

# **MASTERARBEIT**

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

## **Konzept zur KundInnengewinnung in der Lebensmittelbranche am Beispiel der Bäckerei Wienerroither GmbH**

Betreuer:  
Ing. Mag. (FH) Alexius Aigner

Vorgelegt von:  
Lisa Passruggger, BA  
1510557015

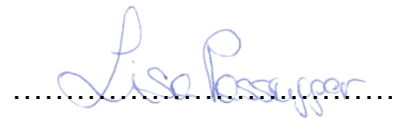
Graz, 23. Juni 2017

## Ehrenwörtliche Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen nicht benützt und die benutzten Quellen wörtlich zitiert sowie inhaltlich entnommene Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

Die Arbeit oder Teile der Arbeit wurde(n) bisher in gleicher oder ähnlicher Form weder dieser noch einer anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.

Graz, 23.06.2017



Lisa Passrigger, BA

## **Danksagung**

An dieser Stelle möchte ich meiner Familie und meinen FreundInnen, welche mich im Zuge der Erstellung meiner Masterarbeit sowie während meiner gesamten Studiendauer unterstützt haben, meinen besonderen Dank aussprechen. Ihr Optimismus und ihr Interesse an meinem Erfolg haben mich gestärkt und mir stets Rückhalt gegeben. Ihnen widme ich diese Masterarbeit.

Bedanken möchte ich mich auch bei meinem Masterarbeitsbetreuer, Herrn Ing. Mag. (FH) Alexius Aigner. Durch die kompetente Betreuung und die zahlreichen Ratschläge konnte ein erfolgreicher Masterarbeitsprozess sichergestellt werden.

Außerdem möchte ich mich beim Auftraggeber dieser Arbeit, Herrn Martin Wienerroither, Geschäftsführer der Bäckerei Wienerroither GmbH, recht herzlich bedanken. Durch die Unterstützung und die Zustimmung des Auftraggebers wurde diese Arbeit überhaupt erst ermöglicht.

## Zusammenfassung

Die vorliegende Masterarbeit mit dem Titel „Konzept zur KundInnenengewinnung in der Lebensmittelbranche am Beispiel der Bäckerei Wienerroither GmbH“ stellt für die regionale Bäckerei ein Konzept dar, welches im vertrieblichen Sinne auf die NeukundInnenengewinnung im B2C-Bereich eingeht.

Da es für traditionelle Bäckereibetriebe durch den zunehmenden Wettbewerb immer schwieriger wird sich zu behaupten, ist eine systematische, professionelle sowie zielorientierte Vorgehensweise in der KundInnenengewinnung essenziell, um am Markt bestehen zu können. Dabei ist eine geeignete Akquisestrategie notwendig, um die potenziellen KundInnen von der Leistung eines regionalen Bäckers zu überzeugen und sie letztlich als KonsumentInnen zu gewinnen. Hierzu ist die Umsetzung zahlreicher Maßnahmen wichtig. Die NeukundInnenengewinnung in der Lebensmittelbranche sowie der Aufbau eines Vertriebskonzeptes bilden demnach die Basis für den empirischen Teil.

Aufgrund der im Theorieteil erarbeiteten Erkenntnisse wird im praktischen Teil der Arbeit eine Situationsanalyse bezugnehmend auf KundInnen, Wettbewerb, Marktumfeld und Unternehmen durchgeführt. Daraufhin werden im Rahmen einer quantitativen Primärmarktforschung KundInnen und Nicht-KundInnen der Bäckerei Wienerroither im Hinblick auf KundInnenanforderungen, bevorzugte Vertriebskanäle sowie hinsichtlich Kauf- und Informationsverhalten befragt. Bei der anschließenden Entwicklung des Konzeptes zur KundInnenengewinnung liegt, neben den ausgewählten Strategien und der festgelegten Instrumente in der KundInnenansprache, der Fokus auf den notwendigen Maßnahmen inklusive budgetierter Aktionen, welche der Umsetzung dienlich sind. Um neue KundInnen zu akquirieren, sind die Optimierung bestehender sowie die Einführung neuer Vertriebskanäle, die Differenzierung sowie begleitende Marketingmaßnahmen von enormer Bedeutung.

Die Entwicklung sowie die Erarbeitung des Konzeptes zur KundInnenengewinnung sollen den Auftraggeber mithilfe eines detaillierten Maßnahmenplanes in der Erreichung der Vertriebs- und Unternehmensziele unterstützen.

## **Abstract**

The present master thesis "Concept for customer acquisition in the food industry, using the example of the bakery Bäckerei Wienerroither GmbH" consists of a sales concept based on the customer acquisition of potential new end consumers in the B2C market.

Due to the fact that an increasing competition leads to difficulties for traditional bakeries, a systematic, professional and goal-oriented approach in customer acquisition is essential to be able to survive on the market. Therefore, a suitable acquisition strategy is necessary to convince potential customers of the performance of a regional baker and ultimately win them as consumers. For this purpose, the implementation of numerous measures is important. The basis for the empirical part forms the acquisition of new customers in the food industry as well as the development of a sales concept.

Based on the findings of the theoretical section, a practical analysis of the customer, competition, market environment and company is carried out in the practical part of the work. In the context of a quantitative primary market research, customers and non-customers of the Bäckerei Wienerroither are asked about customer requirements, preferred sales channels, as well as purchasing and information behaviour. In the subsequent development of the concept for customer acquisition, the focus is on the necessary measures, including budgetary actions, which are appropriate for implementation, in addition to the selected strategies and the defined instruments in the customer approach. To acquire new customers, the optimization of existing sales channels as well as the introduction of new sales channels, differentiation and accompanying marketing measures are also of enormous importance.

The development as well as the preparation of the concept for customer acquisition in the B2C market should support the regional company Wienerroither in the achievement of the sales and corporate objectives by using the developed measures as well as the detailed action plan.

# Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	X
Tabellenverzeichnis.....	XII
Abkürzungsverzeichnis .....	XIII
1 Einleitung .....	1
1.1 Ausgangssituation .....	1
1.2 Problemstellung .....	2
1.3 Ziele .....	3
1.4 Bezugsrahmen .....	4
2 Vertrieb in der Lebensmittelbranche .....	5
2.1 Definitionen .....	5
2.2 Konsumgüter.....	6
2.2.1 Grundlagen.....	6
2.2.2 Vertrieb von Konsumgütern .....	7
2.2.3 Arten von Konsumgütern .....	11
2.2.4 Merkmale von Konsumgütern .....	12
2.3 Besonderheiten im Vertrieb von Lebensmitteln .....	13
2.4 Charakteristika im Vertrieb von Backwaren.....	17
2.4.1 Begriffserklärung.....	18
2.4.2 Verkauf von Backwaren.....	18
3 Kaufverhalten .....	21
3.1 Grundlagen des Kaufverhaltens .....	21
3.1.1 Kaufentscheidungsprozess.....	22
3.1.2 Kaufentscheidungstypen .....	22
3.2 KundInnengruppen.....	25
3.2.1 QualitätskäuferInnen.....	25
3.2.2 SchnäppchenjägerInnen.....	26
3.2.3 Smart Shopper.....	27
3.3 Kaufentscheidungskriterien in der Lebensmittelbranche .....	28
4 KundInnenakquise .....	30

4.1	Grundlagen der KundInnenengewinnung.....	30
4.1.1	Bedeutung .....	30
4.1.2	Abgrenzung .....	31
4.2	Zieldefinition in der KundInnenakquise.....	32
4.2.1	Zielfindungsprozess.....	33
4.2.2	Ziele der KundInnenakquise .....	35
4.3	Prozess der KundInnenengewinnung .....	36
4.3.1	KundInnenidentifizierung .....	36
4.3.2	KundInnensegmentierung.....	37
4.3.3	KundInnenqualifizierung .....	41
4.3.4	Strategien zur KundInnenengewinnung.....	46
4.4	Instrumente in der KundInnenakquise.....	51
5	Theoretisches Konzept zur KundInnenengewinnung in der Lebensmittel- branche .....	54
5.1	Situationsanalyse in der Lebensmittelbranche .....	55
5.2	Definition von Vertriebszielen.....	57
5.3	Entwicklung der Vertriebsstrategie zur KundInnenengewinnung .....	58
5.4	Erstellung von Vertriebsplänen zur KundInnenengewinnung .....	59
5.5	Festlegung des Vertriebsbudgets zur KundInnenengewinnung .....	60
5.6	Planung von Kontrollmaßnahmen .....	60
6	Unternehmensvorstellung .....	62
7	Situationsanalyse .....	65
7.1	KundInnenanalyse .....	65
7.1.1	KundInnenstruktur .....	65
7.1.2	Kaufverhalten.....	66
7.1.3	Kaufentscheidungskriterien .....	68
7.2	Wettbewerbsanalyse .....	69
7.3	Umfeldanalyse .....	72
7.4	Unternehmensanalyse .....	73
7.4.1	Vertriebskanäle.....	74
7.4.2	Standorte der Filialen.....	75

7.4.3	Belegschaft.....	76
7.4.4	Unternehmensprozesse und Produkte .....	76
7.4.5	Preispolitik .....	77
8	Empirische Untersuchung .....	79
8.1	Untersuchungsdesign.....	79
8.1.1	Informationsbedarf und Untersuchungszielsetzung .....	79
8.1.2	Untersuchungsmethoden und -instrumente .....	80
8.1.3	Stichprobenauswahl .....	81
8.1.4	Feldarbeit.....	84
8.1.5	Auswertung.....	84
8.2	Auswertung und Interpretation der empirischen Untersuchung.....	84
8.2.1	Strukturdaten .....	85
8.2.2	Unternehmen .....	86
8.2.3	Vertriebskanäle.....	99
8.2.4	Kaufentscheidungen und -verhalten .....	102
8.2.5	KundInnenansprache.....	104
9	Konzept zur KundInnenengewinnung am Beispiel der Bäckerei Wienerroither GmbH.....	109
9.1	Zusammenführung der Ergebnisse (Integrierte SWOT).....	109
9.2	Vertriebsziele der KundInnenengewinnung.....	111
9.2.1	Strategisches Vertriebsziel der Bäckerei Wienerroither .....	111
9.2.2	Operative Vertriebsziele der Bäckerei Wienerroither .....	111
9.3	Strategien zur KundInnenengewinnung .....	112
9.3.1	KundInnenidentifizierung, -segmentierung und -qualifizierung .....	112
9.3.2	Auswahl der Akquisestrategie .....	113
9.3.3	Ausgewählte Instrumente der KundInnenansprache .....	116
9.4	Maßnahmen zur KundInnenengewinnung.....	117
9.4.1	Optimierung bestehender und Einführung neuer Vertriebskanäle ..	119
9.4.2	Differenzierung .....	121
9.4.3	Begleitende Marketingmaßnahmen .....	123
9.4.4	Maßnahmen im Zeitverlauf .....	124



9.5	Kosten der KundInnenakquise .....	125
9.6	Erfolgsmessung .....	129
9.7	Weitere Handlungsempfehlungen .....	130
10	Resümee.....	133
	Literaturverzeichnis .....	134
	Anhang.....	145

# Abbildungsverzeichnis

<b>Abbildung 1:</b> Bezugsrahmen .....	4
<b>Abbildung 2:</b> Ableitung der Termini .....	6
<b>Abbildung 3:</b> Klassische Absatzwege für Konsumgüter .....	7
<b>Abbildung 4:</b> Kaufprozess.....	22
<b>Abbildung 5:</b> Kaufentscheidungstypen .....	23
<b>Abbildung 6:</b> Einflussfaktoren beim Kauf von Lebensmitteln .....	29
<b>Abbildung 7:</b> KundInnenbeziehungslebenszyklus .....	31
<b>Abbildung 8:</b> Ableitung der Vertriebsziele hinsichtlich KundInnengewinnung.....	33
<b>Abbildung 9:</b> KundInnengewinnungsprozess.....	36
<b>Abbildung 10:</b> Die Sinus-Milieus in Österreich 2015.....	38
<b>Abbildung 11:</b> Wettbewerbsstrategien.....	47
<b>Abbildung 12:</b> Kontaktstarke Optionen der KundInnengewinnung .....	48
<b>Abbildung 13:</b> Bausteine eines Konzeptes zur KundInnengewinnung.....	54
<b>Abbildung 14:</b> Filialen der Wienerroither GmbH .....	62
<b>Abbildung 15:</b> Umsatz nach Geschäftseinheiten .....	64
<b>Abbildung 16:</b> Besuchshäufigkeit der KundInnen .....	66
<b>Abbildung 17:</b> Einkaufsverhalten der KundInnen.....	67
<b>Abbildung 18:</b> Kaufentscheidungskriterien, Ergebnis KundInnen .....	69
<b>Abbildung 19:</b> Hierarchien der Wienerroither GmbH .....	76
<b>Abbildung 20:</b> Erhebungsmethoden und -instrumente .....	80
<b>Abbildung 21:</b> Bekanntheitsgrad der Bäckerei WR.....	86
<b>Abbildung 22:</b> Bekanntheitsgrad der Bäckerei WR bei NK.....	86
<b>Abbildung 23:</b> Einkaufsverhalten der befragten NK.....	87
<b>Abbildung 24:</b> Warum kaufen Sie BW im LEH ein?.....	88
<b>Abbildung 25:</b> Warum kaufen Sie BW in einer anderen Bäckerei? .....	89
<b>Abbildung 26:</b> Welche BW erwerben NK in anderen Einkaufsstätten?.....	90
<b>Abbildung 27:</b> Warum kaufen Sie BW nicht in einer Bäckerei? .....	91
<b>Abbildung 28:</b> Welche Anreize müsste eine Bäckerei bieten?.....	92
<b>Abbildung 29:</b> Warum kaufen Sie BW nicht in der Bäckerei WR? .....	93
<b>Abbildung 30:</b> Welche Anreize müsste die Bäckerei WR bieten?.....	94
<b>Abbildung 31:</b> Warum kaufen Sie gerne in der Bäckerei WR? .....	95
<b>Abbildung 32:</b> Welche BW kaufen KundInnen in der Bäckerei WR? .....	96
<b>Abbildung 33:</b> Wo kaufen Sie BW zusätzlich ein? .....	96

<b>Abbildung 34:</b> Warum kaufen Sie BW zusätzlich in anderen Einkaufsstätten? ..	97
<b>Abbildung 35:</b> Welche BW kaufen KundInnen in anderen Einkaufsstätten? .....	98
<b>Abbildung 36:</b> Verwendete Vertriebskanäle.....	99
<b>Abbildung 37:</b> Backwaren online erwerben .....	100
<b>Abbildung 38:</b> Backwaren online erwerben, unter 30 Jahre .....	100
<b>Abbildung 39:</b> Backwaren per KundInnenbelieferung erwerben.....	101
<b>Abbildung 40:</b> Gesundheitsbewusster Lebensstil, KundInnen vs. NK .....	102
<b>Abbildung 41:</b> „Kreiere dein individuelles Brot“ nach Geschlecht .....	103
<b>Abbildung 42:</b> Kaufentscheidungskriterien, KundInnen vs. NK.....	104
<b>Abbildung 43:</b> Informationsquellen .....	105
<b>Abbildung 44:</b> Informationsquellen, unter 30 Jahre .....	106
<b>Abbildung 45:</b> Informationsquellen, 30 bis 49 Jahre.....	106
<b>Abbildung 46:</b> Informationsquellen, ab 50 Jahre .....	107
<b>Abbildung 47:</b> Kommunikationsaspekte .....	108
<b>Abbildung 48:</b> Prozess der KundInnengewinnung für WR.....	112
<b>Abbildung 49:</b> Paarvergleich.....	114

# Tabellenverzeichnis

<b>Tabelle 1:</b> Güterarten nach Verwendungszweck und -dauer .....	6
<b>Tabelle 2:</b> Vor- und Nachteile des Direktvertriebes .....	9
<b>Tabelle 3:</b> Kriterien zur Bewertung der Verkaufskompetenz.....	14
<b>Tabelle 4:</b> Kriterien – Verkauf von Backwaren.....	18
<b>Tabelle 5:</b> Vorrangige Ziele der NeukundInnenakquise.....	35
<b>Tabelle 6:</b> Segmentierungskriterien .....	37
<b>Tabelle 7:</b> Kurzcharakteristik der Sinus-Milieus .....	39
<b>Tabelle 8:</b> Verfahren zur KundInnenbewertung .....	42
<b>Tabelle 9:</b> Vor- und Nachteile der Bewertungsverfahren .....	45
<b>Tabelle 10:</b> Integrierter SWOT-Katalog .....	56
<b>Tabelle 11:</b> Maßnahmen- /Ressourcenplan.....	59
<b>Tabelle 12:</b> Kennzahlen in der NeukundInnengewinnung .....	61
<b>Tabelle 13:</b> Beliebteste Produktkategorie nach Altersklassen .....	67
<b>Tabelle 14:</b> Konkurrenzanalyse .....	70
<b>Tabelle 15:</b> Gegenüberstellung der Onlineshops Lagler/WR.....	71
<b>Tabelle 16:</b> Vertriebskanäle der Wienerroither GmbH.....	74
<b>Tabelle 17:</b> Standortbeschreibung der Filialen .....	75
<b>Tabelle 18:</b> Preisvergleiche .....	78
<b>Tabelle 19:</b> Untersuchungsdesign .....	79
<b>Tabelle 20:</b> Stichprobenumfangsberechnung .....	82
<b>Tabelle 21:</b> Auswahlverfahren .....	82
<b>Tabelle 22:</b> Verhältnis der EinwohnerInnen.....	83
<b>Tabelle 23:</b> Quotenplan .....	83
<b>Tabelle 24:</b> Strukturdaten .....	85
<b>Tabelle 25:</b> Integrierter SWOT-Katalog für WR .....	110
<b>Tabelle 26:</b> Scoring-Modell zur Bewertung der Strategien .....	114
<b>Tabelle 27:</b> Maßnahmenpakete im Überblick .....	118
<b>Tabelle 28:</b> Maßnahmen im Zeitverlauf .....	125
<b>Tabelle 29:</b> Budgetierung der Vertriebsaktivitäten zur KundInnengewinnung ...	126
<b>Tabelle 30:</b> Kennzahlen zur Erfolgsmessung .....	129
<b>Tabelle 31:</b> Allgemeine Kennzahlen zur Erfolgsmessung.....	130
<b>Tabelle 32:</b> Handlungsempfehlung .....	132

## Abkürzungsverzeichnis

AK	=	Agenturkosten
B2B	=	Business-to-Business
B2C	=	Business-to-Consumer
BW	=	Backwaren
CLV	=	Customer Lifetime Value
CRM	=	Customer Relationship Management
DB	=	Deckungsbeitrag
HP	=	Homepage
KMU	=	Kleine und mittlere Unternehmen
KW	=	Kalenderwoche
LEH	=	Lebensmitteleinzelhandel
LM	=	Lebensmittel
M-Commerce	=	Mobile Commerce
MA	=	MitarbeiterInnen
MAFO	=	Marktforschung
MP	=	Maßnahmenpaket
NK	=	Nicht-KundInnen
POS	=	Point of Sales
SWOT	=	Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats
UN	=	Unternehmen
WR	=	Wienerroither

# 1 Einleitung

In diesem einleitenden Kapitel werden die Ausgangssituation sowie die Problemstellung der vorliegenden Masterarbeit erörtert und Ziele, welche sich für diese Arbeit ergeben, abgeleitet. Der Bezugsrahmen stellt die relevanten Kapitel grafisch dar und grenzt die Arbeit ab.

## 1.1 Ausgangssituation

Die derzeitige Marktentwicklung im Gewerbe und Handel von Backwaren zeigt, dass es für kleine, heimische Bäckereibetriebe immer schwieriger wird am Markt zu bestehen. Dies liegt vor allem daran, dass die großen Lebensmittelketten ein immer breiter werdendes Backwarensortiment anbieten und dadurch zunehmend die kleinen, regionalen Bäckereien vom Markt verdrängen (vgl. o.A. 2013, S. 5; Seidl 2015, S. 17-23).

Dazu zeigt eine Statistik der KMU Forschung Austria, dass die Zahl der Bäckereien in Österreich vom Jahr 2005 bis zum Jahr 2012 um über 300 auf 1.597 Betriebe zurückgegangen ist (vgl. KMU Forschung Austria 2013). Dies liegt vor allem daran, dass immer weniger ÖsterreicherInnen Brot und Co. tatsächlich noch beim regionalen Bäcker kaufen. Wie sehr sich die Einkaufsgewohnheiten hinsichtlich des Brotkaufes verändert haben, zeigt eine Analyse des Market Instituts im Auftrag des Linzer Großbäckerbetriebs „Pan & CO“. Dabei wurden 500 ÖsterreicherInnen telefonisch zum Thema „Kaufgewohnheiten – Brot und Gebäck“ befragt. Demnach kaufen bereits 46 % der ÖsterreicherInnen Backwaren am häufigsten im Supermarkt. Nur mehr 27 % erwerben Brötchen und Co. am häufigsten beim traditionellen Bäcker. Dementsprechend sehen die Bäckereibetriebe nicht sonderlich positiv in die Zukunft (vgl. Der Standard 2012).

Vor allem die hohe Anzahl an Konkurrenzbetriebe sowie der immer stärker werdende Trend des filialisierten Handels und der Zuwachs an Convenience Stores macht den heimischen Bäckereiunternehmen zu schaffen (vgl. Hassmann 2003, S. 14). Dies liegt primär daran, dass die großen Konzerne und Discountketten, wie etwa Billa, Spar, Lidl oder Hofer, ein immer breiter werdendes Backwarensortiment sowie frisches Brot anbieten. Somit erreichen diese auch immer mehr die modernen, qualitäts- sowie nachhaltigkeitsbewussten KundInnen der Mittel- und

Oberschicht. Darüber hinaus können Supermarktketten den KonsumentInnen eine convenience-orientierte One-Stop-Shopping-Möglichkeit anbieten, wodurch die regionale Bäckerei immer mehr unter Druck gerät. Somit wird es für Bäckereibetriebe immer wichtiger, sich klar am Markt zu differenzieren, um die KonsumentInnen von sich zu überzeugen und letztlich für sich zu gewinnen (vgl. Kremser 2015; Seidl 2015; Wienerroither 09.09.2016).

### **1.2 Problemstellung**

Durch diese verschärfte Marktsituation wird es für die regionale Bäckerei Wienerroither GmbH immer schwieriger, neue KundInnen für sich zu gewinnen. Somit ist das Problem, dass die Bäckerei Wienerroither GmbH keine neuen KundInnen im B2C-Bereich verzeichnet (vgl. Wienerroither 09.09.2016).

Darüber hinaus hat die Bäckerei Wienerroither bisher keine Versuche gestartet, KundInnen auf aktivem Weg zu akquirieren, da hierzu ein entsprechendes Konzept zur KundInnengewinnung im B2C-Bereich fehlt (vgl. Wienerroither 09.09.2016).

Des Weiteren gilt zu vermerken, dass das Unternehmen die KundInnenanforderungen, die bevorzugten Vertriebskanäle sowie das Kaufverhalten und die gewünschte Ansprache der potenziellen KundInnen nicht kennt und dementsprechend keine Akquisestrategie im Unternehmen vorhanden ist (vgl. Wienerroither 09.09.2016).

### **1.3 Ziele**

In diesem Kapitel werden die Unternehmensziele sowie die Zielsetzung und das definierte Nicht-Ziel dieser Masterarbeit erläutert.

#### Unternehmensziel

Das übergeordnete Unternehmensziel der Wienerroither GmbH ist die Umsatzsteigerung um 5 % (von € 9.600.000 auf € 10.100.000) im Zeitraum von 01. August 2017 bis 31. Juli 2018.

Das untergeordnete Vertriebsziel der Wienerroither GmbH ist die Steigerung der KundInnenanzahl um 3 % (von 13.000 auf 13.390 KundInnen) im Zeitraum von 01. August 2017 bis 31. Juli 2018.

#### Ziel der Masterarbeit

Die Zielsetzung der vorliegenden Masterarbeit ergibt sich aus dem Vertriebsziel der Bäckerei Wienerroither GmbH, welches somit gleichzeitig die Abgrenzung der Arbeit zeigt.

Das Ziel dieser Masterarbeit ist die Erarbeitung eines Konzeptes zur KundInnenengewinnung in der Lebensmittelbranche der Bäckerei Wienerroither GmbH zur Erreichung des Unternehmenszieles.

#### Nicht-Ziel der Masterarbeit

Als Nicht-Ziel der vorliegenden Masterarbeit wird die Analyse des B2B-Vertriebes der Bäckerei Wienerroither GmbH festgehalten.



### 1.4 Bezugsrahmen

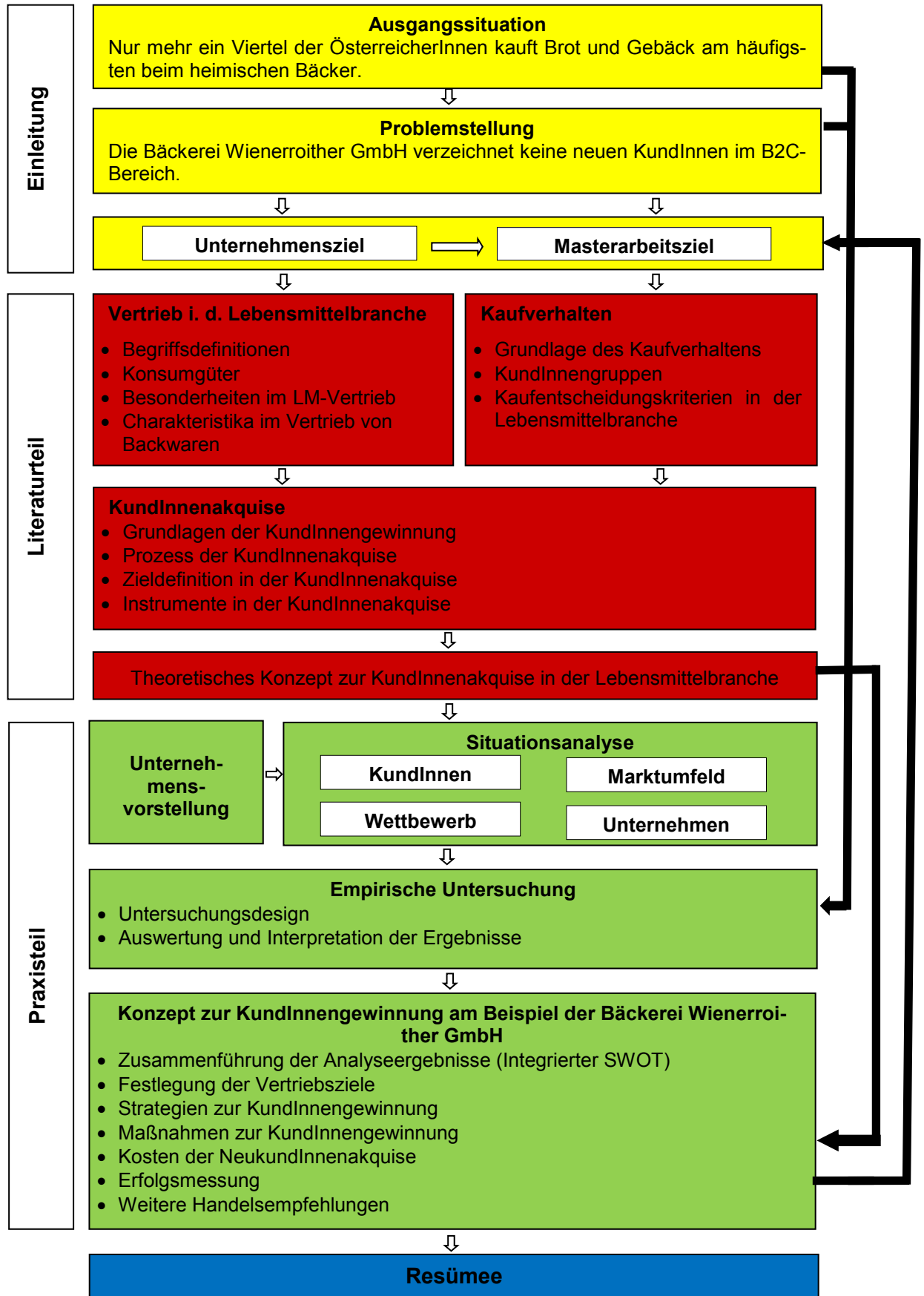


Abbildung 1: Bezugsrahmen (Eigene Darstellung)

## 2 Vertrieb in der Lebensmittelbranche

Im zweiten Kapitel liegt der Schwerpunkt auf dem Vertrieb in der Lebensmittelindustrie sowie auf den branchenspezifischen Besonderheiten. Darüber hinaus wird auf die Konsumgüterbranche eingegangen, wobei in den Unterkapiteln neben den Grundlagen auf den Vertrieb von Konsumgütern sowie auf die Arten und Merkmale von Konsumgütern eingegangen wird. Außerdem wird ein Fokus auf die Besonderheiten im Lebensmittelvertrieb gelegt und im Speziellen auf den Vertrieb von Backwaren eingegangen.

### 2.1 Definitionen

#### Vertrieb

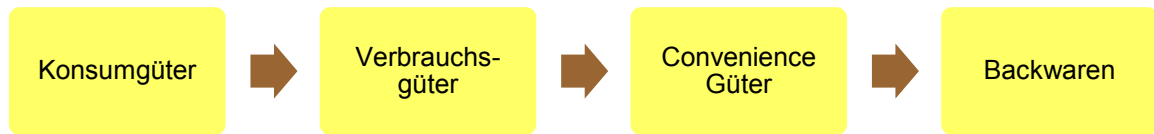
Unter dem Begriff Vertrieb wird vor allem das Verkaufen von Gütern, die Warenverteilung sowie die Pflege der Beziehung eines Herstellers/einer Herstellerin zum/zur HandelspartnerIn beim indirekten Vertrieb bzw. beim Direktvertrieb zu den EndkundInnen verstanden (vgl. Gabler Wirtschaftslexikon 2016). Weiters werden in der Literatur zahlreiche Begriffserläuterungen für den Terminus Vertrieb gefunden. Nachfolgend wird eine Definition, welche für die vorliegende Arbeit gültig ist, angeführt: „*Vertrieb ist der Inbegriff aller Maßnahmen, die ein Unternehmen trifft, um seine Leistungen in den Verfügungsbereich der NachfragerInnen zu bringen*“ (Czech-Winkelmann 2005, S. 8). Zudem wird der Vertrieb von ManagerInnen als „*Motor des Wachstums*“ gesehen, wodurch er in vielen Unternehmen einen wichtigen Differenzierungsfaktor darstellt (vgl. Schmitz/Wieseke 2015, S. 13).

#### Lebensmittelindustrie

Die Lebensmittelindustrie – auch Ernährungsindustrie oder Nahrungsmittelindustrie genannt – stellt Lebensmittel her. Die Lebensmittelindustrie hat es sich zur Aufgabe gemacht, landwirtschaftliche Erzeugnisse für die menschliche Ernährung zu verarbeiten (vgl. Hollersbacher 2016).

Um ein besseres Verständnis für die Einordnung sowie Abgrenzung der Verkaufsgüter in der Lebensmittelbranche zu erhalten, wird im nachstehenden Kapitel auf die unterschiedlichen Konsumgütertypologien eingegangen. Dadurch wird versucht, den themenspezifischen Schwerpunkt – Vertrieb von Backwaren – fundiert abzuleiten. Dazu soll die folgende Grafik die Ableitung der Termini veranschauli-

chen und den LeserInnen somit einen Überblick hinsichtlich der Vorgehensweise in den nachfolgenden Kapiteln geben.



**Abbildung 2: Ableitung der Termini (Eigene Darstellung)**

Wie in der Grafik gut ersichtlich, besteht das Ziel der Ableitung darin, durch die nachfolgenden Ausführungen zum inhaltlichen Fokus zu gelangen, nämlich zum Vertrieb von Backwaren. Zu Beginn wird in der Konsumgüterbranche gestartet, wobei im ersten Schritt auf die Grundlagen eingegangen und eine Klassifizierung vorgenommen wird. Anschließend werden die Besonderheiten im Vertrieb von Konsumgütern ausgearbeitet und die Arten und Merkmale der Konsumgüter hervorgehoben.

## 2.2 Konsumgüter

### 2.2.1 Grundlagen

Konsumgüter sind all jene Güter, die primär für den privaten Ge- und/oder Verbrauch hergestellt und verkauft werden. Allerdings stellt sich erst bei der tatsächlichen Verwendung der Ware heraus, ob es endgültig konsumiert wird oder als Arbeitsmittel in einen Produktionsprozess eingeht. Das Marketing sowie auch der Vertrieb von langfristigen Konsumgütern unterscheiden sich deutlich von Marketing und Vertrieb von kurzfristigen Konsumgütern (vgl. Kotler et al. 2011, S 592f.). Die nachstehende Tabelle zeigt die Abgrenzung der Güterarten nach Verwendungszweck und -dauer. Der für diese Masterarbeit relevante Bereich ist farblich markiert.

	<b>Produktionsgut</b>	<b>Konsumgut</b>
<b>Gebrauchsgut</b> (langlebige Güter)	Investitionsgüter (Produktionsmaschinen, Bürogebäude)	Gebrauchsgüter (Möbel, Haushaltsgeräte)
<b>Verbrauchsgut</b> (kurzlebige Güter)	Vorleistungsgut (Schmieröl, Lacke)	<b>Verbrauchsgüter</b> (Lebensmittel, Backwaren, Kosmetik, Tabak)

**Tabelle 1: Güterarten nach Verwendungszweck und -dauer (in Anlehnung an Foscht/Swoboda 2011, S. 19)**

Der Vollständigkeit halber werden kurz die wesentlichen Merkmale der Gebrauchsgüter angeführt. Unter langlebigen Konsumgütern werden Produkte wie etwa eine TV-Anlage, Haushaltsgeräte oder ein Möbelstück verstanden. Hierbei ist es aus Verkaufssicht essenziell, darauf zu achten, dass jene Güter ausreichend beworben werden, um somit die EndverbraucherInnen auf die angebotenen Produkte aufmerksam zu machen (vgl. Jung 2010, S. 692). Das Gegenstück zu den Gebrauchsgütern sind somit die Verbrauchsgüter (kurzlebige Konsumgüter) wie beispielsweise Lebensmittel, Medikamente oder auch Genussmittel, auf welche sich die vorliegende Masterarbeit konzentriert. Aus vertrieblicher Sicht ist es hierbei vor allem wichtig, dass die richtigen Vertriebskanäle verwendet werden, um dafür zu sorgen, dass jene Produkte des täglichen Bedarfs für die AbnehmerInnen ausreichend verfügbar sind (vgl. Bruhn 2012, S. 33f.).

### 2.2.2 Vertrieb von Konsumgütern

In der Regel werden Konsumgüter im Sinne eines mehrstufigen Vertriebes an die LetztverbraucherInnen gebracht. Dabei gelangen die Produkte in den häufigsten Fällen vom/von der Hersteller über den Großhandel, Einzelhandel oder über VertreterInnen, je nach Branche, an die KundInnen. Im Gegensatz dazu können Konsumgüter selbstverständlich auch auf direktem Weg vom/von der HerstellerIn direkt an die EndnutzerInnen gelangen. Dazu eignen sich eigene Verkaufsshops, Filialnetze, Vertrieb durch AußendienstmitarbeiterInnen oder aber auch der Vertrieb mittels Onlineshop (vgl. Bürli/Friebe 2010, S. 50; Schögel 2012, S. 37f.). Die folgende Abbildung veranschaulicht die unterschiedlichen Vertriebswege, welche für die Konsumgüterbranche üblich sind.

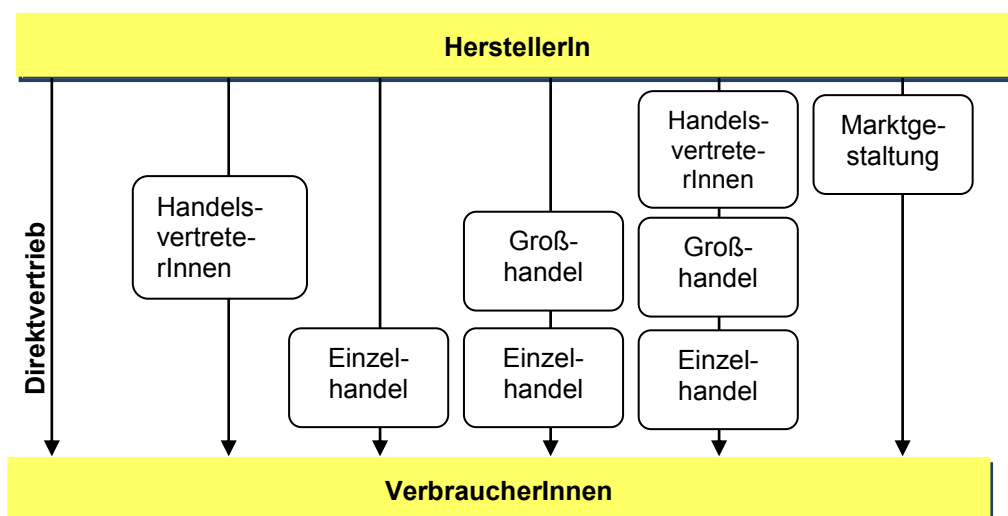


Abbildung 3: Klassische Absatzwege für Konsumgüter (in Anlehnung an Bürli/Friebe 2010, S. 50)

Zu den wesentlichen vertriebsstrategischen Entscheidungen, die ein Betrieb treffen muss, gehört die Wahl der verschiedenen Distributionskanäle. Einerseits wirkt sich der Entschluss auf die Kostenstruktur des Unternehmens aus und andererseits haben solche Entscheidungen eine langfristige Auswirkung, da dieser Beschluss nicht kurzerhand revidiert werden kann. Bei der Auswahl der Vertriebskanäle ist auch daran zu denken, dass dies auf die gesamte Wahrnehmung des Betriebes erheblichen Einfluss hat. Beispielsweise wird die Wahrnehmung einer Marke durch das Auftreten der VertriebspartnerInnen geprägt (vgl. Homburg/Schäfer/Schneider 2012, S. 49).

Wählen HerstellerInnen den indirekten Vertriebsweg, so haben diese unter anderem den Vorteil einer hohen Flächendeckung sowie niedriger Vertriebskosten. Andererseits werden an dieser Stelle auch Nachteile wie Gewinnteilung oder der mangelnde Einfluss auf die Preisgestaltung verzeichnet (vgl. Zentes/Swoboda/Foscht 2012, S. 348).

Im Gegensatz zum indirekten Absatzweg können Güter auch über den direkten Absatzkanal vertrieben werden. Hierbei haben HerstellerInnen unmittelbar Einfluss auf die EndabnehmerInnen und durch den Entfall der Handelsspanne mehr Freiräume in der Preisgestaltung. Andererseits ergeben sich in der Regel höhere Kosten der Distribution (beispielsweise durch den Aufbau eines Filialbetriebes) (vgl. Zentes/Swoboda/Foscht 2012, S. 347f.).

Hinsichtlich der vorliegenden Masterarbeit wird nur mehr auf den Direktvertrieb eingegangen, da sich die Problemstellung ausschließlich auf den direkten Absatzweg von Backwaren an die EndkundInnen bezieht.

Wie bereits angeführt, kennzeichnet sich der Direktvertrieb durch die direkte Distribution vom/von der HerstellerIn, wobei der/die HerstellerIn dabei in unmittelbarem Kontakt mit den potenziellen EndabnehmerInnen tritt. Die Vorkehrungen und Maßnahmen werden in der KundInnengewinnung bei der direkten Distribution an die EndverbraucherInnen angepasst und darüber hinaus muss das Unternehmen über die geeigneten eigenen Absatzwege verfügen (vgl. Preißner 2013, S. 11f.). Im Zuge dessen ergeben sich betreffend des

Direktvertriebs von Konsumgütern im Wesentlichen folgende Vor- und Nachteile, welche in der nachstehenden Tabelle angeführt werden.

Vorteile	Nachteile
Direkter KundInnenkontakt (KundInnennähe)	Erhöhte Kostenstruktur
Unabhängigkeit	Geringe Flächenabdeckung
Hohe Flexibilität hinsichtlich Produkt-platzierung und Preis	Aufbau eines Vertriebsnetzes kann äußerst zeitintensiv sein
Entscheidungsfreiheit hinsichtlich Marketing- und Vertriebsstrategien	Hohes Risiko
Direkter Informationsfluss	Fehlende Sortimentsbreite
Zugang zu Marktinformationen	Hohe Kapitalbindung

**Tabelle 2: Vor- und Nachteile des Direktvertriebes (in Anlehnung an Bürli/Friede 2010, S. 116; Preißner 2013, S. 11f.; Homburg/Schäfer/Schneider 2012, S. 51)**

Der direkte KundInnenkontakt und die damit verbundene KundInnennähe gelten als zentraler Vorteil des direkten Absatzes. Demgegenüber gilt die geringe Flächenabdeckung in der direkten Distribution als wesentlicher Nachteil (vgl. Homburg/Schäfer/Schneider 2012, S. 51). Durch die Charakterisierung des Direktvertriebes vom/von der HerstellerIn zu den EndkundInnen, werden die für diese Arbeit relevanten und ausgewählten Vertriebskanäle (Filialnetz, Online-Vertrieb, M-Commerce, direkte KundInnenbelieferung) am B2C-Markt näher beschrieben.

### Stationärer Vertrieb über ein Filialnetz

Generell werden unter stationärem Vertrieb Einkaufsstätten bzw. Betriebsstätten verstanden, die über einen klassischen Verkaufsraum verfügen (vgl. Dunzinger 2014, S. 18). Es handelt sich dabei um ein Ladenlokal, welches die KundInnen selbstständig aufsuchen, um dort die Produkte bzw. Leistungen zu erwerben (vgl. Homburg 2013, S. 989). Betriebe in der Konsumgüterbranche können sich besonders eindrucksvoll über den stationären Handel und Filialen präsentieren und somit bislang die meisten KundInnenkontakte generieren (vgl. Kracklauer/Wagemann/Voigt 2004, S. 128). Für viele UnternehmerInnen, welche sich auf den stationären Vertrieb fokussieren und die notwendigen Ressourcen dazu aufbringen können, erweist es sich als besonders attraktiv, ein Filialnetz aufzubauen. Hierbei werden je nach Möglichkeit unterschiedlich viele Filialstandorte aufgebaut, um möglichst viele KundInnen zu erreichen und diesen den Vorteil des Face-to-Face-Kontakts mit den UnternehmensrepräsentantInnen zu ermöglichen. Der Aufbau eines Filialnetzes steht für Wachstum und Expansion. Demgegenüber steht

der zentrale Nachteil eines Filialnetzes, nämlich die hohe Kapitalbindung und die beachtlichen Fixkosten (vgl. Kracklauer/Wagemann/Voigt 2004, S. 128f.).

### Online-Vertrieb

Keine andere Branche ist so sehr vom Internetverkauf betroffen wie die Konsumgüterbranche, weshalb kaum ein Unternehmen auf den Online-Vertrieb verzichten kann (vgl. Heinemann 2010, S. 4). In der Regel wird der Online-Verkauf als ergänzender Vertriebskanal genutzt. In Ausnahmefällen wird dieser Kanal aber auch als eigenes Geschäftsmodell (Beispiel: Amazon) gewählt (vgl. Van Eckert 2005, S. 53). Für die Schaffung und Einrichtung eines Onlinekanales fallen zwar fixe Kosten an, wobei im Nachhinein die Kosten pro Kunde/pro Kundin pro Kaufprozess eher niedrig sind (vgl. Dannenberg/Zupancic 2008, S. 156). Somit bietet das Internet den Vorteil, bei überschaubaren Kosten eine Vielzahl an KundInnen zu adressieren. Außerdem kann die KundInnendatenpflege einfach aufbereitet werden, da die IT-Infrastruktur bestens dafür vorbereitet ist. Generell wird das Internet im Kaufprozess oftmals in der Vorkaufphase als Informationsbeschaffungstool verwendet, um Preis und Produkteigenschaften zu vergleichen (vgl. Baumer 2015, S. 82; Van Eckert 2005, S. 53f.). Ein weiterer Vorteil, welchen der Online-Vertrieb mit sich bringt, ist die zeitliche Unabhängigkeit des Mediums. Je nach Branche hängt die Wirksamkeit des Kanales von der Konkurrenz, den Produkten und dem Reifegrad der jeweiligen Zielgruppe ab. Die Wahl des Vertriebskanales hängt letztlich vom Verhältnis der Prozesskosten zu den prognostizierten Prozessergebnissen ab (vgl. Dannenberg/Zupancic 2008, S. 156f.).

### M-Commerce und Social Media Vertrieb

M-Commerce (Mobile Commerce) ist ein weiterer Vertriebskanal mit enormem Convenience-Faktor für die EndkonsumentInnen. Dieser Absatzweg bietet den KundInnen Vorteile wie Zeit- und Ortsunabhängigkeit, Benutzerfreundlichkeit sowie Interaktivität. Dieser Kanal wird von den InteressentInnen vor allem auch für die Informationssuche hinsichtlich der Produkte und AnbieterInnen verwendet (vgl. Schmitzer/Butterwegge 2000, S. 355-356). Von besonderer Bedeutung in der Umsetzung von M-Commerce ist eine optimale Desktop-Ansicht und eine gut funktionierende Usability, denn davon hängt häufig die Konversionsrate (Anzahl der Transaktionen vs. Anzahl der Visits) maßgeblich ab (vgl. Fuchs 2015).

Unter Social Media Vertrieb wird der Handel mittels sozialen Netzwerken verstanden. Dabei geht es vor allem um Produktpräsentationen bis hin zum Verkauf von Gütern. Außerdem dienen die diversen sozialen Netzwerke ebenso der Datensammlung. Mittlerweile verfügt bereits jedes namhafte Unternehmen über eine eigene Facebook-Seite, welche vor allem für die laufende Interaktion mit den potenziellen KundInnen sowie als zusätzlicher Absatzweg genutzt wird. Neben dem Convenience-Faktor bietet Social Media Vertrieb den KonsumentInnen den Vorteil der sozialen Community (vgl. Schipper 2011, S. 4-6).

### Direkte KundInnenbelieferung

Unter KundInnenbelieferung wird in dieser Arbeit die direkte Zustellung der Ware durch den/die HerstellerIn an die EndverbraucherInnen verstanden. Durch diese Möglichkeit erschließt ein Unternehmen einen weiteren Absatzweg, um dadurch neue KundInnen zu gewinnen. Damit einhergehend ist vor allem der Bequemlichkeitsfaktor für die KundInnen zu nennen sowie das damit verbundene Serviceangebot. In der Regel gilt ein derartiges Serviceangebot als klarer Differenzierungsfaktor, um somit KonsumentInnen zu begeistern (vgl. Bruhn 2013b, S. 1; Flick 2014, S. 68f.). Die VerbraucherInnen werden bei diesem Vertriebsangebot direkt mit den gewünschten Produkten, an dem gewünschten Ort beliefert. Hierbei haben die KundInnen zumeist die Möglichkeit, die Bestellung vorab per Telefon oder eventuell über ein Online-Formular zu tätigen. Vor allem der damit verbundene Convenience-Gedanke spricht für ein solches Geschäftsmodell. Als Risiko für einen derartigen Verkaufskanal werden der hohe Bedarf an Personal, die logistischen Einrichtungen sowie erhebliche Investitionskosten (Beispiel: Lieferauto) angeführt (vgl. Flick 2014, S. 68f.).

### *2.2.3 Arten von Konsumgütern*

Da im vorherigen Kapitel im Detail auf die ausgewählten Vertriebskanäle eingegangen und ein Fokus auf den Direktvertrieb gelegt wurde, werden nun in diesem Abschnitt die unterschiedlichen Arten von Konsumgütern (Convenience Goods, Shopping Goods, Speciality Goods) beleuchtet. Dabei wird ein besonderes Augenmerk auf die Convenience Goods gelegt, da dies die relevante Güterkategorie für diese Arbeit ist. Nachfolgend werden die drei Konsumgüterarten kurz angeführt:



- **Convenience Goods** (Produkte des täglichen Bedarfs; weniger erklärungsbedürftig, kurzer Kaufprozess; Beispiele: Lebensmittel, Tabak)
- **Shopping Goods** (erklärungsbedürftige Gebrauchsgüter, welche eher selten gekauft werden; beim Erwerb der Güter ist eine gewisse Beschaffungsanstrengung zu erkennen und Preisvergleiche werden durchgeführt; Beispiele: Möbel, Haushaltsgeräte, Kleidung)
- **Speciality Goods** (komplexe, hochwertige Produkte, welche selten gekauft werden; beim Erwerb der Ware ist eine beachtliche Kaufanstrengung ersichtlich; Kaufprozess dauert zumeist über einen längeren Zeitraum; aufwendige Preisvergleiche werden durchgeführt; Beispiele: PKW, Luxusgüter) (vgl. Bruhn 2012, S. 33f.; Pepels 2013, S. 27)

Die für diese Masterarbeit relevante Konsumgüterart nennt sich **Convenience Goods**, weshalb in diesem Absatz auf jene Güterkategorie im Detail eingegangen wird. Wie bereits angeführt sind Convenience Goods Güter des täglichen Bedarfs (vgl. Olbrich 2001, S. 101). Generell sind Convenience Goods eher Verbrauchsgüter als Gebrauchsgüter und sind deshalb kurzlebige Güter. Diese Artikel werden von KundInnen häufig und mit einem Minimum an Aufwand gekauft, wodurch zumeist nur ein kurzer Kaufprozess stattfindet. Da KonsumentInnen diese Produkte oftmals mit einem niedrigen Kaufrisiko sowie einem niedrigen Budgetanteil erwerben, werden diese Güter eher weniger anhand umfangreicher Preisvergleiche ausgewählt. Darüber hinaus ist es wichtig, dass diese Produkte über viele verschiedene Vertriebswege zugänglich sind, da die KonsumentInnen keine Umwege betreffend den Kauf unternehmen wollen. Als Beispiel für jene Verbrauchsgüter können etwa Lebensmittel (Backwaren), Waschmittel oder Tabakwaren angeführt werden (vgl. Bruhn 2012, S. 33f.; Pepels 2013, S. 27).

#### *2.2.4 Merkmale von Konsumgütern*

Während im vorangegangenen Unterkapitel auf die Konsumgüterarten eingegangen wurde, fokussiert dieser Abschnitt die Merkmale derartiger Güter. Je nach Branche ergeben sich spezifische Herausforderungen und Aufgabenbereiche hinsichtlich des Vertriebes von Konsumgütern. Beim Verkauf von Konsumgütern ist es demnach essenziell, nachfolgende Merkmale zu kennen und dementsprechend zu beachten:

- KonsumentInnen sind zumeist selbst die NachfragerInnen der Ware.
- KonsumentInnen sind häufig selbst die NutzerInnen der Produkte.
- KonsumentInnen handeln nach individueller Entscheidungsfreiheit.
- KonsumentInnen halten den Beschaffungsprozess eher kurz.
- Vertriebsaktivitäten sprechen primär den Massenmarkt an.
- Häufig werden die Produkte über eine mehrstufige Distribution abgesetzt.
- Häufig werden anonyme Märkte mit Massenkommunikation bearbeitet (vgl. Bruhn 2012, S. 33f.; Bruhn 2016, S. 347).

Vor allem letzteres Kriterium verliert allerdings immer mehr an Relevanz, da auch viele B2C-Unternehmen bereits durch KundInnenkarten, KundInnenclubs etc. Aufschlüsse über das Verhalten der KonsumentInnen gewinnen (vgl. Bruhn 2012, S. 34).

Des Weiteren ist es vor allem im Lebensmittelvertrieb von enormer Wichtigkeit, dass die nachgefragten Produkte verfügbar sind, da die KonsumentInnen möglichst wenig Aufwand für den Kauf solcher Convenience Goods betreiben möchten. Sollte die gewünschte Ware nicht vorhanden sein, neigen die VerbraucherInnen zu Substitutionsprodukten oder kaufen die Ware in einer anderen Verkaufsstätte (vgl. Foscht/Swoboda 2011, S. 19-21). Im anschließenden Kapitel wird näher auf den Vertrieb von Lebensmitteln eingegangen und dessen Besonderheiten hervorgehoben.

### **2.3 Besonderheiten im Vertrieb von Lebensmitteln**

Auf den ersten Blick scheint es, als stünde der Lebensmittelvertrieb vor keinen allzu großen Herausforderungen, denn schließlich brauchen alle Menschen Nahrungsmittel. Dennoch gilt zu beachten, dass das Verkaufen von Lebensmitteln Strategien benötigt, um den potenziellen KundInnen das gewünschte Angebot über die bevorzugten Vertriebswege zur Verfügung zu stellen. Dies wiederum setzt voraus, dass der Lebensmittelvertrieb einerseits die Anforderungen, Wünsche und Bedürfnisse der KonsumentInnen sowie andererseits die Marktbedingungen im Hinblick auf die Konkurrenz und die Umwelteinflüsse kennt. Außerdem spielt es eine wichtige Rolle, welche Güter zu welchem Preis an welchem Standort vertrieben werden (vgl. Bormann/Hurth 2013, S. 33-43; Müller-Hagedorn 2002, S.

43f.). Zudem gilt zu beachten, dass nicht nur der richtige Standort, sondern auch der effizienteste Vertriebsweg ausgewählt werden (vgl. Kapitel 2.2.2).

Darüber hinaus ist es im stationären Vertrieb wichtig, für eine übersichtliche Warenpräsentation zu sorgen, da vor allem auch bei Convenience Goods wie Lebensmitteln durch eine hervorragende Präsentation der Ware der Anteil an Impulskäufen erhöht werden kann, was wiederum eine Umsatzsteigerung verspricht (vgl. Theis 1999, S. 486). Zudem spielt beim Verkauf von Nahrungsmitteln die Verkaufskompetenz eine wichtige Rolle. Demnach bevorzugen KundInnen Einkaufsstätten, welche eine hohe Verkaufskompetenz ausstrahlen. Unter einer hohen Verkaufskompetenz werden unter anderem Merkmale wie freundliches und kompetentes Personal, ein überragendes Preis-Leistungs-Verhältnis, hervorragende Produktqualität sowie ein gut erreichbarer Standort der Verkaufsstelle verstanden (vgl. Rudolph 2013, S. 93f.).

In der nachstehenden Tabelle werden Kriterien zur Bewertung der Verkaufskompetenz in der Lebensmittelbranche angeführt.

Kriterien	Kurzbeschreibung
Standort	Wahl des Standortes (Parkplätze, Erreichbarkeit, Gebäude)
Personal	Management des Personalbestandes Weiterbildung (Fachkompetenzen, Persönlichkeitskompetenz) Pflege eines guten Arbeitsklimas
Sortiment	Festlegung der Sortimentsbreite und -tiefe Sicherstellung der Warenverfügbarkeit Warenpräsentation
Werbung/Kommunikation	Planung der Verkaufsförderungsaktionen Koordination der Werbemaßnahmen Öffentlichkeitsarbeit
Dienstleistung	Bestimmung des Dienstleistungsprogrammes Sicherung der Dienstleistungsqualität
Technologie	Sicherung und Weiterentwicklung der Technologiequalität
Preis	Festlegung der Verkaufspreise Planung von Preisaktionen

Ladengestaltung	Schaffung einer Einkaufsatmosphäre Warenpräsentation Gestaltung der Innendekoration
-----------------	---

**Tabelle 3: Kriterien zur Bewertung der Verkaufskompetenz (in Anlehnung an Rudolph 2013, S. 99-101)**

Die oben angeführten Kriterien, welche die Verkaufskompetenz beeinflussen, werden im Folgenden näher beschrieben und ein Bezug zur Lebensmittelbranche wird hergestellt.

### Standortauswahl

Eine der elementarsten Entscheidungen des stationären Handels ist die Wahl des Standortes einer Einkaufsstätte. Hierbei ist es wichtig, dass Betriebe darauf achten, dass eine gute Erreichbarkeit des Einkaufslokales gegeben ist (vgl. Fickel 1997, S. 16). Idealerweise befinden sich Lebensmittelfilialbetriebe in der Nähe von Wohngegenden bzw. an zentral gelegenen Standorten. Außerdem finden sich viele kleine Lebensmittelbetriebe gerne in räumlicher Nähe zu PassantInnenströmen (Geschäftslage mit hoher KundInnenfrequenz) wieder (vgl. Müller-Hagedorn 2002, S. 112). Weitere Merkmale, welche einen Standort in der Lebensmittelbranche attraktiv erscheinen lassen, sind vorhandene Parkplätze sowie die Außenerscheinung des Gebäudes (vgl. Rudolph 2013, S. 101).

### Personal

Die Belegschaft repräsentiert das Unternehmen. Deshalb ist es für Unternehmen wichtig, Voraussetzungen für ein positives Arbeitsklima zu schaffen. Insofern ist es maßgeblich, dass das Personal fachgerecht geschult ist und somit den KundInnen gegenüber professionell auftritt (vgl. Rudolph 2013, S. 101). Beispielsweise ist es in der Lebensmittelbranche vorteilhaft, wenn die MitarbeiterInnen Auskunft über Herkunft, Rohstoffe und Zutaten der Produkte geben können (vgl. Schünemann 2006, S. 92). Zuzüglich soll neben dem produktspezifischen Know-how-Aufbau ein Fokus auf Persönlichkeitsschulung gelegt werden, welche sich beispielsweise mit dem optimalen sowie serviceorientierten Auftreten der Belegschaft beschäftigt. Denn ein Schlüssel zum Erfolg im Verkauf sind neben fachspezifischem Know-how die Persönlichkeit und das Verhalten der VerkäuferInnen (vgl. Belz 2016, S. 59). Je nach Betriebsstätte gilt es, aus Unternehmenssicht zu entscheiden welches Bedienungssystem gewählt wird (Selbstbedienungssystem oder Bedie-

nungssystem). Typischerweise entscheidet sich eine Bäckerei für ein Bedienungssystem, bei dem die MitarbeiterInnen, je nach Bedarf, die KonsumentInnen beraten und im Anschluss die Ware zusammenpacken und verrechnen (vgl. Müller-Hagedorn 2002, S. 314).

### Sortiment

Sortimentsgestaltung und -optimierung gehören zu den wesentlichen Aufgaben eines Unternehmens in der Lebensmittelbranche (vgl. Schröder 2006, S. 22). Hierbei ist es wichtig, die optimale Sortimentsbreite und -tiefe sicherzustellen, um für die KonsumentInnen attraktiv zu erscheinen (vgl. Pepels 1998, S. 250f.). In der Regel verfügt ein Bäckerladen über ein breites Sortiment hinsichtlich der verschiedenen Backwaren (Brot, Feingebäck, Kleingebäck etc.), welche in einer Bäckerei angeboten werden. Betreffend die Sortimentstiefe kann festgehalten werden, dass in einer Bäckerei beispielsweise viele unterschiedliche Brotarten (Roggenbrot, Vollkornbrot, Bauernlaib etc.) vorzufinden sind (vgl. Müller-Hagedorn 2002, S. 155).

### Werbung/Kommunikation

Aufgrund der Vielzahl von Konkurrenzbetrieben in der Lebensmittelbranche, ist die herausragende KundInnenansprache in der Werbung essenziell, um somit die potenziellen VerbraucherInnen für sich zu gewinnen (vgl. Rudolph 2013, S. 101). Dabei ist es ausschlaggebend, einen optimalen Instrumentenmix in der KundInnenansprache zu identifizieren, um die definierte Zielgruppe zu erreichen (vgl. Schröder 2012, S. 187). Des Weiteren wird zwischen Öffentlichkeitsarbeit (Public Relation), verkaufsfördernden Maßnahmen (Sales Promotion), persönlichem Verkauf (Einsatz von Verkaufspersonal) und nonverbaler Kommunikation (insbesondere Corporate Design) unterschieden (vgl. Müller-Hagedorn 2002, S. 271).

