



MASTERARBEIT

zur Erlangung des akademischen Grades

Master of Arts in Business

an der FH-Studienrichtung

Sales Management

an der FH *Campus 02*

Vertriebskonzept zur B2B-

Neukundenakquise

Dargestellt am Beispiel der Marke Smoo

Betreuer:

DI (FH) Martin Macheiner

Vorgelegt von:

Nicole Oswald

1610557016

Distelhof, 29.06.2018

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.

Distelhof, am 29.06.2018



.....
Nicole Oswald

Zusammenfassung

Die Fritz Oswald GmbH ist ein österreichisches, familiengeführtes Unternehmen, welches sich auf die Vermarktung von steirischen Obst und Gemüse spezialisiert hat. Im Jahr 2016 verkaufte das Unternehmen rund 25 Millionen Kilogramm an Obst und Gemüse und konnte somit einen Gesamtumsatz von 28 Millionen Euro erwirtschaften.

Mit dem neuen Tiefkühlprodukt „Smoo“ versucht die Firma Oswald nun eine andere Zielgruppe anzusprechen und das Produkt an die Gastronomie zu vertreiben. Diese wurde deswegen festgelegt, weil der Einstieg in den Lebensmittelhandel sich als sehr schwer gezeigt hat und somit wurde ein alternativer Vertriebsweg gesucht. Die größte Herausforderung hierbei ist, dass es seitens der Firma Oswald keine Erfahrung mit dem Vertrieb an die Gastronomie gibt und somit konnte die erfolgreiche Einführung von „Smoo“ am Markt nicht durchgeführt werden.

Für diese Herausforderung benötigt die Fritz Oswald GmbH ein geeignetes Vertriebskonzept, welches auf die Neukundenakquise abzielt. Hierbei sollen potenzielle Neukunden identifiziert und anschließend auch durch ein Bewertungstool qualifiziert werden. Des Weiteren werden Maßnahmen benötigt, welche für die erfolgreiche Einführung von „Smoo“ umgesetzt werden müssen. Im theoretischen Teil der Arbeit wurden die dafür benötigten Inhalte erarbeitet und aufbereitet. Anschließend wurden für den praktischen Teil 15 Einzelinterviews mit GastronomInnen und bereits bestehende LieferantInnen an die Gastronomie durchgeführt, um fehlende Informationen gewinnen zu können.

Abschließend wurden die erarbeiteten Inhalte aus dem Theorie- und Praxisteil zusammengeführt und ein Vertriebskonzept speziell für die Fritz Oswald GmbH erstellt. Das Konzept beinhaltet Maßnahmen zur Neukundenakquise, einen Budgetplan zur Umsetzung sowie Handlungsempfehlungen für das Unternehmen. Des Weiteren wurden Kennzahlen aufgezeigt, welche zur Kontrolle des Konzeptes dienen sollen.

Abstract

The company Fritz Oswald GmbH is an Austrian, family owned company, which is specialized in the selling of Styrian fruits and vegetables. In 2016 the company sold around 25 million kilograms of fruits and vegetables which leads to a total turnover of approximately 28 million euros.

With "Smoo" – the new frozen product of Oswald – the company tries to address a different target group and to distribute the product in the gastronomy. This step was necessary because the entry into the food retailers has proven to be very difficult. Thus due this fact an alternative distribution channel was sought. The biggest challenge here is that Oswald does not have any experience in selling to gastronomy and thus the successful launch of "Smoo" on the market could not be reached.

Fritz Oswald GmbH needs a suitable sales concept for this challenge, which aim is to acquire new customers in the gastronomy. Here, potential new customers should be identified and qualified by a tool. Furthermore, steps are needed, which must be implemented for the successful launch of "Smoo". The theoretical part of the work, contains the required content for the concept. Additionally, for the practical part, 15 interviews with restaurateurs and already existing suppliers to the gastronomy have been carried out in order to gain missing information.

Finally, the developed content from the theory and practical part were merged and a sales concept was created especially for the Fritz Oswald GmbH. The concept includes methods for acquiring new customers, a budget plan for implementation and recommendations to implement the concept for the company. Furthermore, key performance indicators were shown, which should serve to control the success of the concept.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	VII
Tabellenverzeichnis.....	VIII
1. Einleitung.....	1
1.1 Ausgangssituation.....	1
1.2 Problemstellung.....	2
1.3 Ziele der Arbeit.....	3
1.3.1 Unternehmensziele.....	3
1.3.2 Masterarbeitsziel.....	3
1.4 Bezugsrahmen.....	4
2. Vertrieb von Verbrauchsgütern.....	5
2.1 Definition/Merkmale/Arten des Verbrauchsguts.....	5
2.2 Absatzkanäle für Verbrauchsgüter.....	6
2.3 Besonderheiten im Vertrieb von Convenience Goods.....	7
3. Vertrieb im B2B Bereich.....	8
3.1 Allgemeines zu B2B-Märkten.....	8
3.2 Besonderheiten im B2B-Vertrieb.....	13
3.2.1 Direkter Vertrieb.....	13
3.2.2 Indirekter Vertrieb.....	15
3.2.3 Verkaufsformen.....	15
3.2.4 Abgeleitete Nachfrage.....	16
3.3 Gastronomielandschaft in Österreich.....	18
3.4 KäuferInnenverhalten in der Gastronomie.....	20
3.5 Marken in der Gastronomie.....	23
4. NeukundInnenakquise im B2B-Bereich.....	26
4.1 Grundlagen der NeukundInnenakquisition.....	26
4.2 Verkaufstrichtermanagement.....	29
4.3 NeukundInnenakquise im Verkaufsprozess.....	31
4.3.1 Verkaufsprozess nach Ackerschrott.....	32
4.3.2 Sales Cycle nach Winkelmann.....	32
4.4 NeukundInnenidentifizierung.....	35
4.4.1 ZielkundInnenidentifizierung.....	35
4.4.2 KundInnenbewertung/ KundInnenqualifizierung.....	37
4.5 Grundstrategien zur NeukundInnenakquise.....	43

4.5.1	Outbound/ Inbound Strategie.....	43
4.5.2	Kontinuitäts-/Diskontinuitätsstrategie.....	43
4.5.3	Push / Pull-Strategie.....	44
4.5.4	Strategie des persönlichen/ virtuellen Kontaktes	45
4.5.5	Marktfeldstrategie	45
4.6	Instrumente der NeukundInnenakquise.....	47
5.	Theoretisches Vertriebskonzept zur B2B-NeukundInnengewinnung für die Gastronomie.....	51
5.1	Grundlagen Vertriebskonzept.....	51
5.2	Schritte des Vertriebskonzeptes.....	53
5.3	Situationsanalyse	53
5.3.1	Interne Analyse.....	53
5.3.2	Externe Analyse.....	54
5.3.3	SWOT – Analyse	56
5.4	Festlegung von Vertriebszielen zur NeukundInnenakquise.....	56
5.4.1	Anforderungen für konkrete Ziele	57
5.5	Entwicklung einer Vertriebsstrategie zur NeukundInnenakquise.....	58
5.5.1	Bezugspunkte der Vertriebsstrategie.....	59
5.6	Erarbeitung von Vertriebsmaßnahmen.....	62
5.7	Erstellung des Vertriebsbudgets	63
5.8	Festlegung von Kontrollmaßnahmen.....	64
6.	Praxisteil – Analyse der Bezugspunkte, Situationsanalyse.....	68
6.1	Untersuchungsdesign.....	68
6.1.1	Informationsdefizit und Untersuchungsziel	68
6.1.2	Untersuchungsmethode.....	69
6.1.3	Stichprobenauswahl und Untersuchungszeitraum.....	71
6.1.4	Ergebnisse und Auswertung der empirischen Analyse.....	73
6.2	Unternehmensanalyse	78
6.2.1	Unternehmensvorstellung.....	78
6.2.2	Vertriebsorganisation der Fritz Oswald GmbH.....	80
6.2.3	Stärken- und Schwächenanalyse	81
6.3	Marktanalyse.....	82
6.3.1	Marktpotential	83
6.3.2	KundInnenanalyse	84
6.4	Wettbewerbsanalyse	92

6.5	Marktumfeldanalyse	95
6.6	Integrierter SWOT – Katalog	96
7.	Vertriebskonzept zur B2B-NeukundInnenakquise	101
7.1	Definition von Vertriebszielen	101
7.2	Entwicklung eines Vertriebskonzepts zur NeukundInnenakquise	102
7.2.1	KundInnendimension	102
7.2.2	Wettbewerbsdimension	108
7.2.3	Vertriebswege und –partnerInnen.....	109
7.2.4	Strategieauswahl zur NeukundInnenakquise.....	110
7.3	Vertriebsmaßnahmen zur NeukundInnenakquise	113
7.4	Vertriebsbudget und Zeitplan für die Maßnahmen zur NeukundInnenakquise	119
7.5	Kontrollmaßnahmen.....	121
8.	Handlungsempfehlungen zum Vertriebskonzept	125
9.	Literaturverzeichnis.....	127
10.	Anhang.....	133

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Bezugsrahmen (Eigene Darstellung).....	4
Abbildung 2: Eingliederung „Smoo“ (Eigene Darstellung)	5
Abbildung 3: Vertriebswege für Verbrauchsgüter (vgl. Michel/ Pifko 2012, S. 42)..	6
Abbildung 4: Abgrenzungen B2- Märkte (vgl. Backhaus, Voeth 2004, S. 7)	9
Abbildung 5: Abbildung der BDM-Geschäftstypen (vgl. Weiber/Kleinaltenkamp 2013, S. 196).....	10
Abbildung 6: Kundenlebenszyklus (Baumgarth, 2010, S. 588).....	27
Abbildung 7: Verkaufstrichter bei Neukunden (vgl. Ackerschrott 2001, S. 29)	29
Abbildung 8: Sales Cycle im engeren Sinn (vgl. Winkelmann 2012, S. 225).....	33
Abbildung 9: Sales Cycle im weiteren Sinn (vgl. Winkelmann 2012, S. 225)	34
Abbildung 10: Bezugspunkte (vgl. Homburg, Schäfer, Schneider 2012, S. 27-28)	60
Abbildung 11: Instrumente zur Ansprache der Zielgruppe (Eigene Darstellung) ..	86
Abbildung 12: Gewünschte Besuche bei den KundInnen (Eigene Darstellung) ...	88
Abbildung 13: Entscheidungsträger in der Gastronomie (Eigene Darstellung).....	89
Abbildung 14: Bevorzugte Distributionskanäle (Eigene Darstellung).....	90
Abbildung 15: Verkaufsfördernde Maßnahmen (Eigene Darstellung)	91
Abbildung 16 Smoothies von „Smoothie Suzy“ (vgl. Smoozy Suzy 2017).....	92
Abbildung 17: Tiefkühl Smoothies der Firma Farmers Land Food GmbH (vgl. Farmers Land 2017).....	93
Abbildung 18: Trends in der Gastronomie (Eigene Darstellung)	95
Abbildung 19: SWOT Katalog (Eigene Darstellung)	100
Abbildung 20: Scoring Modell zur KundInnenqualifizierung (Eigene Darstellung)	107

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Übersicht Gastronomiedaten Österreich (vgl. Wirtschaftskammer Österreich – Stabsabteilung Statistik 2017, S. 11)	19
Tabelle 2: Aufbau einer Vertriebskonzeption (vgl. Detroy, Behle, vom Hofe 2007, S. 56).....	53
Tabelle 3: Übersicht der Interview-PartnerInnen (Eigene Darstellung).....	72
Tabelle 4: Zuordnung der Fragen zu den Auswertungskategorien (Eigene Darstellung)	74
Tabelle 5: Übersicht über die Ergebnisse der Marktforschung (Eigene Darstellung)	77
Tabelle 6: Übersicht Produktportfolio von Obst Oswald (Eigene Darstellung)	79
Tabelle 7: Stärken und Schwächen der Firma Fritz Oswald GmbH (Eigene Darstellung)	82
Tabelle 8: Übersicht Gastronomiedaten Österreich (vgl. Wirtschaftskammer Österreich – Stabsabteilung Statistik 2017, S. 11)	83
Tabelle 9: Vorgehensweise bei der Akquisition von NeukundInnen in der Gastronomie (Eigene Darstellung)	85
Tabelle 10: Vergleich „Smoo“/„Smoozy Suzy“ (Eigene Darstellung, vgl. Smoozy Suzy 2017)	94
Tabelle 11 Übersicht Gastronomiedaten Österreich (vgl. Wirtschaftskammer Österreich – Stabsabteilung Statistik 2017, S. 11).	103
Tabelle 12: Paarvergleich Kriterien zur KundInnenqualifizierung (Eigene Darstellung)	106
Tabelle 13: Paarvergleich Anforderungskriterien Strategie (Eigene Darstellung).....	110
Tabelle 14: Scoring Modell zur Strategiewahl (Eigene Darstellung)	112
Tabelle 15: Übersicht der Vertriebsmaßnahmen (Eigene Darstellung)	118
Tabelle 16: Budgetplan (Eigene Darstellung)	120
Tabelle 17: Übersicht Kennzahlen (Eigene Darstellung)	121
Tabelle 18: Übersicht Kennzahlen (Eigene Darstellung)	122

1. Einleitung

1.1 Ausgangssituation

Die Fritz Oswald GmbH ist ein familiengeführtes Unternehmen, welches Obst und Gemüse vermarktet. Das Unternehmen unterscheidet zwischen den beiden Produktsegmenten „Frisch“ und „Tiefgekühlt“. Der Lebensmitteleinzelhandel, der Großhandel und zum Teil die Gastronomie werden mit frischer Ware beliefert. . Tiefgekühlte Produkte werden hauptsächlich an Großhandelsunternehmen wie „Metro“, „Transgourmet“ oder „Eurogast“ geliefert.

Im Oktober vergangenen Jahres wurde das Produktportfolio um ein neues Tiefkühl-Produkt erweitert. Hierbei handelt es sich um eine tiefgekühlte Smoothie-Mischung mit dem eingetragenen Markennamen „Smoo“. Dieses soll dem/der EndverbraucherIn dabei helfen, schnell und einfach einen gesunden und frischen Smoothie zuzubereiten.

Ziel des Unternehmens ist es, dass der/die EndkonsumentIn die Marke „Smoo“ im Lebensmitteleinzelhandel, in der Gastronomie und bei Bedarf im betriebseigenen Onlineshop erwerben kann. Da die neue Marke „Smoo“ zurzeit weder im Lebensmitteleinzelhandel noch in der Gastronomie vertreten ist, hat sich das Unternehmen dazu entschieden, das Produkt in einem Onlineshop anzubieten, welcher im Mai 2017 freigeschalten wurde. Des Weiteren wurde ein „Detox-Programm“ entwickelt, um neue KundInnen anzusprechen und den Verkauf ausweiten zu können. Zielgruppe im B2B-Bereich sind Fitness- und Kosmetikstudios. Zurzeit ist „Smoo“ in einem Fitnesscenter als Pilotprojekt vertreten.

Im Rahmen der Produkteinführung von „Smoo“ ist die Akquise von neuen KundInnen von essentieller Bedeutung, um den Vertrieb weiter ausbauen und die Marke etablieren zu können.

Der Fokus der vorliegenden Arbeit wird sich auf die Zielgruppe „Gastronomie“ konzentrieren.

1.2 Problemstellung

Wie bereits in der Ausgangssituation erläutert wurde, ist die Marke „Smoo“ zurzeit nicht bzw. nur in geringen Mengen im Lebensmitteleinzelhandel und in der Gastronomie vertreten. Für die Fritz Oswald GmbH ist „Smoo“ erstmals ein Markenprodukt, weil die bestehenden Verkäufe meist als Eigenmarken bzw. Handelsmarken im Lebensmitteleinzel- und Großhandel vertrieben werden.

Im Absatz von Herstellermarken hat das Unternehmen bisher nur eingeschränkte Erfahrungen sammeln können. Dieser Umstand stellt sich als großes Problem dar, weil der Vertrieb von Herstellermarken herausfordernder ist als von Handelsmarken und eine aufwändigere Betreuung bzw. Ansprache der KundInnen benötigt.

Die einzige Listung, welche die Marke „Smoo“ bis dato aufzeigen kann, ist im stationären Großhandel wie „Metro“ und „Transgourmet“. Dies ist jedoch keine langfristige Lösung, weil hier nur wenig Umsatz generiert wird und nur zu einem kleinen Teil der Vertriebskanal „Gastronomie“ unterstützt werden kann (z.B. bei etwaigen Wiederkäufen).

Die Akquise von geeigneten LebensmittelhändlerInnen ist für das Unternehmen ebenfalls eine Herausforderung, weil sich das Markenprodukt für den Handel rentieren und eine hohe Umschlagshäufigkeit aufweisen muss. Es wurde festgestellt, dass Handelsunternehmen ein geringes Vertrauen in neue Marken aufbringen, insbesondere im Tiefkühlbereich, weil der Platz am „Point of Sale“ (Verkaufsort) sehr beschränkt ist. Der Lebensmitteleinzelhandel legt im Tiefkühlbereich einen großen Fokus auf Eigenmarken und somit konnte die einstige Listung bzw. der Regalplatz bei dem Händler „BILLA“ nicht länger gehalten werden.

Zurzeit gibt es bei der Fritz Oswald GmbH kein Konzept für die richtige Ansprache bzw. für die richtige Akquirierung von neuen KundInnen. Somit ist es dem Unternehmen nicht gelungen, ein starkes Vertriebsnetz aufzubauen, um „Smoo“ erfolgreich etablieren und in den Markt einführen zu können. Des Weiteren hat das Unternehmen keine Erfahrungen im direkten Vertrieb an die Gastronomie, weil die Kommunikation zurzeit nur auf indirekter Basis durch den Großhandel oder verschiedene GastronomieserviceanbieterInnen stattfindet.

Somit fehlt der Firma Oswald auch der direkte KundInnenkontakt zu den Gastronomiebetrieben oder zu den Hotels, um hier etwaiges Cross-Selling-Potenzial für die Marke „Smoo“ nutzen zu können.

1.3 Ziele der Arbeit

1.3.1 Unternehmensziele

- Ziel der Fritz Oswald GmbH ist es, von Juli 2018 bis Ende 2020, 150 NeukundInnen aus dem Bereich Gastronomie mit der Marke „Smoo“ in Österreich gewonnen zu haben.
- Ziel der Fritz Oswald GmbH ist es, mit der Marke „Smoo“ einen Gesamtumsatz von € 300.000,00 in der Zielgruppe „Gastronomie“ von Juli 2018 bis Ende 2020 in Österreich zu erreichen.

1.3.2 Masterarbeitsziel

Ziel der Masterarbeit ist es, ein Vertriebskonzept für die Fritz Oswald GmbH mit Fokus auf die Neukundengewinnung aus dem Bereich Gastronomie und Hotellerie für die Marke „Smoo“ zu erarbeiten.

1.4 Bezugsrahmen

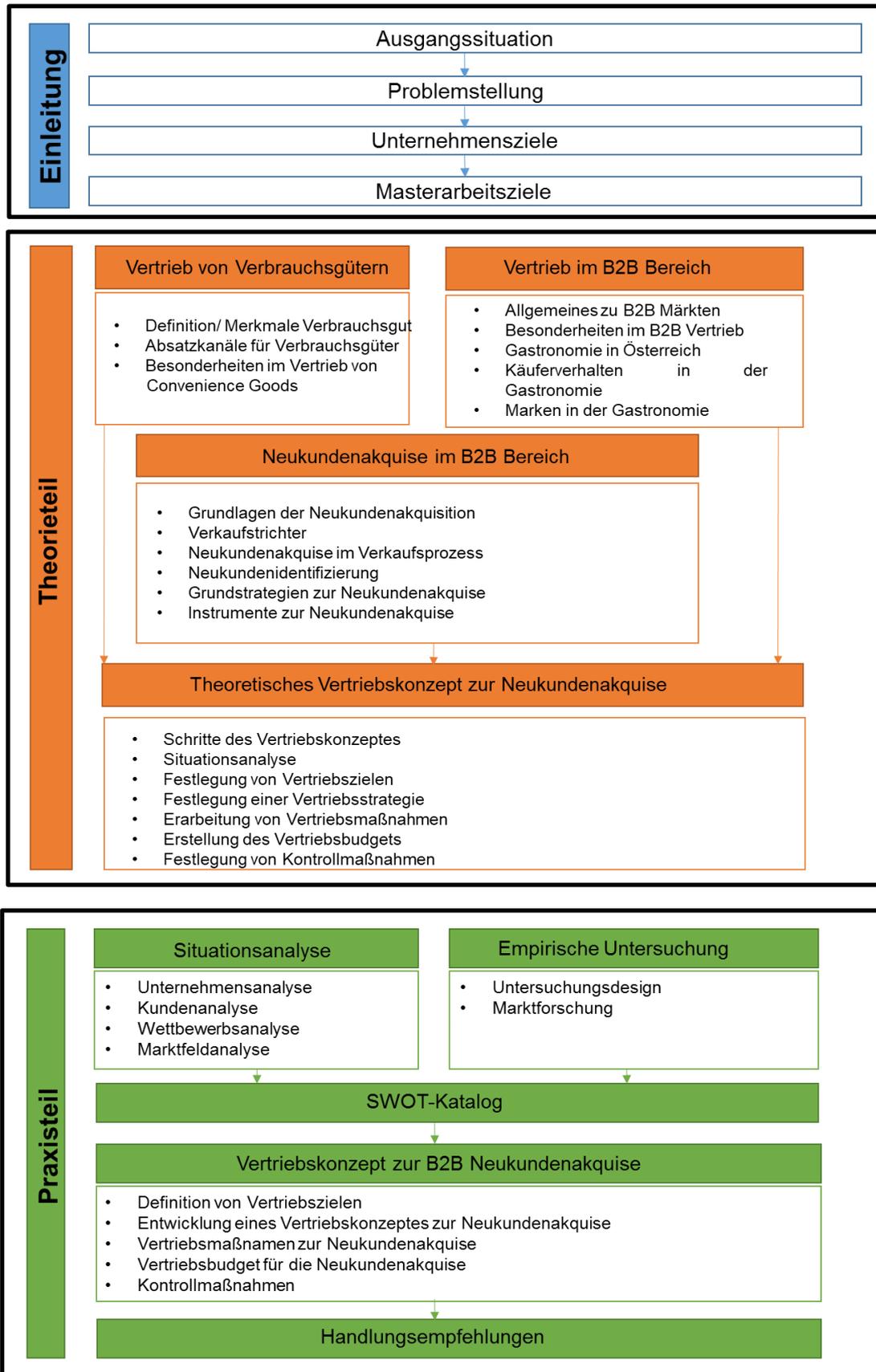


Abbildung 1: Bezugsrahmen (Eigene Darstellung)

2. Vertrieb von Verbrauchsgütern

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit dem Vertrieb eines Lebensmittelproduktes. Aus diesem Grund werden dem Leser bzw. der Leserin in diesem Kapitel die Grundlagen und Besonderheiten des für den Vertrieb von Lebensmittel bzw. Verbrauchsgüter näher erläutert.

2.1 Definition/Merkmale/Arten des Verbrauchsguts

Ein Verbrauchsgut wird in der Literatur zu der Kategorie „Sachgüter“ zugeteilt. Diese definieren sich darin, dass sie materiell sicht- und berührbar sind. Dazu zählen Konsumgüter, geschäftliche bzw. gewerbliche Güter sowie öffentliche Güter. Die angeführten Sachgüter werden anschließend zusätzlich in „Verbrauchsgüter“ und „Gebrauchsgüter“ unterteilt.

Das Hauptmerkmal von Verbrauchsgütern ist, dass diese bei der Verwendung verzehrt bzw. sichtbar abgenutzt werden. Das Produkt, um welches es sich in der Arbeit handelt, wird zur Kategorie „Konsumgüter“ gezählt, weil dieses für den Endkonsumenten bzw. die Endkonsumentin hergestellt wird.

Konsumgüter können weiter spezifiziert werden:

- Güter des täglichen Bedarfs (Convenience Goods),
- Güter des gehobenen Bedarfs (Shopping Goods),
- Güter des einmaligen Bedarfs (Speciality Goods) (vgl. Winkelmann 2010, S.4-5).

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass sich das Produkt „Smoo“ folgender Weise eingliedert:

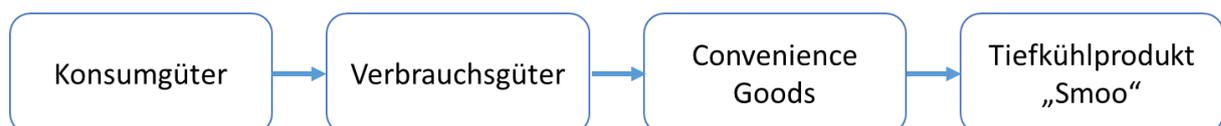


Abbildung 2: Eingliederung „Smoo“ (Eigene Darstellung)

Es kann als ein Konsumgut eingestuft werden, weil es beim Einsatz im täglichen Gebrauch (Convenience Good) verbraucht (Verbrauchsgut) wird.

2.2 Absatzkanäle für Verbrauchsgüter

Im Vertrieb von Verbrauchsgütern wird ebenfalls zwischen einem direkten und indirekten Vertrieb differenziert. Die genauen Merkmale dieser zwei Vertriebsformen werden noch im Abschnitt „Besonderheiten im B2B-Vertrieb“ durchleuchtet.

Märkte, auf denen Verbrauchsgüter gehandelt werden, sind sogenannte „Consumer-Massenmärkte“. Hier wird vorwiegend indirekt über einen dritten Anbieter bzw. eine dritte Anbieterin verkauft, z.B. Einzelhandel, Großhandel oder Gastronomie. Somit ist von einer abgewandelten Form des B2B-Vertriebs zu sprechen, dem sogenannten B2B2C-Vertrieb (vgl. Winkelmann 2010, S.7-9).

Besonders bei Verbrauchsgütern ist es sinnvoll, die Produkte indirekt an den/die EndkonsumentIn zu vertreiben, weil der/die HerstellerIn viele KundInnen erreichen möchte, eine direkte Ansprache jedoch kostspielig und zeitintensiv ist (vgl. Michel/ Pifko 2012, S. 42).

Die folgende Abbildung zeigt auf, welche Vertriebswege bzw. Absatzkanäle im Vertrieb von Verbrauchsgütern zum Einsatz kommen können.

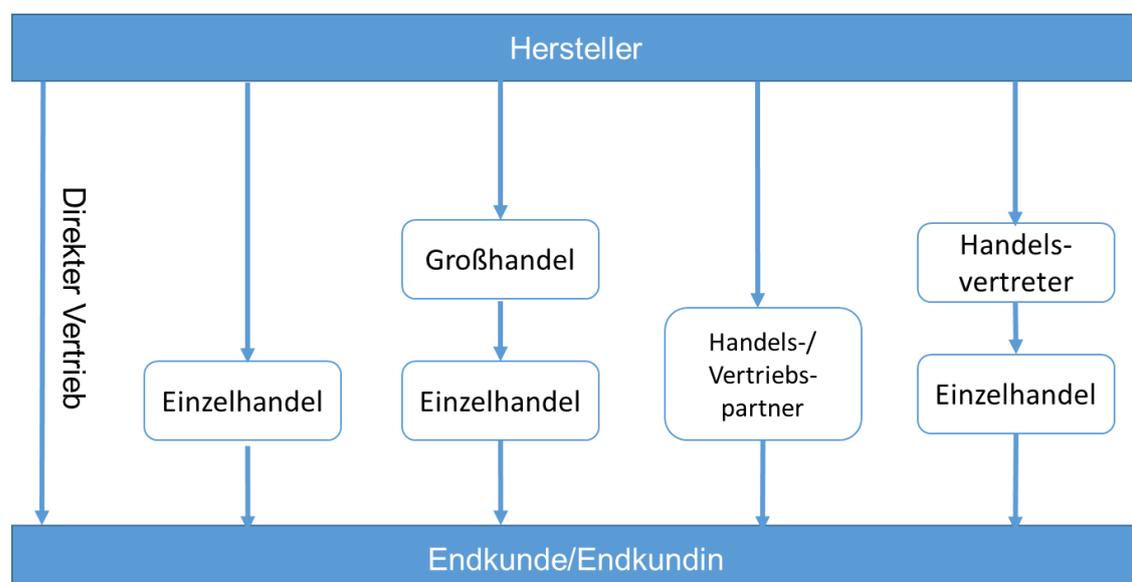


Abbildung 3: Vertriebswege für Verbrauchsgüter (vgl. Michel/ Pifko 2012, S. 42)

Der Einzelhandel vertreibt Leistungen direkt an den Endverbraucher bzw. an die Endverbraucherin, ohne die Produkte weiterzuverarbeiten. Der Verkauf an WeiterverarbeiterInnen oder WiederverkäuferInnen erfolgt über den Großhandel. Selbstständige Organe treten als Handels- oder VertriebspartnerInnen und HandelsvertreterInnen auf (vgl. Michel/Pifko 2012, S. 42-43).

Für die vorliegende Arbeit ist der Absatzkanal bzw. Vertriebsweg über einen/eine Handels- oder VertriebspartnerIn relevant. Es wird angenommen, dass ein Gastronomiebetrieb diese Art von Absatzkanal ist, weil dieser das Produkt an den Endkonsumenten bzw. die Endkonsumentin weiterverkauft.

Ein Vertriebskanal hat mehrere Funktionen für den/die HerstellerIn zu erfüllen:

- Information: Vertriebskanäle können Daten über KundInnen sammeln, zum Beispiel neue Informationen von KundInnen bei KundInnenbesuchen,
- Absatzförderung: Es werden aktuelle Angebote kommuniziert,
- Kontakte: Es werden neue Kunden und Kundinnen akquiriert,
- Bestellungen: Wickeln den Bestellvorgang des Kunden/ der Kundin ab,
- Verhandlungen: Stellen sicher, dass es zwischen zwei Partnern bzw. Partnerinnen eine Einigung bzgl. des Preises oder anderen Konditionen gibt (vgl. Michel/Pifko 2012, S. 42).

Kann ein Vertriebskanal die zuvor genannten Funktionen erfüllen, wird er für ein Unternehmen als passend angesehen (vgl. Michel/Pifko 2012, S. 42).

2.3 Besonderheiten im Vertrieb von Convenience Goods

Wie in der Abbildung 2 festgehalten wurde, handelt es sich bei dem Produkt, welches dieser Arbeit zugrunde liegt, um ein „Convenience Good“. Diese werden von dem Endkonsumenten bzw. der Endkonsumentin mit einem Minimum an Aufwand gekauft, weil diese bereits wissen, welche Produkte sie benötigen und welche Substitutionsprodukte es hierfür gibt.

Der Preis von Convenience Goods sowie die Bedeutung des Kaufs für den Kunden bzw. die Kundin sind meistens niedrig. Hierbei kommen erneut die Eigenschaften

des zuvor erläuterten „Spot-Geschäftes“ zum Einsatz. Jedoch weisen Convenience Goods wie z.B. Lebensmittel, eine hohe bis sehr hohe Kaufhäufigkeit auf. Wie schon im vorherigen Kapitel erwähnt wird der Vertrieb überwiegend über einen indirekten Weg an den Konsumenten bzw. an die Konsumentin abgewickelt (vgl. Hesse 2004, S. 20-22).

Bezüglich der Kaufentscheidungen bei Konsumgütern (Convenience Goods gehören hier dazu) kann festgehalten werden, dass 67 % Impulskäufe sind. Diese zeichnen sich durch den intuitiven Kauf aus, dass bestimmte Produkte von den KundInnen gekauft werden, ohne, dass diese im Vorhinein die Absicht dazu gehabt hätten (vgl. Winkelmann 2010, S. 13).

Dieser Punkt bezüglich der Kaufentscheidungen ist ebenfalls eine wichtige Erkenntnis bei dem Vertrieb an die Gastronomie. Wie bereits angeführt wurde, ist es wichtig, eine gute Präsenz am „Point of Sale“ bzw. am „Point of Consumption“ zu haben. Dadurch, dass ein Convenience Good wie „Smoo“ einen hohen Grad an Impulskäufen aufweist, ist es von essentieller Bedeutung, diese Eigenschaft mit Hilfe von gut überlegten Werbeinstrumenten am „Point of Consumption“ zu fördern.

3. Vertrieb im B2B Bereich

Im Kapitel „Vertrieb im B2B Bereich“ wird als Erstes erläutert, welche Besonderheiten es in diesem Sektor gibt. Da sich die vorliegende Arbeit mit dem Vertrieb an die Gastronomie befasst, gilt es, spezifische Informationen in der B2B-Branche zu durchleuchten. Des Weiteren wird das KäuferInnenverhalten im B2B-Geschäft näher erläutert. Hier werden unter anderem die Funktionen eines Buying-Centers erklärt.

3.1 Allgemeines zu B2B-Märkten

B2B (Business to Business) Märkte zeichnen sich durch Geschäftstransaktionen und –beziehungen zwischen HerstellerInnen und/ oder dem Groß- bzw. Einzelhandel aus. Das Produkt bzw. die Dienstleistung wird nicht direkt an den Endkonsumenten bzw. die Endkonsumentin, sondern über einen dritten Partner/ eine dritte Partnerin vertrieben (vgl. Kreuzer/ Rumler/Wille-Baumkauff 2015, S. 13-14). Diese dritten PartnerInnen können beispielsweise aus der Gastronomie

kommen. Hierbei werden die bezogenen Sachgüter oder Dienstleistungen für den eigenen Bedarf, zur Weiterverarbeitung oder zum Wiederverkauf verwendet. Die gekauften Leistungen fließen somit in die Wertschöpfungskette eines Unternehmens mit ein (vgl. Winkelmann 2010, S.9).

Grundsätzlich werden die Märkte in drei Sektoren aufgeteilt: Industriegütermärkte, Business-to-Business Märkte und Konsumgütermärkte (vgl. Backhaus/Voeth 2004, S. 7). Die folgende Abbildung stellt die Abgrenzungen dieser bildlich dar.

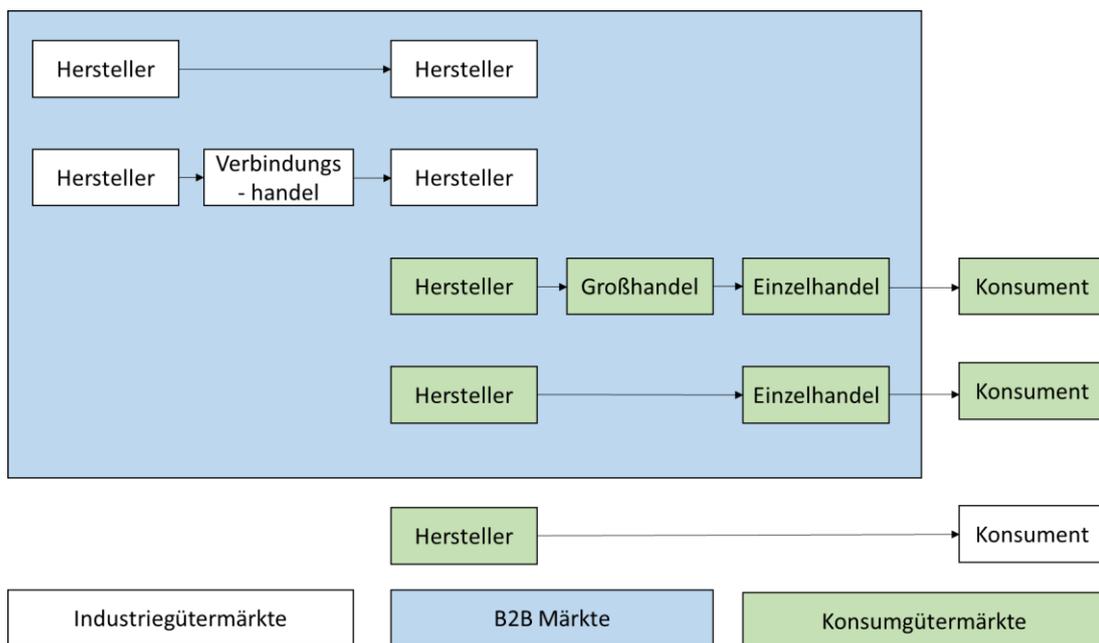


Abbildung 4: Abgrenzungen B2- Märkte (vgl. Backhaus/Voeth 2004, S. 7)

Der große Unterschied zwischen reinen Industriegütermärkten und B2B-Märkten ist, dass zu den B2B-Märkten ebenfalls der konsumtive Groß- bzw. Einzelhandel einbezogen wird, welcher nicht zu den Industriegütermärkten gezählt werden kann. Des Weiteren kann zu den B2B-Märkten ebenfalls die Gastronomie angeführt werden (vgl. Backhaus/Voeth 2004, S. 20-21). Zu den Industriegütermärkten zählen Produkte bzw. Dienstleistungen, welche später als die betrieblichen Anlagegüter oder Investitionen verwendet werden sollen. Diese umfassen Komponenten, wie Module, Werkzeuge, Maschinen oder investive Dienstleistungen (vgl. Richter 2000, S. 12-13).

In der vorliegenden Masterarbeit wird die Gastronomie die Position des „Einzelhandels“ in der Abbildung 4 gleichgestellt. Verkauft ein Unternehmen seine Produkte oder Dienstleistungen in die Gastronomie und somit nicht direkt an den Endkunden bzw. die Endkundin, zählt dies zum B2B-Vertrieb. Aufgrund dieser Erkenntnis wird ersichtlich, weshalb der Sektor B2B behandelt und auf dessen Besonderheiten eingegangen wird.

In der Literatur gibt es verschiedene Ansätze zur Typologisierung von Geschäftstypen in den B2B-Märkten. Die Geschäftstypen nach *Kleinaltenkamp* orientieren sich an der ökonomischen Theorie nach einem marktseitigen-integrierenden Ansatz und stellen sich durch eine zweidimensionale Ansicht dar (Dies wird in der Abbildung 5 bildlich verdeutlicht). Daraus ergeben sich, die in der folgenden Grafik abgebildeten Geschäftstypen, welche laut *Kleinaltenkamp* als BDM- (Business- und Dienstleistungsmarketing) Geschäftstypen bezeichnet werden können (vgl. Weiber/Kleinaltenkamp 2013, S. 193-196).

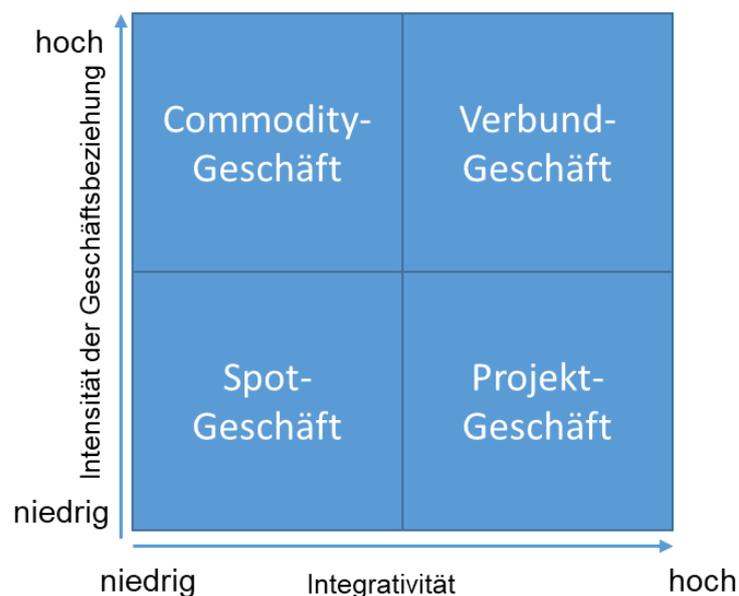


Abbildung 5: Abbildung der BDM-Geschäftstypen (vgl. Weiber/Kleinaltenkamp 2013, S. 196)

Unter „**Spot-Geschäft**“ werden Transaktionen verstanden, bei denen die hier auftretenden Nachfragenden eine große Auswahl an potenziellen Lieferanten bzw. Lieferantinnen haben. Dabei weißt der Bedarf zur Bedürfnisbefriedigung keine zugeschnittenen Leistungsmerkmale auf, weshalb es sich um homogene (einheitliche, gleiche) Güter handelt. Ein LieferantInnenwechsel kann schnell

durchgeführt werden, ohne dass dabei hohe Wechselkosten entstehen. Darunter fallen ebenfalls Produkte wie Nahrungs- und Genussmittel. Waren und Leistungen aus dem Spot-Geschäft gehen oft als Verbrauchsgüter in die Wertschöpfungskette des Kunden bzw. der Kundin ein. Aufgrund der hohen Ausprägung von Substitutionsprodukten liegt der Fokus bzw. das Verkaufsargument vorrangig bei dem Preis. Die Beschaffung kann einen hohen Routinegrad aufweisen und das Kaufverhalten wird nicht durch existierende Geschäftsbeziehungen beeinflusst. Der Vertrieb im Spot-Geschäft erfolgt meistens direkt über Auktionen und/ oder über Warenbörsen, wobei die Informationssuche im Internet immer mehr an Bedeutung gewinnt.

Ist das Kernprodukt eines Unternehmens weitgehend standardisiert, wird von „**Commodity-Geschäften**“ gesprochen. Es gibt hierbei keine großen Unterschiede zwischen den anbietenden Unternehmen. Im Gegenteil zu den Spot-Geschäften gibt es auf der NachfragerInnen-Seite oft hohe Unsicherheiten und Know-how-Defizite. Die hier gehandelten Produkte oder Dienstleistungen gehen als Objekt in die Prozesse der KundInnen ein und stellen somit eine Investition dar. Beispiele hierfür sind Maschinen oder standardisierte Dienstleistungen.

Bei „**Projekt-Geschäften**“ handelt es sich um Auftragsfertigungen und es wird ein Leistungsversprechen (Lieferung erst nach dem Kauf; Qualität der Ware oder Dienstleistung kann vorher nicht überprüft werden) verkauft. Die erstellten Produkte oder Dienstleistungen können an keine anderen KundInnen verkauft werden und somit treten sehr komplexe Transaktionen auf. Bei der LieferantInnenauswahl dominieren vor allem Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften, weil die Lieferung erst nach Vertragsabschluss erfolgt. Unternehmensberatung oder Software-Entwicklungen sind typische Beispiele für Projekt-Geschäfte.

Ein „**Verbund-Geschäft**“ besteht dann, wenn eine in Anspruch genommene Dienstleistung oder ein gekauftes Produkt in Abhängigkeit mit zukünftigen Nachfragen steht. Dies entsteht dadurch, weil es nicht möglich ist, den gesamten Lösungsprozess durch eine Transaktion durchzulaufen bzw. zu beschaffen. Durch die Kaufentscheidung geraten die Nachfragenden in eine Art „Lock-In“ Situation und sind somit abhängig von der Problemlösung, welche ihnen von dem ausgesuchten Lieferanten bzw. der ausgesuchten Lieferantin angeboten werden. Es finden hochkomplexe Transaktionen statt und die Entscheidungsfreiheit bei Folgekäufen

ist eingeschränkt durch die Abhängigkeit von den bereits erworbenen Produkten (Beispiele: Zulieferer von Autokomponenten) (vgl. Weiber/Kleinaltenkamp 2013, S. 196-265).

Das Produkt, um welches es sich in der Masterarbeit handelt, kann anhand der oben gewonnenen Erkenntnisse zu dem Bereich „**Spot Geschäft**“ gezählt werden. Die Marke „Smoo“ ist ein Nahrungs- bzw. Genussmittel und weist keine zugeschnittenen Leistungsmerkmale auf. Ebenfalls fallen für den Kunden bzw. der Kundin bei einem LieferantInnenwechsel keine hohen Kosten an, weil keine Investitionen getätigt worden sind.

Wird der Produkteinsatz von „Smoo“ in der Gastronomie herangezogen, wird ersichtlich, dass es sich um ein Verbrauchsgut handelt und in die Wertschöpfungskette eingeht, indem das Produkt an den Endkonsumenten bzw. die Endkonsumentin angeboten und bei Bestellung zubereitet wird. Eine wichtige Erkenntnis aus dem Bereich der „Spot-Geschäfte“ ist, dass der Vertrieb meistens routiniert und direkt stattfindet. Für den praktischen Teil der Arbeit sind auch Kenntnisse darüber essentiell, dass Informationen immer mehr über das Internet gewonnen werden.

Eine weitere Einteilung, welche in der Theorie sehr oft erwähnt wird, besonders im Industriegütermarketing, sind die Geschäftstypen nach *Backhaus*. Hierbei werden vier Geschäftsarten unterschieden: Anlagengeschäft, Produktgeschäft, Systemgeschäft und Zuliefergeschäft. Diese Form der Typologisierung wird jedoch nur bei Industriegütermärkten vorgenommen und ist somit für diese Arbeit nicht von Bedeutung bzw. trifft keiner der vier Typen zu 100 % auf das Produkt „Smoo“ zu (vgl. Richter 2000, S. 122-124).

Die Zuordnung eines Geschäftsbereiches ist wichtig, weil die Verkaufsmaßnahmen bzw. Vertriebsstrukturen zwischen den einzelnen Geschäftstypen unterschiedlich ausgelegt bzw. umgesetzt werden können. Die Einteilung von Produkt- und Geschäftstypen schafft die Voraussetzung und die Grundlage für die Generierung von produkt- und transaktionsspezifischen Vertriebsprogrammen und -maßnahmen (vgl. Richter 2000, S. 119).

3.2 Besonderheiten im B2B-Vertrieb

Entscheidungen bezüglich der Vertriebsstrukturen bzw. Vertriebsstrategien sind besonders im B2B-Sektor von essentieller Bedeutung, weil diese meist nur unter großem Aufwand verändert werden können und eine langfristige Wirkung beinhalten. Es werden hier Überlegungen angestellt, die kaum wieder rückgängig gemacht werden können, weil die gesamte Vertriebsmannschaft aufgrund dieser Tatsachen ausgerichtet, aufgebaut und eingesetzt wird. Daher ist bei der Festlegung der Vertriebsstrategie zu Beginn genau zu überlegen, welchen Weg das Unternehmen einschlagen will und wo es in der Zukunft stehen möchte. Somit werden spätere Fehleinschätzungen und eventuell anfallende Kosten bei Änderungen vermieden (vgl. Kleinaltenkamp et al. 2006, S.322-323).

Grundsätzlich ist zu erwähnen, dass Unternehmen, welche im B2B-Bereich agieren, zwei unterschiedliche Vertriebswege zur Auswahl stehen haben:

- direkter Vertrieb,
- indirekter Vertrieb.

