen publizieren	2	€ 130,00			€ 130,00
Success-Stories publizieren	2	€ 130,00			€ 130,00
Persönliche Direktansprache					
Cold Calls	150	€ 9.750,00			€ 9.750,00
Telefonischer Kontakt mit Empfehlungen	130	€ 8.450,00			€ 8.450,00
Qualifizierung mittels Nutzwertanalyse					
Potenzielle Leads bearbeiten & verfolgen	200	€ 13.000,00			€ 13.000,00
Leads in Evidenz quartalsmäßig prüfen	80	€ 5.200,00			€ 5.200,00

Zusatzangebot von Frischöl					
Suche, Evaluierung, Auswahl Lieferanten	2	€ 130,00			€ 130,00
Kommunikation Frischölangebot	2	€ 130,00			€ 130,00
Digitaler Zugang zur Einsicht der UCO-Mengen					
Erstellung des Bereichs auf Homepage	40	€ 2.600,00	Externes IT-Consulting	€ 3.320,00	€ 5.920,00
Kommunikation dieses Tools	2	€ 130,00			€ 130,00
Zugangsdaten an Kunden übermitteln	8	€ 520,00			€ 520,00
Wartung und Monitoring dieses Tools	10	€ 650,00			€ 650,00
After-Sales-Service					
Feedback einholen	200	€ 13.000,00			€ 13.000,00
Personal einstellen					
Inserate erstellen und schalten	8	€ 520,00			€ 520,00
Bewerbungsgespräche führen	15	€ 975,00			€ 975,00
Personal einstellen	10	€ 650,00			€ 650,00
Summe des Budgets	1145	€ 74.425,00		€ 6.190,00	<u>€ 80.615,00</u>

Tabelle A-9: Budgetierung der Maßnahmen (Eigene Darstellung)