### Dienstleistung

Durch die steigende Wettbewerbsintensität ist es für Betriebe in der Lebensmittelbranche von Bedeutung, sich über zusätzliche Serviceleistungen zu differenzieren (vgl. Bruhn 2013b, S. 1). Dabei gilt darauf zu achten, die Qualität der Dienstleistung sicherzustellen, um somit die KundInnen begeistern zu können. In der Lebensmittelbranche können Betriebe Serviceleistungen wie etwa eine convenience-orientierte Belieferung anbieten (vgl. Mischon 2012, S. 34f.).

### Technologie

Um mit der Schnelligkeit in der Lebensmittelbranche mithalten zu können, ist es für Betriebe stets von Bedeutung, sich laufend weiterzuentwickeln und neue Technologien anzuwenden, um dadurch die Qualität der Leistung sicherzustellen. Darüber hinaus ist es wichtig, dass Betriebe neue Trends aufmerksam verfolgen und diese gegebenenfalls im Unternehmen etablieren (Stichwort: Online-Vertrieb in der Lebensmittelbranche, aber auch M-Commerce und Social Media Vertrieb) (vgl. Rudolph 2013, S. 101).

### Preis

Aufgrund der steigenden Dynamik und der Wettbewerbsintensität in der Lebensmittelbranche kommt der Preispolitik eine besondere Bedeutung zu. Demnach ist die Festlegung der Preisstrategie ein wichtiges Instrument, da der Preis ein maßgebliches Kaufkriterium beim Kauf von Lebensmitteln ist (vgl. Kapitel 3.3). Somit wird als zentrale Aufgabe der Preispolitik die Festlegung des Verkaufspreises für die angebotene Leistung gesehen, um ein entsprechendes Preis-Leistungs-Verhältnis anzubieten. Wichtig dabei ist ebenso, die Preispolitik im Hinblick auf relevante Konkurrenzbetriebe zu analysieren (vgl. Müller-Hagedorn 2002, S. 211f.; Rudolph 2013, S. 101).

### Warenpräsentation und Ladengestaltung

Eine attraktive Warenpräsentation (ansehnliche Verteilung und Dekoration der Produkte) sowie eine eindrucksvolle Ladengestaltung (Verkaufsraumgestaltung) gelten als besonderer Anreiz, eine Einkaufsstätte zu besuchen. Eine gute Orientierung im Laden sowie eine angenehme Ladenatmosphäre gelten neben einer sortimentsorientierten Regalordnung als Ziele in der Verkaufsraumgestaltung (vgl. Hurt 2006, S. 120). Die Einrichtungsattraktivität sowie In-Store-Werbemaßnahmen sind in der Lebensmittelbranche maßgeblich, da ein Großteil der Kaufentscheidungen erst in der Einkaufsstätte getroffen wird. Somit gelten beispielsweise Displaystände oder Probierstände (Produktverkostungen) als verkaufsfördernde Maßnahmen (vgl. Schröder 2012, S. 157).

## **2.4 Charakteristika im Vertrieb von Backwaren**

Anschließend werden die speziellen Charakteristika im Vertrieb von Backwaren fokussiert. Dabei wird in den Unterkapiteln einerseits auf die Begriffserläuterung

eingegangen und andererseits werden Kriterien, welche beim Verkauf von Backwaren wichtig sind, herausgearbeitet.

#### 2.4.1 Begriffserklärung

Der Begriff Backwaren wird als Oberbegriff für Lebensmittel aus Getreide oder Getreideerzeugnisse verwendet. Diese werden aus Teigen oder Massen durch Backen, Rösten, Trocknen oder andere Garmethoden produziert. In der Regel werden Backwaren in einer Bäckerei hergestellt. Das Bäckergewerbe ist ein Handwerk und zählt zu den reglementierten Gewerben, sprich zu den befähigungsnachweispflichtigen Gewerben (Gegenstück freies Gewerbe) (vgl. Lebensmittellexikon 2015; WKO 2016). Die grobe Einteilung der Backwaren gliedert sich in Brot, Kleingebäck und Feingebäck (vgl. Lebensmittellexikon 2015). Demnach wird unter Backwarenvertrieb in dieser Arbeit der klassische Verkauf von Brot, Gebäck und Ähnlichem an die EndkundInnen verstanden.

#### 2.4.2 Verkauf von Backwaren

Im nachfolgenden Subkapitel werden die Besonderheiten des Vertriebes von Backwaren herausgearbeitet. Generell können Backwaren über indirekte oder direkte Vertriebskanäle verkauft werden. Werden diese über indirekten Weg verkauft, so bindet sich ein Bäckereibetrieb an PartnerInnen im Einzelhandel oder im Großhandel und die Ware gelangt so an die VerwenderInnen. Werden Backwaren auf direktem Weg verkauft, so geschieht dies zumeist über ein eigenes Filialnetz (vgl. Bürli/Friebe 2010, S. 50). Da diese Arbeit auf den Direktvertrieb fokussiert, werden in der nachfolgenden Tabelle Kriterien, welche beim Verkauf von Backwaren berücksichtigt werden sollen, angeführt.

<b>Verkauf von Backwaren</b>	
<b>Kriterien</b>	<b>Kurzbeschreibung</b>
<b>Produktqualität</b>	Da es sich um Lebensmittel handelt, sind vor allem die Frische, die Herkunft, die Rohstoffe und die Regionalität der Ware ein wesentliches Qualitätskriterium.
<b>Verfügbarkeit der Ware</b>	Die Verfügbarkeit der Produkte ist besonders wichtig, da die KonsumentInnen anderenfalls die Güter in einer anderen Einkaufsstätte erwerben würden.
<b>Lebensmittelhygiene und -sicherheit</b>	Da es sich um Rohware handelt, ist die Sicherstellung der Lebensmittelhygiene sowie -sicherheit besonders wichtig.

<b>Preis-Leistungs-Verhältnis</b>	Wie auch bei anderen Gütern ist ein ausgewogenes Preis-Leistungs-Verhältnis maßgeblich.
<b>Warenpräsentation</b>	Da es sich oftmals um unverpackte Lebensmittel handelt, ist eine ansehnliche Warenpräsentation äußerst bedeutungsvoll.
<b>Personal</b>	Besonders in der Vorortberatung zeichnen sich MitarbeiterInnen aus, welche über Produktinformationen und -herkunft Auskunft geben können.

**Tabelle 4: Kriterien – Verkauf von Backwaren (in Anlehnung an Schönemann 2006, S. 93; Botterbrodt o.J., S. 1f.; Kuß/Kleinaltenkamp 2016, S. 77f.)**

### Produktqualität

Da es sich bei Backwaren um Lebensmittel handelt, sind vor allem die Frische, die Herkunft, die Rohstoffe und die Regionalität der Ware ein wesentliches Qualitätskriterium. Auch fließen Kriterien wie Aussehen, Geschmack und Geruch in die Bewertung der Produktqualität von Backwaren mit ein (vgl. Schantel 2009, S. 3).

### Verfügbarkeit der Ware

Vor allem ist die Verfügbarkeit der Ware in der Lebensmittelindustrie essenziell, da KundInnen Güter im Falle eines Ausverkaufes womöglich in einer anderwärtigen Verkaufsstätte erwerben würden (vgl. Foscht/Swoboda 2011, S. 19-21). Dabei ist primär zu beachten, dass der Verkauf von Backwaren ein Tagesgeschäft ist, da die VerbraucherInnen frische Backwaren kaufen wollen. Damit gehen zugleich gewisse Verkaufsschwankungen einher, d.h., dass beispielsweise vor Feiertagen eine besonders intensive Nachfrage für frische Backwaren vorhanden ist. Dies wiederum setzt eine sorgfältige Umsatzplanung der Verkaufsleitung voraus (vgl. Kuß/Kleinaltenkamp 2016, S. 77f.).

### Lebensmittelhygiene und -sicherheit

Ein äußerst wichtiger Punkt für Unternehmen, die Lebensmittel wie Backwaren erstellen, verarbeiten und vertreiben, ist die Lebensmittelsicherheit, sprich vor allem die Lebensmittelhygiene und alle damit verbundenen Aufgaben sowie Verantwortlichkeiten. Zudem ist nicht nur die Herstellung der Backwaren aus hygienischer Sicht entscheidend, sondern auch die Kommissionierung, der Versand/Transport sowie der Verkauf der produzierten Ware (vgl. Botterbrodt o.J., S. 1f.). *„Zur Lebensmittelhygiene zählen die Maßnahmen und Vorkehrungen, die notwendig sind, um Gefahren unter Kontrolle zu bringen und zu gewährleisten,*



*dass ein Lebensmittel unter Berücksichtigung seines Verwendungszweckes für den menschlichen Verzehr tauglich ist“* (Europäische Lebensmittelverordnung 2009, S. 6). Diesbezüglich kann gesagt werden, dass beim Verkauf von Backwaren ein sorgfältiger Umgang mit der Ware essenziell ist und dass auf persönliche Sauberkeit und hygienische Arbeitsweise (unverpackte Ware nach Möglichkeit mit Zange oder Handschuhen berühren, Verkaufsbereiche sowie Geräte und Werkzeuge sauber halten etc.) besonders Wert gelegt wird (vgl. Brotterbrodt o.J., S. 13).

Da die Kriterien Preis, Warenpräsentation und Personal im vorherigen Abschnitt (vgl. Kapitel 2.3) bereits näher beschrieben wurden und diese Beschreibungen auch für dieses Kapitel gültig sind, werden diese nicht nochmals gesondert angeführt.

### **3 Kaufverhalten**

Im folgenden Kapitel wird auf die Grundlagen des Kaufverhaltens eingegangen und ein Bezug zur Lebensmittelbranche hergestellt. Hierbei werden kurz der idealtypische Kaufprozess (Vorkauf-, Kauf- und Nachkaufphase) sowie die unterschiedlichen Kaufentscheidungstypen (Habitualisierte, Impulsive, Limitierte, Extensive) vorgestellt. Ebenfalls werden die unterschiedlichen KundInnengruppen (QualitätskäuferInnen, SchnäppchenjägerInnen, Smart Shopper) erläutert und die Besonderheiten ausgearbeitet. Anschließend runden die Kaufentscheidungskriterien in der Lebensmittelbranche das Kapitel ab.

#### **3.1 Grundlagen des Kaufverhaltens**

Kaufverhalten umfasst das Verhalten von NachfragerInnen beim Kauf, Ge- und Verbrauch von wirtschaftlichen Waren und Leistungen. Hiervon abzugrenzen und enger gefasst ist das KonsumentInnenverhalten, welches sich auf die Gewohnheiten von LetztverwenderInnen beim Kauf und Konsum von wirtschaftlichen Waren und Leistungen bezieht (vgl. Foscht/Swoboda 2011, S. 3). TrägerInnen von Kaufentschlüssen sind einerseits Organisationen (Unternehmen, Vereine etc.), andererseits Privatpersonen (vgl. Bänisch 2002, S. 9). Da es sich in diesem Fall um den Verkauf von Backwaren handelt, fokussiert die vorliegende Masterarbeit auf individuelle Kaufentscheidungen von Einzelpersonen (KonsumentInnenentscheidungen). Eine individuelle Kaufentscheidung ist demnach ein Entschluss, welchen die einzelnen KonsumentInnen als Privatpersonen treffen (vgl. Griesse/Bröring 2011, S. 65). Im Gegensatz dazu wird von einer Familienentscheidung gesprochen, wenn Kaufentscheidungen in privaten Haushalten gemeinsam mit den Familienmitgliedern getroffen werden. Demzufolge fallen in jenen Fällen mehrere Personen gemeinsam einen Entschluss. Eindeutige Merkmale, welche auf private Kaufentscheidungen hinweisen, sind beispielsweise eine relativ kurzfristige Beziehung zwischen dem anbietenden Betrieb und den individuellen NachfragerInnen, geringer Formalisierungsgrad, geringe Automatisierung, geringe Prozessorientierung hinsichtlich der Beschaffungsentscheidung sowie die Anonymität der Märkte (vgl. Pfaff 2004, S. 64f.; Foscht/Swoboda 2011, S. 14). Im folgenden Abschnitt wird auf den typischen Kaufprozess von KonsumentInnen eingegangen.

### 3.1.1 Kaufentscheidungsprozess

Beim Erwerben von Gütern bzw. Leistungen durchlaufen KundInnen, wie in Abbildung 4 ersichtlich, drei Phasen des Konsumprozesses (vgl. Foscht/Swoboda 2011, S. 34). Da sich diese Masterarbeit auf die KundInnengewinnung konzentriert, sind vor allem die Vorkauf- sowie die Kaufphase von Bedeutung.

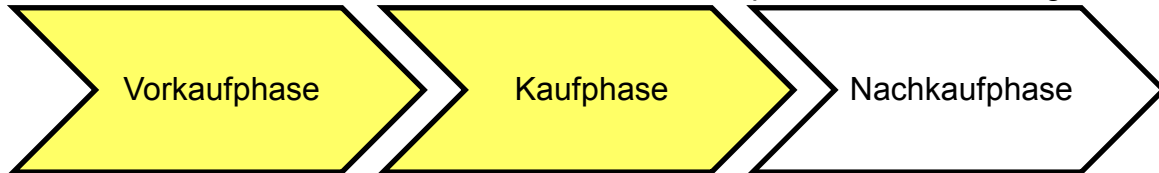
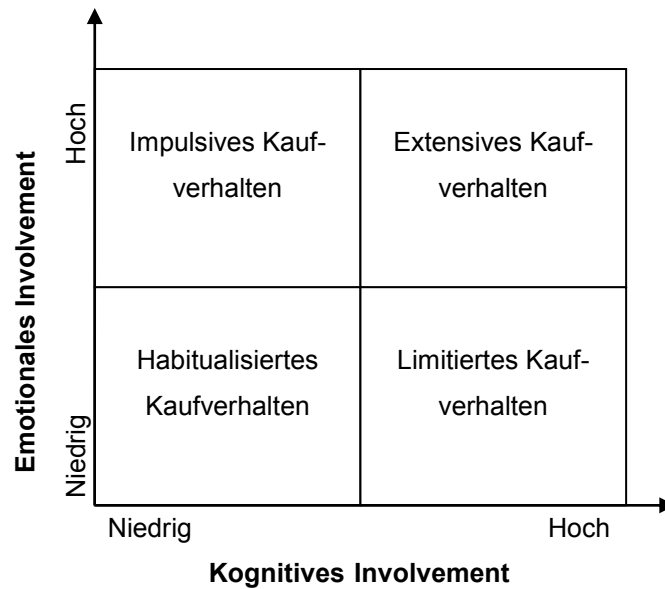


Abbildung 4: Kaufprozess (in Anlehnung an Foscht/Swoboda 2011, S. 34)

Der oben abgebildete Kaufprozess startet zumeist damit, dass die NachfragerInnen ein Bedürfnis oder einen Wunsch identifizieren. Dieser Abschnitt des Prozesses wird als Vorkaufphase bezeichnet. Dabei ist es maßgeblich, dass Unternehmen potenzielle KundInnen zielgruppenspezifisch ansprechen und mithilfe verschiedener Instrumente und Informationen Angebote zugänglich machen (vgl. Solomon 2013, S. 23). Haben KonsumentInnen die Vorkaufphase positiv durchlebt, folgt sogleich die Kaufphase, in der die KundInnen den Kauf tatsächlich tätigen. An dieser Stelle ist es wichtig, dass beispielsweise MitarbeiterInnen in Aktionen eingebunden sind und am Point of Sales (POS) für ein verkaufsförderndes Klima sorgen. Weitere Hilfsmittel in der Kaufphase sind Displays, Regalstopper oder eine etwaige Instore-Radio-Werbung (vgl. Schröder 2012, S. 229-231). In der Nachkaufphase gilt dann zu eruieren, inwiefern die KäuferInnen mit den Leistungen und Produkten des Unternehmens zufrieden waren und ob mit möglichen Folgekäufen zu rechnen ist (vgl. Hofbauer/Sangl 2011, S. 123).

### 3.1.2 Kaufentscheidungstypen

Im Rahmen dieser Arbeit wird auf die individuellen Kaufentschlüsse, welche im Mittelpunkt der nachfolgenden Ausführungen hinsichtlich der unterschiedlichen Kaufentscheidungstypen stehen, eingegangen (vgl. Kroeber-Riel/Weinberg/Gröppel-Klein 2009, S. 410). Hierbei können vier Arten von Kaufentscheidungstypen (Habitualisierte, Impulsive, Limitierte, Extensive) unterschieden werden, welche in der nachfolgenden Grafik veranschaulicht werden. Darüber hinaus zeigt die Abbildung den Zusammenhang zwischen Kaufverhalten und Involvement (vgl. Foscht/Swoboda 2011, S. 171).



**Abbildung 5: Kaufentscheidungstypen**  
(in Anlehnung an Foscht/Swoboda 2011, S. 171)

Nachstehend werden die unterschiedlichen Kaufentscheidungstypen näher beschrieben und deren Besonderheiten hervorgehoben.

### Habitualisiertes Kaufverhalten

Treffen geringe Bedeutung und geringe Neuartigkeit des Kaufes zusammen, wird von habitualisiertem Kaufverhalten gesprochen. Typische Merkmalsausprägungen hierfür sind die sich häufig wiederholenden sowie routinierten Erwerbe von Waren oder Leistungen des täglichen Bedarfs. Auch der geringe Aufwand der Informationsbeschaffung und -verarbeitung ist ein Merkmal, das auf das habitualisierte Kaufverhalten hinweist. Zudem wird beim Erwerb jener Güter auf einzelne neue Alternativen verzichtet, da die kognitive Steuerung wenig ausgeprägt ist. Bei habituellem Verhalten wird oftmals Markentreue eingehalten, da KonsumentInnen bereits positive Erfahrungen mit Angeboten gemacht haben oder das Kaufrisiko, welches bei einem Markenwechsel gegeben ist, vermeiden wollen (vgl. Pepels 2013, S. 16; Solomon 2013, S. 306). Lebensmittel, wie etwa Mineralwasser, Wurst oder Brot, sind typische Produkte, welche nach dem oben beschriebenen Kaufmuster erworben werden (vgl. Kotler et al. 2011, S. 296f.).

### Impulsives Kaufverhalten

Wenn geringe Bedeutung und hohe Neuartigkeit des Kaufes zusammentreffen, findet impulsives Kaufverhalten statt. Vor allem durch rasches Handeln, geringes

Ausmaß an kognitiver Steuerung und durch eine überdurchschnittliche Aktivierung lassen sich impulsive Käufe erkennen. Diese laufen meist völlig unkontrolliert, spontan und mit großem Einfluss an Emotionen ab (vgl. Kroeber-Riel/Weinberg 2013, S. 490). Ein weiteres Merkmal für einen Impulskauf ist auch, dass die KäuferInnen weitgehend automatisch auf einen dargebotenen externen Reiz reagieren. Ausschlaggebend sind etwa Reize von Produkten oder vom POS (vgl. Pepels 2013, S. 16f.). Dabei handelt es sich meist um Waren, welche nicht unbedingt benötigt werden, aber die Lebensqualität steigern (Süßigkeiten, Zeitschriften, Blumen etc.) (vgl. Rennhak/Opresnik 2016, S. 18).

### Limitiertes Kaufverhalten

Von limitiertem Kaufverhalten wird dann gesprochen, wenn eine hohe Bedeutsamkeit und ein geringer Neuwertigkeitsgrad des Kaufes aufeinandertreffen. Diese zeichnen sich durch bewährte Problemlösungsmuster und Erfahrungen mit ähnlichen Käufen aus. Hierbei verfügen KonsumentInnen bereits über Käuferfahrungen, allerdings ohne eine eindeutige Alternative zu bevorzugen (vgl. Pepels 2013, S. 17f.). Weitere Charakteristika von limitierten Kaufentscheidungen sind die Berücksichtigung begrenzter Angebotsalternativen, welche im *Evoked Set* (darunter wird die begrenzte Zahl akzeptierter Produktalternativen, über die die KonsumentInnen ein klar profiliertes Meinungsbild besitzen und die bei einer anstehenden Kaufentscheidung berücksichtigt werden, verstanden) der NachfragerInnen verankert sind und die Verwendung von bewährten Beurteilungs- und Bewertungskriterien. Sobald eine Alternative gefunden wird, welche den Ansprüchen der KundInnen entspricht, wird der Auswahlprozess verkürzt und eine Entscheidung getroffen (vgl. Solomon 2013, S. 306; Runia et al. 2015, S. 37; Wirtschaftslexikon 2016). Ein limitiertes Kaufverhalten findet beispielsweise bei einem Kauf von Batterien, Schuhcreme oder Waschmittel statt (vgl. Foscht/Swoboda 2011, S. 182).

### Extensives Kaufverhalten

Wird gleichzeitig von hoher Bedeutsamkeit und einem hohen Neuigkeitsgrad des Kaufes gesprochen, findet extensives Kaufverhalten statt (vgl. Pepels 2013, S. 18). Ein hoher Informationsbedarf, eine lange Entscheidungsdauer und die Erarbeitung bedeutsamer Beurteilungskriterien sind Merkmale einer extensiven Kaufentscheidung (vgl. Foscht/Swoboda 2011, S. 172). KonsumentInnen durchlaufen zum Teil bewusste Problemlösungsprozesse mit hohem emotionalen *Involvement*

(darunter wird das Engagement, mit dem sich InteressentInnen einem Angebot zuwenden, verstanden) und hoher kognitiver Beteiligung. Diese Charakteristika sind typisch für Käufe, die erstmals getätigt werden, die neuartig erlebt werden und für die KonsumentInnen von hoher persönlicher Bedeutung sind. Diese Verhaltensmuster kommen dennoch eher selten vor, da der Erwerb solcher Waren oder Leistungen zumeist mit hohen budgetären Aufwendungen verbunden ist (vgl. Pepels 2013, S. 18). Dazu zählen unter anderem PKWs, Reisen, Immobilien, hochwertige Möbel etc. (vgl. Roemer 2014, S. 78f.).

Durch die zuvor beschriebenen Kaufentscheidungstypen lässt sich ableiten, dass das relevante Kaufverhalten für die Bäckerei das habitualisierte ist. Dies liegt primär daran, dass es sich um Lebensmittel des täglichen Bedarfs handelt. Außerdem kann in manchen Fällen auch von impulsiven Kaufentscheidungen (Kauf einer Topfengolatsche beim geplanten Broteinkauf) gesprochen werden.

### **3.2 KundInnengruppen**

Während im vorangegangenen Kapitel die Kaufentscheidungstypen ausführlich geschildert wurden und das relevante Kaufverhalten hinsichtlich des Lebensmitteleinkaufs ausgearbeitet wurde, beleuchtet dieser Abschnitt die unterschiedlichen KundInnengruppen. Generell können folgende Konsumgruppen differenziert werden: QualitätskäuferInnen, SchnäppchenjägerInnen und Smart Shopper (vgl. Esch 2005, S. 22). In den nachstehenden Subkapiteln werden diese näher beschrieben und auf deren Charakteristika hinsichtlich des Kaufverhaltens eingegangen.

#### *3.2.1 QualitätskäuferInnen*

Als QualitätskäuferInnen werden jene Personen bezeichnet, welche es sich leisten können, viel Geld für Konsum auszugeben. Insofern verfügen diese KonsumentInnen meist über ein höheres Einkommen, wodurch sie als weniger preissensible KundInnen gelten. Bei dieser KundInnengruppen steht beim Kauf die Qualität im Fokus. Unternehmen sprechen diese KundInnen vor allem mittels qualitativ hochwertigen Waren- und Dienstleistungsangeboten an (vgl. Esch 2005, S. 22). Darüber hinaus werden QualitätskäuferInnen gerne über Differenzierung, die sich durch hochpreisige Ware sowie durch etliche Zusatzleistungen ausdrückt, angesprochen. Infolgedessen bieten diese Personen Potenzial für Premiumprodukte, welche hohe Qualitätsstandards verfolgen. Wichtig dabei ist, dass die Qualität von

den KundInnen auch als solche wahrgenommen wird. Preiskämpfe der Einzelhändler mit dem Discounter lehnen diese KundInnen gänzlich ab (vgl. Zentes 2012, S. 30). Eine Einkaufsstätte kann sich neben dem Angebot hochwertiger Ware ebenso durch zusätzliche Serviceleistungen profilieren und QualitätskäuferInnen dadurch beeindrucken (vgl. Bruhn/Meffert 2012, S. 182). Wird diese KäuferInnenschicht in die Sinus-Milieus (vgl. Kapitel 4.3.2) eingeordnet, so lässt sich ableiten, dass hier idealtypisch von der Oberschicht bzw. der oberen Mittelschicht gesprochen wird. Laut den österreichischen Sinus-Milieus zählen dazu die Konservativen, die Etablierten sowie die PerformerInnen (vgl. Integral 2015).

### 3.2.2 SchnäppchenjägerInnen

Diese KundInnengruppen interessiert sich primär für Rabatte, Aktionsangebote, Sondertarife, usw., welche beim Kauf erzielt werden können (vgl. Bauer/Koth 2014, S. 106). Zu dieser KäuferInnenschicht zählen oftmals Personen, welche vor allem aufgrund ihrer wirtschaftlichen Situation günstige Angebote wahrnehmen (müssen). Wobei ebenso viele das Jagen nach attraktiven Schnäppchen aus Spaß/Freude daran tun und eine gelungene Schnäppchenjagd als besonderes Erfolgserlebnis sehen (vgl. Esch 2005, S. 22). Demnach sind SchnäppchenjägerInnen stets auf der Suche nach dem günstigsten Preis beim Einkaufen und werden unter anderem auch VorteilssucherInnen genannt. Dabei kann es durchaus vorkommen, dass derartige SchnäppchenjägerInnen Produkte kaufen, welche eigentlich nicht gebraucht werden, jedoch zugeschlagen wird, da es günstig ist. Des Weiteren werden intensive Preis- und Prospektvergleiche vorgenommen. SchnäppchenjägerInnen sind dazu bereit, einen Teil der wertvollen Zeit dem Vorteilsvergleich zu widmen (vgl. Blüm 2016, S. 70). Die Kaufgruppe haben in der Regel hohes Interesse an den Produkten und sind dementsprechend gut informiert. Dabei können sich diese auch als loyale KundInnen erweisen, solange sie immer wieder ein besonders attraktives Angebot bekommen (vgl. Bauer/Koth 2014, S. 106). Wird diese KäuferInnenschicht in die Sinus-Milieus (vgl. Kapitel 4.3.2) eingeordnet, so lässt sich ableiten, dass hier idealtypisch von der unteren Mittelschicht bzw. von der Unterschicht gesprochen wird. Diese umfassen laut den Sinus-Milieus folgende Gruppen: Traditionelle, Konsumorientierte Basics und HedonistInnen (vgl. Integral 2015).

### 3.2.3 *Smart Shopper*

Smart Shopper sind hybride KonsumentInnen, wobei deren Verhalten durch gleichzeitiges Streben sowohl nach Preisvorteilen als auch nach Qualität gekennzeichnet ist. Dadurch unterscheiden sich diese von den SchnäppchenjägerInnen (vgl. Kapitel 3.2.2) da diese nach Angeboten suchen, die ohnehin im untersten Preissegment liegen. Diese Smartheit resultiert aus dem zunehmenden Wissen über Preis und Leistung mit dem Ziel einer Bescheidenheit auf höchstem Niveau (vgl. Wirtschaftslexikon 2017). Die hybriden KundInnen verhalten sich in diversen Situationen unterschiedlich. Dementsprechend gehen beispielsweise dieselben KonsumentInnen zum Discounter Lebensmittel einkaufen, während diese Personen mit einem Porsche anreisen (vgl. Liebmann 1996, S. 45). Allerdings kann nicht aus einem beobachtetem Kaufakt auf alle weiteren geschlossen werden (vgl. Zentes 2012, S. 372). Smart Shopper streben vor allem ein optimales Preis-Leistungs-Verhältnis an. Dabei zeigen die multioptionalen KäuferInnen ein mehrdimensionales Konsumverhalten, das über den Zeitverlauf instabil ist. Gekennzeichnet wird dies von Bedürfnissen nach Abwechslung und Individualität (vgl. Bruce/Jeromin 2016, S. 22). Da ein und dasselbe Handelsunternehmen es nicht allen InteressentInnen recht machen kann, kaufen hybride KundInnen nur dann dort, wenn die konkrete Ausgestaltung des Handelsgeschäftes die Wünsche und Bedürfnisse in der Kaufsituation befriedigen. Ziel des Unternehmens muss es sein, möglichst alle Käufe dieser Gegebenheit für sich zu gewinnen (vgl. Zentes 2012, S. 372). Wird versucht diese KäuferInnenschicht in die Sinus-Milieus (vgl. Kapitel 4.3.2) einzugliedern, kann schnell festgestellt werden, dass dies nicht möglich ist, da jene KundInnen in allen der zehn Teilgruppen der Sinus-Milieus anzufinden sind.

Zusammenfassend kann demnach festgehalten werden, dass sich die idealtypischen QualitätskäuferInnen und SchnäppchenjägerInnen relativ rasch hinsichtlich des Konsumverhaltens in die Ober- bzw. in die Unterschicht einordnen lassen. Dem hingegen sind die hybriden KundInnen nur schwer bzw. überhaupt nicht gewissen Teilgruppen der Sinus-Milieus zuzuordnen, da diese, wie oben beschrieben, je nach Situation unterschiedlich handeln und keine allgemeingültigen Kaufgewohnheiten praktizieren.



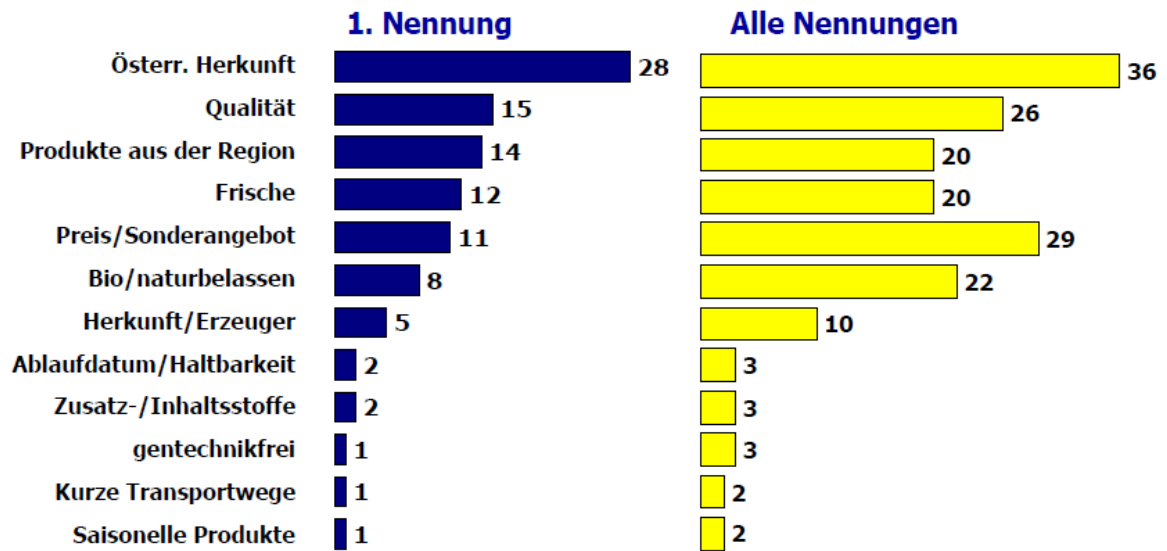
### 3.3 Kaufentscheidungskriterien in der Lebensmittelbranche

Im nächsten Schritt ist es von Bedeutung, die Kaufmotive der Zielgruppe zu betrachten. Damit sich ein Betrieb möglichst erfolgreich vom Wettbewerb differenzieren kann, ist es von essenzieller Bedeutung, sich mit den Kaufentscheidungsfaktoren auseinanderzusetzen. Nur in den seltensten Fällen genügt es, wenn ein Betrieb ein Produkt oder eine Leistung einfach nur anbietet. Deshalb ist es notwendig, mittels geeigneter Vertriebs- und Kommunikationsmaßnahmen an die EndkundInnen heranzutreten und den Entschluss zum Kauf einer Ware zu steuern. Das angestrebte Ziel dabei ist, den Wünschen und Bedürfnissen der KundInnen zu entsprechen und gleichzeitig die KonsumentInnen in der individuellen Kaufentscheidung zu beeinflussen (vgl. Wagner 2009, S. 160). Zugleich spielen in der Bedarfsanalyse Kaufmotive eine wesentliche Rolle. Die Auswahlkriterien, welche die KundInnen bei der Entscheidung für eine bestimmte Ware heranziehen, hängen stark von den Kaufmotiven der KonsumentInnen ab. Generell kann zwischen rationalen und emotionalen Kaufmotiven differenziert werden. Beispielsweise zählen Motive wie der Spar- oder Gewinntrieb, der Wunsch nach Zeitersparnis oder Qualitätsbedürfnisse zu den rationalen Kaufmotiven. Hingegen sind Spaß, Neugierde, Prestige, Bequemlichkeit, Abwechslung oder Gesundheit emotionale Anreize, welche die Kaufentscheidung erheblich beeinflussen können (vgl. Behle/Vom Hofe 2006, S. 57f.).

Die Agrarmarkt Austria Marketing GmbH hat hierzu eine Befragung von über 400 Personen durchgeführt, wobei die ProbandInnen befragt wurden, welche Kriterien die wichtigsten beim Kauf von Lebensmitteln des täglichen Bedarfs sind. Dabei wurden, wie in der nachfolgenden Abbildung 6 ersichtlich, zwei unterschiedliche Grafiken erstellt. Das linke Säulendiagramm zeigt, welche Kriterien jeweils als erstes genannt wurden, nämlich die Produktherkunft und -qualität sowie die Regionalität der Lebensmittel. Demgegenüber zeigt das rechte Diagramm die gesamten Nennungen, wobei hier ersichtlich ist, dass die Herkunft am häufigsten genannt wurde, gefolgt vom Preis und der Qualität der Ware. Auffällig dabei ist ebenso, dass zwar nur 5 % der Befragten den Preis als erstes genannt haben, jedoch 29 % das Kriterium Preis als wichtiges Entscheidungsmerkmal angeführt haben (vgl. RollAMA Motivanalyse 2007, S. 3).

Frage: Was ist Ihnen beim Einkauf von Lebensmitteln des täglichen Bedarfs wichtig?

## Beim Einkauf ist wichtig -



Quelle: RollAMA Motivanalyse April 07/ AMA Marketing

Angaben in %, n=402 Befragte

**Abbildung 6: Einflussfaktoren beim Kauf von Lebensmitteln (RollAMA Motivanalyse 2007, S. 3)**

Dem hinzuzufügen sind noch Kaufentscheidungskriterien wie etwa der Standort des Verkaufsladens, die Ladengestaltung, die Sortimentsgestaltung und ein freundliches sowie kompetentes Personal (vgl. Rudolph 2013, S. 99-101).

Zusammenfassend kann entsprechend festgehalten werden, dass die Herkunft, die Qualität, die Regionalität, die Frische der Produkte und der bestmögliche Preis für die ÖsterreicherInnen beim Kauf von Lebensmitteln des täglichen Bedarfs von enormer Bedeutung sind. Ein attraktives Preis-Leistungs-Verhältnis ist demnach für die österreichischen KonsumentInnen eines der führenden Motive bezüglich des Lebensmitteleinkaufes.

## 4 KundInnenakquise

Im Folgenden werden im ersten Abschnitt die Grundlagen der KundInnenakquise erörtert sowie die Abgrenzung hinsichtlich KundInnenbindung und KundInnenrückgewinnung erläutert. In einem weiteren Unterkapitel wird auf die Zieldefinition in der KundInnenakquise eingegangen. Anschließend wird der KundInnengewinnungsprozess erläutert und auf die KundInnensegmentierung, KundInnenidentifikation, KundInnenqualifizierung eingegangen sowie ausgewählte Strategien in der KundInnengewinnung beschrieben. Abschließend werden relevante Instrumente zur KundInnenansprache vorgestellt, welche das Kapitel abrunden.

### 4.1 Grundlagen der KundInnengewinnung

Nachfolgend wird auf die Bedeutung der KundInnengewinnung eingegangen und eine Abgrenzung in der Akquise über den KundInnenbeziehungslebenszyklus vorgenommen.

#### 4.1.1 Bedeutung

Die Bezeichnung Akquise oder auch Akquisition kommt aus dem Lateinischen und wird mit dem Wort „*erwerben*“ ins Deutsche übersetzt (vgl. Lasko 2012, S. 13). Unter dem Begriff Akquise werden alle Vorkehrungen zusammengefasst, die der NeukundInnengewinnung dienen und sich direkt an die AdressatInnen wenden (vgl. Gloszeit/Natusch 2009, S. 6). Das bedeutet, dass bei der KundInnenakquise Maßnahmen eingesetzt werden, um das Interesse und die Aufmerksamkeit der potenziellen KonsumentInnen zu erreichen (vgl. Meffert/Bruhn 2012, S. 164). Gute Akquise zeichnet sich durch ein durchdachtes, systematisches und zielorientiertes Vorgehen aus, um potenzielle InteressentInnen langfristig für das Unternehmen zu gewinnen. Dabei ist es von Notwendigkeit bei der NeukundInnenakquise professionell und systematisch vorzugehen (vgl. Güldner 2012, S. 32f.; Homburg/Fargel 2006, S. 94). Demnach ist die kontinuierliche NeukundInnengewinnung für alle Betriebe essenziell, da sich kein Unternehmen auf Dauer auf den BestandskundInnen ausruhen kann. Selbst wenn in einem Unternehmen KundInnenzufriedenheit vorhanden ist, lässt es sich nicht verhindern, dass AbnehmerInnen Geschäftsfelder aufgeben und/oder zur Konkurrenz abwandern (vgl. Döhle 2016, S. 94; Winkelmann 2012, S. 559-561).

Dennoch sind etliche Betriebe mit dem Prozess der KundInnenengewinnung kaum oder nur wenig vertraut. Dies ist vor allem dadurch ersichtlich, dass nur wenige Unternehmen die Akquisitionsarbeiten in der Kostenaufstellung berücksichtigen, über Prozessverantwortliche verfügen oder CRM-Tools zur Unterstützung der NeukundInnenengewinnung verwenden (vgl. Lawrence/Buttle 2006, S. 295).

Unternehmenswachstum ist durch NeukundInnenakquisition, konsequente KundInnenbindung und systematische KundInnenrückgewinnung erreichbar. Zu beachten ist auch das Kostenverhältnis hinsichtlich Ausbau der BestandskundInnen und KundInnenengewinnung. Demnach können die finanziellen Aufwendungen der KundInnenakquise bis zu siebenmal so hoch sein wie die Kosten der KundInnenbindung von bereits bestehenden KundInnen (vgl. Hofbauer/Hellwig 2016, S. 44f.; Biesel 2013, S. 30).

## 4.1.2 Abgrenzung

Um ein besseres Verständnis für die Einordnung der KundInnenengewinnung zu erlangen, wird die Akquise nachfolgend über den KundInnenbeziehungslebenszyklus abgegrenzt. Der sogenannte KundInnenbeziehungslebenszyklus besteht aus drei zentralen Kernphasen: KundInnenakquisition, KundInnenbindung und KundInnenrückgewinnung (vgl. Bruhn 2013a, S. 66). Die nachstehende Abbildung illustriert die drei Kernphasen.

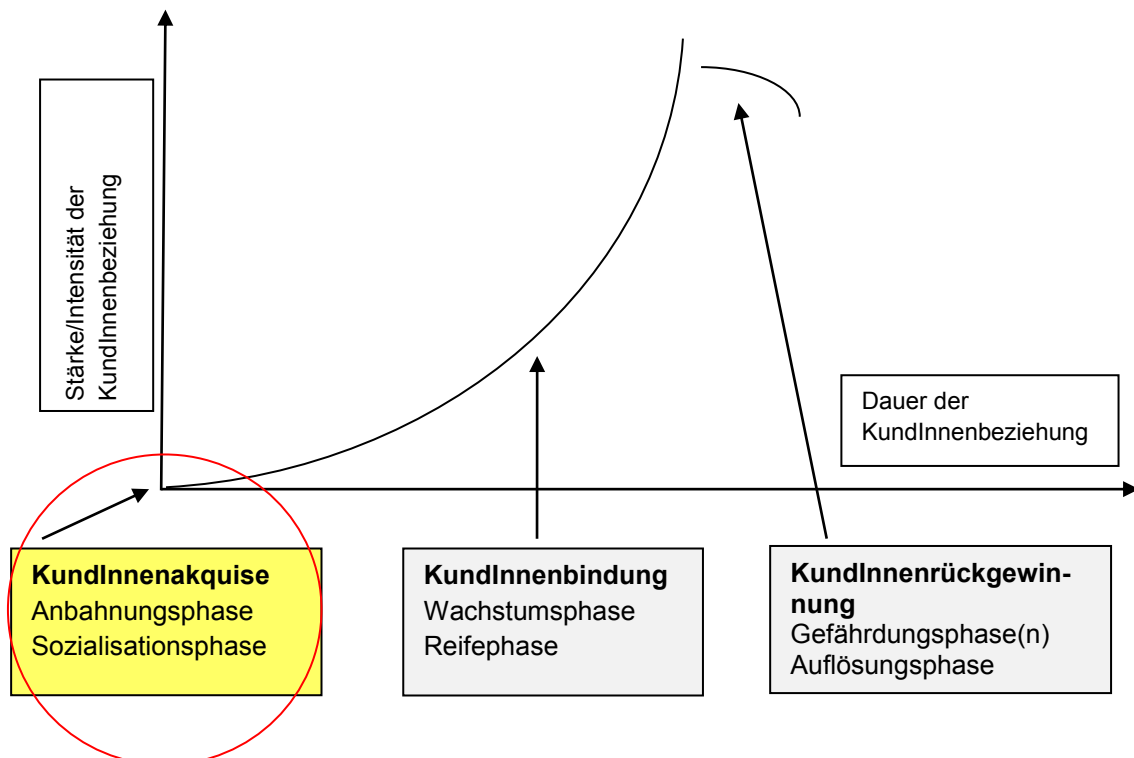


Abbildung 7: KundInnenbeziehungslebenszyklus (in Anlehnung an Stauss 2000, S. 15)

Wie zuvor abgebildet, beginnt der KundInnenbeziehungslebenszyklus mit der KundInnenakquise, bei der es um die Anbahnung und Sozialisation neuer KundInnenbeziehungen geht (KundInnenakquisitionsmanagement). In der darauffolgenden Phase ist es wichtig, ausbaufähige KundInnenbeziehungen zu intensivieren sowie die Sicherung der Stabilität attraktiver KundInnenbeziehungen zu gewährleisten (KundInnenbindungsmanagement). In der After-Sales-Phase stehen die brüchigen sowie die verlorenen KundInnenbeziehungen im Fokus (KundInnenrückgewinnungsmanagement) (vgl. Hofbauer/Hellwig 2016, S. 43-45).

Da sich die vorliegende Arbeit auf die Akquise bezieht, wird anschließend nur mehr auf die KundInnengewinnungsphase eingegangen. Die NeukundInnenakquise bildet somit das Fundament für die KundInnenbeziehung und wird darüber hinaus in die Teilphasen der Anbahnung und Sozialisation untergliedert. In der Anbahnungsphase wird die Basis für die andauernde KundInnenbeziehung geschaffen (vgl. Töpfer 2008, S. 13f.; Bruhn 2013a, S. 66f.). In dieser Phase hatten das Unternehmen und die potenzielle NachfragerInnen noch keinen Kontakt miteinander. Hierbei strebt das Unternehmen einen Kontakt zu den potenziellen KundInnen an, um diese als KundInnen zu gewinnen und somit eine KundInnenbeziehung zu initiieren (vgl. Bruhn 2013a, S. 66f.). Im Rahmen der Stimulierung versuchen Betriebe, potenzielle AbnehmerInnen über bestimmte Anreize zu einem Kauf zu bewegen (vgl. Bruhn 2016, S. 146). Aus vertrieblicher Sicht ist es hierbei wichtig, die KundInnen über die richtigen Vertriebskanäle zu adressieren. Die zweite Teilphase der KundInnenakquisition ist die Sozialisationsphase. Diese dient vor allem der Eingewöhnung der KonsumentInnen. Ziel der Eingewöhnungsphase ist die Steigerung der Vertrautheit zwischen dem anbietenden Unternehmen und den potenziellen AbnehmerInnen (vgl. Bruhn 2013a, S. 66f.). Auf den detailgetreuen KundInnengewinnungsprozess wird in einem nachfolgenden Abschnitt (vgl. Kapitel 4.3) eingegangen.

### **4.2 Zieldefinition in der KundInnenakquise**

Durch das Festlegen von Zielen werden Entscheidungsprozesse geprägt, deren Aufgaben darin bestehen, Strategien und Taktiken zum Erreichen der geplanten Ziele zu entwickeln. Die Leistung eines Unternehmens ist erst durch die Vorgabe von Zielen beurteilbar und daher für das Management von zentraler Bedeutung. Insofern ist es auch in der KundInnenakquise maßgeblich, Ziele festzulegen, um

somit Erfolge messbar zu machen (vgl. Hungenberg 2012, S. 27). Darüber hinaus ist es wichtig, dass sich die Eigenschaften strategischer Ziele in dem Wort SMART wiederfinden:

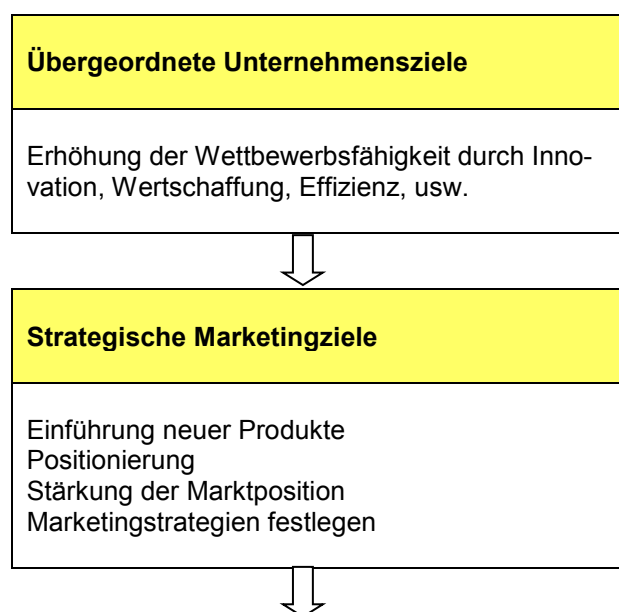
S	-	Stated/Specific	(Festgeschrieben, spezifisch)
M	-	Measurable	(Messbar)
A	-	Achievable	(Erreichbar)
R	-	Realistic	(Realistisch)
T	-	Timed	(Terminiert, zeitlich festgelegt)

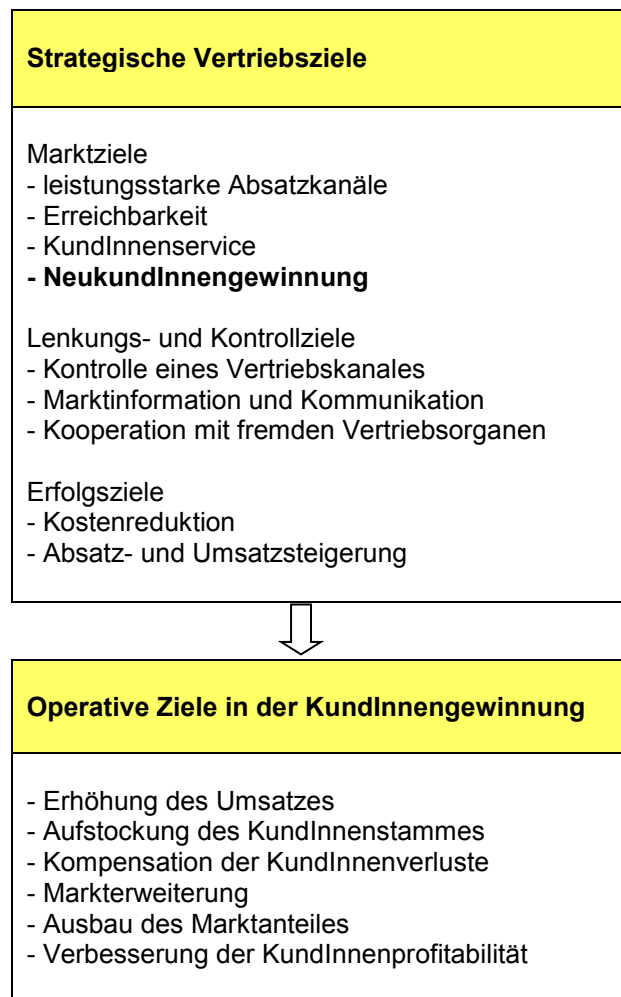
(vgl. Broda, 2005, S. 29f.)

In den nachfolgenden Subkapiteln wird nun auf den Zielfindungsprozess eingegangen und ein Fokus auf die themenspezifischen Ziele der KundInnenengewinnung gelegt.

### 4.2.1 Zielfindungsprozess

An der Spitze des Zielfindungsprozesses steht die Vision des Unternehmens. Daraus werden nachstehend die Unternehmensziele sowie strategische Marketing- und Vertriebsziele abgeleitet und anschließend operative Vertriebsziele hinsichtlich der NeukundInnenengewinnung angeführt (vgl. Broda 2005, S. 23; Hofbauer/Hellwig 2016, S. 87). Dies wird in der folgenden Abbildung veranschaulicht.





**Abbildung 8: Ableitung der Vertriebsziele hinsichtlich KundInnenengewinnung (in Anlehnung an Hofbauer/Hellwig 2016, S. 87)**

Wie die oben abgebildete Grafik veranschaulicht, können detaillierte operative Vertriebsziele (Absatz- und Umsatzzahlen usw.) anhand der strategischen Vertriebsziele abgeleitet bzw. ausgearbeitet werden (vgl. Hofbauer/Hellwig 2016, S. 87f.).

Dabei wird das strategische Oberziel der KundInnenengewinnung von den Subzielen unterstützt, um somit den gewünschten Sollzustand zu erlangen. In dem nachfolgenden Abschnitt (vgl. Kapitel 4.2.2) wird das strategische Vertriebsziel „*KundInnenengewinnung*“ bezüglich der operativen Vertriebsziele in der KundInnenengewinnung näher beschrieben.

Insofern kann ein strategisches Ziel bis auf Einzelpersonenziele heruntergebrochen werden (vgl. Hofbauer/Hellwig 2016, S. 87f.). Dabei ist vor allem darauf zu achten, dass die MitarbeiterInnen die Zusammenhänge und Hintergründe kennen

und diesen klar ist, wie ihr persönlicher Beitrag zur Zielerreichung aussieht (vgl. Broda 2005, S. 29).

#### 4.2.2 Ziele der KundInnenakquise

Durch gezielte KundInnengewinnungsmaßnahmen wird zumeist versucht den Gesamtmarkt zu erweitern bzw. den eigenen Marktanteil zu steigern. Zudem versuchen Unternehmen ebenfalls neue, bisher nicht bearbeitete Märkte zu erschließen. Auch unterstützt beispielsweise das strategische Vertriebsziel „KundInnen-gewinnung“ das übergeordnete Unternehmensziel „Umsatzsteigerung“. In der nachfolgenden Tabelle werden nun idealtypische Ziele angeführt, welche durch professionelle KundInnengewinnung erreicht werden sollen (vgl. Meffert/Bruhn 2012, S. 164f.).

Idealtypische Ziele der KundInnenakquise	
Ziele der KundInnengewinnung	Beispielhafte Zielformulierung
Erhöhung des Umsatzes	Steigerung des Jahresumsatzes von € 1.000.000 auf € 1.500.000 bis zum Ende des Geschäftsjahres.
Aufstockung des KundInnenstammes	Steigerung des KundInnenstammes von 1000 KundInnen auf 1030 KundInnen bis zum Ende des Geschäftsjahres.
Kompensation der KundInnenverluste	Pro verlorenem/verlorener Kunden/Kundin soll ein/e Neukunden/Neukundin bis zum Ende des Geschäftsjahres akquiriert werden.
Markterweiterung	Erschließung des süddeutschen Marktes (Eröffnung von drei Filialen) bis zum 31.12.2020.
Ausbau des Marktanteiles	Steigerung des Marktanteiles von 30% auf 35% bis zum Ende des Geschäftsjahres.
Verbesserung der KundInnenprofitabilität	Steigerung der KundInnenprofitabilität von X % auf Y % bis zum Ende des Geschäftsjahres.

**Tabelle 5: Vorrangige Ziele der NeukundInnenakquise (in Anlehnung an Meffert/Bruhn 2012, S. 164)**

Die oben angeführte Tabelle zeigt demnach konkrete Zielformulierungen, welche nach den SMART-Regeln formuliert wurden. Somit sind die Ziele operationalisiert und nach Ablauf der Periode messbar und folglich durch eine/n Verantwortliche/n überprüfbar (vgl. Meffert/Bruhn 2012, S. 164).



### 4.3 Prozess der KundInnengewinnung

Für den Vertriebs Erfolg ist es maßgeblich zu wissen, welche ZielkundInnen von den Gütern und Leistungen begeistert werden sollen. Um KundInnen erfolgreich zu akquirieren, ist es demnach wichtig, einzelne Phasen im KundInnengewinnungsprozess zu durchlaufen. Diese werden anhand der folgenden Abbildung 9 dargestellt. Demzufolge ist das Ziel im Prozess der KundInnenplanung, potenzielle KonsumentInnen zu identifizieren, zu segmentieren und zu qualifizieren. Hierbei geht es ebenso darum, den Bedarf der KundInnen zu analysieren, um somit für neue KundInnen Maßnahmen zur KundInnenbearbeitung definieren zu können. Anschließend werden ausgewählte Strategien zur Akquise vorgestellt und näher beschrieben (vgl. Hofbauer/Hellwig 2016, S. 159f.; Milz 2013, S. 65).

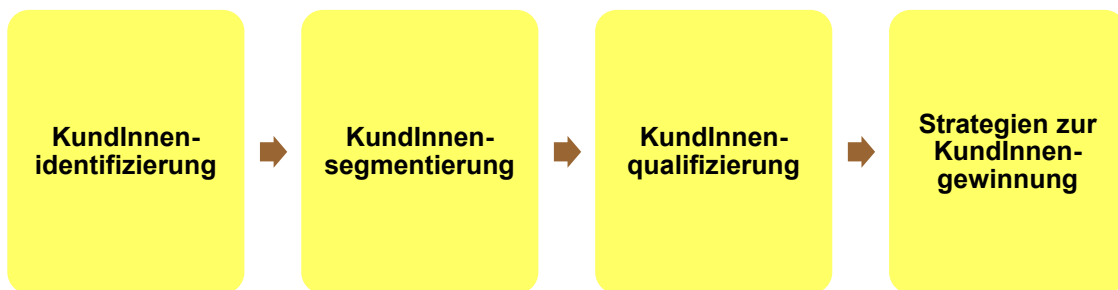


Abbildung 9: KundInnengewinnungsprozess (in Anlehnung an Hofbauer/Hellwig 2016, S. 159; Winkelmann 2012, S. 313-318)

In den darauffolgenden Unterkapiteln wird auf die einzelnen Stufen des KundInnengewinnungsprozesses eingegangen und die Besonderheiten der jeweiligen Phasen werden herausgearbeitet.

#### 4.3.1 KundInnenidentifizierung

Der Prozess der KundInnengewinnung beginnt mit der Fragestellung: „*Wer sind eigentlich meine KundInnen?*“ Die Betrachtung der KonsumentInnen sollte dabei aus verschiedenen Blickwinkeln erfolgen (vgl. Winkelmann 2012, S. 313). Dementsprechend ist der Grundbaustein, damit ein Unternehmen den Akquisitionsprozess starten kann, die Identifizierung der KundInnen. Damit ist gemeint, dass Unternehmen wissen müssen, wer die gewünschte Zielgruppe ist. Dies erschließt sich vor allem daraus, dass es aus Kostengründen nicht sinnvoll wäre, alle möglichen KundInnen anzusprechen und zu versuchen sie alle für sich zu gewinnen (vgl. Hofbauer/Hellwig 2016, S. 45). In der Praxis werden zumeist eine entsprechende Hauptzielgruppe definiert und ein bis zwei weitere Nebenzielgruppen festgelegt. Außerdem ist bei der Ermittlung der ZielkundInnen herauszufinden, welche

Bedürfnisse bestehen und wie diese gestillt werden können (vgl. Van Eckert 2005, S. 25). Zusammenfassend kann demnach festgehalten werden, dass die KundInnenidentifizierung das Fundament für eine erfolgreiche Ansprache potenzieller KonsumentInnen darstellt (vgl. Hofbauer/Schöpfel 2010, S. 34). Das Hauptaugenmerk der KundInnenidentifikation soll auf Langfristigkeit und Profitabilität von KundInnengruppen gerichtet sein. Ein äußerst hilfreiches Tool stellt hierbei eine strukturierte Datenbasis dar (vgl. Hofbauer/Hellwig 2016, S. 45).

#### 4.3.2 KundInnensegmentierung

Im nächsten Schritt ist die Erhebung von ausgewählten Daten zur KundInnensegmentierung erforderlich. Dabei werden KundInnensegmente bestimmt, welche aus Unternehmenssicht die höchste Attraktivität aufweisen (vgl. Dannenberg/Zupancic 2008, S. 84-87). Die Gesamtheit der KundInnen soll so in Teilsegmente aufgeteilt werden (vgl. Hofbauer/Schöpfel 2010, S. 37). An dieser Stelle gilt zu beachten, dass die Segmente hinsichtlich der Bedürfnisse und des Verhaltens der KundInnen homogen sind und sich diesbezüglich von den anderen Segmenten unterscheiden. Diese divergenten KundInnensegmente werden dann in unterschiedlicher Form angesprochen und bedient (vgl. Hungenberg 2012, S. 126; Ahlers 2015, S. 66). Die Segmentierung kann anhand unterschiedlicher Kriterien durchgeführt werden. Es gibt zahlreiche Möglichkeiten KundInnen zu segmentieren. In der nachstehenden Tabelle werden die häufigsten Segmentierungskriterien angeführt (vgl. Hollmann 2011, S. 132-138).