Diese Vertriebsarten können zusätzlich noch unter „eingleisiger Vertrieb“ und „mehrgleisiger Vertrieb“ unterschieden bzw. definiert werden. Von einem eingleisigen Vertrieb wird gesprochen, wenn dieser entweder ausschließlich direkt oder indirekt abgewickelt wird. Ebenfalls ist eine Kombination zwischen direktem und indirektem Verkauf möglich. Diese Auslegung wird als mehrgleisiger Vertrieb bezeichnet (vgl. Kleinaltenkamp et al. 2006, S.323-337).

Im Folgenden werden Informationen und Grundlagen zu den beiden Vertriebsarten erläutert und dem Leser bzw. der Leserin nähergebracht, um die Unterschiede dabei zu erkennen.

3.2.1 Direkter Vertrieb

Unter einem direkten Vertrieb werden alle Verkäufe an den Endkunden/ die EndkundIn ohne den Einsatz von VertriebspartnerInnen verstanden. Wird dies auf die vorliegende Arbeit umgelegt, so handelt es sich um einen direkten Vertrieb, wenn die Firma Oswald direkt an die Gastronomie verkauft (vgl. Winkelmann 2010, S.9).

Zu den Eigenschaften des direkten Vertriebs zählt, dass alle Vertriebstätigkeiten direkt zwischen dem/der HerstellerIn und dem/der VerwenderIn bzw. dem/der Kunden/Kundin vollzogen bzw. umgesetzt werden. Besonders bei Akquisitionstätigkeiten ergeben sich einige Vorteile durch die direkte Kommunikation (vgl. Kleinaltenkamp et al. 2006, S.329-330).

Vorteile eines direkten Vertriebes sind, dass eine langfristige KundInnenbindung leichter aufgebaut werden kann, Informationen über Marktgeschehnisse einfacher gesammelt werden können und dass keine Abhängigkeit von HändlerInnen besteht.

Die fehlende flächendeckende Marktpräsenz, eine hohe Kapitalbindung und die Nichtbedienbarkeit für Bedarfsbündelungen stellen sich als Nachteile dieses Vertriebsweges dar (vgl. Homburg/Schäfer/Schneider 2012, S. 51).

Voraussetzung für den Aufbau einer direkten Vertriebsform ist das Vorhandensein einer unternehmenseigenen Vertriebsmannschaft (vgl. Kleinaltenkamp et al. 2006, S.329).

Die fungierenden AußendienstmitarbeiterInnen, welche im direkten Kontakt mit den KundInnen stehen, haben hierbei folgende Aufgaben zu erfüllen:

- NeukundInnenidentifikation und KundInnenberatung,
- Sammlung von Marktinformationen bei den KundInnen,
- Cross- und Upselling Potenziale erkennen und diese auch nutzen (vgl. Hofbauer/Hellwig 2009, S. 80).

Bei dem direkten Verkauf muss ebenfalls festgelegt werden, welche Verkaufsform angewendet wird, zum Beispiel Online oder Offline, Face-to-Face Vertrieb, Telefonverkauf. Diese Ansprache der KundInnen kann je nach Zielgruppe oder Priorisierung der KundInnen variieren. Es ist sinnvoll, die Verkaufsformen je nach KundInnengruppe zu differenzieren, weil sich die Ressourcen (z.B. Zeit oder Anzahl der Besuche der AußendienstmitarbeiterInnen) besser zuteilen lassen können (vgl. Hofbauer/Hellwig 2009, S. 80-83).

3.2.2 Indirekter Vertrieb

Von einem indirekten Vertrieb wird gesprochen, wenn selbstständige Dritte den Vertrieb an den Endkunden bzw. die Endkundin vornehmen und diese wirtschaftlich sowie rechtlich eigenständig und vom herstellenden Unternehmen abgegrenzt sind (vgl. Backhaus/Voeth 2015, S. 424-425). Somit ist immer mindestens eine Zwischenstufe zwischen dem Hersteller bzw. der Herstellerin sowie den EndkundInnen vorhanden. Ein Vorteil bei der Wahl von indirekten Vertriebswegen ist, dass der Hersteller/ die Herstellerin die Absatzfunktion auf einen Dritten bzw. eine Dritte übergibt und somit eine flächendeckendere Marktpräsenz erreicht wird (vgl. Levenig 2016 S. 20-21). Wird der indirekte Vertrieb wieder anhand der Firma Oswald ausgelegt, dann würde diese das Produkt an GastroserviceanbieterInnen verkaufen und diese es anschließend weiter an die GastronomInnen vertreiben.

Als tätige Organe im indirekten Vertrieb können hier z.B. Produktionsverbindungshandel, Großhandel oder selbstständige HandelsvertreterInnen übernehmen. Die Entscheidung über die Auswahl dieser Vertriebsorgane hängt vom jeweiligen Geschäftsmodell des Unternehmens ab (vgl. Backhaus/Voeth 2015, S. 466-467).

Die Vor- bzw. Nachteile eines indirekten Vertriebes sind konträr zu denen des zuvor beschriebenen direkten Vertriebes.

3.2.3 Verkaufsformen

Grundsätzlich wird zwischen drei Verkaufsformen unterschieden, welche sowohl im direkten als auch im indirekten Vertrieb angewendet werden können (vgl. Hofbauer/Hellwig 2009, S. 155-156):

Der **persönliche Verkauf** weist besonders im B2B-Bereich eine hohe Bedeutung auf. Hierbei sind Käufer bzw. Käuferinnen und Verkäufer bzw. Verkäuferinnen im direkten, persönlichen Kontakt. Vor allem bei erklärungsbedürftigen oder neuartigen Produkten ist diese Form des Vertriebes zu wählen. Der persönliche Verkauf wird vorwiegend vom Außendienst abgewickelt. Persönliche Treffen können am Point of Sale, auf Messen oder sonstigen Geschäftsräumen stattfinden. Ein Vorteil, welcher

sich bei dieser Vertriebsform in den Vordergrund stellt, ist der Aufbau von einer persönlichen Beziehung zwischen AußendienstmitarbeiterInnen und KundInnen .

Zu einem interaktiven Dialog zwischen KäuferInnen und VerkäuferInnen kommt es beim **mediengestützten Vertrieb**. Hierbei findet keine persönliche bzw. keine Face-to-Face Kommunikation statt, sondern eine über elektronische Medien wie zum Beispiel über das Telefon oder Videokonferenzen. Diese Form wird Voice-to-Voice Kommunikation bezeichnet. Der Vertrieb kann dabei über direktem Weg mit der unternehmenseigenen Vertriebsmannschaft oder indirektem Weg über externe Telefonagenturen abgewickelt werden.

Wird der Verkauf ausschließlich über Medien durchgeführt, handelt es sich um den **mediengeführten Verkauf** oder unpersönlichen Verkauf. Eine zentrale Rolle spielt der Verkauf über das Internet (E-Commerce). Kanäle wie TV-Shopping oder Automatenverkauf zählen ebenfalls zum mediengeführten Verkauf. Hierbei wird vor allem die Form des indirekten Verkaufs genutzt, weil diese oft über Dritte abgewickelt wird (vgl. Hofbauer/Hellwig 2009, S. 155-156).

3.2.4 Abgeleitete Nachfrage

Eine weitere und sehr wichtige Besonderheit auf den B2B-Märkten ist, dass die B2B-KundInnen selbst auf einem Markt als AnbieterInnen fungieren bzw. tätig sind und dort ihre Leistungen anbieten.

Die nachgefragten Produkte oder Dienstleistungen werden gekauft, weil die EndkundInnen diese bei den eigenen B2B-KundInnen anfragen. Aufgrund dessen handelt es sich auf B2B-Märkten stets um eine sogenannte „**abgeleitete Nachfrage**“ (vgl. Kleinaltenkamp/Plinke 2002, S. 285-286).

Somit kann festgestellt werden, dass Leistungen, welche auf den B2B-Markt angeboten werden, oft weiterbearbeitet werden, bevor die Leistung an den Endkonsumenten/die Endkonsumentin gelangt (vgl. Kleinaltenkamp/Plinke 2002, S. 285-286).

Am Ende jedes Verkaufsprozesses im B2B-Sektor ist ein Endverbraucher bzw. eine Endverbraucherin, welcher/welche einer Konsumnachfrage bzw. einem bestimmten

Bedürfnis nachkommt. Diese Nachfrage kann einerseits ein Konsumgut sein, welches verbraucht (Verbrauchsgut) oder gebraucht (Gebrauchsgut) wird und andererseits ein Industriegut, welches nicht zwingend in den eigenen Ge- oder Verbrauch übergeht, beispielsweise die Nutzung eines Taxidienstes (vgl. Winkelmann 2010, S.51-52).

Aus diesem Grund ist festzuhalten, dass Kaufentscheidungen nicht nur von Personen getroffen werden, welche direkt mit der Weiterverarbeitungskette in Verbindung stehen, sondern auch Einflüsse von außen, wie von EndkundInnen, im Kaufprozess miteinwirken (vgl. Kleinaltenkamp/Plinke 2002, S. 285-287).

Besonders bei dem Vertrieb an die Gastronomie bzw. im B2B-Bereich ist es notwendig zu wissen, dass die abgeleitete Nachfrage von wesentlicher Bedeutung ist, weil jede Transaktion in diesem Sektor aufgrund eines Bedürfnisses der EndkundInnen entsteht (vgl. Kleinaltenkamp/Plinke 2002, S. 286).

Welche Vertriebsart oder -form für die vorliegende Arbeit verwendet werden soll bzw. empfohlen wird, wird in dem anschließenden Praxisteil evaluiert und herausgearbeitet. Grundsätzlich kann angemerkt werden, dass der direkte Vertrieb für die NeukundInnenakquise geeignet ist, weil sich alle Vertriebsaktivitäten auf diese richten können und somit besser kontrollierbar sind (vgl. Kleinaltenkamp, et al. 2006, S.329). Jedoch ist der Aufbau des direkten Vertriebes sehr kostspielig und fordert eine weitaus höhere Anzahl an MitarbeiterInnen als der indirekte Vertrieb. Eine Möglichkeit wäre, beide Vertriebsarten miteinander zu verbinden und somit die einzelnen Vorteile miteinander zu verknüpfen. Dies wird anschließend im Praxisteil näher analysiert.

Eine wichtige Erkenntnis dieses theoretischen Abschnittes ist die Funktion der abgeleiteten Nachfrage. Daher ist es für ein Unternehmen besonders wichtig, das Bedürfnis oder den Wunsch bei dem Endkunden bzw. der Endkundin zu wecken. Dies kann durch den Einsatz von spezifischen Marketingmaßnahmen erfolgen (vgl. Winkelmann 2010, S. 54).

In diesem Fall wird kein Gastronomiebetrieb die Marke „Smoo“ in dessen Lokal anbieten, wenn es auf der anderen Seite nicht von einem Kunden oder einer Kundin nachgefragt oder gekauft wird.

3.3 Gastronomielandschaft in Österreich

Da sich die folgende Arbeit mit dem Vertrieb an die Gastronomie in Österreich beschäftigt, befasst sich dieses Kapitel mit den Branchenfakten und einigen theoretischen Erkenntnissen.

Insgesamt erwirtschafteten Unternehmen, welche lt. WKO (Wirtschaftskammer Österreich) zum Fachverband Gastronomie zählen, Umsatzerlöse von 8.881 Mio. EUR im Jahr 2016 (vgl. Wirtschaftskammer Österreich – Stabsabteilung Statistik 2017, S. 20).

In der nachfolgenden Tabelle wird aufgezeigt, wie sich die österreichische Gastronomielandschaft zusammensetzt und wie viele aktive MitgliederInnen im Jahr 2016 bei der WKO gemeldet waren.

Berufszweig	Mitglieder
Gasthäuser	6.370
Restaurants	6.430
Kaffeehäuser	6.188
Buffets aller Art	4.503
Kaffeerestaurants	3.337
Imbissstuben, Jausenstationen	3.237
Bars, Tanzlokale, Diskotheken	3.141
Freie Gewerbe (Verabreichung von Speisen und Ausschank von Getränken)	3.065
Würstel- und Kebabstände	1.152
Lieferküchen, Caterings	1.085
Espressobetriebe, Stehcaffeeschenken	788
Kantinen, Werksküchen, Mensas	590
Weinlokale, Weinschenken, Heurigenbuffets	424
Kaffeekonditoreien	386
Gasthöfe mit höchstens acht Gästebetten	334
Automatenausschanken	278
Eissalons	204

Bierlokale und Pubs	161
Buschenschankbuffets	102
Raststätten mit höchstens acht Gästebetten	67
Schutzhütten ohne Beherbergung	64
Branntweinschenken	16
Gesamt	41.922

Tabelle 1: Übersicht Gastronomiedaten Österreich (vgl. Wirtschaftskammer Österreich – Stabsabteilung Statistik 2017, S. 11)

Aus dieser Tabelle geht hervor, dass in der österreichischen Gastronomielandschaft lt. Statistik 41.922 mögliche KundInnen gibt. Jedoch können nicht alle Betriebe zu den potenziellen KundInnen gezählt werden. Die genaue Spezifizierung und Segmentierung dieser werden im Kapitel 3.4. „NeukundInnenidentifizierung“ nähergebracht. Welche Arten von Gastronomiebetrieben für diese Arbeit von Bedeutung sind bzw. welche angesprochen werden sollen, wird anschließend im Praxisteil erarbeitet.

Eine wichtige Information bezüglich der österreichischen Gastronomie ist, dass der Großteil seine Waren offline bezieht, jedoch geht der Trend in Richtung online bzw. Informationen, die online eingeholt werden können. Direkte Abholungen bei Großmärkten stagnieren bereits seit einigen Monaten, dafür wird die Zustellung immer beliebter (vgl. Waxmund 2018, S. 8).

Die Gastronomie ist ein wichtiger Vertriebskanal für viele Produkte (vorrangig Verbrauchsgüter), weil diese zusätzlich als Kommunikationsinstrument bei Markenartikeln verwendet werden kann. Die Wichtigkeit des Vertriebskanals beruht darauf, weil der Vertrieb von Lebensmitteln vorwiegend über die Einschaltung des Lebensmitteleinzelhandels durchgeführt wird. Wie bereits in der Problemstellung erläutert wurde, ist das Produkt „Smoo“ nicht im österreichischen Einzelhandel verfügbar und somit ist es notwendig alternative Vertriebswege zu verwenden. Die Gastronomie bietet eine große Plattform zur Ansprache von neuen KundInnen, weil in diesen Betrieben eine hohe Verweildauer von durchschnittlich bis zu ca. zwei Stunden vorliegt (vgl. Zeller 2009, S. 7-10).

Der Verkaufsort in der Gastronomie wird als „Point of Consumption“ bezeichnet, weil die Produkte direkt vor Ort konsumiert werden. Besonders das Käuferlebnis spielt in der Gastronomie eine große Rolle, weil die Kunden bzw. Kundinnen am „Point of Consumption“ unterhalten werden möchten – dies kann durch das Anbieten von verschiedenen Produkte erfolgen. Die Verwendung des Vertriebskanals „Gastronomie“ kann folgende Ziele zu einem hohen Grad positiv beeinflussen: Verbesserung des Markenimages, die genaue und definierte Ansprache der zuvor festgelegten Zielgruppe, NeukundInnenakquisition und die Erhöhung der KundInnenbindung (vgl. Zeller 2009, S.62-64).

3.4 KäuferInnenverhalten in der Gastronomie

Das KäuferInnenverhalten wird primär nach dem Bezug der Güterkategorie differenziert. Im Business-to-Business Geschäft, bei welchem die Gastronomie als Zielgruppe hinzugezählt wird, wird zwischen gewerblichen Verbrauchsgütern (Produktionsgüter) sowie gewerblichen Gebrauchsgüter (Investitionsgüter) unterschieden (vgl. Foscht/Swoboda 2011, S. 19-20).

Im Kaufprozess gibt es verschiedene Faktoren, welche die Entscheidungen beeinflussen. Diese sind abhängig vom jeweiligen Kauftypen des Entscheidungsträgers/ der Entscheidungsträgerin. Für die Bildung dieser Kauftypen werden verschiedene Merkmale herangezogen, die wichtigsten hierbei sind jedoch (vgl. Backhaus/Voeth 2014, S. 76-77):

- Neuartigkeit des Produktes/ der Dienstleistung. Hier ist gleichzeitig zu unterscheiden, ob es sich um einen Erstkauf bzw. um einen Folgekauf handelt,
- Änderungen in der Organisation eines Unternehmens, welche zu einer Kaufentscheidung oder zu einem LieferantInnenwechsel führen,
- Wert des Investitionsobjektes (vgl. Foscht/Swoboda 2011, S. 283-284).

Ein weiterer Ansatz zur Beschreibung des organisationalen Kaufverhaltens bezieht sich auf die Neuartigkeit und Komplexität des Kaufes. Hierbei liegen drei unterschiedliche Typen vor (vgl. Kuß/Kleinaltenkamp 2011, S. 84-85):

- **Identischer Wiederkauf:** Dabei werden bereits eingesetzte Produkte bzw. Leistungen wiedergekauft und es ist keine Informationssuche notwendig. Bei dem identischen Wiederkauf besteht bereits eine Geschäftsbeziehung.
- **Modifizierter Wiederkauf:** Dieser ist eine abgewandelte Form des identischen Wiederkaufs mit dem Unterschied, dass nicht die gleichen Leistungen bezogen werden, sondern in ähnlicher Form. Dabei kann das Augenmerk auf neue LieferantInnen gelegt werden. Der modifizierte Wiederkauf zeichnet sich durch einen mittleren Informationsbeschaffungs- und Entscheidungsaufwand aus.
- **Neukauf:** Diese Kaufsituation ist in der Vergangenheit bei dem Kunden bzw. der Kundin in dieser Form nie aufgetreten. Es handelt sich hierbei um neue Produkte, für welche ebenfalls neue LieferantInnen gesucht werden müssen (vgl. Kuß/Kleinaltenkamp 2011, S. 84-85).

Um das Käuferverhalten in der Gastronomie besser verstehen zu können, ist es wichtig zu wissen, welche Personen bei einer Kaufentscheidung involviert sind bzw. welchen Einfluss diese ausüben. In B2B-Märkten sind Einkaufsprozesse deutlich komplexer als in den B2C-Märkten, daher ist es von großer Bedeutung die Prozesse und Vorgänge des Kunden bzw. der Kundin verstehen zu können. Daraus ergibt sich die Theorie des Buying-Centers (vgl. Homburg/Schäfer/Schneider, 2012, S. 232-233).

Buying-Center

Ein weiteres Merkmal im B2B-Geschäft ist, dass Beschaffungsentscheidungen nicht nur von einer einzigen Person, sondern von mehreren Personen getroffen werden. Diese Gruppe von Menschen wird als „Buying-Center“ bezeichnet, welches anschließend beschrieben wird. Dieses wird aufgrund der verschiedenen, involvierten Personen zu einem wichtigen Punkt des Kaufverhaltens gezählt (vgl. Homburg/Schäfer/Schneider 2012, S. 232-233). Es setzt sich aus verschiedenen Personen zusammen, welche unterschiedliche Rollen einnehmen können. Durchaus möglich ist auch die Übernahme von mehreren Funktionen durch eine einzelne interne oder externe Person (vgl. Pepels 2013, S. 184-185).

Folgende Rollen können hierbei entstehen:

- **EntscheiderIn:** Der/die EntscheiderIn verfügt im Unternehmen über die Macht, die letzte Entscheidung beim Einkauf zu treffen und den Abschluss mit einem Lieferanten bzw. einer Lieferantin zu machen (vgl. Kreutzer/Rumler/Wille-Baumkauff 2015, S. 19).
- **EinkäuferIn:** Dies ist meistens eine Person aus der Einkaufsabteilung, welche die LieferantInnen auswählt, mit denen verhandelt werden soll (vgl. Kleinaltenkamp/Plinke 2000, S.314).
- **UserIn (BenutzerIn):** Der/die UserIn ist diejenige Person, welche das Beschaffungsobjekt später verwenden und damit arbeiten wird. Diese kann zum Kauf eines Produktes, einer Dienstleistung anregen und Verhandlungen initiieren (vgl. Kleinaltenkamp/Plinke 2000, S.314).
- **GatekeeperIn:** Dieser/diese wird auch InformationsselektiererIn genannt und hat einen großen Einfluss auf den Informationsgehalt innerhalb eines Buying-Centers, weil dieser/diese die Informationen bereitstellt und filtert (vgl. Kreutzer/Rumler/Wille-Baumkauff 2015, S. 19).
- **InfluencerIn:** Diese EinflussnehmerInnen können sowohl interne als auch externe Personen sein. Der Einfluss kann hierbei direkt als auch indirekt entstehen (vgl. Kreutzer/Rumler/Wille-Baumkauff 2015, S. 19).

Die Größe eines Buying-Centers kann je nach Unternehmensgröße, Art der zu beschaffenen Güter (Investitionswert) und Art des Unternehmens (z.B. Produktionsunternehmen) variieren (vgl. Kleinaltenkamp/Plinke 2000, S. 311). Die Entstehung basiert meistens informell und wird vorher nicht deutlich kommuniziert bzw. in der Organisation festgelegt (vgl. Kreutzer/Rumler/Wille-Baumkauff 2015, S. 20).

Je nach Phase des Entscheidungsprozesses können unterschiedlich viele Personen in einem Unternehmen an der Kaufentscheidung beteiligt sein. In Betrieben mit weniger als 100 Beschäftigten nehmen durchschnittlich drei Personen am Kaufprozess teil, in Betrieben mit bis zu 1000 Beschäftigten liegt die Zahl bei 7-11 Personen (vgl. Foscht/Swoboda 2011, S. 289).

Bei dem Vertrieb an die Gastronomie ist ein grundlegender Erfolgsfaktor, dass der Vertriebsmitarbeiter oder die Vertriebsmitarbeiterin weiß, mit welcher Person aus

dem Buying-Center er/sie zu tun hat und welche Auswirkungen die Meinungen dieser Personen auf die Kaufentscheidung haben. Somit muss bei dem Vertrieb darauf geachtet werden, dass eine schnelle Identifizierung der wichtigen Personen vorgenommen werden kann, um einen Verkaufsprozess positiv beeinflussen zu können.

3.5 Marken in der Gastronomie

Da die Vermarktung eines Markenproduktes im Fokus der Auseinandersetzung steht, werden im nachfolgenden Abschnitt Informationen über Markenartikel gesammelt.

Mit einer Marke wird dem Anbieter und/oder der Anbieterin die Möglichkeit geboten, sich aus der Masse hervorzuheben. Eine starke Marke kann auf den Kunden/ die Kundin ein Vertrauen ausstrahlen und wird somit zu einem Wettbewerbsvorteil, bzw. kann dazu werden. Um eine starke Marke aufbauen zu können, ist es wichtig, eine Markenidentität festzulegen. Diese umfasst Merkmale, welche langfristig den Charakter des Produkts wiedergeben sollen.

Die Markenidentität umfasst die nachfolgenden Punkte:

- **Markenherkunft:** Diese bildet das Fundament bei dem Aufbau einer Identität. Es wird die Frage „Woher kommen wir?“ beantwortet und gleichzeitig wird die Geschichte dieser aufgegriffen.
- **Markenvision:** Diese beschreibt die langfristige Entwicklungsrichtung einer Marke und wo diese in der Zukunft stehen will.
- **Markenkompetenzen:** Dabei werden die Funktionen beschrieben, welche die Marke besonders auszeichnen, bzw. welche Fähigkeiten ein Unternehmen hat, um die Marke glaubwürdig erscheinen zu lassen. Es soll angeführt werden, was eine bestimmte Marke besser kann als die der MitbewerberInnen.
- **Markenwerte:** Diese spiegeln Überzeugungen und Meinungen wider. Die emotionale Komponente der Marke wird hier zum Ausdruck gebracht. Definierte Werte sind wichtig für die Authentizität der Marke.

- **Markenpersönlichkeit:** Hierbei wird die Frage „Wie kommunizieren wir?“ beantwortet. Eine Beschäftigung mit der Kommunikation mit den KundInnen soll erfolgen (vgl. Meffert, Burmann/Kirchgeorg 2012, S. 360-363).

Die Gastronomie stellt beim Vertrieb von Markenartikel eine Art Kommunikationsplattform dar. Besonders bei Getränken spielen Markenartikel eine große Bedeutung und werden hier auch oft angefunden.

Einigen Unternehmen ist es bereits gelungen, ihre Marken unter der Verwendung des Vertriebskanales Gastronomie einzuführen und am Markt zu etablieren (z.B. „Smirnoff Ice“, „Makava“). Des Weiteren kann eine gut gefestigte Marke in der Gastronomie auch dazu führen, dass andere Vertriebskanäle, wie zum Beispiel der Einzelhandel, auf eine Marke aufmerksam werden (vgl. Zeller 2009, S. 4-10).

Ebenfalls spielt der Produktname in der Gastronomie eine wesentliche Rolle, um deren EndkundInnen gezielt anzusprechen und Neugier zu wecken. Hierbei ist es wieder wichtig zu verstehen, was die abgeleitete Nachfrage (Siehe: Abschnitt 2.2.3.) ist, weil diese darauf beruht, dass EndkundInnen den eigentlichen Kaufprozess eines Gastronomiebetriebes auslösen können.

Erfolgsfaktoren in der Namensgebung sind: gute Aussprechbarkeit, hohe Merkfähigkeit, Einfachheit des Namens, hoher Wiedererkennungswert, kreative Elemente und ein positiver Lebensstil-Bezug (vgl. Winkelmann 2010, S. 218).

Zur Erklärung, wie der Markenname „Smoo“ zusammengestellt ist: „Smoo“ hat zwei Bedeutungen. Einerseits ist es noch kein fertiger Smoothie, deswegen „Smoo“, was darauf hinweisen soll, dass noch ein Weiterverarbeitungsschritt nötig ist. Auf der anderen Seite kann der Name zerlegt werden in „Smoothie Mischung Obst Oswald“ (vgl. Oswald, 30.01.2018).

Damit eine Marke am „Point of Consumption“ von dem Endkunden oder der Endkundin wahrgenommen wird, ist es sinnvoll und ebenfalls wirkungsvoll, verschiedene Werbemittel einzusetzen, um Aufmerksamkeit zu generieren. Die erfolgreichsten Instrumente zur Aufmerksamkeitsgenerierung sind die Getränkekarten, Werbeaufsteller am Tisch, z.B. Tischaufsteller oder Bierdeckel und die Empfehlung eines/ einer Angestellten. Durch diesen Einsatz von Werbemitteln

kann die Markenbekanntheit gesteigert werden, dadurch können auch neue Kunden und Kundinnen gewonnen werden (vgl. Zeller 2009, S. 237-239).

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass es für die Marke „Smoo“ wichtig ist, eine starke Präsenz in der Gastronomie zu haben, um neue KundInnen ansprechen zu können. Dies kann beispielsweise durch den Einsatz von verschiedenen Werbemitteln erfolgen.

-

4. NeukundInnenakquise im B2B-Bereich

Die B2B-NeukundInnenakquise spielt im Vertrieb von Verbrauchsgütern eine essentielle Rolle, weil hier KundInnen zu finden sind, welche eine große Marktmacht haben bzw. Multiplikator für den Vertrieb von Lebensmitteln sind. Die Marktmacht bezieht sich auf große Unternehmen wie LebensmitteleinzelhändlerInnen. Unter dem Ausdruck „Multiplikator“ ist gemeint, dass ein/eine B2B-KundIn eine große Reichweite bzw. einen weiten Zugang zu EndkundInnen hat, zum Beispiel in der Gastronomie.

Eine Studie des Institutes für marktorientierte Unternehmensführung zeigt, dass erfolgreiche KundInnenakquise zum betrieblichen Wachstum beitragen kann. Vor allem dann, wenn das organische Wachstum durch bestehende KundInnen seine Grenzen erreicht hat (vgl. Detroy/Behl/vom Hofe 2007, S. 599-600). Aus diesem Grund wird in diesem Kapitel die NeukundInnenakquise und die damit verbundenen Strategien dem Leser/die Leserin nähergebracht.

4.1 Grundlagen der NeukundInnenakquisition

Unter dem Begriff „Akquise“ wird die aktive Kontaktaufnahme zu potenziellen KundInnen verstanden, welche für ein Unternehmen zur Zielgruppe zählen. In diesem Prozess bzw. mit den eingesetzten Aktivitäten bei dem Akquisitionsvorgang, wird versucht, das Interesse des Kunden bzw. der Kundin für sich zu gewinnen (vgl. Hartwig/Maser 2007, S. 10). Somit geht es beim Kundenakquisitionsprozess um die Erschließung von neuen KundInnenpotenzialen. Dies kann erreicht werden durch die Gewinnung von NichtverwenderInnen oder von KundInnen der Konkurrenz. Des Weiteren können KundInnenpotenziale durch Up- bzw. Cross-Selling genutzt werden (vgl. Dannenberg/Zupancic 2008, S. 148).

Wichtige Erkenntnisse hierbei sind, dass für diesen Prozess die benötigten Kompetenzen in der Vertriebsmannschaft eingesetzt werden müssen, der Außendienst darauf geschult und das Ziel der KundInnenakquisition in einem Unternehmen gelebt wird (vgl. Dannenberg/Zupancic 2008, S. 40-41).

Grundsätzlich kann festgehalten werden, dass ein Akquisitionsprozess zwei verschiedenen Zielrichtungen zugrunde liegen kann:

- Die kurzfristige Absatzsteigerung: Darunter wird verstanden, dass es zu einem möglichst schnellen Kaufabschluss kommt, welcher meist nur eine einmalige Aktion ist. Hierbei wird kein Wert auf die KundInnenbindung gelegt.
- Die langfristige Absatzsicherung: Hier wird versucht, die Marktposition auszubauen und eine langfristige Sicherung der KundInnenbeziehung zu gewähren.

Im Mittelpunkt der Akquisitionstätigkeiten sollte stets die langfristige Absatzsicherung stehen, um eine Art „Vorsorge“ für die Zukunft zu treffen und Potenziale zu erschaffen. Somit wird die Position im Markt bzw. gegenüber der Konkurrenz verbessert und der Marktanteil ausgebaut (vgl. Verweyen 2005, S. 17-18). Im Vergleich zur StammkundInnenbetreuung bzw. zur Pflege von bestehenden KundInnenbeziehungen ist die NeukundInnenengewinnung kosten- und zeitintensiver (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg, 2012, S. 19).

Konzept des KundInnenbeziehungslebenszyklus

Um dem Leser/ der Leserin einen Überblick über die Einordnung der NeukundInnenakquise zu geben, wird der KundInnenlebenszyklus dargestellt.

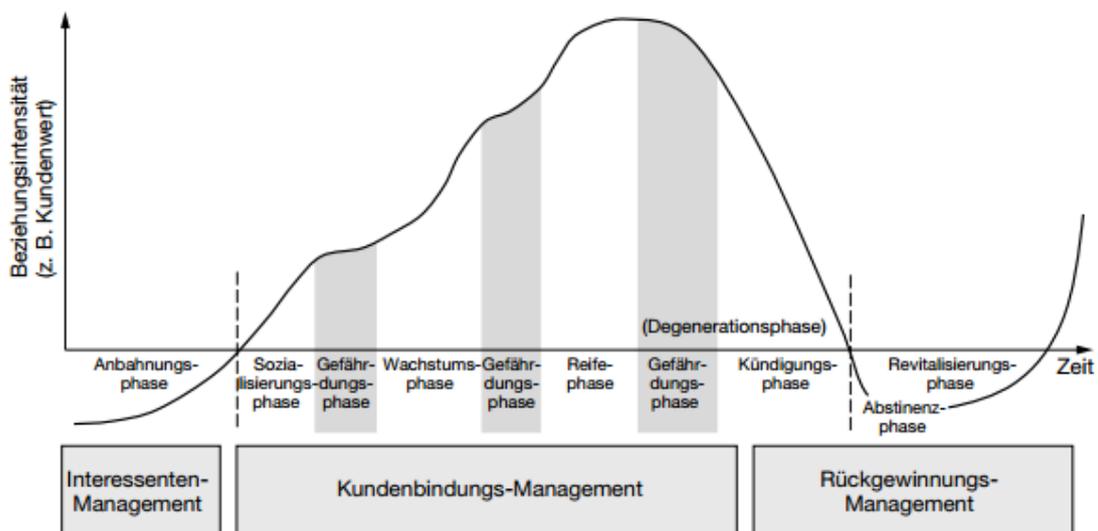


Abbildung 6: Kundenlebenszyklus (Baumgarth, 2010, S. 588)

Der Akquisitionsprozess befindet sich in Abbildung 6 unter dem Punkt „Interessenten-Management“. In diese Phase fallen alle Tätigkeiten, welche zur Akquisition von neuen KundInnen notwendig sind. Darüber hinaus sind die weiteren Phasen, welche ein Kunde/ eine Kundin während der Zeit durchlaufen, abgebildet (vgl. Baumgart 2010, S. 589). Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich primär mit der ersten Phase.

Phasen des Akquisitionsprozesses

Oberstes Ziel eines jeden Akquisitionsprozesses ist es, aus den KundInnenadressen, Interessenten zu gewinnen bzw. identifiziere und diese zu KundInnen zu transformieren, welche anschließend im optimalen Fall loyale KundInnen werden (vgl. Verweyen 2005, S. 29).

In Anlehnung an Verweyen, 2005, kann der Akquisitionsprozess in fünf Phasen unterteilt werden (vgl. Verweyen 2005, S. 29-30):

1. **Marketingplanung:** Bei dieser Planung werden NeukundInnenziele festgelegt, Angebote bestimmt, die Zielgruppe eingegrenzt und relevante Instrumente gewählt.
2. **Adressenerfassung/Breitenkommunikation:** Hierbei werden relevante Adressen über NeukundInnen beschafft, diese können aus einem bereits bestehen Adressenpool entwendet oder von externen Anbietern zugekauft werden. Es soll hier eine breite Zielgruppe angesprochen werden, um Interesse wecken und das Unternehmen bekannt machen zu können.
3. **Direkte Kontaktaufnahme:** Erstkontakt mit ZielkundInnen, welche durch die Breitenkommunikation in der vorherigen Phase Interesse am Unternehmen gezeigt haben.
4. **Kontaktvertiefung:** Zielpersonen werden weiterhin bearbeitet und bekommen spezifischere Informationen. In dieser Phase werden Verkaufsgespräche durchgeführt, worauf anschließend die Angebotsunterbreitung folgt.
5. **Nachfassen:** Wiederaufnahme des Kontaktes mit den ZielkundInnen und systemisches Nachfassen, um bei dem potenziellen Neukunden bzw. der Neukundin in Erinnerung zu bleiben (vgl. Verweyen 2005, S. 29-30).

4.2 Verkaufstrichtermanagement

Die NeukundInnenakquise sorgt für zukünftige Potenziale, denn ohne systematische NeukundInnengewinnung wird der Verkaufstrichter „sich leeren“, weil BestandskundInnen abbauen. Kein Unternehmen kann darauf vertrauen, dass zufriedene KundInnen auf Dauer loyal bleiben (vgl. Winkelmann 2012, S.559).

Um potenzielle NeukundInnen besser bearbeiten zu können, kann das Model des Verkaufstrichters – auch als Sales-Funnel bzw. Sales-Pipeline bekannt – angewendet werden. Die Überlegung dieses Modelles ist, dass die am Anfang unqualifizierte Masse an neuen Kontakten im Laufe der Beziehung bzw. des NeukundInnengewinnungsprozesses konzentrierter wird (vgl. Hofbauer/Hellwig 2009, S. 113-114).

In der nachfolgenden Abbildung wird aufgezeigt, wie ein solcher Verkaufstrichter aufgebaut werden kann.

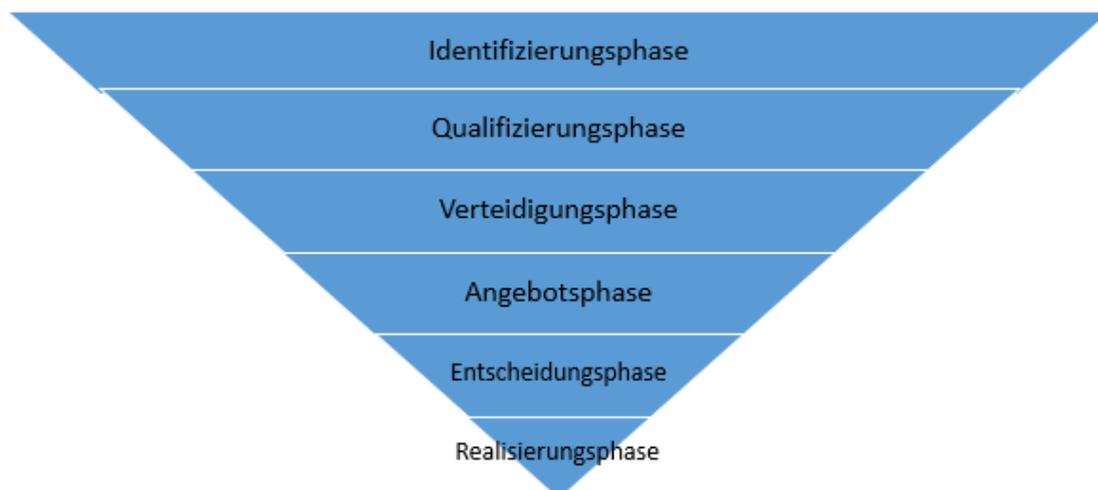


Abbildung 7: Verkaufstrichter bei Neukunden (vgl. Ackerschrott 2001, S. 29)

Dieser wird in den einzelnen Phasen eines Verkaufsprozesses (in diesem abgebildeten Beispiel ist es der Verkaufsprozess nach *Ackerschrott*) heruntergebrochen. Die Phasen bzw. Unterteilungen des Trichters können je nach Geschäftsbereich umgestaltet und auf ein Unternehmen angepasst werden (vgl. Ackerschrott 2001. S. 29-31).

Der Verkaufsprozess wird im Abschnitt 4.3 „NeukundInnenakquise“ näher analysiert.

Jede einzelne Phase wird nach Verkaufschancen bewertet. Ist ein positives Potenzial feststellbar, kommt der Kontakt bei der NeukundInnengewinnung in die nächste Stufe. In dieser Art und Weise können NeukundInnen identifiziert und bewertet werden. Ein mögliches Ergebnis hierbei ist, dass ein Unternehmen zu Beginn 1000 Neukontakte hat, nach Durchlauf der Prozesse des Verkaufstrichters in der Realisierungsphase jedoch nur mehr 10 Kontakte aufweist, die weiterbearbeitet werden bzw. an die verkauft wird. Somit kann festgehalten werden, dass für jede potenzielle Verkaufschance nur zwei Möglichkeiten bestehen: Entweder kommt ein Kontakt im Verkaufstrichter in die nächste Phase bzw. Stufe oder er/sie wird verworfen (vgl. Ackerschrott 2001, S. 29-31).

Grundlage des Verkaufstrichters bietet das „Lead-Management“. Dieses beschäftigt sich mit der Erfassung, Qualifizierung und Weiterbearbeitung von InteressenskundInnen, welche aus vorherigen Aktivitäten, wie zum Beispiel einer bestimmten Marketingkampagne, gewonnen worden sind. Für MitarbeiterInnen im Vertrieb ist diese Vorgehensweise bei der KundInnenbearbeitung von großem Wert bzw. eine große Unterstützung, weil sie sich direkt auf vielversprechende Kontakte konzentrieren können und somit die Ressourcen besser eingeteilt werden (vgl. Helmke/Uebel/Dangelmaier 2017, S. 268).

Eine mögliche Einteilung von Leads kann folgendermaßen vorgenommen werden:

- Hot-Leads: Dies sind Kontakte, welche sehr vielversprechend sind und sofort weiterverfolgt werden sollten.
- Leads-in-Process: Bei diesen Kontakten sind nicht ausreichend Informationen vorhanden, um sie zu identifizieren. Die Lead-Bewertung ist noch nicht vollkommen abgeschlossen.
- Warm-Leads: Diese werden weiter berücksichtigt, jedoch gegenwärtig nicht bei der Weiterbearbeitung priorisiert. Bei diesen Kontakten ist es noch nicht sicher, ob es zu einem Kauf kommen wird.
- Cold-Leads: Hierbei handelt es sich um Kontakte, welche nicht weiterverfolgt werden, weil sie aussichtslos sind oder nicht zur Zielgruppe passen (vgl. Winkelmann 2012, S.321-322).

Abschließend kann festgehalten werden, dass es besser ist, den Verkaufstrichter mit wenigen, aber dafür mit vielversprechenden Leads zu füllen. Des Weiteren soll der Trichter als mehrstufiger Prozess angesehen werden, bei welchem die Leads in jeder Stufe bewertet werden. Wird dieses Werkzeug eingesetzt, ist es wichtig den Sales-Funnel ständig zu überwachen und zu optimieren. Es soll darauf geachtet werden, dass stets neue Leads zugeführt werden, um auf zukünftige Potenziale zurückgreifen zu können (vgl. Hofbauer/Hellwig 2009, S. 147-148).

4.3 NeukundInnenakquise im Verkaufsprozess

Jede Tätigkeit in Bezug auf NeukundInnenengewinnung ist Teil eines Verkaufsprozesses. Dieser wird in der Literatur verschieden beschrieben. Im Abschnitt 4.2 „Verkaufstrichtermanagement“ wurde bereits ein Teil des Verkaufsprozesses nach *Ackerschrott* herangezogen, um die Funktionsweise des Sales-Funnels zu erläutern. Im nachfolgenden Abschnitt werden weitere Definitionen von Verkaufsprozessen angeführt und die Eingliederung der NeukundInnenakquise aufgezeigt. Hierzu ist der Begriff „Verkaufszyklus“ (Sales Cycle) anzuführen, unter welchem ein Organigramm eines Verkaufsprozesses von der KundInnenansprache bis hin zur After Sales Phase zu verstehen ist (vgl. Winkelmann 2012, S. 221-222).

.

Ein ordentlicher Vertriebsprozess besteht grundsätzlich aus vier Anforderungen:

- Keine Datenüberflutung: Sind zu viele, ungefilterte Daten vorhanden, verhindern diese eine geschlossene Gesamtsicht auf den Kunden/ die Kundin bzw. auf die Prozesse.
- Wird ein Vertriebsprozess definiert, sollte dieser auf Best-Practice-Beispielen aus der Branche aufgebaut werden.
- Geschäftsprozesse sollen einfach gehalten werden und auf andere Abteilungen übertragbar bzw. anwendbar sein (z.B. Bestellaufnahmen und Lagereingang).

- Ein Vertriebsprozess ist dann effektiv, wenn er regelmäßig überprüft und auf Veränderungen reagiert bzw. angepasst werden kann (vgl. Winkelmann 2012, S. 221-222).

4.3.1 Verkaufsprozess nach Ackerschrott

Ackerschrott beschreibt einen idealen Verkaufsprozess in sechs Zyklen:

1. Identifizierungsphase,
2. Qualifizierungsphase,
3. Verteidigungsphase,
4. Angebotsphase,
5. Entscheidungsphase,
6. Realisierungsphase.

In der Identifizierungsphase versucht ein Außendienstmitarbeiter/ eine Außendienstmitarbeiterin eine mögliche Verkaufschance zu identifizieren und zu bewerten, ob die Verfolgung dieser Chance sinnvoll ist. Bei der Qualifizierungsphase werden alle möglichen Personen hinsichtlich ihrer Beeinflussung analysiert, hier werden das Buying-Center und die dort vorhandenen Rollen herangezogen. Des Weiteren werden in der Qualifizierungsphase Tools eingesetzt, um die KundInnen bewerten und ihr Potential evaluieren zu können. Um in die Angebotsphase durchdringen zu können, wird zunächst die Verteidigungsphase durchlaufen, innerhalb welcher sich ein Unternehmen von den MitbewerberInnen differenzieren muss. In der Entscheidungsphase treffen die KundInnen die Kaufentscheidung, danach beginnt die Realisierungsphase, z.B. die Lieferung. Hierbei ist zu beachten, dass keine der Phasen übersprungen werden darf, bzw. soll darauf geachtet werden, ..., dass die Angebotsphase nicht sofort an die Identifizierungsphase anschließt (vgl. Ackerschrott 2001. S. 19-21).

4.3.2 Sales Cycle nach Winkelmann

Winkelmann beschreibt zwei Arten von Sales Cycles. Auf der einen Seite den Sales Cycle im engeren Sinn und auf der anderen Seite im weiteren Sinn (vgl. Winkelmann 2012, S. 223-225). Der Sales Cycle im engeren Sinn strukturiert die einzelnen Arbeitsschritte eines Auftrages. Der im weiteren Sinn setzt sich hingegen mit dem KundInnenlebenszyklus auseinander.

Das Aufzeigen dieses Sales Cycles dient dazu, dem Lesenden einen Einblick zu geben, wie ein Verkaufsprozess funktionieren kann, bzw. welche einzelnen Schritte von der Kontaktidentifizierung bis hin zum After Sales gemacht werden sollen, um den Verkaufskreis zu schließen.

Im Rahmen der NeukundInnenakquise werden die ersten vier Schritte durchlaufen. Ebenfalls kann der Sales Cycle nach *Winkelmann* für das Verkaufstrichtermanagement herangezogen werden und wird als Alternative dazu näherbeschrieben (vgl. Winkelmann 2012, S. 224).

In der nachfolgenden Abbildung werden die Unterschiede der beiden Verkaufsprozesse bildlich dargestellt.