Bezeichnung	Segmentierungskriterien
Geografische Segmentierung	Wohnregion, Wohnort, Adresse
Soziodemografische Segmentierung	Geschlecht, Alter, Beruf, Haushaltsgröße usw.
Verhaltensorientierte Segmentierung	Kaufverhalten, Wahl der Einkaufsstätte
Psychografische Segmentierung	Einstellungen, Verhaltensmerkmale, Persönlichkeitsmerkmale (Lebensstil)
Lifestyle-Segmentierung	Kombination aus soziodemografischer und psychografischer Segmentierung

**Tabelle 6: Segmentierungskriterien (in Anlehnung an Hollmann 2011, S. 132-138)**

Eine möglichst eindeutige Beziehung zu den Bedürfnissen bzw. zum Kaufverhalten der KundInnen ist bei der Wahl der jeweiligen Kriterien maßgeblich. Denn je stärker der Einfluss eines bestimmten Kriteriums auf die Kaufentscheidung ist, umso höher ist die Bedeutung als Segmentierungskriterium (vgl. Hungenberg

2012, S. 126). Als Methodeneinsatz für die Zielgruppenoptimierung hinsichtlich der Produktentwicklung und Planung von Kommunikations- und Vertriebsmaßnahmen können die Sinus-Milieus herangezogen werden. Sie sind das Ergebnis von mehr als 30 Jahren sozialwissenschaftlicher Forschung. Als Basis dienen hierzu Lebenswelten und -stile der KonsumentInnen (vgl. Allgayer/Kalka 2007, S. 12). Die Sinus-Milieus clustern auf Basis ähnlicher Grundüberzeugungen und Mentalitäten von Personen. Dabei können gerade Kauf- und Konsumententscheidungen Ausdruck von Grundüberzeugungen sein und dazu dienen, Zugehörigkeit (oder aber auch Abgrenzung) zu einem bestimmten Milieu zu signalisieren (vgl. Halfmann 2014, S. 115). Vereinfacht ausgedrückt heißt dies, dass die Sinus-Milieus Menschen gruppieren, welche sich in ihrer individuellen Lebensauffassung und Lebensweise größtenteils ähnlich sind und deshalb analoge Verhaltensmuster aufweisen (vgl. Allgayer/Kalka 2007, S. 12).

Die vorliegende Masterarbeit fokussiert auf die Lifestyle-Segmentierung und verwendet dazu die Zielgruppentypologien der Sinus-Milieus. Die Lifestyle-Segmentierung ist eine Kombination aus einerseits soziodemografischen Kriterien, wie etwa Einkommen, Beruf etc., und andererseits werden psychografische Kriterien, wie etwa Persönlichkeitsmerkmale, untersucht. Ein Beispiel für segmentierte Persönlichkeitsmerkmale, sind Lebensstile. Die Kriterien können ebenso produkt-spezifisch sein, z. B. Motive, Einstellungen und Involvement zum Produkt (vgl. Freter 2008, S. 135). In diesem Modell erfolgt die Zielgruppeneinteilung entlang zweier Dimensionen.

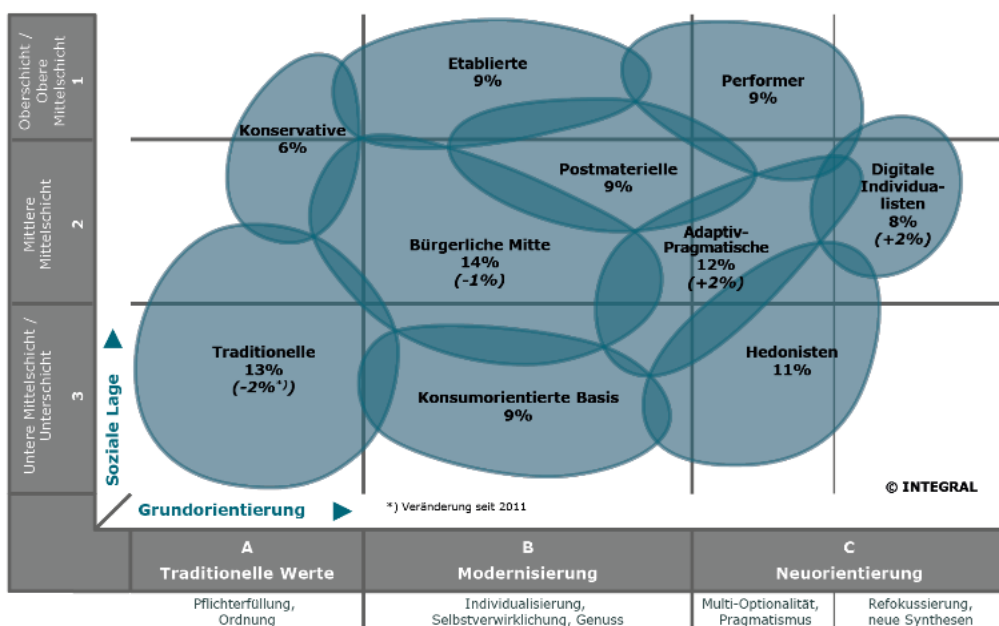


Abbildung 10: Die Sinus-Milieus in Österreich 2015 (Integral 2015)

Zum einen wird, wie in Abbildung 10 ersichtlich, die X-Achse mit dem Wort „Grundorientierung“ betitelt – damit sind grundlegende Wertorientierungen wie Tradition, Modernisierung/Individualisierung und Neuorientierung gemeint. Zum anderen wird die Y-Achse mit der Bezeichnung „Soziale Lage“ angeführt. Damit wird in diesem Modell zwischen Unter-, Mittel- und Oberschicht differenziert. Auf diese Weise werden KundInnengruppen gebildet, die sich in ihrer Lebensweise und ihren Alltagseinstellungen zu Arbeit, Familie, Freizeit oder Geld und Konsum unterscheiden. Somit zeigt dieses Modell, wie heterogen einzelne KundInnengruppen sind und wie homogen die KundInnen innerhalb einer Gruppe ihr Leben gestalten, Produkte kaufen und Einstellungen sowie Werte vertreten (vgl. Duderstadt 2006, S. 82; Sinus Markt- und Sozialforschung GmbH 2015).

In der nachfolgenden Tabelle werden die zehn Charakteristika der Sinus-Milieus in Österreich hinsichtlich Konsum- und Informationsverhalten kurz beschrieben.

<b>Traditionelle Milieus</b>	
<b>Konservative</b>	<p><b>Charakteristika:</b> Verantwortungs- und Erfolgsethik, Exklusivitäts- und Führungsansprüche, gepflegte Umgangsformen, starker Familiensinn, Standesbewusstsein, Wunsch nach Ordnung und Balance</p> <p><b>Konsumverhalten:</b> In der Konsumwelt gelten diese Personen als sehr bedacht, preisbewusst sowie sicherheitsorientiert.</p> <p><b>Informationsverhalten:</b> Werbende erreichen diese Zielgruppe vor allem über Tageszeitungen und Fachzeitschriften, aber auch die TV-Werbung sollte in keinem Media-Mix fehlen.</p>
<b>Traditionelle</b>	<p><b>Charakteristika:</b> Sicherheit, Bescheidenheit, Ordnung, verwurzelt in der traditionellen Arbeitskultur und im traditionellen ländlichen Milieu</p> <p><b>Konsumverhalten:</b> In der Konsumwelt gelten die Traditionellen als sparsame und zurückhaltende KonsumentInnen.</p> <p><b>Informationsverhalten:</b> Diese KäuferInnenschicht ist vorrangig über Tageszeitungen und Zeitschriften erreichbar.</p>
<b>Gehobene Milieus</b>	
<b>Etablierte</b>	<p><b>Charakteristika:</b> liberale Grundhaltung, postmaterielle Wurzeln, Selbstbestimmung und -entfaltung, Bildung, Erfolg, Intellekt</p> <p><b>Konsumverhalten:</b> Die Etablierten weisen, trotz privilegierter finanzieller Situation, ein bewusstes Konsumverhalten auf. Qualität, Langlebigkeit und Hochwertigkeit sind entscheidend für den Kauf der Ware.</p> <p><b>Informationsverhalten:</b> Werbende erreichen diese Konsumgruppe vor allem über Tageszeitungen, Zeitschriften und Radio – weniger über TV.</p>
<b>Postmaterielle</b>	<p><b>Charakteristika:</b> liberale Grundhaltung, Toleranz, sozial integriert, umweltbewusst, weltoffen, starker Familiensinn, setzt sich für soziale Gerechtigkeit und gesellschaftlichen Ausgleich ein, Kreativität</p>

## KundInnenakquise

	<p><b>Konsumverhalten:</b> Diese KäuferInnenschicht gilt als nachhaltigkeitsorientiert. Umweltgerechte Produkte werden befürwortet.</p> <p><b>Informationsverhalten:</b> Die Postmateriellen haben ein stark ausgeprägtes Informationsbewusstsein. Zu Recherchezwecken wird besonders gern auf das Internet zurückgegriffen. FreundInnen und Bekannte spielen eine wichtige Rolle bei der Informationsbeschaffung.</p>
<b>PerformerInnen</b>	<p><b>Charakteristika:</b> Global-ökonomisches Denken, IT- und Technik-Know-how, Weltoffenheit, Flexibilität, Risikobereitschaft, Konsum, Bildung</p> <p><b>Konsumverhalten:</b> Die PerformerInnen gelten als konsumorientiert. Dabei stehen qualitative und besondere Konsumgüter im Vordergrund.</p> <p><b>Informationsverhalten:</b> Werbende können diese Zielgruppe vor allem über Online-Aktivitäten gut erreichen.</p>
<b>Digitale-IndividualistInnen</b>	<p><b>Charakteristika:</b> Individualistische und vernetzte Community, mental und geografisch mobil, online und offline vernetzt, ständig auf der Suche nach neuen Erfahrungen, Weltoffenheit</p> <p><b>Konsumverhalten:</b> Die Digitale-IndividualistInnen konsumieren bevorzugt über Onlinekanäle.</p> <p><b>Informationsverhalten:</b> Werbende können diese KundInnengruppen vor allem über Online-Aktivitäten gut erreichen.</p>
<b>Die neue Mitte</b>	
<b>Bürgerliche Mitte</b>	<p><b>Charakteristika:</b> Mainstream, Wunsch nach beruflicher und sozialer Etablierung, Leistungs- und Anpassungsbereitschaft, Wunsch nach Selbstverwirklichung und Individualität</p> <p><b>Konsumverhalten:</b> Konsumhungrig, aber vernünftig – weshalb sie auch als Smart Shopper bezeichnet werden. Bevorzugt werden unter anderem Convenience-Produkte.</p> <p><b>Informationsverhalten:</b> Diese Zielgruppe ist über Informationsquellen wie TV, Zeitung und Radio gut erreichbar. Im Weiteren spielen FreundInnen und Bekannte eine wichtige Rolle bei der Informationsbeschaffung.</p>
<b>Adaptiv-Pragmatische</b>	<p><b>Charakteristika:</b> junge und moderne Gesellschaft, Zielstrebigkeit, fleißig, Kompromissbereitschaft, sicherheitsorientiert</p> <p><b>Konsumverhalten:</b> In der Konsumwelt gelten die Adaptiv-Pragmatischen als aufgeschlossen und durchaus konsumorientiert.</p> <p><b>Informationsverhalten:</b> Diese Personen können vorrangig über Onlinekommunikation erreicht werden.</p>
<b>Moderne Unterschicht</b>	
<b>Konsumorientierte Basis</b>	<p><b>Charakteristika:</b> konsumorientierte Unterschicht, Zukunftsängste, um den Anschluss an den Lebensstil und die Konsumstandards der Mitte bemüht</p> <p><b>Konsumverhalten:</b> Diese Zielgruppe gilt als konsumhungrig und offen für Neues – jedoch verfügt sie nur über begrenzte Kaufkraft.</p> <p><b>Informationsverhalten:</b> Diese Personen sind gut über Social Media, Radio etc. erreichbar. Außerdem spielen FreundInnen und Bekannte eine bedeutende Rolle bei der Informationsbeschaffung.</p>

<b>HedonistInnen</b>	<p><b>Charakteristika:</b> erlebnishungrige untere Mitte, Leben im Hier und Jetzt, suchen nach Spaß und Unterhaltung, trendbewusst, modern, Handlung gegen Verhaltenserwartung der Leistungsgesellschaft</p> <p><b>Konsumverhalten:</b> Die HedonistInnen gelten als konsumfreudig und offen für neue Trends und Technologien – jedoch verfügt diese KäuferInnenschicht nur über begrenzte Kaufkraft.</p> <p><b>Informationsverhalten:</b> Werbende erreichen diese Zielgruppe über soziale Netzwerke oder Events. Zuzüglich spielen FreundInnen und Bekannte in der Informationsbeschaffung eine maßgebliche Rolle.</p>
----------------------	--

**Tabelle 7: Kurzcharakteristik der Sinus-Milieus (in Anlehnung an Integral 2015, S. 3; Allgayer/Kalka 2007, S. 12-78; Hennemann 2009, S. 20-62)**

### 4.3.3 KundInnenqualifizierung

Nachdem in den vorherigen Kapiteln die KundInnen identifiziert und segmentiert wurden, ist der nächste Schritt im Prozess der KundInnengewinnung die KundInnenqualifizierung. Synonym wird auch von KundInnenklassifizierung oder KundInnenbewertung gesprochen. In erster Linie steht KundInnenqualifizierung für die Bewertung bzw. für die Beurteilung von KundInnen. Damit ist gemeint, dass über die KundInnenstammdaten hinaus Bewertungsgrößen (Qualifizierungsparameter) bewertet werden (im B2C-Bereich z.B. Alter, Einkommen). Aufgabe der KundInnenqualifizierung ist es dann, KundInnen anhand nachvollziehbarer Kriterien zu priorisieren. Hierbei geht es vor allem darum, dass es für Unternehmen aus Ressourcen- und Kostengründen erforderlich ist, zwischen wichtigen und unwichtigen KonsumentInnen zu unterscheiden und diese dementsprechend zu bedienen (vgl. Winkelmann 2012, S. 338).

Außerdem ist in der KundInnenqualifizierung maßgeblich zwischen einer Analyse des bestehenden KundInnenstammes und der Qualifizierung und Bewertung potenzieller NeukundInnen zu differenzieren. In der Regel verfügen Betriebe über umfangreiche KundInnenaufzeichnungen der bereits existierenden KonsumentInnen. Im Vergleich dazu können sich Unternehmen für die Bewertung der NeukundInnen lediglich auf öffentlich zugängliche Daten stützen (vgl. Hofbauer/Hellwig 2016, S. 161).

Wie anschließend in Tabelle 8 abgebildet, lassen sich die Bewertungsmethoden zur KundInnenklassifizierung in statische und dynamische Verfahren gliedern. Statische Verfahren verwenden Daten, die zu einem festgelegten Zeitpunkt erhoben werden. Im Gegensatz dazu liegt der Fokus bei der Verwendung von dynami-

schen Bewertungsverfahren auf der Betrachtung eines bestimmten Planungszeitraumes, sodass die Zeitstruktur der Daten beachtet wird (vgl. Hofbauer/Hellwig 2016, S. 161).

In der folgenden Tabelle werden die möglichen statischen und dynamischen KundInnenbewertungsverfahren angeführt.

Statische Bewertungsverfahren	Dynamische Bewertungsverfahren
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umsatzbezogene ABC-Analyse</li> <li>• Kombinierte Umsatz- und Ergebnis-ABC-Analyse</li> <li>• KundInnendeckungsbeitragsrechnung</li> <li>• Punktebewertungsverfahren (Scoring-Modelle)</li> <li>• Messung von KundInnen-Referenzwerten</li> <li>• Komplexe KundInnenschlüssel für die operative Zielgruppenbildung</li> <li>• Strategische KundInnenportfolios</li> <li>• Operative KundInnenportfolios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Customer Lifetime Value (CLV)</li> <li>• Investitionsrechnerische KundInnenwerte</li> <li>• Bewertung von Customer-Value-Potenzialen</li> <li>• KundInnenstatus</li> </ul>

**Tabelle 8: Verfahren zur KundInnenbewertung**  
(in Anlehnung an Winkelmann 2012, S. 344-382; Hofbauer/Hellwig 2016, S.161)

Wie in der oben abgebildeten Tabelle angeführt, gibt es zahlreiche Bewertungsverfahren, wobei an dieser Stelle nur mehr jene Modelle näher beschrieben werden, welche in der Praxis am häufigsten Anwendung finden (ABC-Analyse, KundInnendeckungsbeitragsrechnung, Scoring-Modelle, Strategische KundInnenportfolios und der CLV) (vgl. Universität St. Gallen 2005 zitiert nach: Winkelmann 2012, S. 343). Im Anschluss findet eine Gegenüberstellung der Vor- und Nachteile statt, um somit die relevanten Verfahren zur NeukundInnenklassifizierung zu identifizieren.

### Statische Bewertungsverfahren

Die **ABC-Analyse** gehört zu den in der Praxis am häufigsten angewendeten quantitativen Verfahren. Diese wird hauptsächlich zur Analyse der Umsatz-, Gewinn- oder Deckungsbeiträge der KundInnen verwendet. Um einen möglichst raschen Überblick über die Attraktivität der Geschäftsbeziehung zu erhalten, werden die bestehenden KonsumentInnen anhand der davor genannten Kriterien in A-

KundInnen (SchlüsselkundInnen), B-KundInnen (wichtige KundInnen) oder C-KundInnen (weniger wichtige KundInnen) eingeteilt. Häufig zeigt diese Analyse-methode, dass wenige A-KundInnen eines Unternehmens den größten Umsatzan-teil erwirtschaften und auf die zahlreichen weniger guten KundInnen entfällt ein relativ geringer Umsatzanteil (vgl. Hofbauer/Hellwig 2016, S. 161). Darüber hinaus kann die umsatzbezogene ABC-Analyse zu einer kombinierten Umsatz- und Er-gebnis-ABC-Analyse erweitert werden (vgl. Winkelmann 2012, S. 346f.).

Im Gegensatz zur häufig lediglich auf Umsatzerlösen basierenden ABC-Analyse berücksichtigt die **KundInnendeckungsbeitragsrechnung** auch die Kosten, wel-che die Geschäftsbeziehung verursacht. Bei der Berechnung des KundInnen-DBs wird der periodenbezogene KundInnenumsatz stufenweise um die Kosten redu-ziert. Somit wird anhand der schrittweisen KundInnendeckungsbeitragsrechnung die Profitabilität der KundInnen, sprich die durch sie verursachten Kosten und Er-löse, detailliert ermittelt (vgl. Homburg/Beutin 2006, S. 242). Die KundInnende-ckungsbeitragsrechnung dient vor allem zur Ermittlung des periodenbezogenen Erfolgsbeitrages der einzelnen KonsumentInnen bzw. der einzelnen KundInnen-gruppen. Zudem können durch die Ermittlung des KundInnen-DBs die Marketing- und Vertriebsaktivitäten gesteuert und auf die profitable KundInnengruppen aus-gerichtet werden (vgl. Hofbauer/Hellwig 2016, S. 162).

Zur KundInnenklassifizierung durch quantitative und qualitative Bewertungspara-meter eignet sich das **Scoring-Modell**. Dieses Punktbewertungsverfahren bein-haltet einzelne Qualifizierungsgrößen, welche mit Punkten, sogenannten Scores, bewertet und im Anschluss mit einem Gewichtungsfaktor multipliziert werden. Im nächsten Schritt werden die Scores addiert und ergeben somit einen Gesamtwert der einzelnen KundInnen oder einer gesamten KundInnengruppen. Das Ergebnis des Gesamtwertes zeigt dann die Tendenz, ob diese gute oder schlechte Konsu-mentInnen sind. Werte nahe dem Maximalwert entsprechen den IdealkundInnen (häufig als A-KundInnen bezeichnet), während Werte nahe dem Minimalwert auf eher schlechte KundInnen (häufig als C-KundInnen bezeichnet) hindeuten (vgl. Winkelmann 2012, S. 350f.).

Ein Vergleich der KundInnenklassifizierung wird anhand der **KundInnenportfolio-analyse** dargestellt. Dabei hat die Boston Consulting Group gemeinsam mit



McKinsey die Portfolio-Modelle etabliert. Der Vorteil dieser zweidimensionalen KundInnenportfolioanalyse ist, dass bei einer geeigneten Wahl der Portfolio-Dimensionen Aussagen über die Attraktivität der KundInnen oder ganzer KundInnengruppen getroffen werden können. Damit ist gemeint, dass durch derartige KundInnenportfolios wichtige von unwichtigen KundInnen getrennt werden können. Im Weiteren können unter Berücksichtigung der Erfolgspotenziale der KonsumentInnen und der Wettbewerbsstellung des eigenen Unternehmens durch KundInnenportfolios die Betriebsressourcen entsprechend dem KundInnenwert zugeteilt werden. Somit können anhand der Resultate Prioritäten zur KundInnenbearbeitung festgehalten werden, um etwa wichtigen KundInnen erhöhte Aufmerksamkeit zu widmen (vgl. Hofbauer/Hellwig 2016, S. 163f.).

Alle bisher genannten statischen Bewertungsverfahren sind rückblickende Momentaufnahmen der diversen KundInnen aus unterschiedlichen Blickrichtungen. Ergänzend dazu kann eine dynamische Betrachtung wichtige zusätzliche Erkenntnisse liefern (vgl. Homburg/Beutin 2006, S. 243).

### Dynamische Bewertungsverfahren

Bei der Berechnung des **Customer Lifetime Value** werden der Nutzen (Einnahmen) und die Kosten (Ausgaben) der KundInnenbearbeitung über mehrere Jahre hinweg als diskontierte Zeitreihe dargestellt (vgl. Homburg/Beutin 2006, S. 243). Bei dieser Bewertungsmethode ist also nicht der Umsatz, sondern der Nettogewinn entscheidend. Als problematisch in diesem Bewertungsverfahren gilt die Tatsache, dass zukünftige Ein- und Auszahlungen der individuellen KundInnen schwer prognostizierbar sind. Allerdings liefert der CLV dem Vertrieb wichtige Informationen hinsichtlich der Steuerung und Kontrolle von Geschäftsbeziehungen, vor allem im Hinblick auf den Aufbau einer Geschäftsbeziehung von GroßkundInnen, der Argumentation in Verhandlungen, der Überprüfbarkeit hinsichtlich Wirtschaftlichkeit der gegenwärtigen und zukünftigen Zusammenarbeit (vgl. Hofbauer/Hellwig 2016, S. 166). Demnach wird im Rahmen des KundInnenwertcontrollings überprüft, inwieweit die gesetzten Ziele erreicht wurden (Ergebniskontrolle) (vgl. Bruhn 2016, S. 272). Im B2C-Bereich werden dynamische Bewertungsverfahren allerdings eher nicht für einzelne KundInnen durchgeführt, sondern wenn, dann für ganze KundInnensegmente mit einem bestimmten homogenen Kaufverhalten (vgl. Winkelmann 2012, S. 373).

Auswahl der relevanten Bewertungsverfahren

Im Folgenden werden die ausgewählten Bewertungsmodelle hinsichtlich der Vor- und Nachteile gegenübergestellt, um im Nachhinein eine Auswahl hinsichtlich der Bewertung von NeukundInnen am B2C-Markt vorzunehmen.

Bewertungsverfahren	Vorteile	Nachteile
<b>ABC-Analyse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Einfache Durchführung</li> <li>✓ Schnelle Durchführung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☒ Vergangenheitsorientiert</li> <li>☒ Eindimensional</li> <li>☒ Nur quantitative Beurteilung</li> <li>☒ Keine Berücksichtigung der Kosten</li> <li>☒ Keine Bewertungsmöglichkeit von NeukundInnen</li> </ul>
<b>KundInnendeckungsbeitragsrechnung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Relativierung von EinzelkundInnenkosten</li> <li>✓ Detailanalyse aller kundInnenbezogenen Leistungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☒ Vergangenheitsorientiert</li> <li>☒ Nur quantitative Beurteilung</li> <li>☒ Zerschneidung der KundInnenbeziehung in Perioden</li> <li>☒ Genaue Zurechnung der Kosten oft schwierig</li> <li>☒ Eher ungeeignet im B2C-Bereich</li> </ul>
<b>Scoring-Modelle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Vielzahl von Bewertungsfaktoren</li> <li>✓ Quantitative und qualitative Kriterien</li> <li>✓ Bewertungsmöglichkeit von NeukundInnen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☒ Validitätsproblem (Anzahl der Faktoren)</li> <li>☒ Subjektivität</li> <li>☒ Arbeitsintensiv</li> </ul>
<b>KundInnenportfolio-Analyse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ InteressentInnen und KundInnen werden vergleichend bewertet</li> <li>✓ InteressentInnen und KundInnen werden in Relation zueinander dargestellt</li> <li>✓ Strategien sind ablesbar</li> <li>✓ KundInnengruppen können gebildet werden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☒ Wird eher unregelmäßig durchgeführt (Jahresplanung)</li> <li>☒ Aus wissenschaftlicher Sicht fehlen zwei Gesetzmäßigkeiten, auf denen Geschäftsportfolios beruhen: Produktlebenszyklus und Erfahrungskurve</li> </ul>
<b>CLV</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Aussagekräftige Berechnungsmethode</li> <li>✓ Zeitfaktor wird berücksichtigt</li> <li>✓ Geeignetes Beurteilungsinstrument von Akquisitionsinvestitionen im B2B</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☒ Vorhersageproblematik</li> <li>☒ Festlegung des Betrachtungshorizontes</li> <li>☒ Aufwendig in der Durchführung</li> </ul>

Tabelle 9: Vor- und Nachteile der Bewertungsverfahren (in Anlehnung an Winkelmann 2012 S. 344-377; Homburg/Schäfer/Schneider 2012, S. 200-223)

Aufgrund der obenstehenden Tabelle erweisen sich sowohl das Scoring-Modell als auch die Strategischen KundInnenportfolios am geeignetsten im Hinblick auf die Bewertung von NeukundInnen am B2C-Markt. Mittels Scoring Verfahren werden die NeukundInnen durch quantitative und qualitative Kriterien beurteilbar. Außerdem werden die Strategischen KundInnenportfolios ausgewählt, da diese KundInnengruppen in Relation zueinander darstellen und die Möglichkeit bieten, die Bedeutung und die Investitionswürdigkeit von KundInnen unter zweidimensionalen Gesichtspunkten zu beurteilen (vgl. Winkelmann 2012, S. 344-361).

### *4.3.4 Strategien zur KundInnengewinnung*

In der Literatur werden zahlreiche Strategien zur KundInnenakquise beschrieben. In den nachfolgenden Passagen werden die wesentlichen Strategien zur KundInnengewinnung vorgestellt und kurz beschrieben.

#### Pull-Strategie im B2C-Bereich

Abhängig vom Fokus auf AbsatzmittlerInnen (Push-Strategie) oder EndkundInnen (Pull-Strategie) wird eine strategische Ausrichtung hinsichtlich der Absatzkanäle gewählt. In dieser Masterarbeit wird in erster Linie die Pull-Strategie erläutert, da sich das Unternehmen auf die EndkundInnen konzentriert. Bei einer Pull-Strategie werden die NachfragerInnen durch direkte Kommunikationsmaßnahmen angesprochen. Der hierdurch angeregte Bedarf führt zur aktiven Nachfrage der KundInnen. Diese Strategie löst somit etwa durch Werbung Kaufreize bei den KundInnen aus und dadurch können bei potenziellen KonsumentInnen Präferenzen entstehen. Somit wird im Idealfall die Nachfrage erhöht. Diese Strategie findet vor allem im B2C-Bereich Anwendung, da sie direkt auf die EndkundInnen abzielt (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2012, S. 578f.).

#### Marktfeldstrategie

Die Produkt-Markt-Matrix von Ansoff wird zur Strukturierung und Planung von Wachstumsstrategien herangezogen. Diese liefert Hinweise für die strategische Stoßrichtung eines Unternehmens in den unterschiedlichen Geschäftsfeldern. Durch die Zusammenstellung von gegenwärtigen bzw. neuen Märkten und Produkten ergeben sich vier grundlegende Produkt-/Marktkombinationen (Marktfelder): Marktdurchdringung, Produktentwicklung, Marktentwicklung und Diversifikation (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2012, S. 272). Für diese Arbeit ist jedoch im

Detail nur die Marktdurchdringung von Bedeutung, wobei es um die Ausschöpfung des Marktpotenziales vorhandener Produkte in bestehenden Märkten geht. Bei der Anwendung dieser Strategie sind im Wesentlichen drei Ansatzpunkte möglich, wobei diese ebenso in Kombination erfolgen können:

- Intensivierung der Produktverwendung bei bestehenden KundInnen – beispielsweise durch die Schaffung neuer Anwendungsfelder
- Gewinnung von NachfragerInnen die bisher bei der Konkurrenz gekauft haben – etwa durch Aufhebung etwaiger Wechselbarrieren, durch den Einsatz unterschiedlicher Verkaufsförderungsaktionen oder durch Verbesserung der Warenpräsentation
- Gewinnung bisheriger NichtverwenderInnen – beispielsweise durch Warenprobenverteilung, die Einschaltung neuer Vertriebskanäle oder das Ansprechen latenter Bedürfnisse der potenziellen KundInnen (vgl. Hofbauer/Hellwig 2016, S. 89; Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2012, S. 272f.; Tomczak/Karg 1999, S. 4)

### Wettbewerbsstrategie

Als Wettbewerbsstrategien werden Strategien auf Geschäftseinheitenebene gesehen, deren Ziel die Verbesserung der Wettbewerbsposition ist. Hierbei wird zwischen Kostenführerschaft, Qualitätsführerschaft (Differenzierung) und der Nischenstrategie unterschieden (vgl. Porter 2013, S. 73f.). Die für diese Arbeit relevante Strategie ist in der nachfolgenden Abbildung farblich markiert.

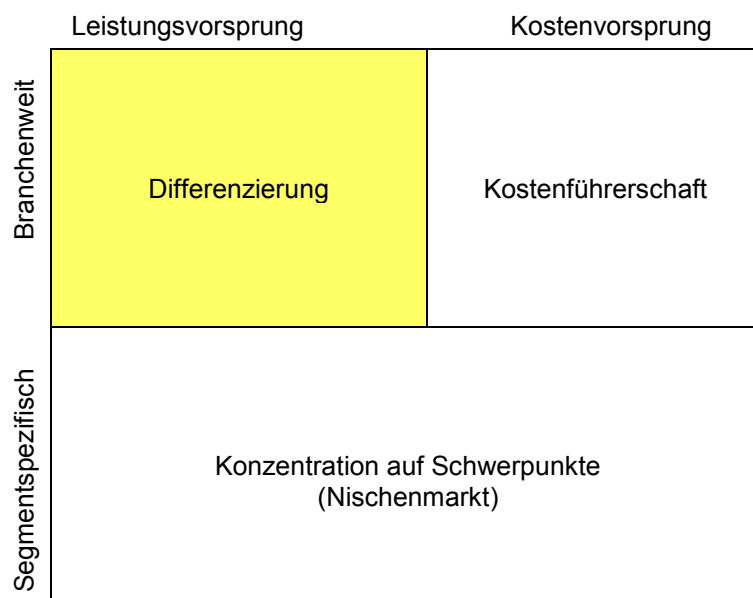
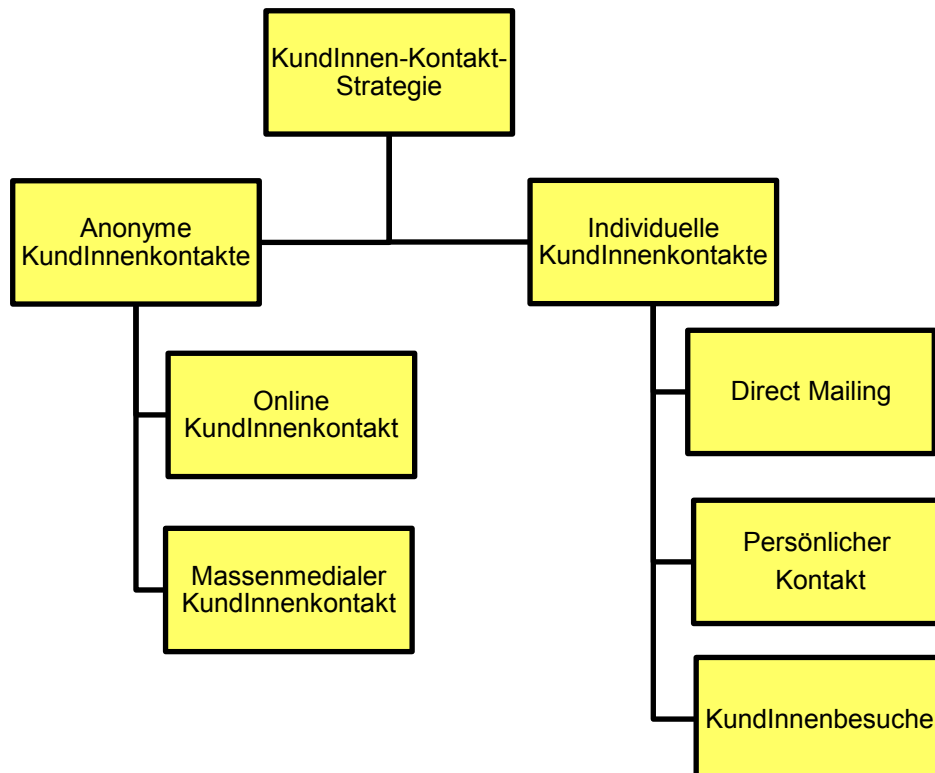


Abbildung 11: Wettbewerbsstrategien (in Anlehnung an Porter 2013, S. 79)

Die Differenzierungsstrategie unterscheidet sich in den Produkten oder Dienstleistungen gegenüber der Konkurrenz. Dementsprechend kann sich ein Unternehmen durch ausgezeichnete Serviceleistungen oder durch einzigartige Produktqualität differenzieren (vgl. Porter 2013, S. 76f.). Als Instrument, um sich vom Wettbewerb im Backgewerbe zu unterscheiden, kann neben hervorragender Produktqualität beispielsweise der Online-Vertrieb von Backwaren angeführt werden.

### KundInnen-Kontakt-Strategie

In der KundInnen-Kontakt-Strategie geht es vor allem um die Art und Weise der KundInnenansprache. Bei der Anwendung dieser Strategie gilt es primär herauszuarbeiten, mit welchem Medien-Mix die KundInnen am effektivsten sowie am effizientesten angesprochen werden können. Dabei sollen Unternehmen beachten, dass KundInnen gerne selbst entscheiden, über welche Vertriebskanäle und zu welchem Zeitpunkt sie mit einem Betrieb gerne in Kontakt treten würden (vgl. Diller/Haas/Ivens 2005, S. 176). Abbildung 12 gibt einen Überblick über eine derartige KundInnen-Kontakt-Strategie.



**Abbildung 12: Kontaktstarke Optionen der KundInnengewinnung**  
(in Anlehnung an Haas/Diller/Ivens 2005, S. 178)

Die abgebildete KundInnenkontaktstrategie wird in anonyme und individuelle KundInnenkontakte gegliedert. Bei der Online-KundInnenkontaktstrategie können sich

die KundInnen mit dem Unternehmen oder mit dem angebotenen Produkt online im Internet auseinandersetzen. Hierzu kann beispielsweise über den Onlineauftritt des Unternehmens (Website, Social Media, Onlineshop) eine KundInnengewinnung stattfinden. Andererseits können KundInnen ebenso über Medien wie Tageszeitungen oder Zeitschriften auf einen Betrieb aufmerksam werden. Demgegenüber steht die individuelle KundInnenkontaktstrategie, wobei es hier um die gezielte Ansprache einzelner KundInnen bzw. einzelner KundInnengruppen geht. Unternehmen können bei der Verwendung jener Strategie auf Direct Mailing (z.B. adressierter Newsletter), auf den persönlichen Kontakt (durch VertriebsmitarbeiterInnen oder auf KundInnenevents) oder auf gezielte KundInnenbesuche setzen (vgl. Haas/Diller/Ivens 2005, S. 176-178).

### Stimulierungsstrategie

Im Zuge der Stimulierungsstrategie versuchen Unternehmen die InteressentInnen über Anreize zu einem Impulskauf zu bewegen, um anschließend eine Beziehung mit dem Unternehmen einzugehen. Hierbei wird beispielsweise versucht über Sonderangebote die KundInnen zu einem Probekauf anzuregen. Zusätzlich werden durch Maßnahmen, wie etwa Produktbeigaben oder durch den Einsatz von Testimonials in der Werbung, KonsumentInnen zu Impulskäufen angeregt. Dadurch wird versucht potenzielle KundInnen für das Unternehmen zu gewinnen, um folglich eine Geschäftsbeziehung zu initiieren (vgl. Bruhn 2013a, S. 146-148).

### Überzeugungsstrategie

Diese Strategie zielt auf eine leistungsbezogene Argumentation ab. Dabei können Leistungsproben eingesetzt werden, die die KundInnen durch persönliches Testen/Ausprobieren von der Leistungsfähigkeit des Unternehmens überzeugen. Einsatz findet diese Strategie unter anderem in der Lebensmittelbranche, indem Lebensmittel an Probierständen angeboten werden. Zusätzliche Maßnahmen wie Vorher-Nachher-Vergleiche in der Werbung oder KundInnen-werben-KundInnen-Aktionen (Weiterempfehlung), finden in der Überzeugungsstrategie Anwendung (vgl. Bruhn 2013a, S. 147f.). Somit wird versucht, die Einstellung und das Verhalten der Zielgruppe positiv zu beeinflussen (vgl. Opresnik/Rennhak 2012, S. 239).

### Vertriebskanalstrategie

In erster Linie geht es darum, auszuarbeiten, über welche Vertriebskanäle die Produkte am effektivsten verkauft werden können (vgl. Kapitel 2.2.2) (vgl. Homburg/Schäfer/Schneider 2012, S. 49). Im Zuge dessen gilt es anschließend zu prüfen, ob ein oder mehrere Vertriebswege genutzt werden sollen. Werden Produkte über mehrere Verkaufskanäle in Kombination vertrieben, so wird von einer Multi-Kanalstrategie gesprochen. Beispielsweise greift hier ein/e HerstellerIn auf mehrere direkte Absatzkanäle zurück (Filialnetz, Online-Verkauf etc.) (vgl. Homburg/Schäfer/Schneider 2012, S. 53f.). Für die Wahl eines Mehrkanalvertriebes spricht vor allem die Erreichung einer größeren Zielgruppe, da somit KonsumentInnen über unterschiedliche Kanäle akquiriert und anschließend bedient werden können (vgl. Winkelmann 2012, S. 638).

### Strategieauswahl

Unter Berücksichtigung verschiedener für die Entscheidung relevanter Kriterien können mittels Punktwertanalysen Strategiealternativen bewertet und folglich entsprechend selektiert werden. Um die diversen Alternativen professionell beurteilen zu können, müssen relevante Kriterien zur Bewertung erarbeitet und im Anschluss je nach Relevanz gewichtet werden. In der Praxis erfolgt eine derartige Strategieauswahl meist durch ein Team in der Managementebene. Zur Quantifizierung der Strategiealternativen werden nach der Beurteilung die vergebenen Punkte gewichtet, berechnet und abschließend gereiht. An diesem Verfahren ist vor allem die einfache und praxisnahe Durchführung von Vorteil. Als Nachteil des Punktebewertungsverfahrens kann die subjektive Bewertung der Kriterien angeführt werden (vgl. Becker 2006, S. 476). Demnach soll bei der Auswahl der Strategie geprüft werden, ob jene maßgeblich der Zielerreichung des Geschäftsfeldes dient (vgl. Hungenberg 2012, S. 84). Die Umsetzbarkeit, die Machbarkeit (Know-how) sowie die Durchführbarkeit (Ressourcen), die Eignung, die Akzeptanz des Unternehmens sowie der MitarbeiterInnen, die Einfachheit und Flexibilität (Anpassungsfähigkeit) einer ausgewählten Strategie sind Kriterien, anhand derer eine Strategie zur optimalen Zielerreichung selektiert werden kann (vgl. Homburg/Krohmer 2006, S. 548f.). Die tatsächliche Strategieauswahl wird mithilfe eines Scoring-Modelles im Praxisteil (vgl. Kapitel 9.3.2) durchgeführt.

#### 4.4 Instrumente in der KundInnenakquise

Da im vorherigen Kapitel die detaillierten Schritte des KundInnengewinnungsprozesses erläutert wurden, geht es in diesem Abschnitt um die zielgerichtete Auswahl des optimalen Instrumentenmix zur KundInnenansprache. In der KundInnenansprache geht es vor allem darum, auszuarbeiten, mit welchen Instrumenten die KundInnen angesprochen werden möchten (vgl. Hagmaier 2012, S. 106; Verweyen 2005, S. 19). Im Folgenden werden die wesentlichen Instrumente zur KundInnengewinnung angeführt:

- ✓ **Radio**
- ✓ **Print, Postwurfsendungen**
- ✓ **Internetauftritt**
- ✓ **Social Media**
- ✓ **Gewinnspiele**
- ✓ **Weiterempfehlung**
- ☒ **TV** – zu kostenintensiv, arbeitsaufwendig, hohe Streuverluste
- ☒ **Sponsoring** – eignet sich eher zur KundInnenansprache im B2B-Bereich
- ☒ **Messen und Veranstaltungen** – eignen sich eher zur KundInnenansprache im B2B-Bereich
- ☒ **Direkte KundInnenansprache** (telefonisch, Direct Mailing, Newsletter) – eignet sich eher zur KundInnenansprache im B2B-Bereich; notwendige Adressen sind im Unternehmen nicht vorhanden (vgl. Verweyen 2005, S. 19-23; Hartwig 2007, S. 24-28)

In der Akquise ist es notwendig, mehrere Instrumente in Kombination zu verwenden, um somit einen optimalen Instrumentenmix zur KundInnengewinnung zu identifizieren. Im Folgenden werden die ausgewählten Instrumente näher beschrieben (vgl. Verweyen 2005, S. 23).

##### Radio

Als ein geeignetes Akquiseinstrument in der KundInnenansprache gilt das Radio. Dabei werden über das Medium Hörfunk werbliche Aussagen getätigt, um beispielsweise neue KundInnen zu akquirieren oder aber auch bestehende KonsumentInnen von Angeboten oder Aktionen zu überzeugen (vgl. Wirtschaftslexikon



2016; Milz 2013, S. 41). Rundfunk ist vor allem deshalb ein gut geeignetes Instrument, da es für Merkmale wie Schnelligkeit, hohe Reichweite, tagesbegleitendes Medium (Hintergrundmedium, welches im Unterbewusstsein wahrgenommen wird) und überschaubare Kosten steht. Der Einsatz von Funkspots ist überdies besonders geeignet, wenn es darum geht, eine lokale Zielgruppe anzusprechen (vgl. Köhn-Ladenburger 2013, S. 122). Beispielsweise würde ein Werbespot der Kärntner Bäckerei im Lokalradio (z.B. Antenne Kärnten) zielgerichtet die potenziellen KundInnen in der Region erreichen.

### Print und Postwurfsendungen

Als Instrument zur KundInnenengewinnung kann ebenfalls die klassische Printwerbung in Tageszeitungen oder in Boulevardzeitschriften genannt werden. Darüber hinaus sind auch Postwurfsendungen eine geeignete Art der KundInnenansprache, um neue KundInnen zu akquirieren (vgl. Holland 2011, S. 328f.). Unter Postwurfsendungen wird die Verteilung inhaltsgleicher Werbesendungen in nicht adressierter und schriftlicher Form verstanden. Hierbei können die werbenden Unternehmen beispielsweise eine Postwurfsendung regional eingrenzen, um eine zielgerichtete KundInnenansprache zu forcieren (vgl. Hermes 2014, S. 108).

### Internetauftritt

Heutzutage gibt es kaum ein professionelles Unternehmen, welches nicht über eine Website verfügt. Internetauftritte werden von Betrieben genutzt, um das eigene Leistungsangebot zu präsentieren (vgl. Verweyen 2005, S. 109). Bei der Aufbereitung einer Unternehmenswebsite ist es besonders wichtig darauf zu achten, dass diese möglichst attraktiv gestaltet ist, um die Aufmerksamkeit der potenziellen KonsumentInnen zu gewinnen und diese von den Produkten oder angebotenen Leistungen zu überzeugen (vgl. Verweyen 2005, S. 22f.). Ein integrierter Onlineshop auf der Unternehmenswebsite gilt als eine besonders verkaufsfördernde Maßnahme, um KundInnen bereits beim Erstkontakt mit den Produkten des Unternehmens vertraut zu machen. Dies bietet gleichzeitig die Möglichkeit, das gewünschte Produkt unkompliziert und ohne Mehraufwand im Internet zu erwerben (vgl. Hönle 2013, S. 16).

### Social Media

Ein weiteres Instrument zur Akquise ist die Ansprache der KundInnen über Social Media. Soziale Medien haben sich in den vergangenen Jahren im Alltag immer mehr durchgesetzt und sind heute als verkaufsfördernde Maßnahme nicht mehr wegzudenken. Zudem kann über dieses Akquiseinstrument eine große Zielgruppe angesprochen werden und Unternehmen können auf diesem Weg in ständigen Kontakt mit bestehenden und neuen KundInnen treten (vgl. Hinterholzer/Jooss 2013, S. 337f.).

### Weiterempfehlung

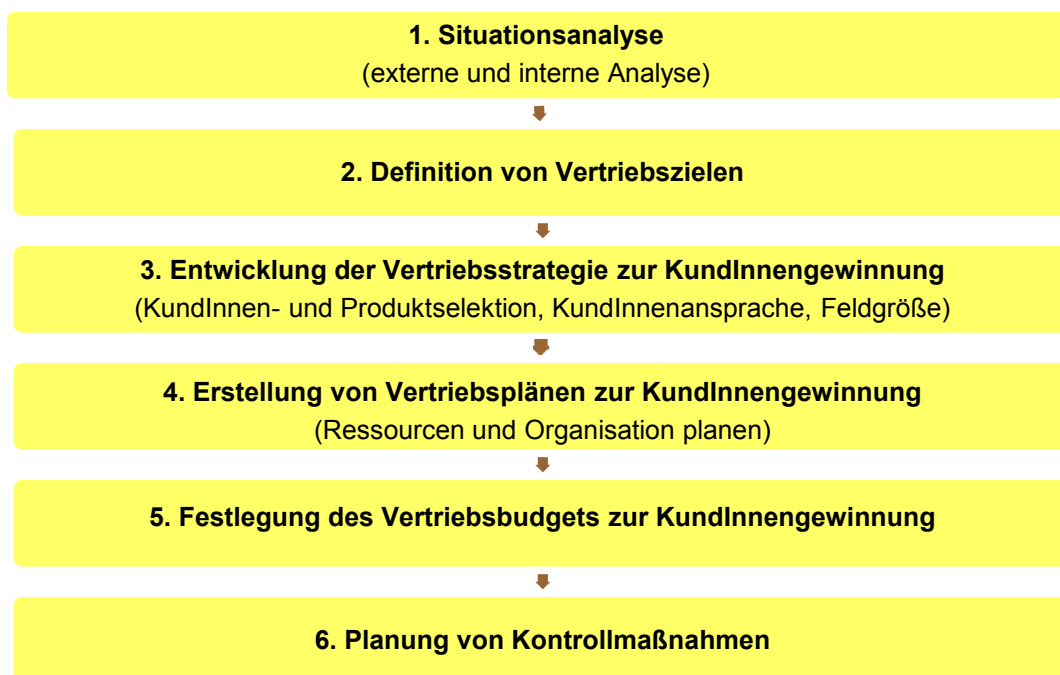
Eine besonders gut geeignete Form der KundInnenansprache ist die Weiterempfehlung durch zufriedene KonsumentInnen. Dabei berichten bereits bestehende KundInnen über die objektiven und/oder subjektiv wahrgenommenen Eigenschaften und Merkmale einer Unternehmensleistung an potenzielle InteressentInnen (vgl. Gloszeit/Natusch 2009, S. 99-102). Um eine Empfehlung im Sinne der Fürsprache von KundInnen zu bekommen, ist es maßgeblich, dass diese von der Leistung des Unternehmens begeistert sind. Schafft es ein Unternehmen, KundInnen durch Weiterempfehlung zu gewinnen, wirkt sich dies fernerhin positiv auf die Umsatzsteigerung aus. Das Instrument der KundInnenempfehlung führt somit zu einer kostengünstigen sowie wirksamen Gewinnung neuer AbnehmerInnen (vgl. Voggelaar 2011, S. 83f.).

### Gewinnspiele

Gewinnspiele eignen sich vor allem in Kombination mit anderen Akquiseinstrumenten zur KundInnenansprache. Hierbei können beispielsweise Online-Gewinnspiele (Social Media) genannt werden, um so mit neuen KundInnen in Kontakt zu treten und diese anschließend für sich zu gewinnen (vgl. Ceyp/Scupin 2013, S. 3f.).

## 5 Theoretisches Konzept zur KundInnengewinnung in der Lebensmittelbranche

Ein Vertriebskonzept beinhaltet alle relevanten Bausteine, die in der Planungs- und in der vertrieblichen Umsetzungsphase beachtet werden müssen (vgl. Detroy/Behle/Vom Hofe 2007a, S. 55). Die Entwicklung eines Vertriebskonzeptes umfasst einen klassischen Entscheidungsprozess. Bevor mit der Planung des Konzeptes gestartet wird, ist es von essenzieller Bedeutung, eine Analyse durchzuführen, um alle notwendigen und relevanten Informationen zu erhalten (vgl. Preißner 2013, S. 30). Das Vertriebskonzept gliedert sich in sechs aufeinander aufbauende Stufen. Die Bausteine des Konzeptes, welche auf einer Situationsanalyse, der Definition von Vertriebszielen, der Entwicklung von Vertriebsstrategien, der Erstellung von Vertriebsplänen, der Festlegung des Vertriebsbudgets und der Planung von Maßnahmen zur Kontrolle basieren, werden in der folgenden Abbildung dargestellt (vgl. Detroy/Behle/Vom Hofe 2007a, S. 55f.).



**Abbildung 13: Bausteine eines Konzeptes zur KundInnengewinnung**  
(in Anlehnung an Detroy/Behle/Vom Hofe 2007a, S. 56)

Da sich diese Arbeit auf die vertrieblichen Aspekte der NeukundInnenakquise konzentriert, wird das theoretische Konzept in den nachfolgenden Kapiteln anhand der oben abgebildeten Schritte näher beschrieben.

## 5.1 Situationsanalyse in der Lebensmittelbranche

Die Entwicklung eines Vertriebskonzeptes beginnt mit der Situationsanalyse, welche Auskunft über den Status quo des Unternehmens am Markt geben soll (vgl. Preißner 2013, S. 33). Die Situationsanalyse gilt demnach als das Fundament eines effektiven Konzeptes zur NeukundInnengewinnung in der Lebensmittelbranche. Um dabei relevante Informationen zu erfassen, wird eine Stärken- und Schwächenanalyse durchgeführt. Diese soll, unter Berücksichtigung der vergangenen und möglichen zukünftigen Erfolge, die Ist-Situation des Unternehmens beschreiben. Auch soll eruiert werden, welche Misserfolge aus der Vergangenheit bekannt sind und welche Ursachen diese hatten sowie in welchen Bereichen dringender Handlungsbedarf notwendig ist (vgl. Detroy/Behle/Vom Hofe 2007a, S. 57). Mithilfe dieser Inhalte werden die externe und die interne Analyse erfasst, welche im Anschluss mittels integriertem SWOT-Katalog ganzheitlich und zusammenfassend veranschaulicht werden können (vgl. Preißner 2013, S. 33).

### Externe Analyse

In der externen Analyse geht es vor allem darum, die Marktbedingungen und -entwicklungen in der Lebensmittelbranche hinsichtlich möglicher Chancen und Risiken zu analysieren. In der Praxis werden in der externen Analyse Chancen (Welche neuen Märkte kann das Unternehmen bedienen? Gibt es neue potenzielle KundInnen?) und Risiken (Welche Maßnahmen plant die Konkurrenz? Wie entwickeln sich die Vertriebskanäle?) bezugnehmend auf Markt, Konkurrenz, KundInnen und Umfeld beleuchtet (vgl. Detroy/Behle/Vom Hofe 2007a, S. 58; Preißner 2013, S. 33).

### Interne Analyse

Im ersten Schritt müssen die übergeordneten Unternehmensziele auf Richtigkeit und Aktualität geprüft werden, da Vertriebsziele und -strategien davon abgeleitet werden (vgl. Detroy/Behle/Vom Hofe 2007a, S. 57f.). Generell beinhaltet die interne Analyse die Betrachtung der Stärken (Was kann das Unternehmen besonders gut? Welche besonderen Qualifikationen zeichnen das Unternehmen aus?) und Schwächen (Wo ist uns die Konkurrenz überlegen? Sind wir den potenziellen KonsumentInnen überhaupt bekannt?) eines Unternehmens. Dabei gilt zu beachten, dass eine Unternehmensstärke nur dann als Stärke bezeichnet werden kann,

wenn diese gegenüber dem Wettbewerb standhält. Dieselbe Vorgehensweise gilt auch hinsichtlich der Betrachtung der Unternehmensschwächen (vgl. Großklaus 2008, S. 92; Preißner 2013, S. 33).

Integrierter SWOT-Katalog

Im Anschluss können im Rahmen der SWOT-Analyse, welche sich aus der Kombination der Stärken-/Schwächen-Analyse und der Chancen-/Gefahren-Analyse ergibt, Strategien für das künftige Vorgehen abgeleitet werden (**SWOT** = **S**trengths – Stärken, **W**eakness – Schwächen, **O**pportunities – Chancen, **T**hreats – Gefahren). Dabei werden die Stärken und Schwächen eines Unternehmens aufgezeigt und den Chancen und Gefahren gegenübergestellt (vgl. Bliemel/Keller 2007, S. 108).

Zur entsprechenden Zielformulierung in der NeukundInnengewinnung auf Basis der Situationsanalyse wird der integrierte SWOT-Katalog vorgestellt. Der integrierte SWOT-Katalog ist demnach ein Instrument, mit dessen Hilfe die SWOT-Analyse übersichtlich dargestellt werden kann. Im Zuge dessen wird eine Umweltentwicklung angeführt, welche im System auf eine Stärke oder auf eine Schwäche trifft. An dieser Stelle wird die Ursache der im Vorfeld festgelegten Stärke bzw. Schwäche abgeleitet. Trifft die Umweltentwicklung auf eine Stärke im Unternehmen, ergibt sich daraus eine Chance, trifft sie auf eine Schwäche im Unternehmen, ergibt sich dadurch ein Risiko. Anschließend werden angestrebte Ziele definiert, um die Stärke auszubauen bzw. um die Schwäche zu relativieren (vgl. Mairhofer 2013, S. 39). Nachfolgend wird ein derartiger integrierter SWOT-Katalog dargestellt.

Umweltentwicklung	...trifft auf eine Stärke/Schwäche...				...das bedeutet Chance oder Gefahr...			...daher wird angestrebt
	☺	☹	Stärke/Schwäche	Ursache	☺	☹	Chance/Gefahr	Ziele
		1			3			
	2					2		

☺ - Stärke bzw. Chance	Ausprägungen für Stärken/Schwächen und Chancen/Gefahren	}	1 = niedrig 2 = mittel 3 = hoch
☹ - Schwäche bzw. Gefahr			

Tabelle 10: Integrierter SWOT-Katalog (in Anlehnung an Mairhofer 2013, S. 39)

Somit dient der integrierte SWOT-Katalog zur Verdichtung der Daten, Fakten und Informationen und es können daher im nächsten Schritt strategische Entscheidungen hinsichtlich der Konzepterarbeitung zur KundInnengewinnung in der Lebensmittelbranche abgeleitet werden (vgl. Großklaus 2008, S. 91).

## 5.2 Definition von Vertriebszielen

Ein maßgebliches Element der Vertriebskonzeption im Hinblick auf die KundInnengewinnung sind Ziele, da diese die Denkrichtung der Planung vorgeben. Ziele zeigen folglich, wo es aus Unternehmenssicht hingehen soll (vgl. Detroy/Behle/Vom Hofe 2007a, S. 73). Dabei leiten sich Vertriebsziele von den übergeordneten Unternehmenszielen ab (vgl. Hofbauer/Hellwig 2016, S. 87).

Generell können Vertriebsziele quantitativ oder qualitativ festgelegt werden. Zu den quantitativen Zielgrößen zählen beispielsweise Umsatz, Absatz, Gewinn, Marktanteil, Anzahl der NeukundInnen, Umsatzanteil mit NeukundInnen etc. Demgegenüber stehen qualitative Zielgrößen wie etwa die Steigerung der KundInnenzufriedenheit, Imageverbesserung des Unternehmens am Markt oder Qualifikation der MitarbeiterInnen (vgl. Detroy/Behle/Vom Hofe 2007b, S. 42f.). Wichtig dabei ist, dass die Ziele operationalisiert sind. Damit ist gemeint, dass Ziele so formuliert werden sollen, dass konkrete Aktionen und eine entsprechende Kontrolle möglich sind. Ebenfalls ist es bei der Definition von Zielen essenziell, dass diese nachvollziehbar, realistisch, messbar, anspruchsvoll, konkret und terminiert sind (vgl. Broda 2005, S. 29; Detroy/Behle/Vom Hofe 2007a, S. 74).

In vielen Fällen verfolgen Unternehmen mehrere Vertriebsziele gleichzeitig, wodurch es wichtig ist, die Ziele aufeinander abzustimmen, da sich diese gegenseitig unterstützen. Zum Beispiel kann das Ziel „*Erhöhung des NeukundInnenanteiles*“ das strategische Oberziel „*Erhöhung des Marktanteiles*“ unterstützen (vgl. Detroy/Behle/Vom Hofe 2007a, S. 76).

Abschließend kann festgehalten werden, dass Ziele demnach...

- ...klar, abgegrenzt und messbar sein müssen (überprüfbar durch Zahlen, Daten, Fakten).
- ...anspruchsvoll und gleichzeitig erreichbar sein müssen.
- ...planbar sein müssen (Fristen, Termine).
- ...mit verfügbaren und/oder beschaffbaren Mitteln erreichbar sein müssen.

- ...vollständig, nachvollziehbar und kontrollierbar sein müssen (vgl. Detroy/Behle/Vom Hofe 2007a, S. 76f.).

### **5.3 Entwicklung der Vertriebsstrategie zur KundInnengewinnung**

Wie bereits im vorangegangenen Kapitel beschrieben, sind konkrete Zielvorhaben maßgeblich, um nachfolgend die Akquisestrategie für künftige Erfolge entwickeln zu können (vgl. Detroy/Behle/Vom Hofe 2007b, S. 39). Dabei wird die Strategie als einer der elementarsten Bestandteile in der Konzeptentwicklung gesehen und ist dementsprechend der Ausgangspunkt der Akquise (vgl. Dannenberg/Zupancic 2008, S. 60). In einem vorherigen Abschnitt (vgl. Kapitel 4.3.4) wurden bereits mögliche KundInnengewinnungsstrategien in der Lebensmittelbranche definiert, welche in Kombination angewandt werden können und dementsprechend in die Vertriebsstrategie einfließen.

Die Strategiefindung definiert die grundlegende Ausrichtung des Unternehmens und tut dies mit einem langfristigen Zeithorizont (beispielsweise für die nächsten fünf Jahre) (vgl. Homburg 2012, S. 428). Im Zuge dessen ist festzulegen, welche Zielgruppen (WEN – KundInnenselektion) mit welchen Produkten (WAS – Produktselektion) über welche Absatzwege (WIE – KundInnenansprache) in welchen geografischen Märkten (WO – Feldgröße) erreicht werden sollen. Außerdem muss festgelegt werden, welche Ressourcen dazu in welcher Qualität und Quantität eingesetzt werden müssen und welche Rahmenbedingungen erforderlich sind (vgl. Dannenberg/Zupancic 2008, S. 60; Detroy/Behle/Vom Hofe 2007a, S. 78).

In der Regel sind die Führungskräfte im Vertrieb für die Erarbeitung einer Vertriebsstrategie zuständig und verantwortlich. Dabei ist zu beachten, dass die Abstimmung mit anderen Abteilungen maßgeblich ist, um letztendlich abteilungsübergreifend zu arbeiten und Schnittstellen zu vermeiden (vgl. Belz 2016, S. 61; Dannenberg/Zupancic 2008, S. 65f.). Um Spitzenleistungen im Vertrieb zu erreichen, reicht es also nicht, eine Strategie nur zu erarbeiten. Vor allem die anschließende, systematische Implementierung ist ausschlaggebend für den Erfolg. Dabei ist es essenziell, die entwickelte Strategie zu kommunizieren und mit den direkt und indirekt Betroffenen zu diskutieren (vgl. Dannenberg/Zupancic 2008, S. 65-69).

## 5.4 Erstellung von Vertriebsplänen zur KundInnenengewinnung

Im Anschluss an die Strategieentwicklung geht es darum, die Ausführungen des Konzeptes mithilfe eines Maßnahmenplanes in konkrete Aktionen zu überführen. Ein Vertriebsplan sollte demnach alle Maßnahmen und Aktivitäten beinhalten, welche zur Umsetzung der Strategie sowie zur Zielerreichung benötigt werden (vgl. Kleinaltenkamp/Saab 2009, S. 79). Um in der KundInnenakquise erfolgreich zu sein, braucht es dementsprechend einen detaillierten Maßnahmenkatalog. Dieser sollte alle Aktivitäten und Aktionen, welche zur KundInnenakquise notwendig sind, erfassen und einen Überblick darüber verschaffen. Die nachstehende Tabelle zeigt, wie ein derartiger Maßnahmenplan aufgebaut und strukturiert werden kann. Dabei wird nachfolgend beispielhaft eine mögliche Maßnahme näher beschrieben.

Maßnahmenplan zur KundInnenengewinnung							
Nr.	Maßnahme 1	M2	M3	M4	M5	M6	M7
<b>Maßnahme</b>	Kommunikationsmaßnahme: Bewerbung des Onlineshops über regionale Radiowerbung						
<b>Ziel</b>	Erhöhung des Umsatzes um 10 % im Onlineshop						
<b>Verantwortung</b>	Vertriebsleitung						
<b>Erledigt bis</b>	Bis zum Ende des Geschäftsjahres						
<b>Wie?</b>	Radiospot wird gemeinsam mit einer externen Agentur (Klangfarbe Production Network GmbH) erstellt						
<b>Welche Mittel</b>	Budget € 8.000,-						
<b>Wer hilft mit?</b>	2 MitarbeiterInnen						

Tabelle 11: Maßnahmen- /Ressourcenplan (Eigene Darstellung)

Wie in der obenstehenden Tabelle ersichtlich, ist es also wichtig, die einzelnen Maßnahmen so genau wie möglich zu definieren, um in der Umsetzung möglichst erfolgreich zu sein. Wichtig dabei ist, für die einzelnen Maßnahmen Zielvorgaben zu formulieren, um diese somit überprüfbar und messbar zu machen (vgl. Kleinaltenkamp/Saab 2009, S. 79). Darüber hinaus sollten Ressourcenpläne erstellt werden, welche auf Zielgruppen und/oder Regionen heruntergebrochen werden. Dabei werden Umsatzplanung, Einsatzplanung, Organisationsplanung, Personalplanung und Planung der Verkaufshilfen zu einem ganzheitlichen Vertriebsplan zusammengeführt (vgl. Detroy/Behle/Vom Hofer 2007b, S. 67-69).



## **5.5 Festlegung des Vertriebsbudgets zur KundInnengewinnung**

Um die geplante Strategie und die Maßnahmen realisieren zu können, sind ausreichende finanzielle Mittel notwendig (vgl. Detroy/Behle/Vom Hofer 2007b, S. 81). Das Vertriebsbudget zur KundInnengewinnung beinhaltet demnach sämtliche Kosten, welche zur Umsetzung der Vertriebsaktivitäten und -maßnahmen anfallen. Dabei wird das Vertriebsbudget primär zur Steuerung der Aktivitäten des Vertriebes verwendet. Um eine erfolgreiche Budgetplanung durchzuführen, ist eine möglichst exakte Prognose hinsichtlich der künftigen Entwicklungen äußerst hilfreich (vgl. Hofbauer/Hellwig 2016, S. 155f.). Zudem dient das Vertriebsbudget der Kontrolle, worauf Soll-/Ist-Abweichungen zurückzuführen sind (vgl. Detroy/Behle/Vom Hofe 2007a, S. 106).

Die exakten Inhalte einer Budgetplanung variieren von Betrieb zu Betrieb. In der Regel finden sich aber Löhne und Gehälter (inklusive Provisionen), Kosten des Vertriebes sowie administrative Kosten in der Budgetplanung. Nach Festlegung des Budgets trägt für gewöhnlich die Vertriebsleitung die Verantwortung für die Einhaltung und Überprüfung des Budgets (vgl. Detroy/Behle/Vom Hofer 2007b, S. 82f.).

## **5.6 Planung von Kontrollmaßnahmen**

Im abschließenden Konzeptschritt sind Kontrollmaßnahmen erforderlich, um somit Erfolge messbar zu machen und mögliche Abweichungen zu erkennen (vgl. Preißner 2008, S. 25). Abweichungen können beispielsweise mithilfe eines Soll-/Ist-Vergleiches aufgezeigt werden (vgl. Pufahl 2012, S. 147). Dadurch können mithilfe von gezielten Gegenmaßnahmen drohende Fehlentwicklungen korrigiert werden, um die Erreichung der langfristigen Vertriebs- und Unternehmensziele in der Lebensmittelbranche gewährleisten zu können (vgl. Detroy/Behle/Vom Hofe 2007a, S. 110).

Vor allem auch in der NeukundInnengewinnung sind Kontrollmaßnahmen wichtig, da diese oftmals mit hohen Kosten verbunden sind. Beispielsweise kann die Effektivität der Akquise durch die Anzahl der NeukundInnen oder durch den Umsatzanteil der NeukundInnen gemessen werden. Demgegenüber kann die Effizienz durch die Ermittlung der aufgebrauchten Kosten berechnet werden (vgl. Homburg/Fargel

2006, S. 109). Darüber hinaus können folgende Kennzahlen, welche in Tabelle 12 angeführt werden, zur Messung des Erfolges in der NeukundInnenakquise vorgeschlagen werden.

<b>Kennzahlen NeukundInnenengewinnung</b>		
<b>Bezeichnung</b>	<b>Formel</b>	<b>Zweck</b>
<b>Anzahl der NeukundInnen</b>	Keine Formel, absolute Zahl	Kennzahl zeigt auf, wie viele KundInnen akquiriert wurden.
<b>NeukundInnenquote</b>	$\frac{\text{Anzahl NeukundInnen} * 100}{\text{Anzahl GesamtkundInnen}}$	Kennzahl zeigt auf, wie erfolgreich die KundInnenakquise ist.
<b>Umsatzbezogene NeukundInnenquote</b>	$\frac{\text{Umsatz NeukundInnen} * 100}{\text{Umsatz GesamtkundInnen}}$	Kennzahl zeigt auf, wie umsatzstark die NeukundInnen sind.
<b>Effizienz der NeukundInnenakquise</b>	$\frac{\text{Umsatz NeukundInnen}}{\text{Kosten der Akquise}}$	Kennzahl zeigt auf, wie effizient die Akquise ist.

**Tabelle 12: Kennzahlen in der NeukundInnenengewinnung**  
(in Anlehnung an Schneider/Hennig 2008, S. 252; Homburg/Fargel 2006, S. 109)

## 6 Unternehmensvorstellung

Die Bäckerei Wienerroither (WR) GmbH ist ein traditionelles Familienunternehmen, welches im Jahr 1937 von Herrn Martin Wienerroither I. in Pörschach am Wörthersee in Kärnten gegründet wurde. Im Jahr 1963 wurde das Unternehmen von Herrn Martin Wienerroither II. übernommen. Unter dessen Leitung wurden die Räumlichkeiten im Stammhaus in Pörschach am Wörthersee umgebaut und erweitert. Darüber hinaus wurde das angrenzende Kaffeehaus eröffnet sowie zwei Filialen in der Landeshauptstadt in Klagenfurt am Wörthersee eröffnet (vgl. Bäckerei Wienerroither GmbH 2015).

Heute wird die Bäckerei Wienerroither GmbH bereits in der dritten Generation von Herrn Martin Wienerroither III. geführt. Das heimische Unternehmen beschäftigt derzeit über 160 MitarbeiterInnen und verfügt über 13 Filialen im Wörtherseeraum zwischen Klagenfurt und Villach (vgl. Bäckerei Wienerroither GmbH 2015).



**Abbildung 14: Filialen der Wienerroither GmbH (Bäckerei Wienerroither GmbH 2015)**

Die oben dargestellte Abbildung zeigt die derzeitigen Standorte der regionalen Bäckerei. Das Familienunternehmen setzte bei der eigenständigen Produktion der Ware von Beginn an auf qualitativ hochwertige Rohstoffe und steht seither für hohe Qualität und Innovation. Daraus resultiert zugleich, dass sich das Unternehmen im mittleren bzw. hochwertigen Preissegment befindet. Außerdem fokussiert der Betrieb zunehmend auf heimische LieferantInnen direkt aus der Region Kärnten, um den KundInnen Produkte mit regionalen Inhaltsstoffen anbieten zu können (vgl. Bäckerei Wienerroither GmbH 2015).

Die 13 Wienerroither-Filialen werden alle von einer Produktionsstätte, welche in Pörschach am Wörthersee lokalisiert ist, beliefert. Darüber hinaus zeichnet sich das Unternehmen durch die erste Schaubäckerei Kärntens aus. Dadurch bietet der Betrieb den KundInnen tiefgehende Einblicke in den Tagesablauf der BäckermeisterInnen. Ein weiteres Highlight für die KonsumentInnen stellt die BACK.WERK.STATT der Wienerroither GmbH dar. Dabei wird den InteressentInnen ein Backkurs mit dem Bäckermeister höchstpersönlich geboten (vgl. Bäckerei Wienerroither GmbH 2015).

### Betriebsphilosophie

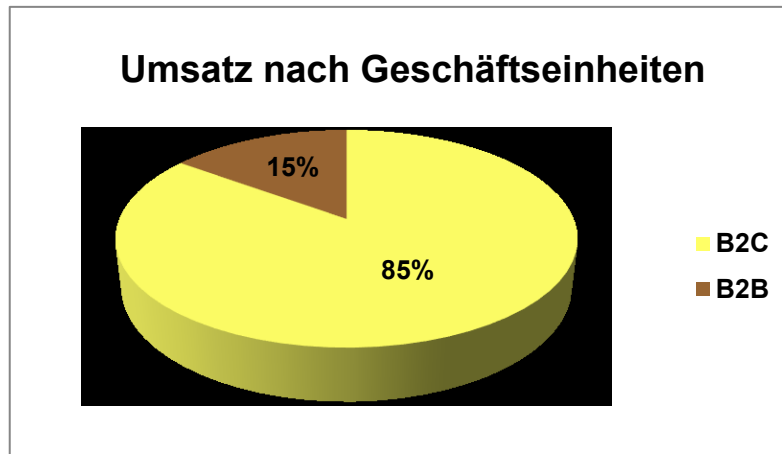
*„Wir stellen nicht einfach irgendwelche Produkte her und verkaufen diese weiter, sondern sind Teil einer „Lebens-Kette“, so lautet der interne Leitspruch des Unternehmens Wienerroither (vgl. Bäckerei Wienerroither GmbH 2015).*

Gerade in Zeiten zunehmender Technisierung in allen Bereichen ist es für die traditionelle Bäckerei wichtig, den Bezug zu den Wurzeln nicht zu verlieren und zu realisieren, dass Mensch nicht gleich Maschine ist. Dabei steht echtes und ehrliches Handwerk im Mittelpunkt. Als bodenständiger Familienbetrieb ist somit die Philosophie der Bäckerei Wienerroither GmbH, hochwertige Rohstoffe und guten Geschmack im Produkt zu vereinen und somit die KundInnen zu begeistern (vgl. Bäckerei Wienerroither GmbH 2015).

Darüber hinaus wird im Unternehmen Wienerroither stets versucht, gegen die verbreitete Anonymität anzukämpfen und die Menschen als Persönlichkeiten und nicht als Nummer wahrzunehmen (vgl. Bäckerei Wienerroither GmbH 2015).

### Geschäftseinheiten

Die Bäckerei Wienerroither GmbH ist in die Geschäftseinheiten Business-to-Consumer (B2C) und Business-to-Business (B2B) aufgeteilt. Dabei gliedert sich der B2C-Bereich in den Filialverkauf und in den Onlineshop, welcher 2015 gegründet wurde. Der B2B-Vertrieb umfasst die Belieferung von ausgewählten HandelspartnerInnen sowie Hoteliers in der Region. Die nachfolgende Abbildung veranschaulicht die prozentuelle Umsatzaufteilung der Geschäftseinheit im Betrieb (vgl. Wienerroither 09.09.2016).



**Abbildung 15: Umsatz nach Geschäftseinheiten  
(in Anlehnung an Wienerroither 09.09.2016)**

Das abgebildete Kreisdiagramm veranschaulicht, dass knapp 85 % des Umsatzes in den eigenen 13 Filialen erwirtschaftet werden. Der Umsatz, der momentan im Onlineshop generiert wird, befindet sich im Promillebereich und trägt somit derzeit nicht zum wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens bei. Die restlichen 15 % des Umsatzes werden durch den B2B-Vertrieb erwirtschaftet. Dabei wird die Aufteilung der Geschäftseinheiten vom Unternehmen bewusst mit einem hohen Anteil des B2C-Geschäftes forciert. Der Familienbetrieb möchte dadurch eine mögliche Abhängigkeit von PartnerInnen im B2B-Geschäft vermeiden und stets das Kerngeschäft im B2C-Bereich manifestieren (vgl. Wienerroither 09.09.2016).

#### KundInnen der Wienerroither GmbH im B2C-Bereich

Die Bäckerei Wienerroither GmbH verfügt über zahlreiche langjährige Traditions-käuferInnen, welche regelmäßig in den Bäckereifilialen verweilen bzw. einkaufen. Jedoch wird dem Unternehmen immer mehr bewusst, dass es langfristig gesehen nicht ausreicht, sich auf einem TraditionskundInnenstamm auszuruhen, sondern dass es für den dauerhaften wirtschaftlichen Erfolg wichtig ist, immer wieder neue KundInnen für die qualitativen Backwaren von den traditionellen BäckermeisterInnen zu begeistern (vgl. Wienerroither 09.09.2016). Die konkrete Analyse der KonsumentInnen hinsichtlich KundInnenstruktur, Kaufverhalten und Kaufentscheidungskriterien wird in einem späteren Abschnitt (vgl. Kapitel 7.1) durchgeführt.

## 7 Situationsanalyse

Für den langfristigen Erfolg eines Betriebes ist es maßgeblich, die zukünftigen Markt- und Unternehmensentwicklungen hinreichend zu prognostizieren und die Vertriebsstrategie entsprechend auszurichten. Die Situationsanalyse wird dabei auf Basis der im Theorieteil beschriebenen externen und internen Analyse durchgeführt (vgl. Kapitel 5.1). Die externe Analyse beinhaltet die KundInnen-, Wettbewerbs-, sowie Umfeldanalyse, während die interne Analyse die aktuelle interne Situation betreffend Vertriebskanäle, Filialstandorte, Belegschaft, Unternehmensprozesse sowie Produkte und Preispolitik der Bäckerei beleuchtet. Darauf folgend werden die Umweltentwicklungen und Trends, welche die Recherchen ergeben haben, mit der quantitativen Forschung vereint und im integrierten SWOT-Katalog veranschaulicht. Dabei werden die systeminternen Stärken und Schwächen dargestellt, wodurch anschließend das Ableiten von Chancen und Gefahren möglich wird und erste Ziele abgeleitet werden können.

### 7.1 KundInnenanalyse

In den folgenden Subkapiteln wird auf die KundInnen der traditionellen Bäckerei Wienerroither eingegangen. Dabei werden die KundInnenstruktur, das Kaufverhalten sowie die Kaufentscheidungskriterien der KundInnen, welche mittels der empirischen Untersuchung ausgearbeitet werden konnten, dargestellt.

#### 7.1.1 KundInnenstruktur

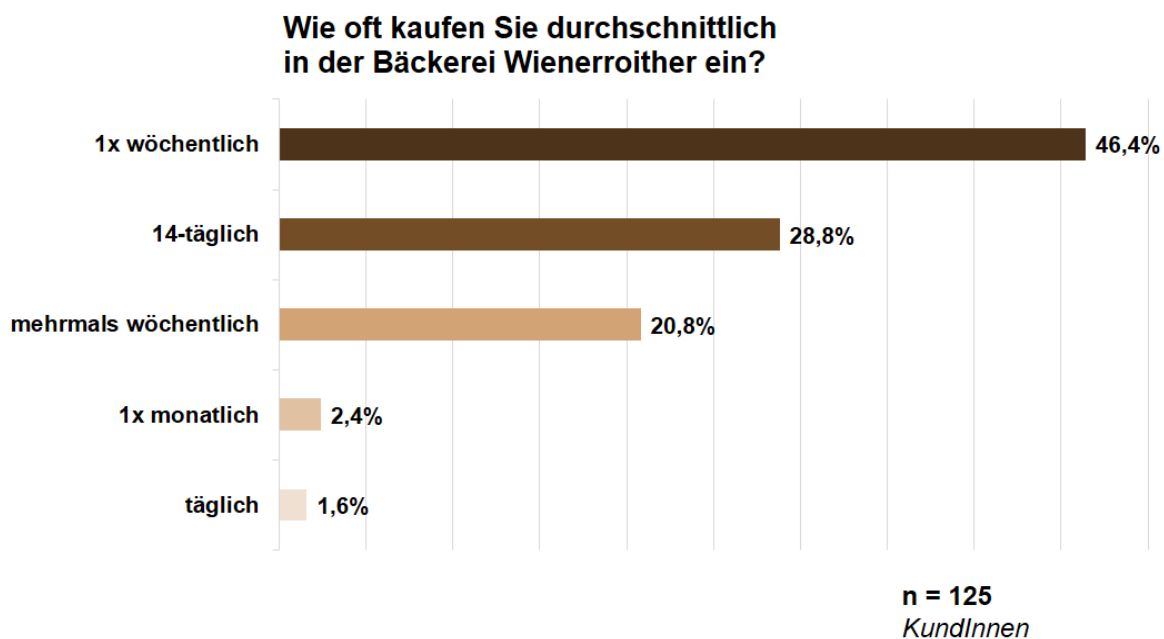
Die Zielgruppe der regionalen Bäckerei umfasst grundsätzlich alle KärntnerInnen, welche in den Gemeinden angesiedelt sind, in denen sich die Wienerroither-Filialen befinden. Dies umfasst die Gemeinden Klagenfurt, Villach, Velden und Pörschach. Als Nebenzielgruppe werden die EinwohnerInnen der umliegenden Gemeinden gesehen bzw. auch die UrlauberInnen, welche sich primär in den Sommermonaten im Wörtherseeraum aufhalten. In der empirischen Forschung wird auf diese Gruppe jedoch nicht eingegangen. Die Hauptzielgruppe umfasst insgesamt 172.010 KärntnerInnen im Süden Kärntens, zwischen Villach und Klagenfurt, welche die Stichprobe der Untersuchung bilden.

Der Marktforschung zufolge (vgl. Kapitel 8.2) sind die KundInnen der Bäckerei im Durchschnitt 39,8 Jahre alt. Bezugnehmend auf das Bildungsniveau kann laut der

empirischen Untersuchung ausgesagt werden, dass die durchschnittlichen KundInnen über eine abgeschlossene Lehre oder über eine Matura verfügen und sich in einem Arbeits- bzw. Angestelltenverhältnis befinden. Dabei verfügen die üblichen KundInnen der Bäckerei über ein monatliches Haushaltsnettoeinkommen zwischen € 1.100 und € 2.500.

### 7.1.2 Kaufverhalten

Wie oft die KundInnen der Bäckerei durchschnittlich im Unternehmen WR einkaufen, wurde mittels der empirischen Untersuchung erforscht. Hierzu verbildlicht die folgende Grafik die Besuchshäufigkeit der KundInnen.



**Abbildung 16: Besuchshäufigkeit der KundInnen (Eigene Darstellung)**

Dabei zeigt die Grafik, dass die durchschnittlichen KundInnen etwa 1x pro Woche im Betrieb Wienerroither einkaufen. Insgesamt 20,8 % der Befragten haben angegeben, dass sie sogar mehrmals wöchentlich in der regionalen Bäckerei WR einkaufen.

In einer internen Analyse der Bäckerei Wienerroither konnte ausgewertet werden, dass der Durchschnittsbetrag (über alle Filialen) pro Kunde/Kundin pro Einkauf € 5,13 beträgt. Außerdem können durchschnittlich rund 12.000 Einkäufe pro Filiale pro Monat verzeichnet werden. Dabei ist der meistverkaufte Artikel über alle Filialen hinweg die Semmel (vgl. Wienerroither 28.02.2017).

Weiters wurden die KundInnen befragt, welche Artikel sie am häufigsten in der Kärntner Bäckerei erwerben. Dazu wurden die Ergebnisse nach Häufigkeiten ge-  
reicht, um zu veranschaulichen, welche Artikel die unterschiedlichen KundInnen-  
gruppen (nach Altersgruppen segmentiert) bevorzugt in der Bäckerei einkaufen.  
Die nachstehende Tabelle zeigt dazu die Resultate nach Altersgruppen.

Alter	Produktkategorie				
	Brot	Gebäck	Feingebäck	Kuchen & Torten	Snacks
<b>Unter 30 J.</b> (n = 31; N = 89)	<b>2.</b> (80,6 %)	<b>1.</b> (93,5 %)	<b>3.</b> (45,2 %)	<b>4.</b> (41,9 %)	<b>5.</b> (25,8 %)
<b>30 – 49 J.</b> (n = 58; N = 166)	<b>1.</b> (84,5 %)	<b>2.</b> (63,8 %)	<b>4.</b> (53,4 %)	<b>3.</b> (58,6 %)	<b>5.</b> (25,9 %)
<b>Ab 50 J.</b> (n = 36; N = 94)	<b>1.</b> (88,9 %)	<b>2.</b> (66,7 %)	<b>4.</b> (36,1 %)	<b>3.</b> (58,3 %)	<b>5.</b> (11,1 %)

Tabelle 13: Beliebteste Produktkategorie nach Altersklassen (Eigene Darstellung)

Darauffolgend wurde mittels der empirischen Forschung untersucht, ob die KundInnen ausschließlich in der Bäckerei Wienerroither Backartikel einkaufen. Hier haben 16,8 % der befragten KundInnen angegeben, dass sie Backwaren tatsächlich nur in der Bäckerei Wienerroither einkaufen. Dies zeigt, dass die Bäckerei WR über loyale StammkundInnen verfügt, welche ausschließlich im Betrieb Wienerroither Brötchen und Co. erwerben. Folgendes Kreisdiagramm illustriert das Ergebnis im Detail.

### Kaufen KundInnen Backwaren ausschließlich in der Bäckerei Wienerroither ein?

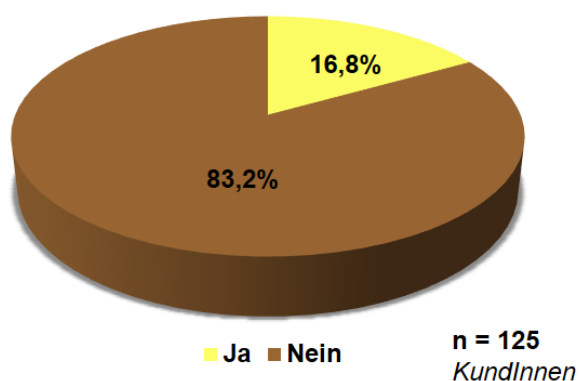


Abbildung 17: Einkaufsverhalten der KundInnen (Eigene Darstellung)

Auffällig dabei ist, dass über 60 % der Personen, welche ausschließlich in der Bäckerei WR Backwaren erwerben, zwischen 30 und 49 Jahre (Geschlechterverhältnis ausgewogen) alt sind.



Allerdings erwerben über 80 % der befragten KundInnen Backwaren zusätzlich in diversen anderen Einkaufsstätten (Hofer, Billa, Spar, Naturbäckerei Lagler, Bäckerei Traumberger etc.). Daraus kann abgeleitet werden, dass die Kaufgewohnheiten der KundInnen vermehrt den hybriden KundInnengruppen entsprechen, da diese Personen ständig zwischen Qualitäts- und Discountwaren wechseln (vgl. Kapitel 3.2.3). Zu einem späteren Zeitpunkt wird näher darauf eingegangen, in welchen Einkaufslokalen die KundInnen zusätzlich Backwaren erwerben und warum (vgl. Abbildung 33).

### *7.1.3 Kaufentscheidungskriterien*

Nachfolgend wurden die in der Literatur erarbeiteten Kaufentscheidungskriterien in der Lebensmittelbranche (vgl. Kapitel 3.3) von den ProbandInnen mittels Schulnotensystem bewertet. Hierzu wurden die Auswertungen getrennt hinsichtlich KundInnen der Bäckerei und Nicht-KundInnen vorgenommen. Dabei zeigen die Ergebnisse in Abbildung 18, dass den befragten KundInnen vor allem Kriterien wie die Qualität (Schulnote: 1,2), gefolgt von der österreichischen Herkunft der Produkte (Schulnote: 1,4) sowie dem freundlichen Personal in der Filiale (Schulnote: 1,4) beim Kauf von Backwaren wichtig sind. Weiters sind Merkmale wie die Haltbarkeit, Produkte aus der Region sowie die Inhaltsstoffe der Ware für die KundInnen von Bedeutung. Dagegen sind den KundInnen der Bäckerei etwaige Testmöglichkeiten der Produkte sowie eine große Auswahl an Produkten oder ein wechselndes Warenangebot verhältnismäßig weniger wichtig. Nachfolgende Abbildung illustriert die Auswertungen bezüglich der Kaufentscheidungskriterien.

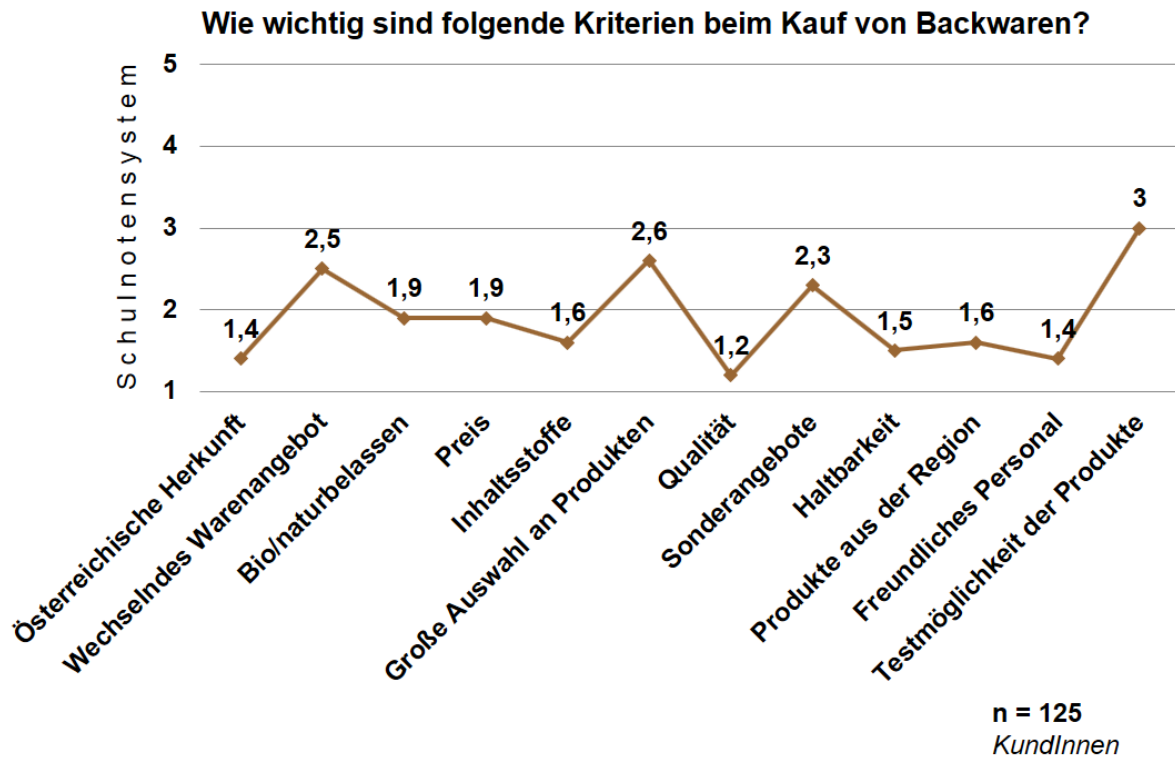


Abbildung 18: Kaufentscheidungskriterien, Ergebnis KundInnen (Eigene Darstellung)

## 7.2 Wettbewerbsanalyse

Die Analyse der Konkurrenz ist ein weiteres wichtiges Element in der Situationsanalyse und bietet umfangreiche Möglichkeiten den Wettbewerb zu bewerten. Das zentrale Ziel einer Wettbewerbsanalyse besteht darin, die Stärken und Schwächen des Wettbewerbs zu ermitteln bzw. einzuschätzen. Im Rahmen der Primärmarktforschung konnten drei relevante Konkurrenzbetriebe identifiziert werden. Im Zuge der Untersuchung wurden im Bereich des Lebensmitteleinzelhandels (LEH) die Einkaufsstätten Hofer KG (70 Nennungen) und die Billa AG (59 Nennungen) am häufigsten von den KundInnen und Nicht-KundInnen genannt. Als andere Bäckerei wurde die Naturbäckerei Lagler GmbH (21 Nennungen) am häufigsten genannt. Aufgrund dieser Ergebnisse werden diese drei Unternehmen in der Konkurrenzanalyse im Detail beleuchtet.

In der folgenden Tabelle wird der relevante Wettbewerb hinsichtlich Zielgruppen, Stärken/Schwächen und verwendeter Akquisemaßnahmen dargestellt. Dabei werden jeweils die Stärken/Schwächen im Vergleich zur Bäckerei Wienerroither GmbH angeführt.

## Situationsanalyse

Merkmale	Lebensmitteleinzelhandel		Bäckerei
	Hofer KG	Billa AG	Naturbäckerei Lagler GmbH
<b>Zielgruppe</b>	Frauen und Männer, 0-99 Jahre, breite Bildungs- und Einkommensschicht	Hauptzielgruppe: Frauen ab 38 Jahren; Nebenzielgruppe: Frauen und Männer 0-99 Jahre, breite Bildungs- und Einkommensschicht	Hauptzielgruppe: Frauen und Männer, 35-60 Jahre, mittlere Einkommensschicht
<b>Stärken</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mehrmals täglich wird frisch gebacken</li> <li>- 57 Standorte in Kärnten</li> <li>- Hohe KundInnenanzahl (Ø 1.200 täglich)</li> <li>- One-Stop-Shopping</li> <li>- Gleicher Preis für alle KundInnen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mehrmals täglich wird frisch gebacken</li> <li>- 88 Standorte in Kärnten</li> <li>- Hohe KundInnenanzahl</li> <li>- One-Stop-Shopping</li> <li>- Billa Card // Aktionen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 100 % natürliche Roh- und Inhaltsstoffe</li> <li>- Hohe Verträglichkeit der Ware</li> <li>- Knuspriges Gebäck</li> <li>- Serviceorientiert</li> <li>- Etablierter Onlineshop</li> </ul>
<b>Schwächen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Selbstbedienung</li> <li>- Serviceorientierung</li> <li>- Unpersönlich</li> <li>- Teilweise TK-Ware</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Selbstbedienung</li> <li>- Serviceorientierung</li> <li>- Unpersönlich</li> <li>- Teilweise TK-Ware</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eingeschränkte Reichweite</li> <li>- 9 Filialen</li> <li>- Keine B2C-KundInnenbelieferung</li> <li>- Teilweise TK-Ware</li> </ul>
<b>Akquise-strategie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Niedrigpreisstrategie</li> <li>- bestes Preis-Leistung-Verhältnis</li> <li>- TV-Werbung: Backbox</li> <li>- Print: Aktionen in Tageszeitungen</li> <li>- Postwurfsendungen: Wochenaktionen</li> <li>- Social Media: auf jeglichen Sozialen Netzwerken vertreten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mittelpreisstrategie</li> <li>- Qualität zu einem angemessenen Preis</li> <li>- TV-Werbung: Backshop</li> <li>- Print: Aktionen in Tageszeitung</li> <li>- Postwurfsendungen: Aktionen, Rabattsammler</li> <li>- Social Media: auf jeglichen Sozialen Netzwerken vertreten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mittelpreisstrategie</li> <li>- Qualität zu einem angemessenen Preis</li> <li>- Messen (Oster- und Weihnachtsmärkte)</li> <li>- Erstellung und Aussendung von Produktkatalogen und Flyern</li> <li>- Möglichkeit der telefonischen Bestellung als auch der Bestellung über den Webshop</li> </ul>

**Tabelle 14: Konkurrenzanalyse (in Anlehnung an Hofer KG 2015; Regionalmanagement Billa AG 08.03.2017; Sucher 27.03.2017; Wienerroither 28.02.2017)**

## Situationsanalyse

Darüber hinaus werden die Onlineshops der Bäckerei Wienerroither und Bäckerei Lagler im Rahmen der Konkurrenzanalyse verglichen.

Merkmale	Onlineshop	
	Naturbäckerei Lagler GmbH	Bäckerei Wienerroither GmbH
<b>Onlineshop vorhanden</b>	✓	✓
<b>Registrierung notwendig</b>	Registrierung nicht notwendig, würde allerdings Zeit sparen, wegen gespeicherter Zahlungsmethoden und Bestellhistorie	Keine Registrierung vorhanden
<b>Online-Sortiment</b>	7 unterschiedliche Produktkategorien werden angeboten (91 Artikel)	3 unterschiedliche Produktkategorien werden angeboten (14 Artikel)
<b>Versandländer</b>	Innerhalb Österreichs	Österreich Deutschland
<b>Mindestbestellwert</b>	€ 16	Nicht vorhanden
<b>Selbstabholung</b>	Wird nicht angeboten	Abholung im Geschäft Pörschach (am gewünschten Liefer- tag)
<b>Versandkosten</b>	Zustellung kostenlos	€ 6,90 österreichweit €14,90 Versand nach Deutsch- land
<b>Versanddauer</b>	Wird den KundInnen individu- ell mitgeteilt	2-4 Werktage nach Österreich 3-5 Werktage nach Deutschland
<b>Zahlungsmethoden</b>	Die vollständige Bezahlung erfolgt bei Erhalt der Ware in bar oder wahlweise mit Ban- komat-Karte (EC-Karte).	PayPal Auf Rechnung
<b>User-Interface (Benutzer- oberfläche)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Professionelle und über- sichtliche Gestaltung</li> <li>- Benutzerfreundlich</li> <li>- Nicht alle Fotos von Produk- ten sind verfügbar</li> <li>- Vielfältig, aber keine frische Ware (tiefgefroren)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Frische Ware, allerdings stark eingeschränktes Sortiment</li> <li>- In manchen Browsern wird die Webseite nicht korrekt ange- zeigt (Firefox)</li> <li>- Hauptreiter teilweise zu groß platziert. Diese schränken die Übersichtlichkeit der Seite deut- lich ein.</li> </ul>

**Tabelle 15: Gegenüberstellung der Onlineshops Lagler/WR (Eigene Darstellung)**

### 7.3 Umfeldanalyse

In den letzten Jahren gab es zahlreiche Entwicklungen und Trends im Gewerbe und Handel von Backwaren zu beobachten. Wie bereits in der Ausgangssituation (vgl. Kapitel 1.1) geschildert, kauft nur mehr ein Viertel der ÖsterreicherInnen Brot und Gebäck am häufigsten in einer Bäckerei, wodurch in den letzten Jahren die Anzahl der mittelständigen Bäckereibetriebe stark abgenommen hat (vgl. Standard 2012). Diese Entwicklung ist primär auf das immer breiter werdende Backwarenangebot der großen Discount- und Handelsketten in Österreich zurückzuführen. Durch diese Veränderung geraten heimische Bäckereien zunehmend unter Druck, da die Supermarktketten den KundInnen eine convenience-orientierte One-Stop-Shopping-Möglichkeit bieten. Dadurch gelten Supermärkte mit integrierten Backshops als besonders attraktiv, da die KonsumentInnen somit frisches Brot und Gebäck ohne zusätzlichen Aufwand erwerben können. Dies zeigt, dass der Bequemlichkeitsfaktor eine immer größere Rolle beim Kauf von Lebensmitteln spielt (vgl. Kremser 2015; Seidl 2015).

Allerdings steigt der Trend in der Lebensmittelbranche auch in Richtung Gesundheit. Laut einer Studie des Zukunftsinstituts Österreich GmbH ist ein gesundheitsbewusster Lebensstil für immer mehr Personen von enormer Bedeutung. Damit ist gemeint, dass die Nachhaltigkeitsgesellschaft wächst, Bio boomt und die gesundheitsbewusste Ernährung im Vordergrund steht. Außerdem beinhaltet dieser Trend, dass die KonsumentInnen bereit sind, für gesunde und/oder regionale Nahrungsmittel tiefer in die Tasche zu greifen und somit weniger preissensibel reagieren (vgl. Zukunftsinstitut Österreich GmbH 2016; Reischl 2016, S. 3).

Damit einhergehend ist die Entwicklung in Richtung Regionalisierung, sozusagen der Gegenteil zur Globalisierung. Eine Umfrage der KeyQUEST in Österreich im März 2011 (n = 500) zeigt, dass Produkte aus der Region für über 80 % der befragten Personen an Bedeutung gewinnen (vgl. Bundesministerium für Gesundheit 2015, S. 21). Dementsprechend ist es wichtig, dass die heimischen Betriebe vermehrt versuchen, regionale Waren herzustellen, um für die NachfragerInnen attraktiv zu sein und sich dadurch vom Wettbewerb entsprechend zu differenzieren.

Außerdem steigen die Qualitätsansprüche der KundInnen weiter an. Diesbezüglich können Bäckereien mit einem Sortiment, welches sich grundlegend vom Lebensmitteleinzelhandel differenziert, bei den KonsumentInnen punkten. Dies erfordert entsprechendes sowie hochqualifiziertes Fachpersonal. Dabei können die BäckermeisterInnen vor allem mit handgemachten Produkten überzeugen und dementsprechend einen höheren Preis durchsetzen. Für hervorragende Qualität, welche die KundInnen auch wahrnehmen, sind VerbraucherInnen bereit einen höheren Preis zu bezahlen und reagieren demnach weniger preissensibel (vgl. Beile/Drescher-Bonny/Maack 2009, S. 91).

Fernerhin entdeckt die österreichische Lebensmittelbranche immer mehr das Online-Geschäft (vgl. Die Presse 2015). Mittlerweile bieten bereits einige Handelsketten (Billa, Merkur, Spar, Unimarkt etc.) in Österreich Lebensmittel auch im Internet an. Jedoch sei in den nächsten Jahren ein rasantes Wachstum des Online-Lebensmittelhandels nicht zu erwarten. Dennoch ist ein gewisser Onlineboom auch in der Lebensmittelbranche spürbar, der nicht außer Acht gelassen werden darf (o.A. 2015).

„Hybridität“ ist eine weitere Entwicklung, welche schon seit Längerem in der Lebensmittelbranche beobachtet werden kann. Die hybriden KundInnen kaufen je nach Situation sowohl ein Premiumprodukt als auch Discountprodukte ein. Nie waren die KonsumentInnen so unberechenbar wie heute (vgl. Werle 2015, S. 1). Somit wird es für Betriebe immer schwieriger, maßgeschneiderte Marketing- und Vertriebskonzepte zu entwickeln (vgl. Becker 2015). Dieser Trend kann beispielsweise dazu führen, dass die ursprünglichen QualitätskäuferInnen zunehmend auch Produkte beim Discounter erwerben.

### **7.4 Unternehmensanalyse**

Während in einem vorangegangenen Kapitel (vgl. Kapitel 6) auf die allgemeine Beschreibung des Unternehmens eingegangen wurde, beleuchten die folgenden Subkapitel die Vertriebskanäle, die Filialstandorte, die Belegschaft, die Unternehmensprozesse sowie die Produkte und die Preispolitik des Unternehmens im Detail.

### 7.4.1 Vertriebskanäle

In der nachfolgenden Tabelle werden die unterschiedlichen Absatzwege der Bäckerei Wienerroither GmbH dargestellt.

Vertriebskanäle der Wienerroither GmbH	
<b>B2B-Vertrieb</b> - Ausgewählte HandelspartnerInnen - Regionale Hoteliers	<b>B2C-Vertrieb</b> - Onlineshop - Filialverkauf

**Tabelle 16: Vertriebskanäle der Wienerroither GmbH  
(in Anlehnung an Wienerroither 28.02.2017)**

- B2B-Vertrieb

Die Produkte der Wienerroither GmbH werden zusätzlich über den indirekten Vertrieb an ausgewählten HandelspartnerInnen sowie Hoteliers in der Region verkauft. Dieser Absatzweg generiert jedoch im Unternehmen Wienerroither nur 15 % des Umsatzes, da die Geschäftsleitung von Beginn an das EndkundInnengeschäft als Kerngeschäft anvisierte, um möglichen Abhängigkeiten von PartnerInnen im B2B-Bereich entgegenzuwirken. In der vorliegenden Masterarbeit wird im Detail nur auf den direkten EndkundInnenvertrieb eingegangen.

- B2C-Vertrieb

Dabei teilt sich der Direktvertrieb des Unternehmens in den Online Verkauf und in den stationären Filialverkauf.

- Online-Verkauf

Um mit dem allgemeinen Digitalisierungsboom mithalten zu können, hat die Bäckerei im Jahr 2015 einen Onlineshop etabliert. Dieser trägt jedoch gegenwärtig noch nicht zum ökonomischen Erfolg des Unternehmens bei. Dies liegt primär daran, dass der Onlineshop zwar vorhanden ist und auch ordnungsgemäß funktioniert, jedoch den KundInnen bis dato noch nicht kommuniziert wurde. Entsprechend ist der Onlinevertriebskanal der Bäckerei Wienerroither den EndkundInnen so gut wie gar nicht bekannt. Außerdem wird nur ein stark eingeschränktes Sortimentsangebot offeriert, wie beispielsweise der Kärntner Reindling, Kekse oder Gutscheine. Diesbezüglich wurde bereits in einem vorangegangenen Abschnitt (vgl. Kapitel 7.2)

ein Vergleich mit dem stärksten Konkurrenten hinsichtlich des Onlineshops vollzogen.

- Filialverkauf

Das Kerngeschäft wickelt die Wienerroither GmbH mithilfe der 13 stationären Filialbetriebe ab. Entsprechend wird der Großteil des Umsatzes, nämlich 85 %, im stationären Verkauf in den Filialen generiert.

7.4.2 Standorte der Filialen

Die 13 Filialen der Bäckerei Wienerroither befinden sich an unterschiedlichen Standorten. Die folgende Tabelle bildet einen Überblick hinsichtlich der verschiedenen Standortlagen.

Filialen	Ort	Standort	Gastronomie
Fil. Pörschach	Pörschach	Ortszentrum	Ja
Fil. 8.-Mai-Strasse	Klagenfurt	Innenstadt	Nein
Fil. Annabichl	Klagenfurt	Wohn- und Siedlungsgegend	Nein
Fil. Hauptbahnhof	Klagenfurt	Bahnhof	Nein
Fil. Siebenhügel	Klagenfurt	Wohn- und Siedlungsgegend	Nein
Fil. Uni Klagenfurt	Klagenfurt	Universitätszentrum	Ja
Fil. Pädak	Klagenfurt	Universitätszentrum	Nein
Fil. Wienergasse	Klagenfurt	Innenstadt	Ja
Fil. Südring	Klagenfurt	Tankstelle	Nein
Fil. Velden	Velden	Ortszentrum	Ja
Fil. Hauptplatz	Villach	Innenstadt	Ja
Fil. Neukauf	Villach	Einkaufszentrum	Ja
Fil. Villach Hauptbahnhof	Villach	Bahnhof	Nein

Tabelle 17: Standortbeschreibung der Filialen (in Anlehnung an Wienerroither 28.02.2017)

Bei der Standortauswahl achtet das Unternehmen Wienerroither primär darauf, dass diese als hochfrequentierte Zonen gelten, um gewisse PassantInnenströme zu erreichen und somit vor allem auch für die Laufkundschaft attraktiv zu erscheinen. Sechs der Wienerroither-Filialen verfügen zusätzlich über einen angrenzenden Gastronomiebereich. Filialen inklusive Gastronomie gelten dabei als besonders attraktiv, da diese die Möglichkeit bieten, die Köstlichkeiten gleich vor Ort zu verzehren. Die anderen sieben Filialen bieten keinen Gastronomiebereich, sondern lediglich die Möglichkeit eines Stehcafées (vgl. Wienerroither 28.02.2017).

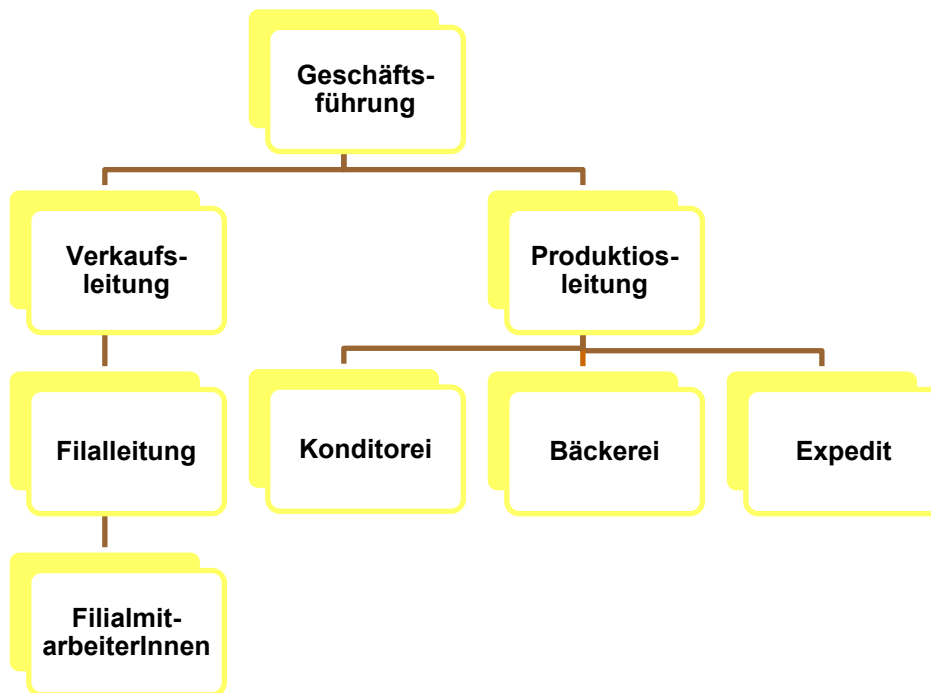
Das Headquarter der Bäckerei Wienerroither GmbH sowie die Produktion der regionalen Bäckerei befinden sich im Ortszentrum von Pörschach am Wörthersee. Die Filiale in Pörschach gilt darüber hinaus als umsatzstärkste Filiale, gefolgt von



der Filiale Klagenfurt Hauptbahnhof und der Filiale Villach Neukauf (Einkaufszentrum).

### 7.4.3 Belegschaft

Folglich wird auf die Belegschaft, die unterschiedlichen Abteilungen sowie auf die vorhandenen Hierarchien im Betrieb eingegangen. Nachstehende Abbildung illustriert die Hierarchien der Kärntner Traditionsbäckerei.



**Abbildung 19: Hierarchien der Wienerroither GmbH  
(in Anlehnung an Wienerroither 28.02.2017)**

Wie in der abgebildeten Grafik ersichtlich, kennzeichnen flache Hierarchien und kurze Entscheidungswege die Unternehmenskultur der Wienerroither GmbH. Insgesamt beschäftigt das Unternehmen 160 MitarbeiterInnen, welche in den unterschiedlichen Abteilungen beschäftigt sind. Der Großteil der MitarbeiterInnen (knapp 100 Personen) ist dabei im Verkauf beschäftigt. Die restliche Belegschaft arbeitet in der Produktion (vgl. Wienerroither 28.02.2017).

### 7.4.4 Unternehmensprozesse und Produkte

Die Bäckerei verfolgt keine standardisierten Unternehmensprozesse, sondern möchte allen MitarbeiterInnen die Möglichkeit bieten, sich individuell mit kreativen Ideen einzubringen und den Alltag aktiv mitzugestalten. Darüber hinaus werden die herkömmlichen Abläufe im Unternehmen aufgrund von Erfahrungswerten ständig aktualisiert und erneuert, um weiterhin als innovatives und kreatives Un-

ternehmen wahrgenommen zu werden. Die Wochentage Montag und Freitag gelten in der Bäckerei als die verkaufsstärkeren Tage. Als besondere Herausforderung im Handel und Gewerbe von Backwaren wird die Weihnachts- und Ostersaison gesehen, da dies die umsatzstärksten Zeiten der Wienerroither GmbH sind. In diesen Zeiträumen wird durchschnittlich mit einem Produktions- und Umsatzplus von bis zu 40 % kalkuliert (vgl. Wienerroither 28.02.2017).

Die Produkte der Wienerroither GmbH umfassen insgesamt 138 unterschiedliche Artikel und unterteilen sich in folgende Produktkategorien:

- Brot
- Kleingebäck (Kornspitz, Weckerl, Semmeln usw.)
- Feingebäck (Plunder, Croissant, Teigtaschen usw.)
- Kuchen und Torten
- Snacks (Sandwich, belegte Brote usw.) (vgl. Wienerroither 28.02.2017)

Dabei gilt die Semmel als verkaufsstärkster Artikel (täglich werden durchschnittlich rund 4.000 Semmeln produziert). In der Produktherstellung werden hohe interne Qualitätsstandards verfolgt, um den KundInnen eine entsprechende Qualität zu liefern. Der große Anteil der heimischen LieferantInnen spricht für die Regionalität des Unternehmens. Die Geschäftsführung versucht, wann immer es mengenmäßig möglich ist, LieferantInnen direkt aus Kärnten zu gewinnen, um somit regionale Produkte zu formen (vgl. Wienerroither 28.02.2017).

### *7.4.5 Preispolitik*

Die Produkte der Wienerroither GmbH wurden seit der Unternehmenseröffnung als hochwertige Qualitätsware verkauft. Demnach verfolgt der Betrieb eine Mittel- bis Hochpreisstrategie. Eine Semmel in der Bäckerei Wienerroither kostet 35 Cent. Demgegenüber kostet eine Semmel beim Discounter Hofer nur 15 Cent. Dies zeigt also, dass Wienerroither in diesem Beispiel die Ware mehr als doppelt so teuer verkauft als der Discounter. Um einen derartigen Preis zu rechtfertigen, ist es von enormer Bedeutung eine dementsprechende hochwertige Qualität anzubieten. Durch das langjährige Bestehen der Bäckerei Wienerroither und den ausgezeichneten Namen am Markt lassen sich die Produkte bereits über den Markenwert verkaufen. Darüber hinaus ist es dem Unternehmen möglich, mittels

Spezialsortiment und handgemachten Produkten einen höheren Preis durchzusetzen (vgl. Wienerroither 28.02.2017).

In der folgenden Tabelle wird ein überblicksmäßiger Preisvergleich ausgewählter Produkte der Unternehmen Hofer, Billa, Lagler und Wienerroither dargestellt, um die Preisdifferenzen zwischen dem Lebensmitteleinzelhandel und dem einer Bäckerei zu veranschaulichen.

Produkt		Preisvergleich			
Produkt-kategorie	Artikel	Hofer KG Discounter	Billa AG Supermarkt	Naturbäckerei Lagler GmbH Bäckerei	Wienerroither GmbH Bäckerei
Brot	Sonnen- blumenbrot	1,59 Euro (500 Gramm) 3,18 Euro (1 Kilo)	2,79 Euro (500 Gramm) 5,58 Euro (1 Kilo)	2,80 Euro (500 Gramm) 5,60 Euro (1 Kilo)	3,35 Euro (750 Gramm) 4,47 Euro (1 Kilo)
	Roggen- brot	2,39 Euro (500 Gramm) 4,78 Euro (1 Kilo)	3,10 Euro (700 Gramm) 4,43 Euro (1 Kilo)	3,70 Euro (1 Kilo)	3,25 Euro (750 Gramm) 4,33 Euro (1 Kilo)
Gebäck	Semmel	0,15 Euro	0,36 Euro	0,36 Euro	0,35 Euro
	Kornspitz	0,69 Euro	0,79 Euro	0,90 Euro	0,95 Euro
Fein- gebäck	Nougat- Croissant	0,79 Euro	1,10 Euro	2,10 Euro	2,25 Euro
	Topfen- golatsche	0,99 Euro	1,10 Euro	2,20 Euro	1,90 Euro

Tabelle 18: Preisvergleiche (Eigene Darstellung)

Wie in Tabelle 18 ersichtlich, ist selbst ein Discounter nicht immer der billigste Anbieter. Auffällig sind auch die Preisangaben des Brotes, da die angebotenen Artikel beim Discounter und im Supermarkt zwar mit einem kleineren Preis aus-gepreist werden, jedoch in Wahrheit (Brotvergleich: Preis-Leistung: 500 Gramm vs. 1 Kilo) teurer sind.

Somit kann bei den KundInnen ganz einfach eine „falsche“ Preiswahrnehmung entstehen. Dies zeigt unter anderem auch die empirische Untersuchung. Dabei haben 37,3 % der befragten Personen angegeben, nicht beim Bäcker einzukaufen, da dieser von den ProbandInnen als „teuer“ oder als „zu teuer“ wahrgenom-men wird (vgl. Abbildung 27).

## 8 Empirische Untersuchung

Da im vorhergehenden Kapitel die aktuelle Situation hinsichtlich KundInnen, Konkurrenz, Umfeld und Unternehmen ausführlich dargestellt wurde, folgt im nächsten Schritt die empirische Untersuchung.

### 8.1 Untersuchungsdesign

Als Basis für die Untersuchung dienen die Ausarbeitungen im Theorieteil sowie die Problemstellung und die Zielsetzungen dieser Masterarbeit. In der nachstehenden Tabelle wird ein Überblick über das geplante Untersuchungsdesign gegeben.

Untersuchungsdesign	
<b>Informationsdefizit</b>	Das Informationsdefizit liegt daran, dass die Wienerroither GmbH die KundInnenanforderungen und die bevorzugten Vertriebskanäle sowie das Kauf- und Informationsverhalten der potenziellen KundInnen nicht kennt. Demnach besteht ein Informationsbedarf hinsichtlich der optimalen Akquisestrategie, welcher mithilfe der Untersuchung ermittelt werden soll.
<b>Marktforschungsziel</b>	Ziel der Untersuchung ist es, die KundInnenanforderungen und die bevorzugten Vertriebskanäle zu erheben sowie das Kauf- und Informationsverhalten der KundInnen und Nicht-KundInnen zu ermitteln, um eine dementsprechende KundInnenakquisestrategie zu entwickeln.
<b>Auftraggeber</b>	Bäckerei Wienerroither GmbH
<b>Form der Untersuchung</b>	Primärmarktforschung
<b>Untersuchungsmethode</b>	Quantitative Untersuchung
<b>Untersuchungsinstrument</b>	Telefonische Befragung
<b>Untersuchungszeitraum</b>	06.02.2017-26.02.2017 (Pretest KW 5)
<b>Fallzahl</b>	250 ProbandInnen
<b>Befragungsdauer</b>	Ca. 7 Minuten pro Befragung
<b>Auswahlverfahren</b>	Geschichtetes (systematisches) Zufallsverfahren

Tabelle 19: Untersuchungsdesign (Eigene Darstellung)

#### 8.1.1 Informationsbedarf und Untersuchungszielsetzung

Hinsichtlich der Darstellung des Informationsbedarfs stellt sich die Frage, wo das konkrete Informationsdefizit für das Unternehmen liegt.

Das Informationsdefizit liegt darin, dass das regionale Unternehmen Wienerroither die KundInnenanforderungen und die bevorzugten Vertriebskanäle sowie das Kauf- und Informationsverhalten der potenziellen KundInnen nicht kennt.

Demnach besteht ein Informationsbedarf hinsichtlich der optimalen Akquisestrategie, welcher mithilfe der Untersuchung ermittelt werden soll.

Das Ziel der Untersuchung ist es, die KundInnenanforderungen und die bevorzugten Vertriebskanäle zu erheben sowie das Kauf- und Informationsverhalten der KundInnen und Nicht-KundInnen zu ermitteln, um eine dementsprechende KundInnenakquisestrategie zu entwickeln. Darüber hinaus soll mithilfe der Untersuchung herausgefunden werden, welche Anreize die Bäckerei bieten soll, um potenzielle KundInnen für das Unternehmen zu gewinnen.

Durch dieses KundInnengewinnungskonzept, welches sich durch die theoretischen Inputs sowie durch die primäre Forschung ergibt, ist es der Bäckerei Wienerroither möglich, die gesetzten Vertriebsziele zu erreichen.

### 8.1.2 Untersuchungsmethoden und -instrumente

Die folgende Abbildung zeigt die möglichen Erhebungsinstrumente und -methoden für explorative Untersuchungen. Die für diese Arbeit relevante Methode und das dazu angestrebte Instrument sind farblich markiert.

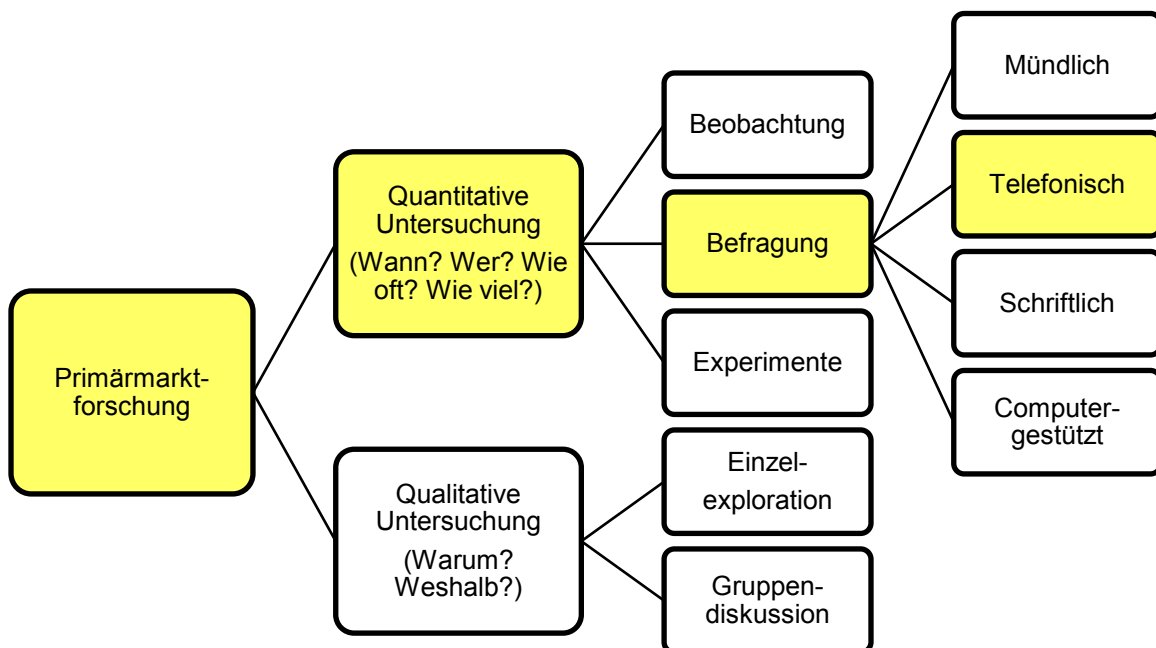


Abbildung 20: Erhebungsmethoden und -instrumente (in Anlehnung an Kuß 2016, S. 11-13)

Aufgrund des Nichtvorhandenseins der benötigten Daten zur Projektzielerreichung sowie der erforderlichen Aktualität und Datenbreite wird im Rahmen dieser Masterarbeit eine quantitative Primärforschung durchgeführt (vgl. Pfaff 2005, S. 88f.). Die quantitative Untersuchung orientiert sich an der Statistik. Der Forschungsprozess ist wesentlich strukturierter und es lassen sich im Anschluss quantifizierbare Aussagen ableiten (vgl. Oberzaucher 2012, S. 24). Dabei kann in der quantitativen Forschung zwischen den Methoden Beobachtung, Befragung oder Experimente differenziert werden (vgl. Oberzaucher 2012, S. 15). Hinsichtlich der Befragungsmethode können folgende unterschieden werden: mündlich, telefonisch, schriftlich, computergestützt (vgl. Scheffler 2000, S. 69-71).