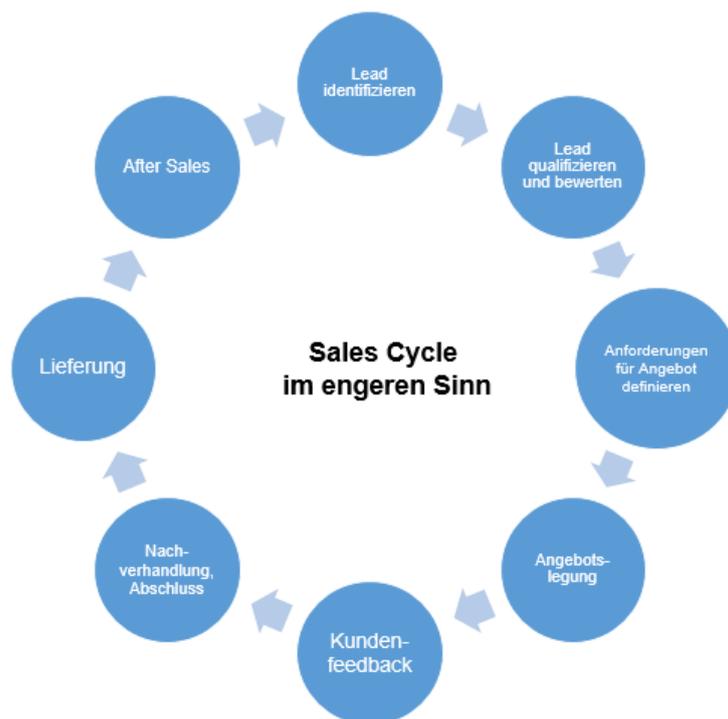


Abbildung 8: Sales Cycle im engeren Sinn (vgl. Winkelmann 2012, S. 225)

Der Sales Cycle i.e. S. wird dann verwendet, wenn ein Kunde bzw. eine Kundin über den gesamten Lebenszyklus prozessmäßig betreut wird. Die Aktivitäten zur NeukundInnengewinnung fallen unter die Punkte „Lead identifizieren“, „Lead qualifizieren und bewerten“, „Anforderungen für das Angebot definieren“ sowie „Angebotslegung“ (vgl. Winkelmann 2012, S. 224).

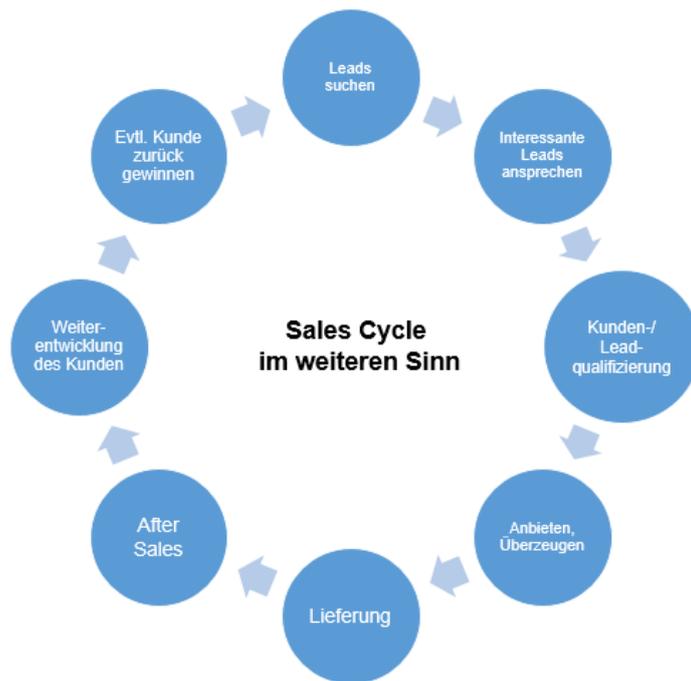


Abbildung 9: Sales Cycle im weiteren Sinn (vgl. Winkelmann 2012, S. 225)

Bei dem Sales Cycle i. w. S. werden zunächst potenzielle KundInnen gesucht, kontaktiert, bewertet und anschließend wird versucht, qualifizierte Leads mit der Zeit zu StammkundInnen zu transformieren. Der Neukundengewinnungsprozess findet hier in den ersten vier Stufen statt (vgl. Winkelmann 2012, S. 223-225).

Die jeweils definierten Phasen im Sales Cycle sind vollständig abzuarbeiten und die darin bearbeiteten Punkte sind zu dokumentieren. Dies wird benötigt, um eventuelle Verbesserungen durchführen zu können. Wird die genaue Bearbeitung vernachlässigt, kann dies dazu führen, dass Aufträge oder Umsätze verloren gehen. Somit wird der Sales Cycle zu einem Qualitätsindikator im Vertrieb.

Eine Vorgehensweise zur lückenlosen Erfüllung der einzelnen Schritte kann wie folgt durchgeführt werden:

- Prozess beschreiben und nummerieren,
- Teilprozesse festhalten und Tätigkeiten protokollieren,
- Zuständigkeiten festlegen und kommunizieren,
- Zeitplanung für Teilprozesse definieren,

- Datenherkunft analysieren,
- Kostenplanung aufstellen,
- Beziehungen zwischen den Prozessen aufzeigen, um Nachverfolgbarkeit zu garantieren (vgl. Winkelmann 2012, S. 226-227).

4.4 NeukundInnenidentifizierung

Wie im Abschnitt 4.3.1 Sales Cycle nach *Winkelmann* dargestellt wurde, sind die KundInnenidentifizierung und die Bewertung eine Qualifizierung der potenziellen NeukundInnen und Grundelemente des Verkaufsprozesses. Ebenfalls wird im Abschnitt 4.2 „Verkaufstrichtermanagement“ ersichtlich, dass diese Identifizierung bzw. Qualifizierung von essentieller Bedeutung ist, um den Vertrieb bzw. die NeukundInnenakquise effizient zu gestalten und umzusetzen. Aus diesen Gründen werden nachfolgend die Grundlagen dafür behandelt und mögliche Vorgehensweisen aufgezeigt.

4.4.1 ZielkundInnenidentifizierung

Bei ZielkundInnenidentifizierung geht es in erster Linie darum, die relevante Zielgruppe, welches ein Unternehmen vorrangig ansprechen möchte, zu definieren und verschiedene quantitative sowie qualitative Informationen zu dieser Gruppe zu erheben. Hierbei eingesetzte Instrumente sind zum Beispiel die Marktsegmentierung oder Zielgruppenanalysen (vgl. Kracklauer/Mills/Seifert 2002, S. 17). Bei der Marktsegmentierung wird der Gesamtmarkt in möglichst einheitliche bzw. sich gleichende Marktsegmente aufgeteilt. Eine KundInnen- bzw. Marktsegmentierung führt gleichzeitig zur Zielgruppenbildung, welche für die ZielkundInnenidentifizierung den Grundstein bildet (vgl. Winkelmann 2012, S. 319). Der Gesamtmarkt setzt sich aus einer großen Anzahl von potenziellen KundInnen zusammen, welche verschiedenen Bedürfnisse aufweisen. Somit kann der Markt mit bestimmten Merkmalen der KonsumentInnen in homogene Teilmärkte aufgeteilt und dadurch differenziert angesprochen werden (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2012, S. 186).

Grundsätzlich kann der Markt durch eine Vielzahl von möglichen Segmentierungskriterien unterteilt werden:

Kaufverhaltensrelevanz: Die hier festgelegten Kriterien sollen das zukünftige KäuferInnenverhalten und die Voraussetzungen für den Kauf eines Produktes beschreiben. Das Kriterium ist von Relevanz, damit die Zielgruppe homogen auf eine Vertriebs- oder Marketingaktivität reagiert.

Erreichbarkeit bzw. Zugänglichkeit: Die ausgewählte Zielgruppe soll durch bestimmte Vertriebs- oder Marketingaktionen direkt erreicht werden. Ein Beispiel hierfür ist, dass beim Einsatz von telefonischer KundInnenakquise die Zielgruppe unkomplizierter erreichbar sein kann.

Wirtschaftlichkeit: Die Segmentierung hat so zu erfolgen, dass der Nutzen, welcher durch die Segmentierung und die differenzierte Ansprache von Zielgruppen entsteht, größer ist als die dabei anfallenden Kosten.

Zeitliche Stabilität: Es muss sichergestellt werden, dass die ausgewählten Segmente bzw. Zielgruppen über einen gewissen Zeitraum in sich homogen und stabil bleiben. Ansonsten können keine Messungen durchgeführt werden und eine Segmentierung wäre für die Marktbearbeitung nutzlos (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2012, S. 193-195).

Zusätzlich können zu der Segmentierung von B2B-Märkten noch folgende Kriterien herangezogen werden:

- demografische Variablen,
- operative Variablen,
- Beschaffungskonzepte der KundInnen,
- situationsbedingte Faktoren,
- personengebundene Eigenschaften.

Demografische Variable: Hierbei geht es darum, auf welche Branche sich ein Unternehmen konzentrieren soll, welche Unternehmensgröße die Zielgruppe hat und auch standortspezifische Eigenschaften bzw. geografische Gebiete werden festgelegt.

Operative Variable: Es soll überprüft werden, ob KundInnen bereits mit neuen Technologien arbeiten, ob sie VerwenderInnen oder NichtverwenderInnen sind und ob sie Dienstleistungen benötigen.

Beschaffungskonzepte der KundInnen: Hier wird segmentiert, ob ein Kunde bzw. eine Kundin eine zentralisierte oder dezentralisierte Beschaffungsfunktion hat, ob der Kunde bzw. die Kundin einen großen Wert auf die Qualität und den KundInnendienst legt und ob bzw. auch wie preissensibel dieser/diese ist.

Situationsbedingte Faktoren: Bei diesem Kriterium wird festgelegt, ob KundInnen, welche schnelle Lieferungen benötigen, ausgegrenzt werden bzw. ob sich das Unternehmen auf Groß- oder Kleinaufträge konzentrieren möchte. Ferner werden die Anwendungsmöglichkeiten eines Produktes definiert und nach Verwendungsgruppe eingeteilt.

Personengebundene Eigenschaften: Ein wichtiges Merkmal zur Segmentierung hierbei ist, wie treu die KundInnen sind oder ob sie dazu neigen, die LieferantInnen zu wechseln.

Damit ein Marktsegment, auf welches sich ein Unternehmen spezialisieren bzw. fokussieren möchte, definiert werden und als solches festgelegt werden kann, muss es wirtschaftlich sinnvoll sein. Dieses ist dann der Fall, wenn es messbar ist, ausreichend groß ist (genügend Zielkunden), erreichbar ist (niedrige bzw. nicht zu hohe Eintrittsbarrieren) und wenn das Segment machbar ist (bzgl. Auslieferung oder Erreichbarkeit) (vgl. Pepels 2008, S. 100-109).

4.4.2 KundInnenbewertung/ KundInnenqualifizierung

Mit Hilfe der KundInnenbewertung bzw. KundInnenqualifizierung ist es möglich die Bedeutung eines Kunden bzw. einer Kundin einzuschätzen und zu eruieren. Bei der Bewertung von NeukundInnen kann auf öffentlich verfügbare Daten zurückgegriffen werden, weil noch keine ausreichende KundInnenhistorie besteht. Somit beruht die Bewertung von NeukundInnen auf ungefähren Werten und weist somit eine begrenzte Aussagekraft auf (vgl. Hofbauer/Hellwing 2016, S.131).

Ziel der KundInnenqualifizierung ist die Aufteilung der Bestands- und NeukundInnen nach wichtigen bzw. unwichtigen KundInnen. Hierbei kann der Wert eines Kunden/ einer Kundin aus verschiedenen Blickwinkeln betrachtet werden. Es wird versucht, die zukünftige Bedeutung dieser Geschäftsbeziehung zu bewerten, damit anschließend die notwendigen Ressourcen zugeteilt werden können. Wird eine solche Bewertung nicht durchgeführt, kann es zu einer falschen Fokussierung kommen bzw. kann ein Außendienstmitarbeiter/ eine Außendienstmitarbeiterin dazu neigen, KundInnen zu bevorzugen. Somit gehen Ressourcen wie Zeit und Geld verloren.

Die KundInnenqualifizierung bildet die Grundlage für eine nachhaltige und langfristig gültige Zielgruppenbildung. Des Weiteren führt eine durchgängige und dauerhafte KundInnenbewertung zu einem besseren Verständnis des Marktes und ein Unternehmen kann überdies schneller auf Veränderungen reagieren (vgl. Pflug/Karlheinz 2012, S. 231-235).

Zur KundInnenbewertung können statische und dynamische Verfahren eingesetzt werden. Bei den statischen Methoden werden Daten verwendet, welche zu einem bestimmten Zeitpunkt ermittelt werden, sie sind somit vergangenheitsorientiert. Dynamische Verfahren beinhalten hingegen eine Betrachtung über einen ganzen Planungszeitraum (vgl. Hofbauer/Hellwing 2016, S.130-131).

Zu den statischen Verfahren zählen die Folgenden:

- ABC-Analyse,
- KundInnendeckungsbeitragsrechnung,
- Scoring-Modelle,
- KundInnenportfolio-Analyse (vgl. Hofbauer/Hellwing 2016, S.130-131).

ABC-Analyse

Die ABC-Analyse gehört zu einer den einfachsten KundInnenbewertungsverfahren, bei welchem der KundInnenwert mittels Umsatz oder Deckungsbeitrag definiert wird.

Daraus resultiert die Erkenntnis, dass bei vielen Unternehmen die Pareto-Regel zutrifft. Diese Regel besagt, dass 20 % der KundInnen 80 % des Umsatzes generieren. Mit Hilfe dieser Analyse kann der Betreuungsaufwand angepasst und

entsprechend aufgeteilt werden. Daraus resultierend, werden KundInnen jeweils in „A“, „B“, oder „C“ Kategorien zugeteilt. Ab welchem Beitrag zum Umsatz oder Deckungsbeitrag, KundInnen zum jeweiligen Segment zugeordnet werden, kann jedes Unternehmen selbst definieren.

Ein Beispiel hierfür wäre: KundInnen, welche 70 % des Gesamtumsatzes ausmachen, zählen zu den „A“ KundInnen, die, die 20 % des Umsatzes darstellen zu den „B“ KundInnen und die Restlichen werden als „C“ KundInnen definiert (vgl. Holland 2011, S. 186-187).

KundInnendeckungsbeitragsrechnung

Die KundInnendeckungsbeitragsrechnung ist gleich aufgebaut wie eine Produkterfolgsrechnung, jedoch auf KundInnenbasis. Diese Rechnung berücksichtigt neben dem Umsatz, welcher durch einen Kunden/ einer Kundin generiert wurde, ebenfalls die entstandenen Kosten. Der Umsatz durch einen Kunden/ eine Kundin zeigt nicht deren Profitabilität auf. Erst nach Abzug der direkten und indirekten Kosten kann beurteilt werden, wie wertvoll dieser/diese für das Unternehmen ist oder ob mit deren Erhaltung ein negatives Ergebnis erwirtschaftet wird (vgl. Bauer/Stokburger/Hammerschmidt 2006, S. 172-174).

Eine KundInnendeckungsbeitragsrechnung ist wie folgt aufgebaut:

Bruttoumsatz pro KundIn
- Erlösschmälerungen
<hr/>
= Nettoumsatz pro KundIn
- Herstellungskosten
<hr/>
= KundInnendeckungsbeitrag 1
- direkte KundInnenkosten
<hr/>
= KundInnendeckungsbeitrag 2
- sonstige Vertriebskosten
<hr/>
= KundInnendeckungsbeitrag 3
- indirekte KundInnenkosten
<hr/>
= KundInnendeckungsbeitrag 4

(vgl. Auer 2004, S. 244).

Nachteil dieser Bewertungsmethode ist, dass diese vergangenheitsorientiert ist und keine Auskunft über die Rentabilität eines Kunden/ einer Kundin gibt. Ebenso werden qualitative Erlöse, wie zum Beispiel der Referenzwert nicht in die Berechnung mit einbezogen (vgl. Bauer, Stokburger/Hammerschmidt 2006, S. 174).

Scoring Modelle

Unter einem Scoring Modell werden Punktbewertungsmodelle verstanden, welche für bestehende, als auch für NeukundInnen angewandt werden können. Hierbei werden qualitative und quantitative Aspekte zur KundInnenbewertung miteinbezogen. Zu den qualitativen Aspekten werden beispielsweise Potenziale wie Referenzen, Cross-Selling oder Informationspotenziale gezählt. Die einzelnen Kriterien werden aufgrund deren Wichtigkeit und Bedeutung gewichtet und anschließend mit Punkten bewertet. Die Punktwerte werden mit dem Gewichtungsfaktor multipliziert und anschließend werden die Ergebnisse addiert. Daraus resultiert der Wert eines Kunden/ einer Kundin. Derjenige/Diejenige mit dem höchsten Ergebniswert ist für das Unternehmen am wertvollsten (vgl. Hofbauer/Hellwing 2016, S.132).

KundInnenportfolios

KundInnenportfolios können dabei helfen, die KundInnenbewertung durch zweidimensionale Aspekte zu bewerten und KundInnenprioritäten abzuleiten.

Die zwei gängigsten KundInnenportfolios sind die 4-Felder sowie die 9-Felder Geschäftsportfolios. Bei der 4-Felder BCG-Matrix werden der eigene Lieferanteil bei den KundInnen und das Umsatzwachstum der KundInnen gegenübergestellt. Daraus ergeben sich die vier Klassifizierungsfelder: StarkundInnen (Strategie: investieren), Fragezeichen-KundInnen (Strategie: investieren oder zurückziehen), Abbau-KundInnen (Strategie: desinvestieren) und ErtragskundInnen (Strategie: abschöpfen).

Die 9-Felder-Portfolios sind dafür geeignet, feinere und spezifischere Betreuungsstrategien festzulegen. Hierbei werden die zwei Achsen „KundInnenattraktivität“ und „Wettbewerbsposition“ miteinander verglichen.

Die Erstellung dieser Portfolios erweist sich als sehr zeitintensiv, weshalb diese maximal zwei Mal pro Jahr erstellt werden (vgl. Winkelmann 2010 S. 328-329).

Zu den dynamischen Verfahren gehören unter anderem die Methoden „Customer Lifetime Value (CLV)“ und „Kundenstatus (Loyalitätsleiter)“ (vgl. Winkelmann 2012, S. 373-383).

Die bisher behandelten KundInnenqualifizierungsansätze weisen die Schwäche auf, dass diese vergangenheitsorientierte und rückblickende Momentaufnahmen sind. KundInnen gewinnen jedoch erst nach einer gewissen Zeit an Wert für ein Unternehmen, weshalb es sinnvoll ist, den gesamten KundInnenlebenszyklus zu betrachten.

Bei der Berechnung des „**Customer Lifetime Values**“ wird der Vergangenheitswert mit den erwarteten zukünftigen Einnahmen addiert und auf die Jahre aufgerechnet (vgl. Winkelmann 2012, S. 373-375). Der CLV ist die Summe aller Ein- und Auszahlungen während der Akquisitionsphase bis hin zur Beendigung der Geschäftsbeziehung. Diese Bewertungsmethode unterstützt den Vertrieb dabei, GroßkundInnen zu bewerten und eine Möglichkeit zur langfristigen Geschäftsbeziehung einzuschätzen. Außerdem können Projekte und die zukünftige Zusammenarbeit hinsichtlich der Wirtschaftlichkeit berechnet werden. Somit werden neue KundInnen als Investitionsobjekt interpretiert (vgl. Hofbauer/Hellwing 2016, S.41-43).

Insbesondere NeukundInnen haben zu Beginn der Beziehung einen sehr niedrigen KundInnenwert. Hier ist der Vorteil der CLV, dass nicht nur Vergangenheits- bzw. Ist-Werte herangezogen werden, sondern auch zukünftige Planzahlen (vgl. Biesel 2013, S. 31-32).

Der KundInnenwert kann ebenfalls durch die Ausbreitung der KundInnentreue gemessen werden. Hierbei kommt das KundInnenqualifizierungsmodell des **KundInnenstatus** zum Einsatz. Der Weg von NeukundInnen bis hin zu loyalen KundInnen ist oft langwierig. Somit verfolgt dieser Ansatz das Ziel, alle nach der Intensität der Geschäftsbeziehung zu qualifizieren und für den jeweiligen Zustand bestimmte Betreuungsmaßnahmen zu definieren. Durch intensive Betreuung während des Akquisitionsprozesses steigt die Wahrscheinlichkeit, die KundInnen langfristig an das Unternehmen zu binden. Dieser Vorgang muss als Prozess gesehen werden und kann mit Hilfe von Klassifizierungsansätze definiert werden.

Somit können KundInnen in folgende Segmente während des KundInnenentwicklungsprozesses eingestuft werden:

1. potenzieller Interessent,
2. Interessent,
3. AngebotskundIn,
4. TestkundIn,
5. ErstkundIn,
6. WiederholungskundIn,
7. unregelmäßiger StammkundIn,
8. regelmäßiger StammkundIn (vgl. Winkelmann 2012, S. 382-383)

Abschließend zu diesem Kapitel kann gesagt werden, dass es nicht ausreicht KundInnen, insbesondere NeukundInnen, nur auf vergangenheitsbasierte Werte zu qualifizieren.

Zu beachten ist bei dieser Masterarbeit, dass ein einfaches KundInnenbewertungstool gewählt werden soll, welches schnell eingesetzt werden kann. Des Weiteren muss es möglich sein, verschiedene KundInnen in kürzester Zeit gegenüberstellen zu können und in der Bearbeitung für alle im Unternehmen, welche mit der KundInnenqualifizierung zu tun haben, möglichst einfach und unkompliziert zu sein. Ein weiteres Kriterium ist die Verfügbarkeit der Daten, welche für ein Bewertungstool notwendig sind. Diese sollte am besten in den Köpfen der VertriebsmitarbeiterInnen sein oder durch Desk Research schnell eruiert werden können.

Aufgrund dieser vorgegeben Richtlinien bzw. Kriterien wird empfohlen, dass das oben beschriebene Scoring Modell zur Qualifizierung potentieller NeukundInnen genutzt werden soll. Dieses Tool ist leicht einsetzbar und bezieht qualitative und quantitative Aspekte in die Qualifizierung mit ein.

Die ABC-Analyse kann eingesetzt werden, wenn mit den KundInnen bereits Umsatz generiert wurde und der Betreuungsaufwand zugeteilt werden soll, diese ist jedoch in der Akquisephase nicht hilfreich. KundInnenportfolios, KundInnendeckungsbeitragsrechnungen und Customer Lifetime Value Analysen

entsprechen den Kriterien „Schnelligkeit und Einfachheit“ nicht und werden somit ebenfalls ausgeschlossen.

4.5 Grundstrategien zur NeukundInnenakquise

Um die Zielgruppe bestmöglich ansprechen zu können, ist es von Bedeutung die richtige Akquisitionsstrategie zu wählen. Hierbei wird oft ein Mix aus verschiedenen theoretischen Strategien gewählt, wobei von den einzelnen Strategien, die am geeignetsten Vorgehensweisen herangezogen werden (vgl. Hartwig/Maser 2007 S. 24).

4.5.1 *Outbound/ Inbound Strategie*

Diese zwei Strategien zu NeukundInnengewinnung treten im Bezug zur Lead-Generierung auf.

Die **Outbound-Strategie** behandelt die aktive Lead-Generierung. Hierbei gehen MitarbeiterInnen des Außendienstes aktiv auf potenzielle NeukundInnen zu und identifizieren diese auch als solche.

Die **Inbound-Strategie** ist das Gegenteil zur Outbound-Strategie. Es wird nicht aktiv auf NeukundInnen eingegangen, sondern bestehende KundInnenanfragen werden bewertet und unter gegebenen Umständen weiterverfolgt. Diese KundInneninteressen können beispielsweise aus vorherigen Gewinnspielen oder anderen Marketingaktivitäten herangezogen werden (vgl. Winkelmann 2012, S. 561).

4.5.2 *Kontinuitäts-/Diskontinuitätsstrategie*

Bei der Kontinuitäts- bzw. Diskontinuitätsstrategie wird die NeukundInnensuche hinsichtlich des Zeitbezuges differenziert.

Unter der **Kontinuitätsstrategie** wird die permanente NeukundInnenakquise verstanden. Hierbei gilt als oberstes Ziel, dass keine Verkaufschance versäumt wird und Angebote stets schneller und am besten noch vor Ort bei dem Kunden bzw. der Kundin gelegt werden. Die VertriebsmitarbeiterInnen sollen darauf geschult werden, potenzielle NeukundInnen schnellstmöglich zu identifizieren, dazu benötigen

sie ein großes Know-how über die Produkte und die Preiskalkulationen.

Bei der **Diskontinuitätsstrategie** kommt vor allem das Marketing zum Einsatz und ist hier stärker gefordert als der Außendienst. Es sollen große NeukundInnenkampagnen durchgeführt werden. Besonders bei der Einführung von neuen Produkten ist diese Strategie sinnvoll, um möglichst schnell KundInnen zu erreichen und die Produktinnovation bekannt zu machen (vgl. Winkelmann 2012, S. 561).

4.5.3 *Push / Pull-Strategie*

Bei der **Push-Strategie** übernehmen die MitarbeiterInnen des Vertriebs die direkte Kontaktaufnahme mit einem potenziellen Neukunden bzw. einer potenziellen Neukundin. Gleich wie bei der Kontinuitätsstrategie ist das Ziel, möglichst schnell zum Abschluss zu kommen. Diese Strategie kommt dann zum Einsatz, wenn bereits ein konkreter Bedarf beim Kunden/ bei der Kundin besteht bzw. der Kunde/ die Kundin schon Informationen zum Produkt zur Verfügung hat. Im Vordergrund steht primär der Verkauf des Produktes und nicht die Beziehung zwischen einem Außendienstmitarbeiter bzw. einer Außendienstmitarbeiterin und dem Kunden/ der Kundin. Ein beliebtes Instrument bei der Umsetzung der Push-Strategie ist die Teilnahme an Messen oder Veranstaltungen (vgl. Lang 2012, S. 30-32).

Zum Einsatz kommen hierbei Instrumente wie z.B. die telefonische Akquise, welche im nachfolgenden Kapitel näher beschrieben wird.

Die **Pull-Strategie** wird verwendet, wenn ein potenzieller Kunde/ eine potenzielle Kundin selbst beim Unternehmen anfragt. Meistens wird diese Strategie eingesetzt, wenn das eigene Produkt keine wesentlichen Vorteile gegenüber dem Konkurrenzprodukt aufweist. Im Gegensatz Push-Strategie wird bei der Pull-Strategie der Fokus auf vertrauenswürdige und langfristige Partnerschaften gelegt. Somit steht der Beziehungsaufbau zu potenziellen NeukundInnen im Mittelpunkt. Dies resultiert daraus, weil die eigenen Produkte keine wesentlichen Vorteile aufweisen und somit der Service bzw. die Betreuung die Vertriebsvorteile sein müssen (vgl. Lang 2012, S. 32-34).

4.5.4 Strategie des persönlichen/ virtuellen Kontaktes

Diese Strategien lassen sie nach Art des KundInnenkontaktes unterscheiden.

Bei der **Strategie des persönlichen Kontaktes** ist vorwiegend der Vertrieb (Außendienst und Innendienst) involviert. Das heißt, dass diese MitarbeiterInnen im direkten Kontakt mit dem/der Kunden/ Kundin stehen bzw. diese persönlich akquirieren. Gegebenenfalls werden externe AnbieterInnen eingebracht, um persönliche Termine zu vereinbaren, wie z.B. ein Call-Center.

Eine internet- bzw. webbasierte Vorgehensweise ist die **Strategie des virtuellen Kontaktes**. Alle Kontaktpunkte des Kunden bzw. der Kundin, welche online passieren, werden von einer Software aufgezeichnet. Hierunter fallen Suchanfragen, Klicks auf Webseiten oder direkte KundInnenanfragen über Formulare (vgl. Winkelmann 2012, S. 561).

4.5.5 Marktfeldstrategie

Eine weitere Möglichkeit zur Strategiefindung ist die Verwendung der Produkt-Markt-Matrix nach *Ansoff*, welche auch als Marktfeldstrategie bezeichnet wird. Diese besteht aus vier strategischen Stoßrichtungen, welche sich durch die Kombinationen durch gegenwärtige bzw. neue Märkte und Produkte ergeben: Marktdurchdringung, Marktentwicklung, Produktentwicklung und Diversifikation. Für diese Masterarbeit wird die Strategie der Marktentwicklung herangezogen, weil es sich bei dem zu untersuchenden Produkt, um ein gegenwärtiges handelt und ein neuer Markt für dieses erschlossen werden soll. Das oberste Ziel der Marktentwicklungsstrategie ist die Gewinnung neuer KundInnen (vgl. Hofbauer/Hellwing 2016, S.89). Bei dieser Strategie geht es darum, zusätzliche Absatzmärkte bzw. Marktsegmente und somit neue KundInnen zu gewinnen (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2012, S. 272-273).

Es wird außerdem versucht neue Verwendungszwecke für bestehende Produkte zu finden, um sich in neuen Märkten zu etablieren und den Umsatz zu erhöhen bzw. durch Ausnutzung der Erfahrungskurve, Einsparungen zu realisieren (vgl. Seider 2006, S. 90).

Die Entscheidungen bezüglich der Strategien werden im Praxisteil nach Abschluss der Marktforschungsarbeiten nochmals deutlicher aufgezeigt und bestätigt. Die Kriterien hierbei sind, dass die Strategie zu den Ergebnissen der Marktforschungen passen und die Vorstellungen des Auftraggebers widerspiegeln soll. Außerdem muss die Strategie zielführend für die Erreichung des Zieles NeukundInnenakquise sein.

Folgende Kriterien zur Bewertung der Strategien werden im Praxisteil weiterbearbeitet:

- Ziel der Strategie: NeukundInnengewinnung,
- Strategie trägt zur Erreichung der Unternehmensziele bei,
- Akzeptanz der Bearbeitung der KundInnen aufgrund dieser Strategie muss gegeben sein,
- Strategie muss im Unternehmen umsetzbar sein.

Es kann festgehalten werden, dass das Vertriebskonzept der Marktentwicklungsstrategie zugrunde liegt, weshalb diese Strategie im Praxisteil nicht bewertet wird.

Aufgrund der zuvor erarbeiteten Literatur sowie der festgelegten Kriterien bleiben im Praxisteil zur Bewertung folgende Strategien übrig:

- Outbound-Strategie,
- Inbound-Strategie,
- Kontinuitätsstrategie,
- Diskontinuitätsstrategie,
- Push-Strategie,
- Pull-Strategie,
- Strategie des persönlichen Kontaktes,
- Strategie des virtuellen Kontaktes.

Im Praxisteil wird anschließend eine Nutzwertanalyse (= Scoring Modell) durchgeführt, um die passende Strategie zu evaluieren.

4.6 Instrumente der NeukundInnenakquise

Im Laufe des Akquisitionsprozesses gibt es zahlreiche Instrumente, welche für die geeignete KundInnenansprache eingesetzt werden können. Diese Instrumente haben die Aufgabe, potenzielle KundInnen über das Unternehmen bzw. das Produkt oder die Dienstleistung zu informieren und einen Bedarf zu erwecken. Des Weiteren werden mit deren Einsatz Werte, Grundeinstellungen und Markenimage an den Endkunden bzw. die Endkunden transportiert (vgl. Verweyen 2005, S. 19-20).

- **Werbung per Post oder Fax (Direct Mailing):** Werbemailings eignen sich für standardisierte Produkte, welche wenig Informationsbedarf benötigen und eine breite bzw. große Zielgruppe ansprechen sollen. Hierbei bekommt der potenzielle Neukunde/ die potenzielle Neukundin ein personalisiertes Schreiben mit Informationen des Produktes oder eine Dienstleistung zugesendet. Dieses Instrument verspricht eine schnelle Marktdurchdringung und ist für eine anschließende telefonische Nacherfassung geeignet. Jedoch sind damit hohe Kosten verbunden und das Instrument weist eine geringe Rücklaufquote auf (vgl. Erichsen 2010 S. 326-327).
- **Vialuna-Mailing:** Diese Art von Kommunikationsaufnahme erfordert mehrere Schritte und bedient sich an den Grundlagen des Direct-Mailings (siehe Punkt oben). Am Beginn wird ein interessanter Neukunde bzw. eine interessante Neukundin mit einem persönlichen Brief oder Ähnlichem angeschrieben. Diese Nachricht enthält eine für den Kunden bzw. die Kundin erstellte Internetseite, worauf er oder sie Informationen für ein mögliches, interessantes Produkt erhält. Wird diese Internetseite aufgerufen, wird gleichzeitig ein Außendienstmitarbeiter/ eine Außendienstmitarbeiterin im jeweiligen Gebiet informiert. Darauf erfolgt eine zeitgleiche Kontaktaufnahme, während sich der potenzielle Neukunde/ die potenzielle Neukundin mit den Informationen beschäftigt (Schumacher 2007, S. 42).

Telefonische Akquise: Unter diesem Instrument zählen alle Anrufe beim Kunden bzw. bei der Kundin. Diese können direkt von einem Unternehmen ausgehen oder extern durch ein Callcenter organisiert sein. Wichtig hierbei zu beachten ist, dass dieses Instrument ausschließlich für die B2B-

NeukundInnenakquise eingesetzt werden kann, weil es gesetzlich verboten ist, Privatpersonen anzurufen. Oftmals reagieren KundInnen verärgert auf Werbeanrufe, des Weiteren ist diese Form von Kommunikationsanbahnung zeitaufwendig und teuer. Positiv anzumerken ist jedoch, dass bei dieser Form des Gesprächs der Bedarf exakt analysiert und Missverständnisse vermieden werden können (vgl. Erichsen 2010 S. 327).

- **E-Mail/Newsletter:** Mit diesem Mittel der Akquise können Interessenten und Interessentinnen schnell und kostengünstig angesprochen werden. Es können zusätzlich Links und Produktpräsentationen eingebaut werden, um die Nachricht ansprechender zu gestalten. Des Weiteren können auch weiterführende Links damit verbunden werden, wie zum Beispiel zur Kaufaufforderung. Bei der Aussendung von E-Mails bzw. Newsletter ist zu beachten, dass die vorherige Einwilligung des Kunden/ der Kundin vorhanden ist (vgl. Hartwig/Maser 2007, S. 25-26).

Internet: Dieses Medium bietet die Chance unabhängig von der Distanz direkt mit potenziellen NeukundInnen zu kommunizieren. Überdies findet auf Internetplattformen eine Art des Austausches zwischen den KundInnen statt. Eine Möglichkeit der Kommunikation über das Internet ist die Verwendung einer eigenen Webseite, auf der Produkte bzw. Dienstleistungen angeboten werden und dafür relevante Informationen enthalten sind. Um eine möglichst große Aufmerksamkeit auf die verwendeten Medien, wie zum Beispiel die eigene Webseite, lenken zu können, empfiehlt sich der Einsatz von Suchmaschinenoptimierungsaktivitäten (vgl. Ögg 2018, S. 18).

Heutzutage nutzen nicht nur private Personen das Internet, es informieren sich mithilfe diesem auch viele Business-UserInnen. Aus diesem Grund ist es besonders für VerkäuferInnen eine gute Plattform, um neue KundInnen auf das Unternehmen aufmerksam zu machen (vgl. Ögg 2018, S. 20).

Ein weiteres Kommunikationsinstrument über das Internet sind Werbeblogs. Auf diesen berichten die AutorInnen zum Beispiel über neue Produkte und steigern somit die Bekanntheit. Damit können neue KundInnenkreise erschlossen werden (vgl. Arndt/Braun 2006, S. 106-110).

Ein sehr aktuelles Thema ist hier ebenfalls die Ansprache von NeukundInnen über Social-Media-Plattformen wie z.B. „Facebook“ oder „Instagram“. Hierbei kann die Aufmerksamkeit auf die Produkte gelenkt und ein Unternehmen bekannt gemacht werden.

Der Einsatz bzw. die Zusammenarbeit mit Bloggern und Bloggerinnen ist besonders bei jungen EndkonsumentInnen von großer Bedeutung, weil diese das Vertrauen in klassische Markenwerbung verlieren. Eine Befragung der Managementberatung A.T. Kearney hat ergeben, dass rund 54 % der jungen KonsumentInnen sich von den Meinungen der BloggerInnen beeinflussen lassen (vgl. VERKAUFEN 2017, S. 9).

- **Persönliche Direktansprache:** Die Form der Kaltakquise ist die älteste Form der NeukundInnengewinnung, sie wurde bereits eingesetzt, bevor die Möglichkeit zu telefonieren bestand. Eine persönliche Direktansprache kann ohne vorherige Ankündigung oder mit Terminvereinbarung entstehen. Diese Form von NeukundInnenakquise ist eine der erfolgreichsten Kommunikationsinstrumente. Dabei stellen die Persönlichkeit eines Verkäufers bzw. einer Verkäuferin, die Sprache und das Fachwissen eine ausschlaggebende Rolle dar. Besonders bei FirmenkundInnen ist dieses Instrument sehr erfolgreich, weil durch den persönlichen Kontakt Emotionen übertragen bzw. aufgenommen und eingeschätzt werden können und die Authentizität, bei dem richtigen Einsatz und Umsetzung gegeben ist (vgl. Schumacher 2007 S. 115-120).

Durch den persönlichen Kontakt mit einem Kunden bzw. einer Kundin, kann durch den Verkäufer oder durch die Verkäuferin eine emotionale Bindung zum Unternehmen und zu den Produkten hergestellt werden. Wird ein solches Vertrauen erfolgreich aufgebaut, wird die Chance auf einen positiven Vertragsabschluss höher. Eine Art dieses Vertrauen zu gewinnen, ist, die Produkte direkt mit den KundInnen auszuprobieren und die dabei entstehende Emotionen aufzufangen und im Verkaufsgespräch zu verwenden (vgl. Azzarone 2017, o.A).

Messen und Ausstellungen: Diese Instrumente zur NeukundInnengewinnung sind eine wichtige Unterstützung für das Vertriebsmanagement. Ziel des Einsatzes ist es, das Unternehmen oder die Produkte bekannt zu machen. Unter einer Messe wird eine zeitlich begrenzte, sich wiederholende Veranstaltung verstanden, welche sich hauptsächlich an gewerbliche Verbraucher richtet. Diese können dafür genutzt werden, um neue Produkte zu präsentieren, den Markt und den Wettbewerb kennenzulernen und Erfahrungen auszutauschen. Das Ziel, welches auch verfolgt wird, ist der persönliche Kontakt zum Kunden/ zur Kundin. Da dieser Punkt immer mehr zu einem strategischen Erfolgsfaktor wird, gewinnen Messen zunehmend an Bedeutung im B2B-Bereich. Von einer Ausstellung hingegen wird gesprochen, wenn es sich um eine zeitlich begrenzte Veranstaltung handelt, die sich an EndverbraucherInnen richtet.

Bei Messen oder Ausstellungen können KundInnen das Produkt direkt testen und haben zuständige Ansprechpersonen vor Ort, an die sie sich wenden können. Ein weiterer Vorteil hierbei ist es, dass ein Unternehmen zeitgleich Feedback von KundInnen bekommt und somit Verbesserungsvorschläge annehmen kann (vgl. Hofbauer/Hellwig 2016, S. 166-168).

Folgende Kriterien zur Instrumentenauswahl werden hierbei für die Erarbeitung des Vertriebskonzepts festgelegt:

- entspricht den Voraussetzungen der Zielgruppe,
- leicht für den/die Auftraggeber/Auftraggeberin umzusetzen,
- Kosten müssen in Relation zum Nutzen stehen.

5. Theoretisches Vertriebskonzept zur B2B-NeukundInnengewinnung für die Gastronomie

In diesem Kapitel wird aufgezeigt, wie ein Vertriebskonzept aufgebaut wird und welche Abläufe und Prozesse für die Entwicklung vorgenommen werden. Somit bildet dieses die theoretische Grundlage für den anschließenden Praxisteil.

5.1 Grundlagen Vertriebskonzept

Um den Vertrieb erfolgreich aufbauen zu können, ist es von essentieller Bedeutung, die Tätigkeiten im Vertriebsalltag zu definieren und nach einer strategischen Planung umzusetzen. Ein Vertriebskonzept benötigt somit klare Ziele und eine genau durchdachte Planung. Es ist der Ausgangspunkt, um den Vertrieb effektiv steuern zu können und gibt die Richtung vor, welche ein Unternehmen einschlagen möchte. Mit Hilfe eines Vertriebskonzeptes wird das Fundament für das wirtschaftliche Wachstum und die Profitabilität eines Unternehmens gelegt.

Eine gute Vertriebsstrategie macht folgende Punkte aus:

Klare Definition der gewünschten Positionierung am Markt

Gibt es in einem Unternehmen eine klare Vorstellung, wie es sich am Markt etablieren möchte, so signalisiert es dadurch hohe Qualität, schafft Vertrauen und erleichtert dem Kunden/ der Kundin die Kaufentscheidung. Ist ein Unternehmen klar positioniert, erleichtert dies auch die Arbeit bei der Einführung von neuen Produkten.

Fokussierung auf Teilmärkte

Um den Vertrieb effektiv aufbauen zu können, sollte eine Fokussierung auf bestimmte Teilmärkte oder Anwendungen erfolgen. Diese hilft dabei, dass sich ein Unternehmen nicht „verzettelt“ bzw. das Kerngeschäft, mit welchem der meiste Umsatz generiert wird, nicht vernachlässigt wird.

Konzentration auf bestimmte Zielgruppen

Bei diesem Punkt geht es darum, dass KundInnensegmente gewählt werden, welche besonders lukrativ sind. Dafür werden Methoden der

KundInnenqualifizierung angewendet. Somit werden Ressourcen sinnvoll und effizient eingesetzt und bestehende Potenziale ausgebaut. Zum Empfehlen ist hier, dass bei der KundInnenselektion qualitative als auch quantitative Kriterien (wie z.B. beim Scoring Modell) zur Beurteilung herangezogen werden.

Vertrieb als Prozess

Der Vertrieb soll als Prozess gesehen werden, damit die Aktivitäten und Tätigkeiten auch messbar werden. Dies dient dazu, dass laufend Verbesserungen vorgenommen werden können. Hierbei sollen alle Vorgänge beachtet werden, welche mit den Kunden/ der Kundin in Berührung kommen. Will ein Unternehmen wettbewerbsfähig bleiben, müssen die Vertriebsprozesse standardisiert und strukturiert aufgebaut sein. Des Weiteren helfen standardisierte Prozesse den AußendienstmitarbeiterInnen dabei, sich selbst zu verbessern und unterstützen diese bei der Erreichung ihrer Ziele.

Lösungsverkauf

Der Verkauf von Produkten oder Dienstleistungen sollte als Lösungsverkauf angesehen werden. So wird dem Kunden/ der Kundin nicht nur das Produkt oder die Leistung verkauft, sondern der Kauf unterstützt den Kunden/ die Kundin bei der Lösung von seinem/ ihren Problemen. Um diese Art von Vertrieb anwenden zu können, braucht ein Vertriebsmitarbeiter/ eine Vertriebsmitarbeiterin ein großes Know-how über diese und deren Vorgänge.

Einfachheit:

Ein Vertriebskonzept soll einfach aufgebaut sein, das heißt, dass es nachvollziehbar für die MitarbeiterInnen und unkompliziert umsetzbar sein soll. Nicht nur für die MitarbeiterInnen, sondern auch für den Kunden bzw. die Kundin soll der Prozess des Kaufes so einfach wie möglich gestaltet werden.

Aktive Marktbearbeitung:

Um langfristig erfolgreich zu sein, muss der Markt aktiv bearbeitet werden. Das bedeutet, dass ein Unternehmen aktiv auf KundInnen zugehen und dort Flexibilität und Schnelligkeit vereinigen muss. Es wird das Ziel verfolgt, aus einer einmaligen Geschäftstranskation eine dauerhafte KundInnenbeziehung aufzubauen (vgl. Detroy/Behle/vom Hofe 2007, S. 23-55).

5.2 Schritte des Vertriebskonzeptes

In dieser Arbeit wird das Vertriebskonzept von *Detroy, Behle* und von *Hofe* herangezogen. Dieses besteht aus Elementen beginnend mit der Analyse bis hin zur Planung von Kontrollmaßnahmen (vgl. *Detroy/Behle/vom Hofe 2007, S. 56*). Im Folgenden werden alle notwendigen Schritte aufgezeigt und anschließend näher beschrieben.

Elemente eines Vertriebskonzeptes
1. Situationsanalyse
2. Festlegung von Vertriebszielen
3. Entwicklung der Vertriebsstrategie
4. Erarbeitung von Vertriebsmaßnahmen
5. Erstellung des Vertriebsbudgets
6. Festlegung von Kontrollmaßnahmen

Tabelle 2: Aufbau einer Vertriebskonzeption (vgl. *Detroy/Behle,/vom Hofe 2007, S. 56*)

Alle diese Punkte müssen bei der Erstellung eines Vertriebskonzeptes beachtet werden und aufeinander aufbauen, damit es schlüssig und nachvollziehbar ist.

5.3 Situationsanalyse

Bevor ein Vertriebskonzept erstellt werden kann, muss eine Analyse durchgeführt werden. Anhand dieser Analyse werden Informationen gewonnen, welche für die weitere Planung benötigt werden (vgl. *Peißner 2013, S. 30-31*).

Im Wesentlichen geht es darum, unternehmensexterne- und interne Informationen zu sammeln, um die Ausgangssituation beurteilen zu können. Die Chancen und Risiken bzw. die Stärken und Schwächen können anschließend systematisch gegenübergestellt werden. Eine Situationsanalyse beschreibt immer die Frage: „Wo stehen wir im Moment?“ (vgl. *Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2012, S. 19*).

5.3.1 Interne Analyse

Grundsätzlich ist die interne Analyse in zwei Punkten aufgeteilt: Die Analyse der Unternehmensziele und die Potenzialanalyse der eigenen Firma.

Vertriebsbezogene Ziele müssen stets mit den übergeordneten Unternehmenszielen abgestimmt sein. Somit ist der erste Schritt bei der internen Analyse die Überprüfung dieser. Hat ein Unternehmen die Intention, mehr Umsatz zu generieren, ist es wichtig, dass die Vertriebsziele und die Tätigkeiten danach ausgelegt werden, zum Beispiel mit dem unterstützenden Vertriebsziel der NeukundInnenakquise (vgl. Detroy/Behle/vom Hofe 2007, S. 57-58).

Bei der internen Analyse werden die Stärken und Schwächen eines Unternehmens aufgezeigt. Diese bilden, erweitert gesehen, die Wertschöpfungskette eines Unternehmens (vgl. Großklaus 2008, S. 96). Somit werden bei der Potenzialanalyse der eigenen Firma Fragen wie: „Was sind meine derzeitigen Schwächen?“ oder „Wo sehe ich meine Stärken?“ behandelt. Für diese Bearbeitung können Checklisten zur Unterstützung herangezogen werden, welche individuell auf das Unternehmen abgestimmt, erstellt werden. Werden die Stärken bzw. Schwächen am Wettbewerb gemessen, ist diese Analyse besonders aussagekräftig (vgl. Detroy/Behle/vom Hofe 2007, S. 59-62).

5.3.2 Externe Analyse

Bei der externen Analyse werden die Chancen- und Risiken untersucht, welche von außen, also von der unternehmensexternen Umwelt einfließen bzw. einfließen können (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2012, S. 239). Es werden die Punkte „Marktanalyse“, „Wettbewerbsanalyse“, „Umfeldanalyse“ und „Trendanalyse“ zur Betrachtung herangezogen. Im Folgenden werden die einzelnen Analysen näher definiert und die Vorgehensweise beschrieben.

Marktanalyse

Bei der Marktanalyse werden alle PartnerInnen, die am Markt angetroffen werden, analysiert. Hierzu zählen KundInnen, AbsatzermittlerInnen, LieferantInnen und sonstige PartnerInnen. Es werden das Marktvolumen und der Marktanteil erfasst, KundInnenstrukturen sowie deren Erwartungen bzw. Kaufverhalten beschrieben. Des Weiteren wird erhoben, ob es sinnvoll ist AbsatzermittlerInnen einzuschalten bzw. ob das Produkt überhaupt dafür geeignet ist. Auch die LieferantInnenseite bzw.

Liefer- und Mengentreue wird untersucht (vgl. Detroy/Behle/vom Hofe 2007, S. 63-66).

Wettbewerbsanalyse

Hierbei werden alle relevanten Daten und Informationen über die am Markt tätigen WettbewerberInnen gesammelt. Es wird darauf geachtet, worin die Konkurrenz besser ist, welchen Marktanteil diese haben und wo deren Stärken bzw. Schwächen erkennbar sind. Ein weiterer Punkt hierbei ist die Analyse von möglichen, zukünftigen Entwicklungen oder Neuprodukten, um das eigene Unternehmen darauf vorzubereiten (vgl. Detroy/Behle/vom Hofe 2007, S. 66-67).

Ziel der Wettbewerbsanalyse ist es, ein eigenes Unternehmensprofil bzw. Vertriebsprofil aufzubauen, mit welchem sich das Unternehmen am Markt differenzieren kann und nicht die Tätigkeiten der Konkurrenz zu kopieren. Informationen bezüglich Wettbewerbsaktivität können auf Messen, im Internet, aus Gesprächen mit KundInnen oder Geschäftsberichten gewonnen werden (vgl. Biesel 2013, S. 24-26).

Umfeldanalyse

Hierzu zählen zum Beispiel ökonomische, soziokulturelle, ökologische, technische und politische Faktoren (vgl. Detroy/Behle/vom Hofe 2007, S. 67). Die hierbei identifizierten Chancen und Risiken helfen später dabei, vertriebsbezogene Ziele zu formulieren. Hierzu zählen zum Beispiel Entwicklungen oder Trends in der Ernährung, im Umweltschutz, der gesellschaftlichen Werte oder der technologischen Innovationen, welche Einfluss auf die Geschäftstätigkeiten eines Unternehmens oder auf den Vertrieb der Leistungen haben können. Ebenso wird bei der Umfeldanalyse beachtet, ob es Substitutionsprodukte am Markt gibt oder ob eine Bedrohung durch neue KonkurrentInnen besteht (vgl. Hofbauer/Schmidt 2007, S. 64-68).

Die Umweltanalyse kann anhand der PESTLE-Faktoren durchgeführt werden.

PESTLE steht für: Political (Innenpolitik, Steuern), Economical (Inflation, Preisniveau), Social (Lebensstile, Ausbildung), Technology (neue Produkte, Erfindungen), Legal (rechtliche Rahmenbedingungen) und Ecological (ökologische Anliegen, Umweltschutz) (vgl. Michel/ Pifko 2012, S. 57).

Trendanalyse

In der Trendanalyse geht es darum, Prognosen für mögliche, zukünftige Entwicklungen herauszuarbeiten. Es wird analysiert, wie sich das KundInnenverhalten verändert und welche Marktentwicklungen es geben wird. Des Weiteren werden bestimmte Trends in der Branche oder auch rechtliche bzw. politische Entwicklungen aufgezeigt. Ferner können diese Informationen – gleich wie bei der Umfeldanalyse – aus Gesprächen mit KundInnen, Fachpublikationen, Internet oder Studien gesammelt werden (vgl. Detroy/Behle/vom Hofe 2007, S. 68-69).

5.3.3 SWOT – Analyse

Die SWOT Analyse (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) stellt die Ergebnisse der internen bzw. externen Analyse gegenüber und hilft somit, Ziele für die, in diesem Fall NeukundInnenakquise herauszuarbeiten (vgl. Czech-Winkelmann 2003, 24-25). Die Ergebnisse werden in tabellarischer Form aufgelistet und bewertet. Dabei werden Stärken und Schwächen mit den Chancen und Risiken verglichen. Daraus ergeben sich folgende Kombinationen:

Stärke trifft auf Chance: Wie können die vorhandenen Stärken eingesetzt werden, um eine Chance zu ergreifen?

Stärke trifft auf Gefahr: Mit welcher Taktik kann eine Stärke zur Minimierung bzw. zur Ausweichung der Gefahr verwendet werden?

Schwäche trifft Chance: Wie kann aus einer Schwäche eine Stärke gemacht werden bzw. ist es möglich diese Chance nutzen zu können?

Schwäche trifft auf Gefahr: Welche Maßnahmen können getroffen werden, um trotz einer Schwäche die Gefahr minimieren zu können? (vgl. Detroy/Behle/vom Hofe 2007, S. 70-73).

5.4 Festlegung von Vertriebszielen zur NeukundInnenakquise

Ziele sind ein sehr wichtiges Instrument bei dem Aufbau einer Vertriebskonzeption zur NeukundInnengewinnung. Sie geben die grundsätzliche Richtung vor und geben an, wo es kurz-, mittel- und langfristig hingehen soll. Die Basis der Vertriebsziele bilden immer die übergeordneten Unternehmensziele (vgl.

Detroy/Behle/vom Hofe 2007, S. 73-74). Der Begriff „Ziel“ beschreibt einen im Unternehmen angestrebten SOLL-Zustand. Dieser SOLL-Zustand, der erreicht werden soll, muss durch bestimmte Handlungen zu Stande kommen (vgl. Weber/Kabst 2009, S. 204). Besonders im Vertrieb hat die Zielformulierung einen hohen Stellenwert, weil die VertriebsmitarbeiterInnen anhand vorgegebener Ziele gemessen und belohnt werden. Die festgelegten Vertriebsziele zur NeukundInnenakquise müssen miteinander vereinbar sein bzw. sich gegenseitig unterstützen. Sie dürfen sich nicht gegenseitig behindern bzw. in Konflikt miteinander stehen (vgl. Czech-Winkelmann 2003, 25-26).

5.4.1 Anforderungen für konkrete Ziele

Um ein Ziel konkret formulieren zu können, gibt es folgende Kriterien, welche bei diesem Prozess helfen können:

- **Operationalität:** Bedeutet, dass ein Ziel so formuliert werden muss, dass daraus weitere Handlungen abgeleitet werden und die Ergebnisse gemessen werden können. Folgende Fragen muss ein Ziel beantworten können: „Was?“, „Wie viel?“, „Bei Wem?“, „Wo?“, „Bis wann?“
- **Abstimmung der Ziele:** Diese ist wichtig, damit die Ziele nicht in Konkurrenz zueinanderstehen und um zu erkennen, welche sich positiv beeinflussen können.
- **Ordnung der Ziele:** Bei Zielen gibt es immer Ober- und Unterziele, Haupt- und Nebenziele. Es ist essentiell, dass die Rangordnung zwischen den Zielen erkennbar ist und definiert wird, welches Ziel wichtiger bzw. unwichtiger ist.
- **Erreichbarkeit:** Ein Ziel muss realistisch und mit dem gesetzesmäßigen Arbeitseinsatz erreichbar sein.

Ziele müssen zusätzlich messbar, anspruchsvoll, planbar, mit verfügbaren Mitteln erreichbar und nachvollziehbar sein sowie von den MitarbeiterInnen akzeptiert werden (vgl. Detroy/Behle/vom Hofe 2007, S. 74-77).

5.5 Entwicklung einer Vertriebsstrategie zur NeukundInnenakquise

Eine Vertriebsstrategie bietet eine Art Leitfaden für VertriebsmitarbeiterInnen. Es wird festgehalten wie der Vertrieb aufgebaut ist und wie der Umgang mit KundInnen gestaltet wird bzw. welche Ziele verfolgt werden. Sie hilft dabei, sich auf die wesentlichen Punkte zu fokussieren und dass sich MitarbeiterInnen nicht mit Kleinigkeiten auseinandersetzen und somit Ressourcen verloren gehen.

Es gibt vier Arten wie eine Vertriebsstrategie eingeteilt werden kann:

Direkte Strategie: Diese Strategie beschäftigt sich mit dem Kerngeschäft eines Unternehmens. Sie wird verwendet, wenn ein Unternehmen bereits bestehender/bestehende LieferantIn ist und die richtigen ReferenzkundInnen aufweisen kann. Vorausgesetzt werden Schnelligkeit und eine enge Partnerschaft mit dem/der KundIn.

Indirekte Strategie: Der Fokus liegt auf neue Aktivitäten, welche für das Unternehmen als wichtig eingestuft werden. Es gibt Herausforderungen bei dem Vertrieb von Leistungen und häufig wird auf die Zusammenarbeit mit PartnerInnen gesetzt. Die Aktivitäten belaufen sich vorrangig auf Beratungsebene, jedoch darf nicht versäumt werden, den aktiven Verkauf vorzunehmen.

Nischenstrategie: Hier beschäftigt sich das Unternehmen mit Teilaspekten und nicht mit dem Kerngeschäft. Es wird versucht Kontakte zu neuen KundInnen zu generieren, um mit diesen Geschäftsbeziehungen aufbauen zu können. Zur Nischenstrategie kann die NeukundInnenakquise in dieser Masterarbeit eingegliedert werden.

Verteidigungsstrategie: Diese Strategie kommt zum Einsatz, wenn MitbewerberInnen versuchen Marktanteile zu gewinnen bzw. aggressiv auftreten (zum Beispiel über den Preis) und damit beginnen, KundInnen bei dem eigenen Unternehmen abzuwerben. Es geht in erster Linie darum, die Position bei den KundInnen zu verteidigen und Vertrauen aufzubauen, welches bei einem solchen „Angriff“ nützlich ist (vgl. Klimke/Faber 2008, S. 93-97).

Eine Vertriebsstrategie muss auch grundlegende Anforderungen unterliegen, welche im Folgenden aufgezählt werden:

- Es muss eine Vertriebsstrategie vorhanden sein.
- Die Vertriebsstrategie muss auf den Markt und dessen Gegebenheiten aufgebaut sein. Hauptfokus wird auf die Befriedigung der KundInnenbedürfnisse gelegt und somit steht der Kunde/ die Kundin im Mittelpunkt.
- Die Vertriebsstrategie muss dynamisch sein, weil sich die Märkte durch die Globalisierung immer schneller verändern. Somit ist es nicht möglich, dieselbe Vertriebsstrategie über Jahre hinweg zu benutzen.
- Sie muss die grundsätzliche Ausrichtung aller vertriebsbezogenen Aktivitäten festlegen, um die Arbeit bzw. die Arbeitsvorgänge der VertriebsmitarbeiterInnen zu erleichtern.
- Die Vertriebsstrategie muss in einem Unternehmen wahrgenommen werden und alle Tätigkeiten sollen sich danach richten. Damit dies der Fall ist, müssen die in der Strategie festgelegten Maßnahmen und Aktivitäten in einem Unternehmen kommuniziert werden (vgl. Homburg/Schäfer/Schneider 2012, S. 27-28).

5.5.1 Bezugspunkte der Vertriebsstrategie

Laut Sales Excellence Ansatz nach *Homburg, Schäfer* und *Schneider* gibt es vier wesentliche Bezugspunkte, die bei der Erstellung eines Vertriebskonzeptes bearbeitet werden müssen. In der folgenden Abbildung werden diese Punkte und deren Zusammenhang bildlich dargestellt und anschließend die Einzelheiten dazu beschrieben (vgl. Homburg/Schäfer/Schneider 2012, S. 27-28).

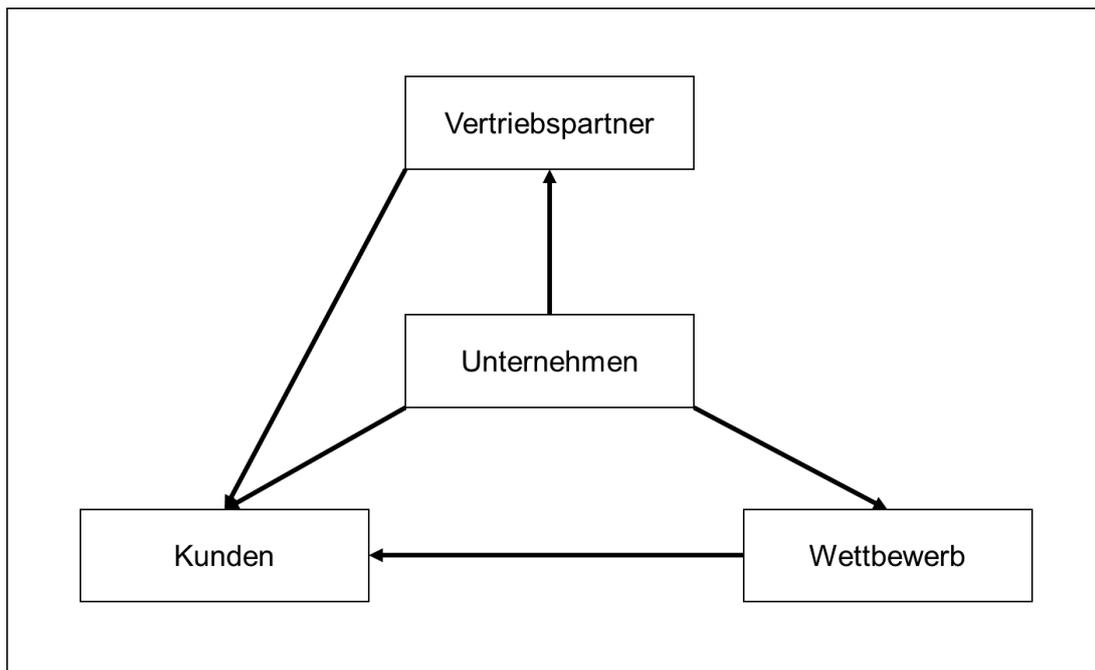


Abbildung 10: Bezugspunkte (vgl. Homburg/Schäfer/Schneider 2012, S. 27-28)

KundInnen

Da die KundInnen im Fokus der Vertriebsstrategie stehen, wird bei diesem Punkt definiert, wer überhaupt die KundInnen eines Unternehmens sind. Hierbei lassen sich einige Unterschiede zur Definition bzw. zur Gruppierung von KundInnen feststellen:

NutzerInnen: Kaufen eine bestimmte Leistung, um die eigenen Bedürfnisse zu befriedigen.

WeiterverarbeiterInnen: Benutzen die gekauften Leistungen, um sie in den eigenen Wertschöpfungsprozessen einzubauen.

HändlerInnen: Gekaufte Leistungen werden unverändert weiterverkauft.

BeraterInnen: Beraten die KundInnengruppen „NutzerInnen“ und „WeiterverarbeiterInnen“.

In der vorliegenden Arbeit wird die Gruppe „WeiterverarbeiterInnen“ angesprochen. Es wird definiert, welche Bedürfnisse die ZielkundInnen haben, wie die Markt- bzw. KundInnensegmentierung definiert wird und unter welchen Kriterien sich das Unternehmen auf BestandskundInnen oder NeukundInnen fokussiert. Ferner wird aufgezeigt bei welchen KundInnen eine langfristige KundInnenbindung aufgebaut werden soll und welche Instrumente hier zum Einsatz kommen (vgl. Homburg/Schäfer/Schneider 2012, S. 31-37).

Wettbewerb

Es wird beschrieben, welchen vertriebsbezogenen Wettbewerbsvorteil ein Unternehmen aufweisen kann. Ein Wettbewerbsvorteil liegt dann vor, wenn dieser dauerhaft, vom Kunden/ von der Kundin wahrgenommen wird, für den Kunden/ die Kundin wichtig und nicht substituierbar ist (vgl. Homburg/Schäfer/Schneider 2012, S. 45).

Um generell festzulegen, welchen vertriebsbezogenen Wettbewerbsvorteil ein Unternehmen hat, stellt sich die Frage, welche Wettbewerbsstrategie angewendet wird. Wettbewerbsvorteile können durch niedrige Kosten oder Differenzierung entwickelt werden. Daraus ergeben sich folgende Grundstrategien:

Kostenführerschaft und Differenzierung.

Bei der Kostenführerschaft versucht das Unternehmen, der/die kostengünstigste HerstellerIn in einer Branche zu werden. Dabei ist es wichtig, dass die Leistungen eine vergleichbare bzw. eine marktübliche Qualität aufweisen, wie die der Konkurrenz. Die Differenzierung zeichnet sich dadurch aus, dass der Fokus auf ein bestimmtes Segment bzw. auf einen Nischenmarkt gelegt wird und dort die besten Produkte angeboten werden, welche sich von der Konkurrenz deutlich abheben. Dadurch ist es möglich, höhere Preise durchzusetzen, weil das Produkt oder die Dienstleistungen einen großen Mehrwert für den Kunden/ die Kundin aufweist. (vgl. Porter 2014, S. 34 – 40).

Vertriebswege und Vertriebspartner

Entscheidungen bezüglich dieser Punkte wirken sich sehr stark auf die Kostenstruktur eines Unternehmens aus und sind von langanhaltender Natur, welche nicht einfach wieder revidiert werden können. Hierbei wird entschieden, ob der Vertrieb direkt und/oder indirekt organisiert wird, wie viele Vertriebskanäle genutzt werden, nach welchen Kriterien etwaige VertriebspartnerInnen ausgewählt werden oder wie Vertriebswege voneinander abgegrenzt sind (vgl. Homburg/Schäfer/Schneider 2012, S. 51-65). VertriebspartnerInnen werden nach verschiedenen Auswahlkriterien herangezogen. Diese können sich auf Absatzmengen, Verkaufsflächen, Logistikkosten, Akzeptanz bei den Zielgruppen, Image oder Kompetenz belaufen (vgl. Busch/Fuchs/Unger 2008, S. 335).

Des Weiteren sollte festgelegt werden, ob eine exklusive Partnerschaft angestrebt wird oder nicht. Das bedeutet, dass die VertriebspartnerInnen ausschließlich die Produkte des Partnerunternehmens vertreiben und darauf verzichten Konkurrenzprodukte in das Produktportfolio aufzunehmen.

Das Gegenteil zur exklusiven Distribution stellt die intensive Partnerschaft dar. Hier will das Unternehmen mit möglichst vielen VertriebspartnerInnen zusammenarbeiten, um den KundInnen einen unaufwändigen Einkaufsprozess bieten zu können. Es besteht dabei die Gefahr, dass VertriebspartnerInnen untereinander konkurrieren und somit Preise „gedrückt“ werden.

Ein weiterer Ansatz ist die selektive Distribution. Ein Vertriebspartner/ eine Vertriebspartnerin muss bestimmten Anforderungen nachkommen und es wird eine enge Geschäftsbeziehung zu den PartnerInnen aufgebaut (vgl. Homburg/Schäfer/Schneider 2012, S. 64-67).

5.6 Erarbeitung von Vertriebsmaßnahmen

Ist die Strategierichtung und deren Eckpunkte festgelegt, werden Maßnahmen definiert, um die zuvor vereinbarten Ziele zu erreichen.

Jedes Unternehmen kann sich den Maßnahmenplan je nach Gebrauch aufbauen. Wichtig ist, dass der dieser an alle verantwortlichen MitarbeiterInnen kommuniziert wird und eine regelmäßige Überprüfung der Umsetzung der zuvor vereinbarten Maßnahmen durchgeführt wird. Dafür eignen sich zum Beispiel wöchentliche oder monatliche Meetings mit allen Beteiligten, um über den Fortschritt zu berichten (vgl. Czech-Winkelmann 2003, S. 28).

Bei der Erstellung eines Maßnahmenplans ist es von großer Bedeutung, dass die Maßnahmen und die anfallenden Aufgaben so genau wie möglich definiert werden. Sinnvoll wäre es, den Maßnahmenplan gemeinsam mit den VertriebsmitarbeiterInnen zu erarbeiten, damit die Akzeptanz erhöht wird. Des Weiteren müssen diese auch messbar sein, um deren Erfolg kontrollieren zu können (vgl. Kleinaltenkamp/Saab 2009, S. 79-80).

5.7 Erstellung des Vertriebsbudgets

In dieser Phase geht es darum, ein Budget aufzustellen, um die für die Aktivitäten zur KundInnenengewinnung notwendigen Ressourcen in Kosten festlegen zu können. Ein Vertriebsbudget dient zur Steuerung der Vertriebsaktivitäten. Um ein Vertriebsbudget möglichst realistisch aufzubauen, sind Planungen über die zukünftigen Entwicklungen notwendig (vgl. Hofbauer/Hellwig 2009, S. 125-126).

Bei der Erstellung eines Vertriebsbudgets zur NeukundInnenakquise wird festgehalten, welche Kosten für diese Maßnahmen zur Zielerreichung anfallen werden. Es gibt hierbei verschiedene Methoden, wie ein Vertriebsbudget errechnet werden kann:

- **Budgetberechnung anhand des Umsatzes:**
Wie hoch das Budget ausfällt, wird aufgrund eines Prozentsatzes vom Umsatz festgelegt. Dieser Prozentsatz richtet sich entweder nach Vergangenheitswerten oder branchenüblichen Angaben.
- **Budgetberechnung anhand des Gewinnes:**
Bei dieser Berechnung werden der zu erwartende Umsatz und der gewünschte Gewinn festgelegt. Anschließend kann nach Abzug der fixen, variablen und sonstigen Kosten das Vertriebsbudget errechnet werden.
- **Budgetberechnung durch Orientierung an dem Wettbewerb:**
Hierbei wird versucht ein Budget festzulegen, welches etwa gleich hoch ist wie bei den wichtigsten WettbewerberInnen. Ein wesentliches Problem stellt hier jedoch die Beschaffung der Informationen dar.
- **Budgetberechnung als Ziel-Maßnahmen-Planung:**
Als ersten Schritt werden die vereinbarten Vertriebsziele herangezogen und anschließend durch Schätzung definiert, welche Kosten für die Erreichung dieser anfallen werden. Einflusskriterien sind MitarbeiterInnen, Werbegeschenke, Aufwand für Aktionen oder auch Teilnahmen an Messen. Eine klare Strukturierung und Aufschlüsselung der Kosten nach KundInnen,

LieferantInnen oder Produkten ist für eine spätere Erfolgskontrolle unumgänglich.

Nach Zuordnung der Kosten werden Ressourcen angefordert, hier wird zum Beispiel überprüft, wieviel der Außendienst zur NeukundInnenakquise kosten wird. Vorteil dieser Methode zur Budgetbestimmung ist, dass ein Ursachen-Wirkungszusammenhang zwischen den Zielen besteht, welcher in den vorher genannten Methoden nicht gegeben ist (vgl. Detroy/Behle/vom Hofe 2007, S. 106-109).

Zu den Kosten des Vertriebs werden Gehälter und Provisionen der Vertriebsmannschaft, Reisekosten oder Materialkosten gezahlt. Hierbei lässt sich die Kostenstruktur unterteilen in Kosten der Akquisition, Verkaufsabwicklung (hier fallen hauptsächlich die Kosten des Innendienstes an) und Kosten zur Verwaltung und Führung des Vertriebs (vgl. Busch/Fuchs/Unger 2008, S. 344-345).

5.8 Festlegung von Kontrollmaßnahmen

Im letzten Schritt sollen die Vertriebsaktivitäten regelmäßig überprüft werden und eine Abweichung von Soll- und Ist-Zuständen soll abgelesen werden können. Dies ist wichtig, um zu sehen, in wie weit ein Ziel erreicht wurde (vgl. Detroy/Behle/vom Hofe 2007, S. 110).

Kennzahlen, auch Key Performance Indicator (KPI) genannt, sind ein Controlling-Instrument. Sie können komplizierte Sachverhalte logisch und nachvollziehbar darstellen und geben einen schnellen Überblick über die Situation in einem Unternehmen. Bei Zielen haben sie die Aufgabe, diese zu operationalisieren und zu überprüfen. Kennzahlen müssen Sachverhalte bewerten sowie aktuell und verständlich sein. Die Bezeichnung dieser muss darauf hinweisen, was sie misst. Sie haben die Aufgabe der Planung, Kontrolle, Koordination und Verhaltenssteuerung in einem Unternehmen.

Wichtig bei der Festlegung von Kennzahlen in einem Unternehmen ist, dass ein schnell übersichtliches, jedoch ausreichendes System definiert wird. Es gilt die Regel: „So viel wie nötig und so wenig wie möglich“ (vgl. Losbichler/Eisl/Engelbrechtsmüller 2015, S. 1-5).

Im Nachfolgenden werden Kennzahlen definiert, die zur Messung des Zieles „NeukundInnenakquise“ herangezogen werden können.

Außendienst-NeukundInnenanteil

Diese Kennzahl misst das Verhältnis des NeukundInnenumsatzes gegenüber dem Gesamtumsatz, welcher von einem einzelnen Außendienstmitarbeiter/ einer einzelnen Außendienstmitarbeiterin umgesetzt wird. Sie zeigt auf, wie erfolgreich ein Außendienstmitarbeiter/ eine Außendienstmitarbeiterin bei der Gewinnung von neuen KundInnen ist. Diese Kennzahl kann mit dem Ergebnis von anderen MitarbeiterInnen oder mit den Zahlen aus dem Vorjahr verglichen werden.

$$\frac{\text{Umsatz durch NeukundInnen}}{\text{Gesamtumsatz des AD}} * 100$$

Je höher der errechnete Prozentsatz ist, desto besser ist ein Außendienstmitarbeiter/ eine Außendienstmitarbeiterin bei der Akquisition von neuen KundInnen (vgl. Schneider/Henning 2008, S. 42-43).

ErstkäuferInnenrate

Die ErstkäuferInnenrate ist eine wesentliche Kennzahl bei der Überprüfung von Zielen der NeukundInnenakquisition. Sie sagt aus, welcher Anteil an KundInnen, im Gegenzug zu den GesamtkundInnen, ein Produkt erstmalig gekauft hat.

$$\frac{\text{Anzahl der ErstkäuferInnen}}{\text{Anzahl der GesamtkundInnen}} * 100$$

Voraussetzung für die Nutzung dieser Kennzahl ist die Möglichkeit zur Identifizierung von ErstkäuferInnen. Eine hohe ErstkäuferInnenrate kann außerdem bedeuten, dass es viele Einmalkäufe gibt, jedoch keine Wiederkäufe. Dies kann auf eine mangelnde Kundenzufriedenheit umgelegt werden (vgl. Schneider/Henning 2008, S. 116-117).

Erstkaufsrate

Diese Kennzahl ist ähnlich wie die ErstkäuferInnenrate, hier wird jedoch nicht die Anzahl der NeukundInnen gemessen, sondern der Anteil des Umsatzes mit NeukundInnen.

$$\frac{\text{Umsatz ErstkäuferIn}}{\text{Gesamtumsatz} * 100}$$

Diese Kennzahl kann im Gegensatz zur ErstkäuferInnenrate aussagen, ob sich die Umsätze bzw. das Umsatzvolumen von WiederholungskäuferInnen unterscheidet. Schwachstelle dieser Kennzahl ist es, dass sie keine Kosten miteinbezieht, welche bei der NeukundInnenakquise im Normalfall deutlich höher ausfallen (vgl. Schneider/Henning 2008, S. 118-119).

NeukundInnenquote

Anhand dieser Kennzahl kann der Erfolg der NeukundInnenakquisition abgeleitet werden.

$$\frac{\text{Anzahl neuer KundInnen}}{\text{Anzahl aller KundInnen} * 100}$$

Diese Kennzahl beschreibt im Wesentlichen dasselbe wie die ErstkäuferInnenrate (vgl. Schneide/Henning 2008, S. 253).

NeukundInnendeckungsbeitrag

Die Deckungsbeitragsrechnung gibt Auskunft über den KundInnenwert. Besonders bei der NeukundInnenakquise ist dieser Wert von wichtiger Bedeutung, weil der Prozess der Akquirierung mit hohen Kosten verbunden ist (vgl. Detroy/Behle/vom Hofe 2007, S. 720).

Im Abschnitt 4.4.2 „KundInnenbewertung/ KundInnenqualifizierung“ wurde der KundInnendeckungsbeitrag bereits erläutert. Zur schnelleren Übersicht wird hier das Kalkulationsschema der Deckungsbeitragsrechnung erneut aufgeschlüsselt.

$$\begin{array}{l}
\text{Bruttoumsatz pro KundIn} \\
- \text{ Erlösschmälerungen} \\
\hline
= \text{Nettoumsatz pro KundIn} \\
- \text{ Herstellungskosten} \\
\hline
= \text{KundInnendeckungsbeitrag 1} \\
- \text{ direkte KundInnenkosten} \\
\hline
= \text{KundInnendeckungsbeitrag 2} \\
- \text{ sonstige Vertriebskosten} \\
\hline
= \text{KundInnendeckungsbeitrag 3} \\
- \text{ indirekte KundInnenkosten} \\
\hline
= \text{KundInnendeckungsbeitrag 4}
\end{array}$$

(vgl. Auer 2004, S. 244).

Abschließend kann angeführt werden, dass einige Kennzahlen zur Überprüfung der NeukundInnenakquiseziele vorliegen, jedoch wird auch deutlich, dass sich die vorhandenen Kennzahlen oft wiederholen oder sich ähnlich sind. Des Weiteren können ebenfalls absolute Zahlen zur Überprüfung eines Zieles herangenommen werden. Im nachfolgenden praktischen Teil wird ein Vertriebskonzept erstellt, für welches die Erkenntnisse aus der Theorie genutzt werden.

6. Praxisteil – Analyse der Bezugspunkte, Situationsanalyse

In diesem Kapitel wird zunächst das Untersuchungsdesign präsentiert, welches für die Marktforschung eingesetzt wurde, um fehlende Information zu gewinnen. Anschließend werden eine interne sowie eine externe Situationsanalyse durchgeführt. Die Situationsanalyse bildet den Grundstein für das darauffolgende Vertriebskonzept. Die Ergebnisse der Marktforschung fließen durchgehend in die Erstellung des Vertriebskonzeptes mit ein.

6.1 Untersuchungsdesign

Für die Erstellung des Vertriebskonzeptes zur B2B-NeukundInnenakquise wird eine Primärmarktforschung durchgeführt, um fehlende Informationen zu erhalten. Die dort gewonnenen Daten werden anschließend in die externe Analyse einfließen.

Zu Beginn wird das Informationsdefizit erläutert, danach wird die Erhebungsmethode erklärt und anschließend werden die Personen angeführt, mit welchen die Marktforschung durchgeführt wird. Abschließend wird der Zeitplan zur Untersuchung dargestellt.

6.1.1 Informationsdefizit und Untersuchungsziel

Zur Erarbeitung des Vertriebskonzeptes fehlten wesentlich Informationen, welche durch die Marktforschung erhoben werden sollen. Diese Daten sind für die vorliegende Ausarbeitung insofern wichtig, weil das erarbeitete theoretische Vertriebskonzept auf die Firma Fritz Oswald GmbH angewendet werden muss. Hierbei sollen folgende Fragen geklärt werden:

- Welche Wege bzw. Kanäle zur Informationsbeschaffung nutzt die Zielgruppe?
- Welche Form wird gewünscht bzw. welche Form sinnvoll und wird auch genutzt?
- Mit welchen Maßnahmen und Instrumenten kann die Zielgruppe angesprochen und unterstützt werden?

- Anhand welcher Kriterien entscheidet sich die Zielgruppe für oder gegen einen/eine Lieferanten/Lieferantin?
- Wie ist die grundsätzliche Meinung über die Beschaffung der Ware über Gastro-Service Anbieter und welche Distributionskanäle werden generell genutzt?
- Wer hat im Unternehmen die letzte Entscheidung bei dem Kaufprozess und wer ist dort involviert? (Buying-Center)

Ziel der Untersuchung ist es, Erkenntnisse über den Such- und Kaufentscheidungsprozess der relevanten Zielgruppe „Gastronomie“ zu gewinnen, um diese anschließend in die Erstellung des Konzeptes einfließen zu lassen. Weiteres soll im Zuge der Marktforschung eruiert werden, mit welchen Instrumenten bzw. durch welche Kanäle die Gastronomie angesprochen werden möchte und wo bereits bestehende LieferantInnen die besten Erfahrungen gemacht haben.

Überdies werden Informationen über die verwendeten Kanäle in der Gastronomie, welche zum Bezug der Waren eingesetzt werden, gesammelt. Außerdem wird evaluiert, welche Maßnahmen getätigt werden müssen, um einen potenziellen Neukunden bzw. eine potenzielle Neukundin gewinnen zu können. Ebenso wird die Frage behandelt, inwieweit die LieferantInnen bei der Vermarktung am POC unterstützt werden können.

6.1.2 Untersuchungsmethode

Da zu diesem Thema bzw. für dieses Informationsdefizit keine vorhandenen Studien oder Arbeiten verfügbar sind, wird zur Analyse eine Primärmarktforschung durchgeführt. Diese liegt vor, wenn gezielt neue Daten erhoben werden. Primärforschungen werden auch als Feldforschungen bezeichnet. Von einer Sekundärforschung wird gesprochen, wenn bereits vorhandene Informationen gesammelt und analysiert werden (vgl. Kuß 2012, S. 42).

Bei der primären Marktforschung kann grundsätzlich zwischen einer qualitativen bzw. quantitativen Forschung unterschieden werden. Die qualitative Marktforschung wird eingesetzt, wenn Informationen bezüglich des Verhaltens, der Einstellungen oder Erwartungen gefragt sind bzw., wenn der Frage nach dem

„Warum?“ nachgegangen wird (vgl. Michel 2011, S. 56-57). Eine quantitative Marktforschung wird eingesetzt, wenn präzise Aussagen über die Grundgesamtheit gemacht werden sollen, z.B. für Image- oder KundInnenzufriedenheitsbefragungen (vgl. Kuß 2012 S. 48-49).

Für die vorliegende Arbeit wird die qualitative Primärmarktforschung herangezogen, um Kaufprozesse und das Kaufverhalten der Gastronomiebetriebe zu analysieren. Diese ist in diesem Fall deshalb sinnvoll, weil nur wenige Informationen im Untersuchungsbereich vorliegen. Des Weiteren sollen tatsächliche Motive, Einstellungen und das Kaufverhalten eruiert werden. Dies bedeutet, dass die Untersuchung in die Tiefe gehen soll und nicht durch verschiedene Zahlen erfasst werden soll wie es bei der quantitativen Marktforschung der Fall ist (vgl. Buber, Holzmüller 2009, S. 54).

Die zwei Arten, die bei einer qualitativen Primärmarktforschung zum Einsatz kommen können, sind einerseits Einzelexplorationen und andererseits Mehrpersonen-Interviews, bei welchen der Fokus auf Gruppen liegt. Bei den Explorationen werden durch ein persönliches mündliches Interview Informationen zum Untersuchungsgegenstand erfragt. Dabei ist es wichtig, die Gesprächsatmosphäre angenehm zu gestalten und durch zwanglose Unterhaltungen mit dem/der Interviewpartner/Interviewpartnerin tiefe Einblicke in deren Meinungen und Verhaltensweisen zu bekommen. Bei Gruppeninterviews geht es darum, in einer kurzen Zeit einen möglichst breiten Einblick in die Meinungen und Ansichten von verschiedenen Personen zu bekommen (vgl. Berekoven/Eckert/Ellenrieder 2009, S. 88-91).

In dieser Masterarbeit wurden qualitative Einzelexplorationen durchgeführt, weil Such-, Entscheidungs- und Kaufverhalten der Zielgruppe erhoben werden sollten und somit die einzelnen Meinungen der Individuen von Wichtigkeit sind. Dieses Gespräch wurde mittels eines Gesprächsleitfadens persönlich oder telefonisch ausgeführt. Die hierzu verwendeten Gesprächsleitfäden können im Anhang gefunden werden.

Des Weiteren wurde eine Sekundärmarktforschung herangezogen, um den Markt analysieren zu können und um Trends zu erkennen. Die Sekundärmarktforschung dient außerdem zur Wettbewerbsanalyse und für zukünftige Prognosen.

6.1.3 Stichprobenauswahl und Untersuchungszeitraum

Während der qualitativen Marktforschung durch Einzelexplorationen wurden insgesamt 15 Personen befragt.

Hierbei wurden Gastronomiebetriebe aus Österreich und LieferantInnen interviewt, welche an die Gastronomie ihre Produkte oder Dienstleistungen vertreiben. Dazu wurden zwei Gesprächsleitfaden erstellt. Der Grund für die zwei Zielgruppen ist, dass Meinungen von der Zielgruppe selbst und auch Erfahrungen von bereits bestehenden LieferantInnen erfasst werden können. Somit konnten sehr viele Informationen gesammelt und eruiert werden, welche maßgeblich bei der Erstellung des Vertriebskonzeptes miteinfließen.

Da es nicht möglich war, mit der gesamten Anzahl von passenden Personen Interviews durchzuführen, war es notwendig eine Stichprobe vorzunehmen, welche für die Grundgesamtheit repräsentativ ist (vgl. Albers et al. 2009, S.11).

Hierbei gibt es in der Literatur zwei Grundarten, um zur Auswahl einer Stichprobe zu kommen:

- zufällige Auswahl,
- bewusste Auswahl.

Bei der Zufallsauswahl gibt es verschiedene mathematische Berechnungen, welcher/welche ProbandIn für ein Interview in Frage kommt. Somit hat jede Person, die sich in der Grundgesamtheit befindet, die gleiche Chance dranzukommen.

Eine gezielte Auswahl der ProbandInnen erfolgt durch die bewusste Auswahl. Hierbei ist es ebenfalls wichtig, dass die Stichprobe repräsentativ ist. Es werden Kriterien festgelegt, anhand welchen die Stichprobe ausgesucht wird (vgl. Berekoven/Eckert/Ellenrieder 2009, S. 43 - 55).

Für die Auswahl der ProbandInnen für die Einzelinterviews wurde die bewusste Auswahl vorgenommen.

Dafür wurden folgenden Kriterien festgelegt, wobei mindestens 3 erfüllt werden müssen:

- GastronomIn in der Steiermark,
- LieferantIn an die Gastronomie in der Steiermark,
- langjährige Erfahrung in der Gastronomie,
- Best Practice in der Gastronomie,
- bestehende Verbindung zur Firma Oswald,
- Entscheidungsmacht im Unternehmen.

In der nachstehenden Tabelle wird eine Übersicht über die ausgewählten InterviewpartnerInnen gegeben:

Unternehmen	Befragte Person
Steirafit, Deutschlandsberg	Jasmin Moser
Café Central, St. Martin	Alexander Stelzl
Prassers, Leibnitz	Franz Prasser
Ankerpunkt, Leibnitz	Leo Rath
Café Kundlatsch, Geinstätten	Reinhold Kundlatsch
Cabasso, Leibnitz	Thomas Agrinz
Kogel 3, Café Elefant, Leibnitz	Stefanie Drennig
Domäne Kilger, Leutschach	Silvia Posch
Hotel zur alten Post, Leibnitz	Bernd Nauschnegg
Brauunion, Graz	Christof Halper
Krainer Fleisch, Leibnitz	Karl Lileg
Gastro Haring, Großklein	Manuel Haring
Tomberger Tiefkühlkost, Graz	Alfred Tomberger
MAKAvA, Graz	Dipl. Ing. Klaus Krivacek
Brauunion, Graz	Fritz Wallner

Tabelle 3: Übersicht der Interview-PartnerInnen (Eigene Darstellung)

Die Befragungen wurden laut Projektplan vom 19. Februar bis 19. März 2018 durchgeführt. Durchschnittlich sollte ein Gespräch 1,5 Stunden dauern und es sollten alle Gespräche persönlich durchgeführt werden.

6.1.4 Ergebnisse und Auswertung der empirischen Analyse

Die Auswertung der Befragungen erfolgte mittels Transkription (qualitative Inhaltsanalyse). Die transkribierten Interviews befinden sich im Anhang. Der Fragekatalog für diese wurde systematisch aufgebaut und kann in folgenden Auswertungskategorien unterteilt werden:

- NeukundInnenakquise in der Gastronomie,
- geeignete Instrumente zur Ansprache der Zielgruppe,
- Such- und Auswahlprozess von neuen LieferantInnen,
- Betreuung der Zielgruppe,
- Kaufentscheidungen bei der Zielgruppe Gastronomie,
- Distributionskanäle,
- Verkaufsfördernde Maßnahmen am PoC,
- Trends in der Gastronomie.

In der nachfolgenden Tabelle wird aufgezeigt, welche Frage aus dem Fragebogen zu welcher Kategorie zugeordnet werden kann. Der Buchstabe A steht für die Befragungen mit Gastronomen, der Buchstabe B steht für die Interviews mit den bestehenden LieferantInnen an die Gastronomie.

Kategorie:	Nummer der Frage:
NeukundInnenakquise in der Gastronomie	A: 2a, 2d, 2f B: 2a,
Geeignete Instrumente zur Ansprache der Zielgruppe	A: 2b, 2c, 3g, 4c B: 2b, 2c
Such- und Auswahlprozess von neuen LieferantInnen	A: 3b, 3c, 3d, 4g B: 2b, 2d, 4b
Betreuung der Zielgruppe	A: 3e B: 3a

Kaufentscheidungen bei der Zielgruppe Gastronomie	A: 3a, 3b B: 3b
Distributionskanäle	A: 3f B: 2c
Verkaufsfördernde Maßnahmen am PoC	A: 2e, 2f B: 3a, 3c
Trends in der Gastronomie	A: 4a, 4b, 4c, 4d, 4h B: 4c

Tabelle 4: Zuordnung der Fragen zu den Auswertungskategorien (Eigene Darstellung)

Die Auswertungen der oben genannten Kategorien werden in der externen Analyse ausgewertet und finden sich in den Abschnitten „Kundenanalyse“ und „Trendanalyse“ wieder.

In der nachfolgenden Tabelle wird eine kurze Übersicht über die Ergebnisse der Marktforschung gegeben. Hierbei wurden Kategorien gebildet und die häufigsten Aussagen gesammelt.

In der Tabelle ist es ersichtlich, in welche Richtung die Ergebnisse bzw. die Auswertung gehen wird und wie sich die Meinungen der befragten ProbandInnen zusammensetzten.

Kategorie	Antworten in Stichwörter:	Anzahl der Antworten
NeukundInnenakquise in der Gastronomie	<ul style="list-style-type: none"> • Direkte Ansprache – aktiv in das Lokal gehen, • Muster bereitstellen, • Referenzkunden/ Referenzmeinungen, • Netzwerk nutzen, • Deskresearch. 	<ul style="list-style-type: none"> • 14 • 10 • 4 • 3 • 1
Geeignete Instrumente zur Ansprache der Zielgruppe	<p>Gut geeignet:</p> <ul style="list-style-type: none"> • persönliche Direktansprache, • Facebook, Instagram, • Flyer, • E-Mail, • Anruf, • Zeitungsinserate, • Messen/Veranstaltungen. <p>Nicht geeignet:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zeitungsinserate, • Social Media, • E-Mail, 	<ul style="list-style-type: none"> • 14 • 9 • 3 • 1 • 7 • 5 • 8 • 4 • 2 • 4

	<ul style="list-style-type: none"> • Postwurfsendungen 	<ul style="list-style-type: none"> • 3
Such- und Auswahlprozess von neuen LieferantInnen	<ul style="list-style-type: none"> • Aktive Informationen an den Gastronomen geben, • KellnerIn empfiehlt neue LieferantInnen, • Qualität des Produktes, • Testphase mit neuen Produkt, • ReferenzkundInnen/ Referenzmeinungen, • Produkt muss zum Klientel passen, • Preis, • Gastronom geht selbst auf den/die LieferantIn zu, weil der/die KundIn nach dem Produkt fragt. 	<ul style="list-style-type: none"> • 3 • 2 • 9 • 6 • 6 • 2 • 12 • 7
Betreuung der Zielgruppe	<ul style="list-style-type: none"> • regelmäßige Besuche (Je nach Kundengröße), • nur bei Bedarf. 	<ul style="list-style-type: none"> • 11 • 4
Kaufentscheidungen bei der Zielgruppe Gastronomie	<ul style="list-style-type: none"> • Geschäftsführung, • Geschäftsführer mit AngestellInnen • AngestellInnen. 	<ul style="list-style-type: none"> • 4 • 9 • 2
Distributionskanäle	<ul style="list-style-type: none"> • Selbstabholung, • Zustellung über Großhandel/ Gastro-Service, • Bestellungen über Postweg. 	<ul style="list-style-type: none"> • 5 • 13 • 1
Verkaufsfördernde Maßnahmen am PoC	<ul style="list-style-type: none"> • Rezeptvorschläge, • Verkostungen mit KundInnen, 	<ul style="list-style-type: none"> • 3 • 3

	<ul style="list-style-type: none"> • Aktiver Verkauf durch AngestellInnen, KellnerInnen, • Tischaufsteller, • gebrandete Gläser. 	<ul style="list-style-type: none"> • 11 • 10 • 5
Trends in der Gastronomie	<ul style="list-style-type: none"> • auswärtig Essen, • Gesundheit/Wellness, • Regionalität, • Nachhaltigkeit. 	<ul style="list-style-type: none"> • 4 • 7 • 6 • 4

Tabelle 5: Übersicht über die Ergebnisse der Marktforschung (Eigene Darstellung)

6.2 Unternehmensanalyse

6.2.1 Unternehmensvorstellung

Die Firma Fritz Oswald GmbH wurde im Jahr 1964 gegründet und wird mittlerweile in der zweiten Generation als Familienunternehmen geführt. Die Verwaltung sowie ein Lager des Unternehmens befinden sich in Maierhof, Steiermark. Ein weiteres Verpackungslager befindet sich in der Oststeiermark, welches den zentralen Punkt der steirischen Obstwirtschaft darstellt. Des Weiteren wird in Polen, in der Nähe von Warschau, eine Tochterfirma betrieben, welche sich mit dem Einkauf aus den Ostländern und mit dem Verkauf in diesen Ländern beschäftigt. Das Hauptgeschäft des Unternehmens ist die Vermarktung und der Handel mit Obst und Gemüse, es ist somit in der Lebensmittelbranche tätig.

Die Fritz Oswald GmbH ist ein Mitgliedsbetrieb der Exportfirma „EVA“ (Exportvereinigung Apfel). Über diese Exportorganisation treten insgesamt sechs Vermarkter von steirischem Obst als Gemeinschaft nach außen auf.