Gemäß der kostengünstigen und einfachen Durchführbarkeit wird die Befragung in dieser Masterarbeit telefonisch durchgeführt. Die ProbandInnen werden dabei von der Interviewerin angerufen und mittels semi-standardisiertem Fragebogen zu einem bestimmten Thema befragt (vgl. Scheffler 2000, S. 70f.). In der Praxis findet die Methode der telefonischen Befragung häufig Anwendung, da einerseits in vergleichsweise kurzer Zeit Ergebnisse erarbeitet werden können, andererseits eine einfache Stichprobenziehung möglich ist, da das Telefonverzeichnis eine brauchbare Grundlage bieten kann. Als Nachteil kann die fehlende Einsatzmöglichkeit von Bildern und anderen Hilfsmitteln sowie die relativ kurze Befragungsdauer angeführt werden (vgl. Kuß 2012, S. 126f.).

### *8.1.3 Stichprobenauswahl*

Im nächsten Schritt ist es wichtig, die Grundgesamtheit für die quantitative Untersuchung zu definieren. Dabei kann eine Voll- oder eine Teilerhebung durchgeführt werden (vgl. Pepels 2015, S. 29f.). Wird eine Teilerhebung angestrebt, muss die Auswahl so erfolgen, dass ein zutreffender Rückschluss auf die Grundgesamtheit möglich ist (vgl. Kamenz 2001, S. 131f.).

Von dem in der Stichprobe ermittelten Wert wird in der quantitativen Untersuchung auf den „entsprechenden“ Wert der Grundgesamtheit geschlossen (vgl. Bereikoven/Eckert/Ellenrieder 2009, S. 57). Um eine valide Studie durchzuführen, wurde anhand der Stichprobenumfangsberechnung nach Bereikoven/Eckert/Ellenrieder folgendes berechnet:

$$\sigma_p = \sqrt{\frac{p * q}{n}} \text{ und } e = t * \sigma_p$$

Daraus kann e nun bei einer Stichprobenanzahl n = 250 wie folgt errechnet werden:

$$e = t * \sqrt{\frac{p * q}{n}} = 1,96 * \sqrt{\frac{0,5 * 0,5}{250}} = 0,0612$$

p = Anteil der Elemente in der Stichprobe, welche die Merkmalsausprägung aufweisen

q = (1-p) Anteil der Elemente, welche die Merkmalsausprägung nicht aufweisen

n = Stichprobenumfang

e = größter zulässiger Fehler

t = Zufallsfehler (bei einer Sicherheit von 95 %, t = 1,96)

σ = Standardabweichung

Da p und q im Voraus nicht bekannt sind, wird zweckmäßig der ungünstigste Fall in der Stichprobe mit 50 % angenommen.

**Tabelle 20: Stichprobenumfangsberechnung**  
(in Anlehnung an Berekoven/Eckert/Ellenrieder 2009, S. 57-61)

Die Ergebnisse der telefonischen Befragung weisen bei einem Stichprobenumfang von n = 250 eine Schwankungsbreite von ± 6,12 Prozentpunkten auf. Der Sicherheitsgrad wurde mit 95 % festgelegt.

Grundsätzlich werden folgende Auswahlverfahren unterschieden:

Verfahren der Zufallsauswahl	Verfahren der bewussten Auswahl
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einfache Zufallsauswahl                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Auswahl mittels Zufallsgenerator</li> <li>- Systematische Auswahl</li> <li>- Schlusszifferauswahl</li> <li>- Buchstabenauswahl</li> </ul> </li> <li>• Geschichtete Zufallsauswahl</li> <li>• Klumpenauswahl</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quota-Verfahren</li> <li>• Konzentrationsprinzip</li> <li>• Typische Auswahl</li> </ul>

**Tabelle 21: Auswahlverfahren** (in Anlehnung an Berekoven/Eckert/Ellenrieder 2009, S. 45-52)

Als Erhebungsinstrument kann in der quantitativen Befragung sowohl ein standardisierter (Wortlaut und Reihenfolge der Fragen sowie Details der Befragungsvorgehensweise sind genau festgelegt) als auch ein semi-standardisierter (zusätzliche Erklärungen und Interaktionen in der Befragung sind erlaubt) Fragebogen verwendet werden (vgl. Bradley 2010, S. 100f.).

Für diese Masterarbeit setzt sich die Grundgesamtheit aus den BewohnerInnen der Kärntner Gemeinden Klagenfurt, Villach, Velden und Pörschach zusammen,

da sich die Standorte der Filialen in diesen Gemeinden befinden. Insgesamt umfasst dies 172.010 EinwohnerInnen (vgl. Statistik Austria 2016). Folgende Tabelle zeigt das Verhältnis der BewohnerInnen der vorab genannten Gemeinden, welche die Basis für die Stichprobenauswahl bilden:

Verhältnis der EinwohnerInnen				
Gemeinden	9020 Klagenfurt	9500 Villach	9220 Velden	9210 Pörschach
EinwohnerInnen	99.125	61.218	8.952	2.715
Verhältnis in %	57,63 %	35,59 %	5,20 %	1,57 %
Fallzahl	250 Personen werden befragt			
Daher zu befragen	144 Personen	88 Personen	14 Personen	4 Personen
Geschlecht	72 P. weiblich	44 P. weiblich	7 P. weiblich	2 P. weiblich
	72 P. männlich	44 P. männlich	7 P. männlich	2 P. männlich

**Tabelle 22: Verhältnis der EinwohnerInnen (Eigene Darstellung)**

Aufgrund der Zielgruppengröße erscheint eine Vollerhebung unmöglich, weshalb eine Teilerhebung arrangiert wird.

Im Weiteren wird für dieses Projekt auf eine geschichtete (systematische) Zufallsauswahl zurückgegriffen, da bestimmte Merkmale in der Stichprobe enthalten sein müssen. Um ein möglichst objektives Ergebnis zu erzielen, wird das Verfahren der bewussten Auswahl ausgeschlossen. Es werden insgesamt 250 Telefoninterviews durchgeführt. Dabei erfolgt die Auswahl der ProbandInnen zufällig, indem systematisch jede/r Zehnte aus dem Telefonbuch kontaktiert wird. Der nachfolgende Quotenplan zeigt die Stichprobenziehung im Verhältnis zu den EinwohnerInnen der relevanten Gemeinden. Im Nachhinein werden allerdings keine Aussagen hinsichtlich der einzelnen Gemeinden getroffen, sondern nur allgemein anhand der Zielgruppe männlich/weiblich und zwischen KundInnen/Nicht-KundInnen in der Auswertung unterschieden. Der Quotenplan, welcher die Anzahl der zu befragenden Personen darstellt, sieht demnach wie folgt aus:

250 Telefoninterviews							
125 Personen KundInnen der Bäckerei Wienerroither				125 Personen Nicht-KundInnen der Bäckerei Wienerroither			
72 P. Klagenfurt	44 P. Villach	7 P. Velden	2 P. Pörschach	72 P. Klagenfurt	44 P. Villach	7 P. Velden	2 P. Pörschach
36 P. w 36 P. m	22 P. w 22 P. m	3 bis 4 P. w 3 bis 4 P. m	1 P. w 1 P. m	36 P. w 36 P. m	22 P. w 22 P. m	3 bis 4 P. w 3 bis 4 P. m	1 P. w 1 P. m

**Tabelle 23: Quotenplan (Eigene Darstellung)**



### *8.1.4 Feldarbeit*

Im Zuge der Feldarbeit werden insgesamt 250 ProbandInnen telefonisch kontaktiert und eingeladen, bei der Befragung rund um die Themen KundInnenanforderungen, Kaufverhalten und gewünschte KundInnenansprache teilzunehmen. Dabei wird vor allem auf die konkrete Einhaltung des ausgearbeiteten Stichprobenplanes geachtet, um im Nachhinein keine Nachgewichtung durchführen zu müssen. D.h., dass 125 KundInnen und 125 Nicht-KundInnen aus den angegebenen Gemeinden befragt werden. Der Befragungszeitraum erstreckt sich dabei von 06.02.2017 bis 26.02.2017, wobei ein Pretest im Vorfeld (KW 5) durchgeführt wird. Der Pretest dient der Qualitätssicherung sowie der Überprüfung der Verständlichkeit des Fragebogens. Die Befragung wird mit ca. 7 Minuten pro Telefoninterview kalkuliert. Der semi-standardisierte Fragebogen wird zuvor mit dem Auftraggeber abgestimmt.

### *8.1.5 Auswertung*

Der erste Auswertungsschritt beinhaltet die Codierung des Fragebogens, indem verschiedene Variablennamen und numerische Codes für jedes Merkmal definiert werden (vgl. Anhang S. A-4–A-14). Nach der Eingabe von Daten in die Statistiksoftware SPSS ist eine Datenmatrix inklusive aller Antworten der Telefoninterviews verfügbar. Die Datenanalyse zielt darauf ab, Strukturen, Beziehungen und Abhängigkeiten zu bestimmen (vgl. Oberzaucher 2012, S. 75-79). Erstens analysieren univariate Methoden verschiedene Formen einer Variable unter Verwendung von Frequenzmessungen (eindimensionale Häufigkeitsverteilungen, Parameter von Häufigkeitsverteilungen). Zweitens umfassen bivariate Methoden Kreuztabellen, Korrelationsanalysen und lineare Regressionsanalysen. Drittens beinhalten multivariate Methoden die Faktorenanalyse, die Konjunktivanalyse sowie die Clusteranalyse (vgl. Berekoven/Eckert/Ellenrieder 2009, S. 188-199).

## **8.2 Auswertung und Interpretation der empirischen Untersuchung**

In den folgenden Subkapiteln werden die Auswertungen der empirischen Untersuchung in vier Themenblöcken hinsichtlich Unternehmen, Vertriebskanäle, Kauf- und Informationsverhalten dargestellt sowie interpretiert. Zu Beginn werden die Strukturdaten der Stichprobe veranschaulicht.

8.2.1 Strukturdaten

Kategorien	Antwortmöglichkeiten	Nennungen	Prozent
<b>KundInnenverhältnis</b>	KundInnen	125	50 %
	Nicht-KundInnen	125	50 %
<b>Geschlecht</b>	Weiblich	125	50 %
	Männlich	125	50 %
<b>Wohnort</b>	Klagenfurt	144	57,6 %
	Villach	88	35,2 %
	Velden	14	5,6 %
	Pörschach	4	1,6 %
<b>Alter</b>	Unter 20 Jahre	16	6,4 %
	20-29 Jahre	65	26 %
	30-39 Jahre	50	20 %
	40-49 Jahre	58	23,2 %
	50-59 Jahre	31	12,4 %
	Ab 60 Jahre	30	12 %
<b>Höchste abgeschlossene Schulausbildung</b>	Pflichtschule	7	2,8 %
	Lehre	95	38 %
	Fachschule	29	11,6 %
	Matura	79	31,6 %
	Studium	37	14,8 %
	Sonstiges <sup>1</sup>	3	1,2 %
<b>Beschäftigungsverhältnis</b>	Angestellte/r	87	34,8 %
	ArbeiterIn	54	21,6 %
	Selbstständig/UnternehmerIn	19	7,6 %
	Arbeitssuchend	17	6,8 %
	SchülerIn	6	2,4 %
	StudentIn	27	10,8 %
	PensionistIn	23	9,2 %
	Hausfrau/Hausmann	14	5,6 %
	Sonstiges <sup>2</sup>	3	1,2 %
<b>Monatliches Haushaltsnettoeinkommen</b>	Unter € 1.100	67	26,8 %
	Zwischen € 1.100 und € 2.500	112	44,8 %
	Über € 2.500	43	17,2 %
	Keine Angabe	28	11,2 %

**Tabelle 24: Strukturdaten (Eigene Darstellung)**

---

<sup>1</sup> 3x Meisterprüfung

<sup>2</sup> 3x Karenz

### 8.2.2 Unternehmen

Im Zuge der Befragung wurde zu Beginn die aktuelle Bekanntheit der Bäckerei Wienerroither eruiert. Hierbei zeigt die nachfolgende Grafik ein recht deutliches Ergebnis.

#### Kennen Sie die Bäckerei Wienerroither?

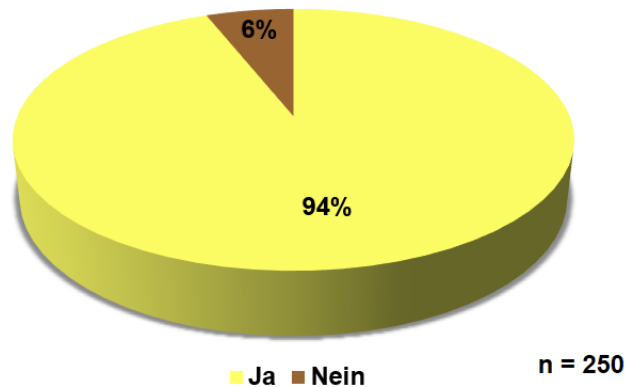


Abbildung 21: Bekanntheitsgrad der Bäckerei WR (Eigene Darstellung)

Wie die obenstehende Abbildung zeigt, ist die Bäckerei Wienerroither 94 % der befragten Personen, welche im Wörtherseeraum zwischen Villach und Klagenfurt beheimatet sind, bekannt. In absoluten Zahlen gesprochen heißt dies, dass 235 der Befragten angegeben haben, dass sie die Bäckerei Wienerroither kennen. Demnach haben nur 15 Befragte angegeben, die Wienerroither GmbH nicht zu kennen. Die dargestellten 6 %, welche das Unternehmen nicht kennen, sind Nicht-KundInnen, da klarerweise die 125 befragten KundInnen den Betrieb kennen. Wird von den 125 befragten Nicht-KundInnen ausgegangen, so liegt der Bekanntheitsgrad, wie in nachfolgender Grafik ersichtlich, bei 88 %.

#### Kennen Sie die Bäckerei Wienerroither?

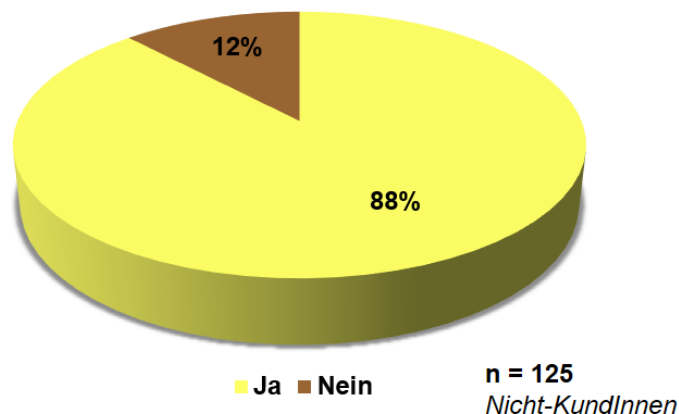
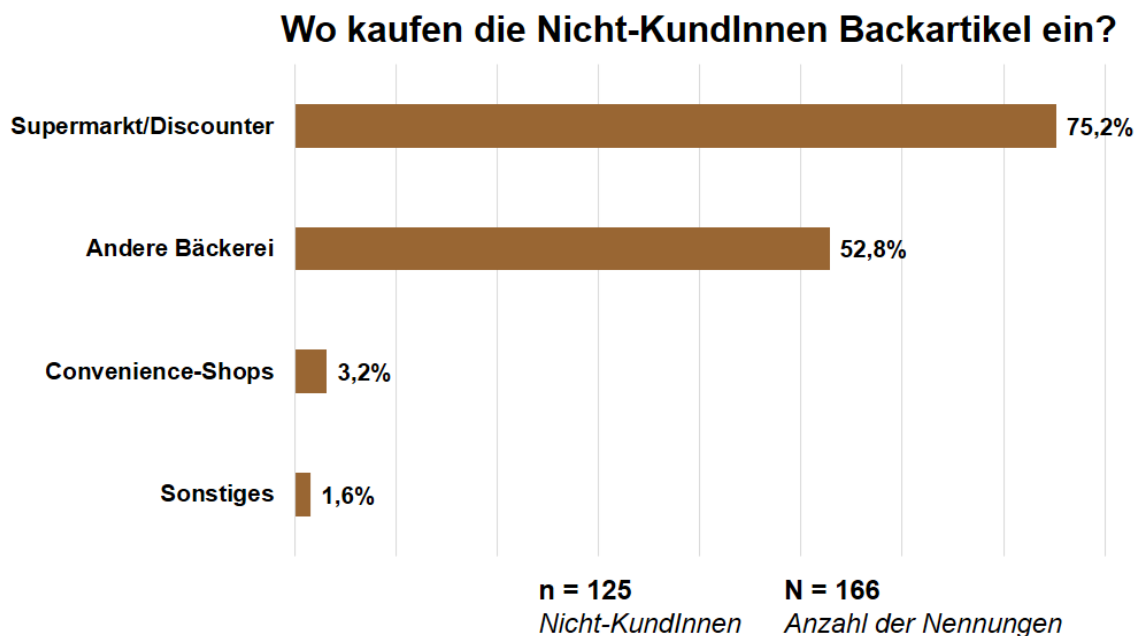


Abbildung 22: Bekanntheitsgrad der Bäckerei WR bei NK (Eigene Darstellung)

So zeigt Abbildung 22, dass 12 % der befragten Nicht-KundInnen die Bäckerei Wienerroither nicht kennen. Dabei war auffällig, dass die Personen, welche das Unternehmen nicht kennen, vermehrt (mehr als zwei Drittel) in der Gemeinde Villedach wohnhaft sind.

Im nächsten Schritt wurden die Nicht-KundInnen allgemein befragt, wo sie Backartikel erwerben. Dabei kauften 94 von 125 Nicht-KundInnen, das sind 75,2 % der befragten Nicht-KundInnen, Backartikel im Lebensmitteleinzelhandel. Dabei wurden am häufigsten die Einkaufsstätten Hofer (34 Nennungen) und Billa (27 Nennungen) genannt, weshalb diese Einkaufsstätten im Zuge der Wettbewerbsanalyse (vgl. Kapitel 7.2) näher beleuchtet wurden. Weitere 52,8 % geben an, dass sie Backartikel zusätzlich in einer anderen Bäckerei erwerben, dabei wurde am häufigsten die Bäckerei Lagler (15 Nennungen) genannt (vgl. Kapitel 7.2). Lediglich 3,2 % der Befragten haben angegeben, dass sie Backartikel in Convenience-Shops erwerben. Hierbei haben 4 Personen angegeben, dass sie Backwaren in einer Tankstelle erwerben, da sie dort Backartikel bereits um 06:00 Uhr morgens erhalten. Zwei Personen (1,6 %) haben angegeben, dass sie Brot selbst backen. Nachfolgendes Balkendiagramm verbildlicht die Ergebnisse.



**Abbildung 23: Einkaufsverhalten der befragten NK (Eigene Darstellung)**

Anschließend wurden die Nicht-KundInnen mittels offener Fragestellung interviewt, warum sie in den genannten Einkaufsstätten gerne einkaufen. Hierbei wur-

de primär zwischen den Nennungen betreffend Lebensmitteleinzelhandel und andere Bäckereien unterschieden. Vorerst werden die Gründe, warum Personen Backwaren gerne im Lebensmitteleinzelhandel einkaufen, dargestellt. Dazu wurden die unterschiedlichen Antworten entsprechend kategorisiert. Folgende Grafik veranschaulicht das Ergebnis.

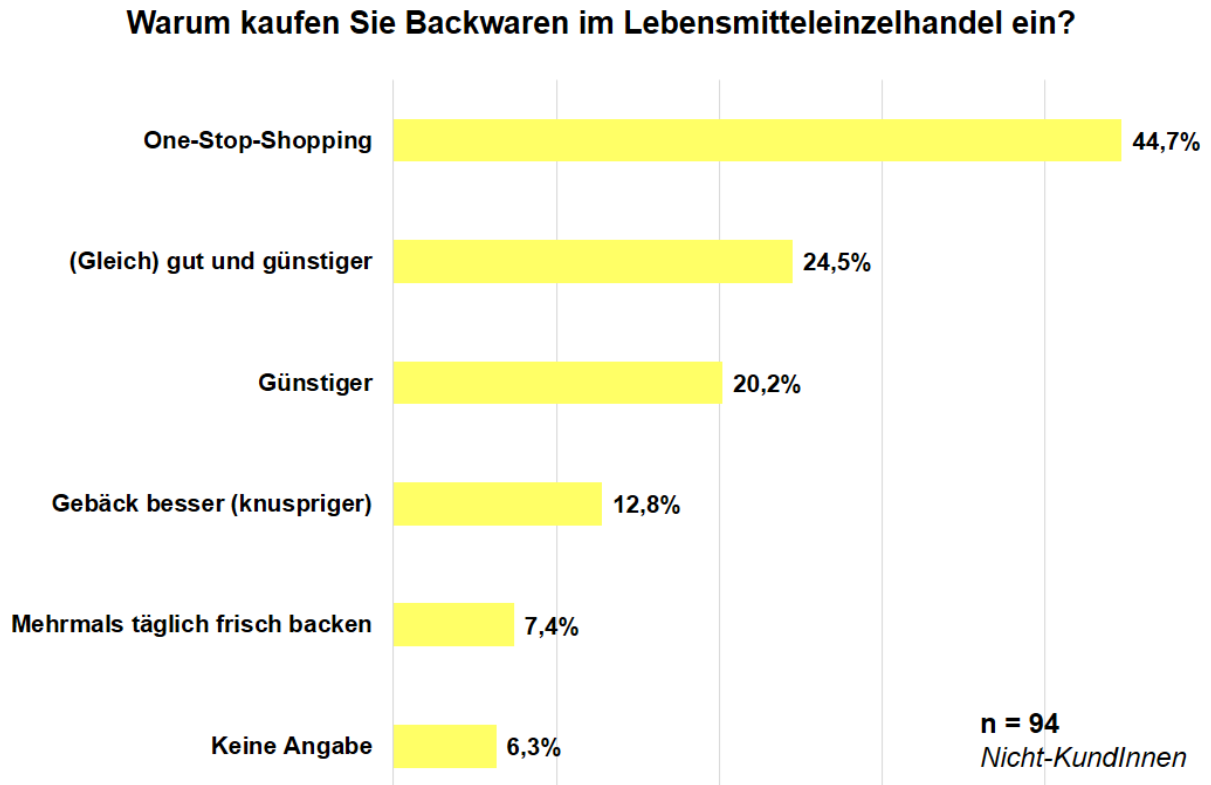


Abbildung 24: Warum kaufen Sie BW im LEH ein? (Eigene Darstellung)

Wie im Balkendiagramm ersichtlich, haben 42 von 94 Personen, das sind 44,7 %, One-Stop-Shopping angegeben. Dabei haben die ProbandInnen beispielsweise Aussagen getätigt wie: „Wenn ich schon dort meinen Wocheneinkauf erledige, dann kaufe ich da gleich alles.“ „Das geht in einem.“ „Das ist praktisch/bequem.“ 24,5 % der Befragten haben angegeben, dass Backwaren im Supermarkt (gleich) gut und günstiger sind.

Nicht-KundInnen, welche in anderen Bäckereien einkaufen, haben, wie in Abbildung 25 ersichtlich, folgende Aussagen getätigt, warum sie Backartikel dort einkaufen.

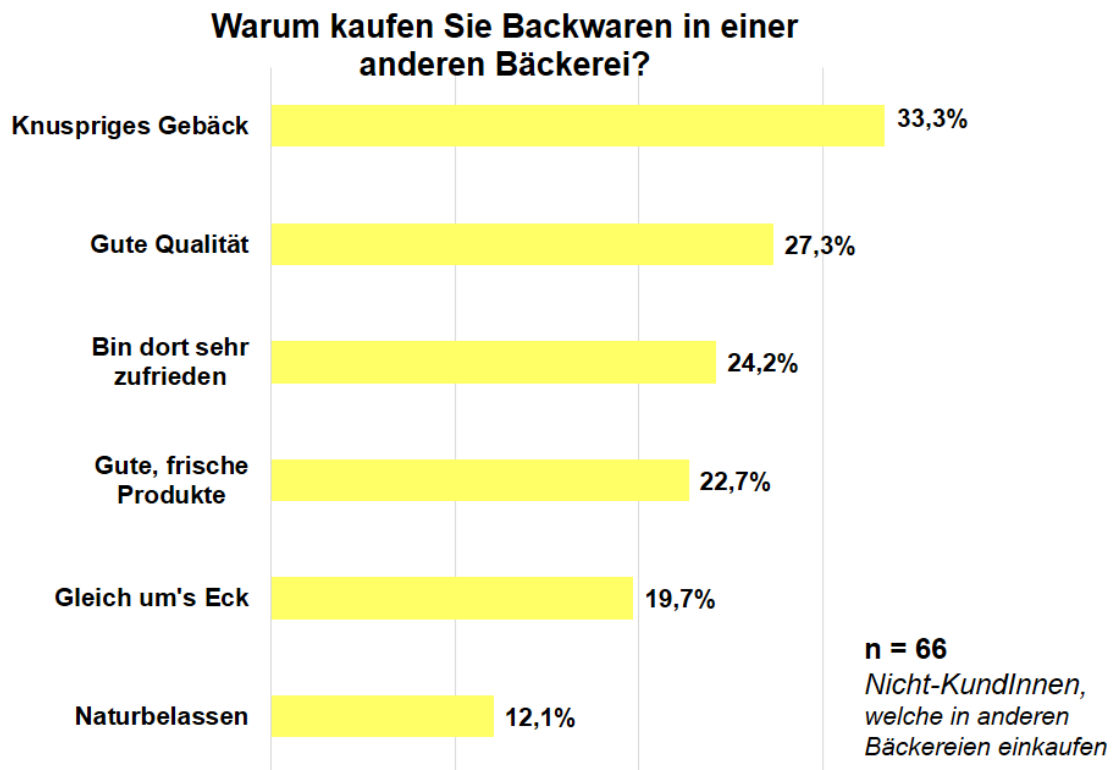
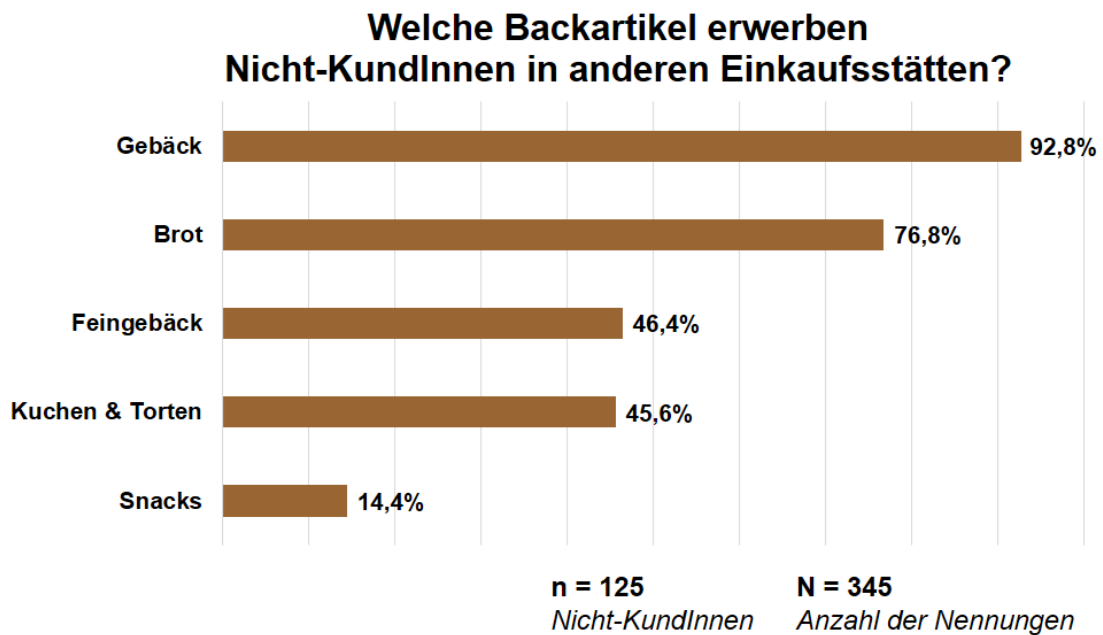


Abbildung 25: Warum kaufen Sie BW in einer anderen Bäckerei? (Eigene Darstellung)

Dabei ist auffällig, dass 33,3 % der Befragten explizit angegeben haben, dass sie gerne aufgrund des knusprigen bzw. reschen Gebäckes in einer anderen Bäckerei einkaufen.

Anschließend wurde erfragt, welche Backartikel die Nicht-KundInnen bevorzugt in den genannten Läden einkaufen. An dieser Stelle ist durchaus erkennbar, dass Nicht-KundInnen primär Gebäck in anderen Einkaufshäusern erwerben. Die nachfolgende Grafik verbildlicht die Auswertung.



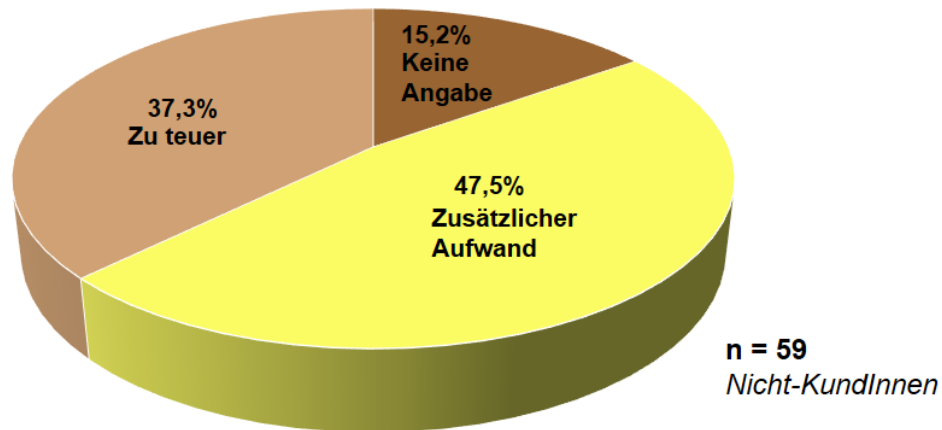
**Abbildung 26: Welche BW erwerben NK in anderen Einkaufsstätten? (Eigene Darstellung)**

Wie im Balkendiagramm ersichtlich, haben 92,8 % der befragten Nicht-KundInnen angegeben, dass sie Gebäck, sprich Semmeln, Kornspitz, Weckerl etc. in anderen Einkaufsstätten erwerben. Am zweithäufigsten wurde der Erwerb von Brot (Roggenbrot, Sonnenblumenbrot, Krustenbrot etc.) genannt.

Des Weiteren wurde einerseits versucht, mithilfe der Untersuchung herauszufinden, was die Gründe sind, warum Personen, die angegeben haben, Backwaren im Supermarkt zu erwerben, diese nicht in einer Bäckerei kaufen. Andererseits konnte durch die Marktforschung herausgefunden werden, warum die Nicht-KundInnen bevorzugt andere Bäckereien besuchen, um dort Backartikel zu erwerben.

Um ersteres auswerten zu können, wurden wiederum Kategorien festgelegt, welche die Gründe zeigen, warum die Befragten Backartikel nicht in einer Bäckerei kaufen. Diese werden im nachstehenden Kreisdiagramm verbildlicht.

**Warum kaufen Sie Backwaren nicht in einer Bäckerei ein?**



**Abbildung 27: Warum kaufen Sie BW nicht in einer Bäckerei? (Eigene Darstellung)**

Wie in der Grafik ersichtlich, haben die Befragten alle samt sehr ähnlich geantwortet, weshalb drei Kategorien ausreichend waren, um die Ergebnisse darzustellen. Vor allem der zusätzliche Aufwand war der am häufigsten genannte Grund, warum Nicht-KundInnen nicht in einer Bäckerei einkaufen. Im Zuge dessen wurde mehrmals ausgesagt, dass kein wesentlicher (erkennbarer) Unterschied zwischen den Produkten einer Bäckerei und denen vom Supermarkt besteht. Daher wollen die Befragten den zusätzlichen Aufwand nicht in Kauf nehmen.

Folglich wurden diese Personen befragt, welche Anreize eine Bäckerei bieten müsste, damit sie dort Backwaren kaufen würden. Das folgende Balkendiagramm veranschaulicht das Ergebnis.



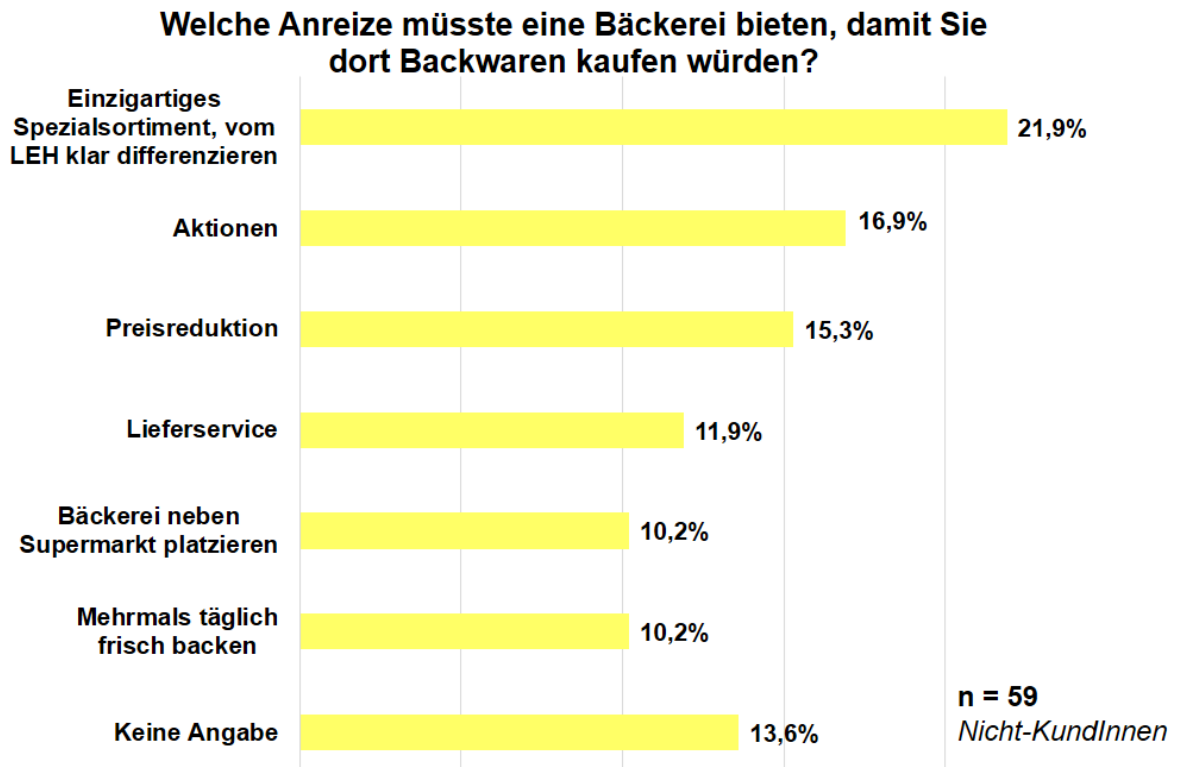


Abbildung 28: Welche Anreize müsste eine Bäckerei bieten? (Eigene Darstellung)

21,9 % der befragten Personen haben dabei ausgesagt, dass sie sich vorstellen können in einer Bäckerei einzukaufen, wenn diese ein einzigartiges Spezialangebot, welches sich klar vom LEH differenziert, anbietet. Weiters haben 16,9 % der Personen angegeben, dass sie sich Aktionen wünschen würden sowie eine etwaige Preisreduktion (15,3 % der Befragten). Andere 10,2 % der interviewten ProbandInnen haben angegeben, dass sie es für eine gute Idee hielten, wenn eine Bäckerei in der Nähe eines Supermarktes platziert wäre, da somit der zusätzliche Aufwand bzw. ein extra Weg wegfallen würde.

Im zweiten Schritt wurde eruiert, warum Nicht-KundInnen bevorzugt in einer anderen Bäckerei einkaufen und nicht im Unternehmen Wienerroither. Dies wurde wiederum mittels offener Fragestellung erforscht. Um die Aussagen auswerten zu können, wurden die unterschiedlichen Antworten der ProbandInnen kategorisiert.

Wie im nachfolgenden Kreisdiagramm ersichtlich, haben 21,1 % der Befragten angegeben, dass sie der Meinung sind, dass das Gebäck in der Bäckerei Wienerroither zu wenig knusprig ist. Weiters haben 19,7 % der befragten Nicht-KundInnen, welche in einer anderen Bäckerei bevorzugt Backwaren einkaufen,

gesagt, dass die Produkte der Wienerroither GmbH zu teuer erscheinen und sie die Produkte in anderen Bäckereien wesentlich günstiger erhalten. Auffällig war auch, dass insgesamt 15,2 % der Befragten ausgesagt haben, dass die Portionsgröße der Produkte im Unternehmen Wienerroither immer kleiner wird, dafür der Preis aber ansteigt. Diesbezüglich wurde mehrmals angeführt, dass vor allem die Tortenstücke immer kleiner werden, der Preis dafür aber sukzessive steigt. Außerdem wurde mehrmals der Kornspitz als Beispiel für die immer kleiner werden- den Produktgrößen angeführt.

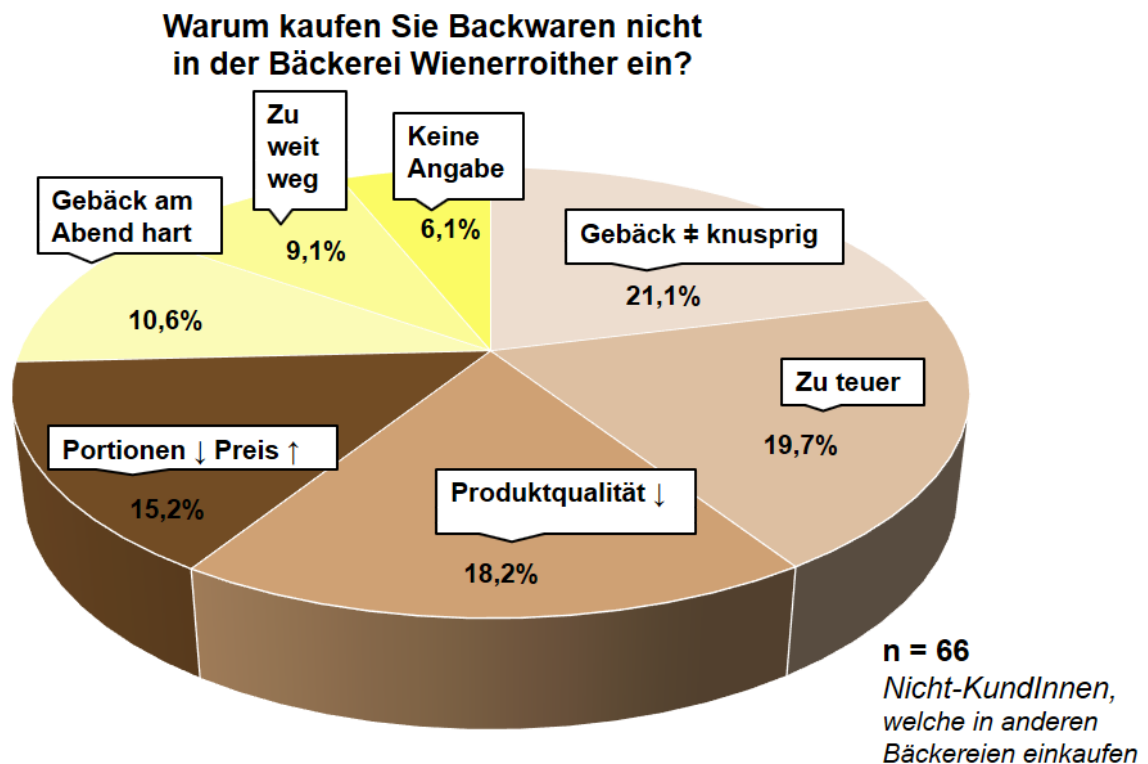
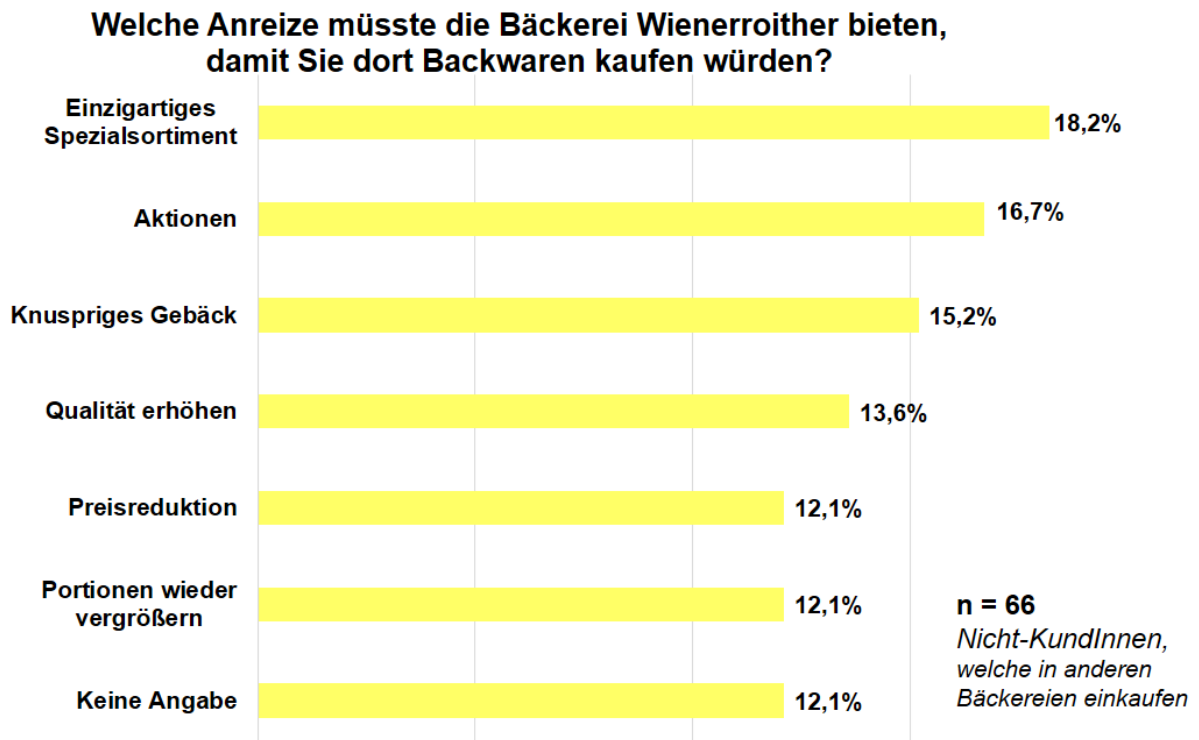


Abbildung 29: Warum kaufen Sie BW nicht in der Bäckerei WR? (Eigene Darstellung)

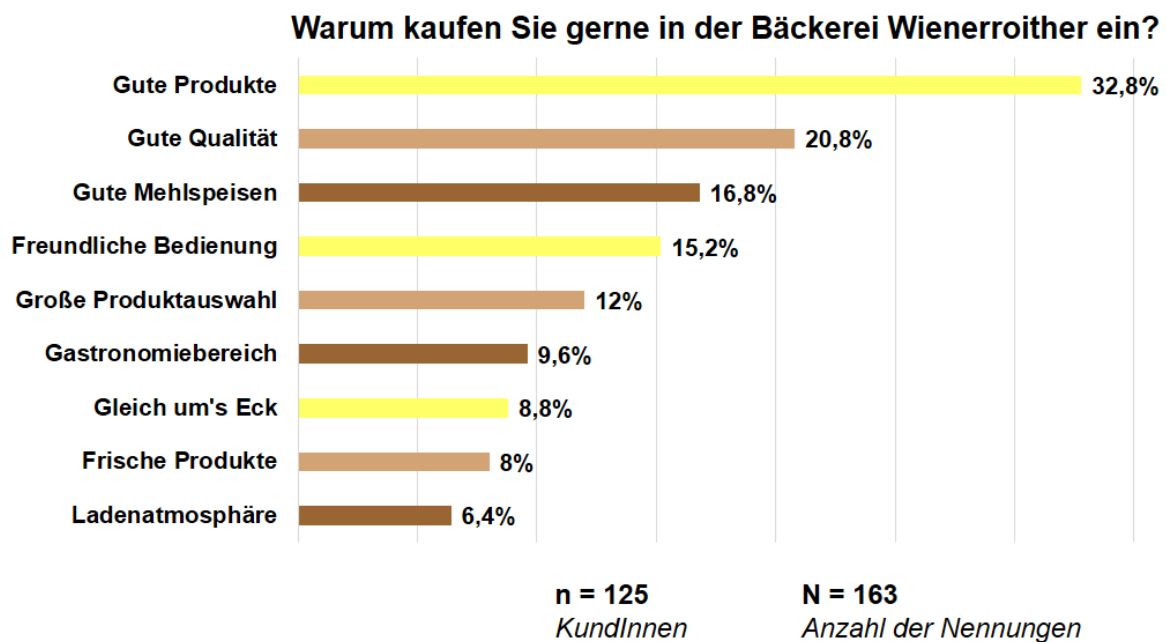
Anschließend wurden diese Personen befragt, welche Anreize die Bäckerei Wienerroither bieten müsste, damit sie dort Backwaren kaufen würden. Dabei hängt die Frage stark mit der vorherigen Frage zusammen, wodurch die Antworten ähnlich ausgefallen sind. Folgendes Balkendiagramm verbildlicht das Ergebnis.



**Abbildung 30: Welche Anreize müsste die Bäckerei WR bieten? (Eigene Darstellung)**

Wie in Abbildung 30 ersichtlich, wurde am häufigsten (18,2 %) angegeben, dass sich die befragten Personen ein einzigartiges Sortiment wünschen, welches sich vor allem von anderen Angeboten klar differenziert. Am zweithäufigsten (16,7 %) haben die Befragten angegeben, dass sie sich Aktionen (Mengenrabatt, „Nimm 2 Zahl 1“) wünschen würden. Außerdem haben 12,1 % der Nicht-KundInnen angeführt, dass sie sich wieder größere Produktportionen wünschen.

Im Gegensatz dazu wurden die KundInnen des Unternehmens mit einem separaten Fragebogen mittels offener Fragestellung befragt, weshalb sie gerne Backwaren in der Bäckerei Wienerroither kaufen. Dabei wurden wiederum von der Autorin Kategorien definiert, um somit eine statistische Auswertung zu ermöglichen. Demnach zeigt die nachstehende Grafik, warum die KundInnen gerne in der Bäckerei Wienerroither einkaufen.



**Abbildung 31: Warum kaufen Sie gerne in der Bäckerei WR? (Eigene Darstellung)**

Wie in der dargestellten Grafik ersichtlich, kaufen die KundInnen vor allem aufgrund der guten Produkte, welche in der Bäckerei Wienerroither angeboten werden, dort ein. 26 Personen (20,8 %) haben angegeben, dass sie aufgrund der hervorragenden Qualität gerne in der Bäckerei einkaufen. Am dritt häufigsten wurden die hervorragenden Mehlspeisen des Unternehmens genannt. Dabei wurden unter anderem die ausgezeichneten Krapfen, die Kardinalschnitte und das Nougat-Croissant von den KundInnen besonders hervorgehoben.

Anschließend sind die KundInnen, ähnlich wie die Nicht-KundInnen zuvor, befragt worden, welche Produkte sie bevorzugt in der Bäckerei WR einkaufen. Entgegen dem Ergebnis der NK (vgl. Abbildung 26), haben die KundInnen am häufigsten angegeben bevorzugt Brot (84,4 %) zu kaufen. Erst am zweithäufigsten wurde Gebäck (72 %) genannt. Die weiteren Ergebnisse werden in der anschließenden Abbildung verbildlicht.

### Welche Backartikel kaufen KundInnen bevorzugt in der Bäckerei Wienerroither ein?

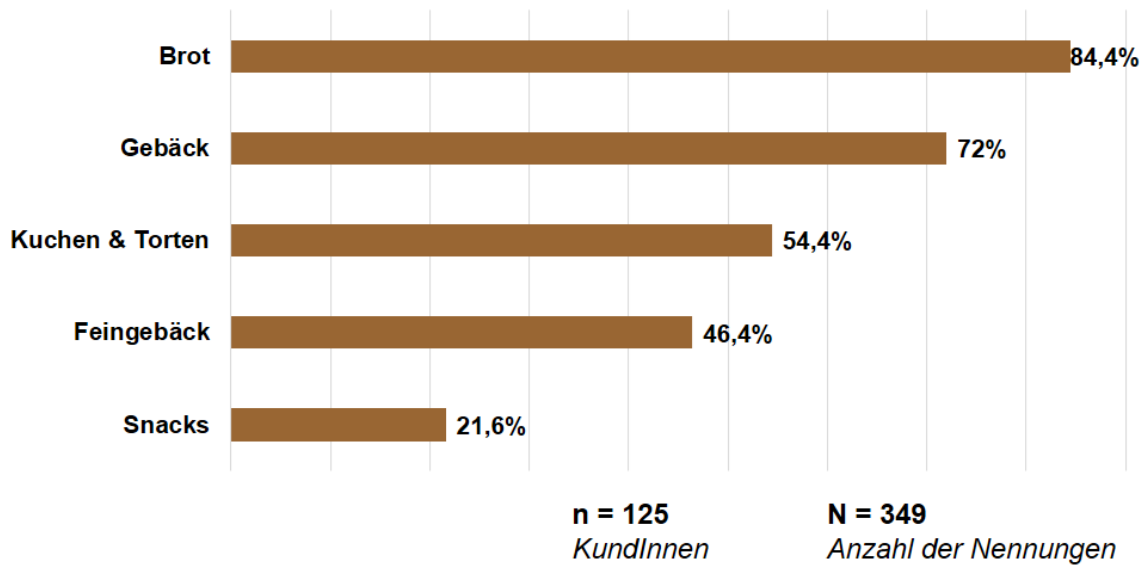


Abbildung 32: Welche BW kaufen KundInnen in der Bäckerei WR? (Eigene Darstellung)

Wie bereits in der KundInnenanalyse (vgl. Kapitel 7.1.2) angeführt, kaufen über 80 % der befragten KundInnen außerdem in anderen Einkaufsstätten ein. Die anschließende Grafik zeigt, in welchen Einkaufshäusern KundInnen zusätzlich Brot und Co. erwerben.

### Wo kaufen Sie Backwaren zusätzlich ein?

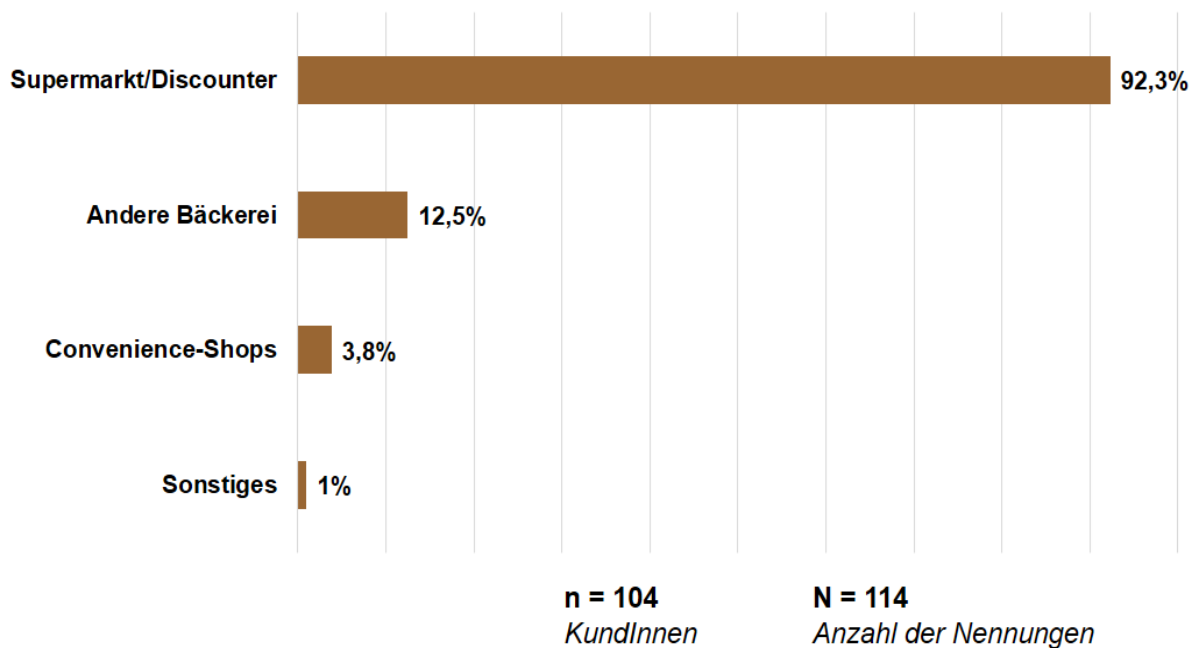


Abbildung 33: Wo kaufen Sie BW zusätzlich ein? (Eigene Darstellung)

Wie vorab veranschaulicht, haben 92,3 % der befragten KundInnen angegeben, dass sie zusätzlich Backwaren im Lebensmitteleinzelhandel erwerben. Diesbezüglich wurde außerdem eine Notiz verzeichnet, welche Einkaufsstätten konkret genannt wurden. Dabei konnte festgehalten werden, dass vor allem die Hofer KG (36 Nennungen) und die Billa AG (32 Nennungen) am häufigsten erwähnt wurden (vgl. Kapitel 7.2). Auch haben 12,5 % der Befragten ausgesagt, dass sie in anderen Bäckereien zusätzlich Backartikel erwerben. Hierbei konnte ergänzend erforscht werden, dass die Bäckerei Lagler (6 Nennungen) am häufigsten genannt wurde (vgl. Kapitel 7.2). Lediglich vier Personen (3,8 %) haben ausgesagt, dass sie Backartikel auch gerne in der Tankstelle (Convenience-Shops) erwerben. Weiters hat eine Person angegeben, dass sie zusätzlich Backartikel von einem Bauer in der Gegend bezieht.

Hiernach wurden die KundInnen, welche zusätzlich in anderen Einkaufsstätten (primär im Lebensmitteleinzelhandel) Backwaren erwerben, befragt, warum sie in den genannten Einkaufslokalen Backartikel einkaufen. Dabei wurden wiederum, wie in Abbildung 34 sichtbar, Kategorien aus den offenen Antworten der ProbandInnen definiert, um eine statistische Auswertung zu ermöglichen.

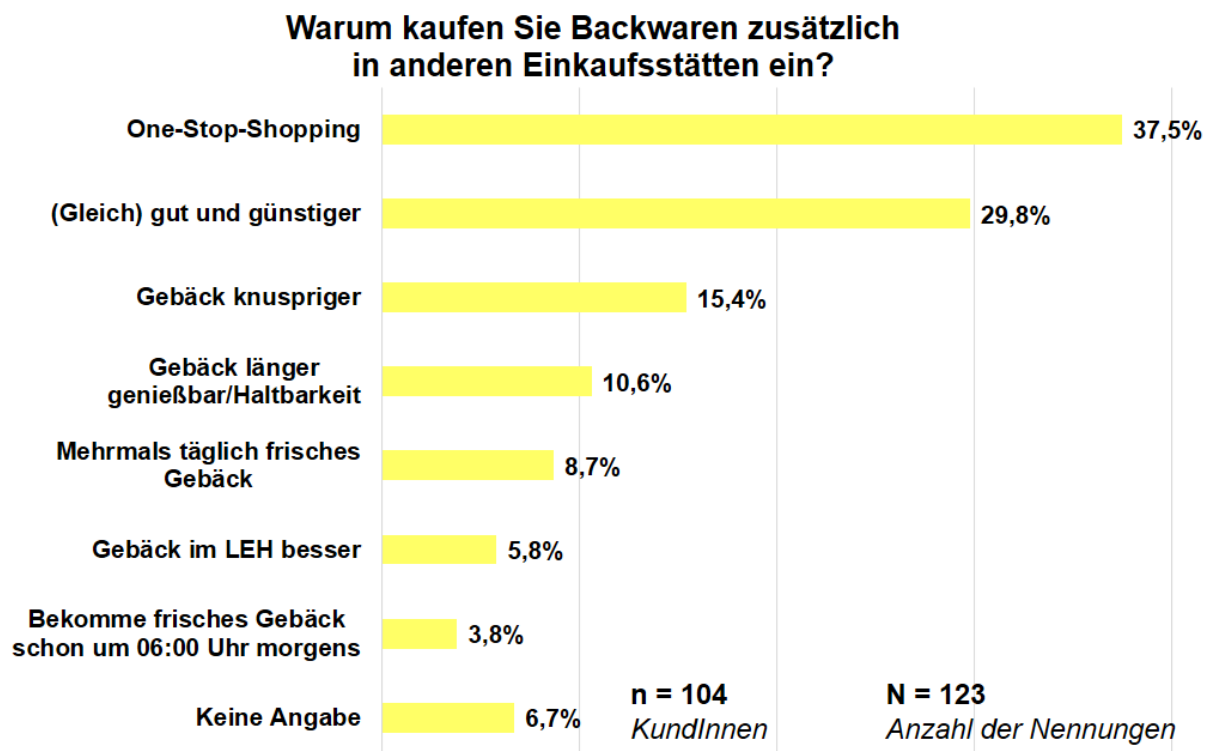


Abbildung 34: Warum kaufen Sie BW zusätzlich in anderen Einkaufsstätten? (Eigene Darstellung)

Hierbei wird vorerst festgehalten, dass die 3,8 %, welche aussagten, dass sie in anderen Einkaufsstätten Backartikel erwerben, weil sie dort das Gebäck bereits um 06:00 Uhr morgens bekommen, jene Personen sind, welche angegeben haben Backwaren in einer Tankstelle zu erwerben. Darüber hinaus ist anzuführen, dass die 12,5 % (13 Personen), welche zuvor angegeben haben in einer anderen Bäckerei zusätzlich einzukaufen (vgl. Abbildung 33), zum einen ausgesagt haben, dass es in anderen Bäckereien günstiger und gleich gut ist (8 Personen) und dass dort das Gebäck knuspriger (5 Personen) ist. Alle anderen Aussagen sind auf den Lebensmitteleinzelhandel zurückzuführen. Dabei wurde von 37,5 % der Befragten angegeben, dass sie vor allem dann im Lebensmitteleinzelhandel Backwaren erwerben, wenn sie dort generell den Einkauf tätigen. Auch hat eine Vielzahl von ProbandInnen angegeben, dass sie der Meinung sind, dass das Brot und Gebäck im Lebensmitteleinzelhandel (gleich) gut und dennoch um einiges günstiger ist und somit keine klare Differenzierung anhand der Produkte im Lebensmitteleinzelhandel und denen einer Bäckerei vorhanden ist.