Im Jahr 2016 erreichte das Unternehmen einen Jahresumsatz von ca. 28 Mio. Euro. Diese Summe entspricht einem Mengenvolumen von rund 25 Millionen Kilogramm Obst und Gemüse. Um diese Menge zu bewältigen, beschäftigt die Fritz Oswald GmbH rund 80 MitarbeiterInnen.

PRODUKTE:

Das Produktsortiment der Firma Oswald unterscheidet sich grundsätzlich in den beiden Gruppen „Frischware“ und „Tiefkühlware“.

In der folgenden Tabelle wird das Angebot detailliert aufgezeigt:

Obst	Gemüse	Pilze	Tiefkühlware
Äpfel, Birnen, Beeren, Steinobst, Trockenfrüchte.	Chinakohl, Tomaten, Gurken, Zucchini, Salate, Kren, Kartoffeln.	Steinpilze, Pfifferlinge, Zuchtpilze, Morcheln, Herbsttrompeten.	SMOO, Äpfel, Birnen, Beeren, Steinobst, Kürbis, Spargel, Avocado, Melonen,

			Mango, Papaya, usw.
--	--	--	------------------------

Tabelle 6: Übersicht Produktportfolio von Obst Oswald (Eigene Darstellung)

Die Firma zeichnet sich durch einen hohen Qualitätsstandard der Waren aus und ist nach zahlreichen Qualitätsstandards („IFS“, „QS“, „AMA“, „GLOBALG.A.P“, usw.) zertifiziert.

LOGISTIK UND LAGERUNG:

Das Unternehmen verfügt über einen eigenen, internen Fuhrpark mit insgesamt 12 LKWs, mit denen der Transport in ganz Europa durchgeführt wird. Nach einer sorgfältigen Ernte und rascher Einbringung der Ware ist vor allem die Lagerung von größter Wichtigkeit. Das Frischelager hat ein Fassungsvermögen von rund 16 Millionen Kilogramm. Hierbei setzt das Unternehmen auf modernste Lagertechnik. Das computergesteuerte Tiefkühl-Lagersystem umfasst rund 3.500 Paletten-Stellplätze und ist jederzeit zugänglich. Auf Lohnbasis wird ebenfalls die Dienstleistung angeboten, bestimmte Waren von anderen Unternehmen einzulagern und zu verwalten.

KUNDINNENSTRUKTUR:

Zu den wichtigsten und größten Abnehmern zählen die Lebensmitteleinzelhändler (SPAR, REWE), die Discounter (Hofer, Lidl) sowie die Großhändler (METRO, Transgourmet, Eurogast). Des Weiteren wird die Gastronomie über verschiedene Gastroservice-AnbieterInnen in Österreich bedient. Bei den Lebensmitteleinzelhändlern und Discountern ist das Unternehmen hauptsächlich mit Frischware vertreten, im Großhandel mit Frisch- und Tiefkühlware.

VERTRIEB:

Das Unternehmen hat diverse Vertriebswege im In- und Ausland. Im Inland werden die KundInnen direkt von Oswald beliefert und betreut. Der Export, welcher hauptsächlich Äpfel betrifft, findet über die Exportvereinigung – EVA – statt. Hier werden Länder in ganz Europa bedient, aber auch der nordafrikanische und asiatische Raum werden mit steirischen Äpfeln versorgt.

PRODUKTBESCHAFFUNG:

Die Beschaffung bzw. der Einkauf der Waren nehmen bei der Fritz Oswald GmbH einen sehr wichtigen Stellenwert ein, weil die Qualität gesichert werden muss, um die KundInnen zufrieden zu stellen. Bei Produktbeschaffung werden die beiden Bereiche „Frisch“ und „Tiefgekühlt“ unterschieden.

Beschaffung Frischebereich:

Hier setzt das Unternehmen auf zahlreiche ProduzentInnen aus der Steiermark. Es gibt vertragliche Einigungen mit den ProduzentInnen, dass das Unternehmen die Ware abnimmt, gegebenenfalls sortiert (bei Äpfel und Birnen), lagert, verpackt und verkauft. Sämtliche LieferantInnen müssen ihren Betrieb zertifizieren lassen, um an die Firma Fritz Oswald GmbH liefern zu dürfen. Diese Betriebe werden jährlich auditiert und überprüft, ob alle notwendigen Standards eingehalten und verfolgt werden.

Beschaffung Tiefkühlbereich:

Bei den Tiefkühlartikeln gibt es zwei Möglichkeiten die Ware sicherzustellen. Einerseits wird die Frischware, die für den industriellen Bedarf verwendet wird, direkt im eigenen Tiefkühlager eingefroren und verarbeitet, andererseits arbeitet die Firma mit zahlreichen internationalen Partnern zusammen, um Tiefkühlware zu importieren. Bei der Auswahl der Importfirmen wird auf langfristige Partnerschaften gesetzt, welche eine gute Qualität liefern können.

6.2.2 Vertriebsorganisation der Fritz Oswald GmbH

Der Vertrieb bei Obst Oswald ist zentral aufgebaut und wird von den beiden Geschäftsführern *Günter* und *Fritz Oswald* durchgeführt. Hierbei liegen alle Entscheidungen bzgl. Angebote und Ausschreibungen bei den beiden Geschäftsführern.

Es gibt zurzeit bei der Fritz Oswald GmbH keine definierte Außendienstmannschaft, KundInnentermine und Markttouren werden vorwiegend von Herrn Günter Oswald durchgeführt. Da es sich um ein Familienunternehmen handelt, schätzen die KundInnen die direkte Zusammenarbeit mit den beiden Geschäftsführern sehr.

Der Vertrieb ist nach einzelnen KundInnen aufgeteilt, welche sich im Laufe der Zeit etabliert haben. Neue KundInnen werden von demjenigen betreut, der die KundInnen akquiriert hat.

Im Innendienst sind insgesamt sechs Mitarbeiter beschäftigt, welche sich um die Auftragsabwicklung, von der Bestellung bis hin zu etwaigen Reklamationen kümmern. Im Innendienst sind die KundInnen aufgeteilt unter Frisch- und Tiefkühlkunden.

NeukundInnenakquise bei Obst Oswald

Bei der Fritz Oswald GmbH gibt es derzeit keinen klaren Prozess bzw. keine besonderen Bemühungen und Aktivitäten um neue KundInnen zu akquirieren. Ergeben sich neue Geschäft, so sind diese auf externe Anfragen zurückzuführen. Oftmals kommen diese aufgrund von Weiterempfehlungen von BestandskundInnen. Ein weiterer Weg um neue Kontakte zu generieren, ist die Teilnahme an verschiedenen Messen.

Besonders mit dem neuen Produkt „Smoo“ wurde jedoch klar ersichtlich, dass das derzeitige vorhandene Netzwerk nicht ausreicht, um die Marke erfolgreich zu vertreiben und in den Markt einführen zu können. Die Zielgruppe „Gastronomie“ für den Vertrieb von „Smoo“ wird mit den aktuellen Produkten des Unternehmens nicht direkt angesprochen (kaum direkter Kundenkontakt, keine Außendienstaktivitäten) und somit stößt die Geschäftsführung hierbei auf ein Problemfeld, für welches eine vertriebsspezifische Lösung gefunden werden muss (eigenes Wissen von Nicole Oswald, Verfasserin der Arbeit, Tochter des Unternehmens).

6.2.3 Stärken- und Schwächenanalyse

Aufgrund der internen Analyse ergeben sich einige Stärken- und Schwächen, welche bei dem Vertrieb von „Smoo“ entweder einen positiven Effekt oder eine Herausforderung darstellen. Die Stärken bzw. Schwächen der Firma Oswald werden in der folgenden Tabelle übersichtlich zusammengefasst.

Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> • Langjährige Erfahrung im Vertrieb von tiefgekühlten Obst und Gemüse und somit Know- 	<ul style="list-style-type: none"> • Keine definierten Vorgang zur NeukundInnenakquise bzw. das Unternehmen hat keine

how im Vertrieb von Lebensmittel.	Erfahrungen mit der erfolgreichen, selbständigen KundInnenakquise.
<ul style="list-style-type: none"> • Gute Einkaufspreise durch hohe Absatzmengen im Muttergeschäft: Tiefkühlobst. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fehlende Ressourcen an AußendienstmitarbeiterInnen für den Vertrieb von „Smoo“.
<ul style="list-style-type: none"> • Kontakte zum Großhandel und zu Gastro-Service AnbieterInnen sind vorhanden. 	<ul style="list-style-type: none"> • Keine klar definierte KundInnensegmentierung bzw. Zielgruppendefinition für den Vertrieb von „Smoo“.
<ul style="list-style-type: none"> • Bereits bestehende Bekanntheit der Firma Oswald in der Gastronomie (Verwendung von anderen Produkten von Oswald in der Gastronomie, besonders in der Steiermark). 	<ul style="list-style-type: none"> • Keine Beziehungen zu den AußendienstmitarbeiterInnen von Großhandelsunternehmen oder Gastro-Service AnbieterInnen
<ul style="list-style-type: none"> • Laufenden Produktinnovationen bzw. Produktentwicklungen und Verbesserungen in der Verpackung. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Großes und breites Produktsortiment bei Obst und Gemüse und damit eine große Auswahl für die KundInnen. 	

Tabelle 7: Stärken und Schwächen der Firma Fritz Oswald GmbH (Eigene Darstellung)

6.3 Marktanalyse

Im Abschnitt 5.3.2 wurde bereits erläutert, welche Eckpunkte in eine externe Analyse einfließen können. Bei dieser wird das Marktpotential dargelegt und die Punkte KundInnen und AbsatzermittlerInnen, analysiert. Hierbei werden die Erkenntnisse aus der Marktforschung berücksichtigt, welche durch die qualitativen Experteninterviews gewonnen werden.

6.3.1 Marktpotential

Das Marktpotential für die Marke „Smoo“ ergibt sich durch den Branchenbezug „österreichische Gastronomie“. Laut WKO gibt es in Österreich rund 41.922 Gastronomiebetrieben, welche generell das Marktpotential darstellen (vgl. Wirtschaftskammer Österreich – Stabsabteilung Statistik 2017, S. 11). Jedoch ist anzumerken, dass diese Anzahl die Grundgesamtheit, das gesamte Marktpotential, ausmacht und nicht die reine Zielgruppe für die Fritz Oswald GmbH.

Berufszweig	Mitglieder
Gasthäuser	6.370
Restaurants	6.430
Kaffeehäuser	6.188
Buffets aller Art	4.503
Kaffeerestaurants	3.337
Imbissstuben, Jausenstationen	3.237
Bars, Tanzlokale, Diskotheken	3.141
Freie Gewerbe (Verabreichung von Speisen und Ausschank von Getränken)	3.065
Würstel- und Kebabstände	1.152
Lieferküchen, Caterings	1.085
Espressobetriebe, Stehcaffeeschenken	788
Kantinen, Werksküchen, Mensas	590
Weinlokale, Weinschenken, Heurigenbuffets	424
Kaffeekonditoreien	386
Gasthöfe mit höchstens acht Gästebetten	334
Automatenausschanken	278
Eissalons	204
Bierlokale und Pubs	161
Buschenschankbuffets	102
Raststätten mit höchstens acht Gästebetten	67
Schutzhütten ohne Beherbergung	64
Branntweinschenken	16
Gesamt	41.922

Tabelle 8: Übersicht Gastronomiedaten Österreich (vgl. Wirtschaftskammer Österreich – Stabsabteilung Statistik 2017, S. 11)

Somit ergeben sich 41.922 mögliche Verkaufsorte in der Gastronomie für die Marke „Smoo“. Nach welchen Kriterien die einzelnen KundInnen segmentiert werden, wird im anschließenden Vertriebskonzept zur B2B-NeukundInnenakquise dargestellt.

6.3.2 KundInnenanalyse

Im folgenden Abschnitt werden die potentiellen Kunden und Kundinnen aus der Gastronomie näher analysiert und beschrieben. Hierbei fließen vorwiegend die gewonnenen Informationen aus der Primärmarktforschung mit ein, diese stellen auch die Basis für die angeführten Ergebnisse dar. Diese Daten konnten durch die Befragungen an die Zielgruppe und an die bestehenden LieferantInnen an die Gastronomie erhoben werden. Insgesamt umfasst die Analyse 15 Einzelinterviews. Im Zuge dieser werden die folgenden Punkte untersucht: Kaufentscheidung bzw. Auswahl von geeigneten LieferantInnen, gewünschte Betreuung/Ansprache von der Zielgruppe, Distributionskanäle und verkaufsfördernde Maßnahmen am Point of Consumption.

NeukundInnenakquise in der Gastronomie

In dieser Kategorie wurden allgemeine Informationen und Meinungen abgefragt, wie ein Unternehmen in der Gastronomie neue KundInnen finden kann, bzw. wie diese akquiriert werden sollen.

Hierbei konnten folgende Vorgangsweise eruiert werden, bzw. aus den Aussagen der befragten Personen bestätigt werden:

Schritt 1:	Zielgruppe bzw. ZielkundInnen bestimmen, die das Unternehmen ansprechen möchte. Diese Informationen können aus Recherchen (Deskresearch, Internet) oder durch die Verwendung eines bestehenden Netzwerkes in der Gastronomie gewonnen werden.
Schritt 2:	KundInnen kontaktieren und besuchen. Telefonisch einen Termin ausmachen, um direkt in den Kontakt mit den EntscheidungsträgerInnen gehen zu können.

Schritt 3:	Vorbereitung auf das Gespräch, Informationen über das Lokal einholen, Muster vorbereiten.
Schritt 4:	Verkaufsgespräch führen: In der Gastronomie ist es von Vorteil, wenn der Verkäufer bzw. die Verkäuferin Proben oder Muster zum Verkaufsgespräch mitnimmt (Aussage von 10 der 15 befragten Personen).
Schritt 5:	Nachtelefonieren, nachfragen, eventuell wiederholter Besuch.

Tabelle 9: Vorgehensweise bei der Akquisition von NeukundInnen in der Gastronomie (Eigene Darstellung)

Dieses Konzept bzw. diese Vorgehensweise wurde aufgrund der Ergebnisse der Marktforschung erstellt bzw. zusammengefasst und soll als Vorschlag zur Ansprache von neuen KundInnen in der Gastronomie dienen.

Aussage eines Probanden zum Thema NeukundInnenakquise in der Gastronomie:
„Am Anfang sollte man sich auf Lokale spezialisieren, wo man sich zu 100% sicher ist, dass das Produkt auch in das Lokal passt und dort verkauft wird“ (vgl. Krivacek 08.03.2018).

Geeignete Instrumente zur Ansprache der Zielgruppe

Die Ergebnisse der Befragung zeigen unterschiedliche Möglichkeiten auf, wie die Zielgruppe bei der Neuakquise angesprochen werden möchte, bzw. welche Instrumente als sinnvoll erachtet werden.

Die Zielgruppe bevorzugt eine direkte Ansprache durch die AußendienstmitarbeiterInnen. Insgesamt wurde diese Aussage von 14 aus 15 ProbandInnen getätigt. Es wurde während der Informationserhebung deutlich ersichtlich, dass der persönliche Vertrieb an die Gastronomie ein wesentlicher und grundlegender Erfolgsfaktor ist. Des Weiteren eignet sich die Teilnahme an Messen und Veranstaltungen zur NeukundInnenakquise (8 von 15 Personen). Hier wurde wiederholend die Messe GAST in Salzburg erwähnt.

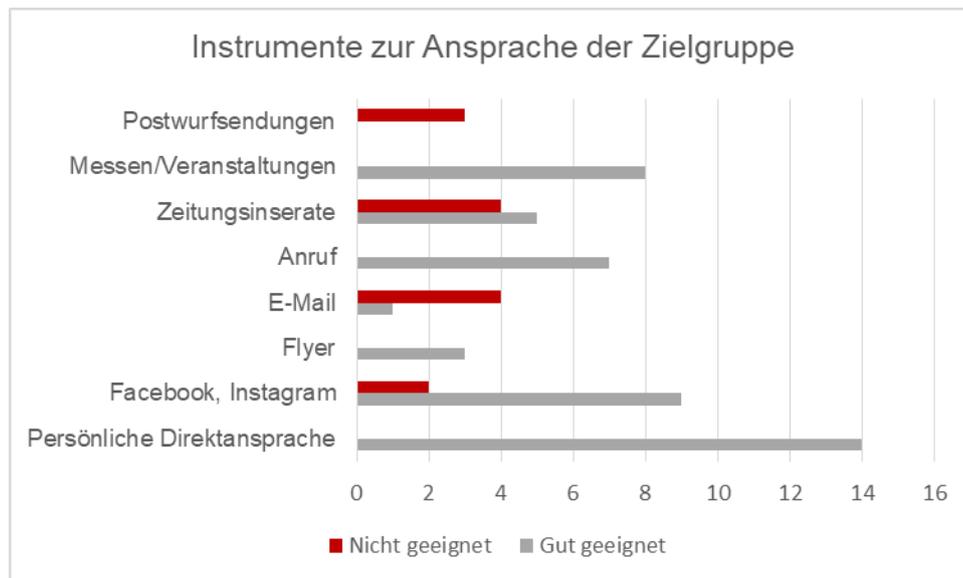


Abbildung 11: Instrumente zur Ansprache der Zielgruppe (Eigene Darstellung)

Als ungeeignete Ansprachen werden E-Mails, Newsletter oder Werbungen per Post angesehen. Somit kann festgehalten werden, dass der gesamte Vertrieb über die persönliche Kommunikation erfolgen soll und bevorzugt wird.

In Abbildung 11 wird bildlich dargestellt, welche Instrumente laut Aussagen in den Einzelinterviews geeignet bzw. nicht geeignet sind. Hierbei wird ersichtlich, dass die „Persönliche Direktansprache“ das Beste Instrument zur Ansprache ist. Dieses kann mit dem Instrument „Anruf“ kombiniert werden. Gastronomen bevorzugen nach ihren Angaben eine vorherige Terminvereinbarung, weil dadurch die Zeit effizienter geplant und genutzt werden kann.

Such- und Auswahlprozess von neuen LieferantInnen

Ein Gastronom geht laut Ergebnissen der Marktforschung nur in sehr seltenen Fällen von selbst auf neue LieferantInnen zu: *„Die Anzahl der Gastronomen die selbst anrufen beträgt nur 2-5 %“* (vgl. Halper 13.03.2018).

Hierfür müsste das gewünschte Produkt mehrmals von den EndkundInnen angefragt werden (abgeleitete Nachfrage). Sieben von 15 Befragten geben an, dass sie selbständig ein Produkt anfragen, wenn es ein Bedürfnis bei den EndkonsumentInnen gibt.

Daraus resultiert, dass es wichtig und von den GastronomInnen befürwortet wird, dass die LieferantInnen selbstständig und auf direktem Weg auf sie zugehen und sie von den angebotenen Produkten überzeugen.

Die Einzelinterviews haben ergeben, dass es einige Punkte bzw. Kriterien gibt, an welchen sich die GastronomInnen orientieren können, um sich für oder gegen neue LieferantInnen entscheiden zu können:

- **Preis:** Dieser muss gut kalkulierbar sein und auch nach eigenem Aufschlag für die EndkonsumentInnen ermöglichen.
- **Qualität des Produktes:** Die Qualität weist laut Aussagen der Befragten in der Gastronomie eine hohe Bedeutung auf. Besonders bei neuen LieferantInnen wird auf die Qualität des Produktes geachtet.
- **Testphase mit neuen Produkten:** 6 ProbandInnen gaben an, dass sie, bevor sie sich für LieferantInnen entscheiden, eine Testphase mit dem potenziellen neuen Produkt durchführen, um zu evaluieren, wie dieses von den EndkonsumentInnen angenommen wird bzw. wie sich die Nachfrage entwickelt und welches Feedback hierbei eingefangen werden kann.
- **ReferenzkundInnen/ Referenzmeinung:** Ebenfalls 6 der befragten Personen haben geäußert, dass die Auswahl von neue LieferantInnen durch Referenzen positiv beeinflusst wird. Hierbei zählen die Referenzmeinungen von AußendienstmitarbeiterInnen des Großhandels, der Gastro-Service AnbieterInnen, welche bei dem/der GastronomIn bereits bekannt sind und dort verkaufen sowie der ReferenzkundInnen aus der Gastronomie.

Betreuung der Zielgruppe

Bei der Betreuung der Kunden und Kundinnen in der Gastronomie hat sich herausgestellt, dass es keine klaren Strukturen bzw. Regeln im Besuchszyklus gibt. Es konnten im Zuge der Marktforschung keine eindeutigen Zahlen eruiert werden, welche einen Rückschluss auf den bevorzugten Besuchszyklus ermöglicht hätten. Hierbei wurden Zeitspannen von zwei Wochen bis zu einem Jahr angegeben

Jedoch konnte festgestellt werden, dass GastronomInnen gerne im Austausch und im direkten Kontakt mit den LieferantInnen sind. Dies ist darauf zurückzuführen, dass die Gastronomie eine sehr persönliche Branche ist (Ergebnisse der Marktforschung, Abbildung 11).



Abbildung 12: Gewünschte Besuche bei den KundInnen (Eigene Darstellung)

Eine Aussage eines Gastronomen zu diesem Thema war: *„Wenn es einem wichtig ist, kommt er selbst her und kümmert sich um mich“* (vgl. Stelzl 08.03.2018).

Kaufentscheidungen bei der Zielgruppe Gastronomie

Die Primärforschung hat ergeben, dass GastronomInnen sehr offen gegenüber neuen Produkten sind, weil sie hier für sich selbst einen Mehrwert sehen. Kaufentscheidungen werden grundsätzlich von dem Geschäftsführer/der Geschäftsführerin bzw. von den EigentümerInnen getroffen. Somit kann festgehalten werden, dass das Buying-Center in der Gastronomie klein (zwei bis drei Personen) ist. Diese Erkenntnis, dass die Größe mit der Betriebsgröße zusammenhängt, wurde im Theorieteil bereits erläutert. Einen wesentlichen Einflussfaktor in der Kaufentscheidung haben die Angestellten, insbesondere die Servicekräfte, weil diese stets im direkten Kundenkontakt sind und somit die Bedürfnisse erkennen können.

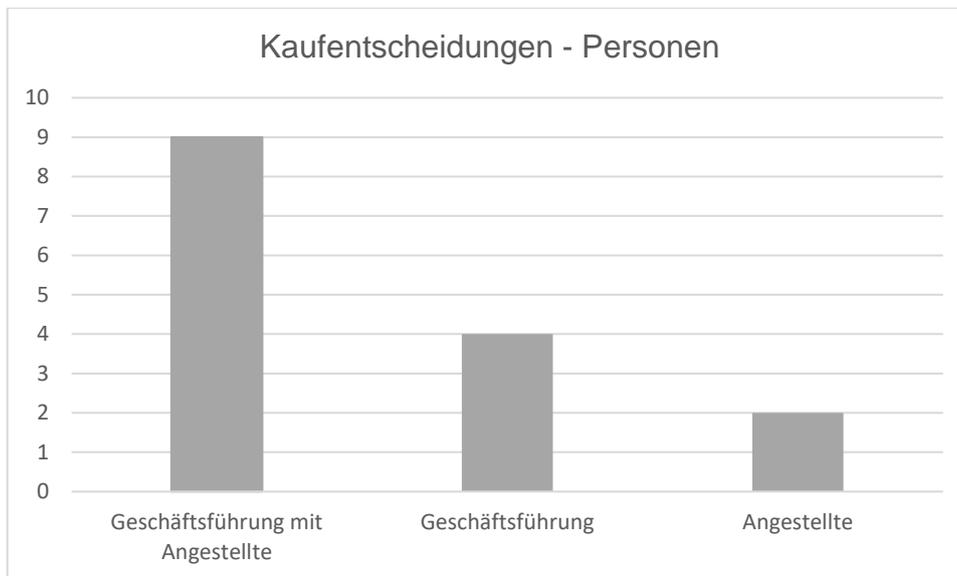


Abbildung 13: Entscheidungsträger in der Gastronomie (Eigene Darstellung)

Abbildung 13 zeigt auf, dass die meisten Entscheidungen die Geschäftsführung mit den AngestellInnen trifft. Nur bei zwei der befragten Probanden, haben AngestellInnen das alleinige Recht zu entscheiden, welche neuen Produkte im Unternehmen aufgenommen werden sollen. Bei diesen spielt das Vertrauen zu den AngestellInnen eine primäre Rolle.

Wird ein neues Produkt in das Programm aufgenommen, sind sich die befragten GastronomInnen darüber einig, dass etwaige Kostproben und Musterprodukte wesentlich zur positiven Kaufentscheidung beitragen. Ebenso bestätigen die LieferantInnen an die Gastronomie diese Annahme der GastronomInnen. Hierbei ist anzumerken, dass es wichtig ist, Produktproben ohne Aufforderungen zu verteilen und wenn möglich gemeinsam mit den potentiellen NeukundInnen zu verkosten.

Distributionskanäle

Ebenso gibt es bei der Lieferung der Ware verschiedene Wege, um die Produkte in die Gastronomiestätten zu bekommen. Die Marktforschung hat ergeben, dass der bevorzugte Weg bei den Befragten jener ist, welcher so wenige LieferantInnen wie möglich benötigt. Die Lieferung soll am besten über den Zustellservice eines Großhändlers oder über einen/eine Gastro-Service AnbieterIn bzw. GetränkehändlerIn erfolgen, welcher/welche vom/von der GastronomIn bereits benutzt wird. Der Vorteil bei der Lieferung über einen Zustellservice ist laut

Informationen aus der Marktforschung, dass der/die GastronomIn auf diesen Weg mehrere Produkte auf einmal beziehen kann und dies als zeitsparend und effizient betrachtet wird.

Des Weiteren stellt die Selbstabholung einen wichtigen Aspekt bei der Distribution der Produkte dar. Dem gegenüber stehen GastronomInnen positiv, vor allem bei frischen Lebensmittel kommt dieser Weg sehr häufig vor, weil die GastronomInnen sich von der Qualität selbst überzeugen möchten. Aus den Befragungen ging hervor, dass eine Selbstabholung dann in Frage kommt, wenn die LieferantInnen oder das Handelsunternehmen in der Nähe liegen (genaue Kilometeranzahl wurde nicht eruiert).

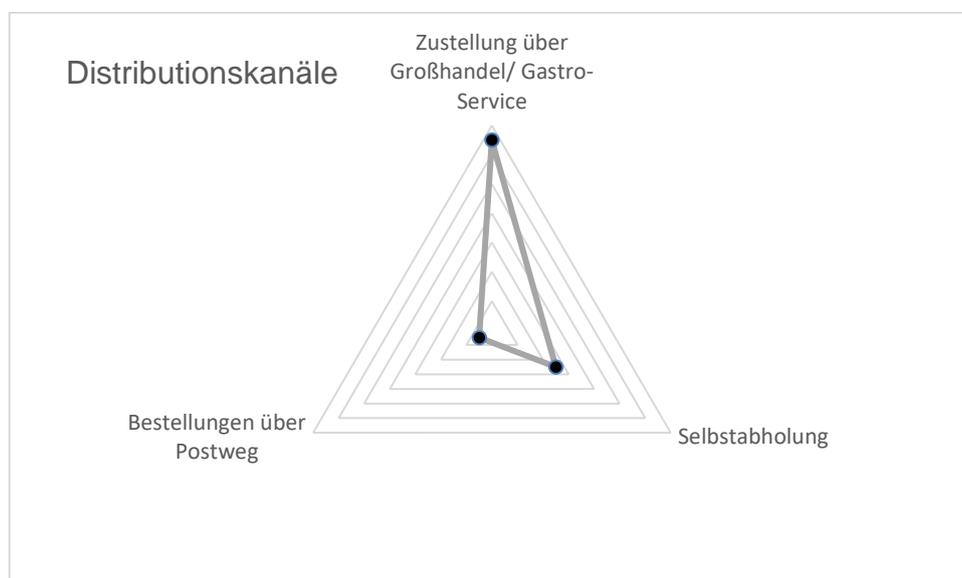


Abbildung 14: Bevorzugte Distributionskanäle (Eigene Darstellung)

Wie in Abbildung 14 ersichtlich wird, liegt der bevorzugte Lieferweg bei der Zustellung. Nur eine der befragten Personen lässt sich Produkte auch über den Postweg zukommen.

Verkaufsfördernde Maßnahmen am PoC

Durch die ExpertInneninterviews wurde klar, dass Werbemaßnahmen wesentlich zum Verkaufserfolg am Point of Consumption beitragen. Der Endkonsument bzw. die Endkonsumentin wird auf ein neues Produkt im Lokal aufmerksam und wird es mit einer höheren Wahrscheinlichkeit auch probieren. Beliebte Werbemittel hierbei sind Tischaufsteller, Plakate, Bierdeckel sowie gebrandete Gläser. Ebenfalls wurde verdeutlicht, dass die AngestellInnen bzw. die KellnerInnen einen hohen Einfluss

auf den Verkauf eines Produktes im Lokal haben. Durch die Empfehlungen von diesen, ist der Endkunde bzw. die Endkundin durchaus bereit, dieses neue Getränk oder Produkt zu konsumieren/probieren.

Bei den Interviews mit den LieferantInnen an die Gastronomie konnte eruiert werden, dass diese das Personal auf neue Produkte schulen bzw. dem Personal Muster und Proben zur Verfügung stellen, um dadurch die Bereitschaft zur Weiterempfehlung zu erhöhen .

In der folgenden Abbildung werden die meistgenannten, verkaufsfördernden Maßnahmen grafisch dargestellt.

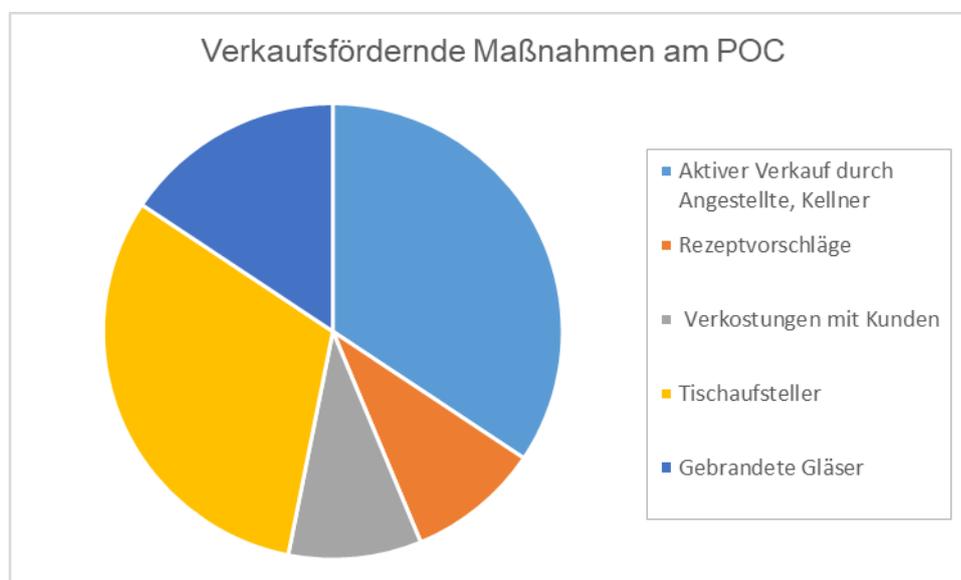


Abbildung 15: Verkaufsfördernde Maßnahmen (Eigene Darstellung)

Hier wird ersichtlich, dass die wichtigsten Maßnahmen der aktive Verkauf durch die Angestellten bzw. durch die KellnerInnen sind, gefolgt von der Verwendung von Tischauftellern.

Eine Aussage eines Probanden zum Thema Werbematerial am POC war: „Dadurch werden Impulskäufe gefördert und das merkt man eindeutig in den Vertriebszahlen, am Umsatz“ (Alfred Tomberger 08.03.2018).

6.4 Wettbewerbsanalyse

Der Markt für Getränke in der Gastronomie ist stark umkämpft, in der Primärmarktforschung wurde ersichtlich, dass es laufend neue Getränke gibt, die am Markt platziert werden.

Ein starker Wettbewerb für „Smoo“ ist das Unternehmen „Smoozy Suzy“ aus Graz. Dies konnte aufgrund von Marktbeobachtung und durch die Primärmarktforschung festgestellt werden (vgl. Tomberger 08.03.2018). Dieses Unternehmen hat sich speziell auf die Gastronomie und Hotellerie spezialisiert, gleichzeitig bietet es auch einen Tiefkühl-Smoothie an. „Smoozy Suzy“ weist ein umfangreiches Angebot an Werbematerialien für die Gastronomie auf und ist dort bereits käuflich für den Endkonsumenten bzw. die Endkonsumentin zu erwerben. Aus der Marktforschung ging hervor, dass die Smoothies von „Smoozy Suzy“ sehr praktisch in der Handhabung, jedoch sehr teuer sind (vgl. Tomberger 08.03.2018). Insgesamt liegen vier unterschiedliche Geschmacksrichtungen vor. Die Smoothies von „Smoozy Suzy“ sind ohne Zucker und werden in Österreich hergestellt. Eine Packung ergibt 250 ml Smoothie. Des Weiteren bietet dieses Unternehmen auch Testphasen für GastronomInnen an (vgl. Smoozy Suzy 2018).



Abbildung 16 Smoothies von „Smoothie Suzy“ (vgl. Smoozy Suzy 2017)

Durch die Sekundärmarktforschung konnte ebenfalls ein weiterer Mitbewerber gefunden werden, welcher sich in Österreich mit der Vermarktung von tiefgekühlten

Smoothies befasst, die sogenannte „Farmers Land Food GmbH“. Das Unternehmen bietet vier verschiedene Smoothie-Sorten an, jedoch handelt es sich hierbei um „Früchtepellets“ (vgl. Farmers Land 2017). Abbildung 17 zeigt die Produkte dieser Firma:



Abbildung 17: Tiefkühl Smoothies der Firma Farmers Land Food GmbH (vgl. Farmers Land 2017)

Die Zielgruppe dieses Unternehmens sind weltweite Handelsketten in Europa, Asien und den USA. Die Zielgruppe „Gastronomie“ wird von diesem nicht aktiv akquiriert. Es beschreibt sich selbst als innovativer Tiefkühlproduzent und präsentiert sich und seine neuen Produkte stets auf der Messe „Anuga“ in Köln (vgl. Farmers Land 2017).

Als MitbewerberInnen können sämtliche Arten von fertigen Smoothies angesehen werden, welche im Großhandel oder über Gastro-Service AnbieterInnen zu beziehen sind. Besonders die Marke „Innocent“ ist hierbei stark vertreten und zählt zu den beliebtesten Smoothie-Marken in Österreich. Das zeigt eine Statistik von IMAS International (vgl. Statista 2017).

Der stärkste Wettbewerber für die Fritz Oswald GmbH ist das Unternehmen „Smoozy Suzy“. Diese Annahme passiert auf folgenden Tatsachen bzw. Gemeinsamkeiten mit der Firma Oswald und wird daher auch näher analysiert.

- Produkt: tiefgekühlter Smoothies,
- Zielgruppe: Gastronomie,
- Bearbeiteter Markt: Österreich (vgl. Smoozy Suzy 2017).

Folgende Vorteile gegenüber Obst Oswald kann „Smoozy Suzy“ aufweisen:

- Breites Angebot an verschiedenen Werbematerialien,
- zusätzlicher Service durch den Verkauf von Smoothie Mixern,
- bereits bestehender KundInnenstamm in Österreich (vgl. Smoozy Suzy 2017).

In der nachstehenden Tabelle wurde ein Vergleich zwischen „Smoo“ und „Smoozy Suzy“ aufgestellt.

	Smoo	Smoozy Suzy
Produkt	Tiefgekühlter Smoothie	Tiefgekühlter Smoothie
Zusammensetzung	Tiefgekühlte Früchte	Tiefgekühlte Früchte + Fruchtepüree
Verpackung	400 g	80 g
Gebiet	Österreich	Österreich
Geschmacksrichtungen	3	4
Werbematerial	Tischaufsteller	Tischaufsteller, Einleger für Getränkekarte, Flyer für den Tisch, Untersetzer, Plakate, Table Shot Bar, Menükarten, Lesezeichen
Personalisiertes Werbematerial	Nein	Ja
Zusatzprodukte	Keine	Mixer für die Zubereitung
Außendienst	Nein	Ja, drei-vier Personen
Verfügbarkeit in der Gastronomie	Noch nicht vorhanden	Bereits am Markt zu erwerben
Onlineshop	Ja	Ja
Versandart	Post, Großhandel (Metro, Transgourmet)	Post

Tabelle 10: Vergleich „Smoo“/„Smoozy Suzy“ (Eigene Darstellung, vgl. Smoozy Suzy 2017)

Die Informationen zum Vergleich der beiden Produkte konnten durch Gespräche mit dem Geschäftsführer der Firma Oswald, Günter Oswald, die Webseite und Facebook-Seite von „Smoozy Suzy“ und „Smoo“ sowie Marktbeobachtung gewonnen werden.

Das Unternehmen bietet seinen KundInnen postalische österreichweite Lieferungen an. Hierbei werden bis zu einem Bestellwert von € 100,00 Versandkosten von €

4,90 verrechnet. Über diesem Bestellwert werden die Versandkosten erlassen. Des Weiteren verfügt „Smoozy Suzy“ über einen eigenen Webshop, über welchem die Smoothies und die Werbematerialien erworben werden können (vgl. Smoozy Suzy, 2017).

6.5 Marktumfeldanalyse

Der Trend in der Verzehrung von Smoothies steigt in Österreich jährlich. Eine Statistik von *Canadean* zeigt auf, dass im Jahr 2017 circa sieben Millionen Liter Smoothies verbraucht wurden. Im Jahr 2008 waren es hingegen zwei Millionen Liter (vgl. Statista 2017). Dieser Trend konnte auch durch die durchgeführte Marktforschung festgestellt werden, laut Aussagen der Befragten geht der Trend in der Gastronomie weiter hin in Richtung Gesundheit, Wellness – unter diesem Bereich können Smoothies platziert werden – und Regionalität.

In der folgenden Grafik werden die „Top-Antworten“ aus den Befragungen graphisch dargestellt.

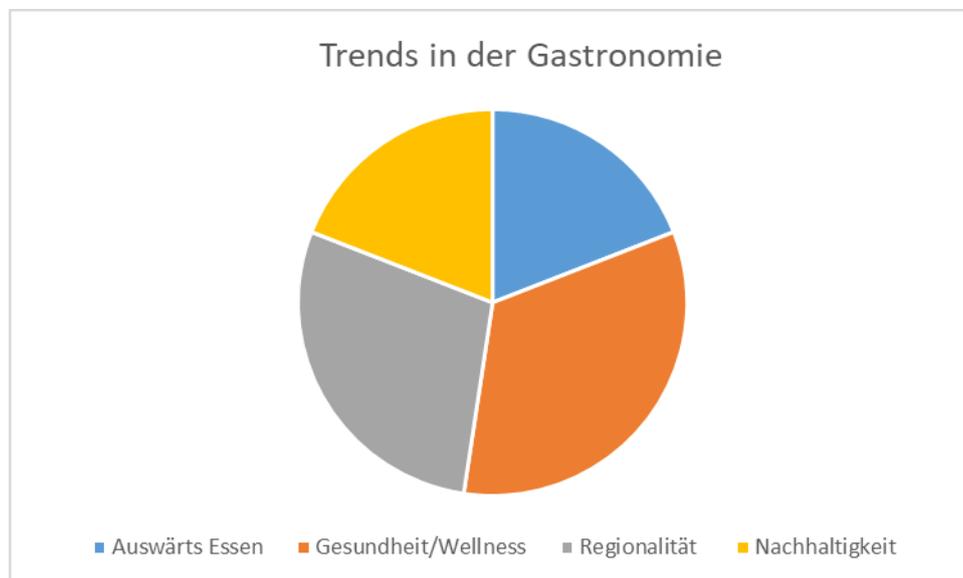


Abbildung 18: Trends in der Gastronomie (Eigene Darstellung)

Ein positiver Trend für den Vertrieb für „Smoo“ ist, dass die Wertschätzungen der Sektionen Gesundheit und Wellness ansteigen.

Eine Umfrage von *Marketagent* im Jahr 2015 hat ergeben, dass 59 % der befragten Personen (Stichprobe 710 Personen, österreichweit) die Frage „Trinken Sie gerne Smoothies?“ mit „Ja“ beantwortet haben (vgl. Statista 2015).

Eine weitere Studie, welche für den Vertrieb von „Smoo“ zu berücksichtigen ist, ist die Zukunftsprognose über Vertriebskanäle im Jahr 2021 für alkoholfreie Getränke (inkl. Smoothies) in Deutschland. Diese sagt aus, dass 99,2 % des Gesamtumsatzes offline generiert werden und nur 0,8 % online (Statista 2018). Bezüglich Gastronomieentwicklung konnte herausgefunden werden, dass laut Prognosen der Umsatz in der Gastronomie stetig steigen wird (2017: 7.7 Mio €, 2020 8 Mio. €) (vgl. Statista 2017). Aufgrund dieses Trends kann festgestellt werden, dass die Wahl des Vertriebskanals „Gastronomie“ eine hohe Beständigkeit aufzeigt und dort ebenfalls Wachstum zu beobachten ist. Des Weiteren berichten Magazine und Blogs wie der „Nomyblog – Magazin für Gastronomie und Genuss“, dass im Jahr 2018 alkoholfreie Getränke, Nachhaltigkeit und gemüselastige Gerichte an Bedeutung zunehmen werden (vgl. Jan-Peter Wulf, nomyblog 2018).

Rechtlich gesehen gibt es keine lebensmittelrechtliche Definition von Smoothies. Somit müssen VerbraucherInnen selbst darauf achten, was darin enthalten ist und wieviel Fruchtanteil ein Smoothie aufweist. In der Gastronomie muss sichergestellt werden, dass bei etwaigen Rückfragen, die genaue Zusammensetzung wiedergegeben werden kann (vgl. Landesamt für Verbraucherschutz und Lebensmittelsicherheit o.J.).

6.6 Integrierter SWOT – Katalog

Im vorliegenden SWOT-Katalog werden die Ergebnisse aus der externen und internen Analyse zusammengefasst sowie Chancen und Gefahren herausgelesen und beurteilt. Diese wurden gemeinsam mit der Geschäftsführung und einer Angestellten der Firma Oswald mit deren Stärken und Schwächen gegenübergestellt und bewertet.

Der SWOT – Katalog kann mit folgender Legende gelesen werden:

+ : Stärke/Chance.

- : Schwäche/Gefahr.

- 1: niedrige Ausprägung,
- 2: mittlere Ausprägung,
- 3: hohe Ausprägung.

Die Ausprägungen werden danach, ob und wie eine Stärke/Schwäche oder eine Chance/Risiko zur Erfüllung des Unternehmenszieles bzw. zur Nicht-Erfüllung beiträgt und wie stark diese den Vertriebs Erfolg von „Smoo“ positiv oder negativ beeinflussen können.

Stärke:	<p>1 = Dient der Erfüllung des Unternehmenszieles nur bedingt bzw. hat einen kleinen Einfluss darauf.</p> <p>2 = Dient der Erfüllung des Unternehmenszieles bzw. unterstützt bei der Erreichung von diesem.</p> <p>3 = Trägt maßgeblich dazu bei, dass das Unternehmensziel erreicht wird.</p>
Schwäche:	<p>1 = Behindert die Erreichung des Unternehmenszieles nur in einem sehr kleinen Ausmaß.</p> <p>2 = Behindert die Erreichung des Zieles, verhindert sie jedoch nicht.</p> <p>3 = Diese Schwäche hindert das Unternehmen wesentlich in der Erreichung seiner Ziele.</p>
Chance:	<p>1 = Chance, die den Erfolg des Vertriebes nur zu einem kleinen Teil unterstützt.</p> <p>2 = Chance, die die Zielerreichung unterstützt.</p>

	3 = Chance, die garantiert zum Erfolg führt.
Risiko:	<p>1 = Entgegensteuern des Risikos ist leicht möglich.</p> <p>2 = Risiko könnte den Unternehmenserfolg gefährden, wenn nichts unternommen wird.</p> <p>3 = Tritt das Risiko ein, ist mit maßgeblichen Verlusten zu rechnen.</p>

Umweltentwicklung...	...trifft im System auf eine Stärke oder Schwäche...				...das bedeutet Chance oder Gefahr...		...daher streben wir an...	
	+	-	Stärke/Schwäche	Ursachen	+	-		Chance/Gefahr
Der Umsatz in der Gastronomie wird lt. Prognosen auf 8 Mio. € bis 2020 steigen.		2	Zurzeit nur ein kleines Vertriebsteam bei Oswald	Mangelnde Ressourcen.	2		Potential kann durch die Verstärkung des Vertriebes genutzt werden.	Aufbau von zusätzlichen Vertriebsressourcen, um Zielgruppe bedienen zu können.
Existierende Preisvorstellungen bzw. Preis als Kaufentscheidungskriterium.	3		Obst Oswald kann einen sehr guten Preis an die Gastronomie anbieten.	Große Einkaufsmengen, dadurch niedrige Einkaufspreise.	3		Oswald kann diesen Preisvorteil als Verkaufsargument nutzen und somit neue KundInnen gewinnen.	Fokussierung auf eine Preisstrategie seitens Oswald.
Gastronomie will über möglichst wenige Distributionskanäle beliefert werden.	2		Oswald hat Zugang zu den Distributionskanälen zu Großhändler und Gastro-Service-AnbieterInnen.	Lange Partnerschaften mit diesen Unternehmen mit anderen Produkten.		2	Oswald hat keinen Zugang zur Zielgruppe Gastronomie, um diesen Distributionskanal anbieten zu können.	Akquise von neuen KundInnen aus der Gastronomie.