Im Anschluss wurden die ProbandInnen noch gefragt, welche Backartikel sie bevorzugt in anderen Läden erwerben. Dabei zeigt das Ergebnis, dass vor allem Gebäck am häufigsten in anderen Einkaufsstätten eingekauft wird. Die Auswertung hierzu wird im folgenden Balkendiagramm veranschaulicht.

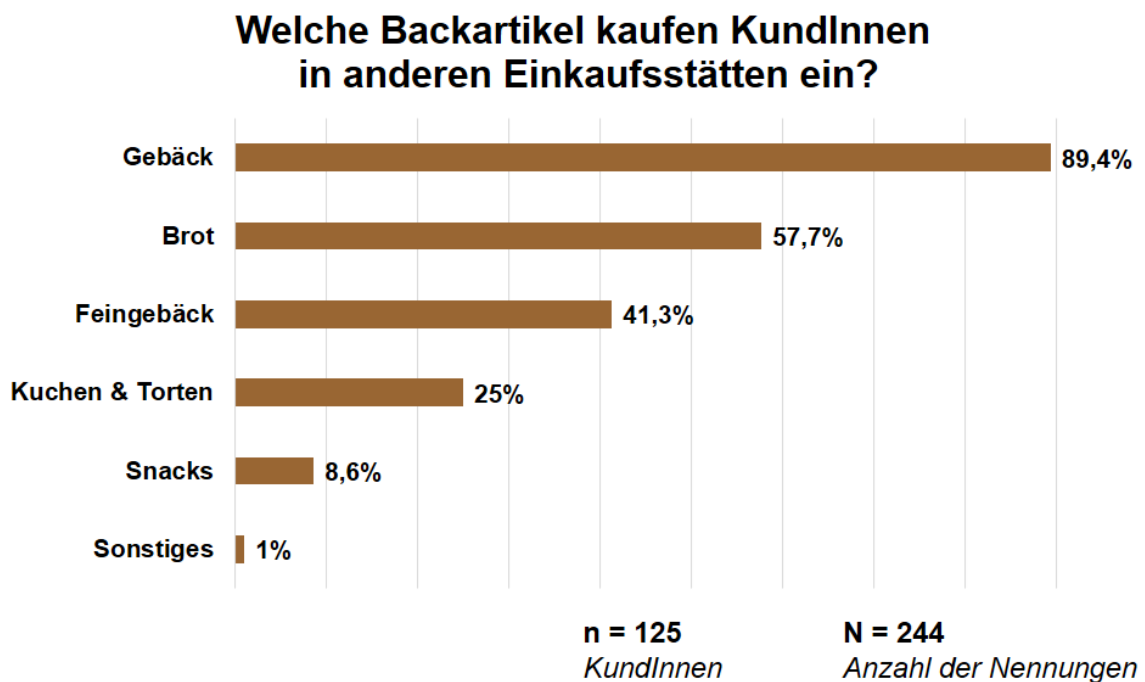


Abbildung 35: Welche BW kaufen KundInnen in anderen Einkaufsstätten?  
(Eigene Darstellung)

### 8.2.3 Vertriebskanäle

Dieser Abschnitt beleuchtet die unterschiedlichen direkten Vertriebskanäle. An dieser Stelle wurde zu Beginn erhoben, wie Backwaren generell von KundInnen und Nicht-KundInnen eingekauft werden. Das Ergebnis dazu illustriert folgende Abbildung.

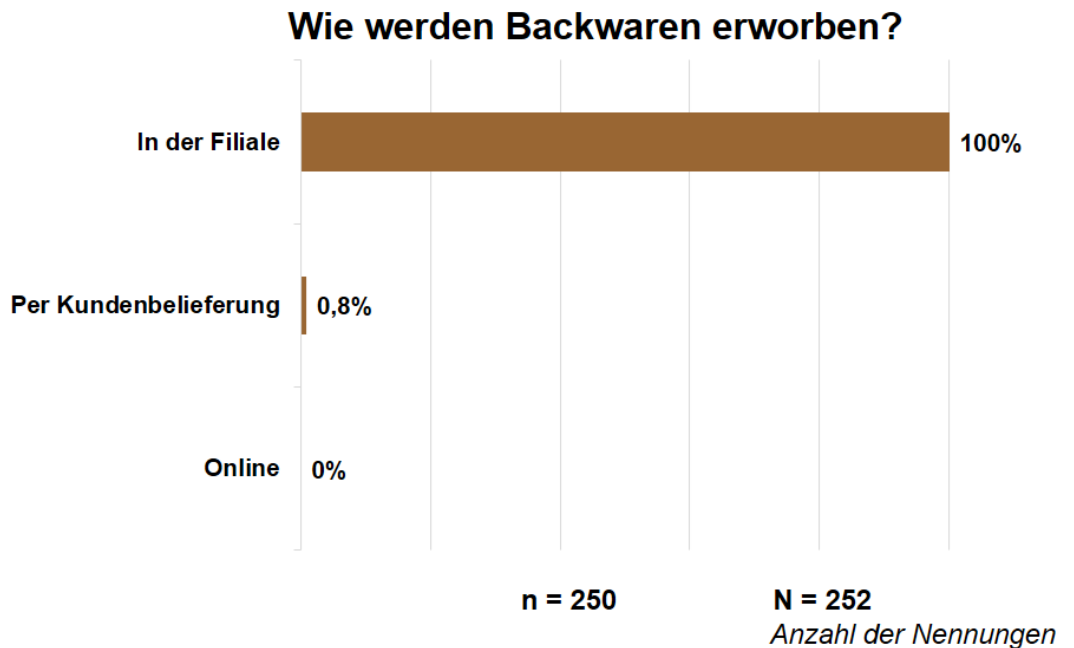


Abbildung 36: Verwendete Vertriebskanäle (Eigene Darstellung)

Dieses deutliche Ergebnis zeigt, dass die befragten Personen einheitlich in stationären Einkaufslökalen Backwaren erwerben. Lediglich 2 Personen (0,8 %) haben angegeben, dass sie zusätzlich von einer Bäckerei beliefert werden und somit auch per KundInnenbelieferung Backwaren beziehen. Die Antwortmöglichkeit „Online“, welche aussagen würde, dass Backwaren mittels Onlineshop eingekauft werden, wurde von den ProbandInnen kein einziges Mal genannt.

Weiters wurde mittels der Untersuchung eruiert, wie interessant es für die KundInnen und Nicht-KundInnen wäre, Backwaren online mittels Mobiltelefon oder über die Website zu erwerben. Die nachstehende Grafik veranschaulicht das Ergebnis.



**Wie interessant wäre es,  
Backwaren online mittels Mobiltelefon  
oder über die Website zu erwerben?**

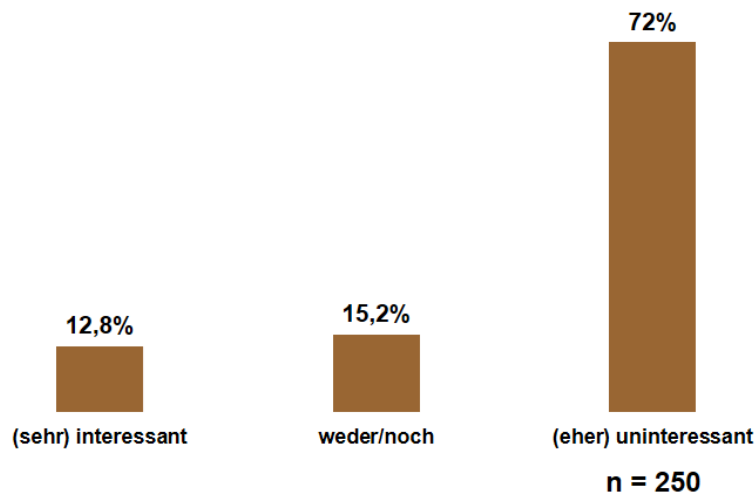


Abbildung 37: Backwaren online erwerben (Eigene Darstellung)

Wie in der Grafik ersichtlich, erweist sich die Option, Backartikel online zu erwerben für lediglich 12,8 % der Befragten als (sehr) interessant. Demgegenüber gab die überwiegende Mehrheit der Befragten an, dass dies keine denkbare Variante für sie sei und sie Brot und Gebäck bevorzugt stationär erwerben. Werden allerdings nur die Ergebnisse der unter 30-Jährigen ausgewertet, so verändert sich das Ergebnis, wie in Abbildung 38 illustriert, doch beachtlich.

**Wie interessant wäre es,  
Backwaren online mittels Mobiltelefon  
oder über die Website zu erwerben?**

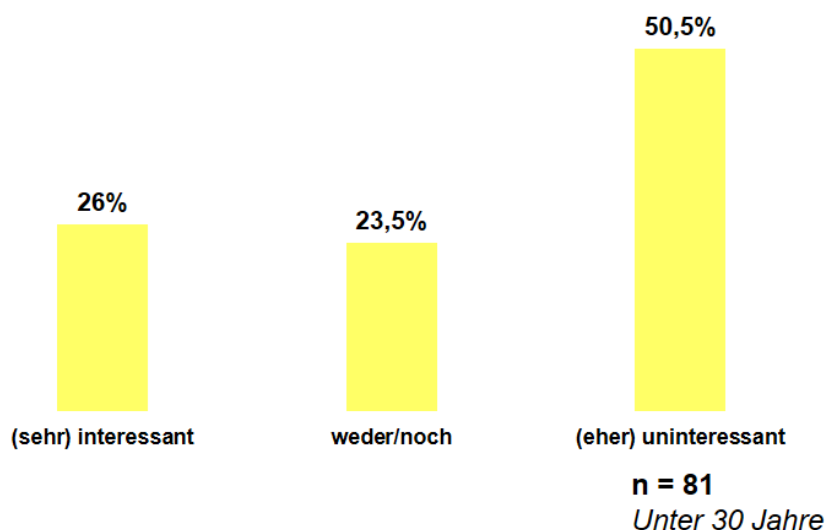
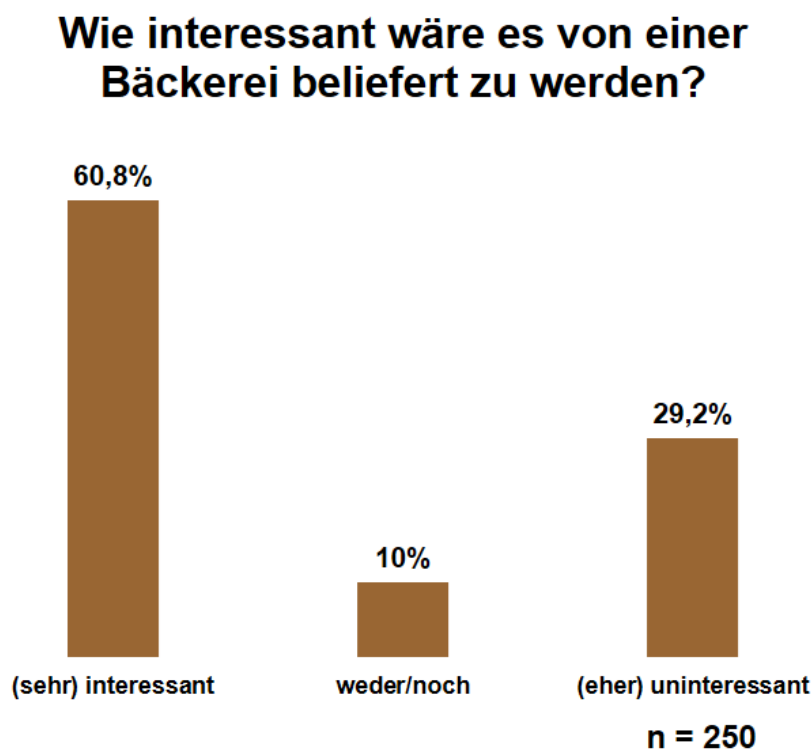


Abbildung 38: Backwaren online erwerben, unter 30 Jahre (Eigene Darstellung)

Die Abbildung zeigt, dass gut ein Viertel (26 %) der unter 30-Jährigen den Online-Backwarenvertrieb als (sehr) interessant einstuft. Bemerkenswert dabei ist, dass in Summe rund die Hälfte (49,5 %) der befragten Personen die Möglichkeit des Onlinekaufes als nicht uninteressant beurteilt hat. Dennoch bewertet gut die Hälfte (50,5 %) der Befragten unter 30-Jährigen dies als (eher) uninteressant.

Des Weiteren wurden die gesamten ProbandInnen befragt, wie interessant es für sie wäre, von einer Bäckerei beliefert zu werden und dementsprechend Backartikel per KundInnenbelieferung zu beziehen. Die nachstehende Grafik veranschaulicht das ausgewertete Ergebnis.

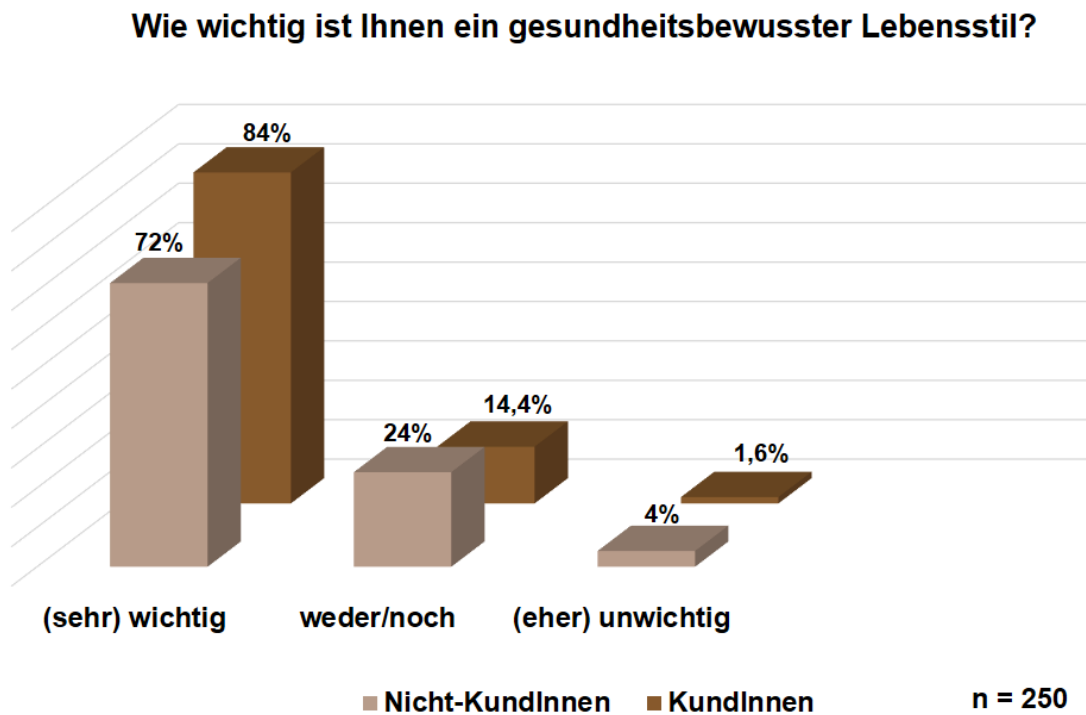


**Abbildung 39: Backwaren per KundInnenbelieferung erwerben (Eigene Darstellung)**

Dieses Resultat zeigt, dass es für zwei Drittel (60,8 %) der befragten KundInnen und Nicht-KundInnen (sehr) interessant wäre, von einer Bäckerei beliefert zu werden. Knapp ein Drittel (29,2 %) hat jedoch (eher) kein Interesse daran, von einer Bäckerei beliefert zu werden.

### 8.2.4 Kaufentscheidungen und -verhalten

In diesem Kapitel werden die Themen Kaufentscheidung und -verhalten der KundInnen und Nicht-KundInnen eruiert. Hierbei wurde unter anderem die Wichtigkeit hinsichtlich eines gesundheitsbewussten Lebensstiles hinterfragt. Dabei wurden die Ergebnisse der KundInnen und Nicht-KundInnen gegenübergestellt, um somit den direkten Vergleich zu verbildlichen.



**Abbildung 40: Gesundheitsbewusster Lebensstil, KundInnen vs. NK (Eigene Darstellung)**

Dabei scheint es, als sei den KundInnen der Bäckerei ein gesundheitsbewusster Lebensstil etwas wichtiger als den Nicht-KundInnen.

Auf Wunsch des Auftraggebers wurde mittels der empirischen Untersuchung eruiert, wie interessant es für die ProbandInnen wäre, ein individuelles Brot zu kreieren. Damit ist gemeint, dass die InteressentInnen über ein Onlineportal die Zutaten für ein individuelles Brot selbst bestimmen können und dieses Brot im Anschluss in einer Filiale abholen können. Dabei war auffällig, dass dieses Angebot Frauen durchaus als (sehr) interessant bewerten, wohingegen Männer von diesem Angebot nicht im gleichen Maße überzeugt sind. In der folgenden Grafik werden die Ergebnisse im Geschlechtervergleich dargestellt.

**Wie interessant wäre es Zutaten für Ihr individuelles Brot über ein Onlineportal selbst zu bestimmen und dieses Brot im Anschluss in einer Filiale abholen?**

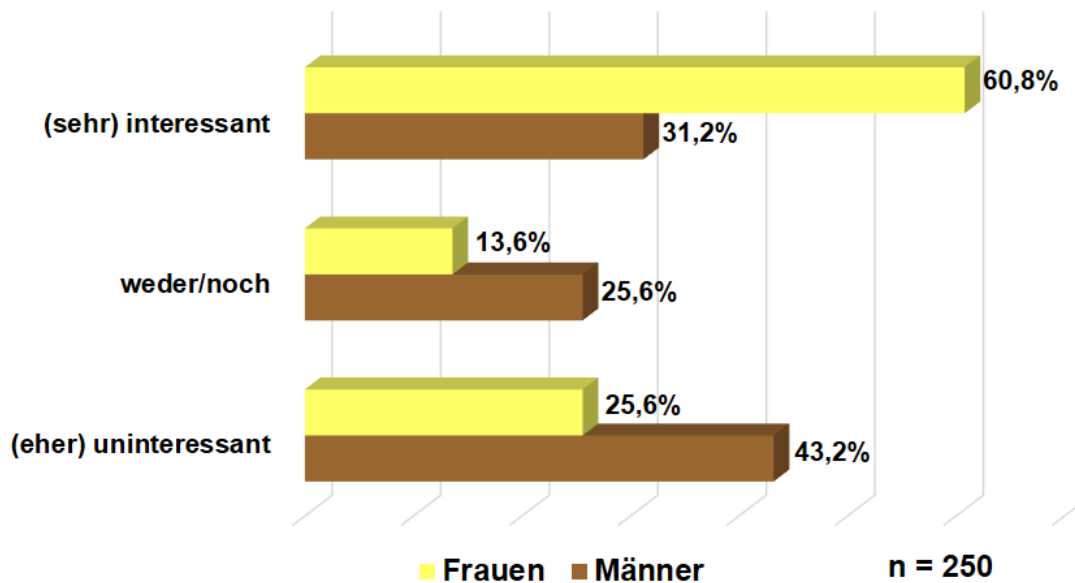


Abbildung 41: „Kreiere dein individuelles Brot“ nach Geschlecht (Eigene Darstellung)

Wie im Balkendiagramm sichtbar, ist dieses Angebot für zwei Drittel der befragten Frauen (60, 8%) (sehr) interessant, wohingegen es sich nur für 31,2 % der befragten Männer als (sehr) interessant erweist.

Im Zuge der KundInnenanalyse (vgl. Kapitel 7.1.3) wurde bereits die Bewertung der Kaufentscheidungskriterien der KundInnen (vgl. Abbildung 18) dargestellt. Folglich haben auch die Nicht-KundInnen der Bäckerei die Kaufentscheidungskriterien hinsichtlich des Backwarenkaufes anhand des Schulnotensystems bewertet. Um hierzu die Unterschiede bzw. Gemeinsamkeiten bezüglich der Kaufentscheidungskriterien zwischen KundInnen und Nicht-KundInnen besser zu veranschaulichen, werden die Ergebnisse in der nachstehenden Abbildung gegenübergestellt.

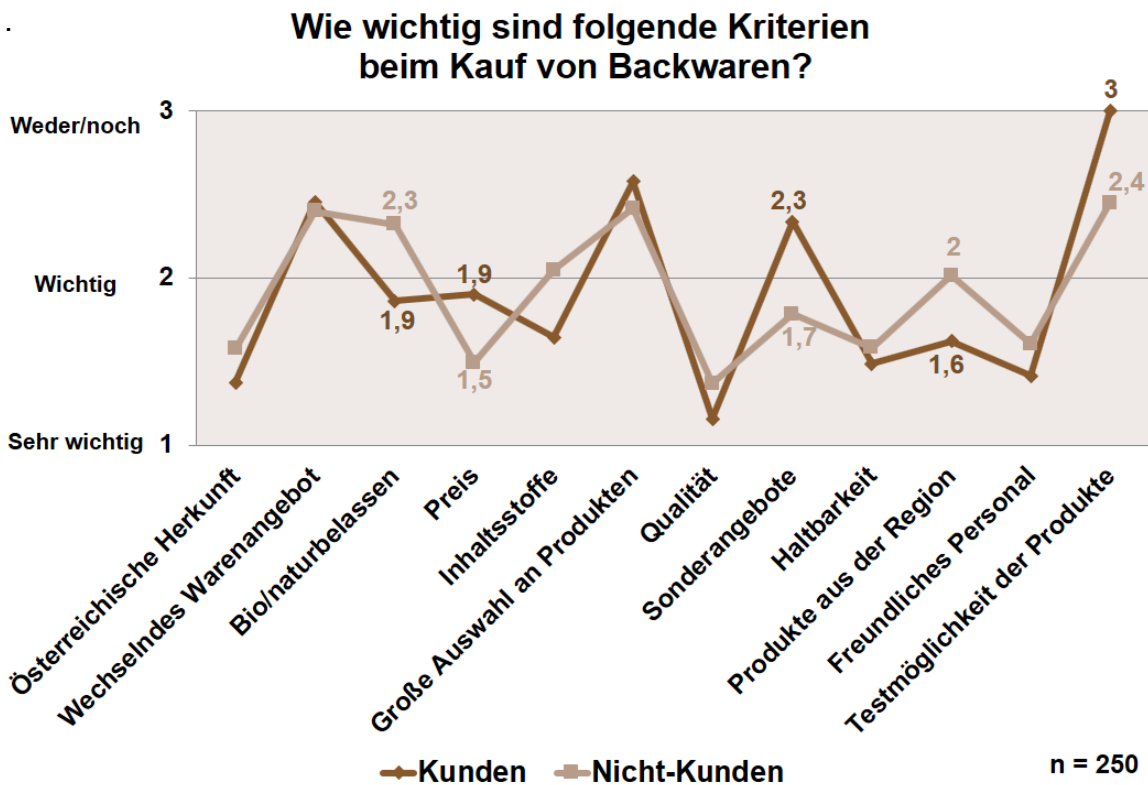


Abbildung 42: Kaufentscheidungskriterien, KundInnen vs. NK (Eigene Darstellung)

Die Darstellung zeigt, dass vor allem hinsichtlich der naturbelassenen Produkte Unterschiede in der Bewertung verzeichnet werden können. Hierbei haben die KundInnen dies mit der Note 1,9 bewertet, während die Nicht-KundInnen dies durchschnittlich nur mit der Note 2,3 beurteilt haben. Dies lässt durchaus den Schluss zu, dass das Kaufentscheidungskriterium bio/naturbelassen für KundInnen wichtiger ist als für Nicht-KundInnen. Außerdem geht aus der Grafik hervor, dass der Preis für Nicht-KundInnen (1,5) wichtiger als für KundInnen (1,9) ist. Nennenswert ist auch, dass Nicht-KundInnen (1,7) Sonderangebote wichtiger sind als KundInnen (2,3). Eine weitere Differenz ist ebenso beim Kriterium Produkte aus der Region erkennlich. Diesbezüglich haben die KundInnen (1,6) dieses Kaufentscheidungskriterium als deutlich wichtiger eingestuft als die Nicht-KundInnen der Bäckerei (2).

### 8.2.5 KundInnenansprache

In diesem Abschnitt wird primär auf das Informationsverhalten der befragten Personen eingegangen. Zu Beginn werden die Auswertungen illustriert, welche zeigen, mittels welcher Informationsquellen die ProbandInnen insgesamt gerne über Angebote informiert werden.

### Mittels welcher Informationsquellen möchten Sie gerne über Angebote informiert werden?

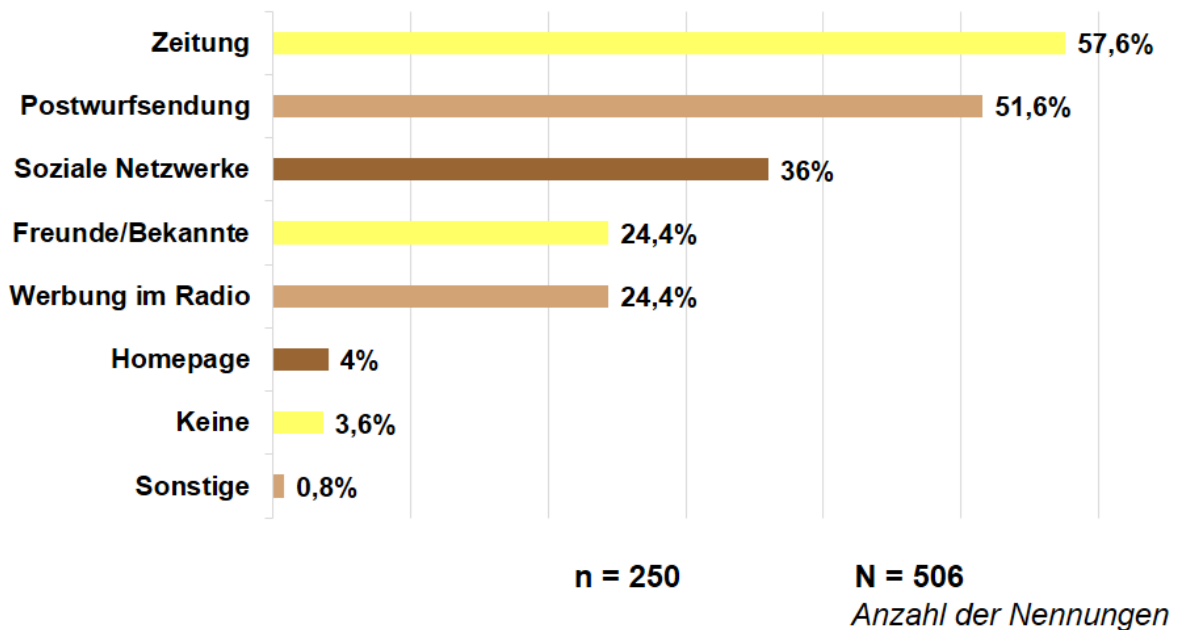


Abbildung 43: Informationsquellen (Eigene Darstellung)

144 von 250 Personen, das sind 57,6 % der Befragten, möchten über Angebote im Zeitungsformat informiert werden. 51,6 % haben außerdem angegeben, dass sie gerne mittels Postwurfsendung über Aktionen erfahren möchten. 36 % der befragten Personen haben ferner ausgesagt, dass sie die sozialen Netzwerke als Informationsquelle verwenden. Lediglich 4 %, das sind 10 von 250 ProbandInnen, haben angeführt, dass sie sich über die Homepage informieren.

Wird das Ergebnis jedoch hinsichtlich der unterschiedlichen Altersklassen ausgewertet, so verändert sich das Resultat entsprechend. Wie in folgender Abbildung 44 erfasst, informieren sich 71,6 % der befragten unter 30-Jährigen über Angebote bevorzugt mittels Social Media, wie beispielsweise Facebook oder Instagram. Im Vergleich zur vorhergehenden Auswertung (vgl. Abbildung 43) ist auch der Wert FreundInnen/Bekannte, womit die Weiterempfehlung durch vertraute Personen gemeint ist, klar gestiegen. Jedoch ist im Vergleich zur vorhergehenden Auswertung auch der Wert gestiegen, der anzeigt, wie viele Personen keine Werbung erhalten möchten, nämlich von 3,6 % auf 7,4 %.

### Mittels welcher Informationsquellen möchten Sie gerne über Angebote informiert werden?

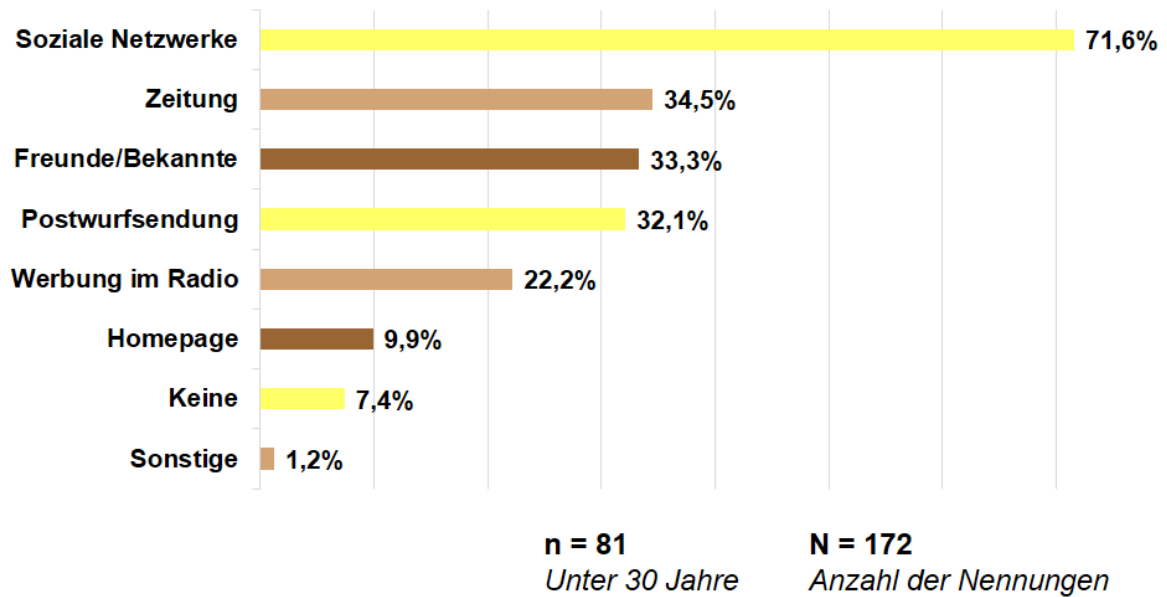


Abbildung 44: Informationsquellen, unter 30 Jahre (Eigene Darstellung)

Im nächsten Schritt wurde eine Auswertung mit den Personen im Alter zwischen 30 und 49 Jahren durchgeführt. Folgende Grafik verbildlicht das Ergebnis.

### Mittels welcher Informationsquellen möchten Sie gerne über Angebote informiert werden?

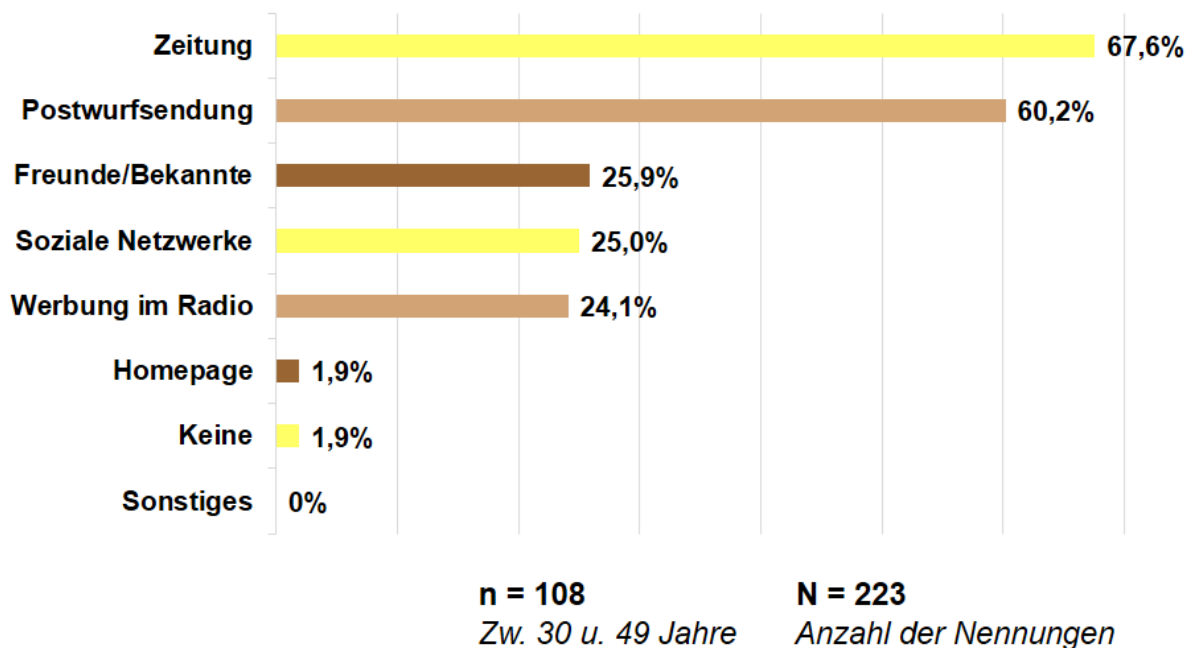


Abbildung 45: Informationsquellen, 30 bis 49 Jahre (Eigene Darstellung)

Abschließend wurde noch eine Auswertung durchgeführt, welche nur die Personen ab 50 Jahren berücksichtigt.

### Mittels welcher Informationsquellen möchten Sie gerne über Angebote informiert werden?

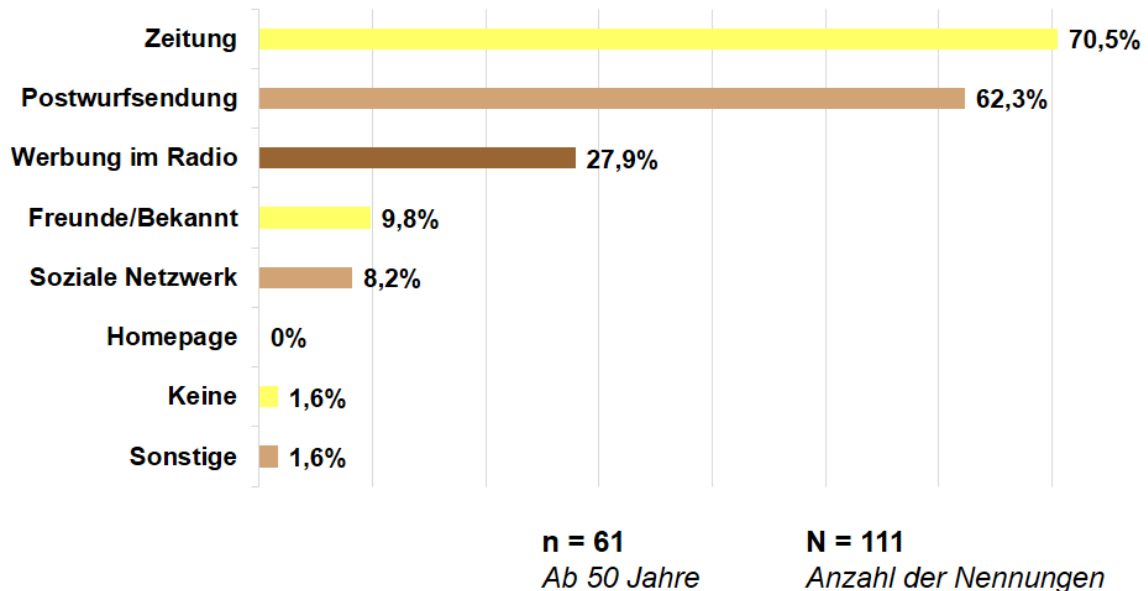


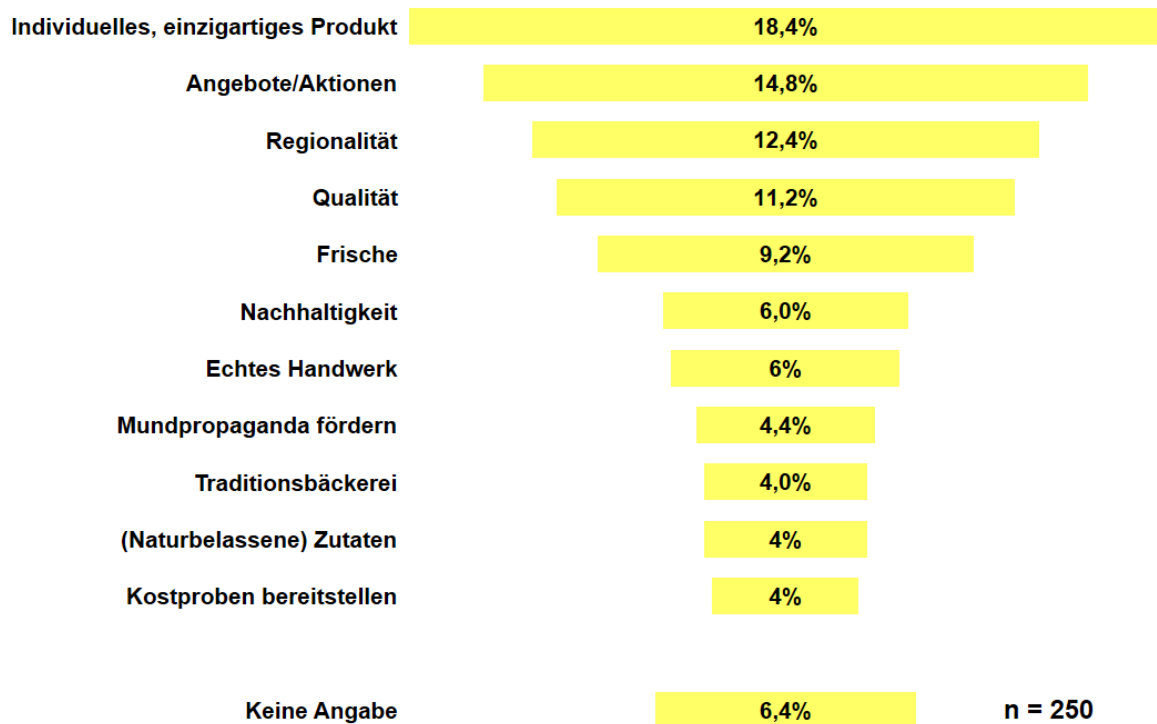
Abbildung 46: Informationsquellen, ab 50 Jahre (Eigene Darstellung)

Wie in den unterschiedlichen Grafiken (vgl. Abbildung 44; Abbildung 45; Abbildung 46) ersichtlich, ändert sich das Informationsverhalten je nach Altersklasse wobei durchaus Ähnlichkeiten bei den Personen ab 30 Jahren (vgl. Abbildung 45; Abbildung 46) ersichtlich sind. Dahingegen weichen die Auswertungen hinsichtlich Informationsverhalten der unter 30-Jährigen (vgl. Abbildung 44) doch sehr deutlich von diesen ab.

Anhand der abschließenden Frage zum Thema KundInnenansprache, sollte herausgefunden werden, mittels welcher Aspekte in der Kommunikation die KundInnen und Nicht-KundInnen angesprochen werden möchten. Dabei wurde den ProbandInnen folgende offene Frage gestellt: „Stellen Sie sich vor, Sie sind verantwortlich für den Verkauf von Backwaren. Welche Aspekte würden Sie in der Kommunikation hervorheben, um den Verkauf anzukurbeln?“ Um diese Frage statistisch auswerten zu können, wurden wiederum Kategorien definiert. Folgende Abbildung verbildlicht die Aussagen der Befragten.



**Stellen Sie sich vor, Sie sind verantwortlich für den Verkauf von Backwaren. Welche Aspekte würden Sie in der Kommunikation hervorheben, um den Verkauf anzukurbeln?**



**Abbildung 47: Kommunikationsaspekte (Eigene Darstellung)**

46 von 250 Personen, das sind 18,4 % der Befragten, haben angegeben, dass sie der Meinung sind, dass mittels individuellem und/oder einzigartigem Produkt geworben werden soll. Weitere 14,8 % würden den Verkauf anhand von gezielten Aktionen, wie beispielsweise Mengenrabatten oder „Nimm 2 Zahl 1“-Aktionen ankurbeln. Auch mit Argumenten wie Regionalität, Qualität oder Frische würden jeweils rund 10 % der Befragten den Verkauf vorantreiben.

## **9 Konzept zur KundInnenengewinnung am Beispiel der Bäckerei Wienerroither GmbH**

Im folgenden Kapitel wird das Konzept zur KundInnenengewinnung dargestellt und auf die unterschiedlichen Bausteine des Akquisekonzeptes in der Lebensmittelbranche eingegangen. Diese ergeben sich aus dem Theorieteil, den Erkenntnissen der Situationsanalyse sowie den Ergebnissen der empirischen Untersuchung. Weitere Handlungsempfehlungen an den Auftraggeber runden das Kapitel ab.

### **9.1 Zusammenführung der Ergebnisse (Integrierte SWOT)**

Mittels des integrierten SWOT-Katalogs können die Erkenntnisse und Ergebnisse zusammengeführt werden. Im ersten Schritt werden hierzu Umweltentwicklungen abgeleitet, welche aufgrund der Situationsanalyse (vgl. Kapitel 7) und/oder der Primärforschung (vgl. Kapitel 8.2) künftig besondere Relevanz im Vertrieb hinsichtlich der NeukundInnenakquise für die Kärntner Bäckerei aufweisen. Je nachdem, ob eine Entwicklung auf eine Stärke oder auf eine Schwäche trifft, ergibt sich daraus eine Chance bzw. ein Risiko für die Bäckerei Wienerroither. Basierend auf den durchgeführten Analysen und der jahrelangen Erfahrung der Wienerroither GmbH war eine realistische Bewertung der unterschiedlichen Ausprägungen möglich (1 = niedrig, 2 = mittel, 3 = hoch). Die daraus abgeleiteten Ziele runden den integrierten SWOT-Katalog, welcher anhand der nachstehenden Tabelle 25 veranschaulicht wird, ab. Die konkreten Erläuterungen sowie die ausführliche Beschreibung zum integrierten SWOT-Katalog können dem Anhang entnommen werden (vgl. Anhang S. A-17–A-20).



## 9.2 Vertriebsziele der KundInnenengewinnung

Für den B2C-Geschäftsbereich verfolgt die Bäckerei Wienerroither unterschiedliche Ziele, welche sich in strategische und operative Vertriebsziele hinsichtlich der KundInnenengewinnung einteilen lassen.

### 9.2.1 Strategisches Vertriebsziel der Bäckerei Wienerroither

Das strategische Vertriebsziel der Kärntner Bäckerei lautet wie folgt:

Ziel ist die Steigerung der KundInnenanzahl um 3 % (von 13.000 auf 13.390 KundInnen) im Zeitraum von 01. August 2017 bis 31. Juli 2018.

Heruntergebrochen auf die einzelnen Filialen der Bäckerei Wienerroither bedeutet dies durchschnittlich 30 NeukundInnen pro Filiale. Die Steigerung der KundInnenanzahl um 3 % errechnet sich dadurch, dass eine Filiale derzeit durchschnittlich 1.000 KundInnen bedient. Das bedeutet, dass in derzeit 13 Filialen rund 13.000 KundInnen bedient werden.

Wird nun dieses strategische Vertriebsziel dem übergeordneten Unternehmensziel (vgl. Kapitel 1.3) gegenübergestellt, so sagt dieses aus, dass unter anderem durch 390 NeukundInnen sowie durch Zusatzeinkäufe der bestehenden KundInnen eine Umsatzsteigerung von 5 % (von € 9.600.000 auf € 10.100.000) erzielt werden soll.

### 9.2.2 Operative Vertriebsziele der Bäckerei Wienerroither

Aus dem oben dargestellten strategischen Vertriebsziel ergeben sich nachfolgende operative Ziele:

- Umsetzung der KundInnenakquisestrategie bis zum Ende des Geschäftsjahres 2017.
- Umsetzung der Akquisemaßnahmen bis Juli 2018.

Die definierten operativen Subziele werden nachfolgend (vgl. Kapitel 9.4) näher beschrieben und auf deren Einzelheiten eingegangen.

### 9.3 Strategien zur KundInnenengewinnung

Nach der Beschreibung der KundInnenidentifizierung, -segmentierung und -qualifizierung wird für die Bäckerei Wienerroither eine Vertriebsstrategie abgeleitet. Darauffolgend werden die ausgewählten Instrumente zur KundInnenansprache vorgestellt. Eine Übersicht über den Prozess der KundInnenengewinnung inklusive der Ergebnisse, welche in den nachkommenden Subkapiteln erarbeitet werden, zeigt Abbildung 48.



Abbildung 48: Prozess der KundInnenengewinnung für WR (Eigene Darstellung)

#### 9.3.1 KundInnenidentifizierung, -segmentierung und -qualifizierung

Mittels der empirischen Untersuchung (vgl. Kapitel 7.1.1) konnte ausgearbeitet werden, dass die KundInnen der Bäckerei Wienerroither im Durchschnitt 39,8 Jahre alt sind, häufig über eine abgeschlossene Lehre oder über eine Matura verfügen und sich in einem Arbeits- bzw. Angestelltenverhältnis befinden. Dabei verfügen die üblichen KundInnen der Bäckerei über ein monatliches Haushaltsnettoeinkommen zwischen € 1.100 und € 2.500 und gehören dementsprechend der Mittelschicht bzw. der unteren Oberschicht in Österreich an (vgl. Der Standard 2015; Arbeiterkammer 2016).

Bei der Betrachtung der Sinus-Milieus (vgl. Abbildung 10) sind die Milieus rund um die Mittelschicht bzw. die untere Oberschicht der gesuchten Zielgruppe sehr ähnlich, weshalb diese Schicht der Hauptzielgruppe zugeordnet werden kann. Dabei ist jedoch aufgrund der unterschiedlichen Altersklassen zu differenzieren. Dies begründen die verschiedenen Anforderungen der jeweiligen Altersklassen hinsichtlich der präferierten Kommunikationskanäle und der unterschiedlichen Onlineaffinität. Wie im Theorieteil (vgl. Kapitel 4.3.1) ausgearbeitet, sollten jedoch die Ober- sowie die Unterschicht nicht außer Acht gelassen werden und als Nebenzielgruppe definiert werden.

Das Vertriebskonzept richtet sich infolgedessen an die KärntnerInnen, welche im Wörtherseeraum zwischen Villach und Klagenfurt beheimatet sind und zur Mittelschicht bzw. der unteren Oberschicht gehören. Die Zielgruppe wird bezugnehmend auf die heterogenen Altersklassen segmentiert und unterschiedlich bedient.

Die KundInnenbewertung der unterschiedlichen VerbraucherInnen entpuppt sich vor allem im B2C-Bereich als wesentliches Problem im KundInnenengewinnungsprozess. Insbesondere im Handel erweist es sich als überaus schwierig, die KundInnen zu qualifizieren. Aufgrund der breiten Zielgruppe und der nicht vorhandenen KundInnendaten im Unternehmen ist es nahezu unmöglich, die KonsumentInnen im Detail zu bewerten, weshalb die ausgearbeiteten Qualifizierungsmethoden im Literaturteil (vgl. Kapitel 4.3.3), im praktischen Teil der Arbeit nicht eingesetzt werden können.

### *9.3.2 Auswahl der Akquisestrategie*

Unter Berücksichtigung der im Theorieteil erarbeiteten Kriterien Umsetzbarkeit, Eignung, Akzeptanz des Unternehmens sowie der MitarbeiterInnen, Einfachheit und Flexibilität (vgl. Kapitel 4.3.4) wird folgend ein Paarvergleich (Abbildung 49) mit den einzelnen Merkmalen durchgeführt, um die Gewichtung der Kriterien für das darauffolgende Scoring-Modell zu erarbeiten. Dabei wurden die diversen Kriterien zur Strategiewahl gemeinsam mit der Vertriebsmannschaft der Bäckerei verglichen und anschließend das Wichtigkeitsverhältnis mithilfe eines Bewertungssystems von 0-9 Punkten dargestellt.

<b>Paarvergleich</b>		<b>Gewichtsvorrat = 100</b>								
<p>9 = viel wichtiger 8 7 6 5 = gleich ..als 4 3 2 1 = viel unwichtiger</p> <p>Dieses Kriterium ist...</p>										
	<b>Eignung</b>		5	7	5	6	6	29,0	19,3	19,3
	<b>Umsetzbarkeit</b>	5		7	5	6	6	29,0	19,3	19,3
	<b>Akzeptanz UN</b>	3	3		3	4	4	17,0	11,3	11,3
	<b>Akzeptanz MA</b>	5	5	7		6	6	29,0	19,3	19,3
	<b>Flexibilität</b>	4	4	6	4		5	23,0	15,3	15,3
	<b>Einfachheit</b>	4	4	6	4	5		23,0	15,3	15,3
<b>Gesamt:</b>							<b>150</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

Abbildung 49: Paarvergleich (Eigene Darstellung)

Die oben erarbeitete Gewichtung der Merkmale fließt nun in das Scoring-Modell zur Strategieauswahl ein. Allen voran wurde festgehalten, dass eine Kombination aus den drei höchstbewerteten Strategien angepeilt wird. Bei der Erstellung des Scoring-Modelles ist neben der Gewichtung die Bedeutung der einzelnen Bewertungspunkte wichtig. Aufgrund der einfachen Handhabung der Skalierbarkeit wird im Folgenden eine dreipolige Skala für die Bewertung der Kriterien verwendet (1 = niedrig, 2 = mittel, 3 = hoch).

Kriterien	Gewichtung	Strategien zur KundInnenengewinnung																															
		PS		MDS		DS		KKS		SS		ÜS		MKS																			
		B	P	B	P	B	P	B	P	B	P	B	P	B	P																		
Eignung	19,3 %	2	0,4	3	0,6	3	0,6	3	0,6	2	0,4	3	0,6	2	0,4																		
Umsetzbarkeit	19,3 %	3	0,6	3	0,6	3	0,6	3	0,6	2	0,4	3	0,6	3	0,6																		
Akzeptanz UN	11,3 %	2	0,2	3	0,3	3	0,3	3	0,3	2	0,2	2	0,2	2	0,2																		
Akzeptanz MA	19,3 %	2	0,4	3	0,6	3	0,6	3	0,6	2	0,4	3	0,6	2	0,4																		
Flexibilität	15,3 %	2	0,3	2	0,3	3	0,5	3	0,5	1	0,2	1	0,2	2	0,3																		
Einfachheit	15,3 %	1	0,2	1	0,2	1	0,2	2	0,3	1	0,2	1	0,2	1	0,2																		
<b>Summe</b>	<b>100 %</b>	<b>2,1</b>		<b>2,6</b>		<b>2,8</b>		<b>2,9</b>		<b>1,8</b>		<b>2,4</b>		<b>2,1</b>																			
<b>Ergebnis</b>		<b>5</b>		<b>3</b>		<b>2</b>		<b>1</b>		<b>7</b>		<b>4</b>		<b>5</b>																			
PS: Pull-Strategie im B2C-Bereich		MDS: Marktdurchdringungsstrategie				DS: Differenzierungsstrategie				KKS: KundInnen-Kontakt-Strategie				SS: Stimulierungsstrategie				ÜS: Überzeugungsstrategie				MKS: Multikanalstrategie				B: Bewertung				P: Punkte			

Tabelle 26: Scoring-Modell zur Bewertung der Strategien (Eigene Darstellung)

Auf Basis der definierten Kriterien und der durchgeführten Bewertung konnten die KundInnen-Kontakt-Strategie, die Differenzierungsstrategie und die Marktdurchdringungsstrategie ausgewählt werden, da diese Strategien die höchste Bewertung erlangten. Somit fließen diese Akquisestrategien in die Maßnahmenplanung (vgl. Kapitel 9.4) ein. Nachfolgend wird auf die ausgewählten Strategien vertiefend eingegangen.

### KundInnen-Kontakt-Strategie

Nach den Grundlagen, welche im Theorieteil (vgl. Kapitel 4.3.4) ausgearbeitet wurden, gilt zu klären, auf welche Weise die InteressentInnen vom Unternehmen angesprochen werden. Anhand der Situationsanalyse (vgl. Kapitel 7.4) konnte erhoben werden, dass sich eine anonyme KundInnenansprache für den Betrieb als geeignete Strategie erweist. Dies ist unter anderem auf die fehlenden KundInnen-daten im Unternehmen zurückzuführen. Entsprechend ist es am B2C-Markt üblich, die KundInnen über Massenmedien oder über Onlineplattformen anzusprechen. Hierbei stellen die sozialen Netzwerke, die eigene Homepage sowie andere Plattformen eine gute Option dar, neue KundInnen am B2C-Markt zu akquirieren. Angesichts der hohen Reichweite und der gezielten regionalen Einschränkung bieten massenmediale Kommunikationskanäle wie etwa Artikel und Anzeigen in Zeitungen oder Postwurfsendungen eine hervorragende Möglichkeit neue KonsumentInnen zu gewinnen. Als Schlüsselfaktor in der KundInnenansprache kann der regionale sowie der zielgerichtete massenmediale KundInnenkontakt gesehen werden.

### Differenzierungsstrategie

Gemäß der durchgeführten Marktforschung kann festgehalten werden, dass als häufigster Anreiz, eine Bäckerei zu besuchen, Differenzierung, Einzigartigkeit und Individualität genannt wurden (vgl. Abbildung 28; Abbildung 30). Zudem ist es, aufgrund der Wettbewerbssituation, unumgänglich, sich weiter vom Mitbewerb zu differenzieren. Neben hervorragender Produktqualität bieten Serviceleistungen sowie weitere Absatzkanäle (Onlineshop, M-Commerce, Social Media Vertrieb etc.) Differenzierungspotenzial.



### Marktdurchdringungsstrategie

Im Rahmen dieser KundInnenengewinnungsstrategie geht es darum, bisherige NichtverwenderInnen vom Angebot zu überzeugen bzw. KundInnen von der Konkurrenz abzuwerben, um somit das Marktpotenzial vorhandener Produkte in bestehenden Märkten auszuschöpfen. Durch den Einsatz verschiedener Verkaufsförderungsaktionen wie etwa Mengenrabatten, „Nimm 2 Zahl 1“ oder ähnlichen Aktionen, können neue KundInnen angesprochen werden (vgl. Kapitel 4.3.4). Außerdem können bisherige NichtverbraucherInnen wiederum durch die Einschaltung neuer Vertriebskanäle akquiriert werden.

#### *9.3.3 Ausgewählte Instrumente der KundInnenansprache*

Dieses Kapitel beleuchtet die zielgerichtete Auswahl der geeigneten Instrumente zur KundInnenansprache. Nach den Grundlagen, welche im Literaturteil erarbeitet (vgl. Kapitel 4.4) und mittels der empirischen Untersuchung (vgl. Kapitel 8.2.5) bestätigt wurden, können nun die ausgewählten KundInnenengewinnungsinstrumente vorgestellt werden. Unterdessen ist es in der Akquise notwendig, mehrere Instrumente in Kombination zu verwenden und diese mit den ausgewählten Strategien in Einklang zu bringen, um infolgedessen einen optimalen Instrumentenmix zur KundInnenengewinnung zu identifizieren.

Anhand der Primärforschung konnte erhoben werden, dass über alle Altersgruppen hinweg am häufigsten **Printmedien** (vgl. Abbildung 43) als Informationsquellen genutzt werden. Dabei haben 57,6 % der Befragten Zeitungen und 51,6 % der Befragten Postwurfsendungen (Mehrfachantworten möglich) als Informationsquelle genannt. Aufgrund der regionalen Eingrenzungsmöglichkeiten sowie der überschaubaren Kosten eignen sich diese Kommunikationskanäle hervorragend für die Bäckerei, um potenzielle KundInnen anzusprechen. Zudem können Anzeigenschaltungen in Printmedien (Tages- oder Bezirkszeitungen) Aufmerksamkeit erregen und potenzielle KundInnen gewonnen werden. Zuzüglich können in Zeitungen oder mittels Postwurfsendungen Angebote und Aktionen, Produktinnovationen oder neue Vertriebskanäle beworben werden.

Online-Kommunikationskanäle via **Social Media** (Facebook, Instagram und Co.) sind heutzutage besonders wirkungsvolle Instrumente in der KundInnenansprache. Mittels der arrangierten Marktforschung konnte erhoben werden, dass knapp

ein Viertel der Befragten Social Media als Informationsquelle verwendet (vgl. Abbildung 43). Werden allerdings nur die Antworten der unter 30-Jährigen ausgewertet, so sind es über 70 % der ProbandInnen, die Social Media als Informationsquelle nutzen (vgl. Abbildung 44). Die gezielte Ansprache über Blogs oder Videos, welche den KundInnen die Möglichkeit bieten, hinter die Kulissen zu blicken, ist eine gefragte Kommunikationsmaßnahme. Zudem eignen sich soziale Netzwerke in Kombination mit Gewinnspielen besonders gut zur KundInnenansprache. Folglich kann dieser Kanal durch „Likes“ und „geteilte Kommentare“ durchaus eine breite Maße erreichen.

Um neue KundInnen zu gewinnen, taugen **Weiterempfehlungen** durch FreundInnen und Bekannte bestens. Dabei wird Vertrauten sofort mehr Glaubwürdigkeit geschenkt als massenmedialen Werbemaßnahmen. Gemäß der empirischen Untersuchung konnte erforscht werden, dass rund ein Viertel der Befragten Weiterempfehlungen durch FreundInnen und Bekannte befürwortet, um sich über aktuelle Angebote zu informieren (vgl. Abbildung 43). Hierbei bieten Weiterempfehlungskarten („*Komme mit deinem Freund/deiner Freundin und du erhältst 20 % auf deinen Einkauf.*“) eine erstklassige Option, um neue KundInnen zu gewinnen.

Als interessanter Kommunikationskanal wird auch das **Radio** eingestuft. Angesichts der guten regionalen Eingrenzung (z.B. Antenne Kärnten) würde sich dieses Instrument für die Bäckerei eignen. Jedoch wurde anlässlich der durchgeführten Forschung vorerst ein Ausschluss dieses Kommunikationsinstrumentes festgehalten. Dies liegt primär daran, dass nur knapp ein Viertel der befragten Personen Radio überhaupt als Informationsquelle verwendet. Zudem sind die Kosten für Produktion und Ausstrahlung in Relation zu den anderen Kommunikationsinstrumenten überdurchschnittlich hoch. Die Produktionskosten für einen 20-Sekunden-Spot liegen nämlich bei etwa € 2.000 (vgl. Pichler 11.04.2017). Ergänzend muss mit einem durchschnittlichen Sekundenpreis für die Ausstrahlung von € 4,90 gerechnet werden (vgl. Antenne Kärnten 2017). Darüber hinaus ist trotz regionaler Eingrenzung mit einem entsprechenden Streuverlust zu rechnen.

#### **9.4 Maßnahmen zur KundInnengewinnung**

Wie im Literaturteil (vgl. 5.4 Erstellung von Vertriebsplänen zur KundInnengewinnung, S. 59f.) erarbeitet, werden im nächsten Schritt die Maßnahmen abgeleitet.