KundInnen der Gastronomie erwarten die Bereitstellung von Werbematerialien für den POC.	1	Oswald hat bereits Tischaufsteller für „Smoo“ drucken lassen.	Bestehende Anfragen von einiger geringen Anzahl von KundInnen.	2	Wunsch der KundInnen kann erfüllt werden und sofort bereitgestellt werden.	Weitere Werbematerialien auswählen und in Bearbeitung geben.		
Direkter Kontakt mit AußendienstmitarbeiterInnen ist die wichtigste Vertriebsform für die Gastronomie.		3	Oswald besucht keine Kunden in der Gastronomie selbst und wird auch nicht von AußendienstmitarbeiterInnen des Großhandels oder Gastro-Service-AnbieterInnen promotet.	Keine verfügbaren Vertriebsressourcen, keinen Kontakt zu AD-MitarbeiterInnen des Großhandels oder Gastro-Service-AnbieterInnen.		3	Konkurrenz kann hier schneller sein und KundInnen zuerst gewinnen.	Sicherstellen, dass es verfügbare Vertriebsressourcen gibt und Partnerschaften mit dem Großhandel und den Gastro-Service AnbieterInnen aufgebaut werden.
Trend Richtung Gesundheit/ Wellness in der Gastronomie.	3	Oswald hat ausschließlich Produkte im Programm, die diesen Trend widerspiegeln.	Obst und Gemüse werden mit Gesundheit in Verbindung gebracht, ebenfalls Smoothies.	3	Trend kann aufgegriffen werden und ist ein Verkaufsargument für „Smoo“.	Diesen Vorteil und Trend bei den KundInnen kommunizieren.		

Abbildung 19: SWOT Katalog (Eigene Darstellung)

7. Vertriebskonzept zur B2B-NeukundInnenakquise

Damit der Vertrieb des Produktes „Smoo“ erfolgreich gestaltet werden kann, ist es von bedeutender Notwendigkeit, die dafür benötigten Prozesse und Aktivitäten zu definieren. Das vorliegende, ausgearbeitete Vertriebskonzept bildet den Grundstein bzw. eine Richtlinie zur erfolgreichen Vermarktung des Produktes. Grundlegend kann bestimmt werden, dass das vorliegende Vertriebskonzept nach der Form der „Indirekten Strategie“ aufgebaut wird. Der Fokus liegt auf den neuen Aktivitäten und es bestehen zurzeit noch Herausforderungen, den Vertrieb richtig und erfolgreich zu etablieren.

7.1 Definition von Vertriebszielen

Der Ausgang zur Bildung eines Vertriebszieles ist das übergeordnete Unternehmensziel. Zu Beginn der Arbeit wurden die Ziele der Fritz Oswald GmbH festgelegt. Das allgemeine Unternehmensziel ist, die Erreichung eines Umsatzes von € 300.000,00 mit der Marke „Smoo“.

Dieses übergeordnete Ziel wird in vertriebsspezifische Ziele ausgelegt und operationalisiert.

Ziel der Fritz Oswald GmbH ist es, von Juli 2018 bis Ende 2020, 150 NeukundInnen aus dem Bereich Gastronomie mit der Marke „Smoo“ in Österreich gewonnen und mit dieser einen Umsatz von € 300.000,00 erreicht zu haben. Um dieses Ziel zu erreichen, stehen dem Unternehmen 2,5 Jahre (30 Monate) zur Verfügung. In diesem Zeitraum muss ein/eine neuer/neue KundIn im Durchschnitt € 2.000,00 umsetzen, dies entspricht € 800,00 im Jahr. Nach Rücksprache mit dem Auftraggeber kann angenommen werden, dass eine Packung „Smoo“ um € 1,90 exkl. Steuern verkauft wird (vgl. Oswald, 30.01.2018).

Daraus ergeben sich folgende Zielgrößen bezüglich der Mengen bzw. Packungen, die verkauft werden müssen, um das Ziel erreichen zu können:

- Verkaufte Packungen „Smoo“ im Zeitraum Juli 2018 - Ende 2020: **157.895 Stk.**

- Verkaufte Packungen „Smoo“ pro Kunde/Kundin im Zeitraum Juli 2018 – Ende 2020: **1.053 Stk.**
- Verkaufte Packungen „Smoo“ pro Verkaufsjahr: **63.158 Stk.**

Diese Zahlen müssen die Firma Fritz Oswald GmbH bei der Produktionsplanung berücksichtigen, wenn das vorgegebene Ziel erreicht werden soll.

7.2 Entwicklung eines Vertriebskonzepts zur NeukundInnenakquise

Im Folgenden Abschnitt geht es um die Erstellung des Vertriebskonzepts zur NeukundInnenakquise unter Berücksichtigung der KundInnen- und Wettbewerbsdimension sowie die Auswahl der Vertriebswege und –partnerInnen. Anschließend wird evaluiert, welche Strategie aus dem Theorieteil (Kapitel 4.5) für das Vertriebskonzept angewendet werden soll.

7.2.1 KundInnendimension

Grundsätzlich kann festgehalten werden, dass es sich bei den Kunden und Kundinnen um „WiederverwenderInnen“ handelt. Diese benutzen die gekauften Leistungen bzw. Produkte, um sie in den eigenen Wertschöpfungsprozessen einzubauen oder zu verarbeiten.

Bei der Analyse der Gastronomiebranche wurde festgestellt, dass es 41.922 potentielle NeukundInnen für den Vertrieb von „Smoo“ gibt. Diese Zahl stellt das generelle Potential dar. Um jedoch die Vertriebsaktivitäten fokussierter gestalten zu können, ist es nötig, Kriterien zur KundInnenidentifizierung und KundInnenqualifizierung zu eruieren. Diese Kunden und Kundinnen werden anschließend im Rahmen der Vertriebstätigkeiten bearbeitet und fokussiert. Im Abschnitt 4.4.1 „ZielkundInnenidentifizierung“ wurde theoretisch dargestellt, welche Möglichkeiten es gibt, eine Marktsegmentierung durchzuführen bzw. anhand von welchen Bereichen diese erarbeitet werden kann.

Bei der Zielgruppe Gastronomie für den Vertrieb von „Smoo“ wurden folgende Kriterien herangezogen:

- **Standort:** Wie bereits erwähnt, wird sich der Vertrieb auf Österreich fokussieren, hierbei sollen Klein- bzw. Großstädte Hauptfokus der Akquisetätigkeiten sein.
- **Berufszweig:** Laut Statistik der *WKO* gibt es in der Gastronomie in Österreich insgesamt 22 Berufszweige (vgl. Wirtschaftskammer Österreich – Stabsabteilung Statistik 2017, S. 11). Auf Folgende werden sich die Vertriebstätigkeiten bei der Fritz Oswald GmbH fokussieren:

Berufszweig	Mitglieder
Gasthäuser	6.370
Restaurants	6.430
Kaffeehäuser	6.188
Kaffeerestaurants	3.337
Bars, Tanzlokale, Diskotheken	3.141
Kantinen, Werksküchen, Mensas	590
Kaffeekonditoreien	386
Gasthöfe mit höchstens acht Gästebetten	334
Gesamt	26.776

Tabelle 11 Übersicht Gastronomiedaten Österreich (vgl. Wirtschaftskammer Österreich – Stabsabteilung Statistik 2017, S. 11).

- **Situationsbedingte Faktoren:** Es soll Fokus auf Klein- und auf Großaufträge gelegt werden. Das Anwendungsgebiet des Produktes sollen im Getränkebereich bleiben (alkoholfrei oder alkoholhaltig). Der Vertrieb des Produktes zur Verwendung in der Speisezubereitung wird in diesem Vertriebskonzept ausgeschlossen.
- **Auftragsgröße:** Es wird eine erstmaliger Auftragswert von € 54,00 exkl. Steuern festgelegt. Hier ist anzumerken, dass ein Karton pro Sorte „Smoo“ für die Erstbestellung die Mindestbestellmenge ist.

KundInnenqualifizierung

Um eine geeignete KundInnenqualifizierung durchführen zu können, muss zunächst beurteilt werden, welche Kontakte weiterverfolgt werden sollen bzw. welche nicht.

Hierbei kommt das Verkaufstrichtermanagement zur Verwendung, welches im Abschnitt 4.2. dargestellt wurde.

Während der Qualifizierungsphase wird eine mögliche Verkaufschance evaluiert. Dies geschieht durch den zuständigen Verkäufer bzw. der zuständigen Verkäuferin mit Hilfe eines Scoring Modells, welches im Folgenden genauer erklärt wird.

Hierbei werden Kontakte anhand des Lead-Managements analysiert (Siehe: Abschnitt 4.2 „Verkaufstrichtermanagement“) und „Hot-Leads“ und „Warm-Leads“ weiterbearbeitet „Cold-Leads“ scheiden aus, weil diese zu wenig Potenzial zur Entwicklung bzw. zur weiteren Bearbeitung aufweisen. Bei „Leads in Process“ fehlen Informationen zur Qualifizierung, weswegen diese vorerst nicht weiterbearbeitet werden, jedoch in Evidenz gehalten und nach spätestens zwei Monaten erneut geprüft werden.

Wie bereits im Theorieteil erwähnt wurde, wird das Scoring Modell als geeignetes Tool zur KundInnenqualifizierung erachtet und weiterbearbeitet. Es ist die Aufgabe der VertriebsmitarbeiterInnen, die notwendigen Daten in das Scoring Modell einzutragen und die dazu benötigten Informationen zu sammeln. Die gewonnenen Informationen werden anschließend den einzelnen Kriterien zugeordnet und berechnet. Die für das Modell verwendeten Kriterien wurden gemeinsam mit der Geschäftsführung und zwei Mitarbeiterinnen festgelegt. Ebenso wurde die Gewichtungen der einzelnen Punkte mit der Auftraggeberin/ dem Auftraggeber abgeklärt und mittels eines Paarvergleichs bestimmt. Des Weiteren sind Informationen aus der Marktforschung bei der Festlegung der Kriterien miteingeflossen (vgl. Transkriptionen im Anhang, S. A-16-A-56).

- **Umsatz:** Hierbei wird das gesamte erwirtschaftbare Umsatzpotential bestimmter KundInnen über die Dauer des Kundenlebenszyklus hinweg quantitativ erhoben. Die realen Umsatzdaten werden aus den öffentlich zugänglichen Jahresabschlüssen/Bilanzen gewonnen und mit unternehmensinternen Know-how kalkuliert.
- **Image/Referenzwert:** Da es um den Vertrieb eines Getränkes geht, ist es relevant, dass etablierte Gastronomiestätten das Produkt anbieten. Diese KundInnen können dann als Verkaufsargument genutzt werden, um weitere

NeukundInnen zu akquirieren. Das Image bzw. der Referenzwert können auf der Basis des Bekanntheitsgrades oder des Rufes evaluiert werden.

- **Informationspotenzial:** Ebenso ist das Informationspotenzial der Kundinnen ein wichtiger Punkt bei der Bewertung von diesen. Hat ein bestimmter Kunde oder eine bestimmte Kundin „Insider“-Informationen oder ein umfassendes Know-how in der Gastronomie, ist dies für den Vertrieb von „Smoo“ von großer Bedeutung.
- **Standort:** Wie bereits in der KundInnenidentifizierung festgelegt wurde, befindet sich die Zielgruppe in städtischen Gebieten, weshalb das Kriterium „Standort“ bei der Bearbeitung des Marktes ein essentieller Faktor ist.
- **Kundenfrequenz im Lokal:** Für die Vermarktung von „Smoo“ in der Gastronomiestätte, ist es von großem Vorteil, wenn das Lokal eine hohe KundInnenfrequenz hat und somit viele potentielle „Smoo-User“ an diesem Ort sind.
- **Fähigkeiten der AngestellInnen:** Die Marktforschung hat ergeben, dass die Servicekräfte zu den besten VertriebsförderInnen im Lokal gehören. Um diese evaluieren zu können, müssen Erfahrungswerte gesammelt oder „Feldstudien“ durchgeführt werden, bei welchen VertriebsmitarbeiterInnen sich verdeckt in das Lokal setzen und Testungen vornehmen.
- **Wahrscheinlichkeit des Wiederkaufes:** Hier wird die zukünftige Partnerschaft eingeschätzt sowie die LieferantInnentreue. Laut Marktforschung weisen Gastronomiebetriebe eine sehr hohe Loyalität und Treue auf, wenn sie mit einem Produkt zufrieden sind.
- **Cross-Selling Potenzial:** Da die Firma Fritz Oswald GmbH auch weitere Produkte im Sortiment hat, soll auch das Cross-Selling Potenzial bei NeukundInnen eingeschätzt werden.

In Tabelle 11 ist der Paarvergleich ersichtlich, bei welchem die Kriterien gegenübergestellt werden, um ihre Gewichtung und ihren Einfluss auf den gesamten Scorewert zu erhalten.

Das Kriterium „Umsatz“ hat mit einer Gewichtung von 21% (Gewichtung ist gerundet) den höchsten Einfluss auf den Scorewert der zu bewertenden Leads. Dies geht darauf zurück, weil dieses den quantitativen Wert der Leads widerspiegelt, welcher direkt zur Erreichung der Unternehmensziele beiträgt. Um den Umsatz mit einem neuen Kunden/ einer neuen Kundin generieren zu können,

ist es von Bedeutung, dass das Produkt „Smoo“ angemessen im Lokal verkauft wird. Deswegen wird das Kriterium „Fähigkeiten der AngestelltInnen“ mit einer Gewichtung von 19,6% versehen. Diese Gewichtung spiegelt sich auch mit den Ergebnissen der Marktforschung wider, in der klar kommuniziert wurde, dass die Servicekräfte die besten Verkaufsabschlüsse im Lokal machen können, wenn sie das Produkt direkt an die KundInnen empfehlen.

Der „Referenzwert“ weist eine Gewichtung von 16% auf, weil in der Gastronomie Weiterempfehlungen und Referenzen von Bedeutung sind und dabei unterstützen, Informationsdefizite in Bezug auf die Leistung zu reduzieren.

als... Kriterium ... ist wichtiger (2), gleich wichtig (1) oder weniger wichtig (0)	Umsatz	Image/Referenzwert	Informationspotenzial	Standort	Kundenfrequenz im Lokal	Fähigkeiten der Angestellten	Wahrscheinlichkeit des Wiederkaufs	Cross-Selling-Potenzial	Gesamt	Gewichtung
Umsatz		2	2	2	2	1	2	1	12	21,4%
Image/Referenzwert	0		2	2	2	0	2	1	9	16,1%
Informationspotenzial	0	0		0	0	0	1	1	2	3,5%
Standort	0	0	2		1	0	1	2	6	10,7%
Kundenfrequenz im Lokal	0	0	2	1		1	0	2	6	10,7%
Fähigkeiten der Angestellten	1	2	2	2	1		2	1	11	19,6%
Wahrscheinlichkeit des Wiederkaufs	0	0	1	1	2	0		2	6	10,7%
Cross-Seling-Potenzial	1	1	1	0	0	1	0		4	7,3%
Gesamt									56	100%

Tabelle 12: Paarvergleich Kriterien zur KundInnenqualifizierung (Eigene Darstellung)

Der „Standort“, die „Kundenfrequenz im Lokal“ sowie die „Wiederkaufswahrscheinlichkeit“ werden mit je 11 % gewichtet, weil diese Faktoren zusammenhängen: Bei einem Standort in einer gut frequentierten Lage ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass vielen KundInnen das Lokal besuchen, was sich auf die KundInnenfrequenz im Lokal und auf die Wiederkaufswahrscheinlichkeit auswirkt. Das „Cross-Selling-Potenzial“ hat eine Gewichtung von 7%, weil die jeweiligen GastronomInnen zwar weitere Produkte der Firma Oswald verkaufen

können, diese aber gegenwärtig meist in die Speisenzubereitung in Form von Obst und Gemüse einfließen und daher nicht direkt bei den KundInnen verkauft werden können. Jedoch wissen GastronomInnen, dass sie für ihren Wertschöpfungsprozess weitere Produkte bei der Firma Oswald beziehen können. Das „Informationspotenzial“ hat eine Gewichtung von 3,5%, weil die GastronomInnen zwar über ein immenses Know-how in der Gastronomiebranche verfügen können, dieses die gezielte Weiterbearbeitung der KundInnen nicht im hohen Maße beeinflusst.

In Abbildung 20 wird das erarbeitete Scoring Modell bildlich dargestellt, welches dem Auftraggeber als Excel Dokument zur Verfügung gestellt wird.

Scoring Modell zur Kundenqualifizierung				
Lead-Nummer:				
Kriterium	Gewichtung in % (G)	Bewertung (P)	Maximalpunkte	Gesamtpunkte (G*P)
Umsatz	21,4%		1,1	
Image/Referenzwert	16,1%		0,8	
Informationspotenzial	3,5%		0,2	
Standort	10,7%		0,5	
Kundenfrequenz im Lokal	10,7%		0,5	
Fähigkeiten der Angestellten	19,6%		1,0	
Wahrscheinlichkeit des Wiederkaufes	10,7%		0,5	
Cross-Selling Potenzial	7,3%		0,4	
Summe:	100,0%		5	40

Abbildung 20: Scoring Modell zur KundInnenqualifizierung (Eigene Darstellung)

Um die einzelnen Kriterien beurteilen zu können, wurden ein Bewertungsschlüssel von 1 bis 5 definiert, wobei 5 für die höchste Erfüllung des Kriteriums steht und 1 für die niedrigste. Eine genaue Übersicht des Bewertungsschemas der Kriterien befindet sich im Anhang (vgl. Anhang S. A-13) und wird dem Auftraggeber gemeinsam mit dem Excel-Sheet für das Bewertungstool übergeben.

Nach der Bewertung der einzelnen Kriterien pro Kunde und Kundin bzw. nach der Punktevergabe, werden diese Punkte mit den Prozentsätzen multipliziert. Am Ende ergibt die Summe den Gesamtwert pro potenziellem/ potenzieller Kunden/Kundin. Je höher der errechnete Punktwert aus dem Scoring Modell ist, desto qualifizierter ist ein/eine Kunde/ Kundin zur weiteren Bearbeitung.

„Hot-Leads“ und „Warm-Leads“ sollen weiterbearbeitet werden. Ein „Hot-Lead“ erreicht einen Punktwert von mindestens 4 Punkten, was 80 % des maximal erreichbaren Punktwertes sind. Ein „Warm-Lead“ erreicht mindestens 2,5 Punkte, was 50 % des maximal erreichbaren Punktwertes ausmacht. Alle KundInnen darunter werden als „Cold-Leads“ bezeichnet und nicht weiterbearbeitet.

„Lead in Process“ werden jene Leads genannt, wenn ein oder mehr Kriterien im Scoring Modell aufgrund fehlender Informationen nicht ausgefüllt werden können. Diese Leads werden nach spätestens sechs Monaten erneut analysiert, weil diese Entwicklungspotenzial zur weiteren Bearbeitung aufweisen.

7.2.2 Wettbewerbsdimension

Die externe Situationsanalyse hat ergeben, dass der Wettbewerb auch im Bereich der Smoothies sehr stark vertreten ist. Die hier beschriebene Wettbewerbsdimension bezieht sich auf den vertriebsspezifischen Wettbewerbsvorteil der Fritz Oswald GmbH und des Produktes „Smoo“.

Ein entscheidender Wettbewerbsvorteil der Firma Oswald ist die preisliche Gestaltung des Produktes, weshalb die Wettbewerbsstrategie „Kostenführerschaft“ eingesetzt werden kann. Da Obst Oswald eine breite Produktpalette an tiefgekühltem Obst und Gemüse im Sortiment hat, ermöglicht diese, günstige Einkaufspreise zu bekommen, weil große Mengen eingekauft und umgesetzt werden (im Jahr 2017 bewegte das Unternehmen rund drei Millionen Kilogramm tiefgekühltes Obst und Gemüse). Dieser vertriebsspezifische Wettbewerbsvorteil bezüglich Preis kann langfristig gehalten werden, weil es keine strategischen Überlegungen gibt, das Tiefkühlsortiment aufzulösen. Eher ist hier das Gegenteil zu verzeichnen, weil die Fritz Oswald GmbH sich noch intensiver mit dem Vertrieb von tiefgekühltem Obst und Gemüse beschäftigen, wodurch die Kostenführerschaft in punkto Preis gehalten werden kann. Durch die ExpertInneninterviews konnte auch der durchschnittliche, akzeptierte Einkaufspreis pro Getränk herausgefunden werden, welcher bei max. € 2,00 pro Getränk liegt.

Bei der Kostenführerschaft spielt ebenfalls die vergleichbare Qualität des Produktes eine wesentliche Rolle, hier kann zugesichert werden, dass der Hauptfokus des Unternehmens auf hochqualitative Ware liegt und somit mit den Konkurrenzprodukten mithalten kann. Ein weiterer vertriebsspezifischer Wettbewerbsvorteil ist die Bekanntheit der Marke Oswald in der Gastronomie im Bereich der Verarbeitung der Produkte zu Gerichten und Speisen. Somit ist es für die Firma Oswald einfacher, KundInnen vom Produkt „Smoo“ überzeugen zu können, weil bereits ein Vertrauen gegenüber Oswald seitens der GastronomInnen besteht. Zum vertriebsspezifischen Wettbewerbsvorteil können außerdem die

bereits gut etablierten Geschäftsbeziehungen zu Großhandelsunternehmen wie „Metro“, „Transgourmet“ sowie „Eurogast“ und einigen Gastronomie-Service AnbieterInnen gezählt werden. Dieser vereinfacht es dem Unternehmen wesentlich, das Produkt in diesen Vertriebskanälen platzieren zu können.

7.2.3 Vertriebswege und –partnerInnen

Die Analyse der Beschaffungswege und des Kaufverhaltens der Zielgruppe hat ergeben, dass die Mehrheit der befragten Personen die benötigte Ware über Lieferdienste von Großhandelsunternehmen oder Gastro-Service-AnbieterInnen beziehen. Ebenfalls geht ein Teil der Befragten selbst zu einem POS, um sich direkt die Produkte zu beschaffen. Der Vorteil, der GastronomiegroßhändlerInnen wird deutlich in der Verfügbarkeit einer breiten Produktpalette gesehen, wo eine Art „One-Stop-Shopping“ (Beziehung von allen Produkten über eine Quelle) möglich gemacht wird und der Aufwand für die Warenbeschaffung deutlich reduziert wird.

Daraus wird festgelegt, dass der hauptsächliche Distributionskanal über den indirekten Vertriebsweg geht. Die wichtigsten Partner hierbei sind wie bereits erwähnt „Metro“, „Transgourmet“ und „Eurogast“ als auch lokale, regionale Gastro-Service-AnbieterInnen. Hierbei helfen die AußendienstmitarbeiterInnen den jeweiligen VertriebspartnerInnen, den Verkauf zu fördern und die Produkte beim Gastronomen zu präsentieren. Seitens der Fritz Oswald GmbH müssen zur Unterstützung dieser VertriebspartnerInnen regelmäßige Produktschulungen sowie Bereitstellung von Musterpackungen sichergestellt werden.

Die Marktforschung hat ergeben, dass GastronomInnen ein großes Vertrauen in Ihre AnsprechpartnerInnen aufweisen und auf deren Empfehlung mit großer Wahrscheinlichkeit ein neues Produkt im Lokal ausprobieren und anbieten.

Der direkte Vertriebsweg wird ebenfalls bei der Vermarktung von „Smoo“ eingesetzt. Hierbei sollen die AußendienstmitarbeiterInnen der Firma Oswald die KundInnen direkt anfahren, um dort das Produkt vorzustellen. Wichtig hierbei ist, die Mitnahme von Kostproben, weil dies laut Marktforschung unumgänglich bei der Präsentation von neuen Produkten ist. Es wird den GastronomInnen auch angeboten, „Smoo's“ per Postweg direkt bei Oswald zu bestellen oder per Abholung im Lager in Maierhof.

Es wird bei den VertriebspartnerInnen somit auf eine exklusive Distribution verzichtet, stattdessen werden intensive Partnerschaften angestrebt.

7.2.4 Strategieauswahl zur NeukundInnenakquise

Da nun die Bezugspunkte der Vertriebsstrategie klar definiert wurden, geht es im Folgenden darum, die richtige Akquisitionsstrategie oder -strategien auszuwählen, um die zuvor definierte Zielgruppe bestmöglich ansprechen zu können. Theoretisch wurden die Grundlagen im Abschnitt 4.5 Grundstrategien zur NeukundInnenakquise erarbeitet.

Zur Auswahl einer geeigneten Strategie wird wieder auf ein Scoring Modell zurückgegriffen, um jene Strategie zu wählen, welche die von der Geschäftsführung vorgegebenen Anforderungskriterien am besten erfüllt. Diese werden in Tabelle 12 mittels Paarvergleich gemeinsam mit der Geschäftsführung gewichtet.

als... Kriterium ... ist wichtiger (2), gleich wichtig (1) oder weniger wichtig (0)	Eignung für NeukundInnen-Akquise	Beitrag zur Unternehmenszielerreichung	Akzeptanz bei VertriebspartnerInnen	Umsetzbarkeit	Gesamt	Gewichtung
Eignung für NeukundInnen-Akquise		2	2	1	5	41,7%
Beitrag zur Unternehmenszielerreichung	0		1	2	3	25,0%
Akzeptanz bei VertriebspartnerInnen	0	1		1	2	16,7%
Umsetzbarkeit	1	0	1		2	16,7%
Gesamt					12	100%

Tabelle 13: Paarvergleich Anforderungskriterien Strategie (Eigene Darstellung)

Für die Bewertung der Strategien wird je Anforderungskriterium ein Bewertungsschlüssel von 1 bis 5 vergeben, wobei 5 für die höchste Erfüllung des Kriteriums und 1 für die niedrigste zu vergeben ist.

Die Bewertung für das Kriterium „Eignung zur NeukundInnenakquise“ setzt sich folgendermaßen zusammen (Punkte = P):

- 1 Strategie eignet sich nur für bestehende KundInnen,
- 3 Strategie hat Fokus auf bestehende KundInnen und berücksichtigt teilweise NeukundInnen,
- 5 Fokus auf aktiver Leadgenerierung.

Die Bewertung für das Kriterium „Beitrag zur Unternehmenszielerreichung“ wird mit folgendem Bewertungsschema versehen:

- 1 Gewinnrückgang wegen erhöhten Kosten,
- 3 Gewinn bleibt unverändert,
- 5 Gewinn erhöht sich.

Die Bewertung für das Kriterium „Akzeptanz bei VertriebspartnerInnen“ weist folgendes Schema auf:

- 1 nicht zur Ansprache der Zielgruppe geeignet,
- 3 wirkt sich weder positiv noch negativ auf die Zielgruppe aus,
- 5 bevorzugte Ansprache der Zielgruppe.

Für das Kriterium „Umsetzbarkeit“ wird folgende Zuordnung gewählt:

- 1 Umsetzung im Unternehmen nicht möglich,
- 3 Umsetzung mit Hilfe von zusätzlichen Ressourcen möglich,
- 5 Umsetzung sofort möglich.

Die Bewertung der Strategien wurde mit der Geschäftsführung durchgeführt. In Tabelle 13 sind die Ergebnisse abgebildet.

	Gewichtung	Outbound Strategie		Inbound Strategie		Kontinuitätsstrategie		Diskontinuitätsstrategie		Push-Strategie		Pull-Strategie		Strategie des persönlichen Kontaktes		Strategie des virtuellen Kontaktes	
		P	P*G	P	P*G	P	P*G	P	P*G	P	P*G	P	P*G	P	P*G	P	P*G
Eignung für NeukundInnen-Akquise	41,7%	5,00	2,09	1,00	0,42	5,00	2,09	3,00	1,25	3,00	1,25	1,00	0,42	5,00	2,09	1,00	0,42
Beitrag zur Unternehmenszielerreichung	25%	3,00	1,25	1,00	0,25	5,00	1,25	1,00	0,25	5,00	1,25	1,00	0,25	5,00	1,25	1,00	0,25
Akzeptanz bei VertriebspartnerInnen	17%	5,00	2,09	1,00	0,17	3,00	0,50	1,00	0,17	3,00	0,50	3,00	0,50	5,00	0,84	1,00	0,17
Umsetzbarkeit	17%	3,00	1,25	5,00	0,84	3,00	0,50	1,00	0,17	3,00	0,50	5,00	0,84	3,00	0,50	3,00	0,50
Gesamt	100%		6,67		1,67		4,34		1,84		3,50		2,00		4,67		1,34

Tabelle 14: Scoring Modell zur Strategiewahl (Eigene Darstellung)

Hier wird ersichtlich, dass es grundsätzlich drei Strategien gibt, auf die sich das Unternehmen spezialisieren soll:

Die Outbound-Strategie wurde mit der höchsten Punkteanzahl bewertet und wird somit als Hauptstrategie definiert. Sie eignet sich einerseits für die NeukundInnenakquise und trägt andererseits zur Unternehmenszielerreichung bei. Die volle Punkteanzahl wurde nicht vergeben, weil diese Strategie mit Kosten verbunden ist und somit den Umsatz bzw. den Gewinn nicht wesentlich verändern wird bzw. nur gering. Eine volle Punkteanzahl wäre dann möglich, wenn keine Kosten bei der Strategieverfolgung entstehen würden, weil mit bereits vorhandenen Ressourcen gearbeitet werden kann. Laut Aussagen der befragten Personen ist der direkte KundInnenkontakt bevorzugt bzw. die Kontaktaufnahme durch die LieferantInnen, aus diesem Grund gibt es beim Punkt „Akzeptanz bei VertriebspartnerInnen“ die volle Punktezahl.

Wie bereits erwähnt gibt es zur Strategieumsetzung fehlende Ressourcen beim Außendienst, deswegen wurden bei der „Umsetzbarkeit“ drei Punkte vergeben.

Die zwei festgelegten Nebenstrategien sind nach Durchführung der Nutzwertanalyse die „Strategie des persönlichen Kontaktes“ sowie die „Kontinuitätsstrategie“. Diese eignen sich für die Ansprache der festgelegten Zielgruppe und unterstützt das Unternehmensziel maßgeblich. Für eine volle Punkteanzahl bei der „Umsetzbarkeit“ müssten im Unternehmen die

Vertriebsressourcen bereits gegeben sein bzw. die Kontaktaufnahme durch das Unternehmen verstärkt werden.

7.3 Vertriebsmaßnahmen zur NeukundInnenakquise

Im folgenden Abschnitt werden Maßnahmen definiert, welche umgesetzt werden müssen bzw. welche empfohlen werden, um die zuvor definierten Vertriebsziele erreichen zu können.

Vertriebsmannschaft ausbauen

Zurzeit besteht die Vertriebsmannschaft bei der Firma Oswald aus den beiden Geschäftsführern. Da nun ein zusätzliches Produkt in einer spezifischen Zielgruppe vertrieben werden soll, ist es notwendig, dafür zu sorgen, dass es intern Vertriebsressourcen zur Erreichung dieses Zieles gibt. Die beiden Geschäftsführer verfügen laut eigenen Angaben über keine freien Ressourcen, um den Vertrieb für „Smoo“ umzusetzen. Somit ist es notwendig eine weitere Person im Unternehmen anzustellen, welche dafür verantwortlich ist.

Der oder die neue Vertriebsverantwortliche ist dafür zuständig, dass Kontakt zu potenziellen NeukundInnen hergestellt wird und er oder sie diese regelmäßig besuchen. Aufgrund der Information, dass der Distributionskanal vorwiegend indirekt gestaltet wird, ist es von Vorteil, wenn der/die neue MitarbeiterIn eine gute Beziehung zu den AußendienstmitarbeiterInnen von den VertriebspartnerInnen herstellt und dort regelmäßige Produktschulung durchführt. Hierbei wäre es von Vorteil, wenn der oder die neue MitarbeiterIn bereits Erfahrungen im Vertrieb von Lebensmitteln oder in der Gastronomie mit sich bringt und dementsprechend auf ein vorhandenes Netzwerk zurückgreifen kann.

Für die Suche nach einem oder einer neuen VertriebsmitarbeiterIn werden Inserate auf www.karriere.at, www.willhaben.at, sowie auf der Homepage und den sozialen Netzwerkkanälen der Firma Oswald geschaltet. Eine Stellenbeschreibung des neuen Außendienstmitarbeiters bzw. der neuen Außendienstmitarbeiterin befindet sich im Anhang (S. A-15).

Gewinnung von neuen VertriebspartnerInnen

In der Dimension „Vertriebswege und –partnerInnen“ wurde festgelegt, dass der Vertrieb zum größten Teil indirekt, über die zuvor genannten VertriebspartnerInnen durchgeführt werden soll. Aus diesem Grund müssen VertriebspartnerInnen gewonnen werden, welche „Smoo“ in das Programm aufnehmen und den Verkauf aktiv fördern. Hierbei soll das vorhandene Netzwerk genutzt werden, um bei den bereits existierenden KundInnen im Großhandel und bei Gastro-Service-AnbieterInnen mit „Smoo“ gelistet zu werden. Ferner wird empfohlen, dass die Geschäftsführer auf die BestandskundInnen zugehen sollen, weil diese bereits eine langjährige Beziehung zu diesen vorweisen können. Eine gute Gelegenheit bieten die Jahresgespräche, um auf das neue Produkt aufmerksam zu machen und eventuell auch zusammen zu verkosten. Für den Aufbau etwaiger neuer VertriebspartnerInnen soll der bzw. die zuständige VertriebsmitarbeiterIn verantwortlich sein.

Leads sammeln, kontaktieren und bewerten

Zu Beginn der Vertriebstätigkeiten sollen durch Recherche (z.B. im Internet oder durch bekannte GastronomInnen/Großhandelsunternehmen) potenzielle NeukundInnen gefunden werden. Es empfiehlt sich hier die Erstellung einer Datenbank, wo alle Informationen gesammelt werden (Vorlage für eine Lead-Liste befindet sich im Anhang auf Seite A-14). Diese Datenbank soll von der oder dem Vertriebsverantwortlichen aufgebaut und gepflegt werden. Es soll mit diesem Einsatz auch der Wissenstransfer und die Protokollierung der Arbeit sichergestellt werden. Um diese Kontakte fokussiert zu suchen und zu dokumentieren, wird empfohlen, die Analyse Bundesland nach Bundesland durchzuführen. Angefangen werden soll mit dem Land Steiermark, weil hier einen Bezug seitens der Firma Oswald besteht und viele persönliche Kontakte vorliegen.

Danach werden die potenziellen KundInnen kontaktiert. Dies geschieht entweder durch telefonische Terminvereinbarungen vorab oder direkte, unangekündigte KundInnenbesuche. Kommt es zu unangekündigten Treffen, soll sichergestellt werden, dass der oder die AußendienstmitarbeiterIn stets Werbematerialien und Produktmuster bei sich führt.

Nach einem Besuch bei potenziellen NeukundInnen wird umgehend die Bewertung anhand des Scoring-Modells durchgeführt, um zu bewerten, ob eine weitere Bearbeitung sinnvoll ist.

Instrumente zur NeukundInnenakquisition

Im Abschnitt 4.6 wurden einige Instrumente der NeukundInnenakquise dargestellt. Aufgrund der Experteninterviews wurde verdeutlicht, welche bei der Akquisition von GastronomInnen erfolgreich eingesetzt werden können und welche auch von der Zielgruppe wahrgenommen bzw. gewünscht werden.

Der direkte, persönliche Kontakt ist für einen/eine GastronomIn von essentieller Bedeutung, weil auf persönliche Gespräche und Beziehung ein großer Wert gelegt wird. Daher wird das Instrument „Persönliche Direktansprache“ empfohlen. Hierbei wird der Kontakt entweder durch oder auch ohne vorherige Terminvereinbarung hergestellt.

Ein weiteres Instrument zur NeukundInnenakquise ist die Teilnahme an Messen und Ausstellungen. GastronomInnen informieren sich hier über neue Produkte sowie Trends und nutzen die Gelegenheit, um das Netzwerk zu stärken und sich gegenseitig auszutauschen. Besonders auf einer speziellen Gastronomiemesse wird ein großer Teil der Zielgruppe angetroffen.

Eine der wichtigsten Messe in der Gastronomiebranche in Österreich ist die „GAST“ in Salzburg, welche einmal im Jahr stattfindet. Im Jahr 2018 wird sich diese vom 10.-14.11 2018 ereignen und es empfiehlt sich für die Firma Oswald, so schnell wie möglich mit der Planung für diese zu beginnen. Die Messe verzeichnet rund 47.000 BesucherInnen und ist somit der Hotspot der österreichischen Gastronomiebranche. Ein weiterer Aspekt ist, dass laut Umfragen auf der Messe rund 96,6 % der BesucherInnen maßgeblich betriebliche Entscheidungen beeinflussen oder selbstständig treffen (vgl. Gastmesse 2017).

Verkaufsfördernde Maßnahmen am POC (Point of Consumption)

Ebenfalls wurde während der Expertenbefragung eruiert, welche spezifischen Werbeartikel oder Maßnahmen am POC den Verkauf eines Produktes positiv beeinflussen können.

Das Ergebnis ist, dass der Einsatz von Werbeartikeln unumgänglich ist. Ein ausgefallener, aufmerksamkeitsstarker Werbeaufsteller am Tisch trägt laut Aussagen maßgeblich bei der Steigerung des Vertriebs in einem Lokal bei. Des Weiteren wurden Werbeartikel wie gebrandete Gläser, Bierdeckel und Poster genannt. Für „Smoo“ gibt es bereits Tischaufsteller, welche den GastronomInnen angeboten werden können. Es wird empfohlen, zusätzlich gebrandete Gläser einzuführen, um noch stärker am POC wahrgenommen werden zu können.

Die stärkste verkaufsfördernde Maßnahme ist jedoch eine gut geschulte Servicekraft, welche ein neues Produkt an die KundInnen empfehlen kann. Um dieses Potential aufgreifen zu können, müssen die AußendienstmitarbeiterInnen eine große Aufmerksamkeit auf dieses Personal legen. Die Servicekräfte sollen auch Schulungen über das Produkt bekommen und die AußendienstmitarbeiterInnen müssen die AngestelltlInnen von „Smoo“ begeistern, sodass diese das Produkt weiterempfehlen.

KundInnenbedürfnis bei den EndkonsumentInnen wecken

Im Theorieteil wurde bereits die abgeleitete Nachfrage beschrieben. Produkte werden ebenfalls am Point of Consumption besser verkauft, wenn die EndkonsumentInnen das Bedürfnis oder den Wunsch dazu haben, ein bestimmtes Getränk hier verzehren zu können. Somit muss sichergestellt werden, dass diese die Informationen haben, dass es den Smoothie „Smoo“ auch in der Gastronomie erworben werden kann. Das Beispiel hierbei kann anhand des Interviews mit „MAKAvA“ dargestellt werden. Es wurde während dem Gespräch ersichtlich, dass die abgeleitete Nachfrage zum Vorschein kam je mehr GastronomiekundInnen das Unternehmen hatte. Die EndkonsumentInnen haben vorausgesetzt, dass das Getränk in jedem Lokal konsumiert werden kann, weil sie es von ihren bisherigen Erfahrungen gewohnt waren. Die abgeleitete Nachfrage kann durch verschiedene Marketingaktivitäten generiert und geweckt werden. Im Fall von „Smoo“ werden folgende Maßnahmen hierbei empfohlen:

Einsatz von Social Media: Es sollen hierbei die Plattformen Facebook und Instagram dafür eingesetzt werden, um die EndkonsumentInnen darauf aufmerksam zu machen, dass „Smoo“ in der Gastronomie zu erwerben ist. Die Reichweite dieser Informationen kann durch bezahlte Werbung zusätzlich

ausgeweitet werden. Die Veröffentlichungen dieser Beiträge weisen ebenfalls für den/die GastronomIn einen wesentlichen Vorteil auf. Dadurch wird ein bestimmtes Lokal mitbeworben und diese zusätzliche Werbung für eine Gastronomiestätte kann wiederum als Verkaufsargument bei der KundInnenakquise eingesetzt werden. Gleichzeitig wurde im Zuge der Experteninterviews ersichtlich, dass die GastronomInnen ebenfalls Social-Media-Plattformen einsetzen, um neue KundInnen gewinnen zu können. Somit ist der Einsatz von Social-Media in diesem Fall eine „Win-Win-Situation“ für die KundInnen aus der Gastronomie sowie für die Fritz Oswald GmbH.

Kooperationen mit BloggerInnen: Eine weitere Möglichkeit, um die Aufmerksamkeit auf „Smoo“ in der Gastronomie zu legen, ist die Zusammenarbeit mit BloggerInnen. Hierfür sollen speziell BloggerInnen ausgewählt werden, welche ihren Hauptfokus auf Gesundheit, Wellness und Fitness gelegt haben. Das Ergebnis aus dieser Zusammenarbeit soll sein, dass in dem Beitrag die Information transportiert wird, in welchem Lokal „Smoo“ erworben werden kann. Auch hierbei ergibt sich für beide Seiten (Oswald und Gastronom) eine Win-Win-Situation, dies kann erneut als Verkaufsargument dienen.

Bei der Marktforschung wurde erfragt, durch welche Kanäle und mit welchen Instrumenten die GastronomInnen neue KundInnen akquirieren. Hierbei war das Ergebnis, die Fokussierung auf die Online Medien. Festgestellt werden konnte, dass E-Mails oder Newsletter nicht und Print-Medien nur vereinzelt verwendet werden.

In der folgenden Tabelle wird eine Übersicht der einzelnen Maßnahmen sowie die dazugehörigen Aktivitäten und verantwortlichen Personen aufgezeigt.

Vertriebsmaßnahmenplan zur Neukundenakquise						
Nr.	Maßnahme	Beschreibung	Aktivitäten	Verantwortliche/r	Start	Ende
1	Vertriebsmannschaft ausbauen	Einstellung eines neuen Vertriebsmitarbeiters/ einer neuen Vertriebsmitarbeiterin	<ul style="list-style-type: none"> - Jobanzeige schalten - BewerberInnen aussuchen - Vorstellungsgespräche führen - Entscheiden und einstellen 	Geschäftsführung	01.07.2018	15.08.2018
2	Gewinnung von neuen Vertriebspartner	Neue Vertriebspartner aus Großhandel und Gastro-Service Anbieter gewinnen	<ul style="list-style-type: none"> - aktive Akquirierung - Gespräche mit derzeitigen Kunden 	Außendienst + Geschäftsführung	01.07.2018	Laufend
3	Leads sammeln, kontaktieren und bewerten	Mögliche Neukunden identifizieren und bewerten	<ul style="list-style-type: none"> - Leadliste anlegen - Adressen sammeln durch Recherche - Kundenqualifizierung mit Scoring Modell durchführen 	Außendienst	15.08.2018	Laufend
4	Instrumente zur Neukundenakquisition	Instrumente verwenden, welche für die Neukundenakquise in der Gastronomie geeignet sind	<ul style="list-style-type: none"> - Persönliche Direktansprache - Teilnahme an Messen 	Außendienst, Innendienst	15.08.2018	Laufend
5	Verkaufsfördernde Maßnahmen	Verkaufsfördernde Maßnahmen entwickeln und bereitstellen	<ul style="list-style-type: none"> - Angebot für begründete Gläser einholen - Schulungen mit Gastronomen und Kellner durchführer 	Außendienst, Innendienst	01.07.2018	Laufend
6	Kundenbedürfnis bei dem Endkonsumenten wecken	Abgeleitete Nachfrage nutzen, Bedarf bei Konsumenten wecken und Marke Smoo in den Köpfen der Konsumenten verankern	<ul style="list-style-type: none"> - Facebook/Instagram Kampagnen - Passende Blogger finden und kontaktieren für Zusammenarbeiten 	Innendienst	01.07.2018	Laufend

Tabelle 15: Übersicht der Vertriebsmaßnahmen (Eigene Darstellung)

7.4 Vertriebsbudget und Zeitplan für die Maßnahmen zur NeukundInnenakquise

Da in vorherigen Abschnitten alle umzusetzenden Maßnahmen definiert wurden, wird in diesem das Budget für diese dargestellt. Weiteres wird definiert, in welchem Zeitraum die Kosten für eine bestimmte Maßnahme anfallen, um die Ziele erreichen zu können.

Vertriebsbudget für die geplanten Maßnahmen			
Maßnahme	Kostenposten	Budgetierte Kosten	Zeitbezug
Vertriebsmannschaft ausbauen			
Neuer Vertriebsmitarbeiter/ neue Vertriebsmitarbeiterin	Diese Kosten enthalten das Gehalt des neuen Vertriebsmitarbeiters/ der neuen Vertriebsmitarbeiterin ohne Provisionen. Grundlage: Kollektivvertrag Handel A, Beschäftigungsgruppe F, ab 4 Jahren.	€ 33.828,00	Ab spät. August 2018.
	Max. Provision des neuen Mitarbeiters/ der neuen Mitarbeiterin (20% vom Bruttojahresgehalt).	€ 6.725,60	Einmalig pro Jahr ab August 2019.
	Schaltung von Werbeinseraten auf www.karriere.at und www.willhaben.at .	€ 920,00	Einmalig Juli 2018.
	Handy, Laptop, Auto.	€26.800,00	Einmalig im August 2018.
Gewinnung neuer Vertriebspartner			
Akquirierung neuer PartnerInnen	In den Kosten des bzw. der neuen VertriebsmitarbeiterIn	€ 0,00	Laufend
Leads sammeln, kontaktierten und bewerten			
Leads sammeln	In den Kosten des bzw. der neuen VertriebsmitarbeiterIn	€ 0,00	Laufend
Leads kontaktieren	Muster für die potenziellen NeukundInnen	€ 900,00	Pro Jahr, ab August 2018.

Leads bewerten	In den Kosten des bzw. der neuen VertriebsmitarbeiterIn.	€ 0,00	Laufend
Instrumente zur NeukundInnenakquise			
Persönliche Direktansprache	Besuch der potenziellen NeukundInnen durch den neuen/ der neuen AußendienstmitarbeiterIn (In den Kosten des bzw. der neuen VertriebsmitarbeiterIn enthalten).	€ 0,00	Laufend
Messe „GAST“	Standgebühren, Personal, Muster, Anreise, Hotel	€ 4.000,00	Pro Jahr, erstmalig November 2018.
Verkaufsfördernde Maßnahmen am POC			
Werbematerialien	Tischaufsteller, Poster, Gläser.	€ 2.500,00	Pro Jahr, erstmalig Juli 2018 (Werbematerialien können schon vor dem Eintritt des neuen Mitarbeiters/ der neuen Mitarbeiterin bestellt und organisiert werden).
Diverse sonstige Kosten (Budgetpolster)		€ 3.000,00	Einmalig pro Jahr.
Kundenbedürfnis bei dem Endkonsumenten wecken			
Einsatz von Social-Media/ BloggerInnen	Kosten für bezahlte Werbung und für Beiträge von BloggerInnen	€ 4.000,00	Laufend pro Jahr.
Summe:		€ 79.673,60	

Tabelle 16: Budgetplan (Eigene Darstellung)

Somit können pro Jahr folgende Kosten identifiziert werden:

- Kosten im Jahr 2018: € 79.673,60,
- Kosten im Jahr 2019: € 53.753,60 (abzüglich Auto, Inseratkosten),
- Kosten im Jahr 2020: € 53.753,60 (abzüglich Auto, Inseratkosten),
- Daraus resultieren Gesamtkosten für die Berechnung im Zeitraum Juli 2018 bis Ende 2020 von € 187.180,80.