Diese beschreiben konkrete Aktionen, welche der Maßnahmenumsetzung dienlich sind. Für die Umsetzung werden den jeweiligen Aktionen Prioritäten zugeordnet (1 = sehr wichtig, 2 = wichtig, 3 = weniger wichtig). Die Priorität wurde nach Einschätzungen der Autorin auf Basis der durchgeführten Analysen vorgeschlagen und nach Abstimmung mit dem Auftraggeber konkretisiert. Tabelle 27 stellt einen Überblick über die empfohlenen Maßnahmenpakete (MP) dar.

Maßnahmenpakete	Maßnahmen	Konkrete Aktionen	Priorisierung
Optimierung bestehender und Einführung neuer Vertriebskanäle	Wienerroither Mobil	Planung, Vorbereitung, Prozessaufbereitung	1
		Tourenplan entwickeln	1
		Lieferauto bereitstellen	1
		MitarbeiterIn zur Auslieferung auswählen	1
		Verfügbarkeit der Waren gewährleisten	1
	Onlineshop ausbauen	Einbindung neuer Produkte	2
		Professionelle Aufbereitung	2
		Laufende Betreuung	2
	M-Commerce und Social Media Vertrieb	Ideengenerierung, Planung, Vorbereitung	2
		Einbindung von Angeboten und Aktionen	2
		Professionelle Aufbereitung	2
		Laufende Betreuung und Interaktion	2
	Differenzierung	„Kreiere dein individuelles Brot“	Planung, Vorbereitung, Prozessaufbereitung
Bearbeitungsvorgang intern kommunizieren			1
Online-Tool zur Bestellabwicklung in die HP integrieren			1
Bearbeitung und Auslieferung der Bestellungen			1
Qualitätsstandards ausbauen		Interne Qualitätskontrollen	2
		Externe Qualitätskontrollen	2
		Schulung Produktion und Vertrieb	2
Begleitende Marketing- und Kommunikationsmaßnahmen	Zielgruppen-spezifische Werbemaßnahmen	Kleine Zeitung	3
		Bezirkszeitung	1
		Postwurfsendung	2
		Social Media	1
		Weiterempfehlung fördern	1
	Angebote und Aktionen	Sammelpass	3
		„Nimm 6 Zahl 5“-Dienstagsaktion	2
	Fokus auf Regionalität in der Kommunikation	Regionalität in der Kommunikation in den Vordergrund rücken	3

Tabelle 27: Maßnahmenpakete im Überblick (Eigene Darstellung)

In den folgenden Unterkapiteln werden die Maßnahmenbündel im Detail erarbeitet und auf die Aktionen eingegangen. Die konkreten Aktionen werden anschließend

(vgl. Kapitel 9.5) in Form eines Aktionsplanes budgetiert sowie die Verantwortlichkeiten der jeweiligen Maßnahmenpakete angeführt.

#### *9.4.1 Optimierung bestehender und Einführung neuer Vertriebskanäle*

##### Wienerroither-Mobil

Mithilfe der durchgeführten Studie konnte erforscht werden, dass rund zwei Drittel der befragten Personen eine KundInnenbelieferung als (sehr) interessant einstufen (vgl. Abbildung 39) und somit den Trend in Richtung Convenience begrüßen. Durch dieses zusätzliche Serviceangebot könnte sich die Bäckerei differenzieren und sich von der Konkurrenz abheben (vgl. Kapitel 7.2). Da diese Leistung jedoch für den Betrieb mit erheblichen Kosten und zusätzlichem Aufwand verbunden ist und der Durchschnittsbon der Bäckerei Wienerroither mit € 5,13 sehr gering ist (vgl. 7.1.2 Kaufverhalten, S. 66-68), wird von der Autorin aus wirtschaftlichen Gründen bzw. vor allem aus Kostengründen (Personalkosten, Produktionskosten, Kosten für Warenkommissionierung, Auslieferungskosten etc.) empfohlen, diese Aktion trotz guter Nachfrage vorerst nicht einzuführen. Alternativ kann, sozusagen als Vorstufe zur KundInnenbelieferung **Wienerroither-Mobil** (mobiler Direktverkauf vom Lieferauto an definierten Haltestellen zu fixierten Zeiten) vorgeschlagen werden. Dieses Angebot bietet einen ähnlichen Convenience-Faktor für die potenziellen NachfragerInnen und ist zugleich für den Betrieb mit deutlich weniger (Kosten-) Aufwand zu bewältigen.

Um eine effiziente Umsetzung dieser Maßnahme sicherzustellen, ist eine strukturierte Planung und Vorbereitung sowie eine durchdachte Prozessaufbereitung wichtig. Nach Absprache mit dem Auftraggeber kann dieses Serviceangebot allgemein an den Werktagen von Montag bis Freitag angeboten werden, wobei die Gemeinden (Klagenfurt, Villach, Velden und Pörtschach) nicht täglich gleichzeitig angefahren werden sollen. Es wird empfohlen, fixe Halteplätze in den Gemeinden zu arrangieren sowie mithilfe eines Tourenplans (vgl. Anhang S. A-20f.) fixe Tage und Zeiten festzulegen. Bei der Auswahl der Location ist darauf zu achten, dass dieser Service an gut frequentierten Plätzen (Industrieparks, Fachmarktzentren, LKH/UKH etc.) stattfindet, damit möglichst viele VerbraucherInnen erreicht werden können. Zur Umsetzung dieser Maßnahme kann davon ausgegangen werden, dass ein/e MitarbeiterIn benötigt wird. Ein gebrandetes Lieferauto ist bereits vorhanden, wodurch die Kosten, solange die Kapazitäten ausreichen, als überschaubar eingestuft werden können. Außerdem ist die Verfügbar-

keit der zusätzlichen Waren für das Wienerroither-Mobil sicherzustellen. Mit dieser Maßnahme können der Convenience-Faktor aufrechterhalten und die Waren zu überschaubaren Kosten (vgl. Kapitel 9.5) geliefert werden. Wichtig dabei ist überdies die zeitnahe externe Kommunikation (vgl. Kapitel 9.4.3), damit die potenziellen NachfragerInnen informiert sind, wo und wann sie das Wienerroither-Mobil antreffen.

Mittel- bis langfristig sollte jedoch die Option der direkten KundInnenbelieferung nicht komplett außer Acht gelassen werden und entsprechend bei strategischen und zukünftigen Planungen laufend hinsichtlich Profitabilität, Wirtschaftlichkeit und Nachfrage überprüft werden.

### Onlineshop ausbauen

Aufgrund der wachsenden Onlineaffinität der KonsumentInnen, entdeckt auch die Lebensmittelbranche zunehmend das Onlinegeschäft. Um mit der stärksten lokalen Konkurrenz mithalten zu können, ist ein **Ausbau des Onlineshops** der Bäckerei Wienerroither von wesentlicher Bedeutung (vgl. Kapitel 7.2). In Bezug auf die zahlreichen anderen lokalen Bäckereien kann sich die Bäckerei Wienerroither durch diesen zusätzlichen Absatzweg vertrieblich differenzieren. Entsprechend kann empfohlen werden, den bereits vorhandenen Onlineshop weiter auszubauen und weitere Artikelgruppen ins Onlineportfolio aufzunehmen. Zudem muss die professionelle Aufbereitung sowie die laufende Betreuung des Onlineshops sichergestellt werden, um die potenziellen KundInnen überzeugen sowie zum Kauf anregen zu können.

### M-Commerce und Social Media Vertrieb

Als zusätzlicher Vertriebskanal darf **M-Commerce** nicht außer Acht gelassen werden, auch wenn die empirische Untersuchung zeigte, dass derzeit nur wenige Personen Interesse daran zeigen, Backwaren online mittels Mobiltelefon zu erwerben (vgl. Abbildung 37). Allerdings hat die Primäranalyse auch gezeigt, dass sich bereits jede/r Vierte unter 30-Jährige für ein derartiges Angebot interessiert (vgl. Abbildung 38). Deshalb wird empfohlen, sowohl die Homepage als auch den gesamten Onlineshop für Mobile Shopper professionell aufzubereiten. Entsprechend sind eine benutzerfreundliche Oberflächengestaltung sowie die laufende Interaktivität über Social Media wichtig, um den Verkauf via Smartphones anzu-

kurbeln und neue KundInnen zu erreichen. Hierzu empfiehlt sich insbesondere die Einbindung laufender Angebote und Aktionen (Brot des Tages, Aktionsbaguette etc.), um die potenziellen KundInnen zum Kauf anzuregen.

Des Weiteren wird hinsichtlich **Social Media Vertrieb** empfohlen, die sozialen Netzwerke nicht nur als Kommunikations-, sondern auch als zusätzlichen Vertriebskanal zu sehen. Wie anhand der Marktforschung aufgezeigt wurde, nutzen über 70 % der unter 30-Jährigen Social Media als Informationsquelle (vgl. Abbildung 44). Somit können über diesen Kanal vor allem die jungen KundInnen erreicht und überzeugt werden. Um über diesen Absatzweg verkaufen zu können, eignen sich unter anderem Gutscheincodes, welche zum Kauf über Social Media animieren sollen. Aus vertrieblicher Sicht kann sich die Bäckerei über diese zusätzlichen Absatzwege vom Wettbewerb differenzieren.

### *9.4.2 Differenzierung*

#### „Kreiere dein individuelles Brot“

Gemäß der empirischen Untersuchung kann festgehalten werden, dass die ProbandInnen sich am häufigsten individuelle und einzigartige Backwaren wünschen (vgl. Abbildung 28; Abbildung 30). Außerdem konnte anhand der Primärforschung erhoben werden, dass insgesamt rund 50 % der Befragten (sehr) interessiert (vgl. Abbildung A1) daran sind, die Zutaten für ein **individuelles Brot** über ein Onlineportal selbst zu bestimmen.

Um eine effiziente Umsetzung dieser Maßnahme sicherzustellen, ist ein strukturierter interner Bearbeitungsprozess wichtig, welcher die konkrete Vorgehensweise in der Produktion samt Auslieferung festhält. Außerdem ist in der Bestellabwicklung ein völlig automatisierter Vorgang anzupfeilen, um die Bearbeitungskosten der einzelnen Bestellungen so gering wie möglich zu halten. Dabei wird vorgeschlagen, Bestellungen inklusive Bezahlvorgang über ein Online-Tool abzuwickeln, welches in der Unternehmenshomepage integriert ist und Bestellungen über jegliche Endgeräte (PC, Tablet, Smartphone) entgegennimmt. Begleitende Kommunikationsmaßnahmen (vgl. Kapitel 9.4.3) sind wiederum essenziell, um diese Neuerung am regionalen Kärntner Markt bekannt zu machen.

Die Produktion dieser individuellen Produkte startet nach der täglichen Massenproduktion für die Filialen, wodurch in dieser Zeitspanne Ressourcen in der Produktionsstätte vorhanden sind. KundInnen können ihr individuelles Brot bis 09:00

Uhr über das Online-Tool bestellen und dieses Brot am selben Tag ab 15:00 Uhr in den festgelegten Filialen (Fil. Pörschach, Fil. Klagenfurt Wienergasse oder Fil. Villach Neukauf), gegen Vorlage der Auftragsbestätigung, abholen (Prinzip Click & Collect). In der Produktion wird für dieses Brot ein einheitlicher Grundteig verwendet, welcher mit bis zu drei individuellen Zutaten (z.B. Nüsse, Karotten, Sesam etc.) verfeinert werden kann. Diese Brote werden anschließend mit einer Oblate mit den KundInnendaten und der Abholfiliale gekennzeichnet. Da die genannten Filialen auch nachmittags beliefert werden, wird dieses Brot mit der Grundlieferung an die Filialen mitgeliefert und es entsteht kein zusätzlicher Transportaufwand.

Hinsichtlich der Herstellkosten wird nach Absprache mit dem Auftraggeber von einer Verdoppelung der Herstellkosten (durchschnittliche Herstellkosten eines Brotes: € 0,94 vs. Herstellkosten „Kreiere dein individuelles Brot“: € 1,80) ausgegangen. Entsprechend erhöht sich ebenso der angebotene Verkaufspreis (durchschnittlicher Verkaufspreis eines Brotes: € 3,50 vs. angepeilter Verkaufspreis lt. Auftraggeber „Kreiere dein individuelles Brot“: € 4,50). Die Kosten beziehen sich jeweils auf ein Kilogramm Brot. Wünschen die KundInnen mehr als drei Zutaten in ihrem individuellen Brot, so werden für jede weitere Zutat 0,30 Euro verrechnet.

### Qualitätsstandards ausbauen

Die Ergebnisse der Untersuchung zeigen, dass sich die befragten Nicht-KundInnen unter anderem knusprigeres Gebäck bzw. eine Qualitätssteigerung wünschen (vgl. Abbildung 29; Abbildung 30). Dies ist auch aus vertrieblicher Sicht ein wichtiger Punkt, da die angebotene Ware die Basis für den Verkauf bildet. Infolgedessen ist es wichtig, auf die Bedürfnisse der ProbandInnen einzugehen, die **Qualitätsstandards auszubauen** und entsprechende Qualitätskontrollen einzuführen. Im Zuge dessen wird die Durchführung zusätzlicher interner sowie externer Qualitätskontrollen vorgeschlagen. Einerseits empfiehlt es sich, dass die ProduktionsmitarbeiterInnen künftig von der Geschäftsleitung bzw. von der Produktionsleitung hinsichtlich der gewünschten Vorgehensweise in der Backstube geschult werden, um somit den KundInnen ein qualitativ hochwertiges Produkt anbieten zu können. Ergänzend wird die Durchführung externer Qualitätskontrollen in regelmäßigen Intervallen vorgeschlagen, um einen entsprechenden Qualitätsvorsprung gegenüber der Konkurrenz sicherzustellen. Andererseits ist es wichtig, die Entwicklung der VerkaufsmitarbeiterInnen in Bezug auf Verkaufskompetenz laufend zu fördern. Hierzu sind im Betrieb bereits ausgearbeitete Unterlagen vor-

handen, welche in Zukunft wieder zu Schulungszwecken verwendet werden sollen.

#### 9.4.3 *Begleitende Marketingmaßnahmen*

##### Zielgruppenspezifische Werbemaßnahmen

Um neue KundInnen zu gewinnen und diese auf die Neuerungen (zusätzliche Vertriebskanäle, „Kreiere dein individuelles Brot“ etc.) der Bäckerei aufmerksam zu machen, müssen gezielte **Instrumente der KundInnenansprache** eingesetzt werden. Dabei ist es für die Wienerroither GmbH von essenzieller Bedeutung, zwischen den unterschiedlichen KundInnengruppen zu differenzieren (vgl. Abbildung 44; Abbildung 45; Abbildung 46). Hierbei empfiehlt sich, die jüngeren KundInnen (unter 30 Jahre) primär mittels Social Media zu akquirieren und dabei Angebote, Aktionen oder auch Gewinnspiele per Facebook und Co. zu schalten. Andererseits sollten die potenziellen KonsumentInnen ab 30 Jahren vermehrt über Printmedien angesprochen werden (Postwurfsendung, Tages- oder Bezirkszeitung). Außerdem empfiehlt es sich, die Weiterempfehlungen zu fördern. Hierbei kann die Bäckerei ganz einfach den bestehenden KundInnen bei der Bezahlung einen Weiterempfehlungsflyer mit der Aufschrift *„Komme mit deinem Freund/deiner Freundin und du erhältst 20 % auf deinen Einkauf.“* mitgeben. Von besonderer Bedeutung ist es, bei der Einführung der geplanten Aktionen die Neuheiten (zusätzliche Vertriebskanäle, „Kreiere dein individuelles Brot“ etc.) über alle Kommunikationswege zu kommunizieren, um den Markt auf die aktuellen Ereignisse der Bäckerei aufmerksam zu machen und somit neue KundInnen zu gewinnen.

##### Angebote und Aktionen

Mittels der durchgeführten quantitativen Forschung konnte herausgefunden werden, dass sich viele Personen spezifische **Angebote und Aktionen** wünschen (vgl. Abbildung 28; Abbildung 30). Dazu empfiehlt sich für die Bäckerei einerseits einen Mengenrabatt in Form eines Sammelpasses einzuführen. Hierzu kann ein Sammelpass für den Broteinkauf eingeführt werden, wodurch die KundInnen mittels Stempelpass jeden 10. Laib Brot gratis erhalten. Andererseits eignen sich Aktionen wie „Nimm 2 Zahl 1“. Dazu wird eine leicht abgeänderte Maßnahme in Form von „Nimm 6 Zahl 5“ (Gebäck und Feingebäck) für die Bäckerei vorgeschlagen. Um die Überschaubarkeit der Aktion zu gewährleisten, eignet sich die Festle-



gung eines bestimmten Wochentages, an welchem die Aktion gültig ist. Nach Rücksprache mit dem Auftraggeber kann festgehalten werden, dass sich hierzu der Dienstag eignen würde, da dieser Wochentag zu den umsatzschwächeren Tagen der Bäckerei gehört. Durch die Einführung dieser Aktion kann ein Zusatzverkauf sowie die damit verbundene Umsatzsteigerung an dem ausgewählten Wochentag erwartet werden.

### Fokus auf Regionalität in der Kommunikation

Auf Basis der Situationsanalyse (vgl. Kapitel 7.4) sowie der Primärmarktforschung (vgl. Abbildung 47) wird von der Autorin vorgeschlagen, in der Kommunikation vermehrt den **Fokus auf Regionalität** bzw. auf heimische LieferantInnen zu legen. Dabei sind die Vorkehrungen im Unternehmen bereits vorhanden, da der Betrieb, wenn es mengenmäßig möglich ist, nicht nur auf regionale, sondern überdies auf lokale LieferantInnen setzt. Bis dato wurde dies allerdings noch nicht an die NachfragerInnen kommuniziert, weshalb empfohlen wird, in der externen Kommunikation vermehrt den Fokus auf Regionalität zu legen, um die InteressentInnen von den heimischen Produkten zu überzeugen und somit den Vertrieb weiter anzukurbeln.

#### *9.4.4 Maßnahmen im Zeitverlauf*

Die davor erarbeiteten Maßnahmenpakete werden in der folgenden Tabelle hinsichtlich der vorgeschlagen zeitlichen Abfolge bildlich dargestellt. An dieser Stelle wird angeraten, Maßnahmen mit hoher Priorisierung und geringer budgetärer Aufwendung zeitnah umzusetzen. Zuzüglich empfiehlt sich die Erstellung von Arbeitspaketen und Meilensteinen, um eine effiziente sowie effektive Zielerreichung sicherstellen zu können.

Maßnahmen im Zeitverlauf													
Maßnahmen		2017					2018						
		Aug.	Sep.	Okt.	Nov.	Dez.	Jän.	Feb.	Mär.	Apr.	Mai	Jun.	Jul.
Optimierung bestehender und Einführung neuer Vertriebskanäle	Wienerroither-Mobil					Start							
	Onlineshop ausbauen							Erl.					
	M-Commerce und Social Media Vertrieb einführen							Start					
Differenzierung	„Kreiere dein individuelles Brot“			Start									
	Qualitätsstandards ausbauen												
Begleitende Marketingmaßnahmen	Zielgruppenspezifische Werbemaßnahmen												
	Angebote und Aktionen												
	Fokus auf Regionalität in der Kommunikation												

Tabelle 28: Maßnahmen im Zeitverlauf (Eigene Darstellung)

## 9.5 Kosten der KundInnenakquise

Um die geplanten Strategien und Maßnahmen realisieren zu können, sind ausreichende finanzielle Mittel notwendig. Wie bereits im theoretischen Teil der Arbeit beschrieben, müssen sämtliche Vertriebsaktivitäten und -maßnahmen im Vertriebsbudget einkalkuliert und berücksichtigt werden (vgl. Kapitel 5.5). Während interne Maßnahmen mit einem durchschnittlichen Stundensatz von € 35 inkl. Lohnnebenkosten kalkuliert sind, werden die externen Agenturkosten (AK) mit einem durchschnittlichen Stundensatz von € 70 netto berechnet. In der Tabelle 29 werden jegliche Kosten, welche bei der Umsetzung der geplanten Aktionen anfallen, veranschaulicht. Laufende Kosten werden dabei als solche gekennzeichnet, während alle anderen Kosten als einmalige Kosten gesehen werden können. Zusätzlich werden hierbei die Maßnahmen Schritt für Schritt dargestellt und sind somit der konkreten Umsetzungsplanung dienlich.

Konzept zur KundInnengewinnung am Beispiel der Bäckerei Wienerroither GmbH

Aktionen		Beschreibung	Budgetierung für 1 Jahr
<b>Optimierung bestehender und Einführung neuer Vertriebskanäle</b>			
<b>Verantwortlich: Vertriebsleitung</b>			
<b>Wienerroither-Mobil</b>			<b>€ 53.050</b>
Planung, Vorbereitung, Prozessaufbereitung	Strukturierte Planung, Vorbereitung sowie eine durchdachte Prozessaufbereitung sind von essenzieller Bedeutung		<b>€ 1.400</b> (WR 40 Std. á € 35)
Tourenplan entwickeln	Festlegung eines konkreten Tourenplanes		<b>€ 700</b> (WR 20 Std. á € 35)
Lieferauto bereitstellen	Gebrandetes Lieferauto bereitstellen		<b>€ 10.000 (Ifd. Kosten)</b> (WR € 150 Versicherung pro Monat + € 280 Tank pro Monat + sonstige Kosten € 4.840)
MitarbeiterIn	MitarbeiterIn zur Auslieferung auswählen		<b>€ 36.400 (Ifd. Kosten)</b> (WR 20 Std. pro Woche á € 35)
Warenbereitstellung	Verfügbarkeit der Waren gewährleisten; Ware zusammenpacken, Einlieferung		<b>€ 4.550 (Ifd. Kosten)</b> (WR 2,5 Std. pro Woche á € 35)
<b>Onlineshop ausbauen</b>			<b>€ 7.000</b>
Einbinden neuer Produkte	Neue Produkte in den Onlineshop integrieren; Logistik diesbezüglich vorbereiten;		<b>€ 1.575</b> (WR 5 Std. á € 35 + AK 20 Std. á € 70)
Professionelle Aufbereitung	Optimierung der Produktdetails; Einpflegen aller Produktbilder; User-Interface benutzerfreundlicher gestalten;		<b>€ 1.750</b> (WR 10 Std. á € 35 + AK 20 Std. á € 70)
Laufende Betreuung	Laufende Sicherstellung von Funktionalität und Aktualität; Websitepflege		<b>€ 3.500 (Ifd. Kosten)</b> (WR 10 Std. pro Monat á € 35)
Wartung	Überprüfung der Funktionsfähigkeit; laufende Aktualisierung; Information an KundInnen bei Wartungsarbeiten		<b>€ 175 (Ifd. Kosten)</b> (WR 5 Std. á € 35 + Agentur auf Basis Rahmenvertrag)
<b>M-Commerce und Social Media Vertrieb</b>			<b>€ 6.825</b>
Ideengenerierung, Planung, Vorbereitung	Einführung zusätzlicher Vertriebskanäle; Planung und Umsetzung mithilfe der externen Agentur		<b>€ 1.400</b> (WR 20 Std. á € 35 + AK 10 Std. á € 70)
Professionelle Aufbereitung	Optimierung der Benutzeroberfläche sowie Usability		<b>€ 1.750</b> (WR 10 Std. á € 35 + AK 20 Std. á € 70)
Laufende Betreuung und Interaktion	Sicherstellung von Funktionalität und Aktualität; laufende Interaktionen mit den InteressentInnen; laufende Einbindung von Angebote und Aktionen		<b>€ 3.500 (Ifd. Kosten)</b> (WR 10 Std. pro Monat á € 35) Kosten für Angebote und Aktionen inbegriffen in MP 3

## Konzept zur KundInnengewinnung am Beispiel der Bäckerei Wienerroither GmbH

Wartung	Überprüfung der Funktionsfähigkeit; laufende Aktualisierung; Information an KundInnen bei Wartungsarbeiten	<b>€ 175 (Ifd. Kosten)</b> (WR 5 Std. á € 35 + Agentur auf Basis Rahmenvertrag)
<b>Differenzierung</b> <b>Verantwortlich: Vertriebsleitung</b>		
<b>„Kreiere dein individuelles Brot“</b>		<b>€ 15.750</b>
Planung, Vorbereitung, Prozessaufbereitung	Strukturierte Planung, Vorbereitung sowie eine durchdachte Prozessaufbereitung sind von essenzieller Bedeutung	<b>€ 1.400</b> (WR 40 Std. á € 35)
Bearbeitungsvorgang intern kommunizieren	Einführung und Bearbeitungsvorgang intern kommunizieren	<b>€ 525</b> (WR 15 Std. á € 35)
Online-Tool zur Bestellabwicklung	Aufbau und Entwicklung eines geeigneten Bestellformulars; Bestellformular in die Unternehmenshomepage integrieren	<b>€ 1.225</b> (WR 15 Std. á € 35 + AK 10 Std. á € 70)
Bearbeitung und Auslieferung der Bestellung	Bearbeitung nach täglicher Produktion; Auslieferung mit Grundlieferung an die ausgewählten Filialen	<b>€ 12.600 (Ifd. Kosten)</b> (WR 30 Std. pro Monat á € 35)
<b>Qualitätsstandards ausbauen</b>		<b>€ 13.125</b>
Interne Qualitätskontrollen	Interne Kontrollen durchführen, um die Qualität und die Frische der Backwaren sicherzustellen	<b>€ 175</b> (WR 5 Std. pro Monat á € 35)
Externe Qualitätskontrollen	Durchführung externer Qualitätskontrollen in regelmäßigen Intervallen	<b>€ 2.450</b> (WR 10 Std. á € 35 + externe QualitätsmanagerInnen 30 Std. á € 70)
Schulung Produktion und Vertrieb	Schulungsmaßnahmen festlegen	<b>€ 3.150</b> (WR 10 Std. á € 35 + 2 Std. * 40 ProduktionsmitarbeiterInnen á € 35)
	MitarbeiterInnen hinsichtlich Verkaufskompetenz schulen	<b>€ 7.350</b> (WR 10 Std. á € 35 + 2 Std. * 100 VerkaufsmitarbeiterInnen á € 35)
<b>Begleitende Marketing- und Kommunikationsmaßnahmen</b> <b>Verantwortlich: Marketingleitung</b>		
<b>Zielgruppenspezifische Werbemaßnahmen</b>		<b>€ 47.710</b>
Printmedien	Bewerben der Neuheiten der WR GmbH: WR Mobil, „Kreiere dein individuelles Brot“ etc. in der <b>Kleinen Zeitung</b> (regional)	<b>€ 11.225</b> (WR 15 Std. á € 35 + AK 10 Std. á € 70 + 4x ¼ Seite Anzeigenschaltung Regionalteil Villach á € 1.000, Klagenfurt á 1.500 €)
	Bewerben der Neuheiten der WR GmbH: WR Mobil, „Kreiere dein individuelles Brot“ etc. in den regionalen <b>Bezirkszeitungen</b> (Villach & Villach Land,	<b>€ 9.245</b> (WR 15 Std. á € 35 + AK 10 Std. á € 70 + 4x ¼ Seite Anzeigenschaltung Villach & Villach Land á

## Konzept zur KundInnenengewinnung am Beispiel der Bäckerei Wienerroither GmbH

	Klagenfurt & Klagenfurt Land)	€ 985, Klagenfurt & Klagenfurt Land á € 1.020)
	Bewerben der Neuheiten der WR GmbH: WR Mobil, "Kreiere dein individuelles Brot" etc. mittels <b>Postwurfsendung</b> (unadressiert)	<b>€ 14.335</b> (WR 15 Std. á € 35 + AK 10 Std. á € 70 + 2x jährlich Druck & Versand pro 100 Stk. € 9,79 an 66.952 Haushalte)
Social Media	Laufende Kommunikation via Facebook; Produktpräsentationen;	<b>€ 4.200</b> (WR 10 Std. pro Monat á € 35)
	Durchführung von saisonalen Gewinnspielen	<b>€ 1.080</b> (6x jährlich WR 4 Std. á € 35 + 6x Gewinnwert von € 40)
Weiterempfehlungen fördern	Aktionsgutscheine entwerfen und drucken lassen; 500 Weiterempfehlungskarten werden pro Filiale ausgehändigt; solange der Vorrat reicht	<b>€ 7.625</b> (WR 4 Std. á € 35 + AK 2 Std. á € 70 + 6.500 * Druck á 0,10 Euro + 1,03 Euro (20 % des Ø Einkaufsbons von € 5,13) * 6.500
<b>Angebote und Aktionen</b>		<b>€ 33.745</b>
Mengenrabatt	Stempelpass einführen, den 10. Laib Brot erhalten die KundInnen gratis	<b>€ 16.845</b> (WR 4 Std á € 35 + 6.500 Pässe á 0,05 Euro € + Ø 30 * gratis Brot á € 3,50 pro Monat pro Filiale)
„Nimm 6 Zahl 5“-Dienstagsaktion	Jeden Dienstag ist ab 6 Backartikeln (Gebäck und Feingebäck) der günstigste Artikel gratis;	<b>€ 16.900</b> (WR Ø 0,50 Cent * Ø 50 VerwenderInnen (20 % der Ø Einkäufe an einem Dienstag) pro Woche pro Filiale)
<b>Fokus auf Regionalität in der Kommunikation</b>		
Regionalität in den Vordergrund	Neugestaltung sowie Verbesserung der externen Kommunikation; Regionalität dabei in den Vordergrund rücken;	Kosten inbegriffen in Maßnahme Zielgruppenspezifische Werbemaßnahmen

**Tabelle 29: Budgetierung der Vertriebsaktivitäten zur KundInnenengewinnung (Eigene Darstellung)**

In der dargestellten Tabelle wurden die Kosten der KundInnenakquise detailliert aufgeschlüsselt. Werden alle vorgestellten Maßnahmen umgesetzt, so ergeben die Gesamtkosten inklusive interner MitarbeiterInnenstunden im ersten Jahr in Summe € 177.205, wobei € 106.305 als einmalige Kosten verstanden werden können. Die restlichen € 70.900 beziehen sich auf allfällige laufende Kosten.

## 9.6 Erfolgsmessung

Schlussendlich bedarf es einer Erfolgskontrolle, um das Resultat der KundInnen-gewinnung messbar zu machen. Dabei ermöglichen Kennzahlen die Überprüfung der einzelnen Maßnahmen. Durch die Festlegung von Kennzahlen kann das Un-ternehmen Wienerroither mögliche Abweichungen frühzeitig erkennen und gege-benenfalls gegensteuern. Hierbei empfiehlt sich eine monatliche Auswertung der Kennzahlen, je nach Verantwortungsbereich, durch die Vertriebs- oder Marketing-leitung. Nachfolgend werden die definierten Kennzahlen vorgestellt.

Maßnahme	Kennzahl zur Erfolgsmessung
<b>Maßnahmenpaket 1: Implementierung neuer Vertriebskanäle</b>	
Wienerroither-Mobil	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl der Verkäufe mittels Wienerroither-Mobil pro Monat/Jahr</li> <li>• Umsatz der Verkäufe mittels Wienerroither-Mobil pro Monat/Jahr</li> <li>• Effizienz Wienerroither-Mobil (Umsätze Wienerroither-Mobil/Kosten Wienerroither-Mobil)</li> </ul>
Onlineshop ausbauen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl der Verkäufe im Onlineshop pro Monat/Jahr</li> <li>• Umsatz im Onlineshop pro Monat/Jahr</li> <li>• BesucherInnen pro Monat/Jahr</li> <li>• Konversationsrate (Anzahl der Transaktionen/Anzahl der Visits)</li> </ul>
M-Commerce und Social Media Vertrieb	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl der Verkäufe via mobiler Endgeräte</li> <li>• Umsatz der Verkäufe via mobiler Endgeräte</li> <li>• Anzahl der Verkäufe via Social Media</li> <li>• Umsatz der Verkäufe via Social Media</li> </ul>
<b>Maßnahmenpaket 2: Differenzierung</b>	
„Kreiere dein individuelles Brot“	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl der Bestellungen pro Monat/Jahr</li> <li>• Umsatz der Aktion pro Monat/Jahr</li> <li>• Anzahl der WiederkäuferInnen</li> </ul>
Ausbau der Qualität	<ul style="list-style-type: none"> <li>• KundInnenbefragungen</li> </ul>
<b>Maßnahmenpaket 3: Begleitende Marketingmaßnahmen</b>	
Zielgruppenspezifische Werbemaßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kosten pro Instrument der KundInnenansprache</li> <li>• Anzahl der eingesetzten Instrumente pro Monat/Jahr</li> <li>• Anzahl der eingelösten Weiterempfehlungskarten</li> </ul>
Angebote und Aktionen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl der ausgegebenen Aktionspässe</li> <li>• Anzahl der eingelösten Aktionspässe</li> <li>• Anzahl der VerwenderInnen der Dienstagsaktion</li> </ul>
Fokus auf Regionalität in der Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• KundInnenbefragungen</li> </ul>

Tabelle 30: Kennzahlen zur Erfolgsmessung (Eigene Darstellung)

Weiters werden in der nachfolgenden Tabelle allgemeine Kennzahlen zur Erfolgsmessung zusammenfassend dargestellt.

Allgemeine Kennzahlen zur Erfolgsmessung der KundInnengewinnung	
Kennzahl	Kennzahl zur Erfolgsmessung
Anzahl der NeukundInnen	Absolute Anzahl der NeukundInnen wird in einem festgelegten Zeitraum gemessen
NeukundInnenquote	$\frac{\text{Anzahl NeukundInnen} * 100}{\text{Anzahl GesamtkundInnen}}$
Umsatzbezogene NeukundInnenquote	$\frac{\text{Umsatz NeukundInnen} * 100}{\text{Umsatz GesamtkundInnen}}$
Effizienz der NeukundInnenakquise	$\frac{\text{Umsatz NeukundInnen}}{\text{Kosten der Akquise}}$

Tabelle 31: Allgemeine Kennzahlen zur Erfolgsmessung (Eigene Darstellung)

## 9.7 Weitere Handlungsempfehlungen

In diesem abschließenden Kapitel des Akquisekonzeptes werden neben den bisher empfohlenen Maßnahmen noch zusätzliche Handlungsempfehlungen angeführt. Jene Empfehlungen wurden zwar im Konzept nicht vertiefend behandelt, jedoch könnten diese einen zusätzlichen positiven Einfluss auf den Unternehmenserfolg haben.

Hinsichtlich der gegenwärtigen Preispolitik kann der Wienerroither GmbH empfohlen werden, die Artikel in unterschiedlichen Größeneinheiten anzubieten. Wie im durchgeführten Preisvergleich (vgl. Kapitel 7.4.5) ersichtlich wurde, sind zwar die angeführten Preise für einen Laib Brot im Supermarkt oder beim Discounter zu meist kleiner als in einer Bäckerei, jedoch in Wahrheit oftmals sogar teurer (Brotvergleich: Preis-Leistung: 500 Gramm vs. 1 Kilo). D.h., im Lebensmitteleinzelhandel werden oftmals kleinere Einheiten angeboten, um den Preis möglichst niedrig erscheinen zu lassen. Somit entsteht bei den EndkundInnen rasch eine „falsche“ Preiswahrnehmung. Im Zuge dessen kann an die Bäckerei appelliert werden, Artikel zusätzlich in kleineren Einheiten (z.B. Sonnenblumenbrot zu 500 Gramm) anzubieten, da die KonsumentInnen dann dieses Brot auch zu einem kleineren Preis erwerben können.

Obwohl die Überzeugungsstrategie durch das Scoring-Modell ausgeschlossen wurde, wird von der Autorin empfohlen, diese Strategie dennoch zu integrieren. Die Überzeugungsstrategie kann dabei in Kombination mit den ausgewählten Strategien eingesetzt werden und eignet sich insbesondere, um neue KundInnen durch überzeugende Produktqualität zu gewinnen. Hierbei kann die Bäckerei Wienerroither durch den Einsatz von Leistungsproben potenzielle KonsumentInnen zum Kauf anregen. Im Zuge dessen empfiehlt es sich für die regionale Bäckerei, Backwaren (Produktinnovationen oder saisonale Ware) an Probierständen anzubieten, um dadurch die KundInnen von der Qualität der Ware zu überzeugen und schließlich zum Kauf zu ermutigen.

Um die Flexibilität sowie den Convenience-Gedanken der potenziellen KonsumentInnen zu fördern, bietet sich zusätzlich die Entwicklung einer Wienerroither App an. Diese App soll den potenziellen NachfragerInnen eine einfache Bedienung des Onlineshops, eine optimale Tourenplanverfolgung sowie eine einfache Abwicklung der Bestellvorgänge hinsichtlich der Neueinführung „Kreiere dein individuelles Brot“ ermöglichen. Vor allem die jüngere Zielgruppe kann durch eine solche App besonders gut angesprochen werden. Außerdem würde dieses Angebot die Bäckerei Wienerroither zusätzlich vom lokalen Wettbewerb differenzieren und könnte somit zum zukünftigen Erfolg eines innovativen Unternehmens beitragen.

Vor allem aufgrund der zunehmenden Digitalisierung wird es für Betriebe immer einfacher, an wertvolle KundInnendaten zu kommen. So gelangt die Bäckerei durch die zahlreichen digitalen Geschäftsabwicklungen an geschätzte Daten. Da die Wienerroither GmbH bis dato noch kein Programm zur KundInnendatenverwaltung verwendet, wird empfohlen, im Zuge der Konzeptumsetzung ein einfaches CRM-System im Unternehmen zu integrieren. Dazu würde sich die simple Online-CRM-Software „*Kundenmeister*“ eignen, um künftig KundInnen auch über individuelle Ansprache zu erreichen. Ergänzend empfiehlt es sich, KundInnenkarten zu entwickeln, um fortan festhalten zu können, welche KonsumentInnen NeukundInnen und welche BestandskundInnen sind.

Bezugnehmend auf die Akquisekosten (vgl. Kapitel 9.5) soll festgehalten werden, dass es nicht maßgeblich ist, alle begleitenden Maßnahmen zur externen Kommunikation zeitgleich einzusetzen. In der nachstehenden Tabelle werden Packa-



ges dargestellt, welche im ersten Jahr der Konzeptimplementierung ausreichend sind.

<b>Begleitende Kommunikationsmaßnahmen</b>					
<b>Package Small</b>		<b>Package Medium</b>		<b>Package Large</b>	
<b>€ 22.150</b>	Zielgruppenspezifische Werbemaßnahmen mittels <b>Bezirkszeitung</b>	<b>€ 36.485</b>	Zielgruppenspezifische Werbemaßnahmen mittels <b>Bezirkszeitung</b>	<b>€ 47.710</b>	Zielgruppenspezifische Werbemaßnahmen mittels <b>Bezirkszeitung</b>
	Zielgruppenspezifische Werbemaßnahmen mittels <b>Social Media</b>		Zielgruppenspezifische Werbemaßnahmen mittels <b>Social Media</b>		Zielgruppenspezifische Werbemaßnahmen mittels <b>Social Media</b>
	Zielgruppenspezifische Werbemaßnahmen mittels <b>Weiterempfehlung</b>		Zielgruppenspezifische Werbemaßnahmen mittels <b>Weiterempfehlung</b>		Zielgruppenspezifische Werbemaßnahmen mittels <b>Weiterempfehlung</b>
			Zielgruppenspezifische Werbemaßnahmen mittels <b>Postwurfsendung</b>		Zielgruppenspezifische Werbemaßnahmen mittels <b>Postwurfsendung</b>
					Zielgruppenspezifische Werbemaßnahmen mittels <b>Kleine Zeitung</b>

Tabelle 32: Handlungsempfehlung (Eigene Darstellung)

Das Package Small ist als Basiskommunikationspaket zur Bewerbung der neuen Vertriebskanäle unbedingt durchzuführen. Das Package Medium kann als Kompromisslösung zwischen dem Package Small und Large gesehen werden. Die ideale Lösung für eine erfolgreiche NeukundInnengewinnung stellt jedoch das Package Large dar.

## 10 Resümee

Die Literaturrecherche zeigte die Notwendigkeit einer systematischen, professionellen sowie zielorientierten Vorgehensweise in der KundInnenengewinnung. Wichtig dabei ist, dass die jeweiligen Akquisemaßnahmen auf die Zielgruppe angepasst werden, um somit auf das individuelle Kauf- und Informationsverhalten der potenziellen KundInnen eingehen zu können. Weiters wurde bei der Entwicklung des Konzeptes zur KundInnenengewinnung in der Lebensmittelbranche aufgezeigt, dass ein strukturierter KundInnenengewinnungsprozess maßgeblich ist, um erfolgreich in der NeukundInnenakquise agieren zu können. Die Theorie umschließt an dieser Stelle zahlreiche mögliche Vorgehensweisen, um den Aufbau eines Vertriebskonzeptes zu definieren, welches im empirischen Teil der Arbeit Anwendung findet.

Um die Problematik der regionalen Bäckerei Wienerroither zu erfassen, war es notwendig, mithilfe einer Primärmarktforschung die KundInnen sowie die Nicht-KundInnen der Bäckerei Wienerroither zur Thematik zu befragen, um die KundInnenanforderungen und die bevorzugten Vertriebskanäle sowie das Kauf- und Informationsverhalten ausfindig zu machen. Aus Sicht der Verfasserin wird als Schlüsselmaßnahme für eine aussichtsreiche NeukundInnenengewinnung vor allem eine klare (vertriebliche) Differenzierung zum Wettbewerb gesehen. Die Ergebnisse der Untersuchung zeigten außerdem, dass eine altersbezogene Segmentierung der Zielgruppe unumgänglich ist, um Erfolge verzeichnen zu können.

Auf Basis der theoretischen Erkenntnisse, der durchgeführten Situationsanalyse sowie der Ergebnisse der empirischen Untersuchung konnte schlussendlich das Konzept zur KundInnenengewinnung für die Bäckerei Wienerroither entwickelt werden. Dieses bietet einen ganzheitlichen Ansatz, um mithilfe der definierten Maßnahmen die Anspruchsgruppe zu akquirieren. Das erarbeitete Konzept wird samt Maßnahmen inklusive budgetierter Aktionen dem Auftraggeber zur Verfügung gestellt. Die Autorin hofft mit der vorliegenden Masterarbeit zur erfolgreichen Zukunftsgestaltung der Bäckerei Wienerroither beitragen zu können.

## Literaturverzeichnis

### Bücher

Allgayer, Florian/Kalka, Jochen (2007): Zielgruppen, Wie sie leben, was sie kaufen, woran sie glauben, 2. Aufl., Landsberg am Lech: mi-Fachverlag

Bänsch, Axel (2002): Käuferverhalten, 9. Aufl., München, Wien: Oldenbourg

Bauer, Florian/Koth, Hardy (2014): Der unvernünftige Kunde, Mit Behavioural Economics irrationale Entscheidungen verstehen und beeinflussen, München: Redline

Becker, Jochen (2006): Marketingkonzeption, Grundlagen des ziel-strategischen und operativen Marketing-Management, 8. Aufl., München: Vahlen

Behle, Christine/Vom Hofe, Renate (2006): Die 170 besten Checklisten für Verkaufsgespräche, Neukunden gewinnen – Stammkunden binden – Großkunden überzeugen, Landsberg am Lech: mi-Wirtschaftsbuch

Belz, Christian/Bussmann, Wolfgang (2002): Performance Selling, Erfolgreiche Verkäufer schaffen Kundenvorteile, München: Redline

Berekoven, Ludwig/Eckert, Werner/Ellenrieder, Peter (2009): Marktforschung, Methodische Grundlagen und praktische Anwendungen, 12. Aufl., Wiesbaden: Gabler [online] <http://link.springer.com/book/10.1007%2F978-3-8349-6790-9> [08.12.2016]

Biesel, Hartmut B. (2013): Vertriebsarbeit leicht gemacht, Die besten Strategiewerkzeuge, Checklisten und Lösungsmuster, 2. Aufl., Dortmund: Springer Gabler [online] <http://link.springer.com/book/10.1007/978-3-658-02982-1> [13.11.2016]

Bliemel, Friedhelm/Keller, Kevin L./Kotler, Philip (2007): Marketing-Management, Strategien für wertschaffendes Handeln, 12. Aufl., München: Pearson

Blüm, Norbert (2016): Aufschrei!, Wider die erbarmungslose Geldgesellschaft, Frankfurt: Westend

Bradley, Nigel (2010): Marketing Research, tools & techniques, 2. Aufl., Oxford: Oxford University Press

Bruce, Anette/Jeromin Christoph (2016): Agile Markenführung, Wie Sie Ihre Marke stark machen für dynamische Märkte, Wiesbaden: Springer Gabler

Broda, Stephan (2005): Marketing-Praxis, Ziele, Strategien, Instrumentarien, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer [online] <http://link.springer.com/book/10.1007%2F978-3-322-89792-3> [10.11.2016]

Bruhn, Manfred (2012): Marketing, Grundlagen für Studium und Praxis, 11. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler

Bruhn, Manfred (2013a): Relationship Marketing, Das Management von Kundenbeziehungen, 3. Aufl., München: Vahlen

Bruhn, Manfred (2013b): Servicequalität, Konzepte und Instrumente für eine perfekte Dienstleistung, München: Beck

Bruhn, Manfred (2016): Kundenorientierung, Bausteine für ein exzellentes Customer Relationship Management (CRM), 5. Aufl., München: Beck

Bürli, René/Friebe, Paul (2010): Distribution, Grundlagen mit zahlreichen Beispielen, Repetitionsfragen mit Antworten und Glossar, 2. Aufl., Zürich: Compendio Bildungsmedien

Buttkus, Michael/Neugebauer Alfrid (2012): Controlling im Handel, Innovative Ansätze und Praxisbeispiele, Wiesbaden: Gabler [online] <http://link.springer.com/book/10.1007%2F978-3-8349-7104-3> [19.12.2016]

Ceyp, Michael/Scupin Juhn-Petter (2013): Erfolgreiches Social Media Marketing, Konzepte, Maßnahmen und Praxisbeispiele, Wiesbaden: Springer Gabler [online] <http://link.springer.com/book/10.1007%2F978-3-658-00035-6> [29.11.2016]

Czech-Winkelmann, Susanne (2003): Vertrieb, Kundenorientierte Konzeption und Steuerung, Berlin: Cornelsen

Dannenberg, Holger/Zupancic, Dirk (2008): Spitzenleistungen im Vertrieb, Optimierungen im Vertriebs- und Kundenmanagement, Wiesbaden: Gabler

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

Detroy Erich-Norbert/Behle, Christine/Vom Hofe, Renate (2007b): Die 200 besten Checklisten für Verkaufsleiter, Planung und Steuerung der Verkaufsarbeit – Auswahl, Training und Motivation der Mitarbeiter – Leistungssteigerung, Konfliktbewältigung und Fördergespräche, 3. Aufl., Landsberg am Lech: mi-Wirtschaftsbuch

Diller, Hermann/Haas, Alexander/Ivens, Björn (2005): Verkauf und Kundenmanagement, Eine prozessorientierte Konzeption, Stuttgart: Kohlhammer

Duderstadt, Stefan (2006): Wertorientierte Vertriebssteuerung durch ganzheitliches Vertriebscontrolling, Konzeption für das Retailbanking, Wiesbaden: Gabler [online] <http://link.springer.com/book/10.1007%2F978-3-8350-9429-1> [16.11.2016]

Dunzinger, Thomas (2014): Die Auswirkung von Versandhandel und E-Commerce auf den Stationären Handel, Basics mit Tipps und Tricks für stationäre Einzelhändler, Berlin: Diplomica Verlag

Esch, Franz-Rudolf (2005): Moderne Markenführung, Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen, 4. Aufl., Wiesbaden: Springer [online] <http://link.springer.com/book/10.1007%2F978-3-8349-4541-9> [20.01.2017]

Fickel, Franz Wilhelm (1997): Optimale Standortwahl im Einzelhandel, Den Wettbewerb um den Kunden gewinnen, Wiesbaden: Gabler

Flick, Christian (2014): Wachstum durch Direktvertrieb im E-Commerce, Chancen und Risiken im Online-Handel für herstellende Unternehmen, Hamburg: Diplomica Verlag

Foscht, Thomas/Swoboda, Bernhard (2011): Käuferverhalten, Grundlagen - Perspektiven - Anwendungen, 4. Aufl., Dordrecht: Springer [online] <http://link.springer.com/book/10.1007%2F978-3-8349-6726-8> [10.09.2016]

Freter, Hermann (2008): Markt- und Kundensegmentierung, Kundenorientierte Markterfassung und -bearbeitung, 2. Aufl., Stuttgart: Kohlhammer

Gloszeit, Holger/Natusch, Cordula (2009): KundInnenakquise, 2. Aufl. Freiburg: Haufe

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

Großklaus, Rainer H. G. (2008): Neue Produkte einführen, Von der Idee zum Markterfolg, Wiesbaden: Gabler

Hagmaier, Ardeschyr (2012): Heute akquirieren – sofort profitieren, Systematisch neue Kunden und Aufträge gewinnen, 3. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler

Halfmann, Marion (2014): Zielgruppen im Konsumentenmarketing, Segmentierungsansätze – Trends – Umsetzung, Wiesbaden: Springer Gabler

Hartwig, Tanja/Maser, Elisabeth (2007): KundInnenakquise, München: Redling [online] [https://www.wiso-net.de/document/REDL,ARED\\_9783636014740102](https://www.wiso-net.de/document/REDL,ARED_9783636014740102) [05.09.2016]

Heinemann, Gerrit (2010): Der neue Online-Handel, Erfolgsfaktoren und Best-Practice, 3. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler

Hennemann, Nicole (2009): Die Sinus-Milieus in der Zeitschrift Cosmopolitan, Eine qualitative Inhaltsanalyse von Lebensstilen zur Zielgruppenbestimmung, Wiesbaden: Diplomica Verlag

Hermes, Vera (2014): Innovatives Dialogmarketing, Praxishandbuch für effektive Kundenansprache, Freiburg: Haufe-Lexware

Hinterholzer, Thomas/Jooss, Mario (2013): Social Media Marketing und -Management im Tourismus, Heidelberg: Springer [online] <http://link.springer.com/book/10.1007%2F978-3-642-37952-9> [29.11.2016]

Hofbauer, Günter/Schöpfel Barbara (2010): Professionelles Kundenmanagement, Ganzheitliches CRM und seine Rahmenbedingungen, Erlangen: Publicis Publishing

- Hofbauer, Günter/Sangl Anita (2011): Professionelles Produktmanagement, Der prozessorientierte Ansatz, Rahmenbedingungen und Strategien, 2. Aufl., Erlangen: Publicis Publishing
- Hofbauer, Günter/Hellwig, Claudia (2016): Professionelles Vertriebsmanagement, Der prozessorientierte Ansatz aus Anbieter- und Beschaffersicht, 4. Aufl., Erlangen: Publicis Publishing
- Homburg, Christian (2012): Marketingmanagement, Strategien – Instrumente – Umsetzung – Unternehmensführung, 4. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler
- Homburg, Christian/Krohmer, Harley (2006): Marketingmanagement, Strategie – Instrumente – Umsetzung – Unternehmensführung, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler
- Holland, Heinrich (2011): Direktmarketing, Im Dialog mit dem Kunden, 3. Aufl., München: Vahlen
- Hönle, Jan Helmut (2013): Online beraten und verkaufen, So führen Sie Kunden persönlich durch den Kaufprozess im Internet, Wiesbaden: Springer Gabler
- Hungenberg, Harald (2012): Strategisches Management in Unternehmen, Ziele – Prozesse – Verfahren, 7. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler
- Hurt, Joachim (2006): Angewandte Handelspsychologie, Stuttgart: Kohlhammer
- Jung, Hans (2010): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 12. Aufl., München: Oldenbourg
- Kleinaltenkamp, Michael/Saab, Samy (2009): Technischer Vertrieb, Eine praxisorientierte Einführung in das Business-to-Business-Marketing, Berlin: Springer
- Kamenz, Uwe (2001): Marktforschung, Einführung mit Fallbeispielen, Aufgaben und Lösungen, 2. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel
- Kotler, Philip/Armstrong, Gary/Wong, Victoria/Saunders, John (2011): Grundlagen des Marketing, 5. Aufl., München: Person
- Kuß, Alfred (2012): Marktforschung, Grundlagen der Datenerhebung und Datenanalyse, 4. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler [online] <http://link.springer.com/book/10.1007%2F978-3-8349-3853-4> [05.12.2016]
- Kuß, Alfred/Kleinaltenkamp, Michael (2016): Marketing-Einführung, Grundlagen – Überblicke – Beispiele, 7. Aufl., Wiesbaden: Springer
- Kroeber-Riel, Werner/Weinberg, Peter/Gröppel-Klein, Andrea, Konsumentenverhalten, 9. Aufl., München: Vahlen
- Lasko, Wolf (2012): Akquisition – Auftrag – Profit, Wie Sie Kunden und Projekte mit Ihren Lösungen gewinnen, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler

Meffert, Heribert/Burmann, Christoph/Kirchgeorg Manfred (2012): Marketing, Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele, 11. Aufl., Wiesbaden: Gabler Springer [online] <http://link.springer.com/book/10.1007%2F978-3-8349-6916-3> [24.11.2016]

Meffert, Heribert/Bruhn, Manfred (2012): Dienstleistungsmarketing, Grundlagen - Konzepte – Methoden, 7. Aufl., Wiesbaden: Gabler [online] <http://link.springer.com/book/10.1007/978-3-8349-3858-9> [16.11.2016]

Milz, Markus (2013): Vertriebspraxis Mittelstand, Leitfaden für systematisches Verkaufen, Wiesbaden: Springer Gabler [online] <http://link.springer.com/book/10.1007/978-3-658-01198-7> [13.11.2016]

Müller-Hagedorn, Lothar (2002): Handelsmarketing, 3. Aufl., Stuttgart: Kohlhammer

Oberzaucher, Astrid (2012): Marktforschung für die praktische Anwendung, Wien: Linde

Olbrich, Rainer (2001): Marketing, Eine Einführung in die marktorientierte Unternehmensführung, Heidelberg: Springer

Opresnik, Marc Oliver/Rennhak Carsten (2012): Grundlagen der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre, Eine Einführung aus marketingorientierter Sicht, Wiesbaden: Springer Gabler [online] <https://www.springerprofessional.de/grundlagen-der-allgemeinen-betriebswirtschaftslehre/4532348> [01.01.2017]

Pepels, Werner (1998): Gabler-Lexikon Vertrieb und Handel, Wiesbaden: Gabler

Pepels, Werner (2002): Grundlagen Vertrieb, München, Wien: Carl Hanser Verlag

Pepels, Werner (2013): Käuferverhalten, Basiswissen für Kaufentscheidungen von Konsumenten und Organisationen, 2. Aufl., Berlin: Schmidt

Pepels, Werner (2015): Einführung in die Marktforschung, Berlin: Duncker & Humblot

Pfaff, Dietmar (2004): Praxishandbuch Marketing, Grundlagen und Instrumente, Frankfurt: Campus Verlag

Paff, Dietmar (2005): Marktforschung, Wie Sie Erfolg versprechende Zielgruppen finden, Berlin: Cornelsen

Porter, Michael E. (2013): Wettbewerbsstrategien, Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, 12. Aufl., Frankfurt: Campus

Preißner, Andreas (2013): Vertrieb leicht gemacht, Märkte analysieren – Kunden überzeugen – Umsatz steigern; 2. Aufl., München: Redline Wirtschaft

Rennhak, Carsten/Opresnik, Marc (2016): Marketing, Grundlagen, Berlin: Springer Gabler

Roemer, Ellen (2014): Internationales Marketing Management, Stuttgart: Schäffer-Poeschel

Rudolph, Thomas (2013): Modernes Handelsmanagement, Eine Einführung in die Handelslehre, 3. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Pöschel

Runia, Peter M./Wahl, Frank/Geyer, Olaf/Thewissen, Christian (2015): Marketing, Prozess- und praxisorientierte Grundlagen, 4. Aufl., Berlin, Boston: Walter de Gruyter GmbH

Schneider, Willy/Hennig, Alexander (2008): Lexikon Kennzahlen für Marketing und Vertrieb, Das Marketing-Cockpit von A-Z, 2. Aufl., Berlin: Springer [online] <http://link.springer.com/book/10.1007%2F978-3-540-79862-0> [13.12.2016]

Schögel, Marcus (2012): Distributionsmanagement, Das Management der Absatzkanäle, München: Vahlen

Schröder, Hendrik (2012): Handelsmarketing, Strategien und Instrumente für den stationären Einzelhandel und für Online-Shops mit Praxisbeispielen, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler [online] <http://link.springer.com/book/10.1007%2F978-3-8349-7183-8> [13.11.2016]

Schulze-Bentrop, Carsten (2014): Management von Markentransfer, Der Einfluss des Kaufentscheidungsverhaltens auf die Erfolgsfaktoren, Wiesbaden: Springer Gabler

Schünemann, Claus (2006): Lernfelder der Bäckerei, Praxis-Theorie-Lehrwerk für die Berufsausbildung zum Bäcker/zur Bäckerin, Alfeld/Leine: Gildebuchverlag

Solomon, Michael R. (2013): Konsumentenverhalten, München: Pearson

Theis, Hans-Joachim (1999): Handelsmarketing, Analyse- und Planungskonzepte für den Einzelhandel, Frankfurt am Main: Deutscher Fachverlag

Töpfer, Armin (2008): Handbuch Kundenmanagement, Anforderungen, Prozesse, Zufriedenheit, Bindung und Wert von Kunden, 3. Aufl., Berlin: Springer [online] <http://link.springer.com/book/10.1007%2F978-3-540-49924-4> [05.09.2016]

Van Eckert, Heiko (2005): Praxishandbuch Vertrieb, Maßgeschneiderte Lösungen für den Kunden, Die Mitarbeiter zum Partner machen, Optimale Rahmenbedingungen schaffen, Berlin: Cornelsen

Verweyen, Alexander (2005), Erfolgreich akquirieren, Instrumente und Methoden der direkten KundInnenansprache, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer

Vogelaar, Rijn (2011): Der Superpromotor, Umsatz und Reputation steigern mit begeisterten Kunden, Wiesbaden: Springer Gabler [online] <http://link.springer.com/book/10.1007%2F978-3-8349-6470-0> [29.11.2016]

Wagner, Udo (2009): Fallstudien aus der österreichischen Marketingpraxis, Ein Arbeitsbuch zu den Grundzügen des Marketing, Wien: Facultas



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

Wöhe, Günter/Döring, Ulrich (2013): Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 25. Aufl., München: Vahlen

Zentes, Joachim/Swoboda, Bernhard/Foscht, Thomas, Handelsmanagement (2012): 3. Aufl., München: Vahlen

### **Sammelwerke und Handbücher**

Gouthier, Matthias H.J. (2004): Neukundenmanagement, in: Hajo Hippner/Klaus D. Wilde (Hrsg.): Grundlagen des CRM, Wiesbaden: Gabler, S. 390-406

Homburg Christian/Beutin, Nikolas (2006): Kundenstrukturmanagement als Controllingherausforderung, in: Reinecke Sven/Tomczak Torsten (Hrsg.): Handbuch Marketing Controlling, Effektivität und Effizienz einer marktorientierten Unternehmensführung, 2. Aufl., Wiesbaden: Gabler, S. 227-248

Kracklauer, Alexander/Wagemann, Bernard/Voigt, Manuele (2004): Multichannel-Management in der Konsumgüterwirtschaft, in: Merx, Oliver/Bachem, Christian (Hrsg.): Multichanneling-Marketing-Handbuch, Berlin: Springer, S. 125-142

Liebmann, Hans-Peter (1996): Auf den Spuren der „Neuen Kunden“, in: Zentes, Joachim/Liebmann, Hans-Peter (Hrsg.): Trendbuch Handel, Düsseldorf: Metropolitan, S. 37-54

Scheffler, Hartmut (2000): Stichprobenbildung und Datenerhebung, in: Herrmann, Andreas/Homburg, Christian (Hrsg.): Marktforschung, Methoden – Anwendung – Praxisbeispiele, 2. Aufl., Wiesbaden: Gabler

Schreier, Margit (2011): Qualitative Stichprobenkonzepte, in: Naderer, Gabriele/Balzer, Eva (Hrsg.): Qualitative Marktforschung in Theorie und Praxis, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler, S. 243-283

### **Journals und Fachzeitschriften**

Ahlers, Michael (2015): Mit Kundensegmentierung zur effizienten Vertriebssteuerung, in: Marketing Review St. Gallen, Jg. 10, Nr. 6, S. 62-69

Ang, Lawrence/Buttle, Francis (2006): Managing for successful customer acquisition; An Exploration, in: The Journal of Marketing Management, o. Jg., Nr. 22, S. 295-317

Baumer, Katharina (2015): NeukundInnengewinnung und Bestandspflege, in: AssCompact, o. Jg., Nr. 2, S. 82 [online] [https://www.wiso-net.de/document/ASSC\\_021505111](https://www.wiso-net.de/document/ASSC_021505111) [23.09.2016]

Belz, Christian (2016): Mehr „Drive im Verkauf“, in: Sales Management Review, Jg. 16, Nr. 6, S. 58-65

Döhle, Christian (2016): NeukundInnengewinnung als Herausforderung in volatilen Märkten, in: Sales Management Review, Jg. 16, Nr. 1, S. 94-100

Güldner, Peter (2012): Systematisch geplante NeukundInnengewinnung, in: Sales Business, o. Jg., Nr. 6, S. 32-33

Hassmann, Volker (2003): Fressen oder gefressen werden, in: Sales Business, o. Jg., Nr. 7, S. 14-16 [online] <https://www.springerprofessional.de/fressen-oder-gefressen-werden/5014944?searchBackButton=true&abEvent=detailLink> [10.10.2016]

Homburg, Christian/Fargel, Christian (2006): Neue Kunden systematisch gewinnen, in: Harvard Business Manager, o. Jg., Nr. 10, S. 94-110

Mischon, Claudia (2012): Der Service macht den Unterschied, in: Sales Business, Jg. 16, Nr. 34-35 [online] <https://www.springerprofessional.de/der-service-macht-den-unterschied/3406240?searchBackButton=true&abEvent=detailLink> [10.12.2016]

o.A. (2013): Grünberg blickt skeptisch in die Zukunft, in: Allgemeine Bäcker Zeitung, o. Jg., Nr. 24, S. 30 [online] [https://www.wiso-net.de/document/ABZ\\_2013120793181](https://www.wiso-net.de/document/ABZ_2013120793181) [15.09.2016]

Reischl, Franz (2016): Glück ist, wenn man im richtigen Moment die richtigen Entscheidungen trifft, in: Backwerk, Das BÄKO Österreich Kommunikations-Journal für Bäcker und Konditoren, o. Jg., Nr. 3, S. 3

Schmitz, Christian/Wieseke Jan (2015): Herausforderungen und Potenziale im Vertrieb, in: Marketing Review St. Gallen, Jg. 10, Nr. 6, S. 12-20

Schmitzer, Benno; Butterwegge, Gerald (2000): M-Commerce, in: Wirtschaftsinformatik, Jg. 42, Nr. 4, S. 355-358

Schröder, Hendrik (2006): Sortimentscontrolling im Lebensmittel-Einzelhandel, in: Marketing Review St. Gallen, Jg. 27, Nr. 2, S. 22-25

Seidl, Christoph (2015): Und aufm Land sterben die Läden, in: Immobilien Zeitung, o. Jg., Nr. 29, S. 17-23 [online] [https://www.wiso-net.de/document/IMMO\\_2015\\_0723322553](https://www.wiso-net.de/document/IMMO_2015_0723322553) [15.09.2016]

Stauss, Bernd (2000): Perspektivenwandel: Vom Produkt-Lebenszyklus zum Kundenbeziehungslebenszyklus, in: Thexis, Jg. 17., Nr. 2, S. 15-18

Tomczak, Torsten/Karg, Michael (1999): Grundstrategien der Kundenakquisition, in: Thexis, Jg. 16, Nr. 2, S. 4-19

Werle, Klaus (2015): Konsum: Aldi trifft Gucci, in: Manager Magazin, o. Jg., Nr. 2, S. 1-8

## Beiträge aus Internetquellen

Antenne Kärnten (2017): Tarife [online] [http://www.antenne.at/kaernten/files/2016/12/AllgemeinePreisliste\\_AntenneKärnten\\_2017.pdf](http://www.antenne.at/kaernten/files/2016/12/AllgemeinePreisliste_AntenneKärnten_2017.pdf) [11.04.2017]

Arbeiterkammer (2016): Lohn und Gehalt [online] [https://www.arbeiterkammer.at/beratung/steuerundeinkommen/lohnundgehalt/Geringes\\_Einkommen.html](https://www.arbeiterkammer.at/beratung/steuerundeinkommen/lohnundgehalt/Geringes_Einkommen.html) [21.12.2016]

Bäckerei Wienerroither GmbH (2015): Filialen [online] <http://www.wienerroither.com/filialen> [29.09.2016]

Becker, Florian (2015): Hybride Kunden als Chance: Offensive statt Resignation [online] <http://www.absatzwirtschaft.de/hybride-kunden-als-chance-offensive-statt-resignation-66471/> [14.02.2017]

Beile, Judith/Drescher-Bonny, Ina/Maack, Klaus (2009): Zukunft des Backgewerbes [online] [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_edition\\_hbs\\_231.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_edition_hbs_231.pdf) [01.02.2017]

Botterbrodt, Sabine (o.J.): Hygienevorschriften beim Verkauf von Backwaren [online] <http://www.agfdt.de/loads/bt06/botterbr.pdf> [01.10.2016]

Bundesministerium für Gesundheit (2015): Trend in der Lebensmittelherstellung und Lebensmittelversorgung [online] [http://www.bmgf.gv.at/cms/home/attachments/0/...trends:lebensmittelherstellung\\_teil1.pdf](http://www.bmgf.gv.at/cms/home/attachments/0/...trends:lebensmittelherstellung_teil1.pdf) [10.02.2017]

Der Standard (2012): Supermärkte ersetzen zunehmend Bäcker [online] <http://derstandard.at/1350261100466/Supermaerkte-ersetzen-zunehmend-aecker> [11.11.2016]

Der Standard (2015): Mittelschicht unter Leistungsdruck [online] <http://derstandard.at/2000006666583/Mittelschicht-unter-Leidensdruck> [21.12.2016]

Die Presse (2015): Lebensmittelhandel: Ausweitung der Kampfzone [online] [http://diepresse.com/home/wirtschaft/economist/4634998/LebensmittelHandel\\_Ausweitung-der-Kampfzone](http://diepresse.com/home/wirtschaft/economist/4634998/LebensmittelHandel_Ausweitung-der-Kampfzone) [01.03.2017]

Europäische Lebensmittelverordnung (2009): Lebensmittelhygiene [online] <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:02004R0852-20090420&qid=1458302843619&from=DE> [28.11.2016]

Fuchs, Jochen G. (2015): Höchste Zeit für Mobile: Was Onlinehändler über M-Commerce wissen müssen [online] <http://t3n.de/magazin/onlinehaendler-mobile-m-commerce-238331/> [26.04.2017]

Gabler Wirtschaftslexikon (2016): Vertrieb [online] <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/11687/vertrieb-v7.html> [28.10.2016]

Hollersbacher, Sandra (2016): Nahrungsmittel und Getränke [online] <http://www.austria-export.biz/branchen/nahrung-getraenke-343628> [28.10.2016]

Integral Markt- und Meinungsforschungsges.m.b.H (2015): Die Sinus-Milieus in Österreich [online] [http://www.integral.co.at/downloads/Sinus-Milieus/2015/10/Folder Sinus Oesterreich - Okt 2015.pdf](http://www.integral.co.at/downloads/Sinus-Milieus/2015/10/Folder_Sinus_Oesterreich_-_Okt_2015.pdf) [16.11.2016]

KMU Forschung Austria (2013): Lebensmittelgewerbe Bäcker [online] [https://www.wko.at/Content.Node/branchen/w/Lebensmittelgewerbe/Baecker/Baecker\\_2013.pdf](https://www.wko.at/Content.Node/branchen/w/Lebensmittelgewerbe/Baecker/Baecker_2013.pdf) [20.09.2016]

Kremser, Birgit (2015): Bäckersterben [online] <http://wirtschaftsblatt.at/home/nachrichten/oesterreich/4751907/Baeckersterben-wegen-der-warmen-Semmeln-im-Supermarkt> [20.09.2016]

Lebensmittellexikon (2015): Gebäck, Feingebäck, Backwaren, Feine Backwaren [online] <https://www.lebensmittellexikon.de/g0000890.php#0> (01.11.2016)

o.A. (2015): Online-Lebensmittelverkauf wächst nur langsam [online] <http://wien.orf.at/news/stories/2720529/> [02.03.2017]

RollAMA Motiveanalyse (2007): PreisWERTe Lebensmittel, Aktuelle Trends im Haushaltskonsum [online] <http://images.umweltberatung.at/htm> [01.12.2016]

Schantel, Micaela (2009): PreisWERTe Lebensmittel, Aktuelle Trends im Haushaltskonsum [online] [http://images.umweltberatung.at/htm/vortragmagmicaela\\_schantl.pdf](http://images.umweltberatung.at/htm/vortragmagmicaela_schantl.pdf) [01.12.2016]

Schipper, Michael (2011): Facebook Commerce, Der Wandel zum Handel [online] [https://mediasociauxmarketing.files.wordpress.com/2011/07/f-commerce\\_bbdo\\_2011.pdf](https://mediasociauxmarketing.files.wordpress.com/2011/07/f-commerce_bbdo_2011.pdf) [27.04.2017]

Sinus Markt- und Sozialforschung GmbH (2016): Informationen zu den Sinus Milieus [online] <http://www.sinus-institut.de/veroeffentlichungen/downloads/> [16.11.2016]

Statistik Austria (2016): Bevölkerung der Politischen Bezirke mit 1.1.2016 [online] [https://www.statistik.at/web\\_de/klassifikationen/regionale\\_gliederungen/politischebezirke/index.html](https://www.statistik.at/web_de/klassifikationen/regionale_gliederungen/politischebezirke/index.html) [25.01.2017]

Wirtschaftslexikon (2016): Funkspot [online] <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/funkspot.html> [01.12.2016]

Wirtschaftslexikon (2016): Evoked Set [online] <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/evoked-set.html> [06.12.2016]

Wirtschaftslexikon (2017): Smart Shopper [online] <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/smart-shopper.html> [20.01.2017]

WKO (2016): Handwerk der Bäcker [online] [https://www.wko.at/Content.Node/branchen/oe/Lebensmittelgewerbe/Recht/Gewerberecht/Gewerbeumfang\\_Handwerk\\_der\\_Baecker.html](https://www.wko.at/Content.Node/branchen/oe/Lebensmittelgewerbe/Recht/Gewerberecht/Gewerbeumfang_Handwerk_der_Baecker.html) [01.10.2016]

WKO (2016): Nahrungs- und Genussmittelindustrie, Branchendaten [online] [http://wko.at/statistik/BranchenFV/B\\_211.pdf](http://wko.at/statistik/BranchenFV/B_211.pdf) [28.10.2016]

Zukunftsinstitut Österreich GmbH (2016): Megatrend Glossar [online] [http://www.zukunftsinstitut.de/mtglossar/?utm\\_source=Zukunftsinstitut+Email-Verteiler&utm\\_campaign=e44f6e1858NL\\_April\\_06\\_04\\_2016&utm\\_medium=email&utm\\_term=0ffe62bfdc6-e44f6e1858-106162461](http://www.zukunftsinstitut.de/mtglossar/?utm_source=Zukunftsinstitut+Email-Verteiler&utm_campaign=e44f6e1858NL_April_06_04_2016&utm_medium=email&utm_term=0ffe62bfdc6-e44f6e1858-106162461) [30.01.2017]

### **Sonstige Quellen**

Bäckerei Wienerroither GmbH (2015): Unternehmensbibel [unveröffentlichte Quelle]

Hofer KG (2015): Unternehmensphilosophie [unveröffentlichte Quelle]

Mairhofer, Ernst, Dipl.-Ing. (2013): Problemlösungstechniken; Systems Engineering, Skriptum, Graz: FH Campus02

o.A., Regionalmanagement, Billa AG [08.03.2017]

Martens, Jul, Dr. (2013): Statistische Analyse von Marktforschungsdaten mit SPSS, Skriptum, Graz: FH Campus 02

Pichler, Thomas, Geschäftsführung, Klangfarbe Production Network GmbH, [11.04.2017]

Sucher, Christin, Mag., Marketing, Naturbäckerei Lagler GmbH [27.03.2017]

Wienerroither, Martin, Geschäftsführer, Bäckerei Wienerroither GmbH, [09.09.2016]

Wienerroither, Martin, Geschäftsführer, Bäckerei Wienerroither GmbH, [28.02.2017]

## Anhang

## **Anhang: Inhaltverzeichnis**

Anhang: Abbildungsverzeichnis .....	A-2
Anhang: Tabellenverzeichnis .....	A-3
1 Fragebögen .....	A-4
2 Zusätzliche Auswertungen .....	A-15
3 Erläuterung integrierter SWOT-Katalog.....	A-17
4 Tourenplan Wienerroither-Mobil.....	A-20
5 Projektplan .....	A-22
6 Meilensteinplan .....	A-24
7 Detailplan MAFO .....	A-25

**Anhang: Abbildungsverzeichnis**

**Abbildung A1:** „Kreiere dein individuelles Brot“ .....A-15  
**Abbildung A2:** Kaufentscheidungskriterien, Ergebnis NK.....A-16



## **Anhang: Tabellenverzeichnis**

<b>Tabelle A1:</b> Tourenplan.....	A-20
<b>Tabelle A2:</b> Projektplan (1/2).....	A-22
<b>Tabelle A3:</b> Projektplan (2/2).....	A-23
<b>Tabelle A4:</b> Meilensteinplan .....	A-24
<b>Tabelle A5:</b> Detailplan MAFO .....	A-25

# 1 Fragebögen

## Fragebogen KUNDINNEN

F\_nr \_\_\_\_\_



### Einleitung:

Guten Tag! Mein Name ist Lisa Passruggen und ich bin Studentin im Abschlusssemester an der Fachhochschule Campus 02 in Graz. Ich führe eine Marktforschung für die Bäckerei Wienerroither GmbH durch. Dabei geht es um KundInnenanforderungen und Kaufgewohnheiten. Hätten Sie kurz 7 Minuten Zeit um einige Fragen zu beantworten? Selbstverständlich wird diese Befragung anonym durchgeführt.

1. Kennen Sie die Bäckerei Wienerroither?

*(Nur eine Nennung möglich, nicht vorlesen)* (f1)

- Ja ...1                       Nein -> Fragebogen NICHT-KUNDINNEN ...2

2. Sind Sie Kunde/Kundin in der Bäckerei Wienerroither?

*(Nur eine Nennung möglich, nicht vorlesen)* (f2)

- Ja ...1                       Nein -> Fragebogen NICHT-KUNDINNEN ...2

### Unternehmen

3. Warum kaufen Sie Backwaren gerne in der Bäckerei Wienerroither ein?

*(Offene Frage)* (f3)

---

4. Welche Produkte kaufen Sie bevorzugt in der Bäckerei Wienerroither ein?

*(Mehrfachantworten möglich, nicht vorlesen)* (f4)

- Brot ...f4\_1  
 Gebäck (Kornspitz, Weckerl, Semmeln, usw.) ...f4\_2  
 Feingebäck (Plunder, Croissant, Teigtaschen, usw.) ...f4\_3  
 Kuchen & Torten ...f4\_4  
 Snacks (Sandwich, belegte Brote, usw.) ...f4\_5  
 Sonstiges: \_\_\_\_\_ ...f4\_6

5. Wie oft kaufen Sie durchschnittlich in der Bäckerei Wienerroither ein?

*(Nur eine Nennung möglich, nicht vorlesen)* (f5)

- 1x monatlich ...1
- 14-täglich ...2
- 1x wöchentlich ...3
- mehrmals wöchentlich ...4
- täglich ...5

6. Kaufen Sie Backwaren ausschließlich in der Bäckerei Wienerroither?

*(Nur eine Nennung möglich, nicht vorlesen)* (f6)

- Ja ...1 -> Weiter zu Frage 10
- Nein ...2

7. Wo kaufen Sie Backwaren zusätzlich ein?

*(Mehrfachantworten möglich, nicht vorlesen)* (f7)

- Supermarkt/Discounter: \_\_\_\_\_ ...f7\_1
- Convenience-Shops: \_\_\_\_\_ f7\_2
- Andere Bäckerei: \_\_\_\_\_ f7\_3
- Sonstiges: \_\_\_\_\_ f7\_4

8. Warum kaufen Sie dort gerne Backwaren ein? *(Offene Frage)* (f8)

---

9. Welche Backartikel kaufen Sie dort bevorzugt ein?

*(Mehrfachantworten möglich, nicht vorlesen)* (f9)

- Brot ...f9\_1
- Gebäck (Kornspitz, Weckerl, Semmeln, usw.) ...f9\_2
- Feingebäck (Plunder, Croissant, Teigtaschen, usw.) ...f9\_3
- Kuchen & Torten ...f9\_4
- Snacks (Sandwich, belegte Brote, usw.) ...f9\_5
- Sonstiges: \_\_\_\_\_ ...f9\_6

### Vertriebskanäle

10. Wie kaufen Sie Backwaren generell ein?

*(Mehrfachantworten möglich, vorlesen)* (f10)

- Filiale ...f10\_1
  - Online ...f10\_2
  - KundInnenbelieferung ...f10\_3
  - Sonstiges: \_\_\_\_\_ ...f10\_4
- } Weiter zu Frage 13

11. Wie interessant wäre es für Sie Backwaren online mittels Mobiltelefon oder über die Webseite zu erwerben? Bitte bewerten Sie nach dem Schulnotensystem

(1=sehr interessant, 2=interessant, 3=weder/noch, 4=eher uninteressant, 5=uninteressant). *(Nur eine Nennung möglich, nicht vorlesen)* (f11)

- sehr interessant ...1
- interessant ...2
- weder/noch ...3
- eher uninteressant ...4
- uninteressant ...5

12. Wie interessant wäre es für Sie von einer Bäckerei beliefert zu werden? Bitte bewerten Sie nach dem Schulnotensystem (1=sehr interessant, 2=interessant,

3=weder/noch, 4=eher uninteressant, 5=uninteressant). *(Nur eine Nennung möglich, nicht vorlesen)* (f12)

- sehr interessant ...1
- interessant ...2
- weder/noch ...3
- eher uninteressant ...4
- uninteressant ...5

### Kaufentscheidungen und -verhalten

13. Wie wichtig ist Ihnen ein gesundheitsbewusster Lebensstil? Bitte bewerten Sie nach dem Schulnotensystem (1=sehr wichtig, 2=wichtig, 3=weder/noch, 4=eher unwichtig, 5=unwichtig).

*(Nur eine Nennung möglich, nicht vorlesen)* (f13)

- sehr wichtig ...1
- wichtig ...2
- weder/noch ...3
- eher unwichtig ...4
- unwichtig ...5

14. Angenommen Sie könnten die Zutaten für Ihr individuelles Brot über ein Onlineportal selbst bestimmen und dieses Brot im Anschluss in einer Filiale abholen. Bitte bewerten Sie nach dem Schulnotensystem, wie interessant dieses Angebot für Sie wäre? (1=sehr interessant, 2=interessant, 3=weder/noch, 4=eher uninteressant, 5=uninteressant). (Nur eine Nennung möglich, nicht vorlesen) (f14)

- sehr interessant ...1
- interessant ...2
- weder/noch ...3
- eher uninteressant ...4
- uninteressant ...5

15. Nachfolgend lese ich Ihnen unterschiedliche Kriterien vor. Bitte bewerten Sie nach dem Schulnotensystem, wie wichtig Ihnen die folgenden Kriterien beim Kauf von Backwaren sind (1=sehr wichtig, 2=wichtig, 3=weder/noch, 4=eher unwichtig, 5=unwichtig). (f15)

	1	2	3	4	5
Österreichische Herkunft ...f15_1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wechselndes Warenangebot ...f15_2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bio/naturbelassen ...f15_3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Preis ...f15_4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Inhaltsstoffe ...f15_5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Große Auswahl an Produkten ...f15_6	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qualität ...f15_7	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonderangebote ...f15_8	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Haltbarkeit ...f15_9	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Produkte aus der Region ...f15_10	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kompetentes/freundliches Personal ...f15_11	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Testmöglichkeiten der Produkte ...f15_12	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### KundInnenansprache

16. Mittels welcher Informationsquellen möchten Sie gerne über Angebote informiert werden? (Mehrfachantworten möglich, vorlesen) (f16)

- Postwurfsendung ...f16\_1
- Soziale Netzwerke (z.B. Facebook) ...f16\_2
- Homepage ...f16\_3
- Werbung im Radio ...f16\_4
- Freunde/Bekannte ...f16\_5
- Zeitung/Zeitschrift ...f16\_6
- Keine ...f16\_7
- Sonstiges: \_\_\_\_\_ ...f16\_8

17. Stellen Sie sich vor, Sie sind verantwortlich für den Verkauf von Backwaren. Welche Aspekte würden Sie in der Kommunikation hervorheben, um den Verkauf anzukurbeln? (*Offene Frage*) (f17)

---

**Zum Abschluss noch ein paar statistische Daten:**

18. Sie sind... (*Nur eine Nennung möglich, Kontrollfrage, vorlesen*) (f18)

- männlich ...1                       weiblich ...2

19. Sie wohnen in... (*Nur eine Nennung möglich, Kontrollfrage, vorlesen*) (f19)

- 9020 Klagenfurt ...1                       9220 Velden ...3  
 9500 Villach ...2                       9210 Pörtschach ...4

20. Wie alt sind Sie? (*Nur eine Nennung möglich, nicht vorlesen*) (f20)

Alter: \_\_\_\_\_

- Unter 20 J. ...1                       40-49 J. ...4  
 20-29 J. ...2                       50-59 J. ...5  
 30-39 J. ...3                       Über 60 J. ...6

21. Welche höchste abgeschlossene Schulausbildung haben Sie?

(*Nur eine Nennung möglich, nicht vorlesen*) (f21)

- Lehre ...1                       Studium ...4  
 Fachschule ...2                       Sonstiges: \_\_\_\_\_ ...5  
 Matura ...3

22. In welchem Beschäftigungsverhältnis befinden Sie sich?

(*Nur eine Nennung möglich, nicht vorlesen*) (f22)

- Angestellte/r ...1                       StudentIn ...6  
 ArbeiterIn ...2                       PensionistIn ...7  
 Selbständig/UnternehmerIn ...3                       Hausfrau/Hausmann ...8  
 Arbeitssuchend ...4                       Sonstiges: \_\_\_\_\_ ...9  
 SchülerIn ...5

23. Wie hoch ist Ihr monatliches Haushaltsnettoeinkommen?

*(Nur eine Nennung möglich, vorlesen)* (f23)

- Unter € 1.100 ...1
- Zw. € 1.100 - € 2.500 ...2
- Über € 2.500 ...3
- Keine Angabe ...4

**Herzlichen Dank für Ihre Unterstützung!**

**Fragebogen NICHT-KUNDINNEN**

F\_nr \_\_\_\_\_



**Einleitung:**

Guten Tag! Mein Name ist Lisa Passruggen und ich bin Studentin im Abschlusssemester an der Fachhochschule Campus 02 in Graz. Ich führe eine Marktforschung für die Bäckerei Wienerroither GmbH durch. Dabei geht es um KundInnenanforderungen und Kaufgewohnheiten. Hätten Sie kurz 7 Minuten Zeit um einige Fragen zu beantworten? Selbstverständlich wird diese Befragung anonym durchgeführt.

1. Kennen Sie die Bäckerei Wienerroither?

*(Nur eine Nennung möglich, nicht vorlesen)* (f1)

- Ja ...1                       Nein ...2

2. Sind Sie Kunde/Kundin in der Bäckerei Wienerroither?

*(Nur eine Nennung möglich, nicht vorlesen)* (f2)

- Ja ...1                       Nein ...2

**Unternehmen**

33. Wo kaufen Sie Backwaren ein?

*(Mehrfachantworten möglich, nicht vorlesen)* (f33)

- Supermarkt/Discounter: \_\_\_\_\_ ...f33\_1 -> Frage 88 & 99 entfällt  
 Convenience-Shops: \_\_\_\_\_ ...f33\_2 -> Frage 88 & 99 entfällt  
 Andere Bäckerei: \_\_\_\_\_ ...f33\_3 -> Frage 66 & 77 entfällt  
 Sonstiges: \_\_\_\_\_ ...f33\_4

44. Warum kaufen Sie dort gerne Backwaren ein?

*(Offene Frage)* (f44)



55. Welche Backartikel kaufen Sie dort bevorzugt ein?

(Mehrfachantworten möglich, nicht vorlesen) (f55)

- Brot ...f55\_1
- Gebäck (Kornspitz, Weckerl, Semmeln, usw.) ...f55\_2
- Feingebäck (Plunder, Croissant, Teigtaschen, usw.) ...f55\_3
- Kuchen & Torten ...f55\_4
- Snacks (Sandwich, belegte Brote, usw.) ...f55\_5
- Sonstiges: \_\_\_\_\_ ...f55\_6

! (66.) Warum kaufen Sie Backwaren nicht in einer Bäckerei ein?

(Offene Frage) (f66)

---

! (77.) Welche Anreize müsste eine Bäckerei bieten, damit Sie dort Backwaren kaufen würden? (Offene Frage) (f77)

---

! (88.) Warum kaufen Sie Backwaren nicht in der Bäckerei Wienerroither ein? (Offene Frage) (f88)

---

! (99.) Welche Anreize müsste die Bäckerei Wienerroither bieten, damit Sie dort Backwaren kaufen würden? (Offene Frage) (f99)

---

### Vertriebskanäle

10. Wie kaufen Sie Backwaren generell ein?

(Mehrfachantworten möglich, vorlesen) (f10)

- Filiale ...f10\_1
  - Online ...f10\_2
  - KundInnenbelieferung ...f10\_3
  - Sonstiges: \_\_\_\_\_ ...f10\_4
- } Weiter zu Frage 13

11. Wie interessant wäre es für Sie Backwaren online mittels Mobiltelefon oder über die Webseite zu erwerben? Bitte bewerten Sie nach dem Schulnotensystem (1=sehr interessant, 2=interessant, 3=weder/noch, 4=eher uninteressant, 5=uninteressant). *(Nur eine Nennung möglich, nicht vorlesen)* (f11)

- sehr interessant ...1
- interessant ...2
- weder/noch ...3
- eher uninteressant ...4
- uninteressant ...5

12. Wie interessant wäre es für Sie von einer Bäckerei beliefert zu werden? Bitte bewerten Sie nach dem Schulnotensystem (1=sehr interessant, 2=interessant, 3=weder/noch, 4=eher uninteressant, 5=uninteressant). *(Nur eine Nennung möglich, nicht vorlesen)* (f12)

- sehr interessant ...1
- interessant ...2
- weder/noch ...3
- eher uninteressant ...4
- uninteressant ...5

### **Kaufentscheidungen und -verhalten**

13. Wie wichtig ist Ihnen ein gesundheitsbewusster Lebensstil? Bitte bewerten Sie nach dem Schulnotensystem (1=sehr wichtig, 2=wichtig, 3=weder/noch, 4=eher unwichtig, 5=unwichtig). *(Nur eine Nennung möglich, nicht vorlesen)* (f13)

- sehr wichtig ...1
- wichtig ...2
- weder/noch ...3
- eher unwichtig ...4
- unwichtig ...5

14. Angenommen Sie könnten die Zutaten für Ihr individuelles Brot über ein Onlineportal selbst bestimmen und dieses Brot im Anschluss in einer Filiale abholen. Bitte bewerten Sie nach dem Schulnotensystem, wie interessant dieses Angebot für Sie wäre? (1=sehr interessant, 2=interessant, 3=weder/noch, 4=eher uninteressant, 5=uninteressant). *(Nur eine Nennung möglich, nicht vorlesen)* (f14)

- sehr interessant ...1
- interessant ...2
- weder/noch ...3
- eher uninteressant ...4
- uninteressant ...5

15. Nachfolgend lese ich Ihnen unterschiedliche Kriterien vor. Bitte bewerten Sie nach dem Schulnotensystem, wie wichtig Ihnen die folgenden Kriterien beim Kauf von Backwaren sind (1=sehr wichtig, 2=wichtig, 3=weder/noch, 4=eher unwichtig, 5=unwichtig). (f15)

	1	2	3	4	5
Österreichische Herkunft ...f15_1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wechselndes Warenangebot ...f15_2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bio/naturlabeln ...f15_3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Preis ...f15_4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Inhaltsstoffe ...f15_5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Große Auswahl an Produkten ...f15_6	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qualität ...f15_7	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonderangebote ...f15_8	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Haltbarkeit ...f15_9	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Produkte aus der Region ...f15_10	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kompetentes/freundliches Personal ...f15_11	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Testmöglichkeiten der Produkte ...f15_12	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### KundInnenansprache

16. Mittels welcher Informationsquellen möchten Sie gerne über Angebote informiert werden? (*Mehrfachantworten möglich, vorlesen*) (f16)

- Postwurfsendung ...f16\_1
- Soziale Netzwerke (z.B. Facebook) ...f16\_2
- Homepage ...f16\_3
- Werbung im Radio ...f16\_4
- Freunde/Bekannte ...f16\_5
- Zeitung/Zeitschrift ...f16\_6
- Keine ...f16\_7
- Sonstiges: \_\_\_\_\_ ...f16\_8

17. Stellen Sie sich vor, Sie sind verantwortlich für den Verkauf von Backwaren. Welche Aspekte würden Sie in der Kommunikation hervorheben, um den Verkauf anzukurbeln? (*Offene Frage*) (f17)

---

### Zum Abschluss noch ein paar statistische Daten:

18. Sie sind... (*Nur eine Nennung möglich, Kontrollfrage, vorlesen*) (f18)

- männlich ...1
- weiblich ...2

19. Sie wohnen in...*(Nur eine Nennung möglich, Kontrollfrage, vorlesen)* (f19)

- 9020 Klagenfurt ...1                       9220 Velden ...3  
 9500 Villach ...2                          9210 Pörtlach ...4

20. Wie alt sind Sie? *(Nur eine Nennung möglich, nicht vorlesen)* (f20)

Alter: \_\_\_\_\_

- Unter 20 J. ...1                               40-49 J. ...4  
 20-29 J. ...2                                50-59 J. ...5  
 30-39 J. ...3                                Über 60 J. ...6

21. Welche höchste abgeschlossene Schulausbildung haben Sie?

*(Nur eine Nennung möglich, nicht vorlesen)* (f21)

- Lehre ...1                                     Studium ...4  
 Fachschule ...2                             Sonstiges: \_\_\_\_\_ ...5  
 Matura ...3

22. In welchem Beschäftigungsverhältnis befinden Sie sich?

*(Nur eine Nennung möglich, nicht vorlesen)* (f22)

- Angestellte/r ...1                             StudentIn ...6  
 ArbeiterIn ...2                                PensionistIn ...7  
 Selbständig/UnternehmerIn ...3        Hausfrau/Hausmann ...8  
 Arbeitssuchend ...4                        Sonstiges: \_\_\_\_\_ ...9  
 SchülerIn ...5

23. Wie hoch ist Ihr monatliches Haushaltsnettoeinkommen?

*(Nur eine Nennung möglich, vorlesen)* (f23)

- Unter € 1.100 ...1  
 Zw. € 1.100 - € 2.500 ...2  
 Über € 2.500 ...3  
 Keine Angabe ...4

**Herzlichen Dank für Ihre Unterstützung!**

## 2 Zusätzliche Auswertungen

Folgend werden weitere Ergebnisse, welche im Rahmen der Primärmarktforschung erhoben wurden, verbildlicht. Diese zusätzlichen Auswertungen dienen lediglich der Vollständigkeit und bilden demnach keine völligen Neuheiten ab, weshalb die nachstehenden Grafiken nicht näher beschrieben werden.

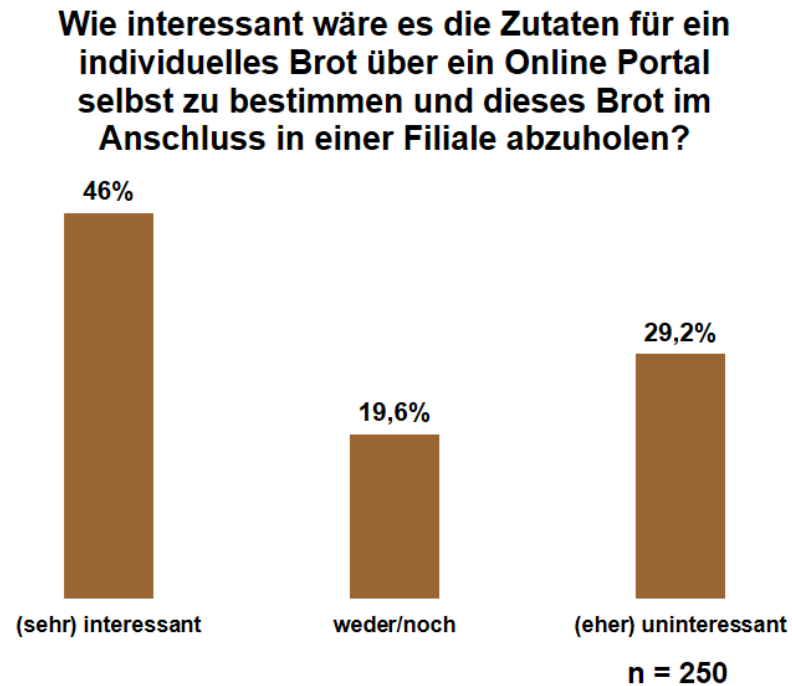


Abbildung A1: „Kreiere dein individuelles Brot“ (Eigene Darstellung)

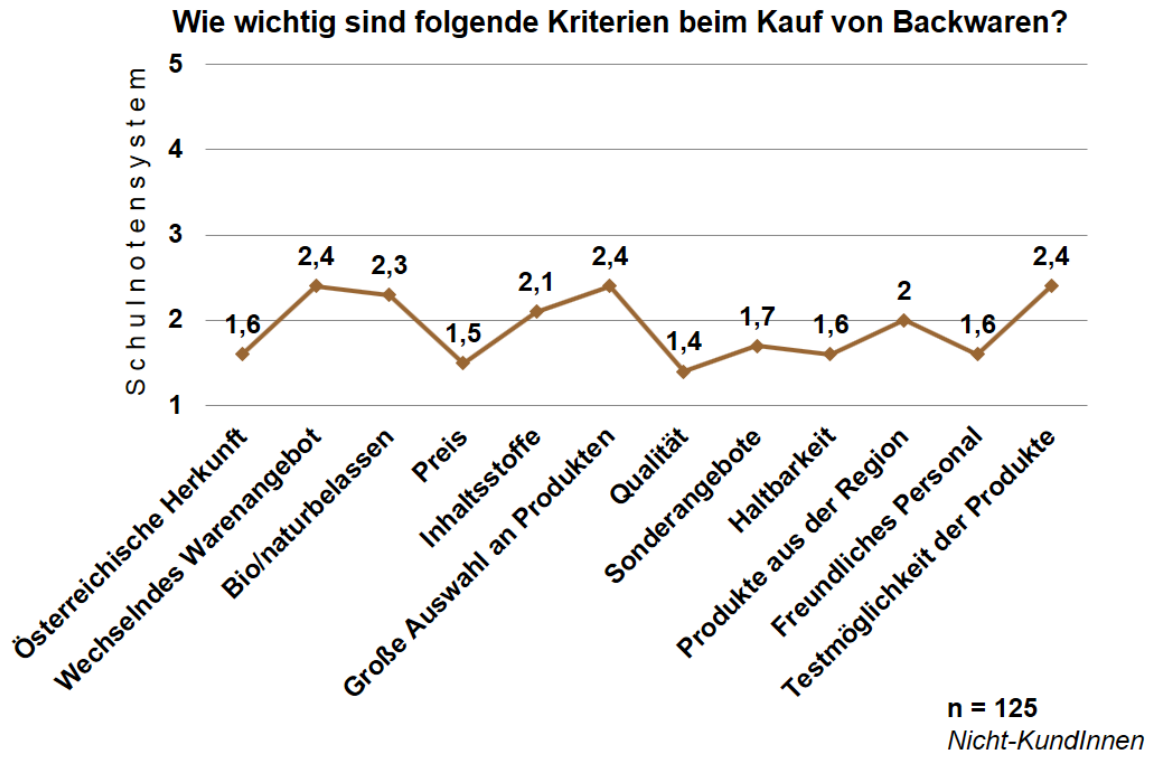


Abbildung A2: Kaufentscheidungskriterien, Ergebnis NK (Eigene Darstellung)

### 3 Erläuterung integrierter SWOT-Katalog

#### 1) „Kreiere dein individuelles Brot“

**Umweltentwicklung:** Anhand der Marktanalyse (vgl. Kapitel 7.3) sowie der Primärforschung (vgl. Abbildung 33) kann festgehalten werden, dass immer weniger Personen am häufigsten Backwaren in einer Bäckerei erwerben.

**Schwäche:** Die potenziellen KundInnen müssen einen zusätzlichen Aufwand betreiben, wenn sie Brötchen und Co. in der Bäckerei erwerben möchten. Zusätzlich sind die Produkte oftmals teurer als im LEH und nicht klar differenziert.

**Ursache:** Vor allem die steigende Konkurrenz im Lebensmitteleinzelhandel (Backshops, Backbox etc.) setzen die Traditionsbäckerei unter Druck.

**Gefahr:** Aufgrund der drohenden Marktsituation können Marktanteile verloren gehen.

**Grobes Ziel:** Zur NeukundInnengewinnung ist eine klare Differenzierung mittels Spezialsortiment („Kreiere dein individuelles Brot“) anzustreben.

#### 2) Wienerroither-Mobil

**Umweltentwicklung:** Die Erhebung der Primäranalyse (vgl. Abbildung 39) sowie die Umfeldanalyse (vgl. Kapitel 7.3) zeigt, dass die KonsumentInnen in ihrem Einkaufsverhalten immer bequemer werden.

**Schwäche:** Im Zuge der empirischen Untersuchung konnte vor allem herausgefunden werden, dass die ProbandInnen den zusätzlichen Aufwand (vgl. Abbildung 27) als wesentliche Schwäche der Bäckerei sehen.

**Ursache:** Von Beginn an lagen die Prioritäten der Bäckerei Wienerroither hauptsächlich am stationären Filialverkauf.

**Gefahr:** Dadurch ergibt sich die Gefahr, dass potenzielle KundInnen (beispielsweise durch andere/zusätzliche Vertriebskanäle) nicht erreicht werden.

**Grobes Ziel:** Einführung eines zusätzlichen Vertriebskanales, welche den KundInnen den gewünschten Convenience-Faktor bietet. Einführung des Wienerroither-Mobil zur Erreichung potenzieller KonsumentInnen.

### 3) Fokus auf Regionalität in der Kommunikation

**Umweltentwicklung:** Die Ergebnisse der Marktforschung (vgl. Abbildung 42; Abbildung 47) sowie die Erkenntnisse der Marktanalyse (vgl. Kapitel 7.3) ergeben, dass sich die Regionalität der Produkte als steigender Trend im LEH entpuppt.

**Stärke:** In dem Kärntner Unternehmen wird bereits von Beginn an auf Regionalität Wert gelegt sowie diese auch gelebt (vgl. Kapitel 6).

**Ursache:** Die Bäckerei Wienerroither setzt, wenn immer es mengenmäßig möglich ist, auf heimische LieferantInnen und kann somit stets regionale Produkte formen.

**Chance:** NeukundInnen können durch die Regionalität der Backwaren überzeugt werden und dementsprechend für das Unternehmen gewonnen werden.

**Grobes Ziel:** Zur KundInnengewinnung soll künftig der Fokus auf Regionalität in der KundInnenansprache liegen.

### 4) Qualitätsstandards ausbauen

**Umweltentwicklung:** Die Kenntnisse der empirischen Untersuchung (vgl. Abbildung 42) weisen darauf hin, dass vor allem die Qualität von Backwaren von enormer Bedeutung im Kaufentscheidungsprozess ist.

**Stärke:** Die Wienerroither GmbH setzt seit der Betriebsentstehung auf hohe Qualität und Frische der Produkte.

**Ursache:** Qualifiziertes Fachpersonal verarbeitet in der Wienerroither Produktionsstätte hochwertige, regionale Rohstoffe.

**Chance:** Aufgrund des Qualitätsvorsprunges kann sich die Kärntner Bäckerei am Markt klar differenzieren.



**Grobes Ziel:** Ausbau der Qualitätsstandards im Unternehmen, um die potenziellen NachfragerInnen von den Produkten überzeugen zu können.

5) Onlineshop ausbauen, M-Commerce und Social Media Vertrieb einführen

**Umweltentwicklung:** Aufgrund der Primäruntersuchung (vgl. Abbildung 37; Abbildung 38) sowie der Marktanalyse (vgl. Kapitel 7.3) kann festgehalten werden, dass auch der LEH langsam aber doch das Online-Geschäft anvisiert.

**Stärke:** Der Betrieb verfügt bereits seit 2015 über einen eigenen Onlineshop.

**Ursache:** Durch die Zusammenarbeit mit einer externen Agentur ist das Know-how hinsichtlich eines Onlineauftrittes vorhanden.

**Chance:** Durch diesen zusätzlichen Vertriebskanal können potenzielle NeukundInnen gewonnen werden. Außerdem kann sich die Wienerroither GmbH von anderen lokalen Bäckereien vertrieblich differenzieren.

**Grobes Ziel:** Verbesserung des Onlineauftrittes durch professionelle Aufbereitung und Einbindung weiterer Produkte in den Onlineshop sowie Einführung von M-Commerce und Social Media Vertrieb, um über diese zusätzlichen Absatzkanäle potenzielle KundInnen gewinnen zu können.

6) Angebote und Aktionen

**Umweltentwicklung:** Anhand der durchgeführten Untersuchung (vgl. Abbildung 17) sowie der Ergebnisse der Marktanalyse (vgl. Kapitel 7.3) kann festgehalten werden, dass die potenziellen VerbraucherInnen in ihrem Kaufverhalten immer mehr den hybriden KundInnen entsprechen und so ihr Einkaufsverhalten ständig ändern bzw. der gegenwärtigen Situation anpassen. Somit muss ein Unternehmen stets versuchen auf die aktuellen Wünsche der KundInnen einzugehen (vgl. Abbildung 28; Abbildung 30).

**Schwäche:** Heutzutage erwerben auch loyale Bäckerei KundInnen immer häufiger Backwaren zusätzlich im LEH.

**Ursache:** Dies lässt sich vor allem auf das Preis-Leistungs-Verhältnis im LEH sowie auf das convenience-orientierte One-Stop-Shopping zurückführen.

**Gefahr:** Aufgrund dieser Marktentwicklungen drohen Marktanteilsverluste.

**Grobes Ziel:** Zur NeukundInnengewinnung ist unter anderem anzustreben, den potenziellen VerwenderInnen spezielle Angebote und Aktionen zu bieten, um diese zu überzeugen und für sich gewinnen zu können.

## 4 Tourenplan Wienerroither-Mobil

Zur effizienten Maßnahmenumsetzung des Wienerroither-Mobiles wird bereits ein Tourenplan für die Kärntner Gemeinden Klagenfurt, Villach, Pörschach und Velden vorgeschlagen und nachfolgend dargestellt.

Tourenplan					
Wo- chenta- ge	Klagenfurt	Villach	Wo- chenta- ge	Pörschach	Velden
	Mo. / Do.	Di. / Fr.		Mi. VM (Sommersaison: Mai-September)	Mi. NM (Sommer- saison: Mai- September)
Zeitplan Klgft. & VI.	Haltestelle	Haltestelle	Zeitplan Pö. & Velden	Haltestelle	Haltestelle
09:00- 09:30	Lakesidepark Klgft. (Lakeside)	Gewerbegebiet VI. (Siemensstraße)	10:00- 11:00	Strandpromena- de Pörschach	
10:00- 10:30	Messegelän- de Klgft. (Valentin-Leitgeb- Straße)	Fachmarktzent- rum VI. (Kärntner Straße)			
11:00- 11:30	Klinikum Klgft. (Feschnigstraße)	KAUFein VEZ VI. (Badstubenweg)	13:00- 14:00		Strandpromena- de Velden

**Tabelle A1: Tourenplan (Eigene Darstellung)**

Wie in der Tabelle ersichtlich, wird empfohlen die Gemeinden Klagenfurt (montags und donnerstags) und Villach (dienstags und freitags) zweimal wöchentlich anzufahren. Hingegen wird vorgeschlagen, die Gemeinden Pörschach (Mittwochvormittag) und Velden (Mittwochnachmittag) nur einmal wöchentlich anzufahren. Dies lässt sich vor allem auf die Größe der einzelnen Gemeinden (vgl. Tabelle 22) sowie auf die Überschaubarkeit der Kostenstruktur im Unternehmen Wienerroither zurückführen. Außerdem befindet sich die Wienerroither-Filiale in Pörschach und

Velden jeweils direkt im Ortszentrum. Durch die Belieferung direkt an die Strandpromenade kann den potenziellen NachfragerInnen ein zusätzlicher Convenience-Faktor geboten werden. Ähnlich bietet das Wienerroither-Mobil in den Gemeinden Klagenfurt und Villach eine convenience-orientierte KonsumentInnenlösung, indem versucht wird, so nah wie möglich zu den potenziellen KundInnen zu kommen. Bei der Wahl der empfohlenen Haltestellen wurde vor allem darauf geachtet, dass die Konkurrenz nicht unmittelbar in Reichweite ist sowie dass diese Locations gut frequentierte Plätze (Gewerbegebiete, Fachmarktzentren etc.) sind.

# 5 Projektplan

Arbeitspaket
Meilenstein inhaltlich
Meilenstein organisatorisch
Urlaub
Zeitpuffer
Zusammenhänge und Abhängigkeiten

Jahr	2016																								2017															
	September				Oktober				November				Dezember				Jänner				Februar				März				April				Mai				Juni			
	KW	KW	KW	KW	KW	KW	KW	KW	KW	KW	KW	KW	KW	KW	KW	KW	KW	KW	KW	KW	KW	KW	KW	KW	KW	KW	KW	KW	KW	KW	KW	KW	KW	KW	KW	KW				
Monat																																								
Woche																																								

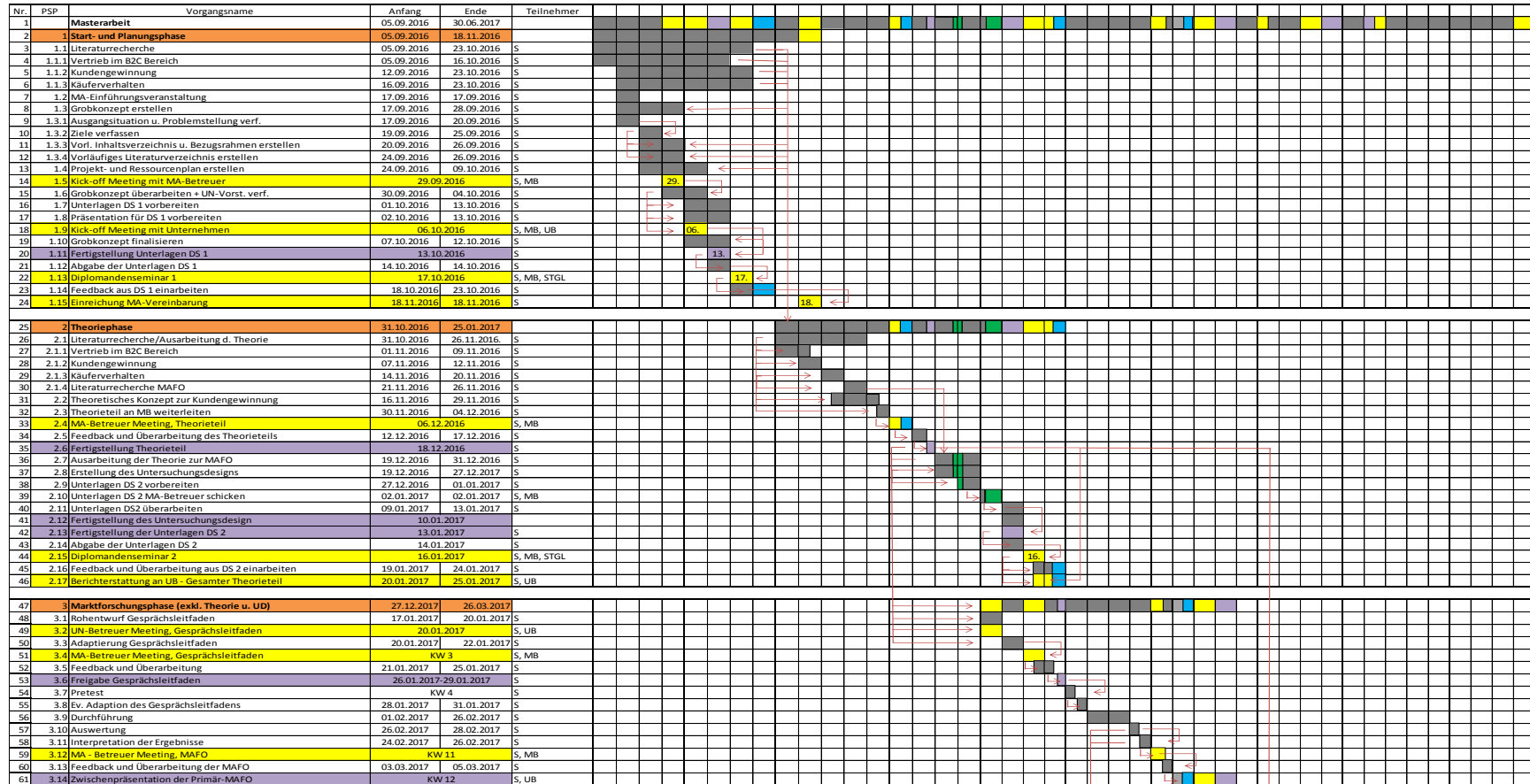


Tabelle A2: Projektplan (1/2) (Eigene Darstellung)

# Anhang

Arbeitspaket
Meilenstein inhaltlich
Meilenstein organisatorisch
Urlaub
Zeitspuffer
Zusammenhänge und Abhängigkeiten

Jahr	2016																								2017																							
	September				Oktober				November				Dezember				Jänner				Februar				März				April				Mai				Juni											
	KW	KW	KW	KW	KW	KW	KW	KW	KW	KW	KW	KW	KW	KW	KW	KW	KW	KW	KW	KW	KW	KW	KW	KW	KW	KW	KW	KW	KW	KW	KW	KW	KW	KW	KW	KW												
Monat																																																
Woche	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26					

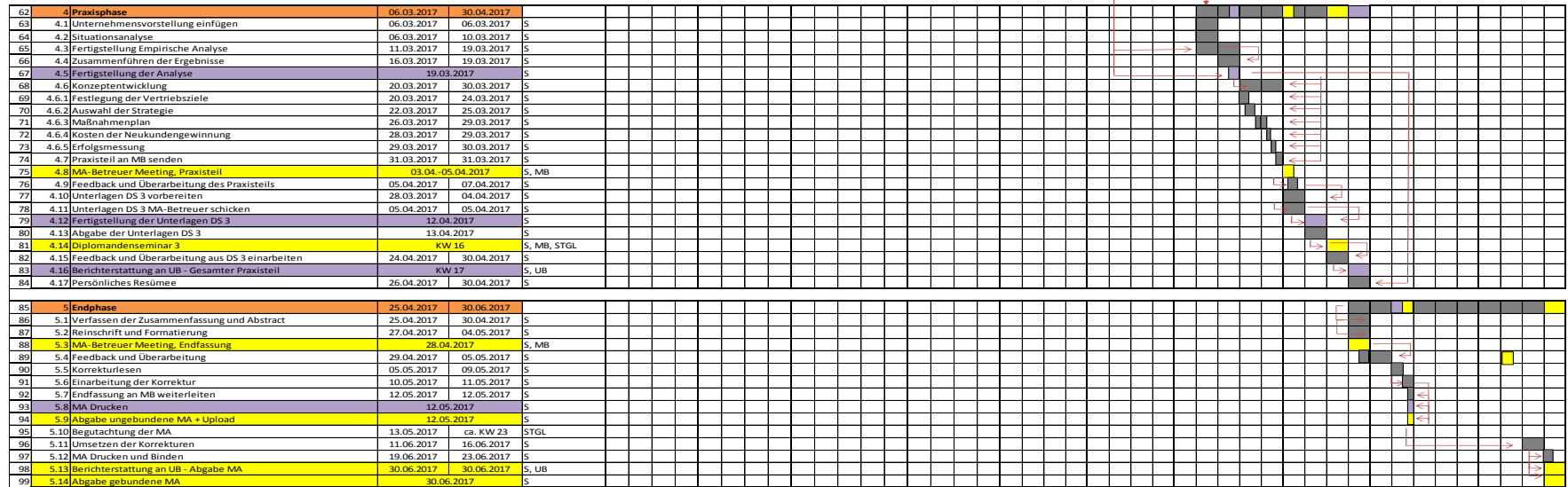


Tabelle A3: Projektplan (2/2) (Eigene Darstellung)



## 7 Detailplan MAFO

Arbeitspaket
Meilenstein inhaltlich
Meilenstein organisatorisch
Zeitpuffer
Zusammenhänge und Abhängigkeiten

Jahr	2016										2017														
	44	45	46	47	48	49	50	51	52	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16

Nr.	Vorgangsname	Anfang	Ende	Teilnehmer	Gantt Chart (Weeks 44-17)																											
1	<b>3 Marktforschungsphase</b>	26.11.2016	19.03.2017		[Gantt bar: 26.11.2016 to 19.03.2017]																											
2	<b>3.1 Untersuchungsdesign</b>	26.11.2016	13.01.2017	S	[Gantt bar: 26.11.2016 to 13.01.2017]																											
3	3.1.1 Literaturrecherche Untersuchungsdesign	26.11.2016	27.12.2016	S	[Gantt bar: 26.11.2016 to 27.12.2016]																											
4	3.1.2 Entwurf Untersuchungsdesign	27.12.2016	10.12.2016	S	[Gantt bar: 27.12.2016 to 10.12.2016]																											
5	3.1.2.1 Informationsdefizit und -ziele	01.12.2016	03.12.2016	S	[Gantt bar: 01.12.2016 to 03.12.2016]																											
6	3.1.2.2 Erhebungsmethoden und -instrumente	04.12.2016	08.12.2016	S	[Gantt bar: 04.12.2016 to 08.12.2016]																											
7	3.1.2.3 Stichprobenauswahl	08.12.2016	10.12.2016	S	[Gantt bar: 08.12.2016 to 10.12.2016]																											
8	3.1.3 Entwurf Untersuchungsdesign MA-Betreuer schicken	10.12.2016		S	[Gantt bar: 10.12.2016 to 10.12.2016]																											
9	<b>3.1.4 MA-Betreuer Meeting, Untersuchungsdesign</b>	12.12.2016		S, MB	[Gantt bar: 12.12.2016 to 12.12.2016]																											
10	3.1.5 Überarbeitung Untersuchungsdesign	14.12.2016	23.12.2016	S	[Gantt bar: 14.12.2016 to 23.12.2016]																											
11	3.1.6 Fertigstellung des Untersuchungsdesign	10.01.2017		S	[Gantt bar: 10.01.2017 to 10.01.2017]																											
12	<b>3.2 Erstellung Fragebogen inkl. Pretest</b>	20.01.2017	05.02.2017	S	[Gantt bar: 20.01.2017 to 05.02.2017]																											
13	3.2.1 Rohentwurf Fragebogen	19.01.2017	23.01.2017	S	[Gantt bar: 19.01.2017 to 23.01.2017]																											
14	<b>3.2.2 UN-Betreuer Meeting, Fragebogen</b>	24.01.2017		S	[Gantt bar: 24.01.2017 to 24.01.2017]																											
15	3.2.3 Adaptierung Fragebogen, Kodierung (Vorbereitung f. SPSS)	25.01.2017	27.01.2017	S	[Gantt bar: 25.01.2017 to 27.01.2017]																											
16	<b>3.2.4 MA-Betreuer Meeting, Fragebogen</b>	27.01.2017		S	[Gantt bar: 27.01.2017 to 27.01.2017]																											
17	3.2.5 Feedback und Überarbeitung	28.02.2017	29.02.2017	S	[Gantt bar: 28.02.2017 to 29.02.2017]																											
18	3.2.6 Freigabe Gesprächsleitfaden	30.01.2017		UB	[Gantt bar: 30.01.2017 to 30.01.2017]																											
19	3.2.7 Pretest Durchführen	KW 5		S	[Gantt bar: KW 5 to KW 5]																											
20	<b>3.3 Durchführung der Marktforschung</b>	06.02.2017	26.02.2017	S	[Gantt bar: 06.02.2017 to 26.02.2017]																											
21	3.3.1 Feldarbeit 1/3 (Durchführung von 83 Telefoninterviews)	06.02.2017	07.02.2017	S	[Gantt bar: 06.02.2017 to 07.02.2017]																											
22	3.3.2 Feldarbeit 2/3 (Durchführung von 83 Telefoninterviews)	13.02.2017	19.02.2017	S	[Gantt bar: 13.02.2017 to 19.02.2017]																											
23	3.3.3 Feldarbeit 3/3 (Durchführung von 84 Telefoninterviews)	20.02.2017	26.02.2017	S	[Gantt bar: 20.02.2017 to 26.02.2017]																											
24	<b>3.4 Auswertung der Ergebnisse</b>	27.02.2017	10.03.2017	S	[Gantt bar: 27.02.2017 to 10.03.2017]																											
25	3.4.1 Dateneingabe SPSS	27.02.2017	05.03.2017	S	[Gantt bar: 27.02.2017 to 05.03.2017]																											
26	3.4.2 Auswertung der Untersuchung	06.03.2017	10.03.2017	S	[Gantt bar: 06.03.2017 to 10.03.2017]																											
27	<b>3.5 Interpretation der Ergebnisse</b>	08.03.2017	15.03.2017	S	[Gantt bar: 08.03.2017 to 15.03.2017]																											
28	<b>3.6 Abschlussphase MAFO</b>	13.03.2017	24.03.2017	S	[Gantt bar: 13.03.2017 to 24.03.2017]																											
29	<b>3.6.1 MA - Betreuer Meeting, MAFO</b>	KW 11		S, MB	[Gantt bar: KW 11 to KW 11]																											
30	3.6.2 Feedback und Überarbeitung der MAFO	20.03.2017	23.03.2017	S	[Gantt bar: 20.03.2017 to 23.03.2017]																											
31	3.6.3 Zwischenpräsentation der Primär-MAFO	KW 12		S, UB	[Gantt bar: KW 12 to KW 12]																											

Tabelle A5: Detailplan MAFO (Eigene Darstellung)