Werden diese Kosten mit dem geplanten Umsatzziel verglichen, ergibt sich ein Wert von € 112,819,20 nach Ende 2020. Dieses Ergebnis muss die Herstellungskosten, sonstige Kosten (z.B. Logistik) und den Gewinn abdecken können.

7.5 Kontrollmaßnahmen

Im letzten Schritt zur Umsetzung des Vertriebskonzeptes werden Kennzahlen definiert, um die erarbeiteten Maßnahmen messbar zu machen. Im Folgenden werden Vorschläge gegeben, wie eine solche Messung vorgenommen werden kann, bzw. welche Kennzahlen dafür eingesetzt werden können.

Kennzahlen zur Überprüfung der Ziele

Für die Erreichung der festgelegten Unternehmensziele, welche mit dem Einsatz des vorliegenden Vertriebskonzeptes erreicht werden sollen, gibt es folgende Kennzahlen zur Überprüfung:

Ziel	Kennzahl	Zeitpunkt der Überprüfung
Gewinnung von 150 NeukundInnen aus dem Bereich Gastronomie mit der Marke „Smoo“ in Österreich bis Ende 2020.	<ul style="list-style-type: none"> Anzahl NeukundInnen 	Ende 2020
Umsatzerreichung von € 300.000,00 in der Zielgruppe „Gastronomie“ mit „Smoo“ bis Ende 2020.	<ul style="list-style-type: none"> Umsatz durch NeukundInnen mit „Smoo“ 	Ende 2020

Tabelle 17: Übersicht Kennzahlen (Eigene Darstellung)

Darüber hinaus gibt es noch weitere Kennzahlen, mit welchen die Maßnahmen überprüft und bewertet werden können.

Maßnahmen	Geeignete Kennzahlen
Vertriebsmannschaft ausbauen	<ul style="list-style-type: none"> • Anzahl NeukundInnen, • Außendienst-NeukundInnenanteil, • NeukundInnendeckungsbeitrag, • Leads pro VertriebsmitarbeiterIn, • Angebotsquote.
Gewinnung neuer VertriebspartnerInnen	<ul style="list-style-type: none"> • Umsatz über VertriebspartnerInnen, • Anzahl neuer VertriebspartnerInnen.
Leads sammeln, kontaktieren und bewerten	<ul style="list-style-type: none"> • Anzahl der kontaktierten PotenzialkundInnen, • Terminquote (Entstandene Termine durch telefonische Terminvereinbarung/ alle Telefonate zu Terminvereinbarungen).
Instrumente zur NeukundInnenakquise	<ul style="list-style-type: none"> • Erstkauftrate, • NeukundInnenquote, • Anzahl der Kontakte nach Messe, • Anzahl der Angebote nach einer Messe.
Verkaufsfördernde Maßnahmen am POC	<ul style="list-style-type: none"> • Akquisitionskosten pro NeukundIn, • Marketingkosten pro NeukundIn.
KundInnenbedürfnis bei dem Endkonsumenten wecken	<ul style="list-style-type: none"> • Erstkauftrate, • NeukundInnenquote, • Anzahl der Anfrage nach Social-Media-Kampagnen.

Tabelle 18: Übersicht Kennzahlen (Eigene Darstellung)

Maßnahme: Vertriebsmannschaft ausbauen

Hierbei kann die absolute Zahl der NeukundInnen herangezogen und mit dem Ziel verglichen werden. Somit wird ersichtlich, wie weit die Zielerreichung entfernt ist und ob das Unternehmen nach Plan arbeitet. Für die Analyse der anfallenden Kosten durch einen/einer KundIn kann die NeukundInnendeckungsbeitragsrechnung verwendet werden um zu sehen, welche Kosten ein/eine KundIn verursacht. Diese Kosten im Überblick zu haben, ist Aufgabe des neuen Vertriebsmitarbeiters bzw.

der neuen Vertriebsmitarbeiterin. Mit der Auftragsquote wird überprüft, wieviel Prozent der gelegten Angebote schlussendlich zu einem Auftrag führen.

Maßnahme: Gewinnung neuer Vertriebspartner

Es gibt absolute Kennzahlengrößen, um überprüfen zu können, wie viele VertriebspartnerInnen gewonnen werden konnten, bzw. wie viele bestehende VertriebspartnerInnen aus dem Großhandel das Produkt „Smoo“ im Sortiment führen.

Maßnahme: Leads sammeln, kontaktieren und bewerten

Es wird überprüft, wie erfolgreich die Akquisitionstätigkeiten sind, bzw. wie viele der potenziellen NeukundInnen kontaktiert wurden. Diese Zahlen können immer mit der Potenzialliste verglichen werden. Aufgrund des Faktums, dass Termine auch telefonisch vereinbart werden, ist zu überprüfen, welche Erfolge die Telefonakquise aufweist.

Maßnahme: Instrumente zu NeukundInnenakquise

Besonders hier ist die Messung der Kennzahlen bzw. die Überprüfung der Tätigkeiten wichtig, weil ein großes Budget eingesetzt wird wie beispielsweise bei der Messe. Die Kennzahlen dienen zur Evaluierung des Erfolges durch die verschiedenen Instrumente.

Maßnahme: Verkaufsfördernde Maßnahmen am POC

Des Weiteren fallen Kosten durch die Bereitstellung der Werbematerialien pro Neukunden bzw. Neukundin an. Somit ist es unerlässlich, die Kosten dieser Werbematerialien mit dem (potenziellen) Umsatz der einzelnen Kunden gegenüber zu stellen.

Maßnahme: KundInnenbedürfnis bei den EndkonsumentInnen wecken

Diese Ziffern werden eingesetzt, um überprüfen zu können, ob der Einsatz sich bei der NeukundInnenakquise rentiert bzw. ob nach einer Werbekampagne überdurchschnittlich viele Anfragen für „Smoo“ eintreffen. Diese Durchführung sollte einmal im Monat erfolgen, so wenig Aufwand wie möglich mit sich bringen und die Daten einfach verfügbar machen. Die Auftraggebenden können sich anhand der

vorgeschlagenen Kennzahlen aussuchen, welche für sie am passendsten und aussagekräftigsten sind.

8. Handlungsempfehlungen zum Vertriebskonzept

Aus den dargelegten Erkenntnissen und der empirischen Erforschung der offenen Fragen, lassen sich nachfolgende Handlungsempfehlungen ableiten. Diese sind wesentlich und müssen angewendet werden, damit die Ziele der Arbeit erfolgreich umgesetzt werden können.

Die Marktforschung brachte vor allem zwei wesentliche Aspekte zum Vorschein:

- Erfolgreicher Vertrieb in der Gastronomie erfolgt ausschließlich über direkten KundInnenkontakt und persönliche Ansprache.
- GastronomInnen lassen sich am besten über bestehende Distributionskanäle erreichen.

Da das Unternehmen zu wenige vertriebliche Ressourcen zur Verfügung hat, ist die erste Handlungsempfehlung der „Ausbau der Vertriebsressourcen“. In diesem Zusammenhang bedeutet das, dass mindestens eine neue Person für die Vertriebsaktivitäten einzustellen ist.

Die zweite Handlungsempfehlung zielt darauf ab, das bestehende Vertriebsteam auf das neue Produkt vorzubereiten. Zu diesem Zweck ist es empfehlenswert **umfassende Produktschulungen** durchzuführen. Mithilfe von neuen Anreizen soll der Bekanntheitsgrad von „Smoo“ gesteigert werden. Es wird empfohlen, regelmäßige Außendienstbesprechungen durchzuführen, damit die Geschäftsführung mit dem Fortschritt der Akquisetätigkeiten vertraut ist. Diese Meetings führen ebenfalls dazu, dass es zu einem Erfahrungsaustausch bzw. einer Informationsweitergabe seitens der Geschäftsführung kommt, weil diese über ein sehr großes Know-how über die Branche und die KundInnen verfügen.

Alle Maßnahmen wurden so definiert, dass sie miteinander verknüpft sind bzw. aufeinander aufbauen. Es ist hierbei sehr wichtig auf Zielkonflikte zu achten, diese können, wie bereits angeführt wurde, in Bezug auf die Preisgestaltung durch den direkten und den indirekten Vertrieb entstehen.

Das zur Verfügung gestellte Tool zur KundInnenbewertung dient dazu, dass die Ressourcen des oder der Vertriebsverantwortlichen effizient und effektiv genutzt werden. Daher soll dieses zwingend für jeden potenziellen neuen Kunden bzw. jeder potenziellen neuen Kundin durchgeführt werden.

Ein weiterer Vorschlag ist, die Organisationen der Messen und die Bearbeitung der Social-Media-Kanälen intern an die bestehenden MitarbeiterInnen zu vergeben. Überdies können diese Tätigkeiten vorausgeplant werden. Da die Firma Fritz Oswald GmbH ein saisonaler Betrieb ist mit der Hochzeit im Sommer, empfiehlt es sich, diese Tätigkeiten in Zeiten von Arbeitsmangel – wie in der Winterzeit – erledigen zu lassen.

Da das Produkt „Smoo“ die erste eingetragene Herstellermarke der Firma Oswald ist, wird nahegelegt, alle MitarbeiterInnen über die Vertriebspläne zu informieren. Dies soll dazu führen, dass die MitarbeiterInnen des Unternehmens hinter der Marke stehen und sich damit identifizieren können.

9. Literaturverzeichnis

Bücher

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

Arndt, Peter/ Braun Gerold (2006): Erfolgreich Kunden akquirieren, Wie Sie als Finanzdienstleister Kunden gewinnen und mehr Profit erzielen, Wiesbaden: Gabler Verlag

Albers, Sönke/Klapper, Daniel/Konradt, Udo/Walter, Achim/Wolf, Joachim (2009): Methodik der empirischen Forschung, 3. Auflage, Wiesbaden: Gabler

Auer, Christoph (2003): Performance Measurement für das Customer Relationship Management, Controlling des IKT-basierten Kundebeziehungsmanagements, Graz: Deutscher Universitäts Verlag

Backhaus, Klaus/ Voeth, Markus (2015): Handbuch Business-to-Business-Marketing : Grundlagen, Geschäftsmodelle, Instrumente des Industriegütermarketing, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler

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

Berekoven, Ludwig/ Eckert, Werner/ Ellenrieder Peter (2009): Marktforschung: Methodische Grundlagen und praktische Anwendung, Wiesbaden: Gabler Verlag [online] <https://link.springer.com/book/10.1007%2F978-3-8349-8267-4> [05.01.2018]

Buber, Renate/ Holzmüller, Hartmut H. (2009): Qualitative Marktforschung, Konzepte – Methoden – Analysen, 2. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag [online] <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-8349-9441-7.pdf> [05.01.2018]

Bauer, Hans/ Stokburger, Gregor/ Hammerschmidt, Maik (2006): Marketing Performance, Messen – Analysieren – Optimieren, Wiesbaden: Springer

Baumgarth, Carsten (2010): B-to-B-Markenführung, Grundlagen – Konzepte – Best Practice, Wiesbaden: Gabler Verlag

Biesel, Hartmut H., (2013): Vertriebsarbeit leicht gemacht, Die besten Strategiewerkzeuge, Checklisten und Lösungsmuster, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer [online] <https://link.springer.com/book/10.1007%2F978-3-658-02982-1> [23.12.2017]

Busch, Rainer/ Fuchs, Wolfgang/ Unger, Fritz (2008): Integrierter Marketing, Strategie – Organisation – Instrumente, 4. Aufl., Wiesbaden, Gabler [online] <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-8349-9442-4.pdf> [30.12.2017]

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

Dannenberg, Holger/Zupancic, Dirk (2008): Spitzenleistungen im Vertrieb : Optimierungen im Vertriebs- und Kundenmanagement, Wiesbaden: Gabler Verlag [online] <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-8349-8769-3.pdf> [19.12.2017]

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

Erichsen, Jörgen (2010): Betriebswirtschaftliche Grundlagen, Freiburg: Haufe-Lexware GmbH

Foscht, Thomas/ Swoboda, Bernhard (2011): Käuferverhalten : Grundlagen – Perspektiven – Anwendungen, 4. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag [online] <https://link.springer.com/book/10.1007%2F978-3-8349-6726-8> [14.12.2017]

Großklaus, Reiner H. G. (2008): Neue Produkte einführen, Von der Idee zum Markterfolg, Wiesbaden: Gaber Verlag [online] <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-8349-9589-6.pdf> [17.12.2017]

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

Helme, Stefan/ Uebel, Matthias/ Dangelmaier, Wilhelm (2017): Effektives Customer Relationship Management, Instrumente – Einführungskonzepte – Organisation, 6. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler

Hesse, Josef (2004): Erfolgsforschung im Vertrieb, Empirische Analyse von Herstellerunternehmen schnelldrehender Konsumgüter, Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH

Hofbauer, Günter/ Hellwig, Claudia (2016): Professionelles Vertriebsmanagement, Der prozessorientierte Ansatz aus Anbieter- und Beschaffersicht, 4. Aufl., Erlangen: Publicis Publishing [online] http://web.a.ebscohost.com/ehost/ebookviewer/ebook/bmxlYmtfXzExNDY4OTZfX0FO0?sid=3a1ab877-e06a-428b-ae7c-7c177a62ce1c@sessionmgr4006&vid=0&format=EB&lpid=lp_85&rid=0 [16.12.2017]

Hofbauer, Günter/ Schmidt Jürgen (2007): Identitätsorientiertes Markenmanagement – Grundlagen und Methoden für bessere Verkaufserfolge, Berlin: Walhalla Fachverlag

Holland, Heinrich (2011): Direktmarketing, Im Dialog mit dem Kunden, 3. Aufl., München: Franz Vahlen GmbH

Homburg, Chrisian/ Schäfer, Heiko/ Schneider, Janna (2012): Sales Excellence, Vertriebsmanagement mit System, 7. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler

Kreutzer, Ralf T./ Rumler, Andrea/ Wille-Baumkauff, Benjamin (2015): B2B-Online-Marketing und Social Media, Ein Praxisleitfaden, Wiesbaden: Springer Gabler

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

Kleinaltenkamp, Michael/ Plinke, Wulff (2000): Technischer Vertrieb, Grundlagen des Business-to-Business Marketing, Berlin: Springer-Verlag

Kleinaltenkamp, Michael/ Plinke, Wulff (2002): Strategisches Business-to-Business Marketing, 2. Aufl., Berlin: Springer-Verlag

Klimke, Robert/ Faber, Manfred (2008): Erfolgreicher Lösungsvertrieb, Komplexe Produkte verkaufen: in 30 Schritten zum Abschluss, Wiesbaden: Gabler [online] <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-8349-9665-7.pdf> [25.12.2017]

Kracklauer, Alexander/ Mills, D. Quinn/ Seifert, Dirk (2002): Kooperatives Kundenmanagement, Wertschöpfungspartnerschaften als Basis erfolgreicher Kundenbindung, Wiesbaden: Gabler Verlag

Kuß, Alfred/ Michael Kleinaltenkamp (2011): Marketing-Einführung, Grundlagen – Überblick – Beispiele, 5. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag

Kuß, Alfred (2012): Marktforschung, Grundlagen der Datenerhebung und Datenanalyse, 4. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag

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

Levenig, Julia (2016): Praxishandbuch Vertrieb : Sales Management in der Konsumgüterindustrie, 2. Aufl., München: UVK Verlagsgesellschaft mbH

Losbichler, Heimo/ Eisl, Christoph/ Engelbrechtsmüller Christian (2015): Handbuch der betriebswirtschaftlichen Kennzahlen, Key Performance Indicators für die erfolgreiche Steuerung von Unternehmen, Wien: Linde Verlag Ges.m.b.H.

Meffert, Heribert/ Burmann, Christoph/ Kirchgeorg, Manfred (2012): Marketing, Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, 11. Aufl., Wiesbaden: Springer [online] <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-8349-6916-3.pdf> [27.12.2017]

Michel, Stefan/ Pifko, Clarisse (2012): Marketingkonzept, Grundlagen mit zahlreichen Beispielen, 4. Aufl., Zürich: Compendio Bildungsmedien

Michel, Stefan/ Michel, Oberholzer, Karin (2011): Marketing, Eine praxisorientierte Einführung mit zahlreichen Beispielen, 5. Aufl., Zürich: Compendio Bildungsmedien

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

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

Pepels, Werner (2008): B2B Handbuch General Management, Unternehmen marktorientiert steuern, 2. Aufl., Düsseldorf: Symposium Publishing GmbH

Pflug, Karlheinz (2012): Einfach mehr verkaufen in Business-to-Business und technischem Vertrieb, Berlin: epubli GmbH

Porter, Michael E. (2014): Wettbewerbsvorteile, Spitzenleistungen erreichen und behaupten, 8. Aufl., Frankfurt am Main: Campus Verlag

Richter, Hans Peter (2013): Investitionsgütermarketing, Business-to-Business-Marketing von Industrieunternehmen, München: Carl Hanser Verlag GmbH & Co. KG

Schön, Carmen (2010): Kaltakquise – der direkte Weg zum Kunden, So gewinnen sie neue Aufträge – die besten Akquisitionsstrategien, Offenbach: Gabal

Schumacher, Hans-Georg (2007): Qualifizierte Neukundengewinnung im Firmenkundengeschäft, So erreichen Sie wertvolle Kontakte zu neuen Firmenkunden im Versicherungsbereich, Wiesbaden: Gabler Verlag

Schumacher, Jörg (2005): Outsourcing von CRM-Prozessen, Voraussetzungen, Chancen, innovative Einsatzmöglichkeiten im elektronischen B2B Markt, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag

Schneider, Henning (2008): Lexikon Kennzahlen für Marketing und Vertrieb, Das Marketing-Cockpit von A-Z, 2. Aufl., Heidelberg, Springer Verlag [online] <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-540-79862-0.pdf> [30.12.2017]

Seider, Uwe (2005): Vertriebsintegration, Erfolgreiche Zusammenschlüsse von Unternehmen im Industriegütergeschäft, Berlin: Erich Schmidt Verlag GmbH

Töpfer, Armin (2005): Betriebswirtschaftslehre, Anwendungs- und prozessorientierte Grundlagen, Berlin Heidelberg New York: Springer [online] <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-540-49395-2.pdf> [21.12.2017]

Verweyen, Alexander (2005): Erfolgreich akquirieren, Instrumente und Methoden der direkten Kundenansprache, 2. Aufl., Wiesbaden: Gabler/GWV Fachverlage

Weber, Wolfgang/ Kabst Rüdiger (2009): Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 7. Aufl., Wiesbaden: Gabler GWV Fachverlage GmbH

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

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

Winkelmann, Peter (2012): Vertriebskonzeption und Vertriebssteuerung, 5. Aufl., München: Franz Vahlen GmbH

Zeller, Markus (2009): Die Relevanz der Gastronomie als Instrument der Markenkommunikation, Wiesbaden: Gabler

Journals und Fachzeitschriften:

o.A. (2017): Generation Z, in: VERKAUFEN, 2017/06, S. 9

Ögg, Martin (2017): Weihnachten 1997, Ein Blick in die Zukunft, in: VERKAUFEN, 2018/01, S. 20

Waxmund, Elisabeth (2018): Ich shopp' mich web...! in: Gastwirt, 2018/01, S. 8

Beiträge aus sonstige Internetquellen

Farmers Land (2017) [online] https://farmersland.de/wp-content/uploads/Unternehmen_Farmers-Land_Presstext_DE.pdf (24.04.2018)

Jan-Peter Wulf, nomyblog (2018): [online] <http://www.nomyblog.de/nomyblog/gastronomie/gastronomie-trends-2018/> [19.03.2018]

Laves (o.J) [online] https://www.laves.niedersachsen.de/startseite/lebensmittel/lebensmittelgruppen/ge-traenke/smoothies---neue-trends-147527.html#Kennzeichnung_und_Inhaltsstoffe [19.03.2018]

Maria Azzarone (2017), Vertriebsmanager, Welche Emotionen im Verkaufsgespräch wichtig sind [online] <https://www.vertriebsmanager.de/ressort/emotionen-im-verkaufsgespraech> [05.03.2018]

Smoozy Suzy (2018): [online] <https://smoozysuzy.com/> [24.04.2018]

Statista (2017): [online] <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/397796/umfrage/konsum-von-smoothies-in-oesterreich/> [18.03.2018]

Statista (2017): [online] <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/630177/umfrage/beliebteste-marken-im-bereich-smoothies-in-oesterreich/> [18.03.2018]

Statista (2017): [online] <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/457002/umfrage/umfrage-zum-konsum-von-smoothies-in-oesterreich/> [18.03.2018]

Statista (2018): [online] <https://de.statista.com/outlook/20030600/137/anderer-saft-saftmischungen-und-smoothies/deutschland#market-arpu/> [18.03.2018]

Statista (2018): [online] <https://de.statista.com/prognosen/404093/restaurants-gaststaetten-imbissstuben-cafes-eissalons-u-ae-in-oesterreich---umsatzprognose> [18.03.2018]

Wirtschaftskammer Österreich (2016): Mitgliederstatistik 2016 [online] <https://www.wko.at/branchen/tourismus-freizeitwirtschaft/gastronomie/STATISTIK-UeBER-ALLE-BETRIEBE-BL-2016-Mitglieder.pdf> [14.12.2017]

Wirtschaftskammer Österreich (2017): Branchendaten Gastronomie 2017 [online] https://www.wko.at/branchen/tourismus-freizeitwirtschaft/gastronomie/B_601_2017.pdf [14.12.2017]

Sonstige Quellen:

Oswald, Günter, Geschäftsführer, Fritz Oswald GmbH [laufende Gespräche]

Moser, Jasmin, Geschäftsführerin, SteiraFit [08.03.2018]

Stelzl, Alexander, Geschäftsführer, Café Central [08.03.2018]

Rath, Leo, Geschäftsführer, Ankerpunkt [06.03.2018]

Prasser, Franz, Geschäftsführer, Prassers [05.03.2018]

Kundlatsch, Reinhold, Geschäftsführer, Caé Konditorei Kundlatsch [01.03.2018]

Agrinz, Thomas, Geschäftsführer, Cabasso [28.02.2018]

Drennig, Stefanie, Junior Geschäftsführerin, Café Elefant, K3 [21.02.2018]

Posch, Silvia, Marketing, Domain Kilger [11.03.2018]

Nauschnegg, Bernd, Geschäftsführer, Hotel zur alten Post [11.03.2018]

Halper, Christof, Gebietsleiter, Brauunion [13.03.2018]

Lileg, Karl, Vertriebsleitung Österreich, Krainer Fleisch [08.03.2018]

Haring, Manuel, Geschäftsführer, Gastro Haring [14.03.2018]

Tomberger, Alfred, Geschäftsführer, TK Eskimo Tomberger [08.03.2018]

Krivacek, Klaus, Dipl. Ing., Geschäftsführer/Vertriebsleitung, Makava [08.03.2018]

Tomberger, Alfred, Geschäftsführer, TK Eskimo Tomberger [08.03.2018]

Wallner, Fritz, Gebietsleiter, Brauunion [20.02.2018]

10. Anhang

Anhang Inhaltsverzeichnis

1.	Projektplan.....	A-3
2.	Gesprächsleitfaden A – Gastronomie.....	A-5
3.	Gesprächsleitfaden B – LieferantInnen	A-9
4.	Bewertungsschema Scoring Modell – Kundenqualifizierung	A-13
5.	Lead Liste zur KundInnenqualifizierung.....	A-14
6.	Stellenbeschreibung AußendienstmitarbeiterIn	A-15
7.	Transkription der Einzelinterviews	A-16

Anhang Abbildungsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	VII
Tabellenverzeichnis.....	VIII
1. Einleitung.....	1
1.1 Ausgangssituation	1
1.2 Problemstellung	2
1.3 Ziele der Arbeit.....	3
1.3.1 Unternehmensziele	3
1.3.2 Masterarbeitsziel.....	3
1.4 Bezugsrahmen.....	4
2. Vertrieb von Verbrauchsgütern	5
2.1 Definition/Merkmale/Arten des Verbrauchsguts	5
2.2 Absatzkanäle für Verbrauchsgüter.....	6
2.3 Besonderheiten im Vertrieb von Convenience Goods.....	7
3. Vertrieb im B2B Bereich.....	8
3.1 Allgemeines zu B2B-Märkten	8
3.2 Besonderheiten im B2B-Vertrieb	13
3.2.1 Direkter Vertrieb	13
3.2.2 Indirekter Vertrieb.....	15
3.2.3 Verkaufsformen.....	15
3.2.4 Abgeleitete Nachfrage.....	16
3.3 Gastronomielandschaft in Österreich	18
3.4 KäuferInnenverhalten in der Gastronomie	20
3.5 Marken in der Gastronomie	23
4. NeukundInnenakquise im B2B-Bereich.....	26
4.1 Grundlagen der NeukundInnenakquisition.....	26
4.2 Verkaufstrichtermanagement.....	29
4.3 NeukundInnenakquise im Verkaufsprozess	31
4.3.1 Verkaufsprozess nach Ackerschrott	32
4.3.2 Sales Cycle nach Winkelmann	32
4.4 NeukundInnenidentifizierung	35
4.4.1 ZielkundInnenidentifizierung	35
4.4.2 KundInnenbewertung/ KundInnenqualifizierung	37
4.5 Grundstrategien zur NeukundInnenakquise	43
4.5.1 Outbound/ Inbound Strategie.....	43

4.5.2	Kontinuitäts-/Diskontinuitätsstrategie.....	43
4.5.3	Push / Pull-Strategie.....	44
4.5.4	Strategie des persönlichen/ virtuellen Kontaktes.....	45
4.5.5	Marktfeldstrategie.....	45
4.6	Instrumente der NeukundInnenakquise.....	47
5.	Theoretisches Vertriebskonzept zur B2B-NeukundInnengewinnung für die Gastronomie.....	51
5.1	Grundlagen Vertriebskonzept.....	51
5.2	Schritte des Vertriebskonzeptes.....	53
5.3	Situationsanalyse.....	53
5.3.1	Interne Analyse.....	53
5.3.2	Externe Analyse.....	54
5.3.3	SWOT – Analyse.....	56
5.4	Festlegung von Vertriebszielen zur NeukundInnenakquise.....	56
5.4.1	Anforderungen für konkrete Ziele.....	57
5.5	Entwicklung einer Vertriebsstrategie zur NeukundInnenakquise.....	58
5.5.1	Bezugspunkte der Vertriebsstrategie.....	59
5.6	Erarbeitung von Vertriebsmaßnahmen.....	62
5.7	Erstellung des Vertriebsbudgets.....	63
5.8	Festlegung von Kontrollmaßnahmen.....	64
6.	Praxisteil – Analyse der Bezugspunkte, Situationsanalyse.....	68
6.1	Untersuchungsdesign.....	68
6.1.1	Informationsdefizit und Untersuchungsziel.....	68
6.1.2	Untersuchungsmethode.....	69
6.1.3	Stichprobenauswahl und Untersuchungszeitraum.....	71
6.1.4	Ergebnisse und Auswertung der empirischen Analyse.....	73
6.2	Unternehmensanalyse.....	78
6.2.1	Unternehmensvorstellung.....	78
6.2.2	Vertriebsorganisation der Fritz Oswald GmbH.....	80
6.2.3	Stärken- und Schwächenanalyse.....	81
6.3	Marktanalyse.....	82
6.3.1	Marktpotential.....	83
6.3.2	KundInnenanalyse.....	84
6.4	Wettbewerbsanalyse.....	92
6.5	Marktumfeldanalyse.....	95
6.6	Integrierter SWOT – Katalog.....	96

7.	Vertriebskonzept zur B2B-NeukundInnenakquise	101
7.1	Definition von Vertriebszielen.....	101
7.2	Entwicklung eines Vertriebskonzepts zur NeukundInnenakquise	102
7.2.1	KundInnendimension	102
7.2.2	Wettbewerbsdimension.....	108
7.2.3	Vertriebswege und –partnerInnen.....	109
7.2.4	Strategieauswahl zur NeukundInnenakquise.....	110
7.3	Vertriebsmaßnahmen zur NeukundInnenakquise	113
7.4	Vertriebsbudget und Zeitplan für die Maßnahmen zur NeukundInnenakquise.....	119
7.5	Kontrollmaßnahmen	121
8.	Handlungsempfehlungen zum Vertriebskonzept	125
9.	Literaturverzeichnis.....	127
10.	Anhang	133
1.	Projektplan	3
2.	Gesprächsleitfaden A – Gastronomie	5
3.	Gesprächsleitfaden B – LieferantInnen.....	9
4.	Bewertungsschema Scoring Modell – Kundenqualifizierung.....	13
5.	Lead Liste zur KundInnenqualifizierung	14
6.	Stellenbeschreibung AußendienstmitarbeiterIn.....	15
7.	Transkription der Einzelinterviews.....	16
	Abbildung A-1: Übersicht Bewertungsschema (Eigene Darstellung).....	A-13
	Abbildung A-2: Lead Liste zur Kundenqualifizierung (Eigene Darstellung).....	A-14
	Abbildung A-3: Stellenbeschreibung AußendienstmitarbeiterIn (Eigene Darstellung)...	A-15

1. Projektplan

Meilensteine		2017												2018																																				
Arbeitspakete		Monat	September				Oktober				November				Dezember				Jänner			Februar			März			April			Mai			Juni			Juli													
Dienstreise		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	27	28	29	30				
Urlaub/Zeitpuffer																																																		
Vorgang	Anfang	Ende																																																
Nr.	Masterarbeit	04.09.2017	31.07.2017																																															
1	Startphase	04.09.2017	29.10.2017																																															
1.1	Literaturrecherche	04.09.2017	29.09.2017																																															
1.2	Grobkonzept erstellen	18.09.2017	29.09.2017																																															
1.3	Meeting mit MA-Betreuer	03.10.2017	03.10.2017																																															
1.4	Überarbeitung Grobkonzept	04.10.2017	09.10.2017																																															
1.5	Meeting mit Auftraggeber	10.10.2017	10.10.2017																																															
1.6	Überarbeitung Grobkonzept	10.10.2017	12.10.2017																																															
1.7	Abgabe Grobkonzept	12.10.2017	13.10.2017																																															
1.8	Vorbereitung DS1	16.10.2017	20.10.2017																																															
1.9	Diplomandenseminar 1	21.10.2017	21.10.2017																																															
1.10	Feedback aus DS1 einarbeiten	23.10.2017	29.10.2017																																															
2	Theoriephase	29.10.2017	11.01.2018																																															
2.1	Literaturrecherche	29.10.2017	11.01.2018																																															
2.2	Vertrieb an der Gastronomie	06.11.2017	12.11.2017																																															
2.3	Vertrieb von Konsumgütern	13.11.2017	19.11.2017																																															
2.4	Neukundenakquise im B2B	20.11.2017	09.12.2017																																															
2.5	Theoretisches Vertriebskonzept	09.12.2017	16.12.2017																																															
2.6	Untersuchungsdesign erstellen	16.12.2017	20.12.2017																																															
2.7	Überarbeitung der Arbeit	20.12.2017	21.12.2017																																															
2.8	Betreuermeeting	23.12.2017	23.12.2017																																															
2.9	Feedback einarbeiten	27.12.2017	30.12.2017																																															
2.10	Präsentation gestalten	02.01.2018	05.01.2018																																															
2.11	Korrekturlesen lassen	05.01.2018	09.01.2018																																															
2.12	Feinarbeiten der Arbeit durchführen	06.01.2018	11.01.2018																																															
2.13	Präsentation überarbeiten	10.11.2018	11.01.2018																																															
2.14	Abgabe Unterlagen DS2 ONLINE	11.01.2018	12.01.2018																																															
2.15	Abgabe Unterlagen DS2 HARDCOPY	12.01.2018	12.01.2018																																															
2.16	Vorbereitung auf den DS2	12.01.2018	18.01.2017																																															
2.17	Diplomandenseminar 2	18.01.2018	20.01.2018																																															
2.18	Feedback aus DS2 einarbeiten	22.01.2018	28.01.2018																																															
2.19	Meeting mit Auftraggeber	29.01.2018	04.02.2018																																															
3	Praxisteil	05.02.2018	10.04.2018																																															
3.1	Fragebogen erstellen	05.02.2018	06.02.2018																																															
3.2	Meeting Betreuer/Unternehmen	07.02.2018	11.02.2018																																															
3.3	Fragebogen überarbeiten	12.02.2018	14.02.2018																																															
3.4	Finale Fertigstellung des FB	14.02.2018	14.02.2018																																															

2. Gesprächsleitfaden A – Gastronomie

Gesprächsleitfaden für das ExpertInneninterview mit der Zielgruppe „Gastronomie“ zum Thema „Vertriebskonzept zur B2B-NeukundInnenakquise“

Unternehmen:

Name des/der Befragten:

Datum:

Zweck des Gesprächs: Informationsgewinnung durch das Gespräch, um einen Einblick in das Such- und Kaufverhalten der Zielgruppe zu bekommen.

Dauer des Gesprächs: ca. 45-60 Minuten.

1. Einstieg und Begrüßung	
a) Begrüßung des/der Befragten und Überblick über das folgende Gespräch.	Möglichkeiten für eventuelle Rückfragen seitens des/der Befragten.
b) Eisbrecherfrage: Seit wann sind Sie schon in der Gastronomie tätig, was gefällt Ihnen besonders an dieser Branche?	Um persönliche Motive zu erfragen, Atmosphäre aufzulockern, Vertrauen aufzubauen.
2. Vertrieb an die Gastronomie – Allgemeines/ POC Werbemaßnahmen	
a) Wie versuchen Sie, neue KundInnen zu sich in das Lokal zu bringen?	Erzählen lassen. Hilfestellung: Social-Media, durch neue Produkte, etc.
b) Welche Medien werden hierfür verwendet?	Frage nach Warum, Erfahrungen erzählen lassen.
c) Welche Medien finden Sie hier für sinnvoll/ welche nicht?	
d) Was muss ein/eine GastronomIn aus Ihrer Sicht anders machen als andere, um für Kunden interessant zu sein?	Wie kann das langfristig sichergestellt werden?
e) Welche verkaufsunterstützenden Maßnahmen verwenden Sie bei Ihnen im Lokal? Welches würden Sie empfehlen?	Bsp.: Tischkarten, etc. Welche werden hier als sinnvoll gesehen, welche nicht und wieso? Mit was haben Sie die besten Erfahrungen?
f) Tragen Werbeartikeln für das Lokal dazu bei, dass Sie ein neues Produkt ausprobieren?	Inwieweit ist dies ersichtlich?
3. Vertrieb an die Gastronomie – Einkauf- und Suchverhalten	
a) Wer entscheidet bei Ihnen, ob z.B. ein neues Getränk angeboten wird oder nicht?	Fragen bzgl. Buying Center, Wer ist involviert, wer entscheidet,

	wodurch lassen Sie sich beeinflussen?
b) Welche Entscheidungskriterien (Regional, Preis, Geschmack, Trend) kommen bei der Entscheidung auf?	Für die Auswahl eines neuen Produktes/Lieferanten.
c) Wie wichtig ist Ihnen eine funktionierende KundInnen-LieferantInnenbeziehung?	Über Gastroservice, Zustellung, C&C Märkte, Abholung? Was wird bevorzugt? Postzustellung?
d) Welche Eigenschaften sind für Sie bei einem/einer LieferantIn wichtig?	
e) Wie oft möchten Sie von einem/einer LieferantIn besucht werden?	
f) Wie werden Sie derzeit von Ihren LieferantInnen beliefert und wie oft?	
g) Welche Kanäle benutzen Ihre LieferantInnen, um Sie auf neue Produkte hinzuweisen bzw. diese zu kommunizieren?	
4. Vertrieb an die Gastronomie – Trends/ neue Produkte	
a) Ist es für Sie einfach, neue Trends in der Gastronomie zu erkennen?	Erzählen lassen, Stütze: LieferantInnen, Messen, Zeitschriften, Internet.
b) Welche wären das zurzeit?	
c) Woher bekommen Sie diese Informationen?	
d) Ist Ihrer Meinung nach wichtig, dass neue Trends auch im Lokal umgesetzt werden?	
e) Ist es Ihnen wichtig, innovativ zu bleiben und neue Getränke aufzunehmen?	

<p>f) Wie oft ändern Sie ihre Getränkekarte um?</p> <p>g) Gehen Sie hierfür auch auf neue LieferantInnen zu? Wo informieren Sie sich über neue Produkte?</p>	
<p>h) Wie ist Ihre Meinung zu „Smoothies“ in der Gastronomie?</p>	<p>Ist das ein Trend? Ist das ein Must-Have? Kann der/die GastronomIn sich dadurch differenzieren?</p>
<p>5. Abschluss</p>	
<p>a) Gibt es Ihrerseits noch Anregungen oder offene Fragen?</p>	
	<p>Bedanken für das Gespräch.</p>

3. Gesprächsleitfaden B – LieferantInnen

Gesprächsleitfaden für das ExpertInneninterview mit
LieferantInnen an die Gastronomie zum Thema
„Vertriebskonzept zur B2B-NeukundInnenakquise“

Unternehmen:

Name des/der Befragten:

Datum:

Zweck des Gesprächs: Informationsgewinnung durch das Gespräch, um einen Einblick in das Kaufverhalten der Zielgruppe aus LieferantInnensicht zu bekommen

Dauer des Gesprächs: ca. 45-60 Minuten.

1. Einstieg und Begrüßung	
a) Begrüßung und Überblick über das folgende Gespräch.	Möglichkeiten für eventuelle Rückfragen seitens des/der Befragten.
b) Eisbrecherfrage: Was hat Sie persönlich dazu bewegt, in den Vertrieb an die Gastronomie einzusteigen?	Um persönliche Motive zu erfragen, Atmosphäre aufzulockern, Vertrauen aufzubauen.
2. Vertrieb an die Gastronomie – NeukundInnenakquise	
a) Wie finden Sie generell neue KundInnen in der Gastronomie?	Erzählen lassen, Hilfestellung: Empfehlungen, Social Media, WKO, Frage nach dem WO werden die KundInnen gefunden?
b) Welche Ansprache zur NeukundInnengewinnung finden Sie hier am sinnvollsten/ mit welcher haben Sie den besten Erfolg erzielt?	Erzählen lassen. Hilfestellung: Instrumente zur NeukundInnenakquise erwähnen. Frage nach dem WIE werden potenzielle neue KundInnen angesprochen? Herausfinden, welche die TOP Antwort ist.
c) Welche Kanäle zur NeukundInnengewinnung finden Sie	Erzählen lassen,

besonders bei dem Vertrieb an die Gastronomie für nicht geeignet?	Erfahrungen von der Vergangenheit von dem/der befragten Person abholen.
d) Wie ist Ihre Erfahrung mit der Kontaktaufnahme durch den/die Gastronomen/ Gastronomin, weil er/sie an ein bestimmtes Produkt interessiert wäre?	Kommt es oft vor, dass ein/ eine GastronomIn sich bei Ihnen meldet?
3. Vertrieb an die Gastronomie – Verkaufsunterstützung	
a) Welche Maßnahmen gibt es bei Ihnen, um den Verkauf Ihres Produktes am PoC (Point of Consumption) zu fördern?	Wenn nichts kommt, dann Hinweis auf: Tischaufsteller, Flyer, Facebook Werbung, etc. Wurden hier Test gemacht mit/ohne Werbemittel? Erfahrungen?
b) Gibt es bestimmte Voraussetzungen, die ein/eine GastronomIn verlangt, bei einer etwaigen „Listung“?	z.B.: Verfügung stellen von: Tischkarten, Bierdeckel, Gläser, etc. Was kann einen Verkauf erleichtern, begünstigen?
c) Tragen solche verkaufsfördernden Werbeartikel Ihrer Meinung nach wesentlich bei dem Verkauf des Produktes bei?	
4. Vertrieb an die Gastronomie - Wettbewerb und Trends	
a) Wie sehen Sie den Wettbewerb bei dem Vertrieb von Lebensmittel an die Gastronomie?	Erfahrungen von Wettbewerbstätigkeiten bekommen. Zusatzfragen: Was macht der Wettbewerb anders?

	Wie oft sehen Sie das neue MitwerberInnen auf den Markt kommen?
b) Ist Ihrer Meinung nach der/die GastronomIn bereit, neue LieferantInnen zu nehmen, bzw. weißt dieser eine hohe Wechselbereitschaft auf?	Informationen zur LieferantInnentreue von GastronomInnen in Erfahrung bringen.
c) Welche aktuellen Trends sehen Sie im Jahr 2018 oder generell in der Gastronomie? Wo wird der Trend Ihrer Meinung nach hingehen?	Aktuelle Trends abgreifen, Gewinnung von Marktinformationen.
5. Abschluss	
a) Gibt es Ihrerseits noch Anregungen oder offene Fragen?	
	Bedanken für das Gespräch.

4. Bewertungsschema Scoring Modell – Kundenqualifizierung

Bewertungsvorlage zur Bewertung potenzieller NeukundInnen	
Kriterium	Beschreibung / Bewertung
Umsatz	<p>Hierbei wird der Umsatz bewertet, der schätzungsweise in der Zukunft mit einem bestimmten Kunden/ einer bestimmten Kundin pro Jahr umgesetzt werden kann. Bewertungsmöglichkeiten sind hier die Größe des Lokals und die angenommene Beliebtheit/Kundenfrequenz.</p> <p>Bewertung: 1 = unter € 100,00, 2 = € 100,00 - € 200,00, 3 = € 200,00 - € 350,00, 4 = € 350,00 - € 500, 5 = über € 500,00.</p>
Image/Referenzwert	<p>Da es um den Vertrieb eines Getränkes geht, ist es von enormen Wert, wenn gut etablierte Gastronomiestätten das Produkt anbieten. Diese KundInnen können dann als Verkaufsargument genutzt werden. Das Image bzw. der Referenzwert kann auf Grund des Bekanntheitsgrades oder des Rufes evaluiert werden.</p> <p>Bewertung: Punktevergabe nach Einschätzung 5 = sehr guter Referenzwert, 1= überhaupt kein Referenzwert/schlechtes Image</p>
Informationspotenzial	<p>Auch das Informationspotenzial eines/einer Kunden/Kundin ist ein wichtiger Punkt bei der KundInnenbewertung. Hat ein bestimmter Kunde oder eine bestimmte Kundin „Insider“ Informationen oder generell ein großes Know-how in der Gastronomie, ist dies für den Vertrieb von Smoo von großer Bedeutung.</p> <p>Bewertung: Punktevergabe nach Einschätzung 5 = weißt sehr breites und tiefes Know How über die Branche auf, 1= Kennt nur das eigene Lokal</p>
Standort	<p>Wie bereits in der Kundenidentifizierung festgelegt wurde, befindet sich die Zielgruppe in städtischen Gebieten und somit ist das Kriterium „Standort“ bei der Bearbeitung des Marktes ein essentieller Faktor.</p> <p>Bewertung: 1 = EinwohnerInnen < 2.000, 2= EinwohnerInnen 2.000-8.000, 3= EinwohnerInnen 8.000-15.000, 4= EinwohnerInnen 15.000-35.000, 5= EinwohnerInnen > 35.000.</p>
KundInnenfrequenz im Lokal	<p>Für die Vermarktung von Smoo in der Gastronomie ist es von großem Vorteil, wenn das Lokal eine hohe KundInnenfrequenz hat und somit viele potentielle Smoo-User an diesem Ort sind.</p> <p>Bewertung: Punktevergabe nach Einschätzung 5 =sehr frequentiert, 1= (fast) keine Gäste</p>
Fähigkeiten der Angestellten	<p>Die Marktforschung hat ergeben, dass die Servicekräfte einer der besten Vertriebsförderer im Lokal sind. Um dies einschätzen zu können, müssen „Feldstudien“ durchgeführt werden (VertriebsmitarbeiterInnen setzen sich verdeckt in das Lokal und testen) oder Erfahrungswerte gesammelt werden.</p> <p>Bewertung: Punktevergabe nach Einschätzung 5 =höchst qualifiziert, 1= unqualifiziert</p> <p>Einfließende Faktoren: Information über neue Produkte, Servicequalität, Freundlichkeit, Hilfe bei Getränkeauswahl, etc.</p>
Wahrscheinlichkeit des Wiederkaufes	<p>Hier wird die zukünftige Partnerschaft eingeschätzt sowie die LieferantInnen-treue. (Laut Marktforschung weisen Gastronomiebetriebe eine sehr hohe Loyalität und Treue auf, wenn sie mit einem Produkt zufrieden sind).</p> <p>Bewertung: Punktevergabe nach Einschätzung 5 =sehr hoch, 1= unwahrscheinlich</p>
Cross-Selling Potenzial	<p>Da die Firma Fritz Oswald GmbH auch noch weitere Produkte im Sortiment hat, soll auch das Cross-Selling Potenzial bei NeukundInnen eingeschätzt werden.</p> <p>Bewertung: Punktevergabe nach Einschätzung 5 =sehr hoch, 1= unwahrscheinlich</p>

Abbildung A-1: Übersicht Bewertungsschema (Eigene Darstellung)

5. Lead Liste zur KundInnenqualifizierung

Lead Liste zur Neukundenakquise in der Gastronomie								
Nr.	Name	Adresse	Ansprechperson	Telefonnummer	E-Mail	Webseite	Scoring Wert	Weiterverfolgung
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								
27								
28								
29								
30								
31								
32								
33								
34								
35								
36								
37								
38								
39								
40								

Abbildung A-2: Lead Liste zur Kundenqualifizierung (Eigene Darstellung)

6. Stellenbeschreibung AußendienstmitarbeiterIn

Stellenbeschreibung - Außendienst	
Bezeichnung der Stelle:	AußendienstmitarbeiterIn für die Marke Smoo
Stellenanforderung:	- Außendienst Erfahrung (im Idealfall in der Gastronomie) - Wirtschaftliche Ausbildung - Reisebereitschaft - Offenheit und Verlässlichkeit - Zielorientiert
Aufgabenbereich:	- Akquirierung von neuen Kunden in der österreichischen Gastronomiebranche - Eigene Planung der Verkaufstouren - Laufende Betreuung der Kunden - Aktiver Kontakt mit Vertriebspartner - Durchführung von Schulungen und Präsentationen - Marktanalysen durchführen - Cross-Selling betreiben
Reporting:	- Wöchentliche Abstimmungen mit der Geschäftsführung - Schriftliche Monatsberichte
Gehalt:	- Bruttolohn € 2.417,00 pro Monat
Bonus:	- Nach Erreichung der Ziele - Max. 20 % des Jahresgehaltes
Zusätzliche Leistungen:	- Firmenwagen (auch zur privaten Nutzung) - Firmenhandy - Firmenlaptop

Abbildung A-3: Stellenbeschreibung AußendienstmitarbeiterIn (Eigene Darstellung)

7. Transkription der Einzelinterviews

Proband: Jasmin Moser,

Ort: SteiraFit, 08.03.2018, 10:30 – 11:15 Uhr.

NeukundInnenakquise in der Gastronomie

Über Facebook (hier wurde bemerkt, dass die meiste Rücklaufquote kommt) Flyer ziehen nicht so, Instagram ist auch wichtig und natürlich Mundpropaganda.

Je nach Zielgruppe verschiedene Medien, Flyer gehen meistens unter, wenn diese irgendwo aufgelegt sind.

Neue Produkte werden zum Verkosten an die KundInnen angeboten, damit er/sie es beim nächstes Mal bestellt.

Location muss passen, Kunde/Kundin soll sich beim ersten Mal gleich wohl fühlen und sich entspannen können, somit ist die Einrichtung sehr wichtig, sodass der/die Kunde/Kundin gerne im Lokal ist, Lokal muss persönlich und authentisch sein, familiär, vom Stil her abheben und einen anderen Weg versuchen zu gehen als der Wettbewerb.

Geeignete Instrumente zur Ansprache der Zielgruppe

Es geht darum sich, um den Kunden zu kümmern – um sich zu bemühen und Produkte zu erklären und damit beraten.

Facebook

Such- und Auswahlprozess von neuen LieferantInnen

Wünsche aktive Kommunikation vom/ von der LieferantIn, will über neue Trends und Produkte informiert werden.

Nach einer Testphase wird entschieden, ob es aufgenommen wird.

Erstkontakt ist wichtig, wenn ich selbst anschreibe, dass hier gleich eine positive Reaktion kommt. Kontaktperson selbst muss freundlich sein, soll mit Flyer und Werbeartikel unterstützen und eine offene Preisverhandlung führen.

LieferantIn soll Tipps gehen, wie das Produkt am besten vermarktet werden kann und hierbei unterstützen mit Schulungen und Werbematerialien.

Wenn das Produkt zum Programm und zum Lokal passt, kommt es ganz sicher in das Programm bzw auf die Getränkekarte.

Betreuung der Zielgruppe

LieferantIn soll Tipps gehen, wie das Produkt am besten vermarktet werden kann und hierbei unterstützen mit Schulungen und Werbematerialien.

Kaufentscheidungen bei der Zielgruppe Gastronomie

Zuerst selbst probieren und dann entscheiden, ob es zum Lokal passt, Ich muss selbst überzeugt sein, sonst kann ich ein Produkt nicht in das Programm reinnehmen. Das Produkt muss gute Inhaltsstoffe haben, nach einer Testphase wird entschieden, ob es aufgenommen wird. Des Weiteren wird der Wettbewerb angeschaut, ob dieser das Produkt auch hat bzw. noch nicht hat und ich die Erste sein kann.

Preis? Muss für den/die KundIn unbedingt passen, deswegen muss das gut kalkulierbar sein.

Distributionskanäle

Direkter Bezug oder Zusendung, Zustellung.

Verkaufsfördernde Maßnahmen am PoC

Neue Produkte werden zum Verkosten an die KundInnen angeboten, damit sie es beim nächstes Mal bestellen.

Vor Ort Kostproben bei ganz neuen Produkten anbieten, beraten und KundInnen über neue Produkte informieren und diese aktiv promoten, hier merkt man sofort , wenn Kostproben ausgegeben wurden, der Verkauf nach oben geht und die KundInnen das Produkt kennen und es dann auch konsumieren, kann alle paar

Wochen wiederholt werden, damit das Produkt in Erinnerung bleibt, auch aktiv KundInnen anreden, ob sie es probieren möchten.

Über Facebook die Kunden über neue Produkte informieren.

Trends in der Gastronomie

Getränke, die geschmacklich und inhaltlich eine Alternative zu Wasser sind, einfach zuzubereiten und praktisch mitzunehmen.

Vitamine aus echten Quellen und nicht durch künstliche Tabletten.

Zusatz: Meinung zu Smoothies:

Jetzt ist die Zeit dafür – haben alle wichtigen Inhaltsstoffe, schnelle Zubereitung ist wichtig, kann auch super für To-Go-Getränke angeboten werden.

Wer nicht auf den Zug aufsteigt, ist selbst schuld.

Jeder hat zu Hause schon selbst Smoothies gemacht und will das daher auch in der Gastronomie angeboten haben, Smoothies gehören mittlerweile zum Alltag.

Proband: Alexander Stelzl,

Ort: Café Central, 08.03.2018, 12:00-13:15 Uhr.

NeukundInnenakquise in der Gastronomie

Instagram, Facebook, Events über das Jahr, (Modenschau, Cocktailabend, Gartenfeste) damit mehr Kunden auch abseits von Events kommen, da sie dort eine positive Erfahrung gemacht haben.

Geschenke für Bestandskunden (Geburtstag z.B. Gutschein für Frühstück) – so kommen sie wieder und bringen auch wieder neue KundInnen mit.

Viel Mundpropaganda.

Geeignete Instrumente zur Ansprache der Zielgruppe

Instagram, Facebook.

Zeitung ist für nichts – zu hohe Kosten, wenig Rücklaufquote, wenig Wirkung.

Gutscheine für das Lokal werden bei Verlosungen/Maturabälle usw. gegeben – dann kommen auch neue KundInnen, um den Gutschein einzulösen und dann kann sie gebunden und überzeugt werden.

Vereine werden 1x im Jahr eingeladen- die kommen dann wieder.

Persönlichkeit ist das Um und Auf, die Leute/ KundInnen müssen dich bzw. die KellnerInnen mögen, dass sie wiederkommen, persönliches Umfeld schaffen – so gewinnt man neue KundInnen und kann sie halten.

Vor allem die AngestellInnen tragen wesentlich zum Erfolg in der Gastronomie bei.

Email ist nicht so gut – wenn es einem wichtig ist, kommt er selbst her und zeigt es bzw. seine neuen Produkte, hierbei erkennt man die Wichtigkeit, bzw. die Motivation der VerkäuferInnen.

Sonst neue Artikel in Werbeblättern von Großhandel und Gastro-Service-AnbieterInnen, aber darauf achte ich eher nicht, auf neue Produkte weisen hauptsächlich AD hin, natürlich auch immer mit Kostproben und Muster, damit das auch probiert werden kann.

Such- und Auswahlprozess von neuen LieferantInnen

Passt das neue Produkt zum Klientel, passt der Preis.

LieferantInnen kommen auf mich zu – hier wird der persönliche Kontakt bzw. das persönliche Gespräch bevorzugt.

Bei LieferantInnen geht es um Preise und Rückvergütung, wie sympathisch ist der/die VertreterIn, wie ehrlich meint er/sie es? Gleich von Anfang an eine ehrliche offene Kommunikation, schneller Service, gute Verfügbarkeit, man muss sich auf den LieferantInnen verlassen können bzw. hier auf die AußendienstmitarbeiterInnen der Unternehmen.

Bei neuen Produkten ist es auch sinnvoll, wenn man Rezeptvorschläge dazubekommt oder Serviervorschläge.

Natürlich kommt hier aber nimmer der eigene Touch mit rein, um sich von der Konkurrenz abheben zu können und einzigartig zu sein.

Betreuung der Zielgruppe

Wenn es Neuigkeiten gibt, er braucht nicht jede Woche, alle zwei Wochen kommen.

Wenn ich selbst anrufe, innerhalb 1 bis 2 Tagen, bei Aktionen ist ein Besuch wichtig – vorher telefonisch ausmachen oder einfach vorbeikommen, für AD Mitarbeiter einfacher, wenn er vorher anruft, damit er sicher ist, dass jemand da ist.

Kaufentscheidungen bei der Zielgruppe Gastronomie

Geschäftsführung entscheidet es.

Passt das neue Produkt zum Klientel, passt der Preis.

Aufschlag pro Getränk ca. 80-100 % vom EK Preis.

Welche Leute habe ich im Lokal, wie passt es zu den Kunden?

Passen Nachbau-Produkte? Nur weil es billiger ist? Eher nicht.

Die Meinung von VertreterInnen bzw. Außendienst ist sehr großgeschrieben, man vertraut auf deren Empfehlung bei neuen Produkten, da er/sie sicher Erfahrungen von anderen Lokalen hat.

Distributionskanäle

Am liebsten ist es mir, wenn ich meine Produkte über einen Distributionskanal beziehen kann, über Großhändler und Getränkehändler, wenn ein/eine LieferantIn direkt in der Nähe ist, fahre ich selbst hin.

Verkaufsfördernde Maßnahmen am PoC

Direkt Anreden – KellnerIn/Angestellte,
Aufsteller und Plakate sind fördernd aber nur begleitend.

Selbst die KundIn anreden und erklären was es Neues gibt, auch gezielt auf bekannte KundInnen zugehen.

Der direkte Weg ist der Beste.

Trends in der Gastronomie

Das Geld liegt auf der Straße, man muss es nur aufheben.

KundInnen neugierig machen – das geht mit Persönlichkeit, indem man sie anspricht.

Jetzt im Trend ist immer mehr Frühstück, hier wird eine enorme Steigerung gesehen, die Leute gehen immer lieber außer Haus essen.

Zusatz: Meinung zu Smoothies:

Der Trend ist in der Gastronomie zu sehen,
je schneller ich ein Produkt zubereiten kann desto besser,
der/die KundIn will sein/ihr Produkt schnell aber trotzdem eine hohe Qualität haben.

Proband: Leo Rath,

Ort: Landgasthaus Rath, 06.03.2018, 18:00-19:30 Uhr.

NeukundInnenakquise in der Gastronomie

Zur Saisonbeginn arbeiten wir mit regionalen Zeitungen (Woche Leibnitz Aktuell), Facebook und Instagram, das ist sehr wichtig zurzeit, zurzeit haben wir 14.000 AbonnentInnen, können schnell erreicht werden, es werden auch kostenpflichtige Werbungen geschaltet bei großen Events wie Fasching, Opening und Closing Party.

Mundpropaganda ist sehr wichtig, wenn alles passt, dann reden die Leute auch darüber.

Durch zusätzlichen Service: Taxi anbieten für die Gäste.

Zusätzliches Service anbieten, neue Ideen seitens Einrichtung, Speisen und Getränken, offen für Neues, Ideen umsetzen, von denen man überzeugt ist, Inspirationen von überall einholen und versuchend das auch in der österreichischen Gastronomie anzubieten –ich schaue mir viele Trends von den Trendstädten wie Ibiza oder Berlin ab.

Geeignete Instrumente zur Ansprache der Zielgruppe

Irgendwo bringt alles etwas, Fragen wie viel es kostet und wie viele Leute damit erreicht werden, vielseitiges Publikum in der Gastronomie, deswegen auch verschieden Kommunikationskanäle verwenden, damit jeder erreicht werden kann, Gäste von 16-90 Jahre, da es jeden gefällt und jeder soll angesprochen werden.

Zeitschriften, Flugblätter werden nicht mehr wahrgenommen.

Ab und zu kommen E-Mails von LieferantInnen mit neuen Produkten.

Am besten ist es vorher anzurufen und direkt hinzukommen mit dem Produkt, am besten gleichzeitig verkosten, LieferantIn muss mit gekühlten Getränken kommen. Geht einfach, Kühlschrank ins Auto geben.

Ist am wirkungsvollsten, wenn man gemeinsam probiert, gibt es da sofort ein Feedback.

Such- und Auswahlprozess von neuen LieferantInnen

Geschäftsführung, Meetings mit AngestellTInnen und alles wird getestet und dann geplant, wie es verkauft wird und mit welchen Argumenten. Wenn KellnerIn überzeugt ist, dann kann das Produkt verkauft werden, da diese direkt am/ an der KundIn sind und dort agieren können. Jedoch müssen MitarbeiterInnen motiviert werden und auch überzeugt werden

Bsp.: Das Getränk „Makava“ ging erst, als unsere KellnerInnen überzeugt waren und das selbst verkauft haben. Sie waren lange nicht überzeugt und dann sind auch keine Mengen darüber gegangen. Das ist das beste Beispiel für die Kraft der Meinung des/der Kellners/Kellnerin hat.

Sehr oft kommen KellnerInnen zu uns mit neuen LieferantInnen. Wenn ein/eine Angestellter/Angestellte neue Produkte in einem anderen Lokal sieht oder in den sozialen Netzwerken. Hier sind wir sehr offen für Vorschläge.

Preis ist ein wichtiger Aspekt – man muss damit gut kalkulieren können und für die KonsumentInnen muss der Preis attraktiv sein – vor allem bei einem neuen Produkt.

Wenn ich ein neues Produkt irgendwo gesehen habe und ich es haben will, gehe ich selbst auf die LieferantInnen zu – kommt aber eher nur in Ausnahmefällen vor.

Betreuung der Zielgruppe

Beziehungen müssen gepflegt werden – ich sehe meine LieferantInnen gerne regelmäßig.

Es wird nicht gewechselt, wenn alles passt und man zufrieden ist.

Direkte Besuche – hier wird oft vorher ein Termin ausgemacht, das ist einfacher zu planen.

Kaufentscheidungen bei der Zielgruppe Gastronomie

Geschäftsführung, Meetings mit AngestellTInnen und alles wird getestet und dann geplant, wie es verkauft wird und mit welchen Argumenten. Wenn der/die KellnerIn überzeugt ist, dann kann das Produkt verkauft werden, da diese direkt am/ an der

KundIn sind und dort agieren können. Jedoch müssen MitarbeiterInnen motiviert werden und auch überzeugt werden.

Distributionskanäle

LieferantInnen solenl Auskunft geben, wo sie es bekommen, z.B. „Metro“, „Transgourmet“, „AGM“, „Haring“.

Dieses Netzwerk wird genutzt, Beschaffung ist leicht und nur eine Anlaufstelle für Bestellungen.

Selbst eingekauft wird nur bei lokalen AnbieterInnen, die schnell erreichbar sind oder irgendwo am Weg liegen. Einfacher ist die Lieferung, weil in der Saison viel los ist.

Verkaufsfördernde Maßnahmen am PoC

Am Wichtigsten sind die geschulten KellnerInnen, die müssen verkaufen und Getränke oder Speisen empfehlen. Es werden immer wieder Trainings und Schulungen mit den KellnerInnen durchgeführt, damit sie alles über die Getränke und Speisen wissen.

Zusatzverkäufe durch Aperitif oder neue Weine, Motivation bei KellnerInnen halten z.B. durch Provisionen pro ein Produkt, wenn Sie mehr davon verkaufen.

Getränkemarken, Kreidetafeln, auch etwas personalisiertes, Tischaufsteller.

Bringen diese was?

Auf jeden Fall, wird immer wieder bemerkt, z.B. „Red-Bull-Werbeartikeln“ tragen wesentlich zum Verkauf bei, wir stellen hier eigene „Red-Bull-Kühler“ auf.

Trends in der Gastronomie

Offen für Neues, Internationale Länder, Trends.

Aktuelle Trends: Bio, Nachhaltigkeit, Regionalität, Getränke mit coolen Designs, regionale Produkte, KundInnen bevorzugen Produkte aus der Gegend bzw. aus der Region, wird immer mehr bemerkt.

Informationen zu Trends, neue Produkte:

Sehr viele Messen (Italien und GAST), Reisen, Zeitschriften (Rolling Pin), Internet (Facebook), Bekannte aus der Gastronomie (Austausch zwischen der Branche).

Neue Trends aufgreifen?

Ja, wenn die KundInnen das auch wollen bzw. wenn hier der Zuruf kommt oder wenn man selbst dahintersteht, soll es umgesetzt werden.

Getränkemenu wird 1x im Jahr geändert, da Saisonbetrieb, Tagesempfehlung: Smoothies oder Cocktails, KundInnen mögen Tagesempfehlungen bzw. den Austausch oder die Beratung durch die KellnerInnen.

Zusatz: Meinung zu Smoothies:

Super Produkt, Trend auch schon lange in Berlin und Wien.

Proband: Franz Prasser,

Ort: Prassers, 05.03.2018, 17:30-18:45 Uhr.

NeukundInnenakquise in der Gastronomie

Wir versuchen vor allem mit unserem vielfältigen Angebot immer wieder, neue KundInnen zu uns ins Lokal zu locken. Vor allem die Weiterempfehlung unserer KundInnen an andere wirkt sehr gut. Dadurch, dass wir auch neu gebaut haben, sind viele Leute auch aus Neugier „schauen“ gekommen und dadurch auch zu unseren regelmäßigen KundInnen geworden. Ansonsten verwenden wir auch Social-Media und hin und wieder Zeitungsartikel. Aber an erster Stelle versuchen wir wirklich, durch unser Essen und unser vielfältiges Getränkeangebot neue Kunden zu gewinnen.

Meiner Meinung nach muss man immer wieder neue Dinge ausprobieren. Die KundInnen ändert ihre Vorlieben immer öfters und man muss in der Lage sein, deren Bedürfnisse zu stillen. Auch ein freundliches Personal ist extrem wichtig! Wir haben auch schon hin und wieder gewechselt, wenn unsere KundInnen damit nicht zufrieden waren. Außerdem ist die Qualität des Essens auch besonders wichtig und muss immer gleichbleibend sein. Auf keinen Fall darf diese sich verschlechtern, dann verliert man KundInnen und auch die Mundpropaganda wird schlecht.

Geeignete Instrumente zur Ansprache der Zielgruppe

Zeitungsartikel werden immer teurer, obwohl sie nicht so eine gute Reichweite wie Social-Media haben. Aus diesem Grund schalten wir auch nur wenige Zeitungsartikel. Snapchat, Instagram und Co sind auch super Werbemittel meiner Meinung nach! Die KundInnen posten Fotos von unserem Essen und schreiben auch unseren Namen dazu – das wirkt wirklich super!

Dies passiert bei uns immer durch persönliche Gespräche.

Such- und Auswahlprozess von neuen LieferantInnen

Bzgl. KundInnen-LieferantInnenbeziehung: Sehr wichtig! Wenn ich mich nicht auf meine LieferantInnen verlassen kann, dann kann ich auch nicht mit denen zusammenarbeiten!!

Vor allem Termintreue, angemessene Preisspanne und auch Ehrlichkeit.

Ich kenne meine LieferantInnen ziemlich gut. Aus diesem Grund ergibt sich meistens bei der Lieferung ein kurzes Gespräch.

Bzgl. Auswahlkriterien: An erster Stelle ist definitiv der Geschmack! Wenn ein Getränk gut schmeckt, dann kommt es auch bei den KundInnen gut an. An zweiter Stelle sehen ich den Preis. Das Preis-Leistungs-Verhältnis muss einfach passen.

Betreuung der Zielgruppe

Ich kenne meine LieferantInnen ziemlich gut. Aus diesem Grund ergibt sich meistens bei der Lieferung ein kurzes Gespräch.

Laufend

Kaufentscheidungen bei der Zielgruppe Gastronomie

Wie vorhin schon angeführt, werden neue Produkte von mir selbst, meinen MitarbeiterInnen sowie von einigen meiner Stammgäste getestet. Wenn die Mehrheit davon überzeugt, dann nehmen wir das Produkt in unserem Lokal auf.

An erster Stelle ist definitiv der Geschmack! Wenn ein Getränk gut schmeckt, dann kommt es auch bei den KundInnen gut an. An zweiter Stelle sehe ich den Preis. Das Preis-Leistungs-Verhältnis muss einfach passen.

Distributionskanäle

90 % wird zugestellt. Hier handelt es sich um eine 2 bis 3 Mal wöchentliche Zustellung, je nachdem wie viel gebraucht wird. Ich lege viel Wert auf Qualität und Frische und das funktioniert nur mit einer mehrfachen Wochenlieferung.

Verkaufsfördernde Maßnahmen am PoC

Speise- und Getränkekarte sind sowieso Standard. Darüber hinaus verwenden wir Aufsteller von Gewissen Marken wie z.B. „Makava“ oder auch gebrandete Gläser von „Coca Cola“ oder Ähnlichem. Ein einziges kann ich nicht empfehlen, ich bin der Meinung, dass die Kombination von allem Wirkung erzeugt.

Bevor wir ein neues Produkt in unserem Sortiment aufnehmen, wird es von mir selbst, einigen KundInnen sowie von den KellnerInnen probiert und bewertet. Wenn wir davon überzeugt sind und es auch in unserem Lokal verkaufen wollen, brauchen wir unbedingt besondere Werbeartikel dazu. Es gibt so viele verschiedene Getränkesorten, dass die KundInnen wirklich auf ein bestimmtes aufmerksam gemacht werden müssen, sonst besteht es am Markt nicht.

Trends in der Gastronomie

Naja, das ist schwer zu beantworten. Meistens fragen KundInnen nach diversen neuen Produkten. Hier merkt man auch schon, ob die Nachfrage steigt.

Ja, das zeigt definitiv auch unser Umbau. Wir haben uns wirklich vom „Würstelhaus“ in ein modernes, trendiges Lokal entwickelt, wo wir aber auch unsere alten KundInnen mitgenommen haben.

Zusatz: Meinung zu Smoothies:

Kann ich mir durchaus gut vorstellen! Vor allem im Sommer kalt serviert für die Frauen. Hierbei ist es für die Gastronomie wichtig, dass eine schnelle Zubereitung erfolgt.

Proband: Reinhold Kundlatsch,

Ort: Konditorei Kundlatsch, 01.03.2018, 18:00-19:00 Uhr.

NeukundInnenakquise in der Gastronomie

Wir versuchen vor allem durch unseren guten Ruf neue KundInnen zu gewinnen. Qualität steht bei uns an oberster Stelle. Das zeichnet uns auch aus und ist auch Grund dafür, dass viele KundInnen auch von weiter weg zu uns kommen. Wir schalten öfters mal Inserate in den Regionalzeitungen, um einfach wieder gesehen zu werden. Des Weiteren verwenden wir auch „Facebook“. An heißen Tagen poste ich oftmals ein Bild unserer Eisvitrine oder unseren Eisbechern und verlinke einige unserer Stammgäste. Dadurch steigt die Reichweite auf Facebook enorm an.

Kreativität ist besonders wichtig. Man darf nicht stehen bleiben und muss sich ständig weiterentwickeln. Wir versuchen das durch neue Eiskreationen, neuen Mehlspeisen und auch durch das Angebot trendiger Getränkemarken.

Geeignete Instrumente zur Ansprache der Zielgruppe

Meiner Meinung nach sind Social-Media und Zeitungsinserate besonders wichtig. Manchmal ist es einfach wichtig, von den KundInnen gesehen zu werden.

Flugblätter, Postwurfsendungen oder Sponsoring finde ich in unserer Branche als hinfällig.

Oftmals kommen die LieferantInnen vorbei und stellen mir einige neue Produkte vor. Dann bekomme ich Kostproben und welche Werbemaßnahmen es dafür gibt. In seltenen Fällen frage ich auch bei HerstellerInnen um ein Produkt an, da meine KundInnen danach fragen.

Such- und Auswahlprozess von neuen LieferantInnen

Verlässlichkeit, dass ich die gewünschten Produkte auch zum gewünschten Zeitpunkt erhalte.

Betreuung der Zielgruppe

1-2 Mal im Jahr finde ich ein Gespräch ganz ok. Alles andere ist mir zu lästig.

Kaufentscheidungen bei der Zielgruppe Gastronomie

Das entscheiden meistens ich zusammen mit meinen Eltern und meiner Freundin, da wir ein Familienbetrieb sind. Hin und wieder hole ich mir dann auch die Meinung meiner Freunde ein.

Ich muss vom Geschmack überzeugt sein, denn ich kann nichts verkaufen, von dem ich nicht überzeugt bin. Auch der Preis ist ausschlaggebend, da ja auch ich noch was damit verdienen muss. Wenn der Preis zu hoch ist, kaufen es meine KundInnen nicht.

Distributionskanäle

Ich werde von den LieferantInnen „Transgourmet“ und auch von „Gastro Haring“ beliefert. 1-2 Mal wöchentlich bekomme ich eine Lieferung. Meistens vor dem Wochenende und einmal nach dem Wochenende. Des Weiteren hole ich auch manche Obstsorten für das Eis direkt bei den HändlerInnen in meiner Nähe.

Verkaufsfördernde Maßnahmen am PoC

Tischaufsteller haben hier eine besonders starke Wirkung. Oftmals wissen unsere KundInnen nicht sofort was sie trinken möchten und dann haben die Aufsteller eine besondere Wirkung. Meiner Meinung nach ist es hierbei wichtig, auch ein Bild des Produktes auf den Aufsteller zu geben. Dadurch kann sich der Kunde es sich auch vorstellen und probiert mal etwas Neues aus.

Hierzu muss ich selbst mal vom Produkt überzeugt sein. Anschließend sind Werbeartikel der Produkte auch in der Gastronomie wichtig. Die KundInnen finden kein neues Produkt in der Karte und bestellen es dann. Hierzu müssen schon Werbeartikel am Tisch platziert sein, um direkt ins Auge der KundInnen zu stechen.

Trends in der Gastronomie

Als einfach würde ich es nicht bezeichnen. Für mich sind meine KundInnen die verlässlichste Quelle.

Ja definitiv. Seitdem ich im Unternehmen tätig bin, habe ich einiges geändert. Meine Eltern waren hierfür schon etwas zu alt und das Lokal blieb stehen. Ich versuche jährlich neue Trends zu übernehmen und immer wieder aufs Neue interessant für meine KundInnen zu erscheinen.

Zusatz: Meinung zu Smoothies:

Davon bin ich vollkommen überzeugt. Natürlich sind Smoothies, gleich wie unser Eis, ein Sommerprodukt. Die Leute wollen eine Abkühlung und noch dazu etwas Gesundes.

Proband: Thomas Agrinz,

Ort: Cabasso, 28.02.2018, 17:30-18:15 Uhr.

NeukundInnenakquise in der Gastronomie

Wir versuchen überwiegend durch Events, neue KundInnen in unser Lokal zu locken. Hier handelt es sich meistens um Bands und Live-Musik. Des Weiteren liegt unser Schwerpunkt im Bereich Bier. Da vor allem Männer zu unseren Stammkunden zählen, bieten wir auch eine Vielfalt an anderen Getränken an, um auch deren Frauen zufrieden zu stellen.

Meiner Meinung nach sollte sich jeder auf etwas spezialisieren. Aus diesem Grund liegt unser Schwerpunkt auch bei Bier. Hier können wir wirklich jeden KundInnenwunsch erfüllen.

Geeignete Instrumente zur Ansprache der Zielgruppe

Unsere Veranstaltungen bewerben wir meistens auf Facebook und auch in den regionalen Zeitungen. Darüber hinaus hängen wir auch Plakate auf, damit wir noch mehr Aufmerksamkeit erzielen.

Nicht sinnvoll sind definitiv Radiowerbung oder persönliche E-Mails. Zurzeit bzw. bei Radio zu kostenaufwendig.

Durch persönlichen Besuch bei mir im Lokal oder manchmal auch durch Postsendungen. Jedoch finde ich einen persönlichen Besuch besser.

Such- und Auswahlprozess von neuen LieferantInnen

Wichtige Eigenschaften bei LieferantInnen: Dass die Produkte immer lieferbar sind, dass ich keine alte Ware bekomme, vor allem Verlässlichkeit ist mir auch wichtig.

Betreuung der Zielgruppe

Derzeit bekomme ich meistens einmal im Quartal Besuch und das finde ich auch gut und angenehm. Hierbei würde ich nichts ändern.

Kaufentscheidungen bei der Zielgruppe Gastronomie

Das mache ich mit meinen KellnerInnen, ohne eine Verkostung bzw. Testphase wird jedoch nichts entschieden.

Hier entscheidet der Geschmack. Natürlich spielt der Preis auch eine Rolle. Hin und wieder folgen wir auch mal Trends, um allen KundInnenwünschen gerecht zu werden.

Distributionskanäle

Durch Zustellung der Großketten. Das geschieht meistens nach Abruf. Ich habe hier keine fixen Termine.

Verkaufsfördernde Maßnahmen am PoC

Unsere Events, welche auch öfter mal ein Motto haben sind gute Werbemaßnahmen, um auch den KundInnen mal neue Produkte zu zeigen. Aber auch Tischausteller und Kreidetafel in unserem Lokal selbst, zeigen eine gute Wirkung.

Auch die persönliche Empfehlung von Getränken kommt meist gut an. Dies wird meistens bei den StammkundInnen gemacht, da diese mir bzw. meinen AngestellInnen vertrauen.

Haben sicher auch einen Einfluss darauf. Irgendwie muss ich ja schließlich auch die KundInnen darauf aufmerksam machen und das geht durch gebrandete Gläser oder Tischaufsteller gut. Aber auch der Geschmack und die Qualität vom Produkt müssen überzeugend sein.

Trends in der Gastronomie

Bei Bier schon, da ich schon lange in dieser Branche tätig bin. Bei den anderen Getränken gibt es leider so viele verschiedene und ich lasse mich meistens von meinen LieferantInnen inspirieren.

Zwischendurch ist dies sicher wichtig, jedoch brauche ich nicht jedes „0815-Produkt“ bei mir im Lokal zu verkaufen. Ich muss schon davon überzeugt sein, damit ich es auch meinen KundInnen weiterempfehlen kann.

Zusatz: Meinung zu Smoothies:

Damit habe ich leider keine Erfahrungen. Könnte aber interessant für unser Sommerevent sein. Beispielsweise als Begrüßungstrink mit etwas Alkohol wirkt diese sicher gut.

Proband: Stefanie Drennig,

Ort: Café Elefant, 21.02.2018, 18:00-19:15 Uhr.

NeukundInnenakquise in der Gastronomie

Durch unser neues Lokal mitten in den Weinbergen, welches das Eigentum von Herrn *Mateschitz* ist, ziehen wir eine Vielzahl an neue KundInnen an. Wir bieten wirklich ein modernes, geschmackvolles Ambiente, welches für jeden leistbar ist. Auch unser Café am Leibnitzer-Hauptplatz zeichnet sich durch gute Snacks und einer angenehmen Atmosphäre aus. Als Werbemaßnahmen hilft uns definitiv der Ruf von Herrn *Mateschitz*. Jeder ist neugierig und kommt vorbei. Des Weiteren sind wir oftmals in den Zeitungen vertreten, um auch hier mehr Aufmerksamkeit zu erzielen.

Man muss sich hervorheben. Jeder braucht ein markantes Merkmal bzw. eine Eigenschaft, um KundInnen anzulocken. Für uns ist es auch wichtig, sowohl für den Unternehmer, als auch für die Hausfrau leistbar zu sein. Jeder wird bei uns gleichbehandelt.

Geeignete Instrumente zur Ansprache der Zielgruppe

Vor allem Zeitungsartikel finde ich hier als sehr sinnvoll. Social-Media wird von uns nicht sehr stark verwendet, da wir eher die Generation 30+ ansprechen.

Such- und Auswahlprozess von neuen LieferantInnen

Preis steht hierbei an letzter Stelle. Dadurch, dass wir für jeden etwas Leistbares anbieten wollen und sowohl einen/eine Unternehmer/Unternehmerin, als auch eine Hausfrau zu unseren KundInnen zählen, benötigen wir alle Preiskategorien. Der Geschmack ist sicher ein Hauptkriterium, welches die Entscheidung beeinflusst. Aber auch trendige Produkte sind uns wichtig, um möglichst vielfältig zu wirken.

Das ist uns ziemlich wichtig. Ich muss mich auf meine LieferantInnen verlassen können. Nur so kann eine Zusammenarbeit bestehen bleiben.

Pünktlichkeit, Vertrauen und dass diese auch mal im Notfall eine Lieferung bringen können.

Wie vorhin schon erwähnt, durch Gespräche bei der Lieferung. Meistens lassen die LieferantInnen dann auch Kostproben hier.

Betreuung der Zielgruppe

Das ergibt sich meistens am Telefon bei der Bestellung bzw. bei der Zustellung. Dadurch, dass die Lieferungen immer vormittags kommen, haben wir hier auch Zeit für ein Gespräch bei einem Getränk. Aus diesem Grund gibt es hier keine fixen LieferantInnenbesuche außer dem Jahresgespräch mit den großen ZustellerInnen.

Kaufentscheidungen bei der Zielgruppe Gastronomie

Die Geschäftsführung mit Einbeziehung der Mitarbeiter.

Preis steht hierbei an letzter Stelle. Dadurch, dass wir für jeden etwas Leistbares anbieten wollen und sowohl einen/eine Unternehmer/Unternehmerin, als auch eine Hausfrau zu unseren KundInnen zählen, benötigen wir alle Preiskategorien. Der Geschmack ist sicher ein Hauptkriterium, welches die Entscheidung beeinflusst. Aber auch trendige Produkte sind uns wichtig, um möglichst vielfältig zu wirken.

Distributionskanäle

Von einigen ProduzentInnen bekommen wir direkt die Ware geliefert. Alle anderen Produkte bekommen wir von ZustellerInnen der Handelsketten.

Verkaufsfördernde Maßnahmen am PoC

Wir haben eine relativ kleine Speisekarte, welche immer wieder gewechselt wird, um abwechslungsreich für unsere KundInnen zu sein. Darüber hinaus haben wir ein großes Getränkeangebot. Dadurch, dass wir ja mitten im steirischen Weingebiet liegen, ist für uns eine große Auswahl an Wein besonders wichtig. Ich finde es hierbei besonders sinnvoll, die Getränkeflaschen im Lokal auszustellen, damit die KundInnen auch unsere Vielfalt erkennen. Des Weiteren schreiben wir auch oft Weinempfehlungen auf Tafeln im Lokal.

Wenn ich mich dafür entscheide, ein neues Produkt in unser Sortiment aufzunehmen, benötige ich auch oftmals Werbematerialien. Tischaufsteller sind hier sicher eine gute Lösung, jedoch kann ich nicht von jedem Getränk einen Aufsteller

auf den Tisch stellen. Gläser mit Logos darauf oder Servietten mit den Marken oben sind hier durchaus eine gute Alternative.

Trends in der Gastronomie

Wir testen oft neue Produkte und sehen anschließend wie diese von unseren KundInnen angenommen werden. Allgemein finde ich Trends als sehr wichtig, um sich auch von der Konkurrenz zu unterscheiden.

Ja definitiv. Allgemein finde ich Trends als sehr wichtig, um sich auch von der Konkurrenz zu unterscheiden.

Zurzeit geht bei uns der Trend immer weiter in Richtung Genuss.

Zusatz: Meinung zu Smoothies:

Ich persönlich liebe Smoothies. Eine fruchtige Erfrischung tut im Sommer immer gut. Auch als Alternative zum Dessert finde ich Smoothies interessant.

Proband: Silvia Posch,

Ort: Obst Oswald, 11.03.2018, 09:00-10:00.

NeukundInnenakquise in der Gastronomie

Werbung über „Facebook“ und „Instagram“ wird häufig verwendet.

Lokale Printmedien, Woche und Aktiv Zeitung.

Flyern für Events, Postwurfsendungen bei Neueröffnungen oder Events (Das bringt auch gleichzeitig neue Reservierungen).

„Facebook“ ist günstig und spricht viele Leute an, jedoch eher für die jüngere Generation, Flyer und Printmedien für die ältere Generation, muss zum Klientel passen, hochpreisig eher Print.

Qualität der Produkte muss passen, die Herkunft der Produkte ist auch sehr wichtig, je einzigartiger, desto einfacher ist es, sich gut zu vermarkten, wir probieren das durch das eigene Weingut, wollen mit eigenen Produkten herausstechen und KundInnen an uns binden.

Produkte können einen Gastronomen sehr helfen, neue KundInnen zu finden, da diese bestimmte Produkte in einer Gastronomiestätte finden wollen.

Geeignete Instrumente zur Ansprache der Zielgruppe

Wir informieren uns über Messen oder sehen neue Produkte in anderen Lokalen.

Messen, Verkostungen, Veranstaltungen, direkter Kontakt, Informationen von GroßhändlerInnen bzw. deren AußendienstmitarbeiterInnen.

Such- und Auswahlprozess von neuen LieferantInnen

Wir informieren uns über Messen oder sehen neue Produkte in anderen Lokalen.

VertreterInnen kommen direkt zu uns und zeigen ihre neuen Produkte, Weine und Säfte im meisten Fall, wir probieren das gleich direkt am liebsten, deswegen ist es wichtig, dass die VertreterInnen Muster mithaben, das Probieren ist das Wichtigste, wenn das Produkt nicht schmeckt, bringt der schönste Aufsteller nichts, Geschmack siegt hier und vor allem die Qualität.

Auswahl:

Geschmack, Preis zum Kalkulieren ist wichtig, regional (wird immer mehr zum Thema), Produkte aus der Region mit denen die KundInnen sich identifizieren können, bevorzugt werden regionale LieferantInnen, Produkte von regionalen LieferantInnen (bei Lebensmittel ist das in der Gastronomie besonders wichtig).

Oft wird selbstständig nach neuen Produkten gesucht, welche zu den Lokalen passen könnten, auch um für die KundInnen attraktiv zu bleiben und etwas anderes anbieten zu können als die Konkurrenz, hier muss man selbst Informationen sammeln und aktiv bleiben.

Betreuung der Zielgruppe

Man muss sich auf die LieferantInnen verlassen können, wann sie liefern können und offene Kommunikation auf beiden Seiten.

Kommt auf das Produkt an, bei Weinen wird oft selbst hingefahren, bei sonstigen Getränken, wenn es etwas Neues gibt, sollte 1 Mal im Quartal alles besprochen werden.

Kaufentscheidungen bei der Zielgruppe Gastronomie

Der/die RestauranleiterIn oder GastroleiterIn kann das alleine entscheiden, der/die ChefIn muss sich verlassen können, wann er/sie liefern kann und offene Kommunikation auf beiden Seiten.

Wir wollen unseren MitarbeiterInnen hier diese Freiheit geben – zusätzliche Motivation.

Distributionskanäle

Lieferservice „Metro“, „Transgourmet“, selbst Abholung bei Fleisch, Getränke Kaufhäuser.

Weine: von Bauern direkt zugestellt oder zuschicken lassen.

Verkaufsfördernde Maßnahmen am PoC

MitarbeiterInnen bekommen laufende Schulungen, werden über Produkte genau informiert und Firmenphilosophie wird transportiert und das Personal wird laufend geschult. MitarbeiterInnen sollen bei jedem Gast aktuelle Produkte vorstellen und promoten.

Unterstützend: Tischaufsteller, auf die die KellnerInnen auch hinweisen können und etwas plakativ zeigen können.

Jedoch das wichtigste ist die mündliche Informationsweitergabe, die mündliche Akquise.

Trends in der Gastronomie

Es geht ganz stark in die Richtung regionale Produkte, dass wir auch selbst anbieten, z.B. eigene Wasserbüffel – das hat sonst keiner.

Immer mehr in Richtung regional und nachhaltig – das sind große Trends und wird von den KundInnen immer mehr gefragt.

Viele KundInnen sagen selbst, was sie wollen – einfach mal auf die KundInnen hören und diese Ideen umsetzen.

Trends umsetzen?

Ja wichtig, um bei den KundInnen interessant zu bleiben und immer Abwechslung anbieten zu können.

Wenn ein neuer Trend kommt, muss man kurzfristig agieren können und diesen mit auf die Karte aufnehmen und hierbei flexibel sein.

Zusatz: Meinung zu Smoothies:

Smoothies sind sehr gut für Frühstücksangebot, die KundInnen wollen immer mehr das Gesunde und genau das wird mit den Smoothies verbunden. Smoothies sollen aber schnell zubereitet werden können, das ist derzeit das Problem – der Zeitmangel.

Proband: Bernd Nauschnegg,

Ort: Hotel zur alten Post, 11.03.2018, 11:00-12:00 Uhr.

NeukundInnenakquise in der Gastronomie

Durch die Modernisierung unseres Betriebes versuchen wir, neue KundInnen zu uns ins Lokal zu locken. Da wir ein Speiselokal sowie auch ein Hotel führen, benötigt dies oftmals viel an Werbemaßnahmen. Inserate in Zeitungen, eine moderne Homepage sowie auch Social-Media--Werbung sind für uns besonders wichtig. Zusätzlich versuchen wir auch, durch Qualität unsere KundInnen zu überzeugen und neue KundInnen in unser Lokal zu bekommen.

Es ist sicher wichtig immer Up-to-Date zu sein. Den KundInnenwünschen muss man gerecht werden und auch eine hohe Qualität der Speisen, Getränke sowie das Personal sind hier wichtig. Auch Aktionen und Angebote sind hin und wieder wichtig, um wieder mehr Aufmerksamkeit zu erzielen.

Geeignete Instrumente zur Ansprache der Zielgruppe

Inserate in Zeitungen, eine gute Website sowie auch Social-Media. Es ist wichtig, alle Altersgruppen zu erreichen und dafür braucht man auch mehrere Kanäle.

Von meinen LieferantInnen erwarte ich mir Besuche und aktive Kontaktaufnahme. Auch bei Neuigkeiten werde ich gerne informiert – da reicht ein Telefonanruf.

Dies erfolgt meistens durch Kostproben. Die LieferantInnen bringen manchmal immer etwas mit zum Kosten und wenn ich daran interessiert bin, erfolgt ein Gespräch und abschließend eventuell die Aufnahme in unser Sortiment.

Such- und Auswahlprozess von neuen LieferantInnen

Uns ist Regionalität wichtig. Dadurch, dass wir auch ein Hotel mitführen, ist es uns wichtig, unsere Region zu präsentieren. Natürlich ist auch der Geschmack ein wichtiges Kriterium. Der Preis hat zwar schon auch einen Einfluss, aber nicht so einen hohen wie Regionalität und Geschmack bzw. Qualität.

Dadurch, dass wir ständig volles Haus haben und nebenbei sowohl unsere Tagesgäste und auch Zimmergäste betreuen müssen, bleibt uns wenig Zeit, selbst

den Einkauf zu übernehmen. Aus diesem Grund sind wir hier stark von unseren LieferantInnen abhängig und erwarten uns auch 100 % Verlässlichkeit.

Wichtige Eigenschaften: Verlässlichkeit, Verständnis, Freundlichkeit.

Betreuung der Zielgruppe

Mit den direkten LieferantInnen von Gemüse, Fleisch und Obst haben wir eigentlich immer vor Saisonstart ein Gespräch. Die weiteren Gespräche mit den großen LieferantInnen erfolgen ca. zweimal im Jahr. Dort werden dann Preis, Produkte und Trends besprochen.

Kaufentscheidungen bei der Zielgruppe Gastronomie

Bei Getränken bin ich zuständig, hole mir aber auch immer die Meinung meines Bruders ein, welcher bei uns der Küchenchef ist. Auch in der Freundesrunde haben wir manchmal Verkostungsabende, wo wir neue Produkte testen, bewerten und uns anschließend für welche entscheiden.

Uns ist Regionalität wichtig. Dadurch, dass wir auch ein Hotel mitführen, ist es uns wichtig, unsere Region zu präsentieren. Natürlich ist auch der Geschmack ein wichtiges Kriterium. Der Preis hat zwar schon auch einen Einfluss, aber nicht so einen hohen wie Regionalität und Geschmack bzw. Qualität.

Distributionskanäle

Meistens 3 Mal wöchentlich, um auch immer 100 % Qualität zu haben. Hier werden wir sowohl von Bauern/Bäuerinnen aus unserer Region als auch von ZustellerInnen-Ketten beliefert.

Verkaufsfördernde Maßnahmen am PoC

Wir haben oftmals Themenschwerpunkte bei uns im Lokal wie „Wildwochen“, „Fischwochen“, etc. Diese werden dann natürlich auch kräftig beworben. Des Weiteren verwenden wir auch Gläser mit Logos darauf und auch Wochenempfehlungen in Form von Tischaufsteller oder direkt in den Karten. Werbeartikel zum Produkt sind sicher eine gute Sache. Aber zuerst muss ich das Produkt verkosten und kennen bevor ich es in unserem Lokal verkaufe.

Trends in der Gastronomie

Einfach würde ich nicht sagen, da immer mehr Trends am Markt sind, welche nur eine kurze Lebensdauer haben.

Zwischendurch ist es sicher gut, Abwechslung ins Unternehmen zu bringen. Jedoch sollte man sich auf etwas spezialisieren und nicht 1000 verschiedene Sachen anbieten.

Zusatz: Meinung zu Smoothies:

Bisher habe ich noch keine Erfahrung damit. Jedoch kann ich mir es anstatt einem Eis als Dessert gut vorstellen. Eventuell wäre dies eine gute Idee für unser Frühstücksbuffet. Hier könnten wir den Zimmergästen einen gesunden Smoothie anbieten, um gut in den Tag zu starten. Abwechslung ist immer gut und schließlich ist auch ein reichhaltiges Frühstück für unsere Gäste wichtig.

Proband: Christof Halper,

Ort: Köflach, 13.03.2018, 11:00-12:30 Uhr.

Zusatz: Gebietsleiter, betreut 400 Gastronomen im Außendienst.

NeukundInnenakquise in der Gastronomie

Augen und Ohren auf, Netzwerk nutzen, bestehende Wirte, die dir sagen wo es was Neues gibt.

Über ArbeitskollegInnen, über BürgermeisterInnen, Sportvereine, Musikvereine, über Freunde und Familie – die geben alle Informationen darüber, wenn ein neues Lokal aufgemacht wird.

Zeitungsrecherche - Internetrecherche.

Einfach direkt in das Lokal gehen, schauen, ob es zu den Produkten passt, dann herausfinden wer der Chef oder Chefin ist und dort dann ansprechen.

Mein Vorgang:

Hin gehen in ein Lokal, beobachten wie das Geschäft läuft, welche Gäste sind dort, welche Produkte werden angeboten. Wenn das passt bzw. zu meinen Produkten passt spreche ich die AngestellInnen bzw. GeschäftsführerIn gleich an.

Die Personen suche ich vorher immer auf „Facebook“ oder „LinkedIn“, damit ich gleich weiß wie sie heißen bzw. ein paar Informationen dazu habe.

Trick: Ich bestelle einfach mein Produkt, wenn ich weiß sie haben es dort nicht und fange dann so das Gespräch darüber an wieso sie es nicht führen.

Zusammenarbeit mit AußendienstmitarbeiterInnen der Großhandelsunternehmen oder Gastro-Service-AnbieterInnen: Schulungen oder auch mit Provisionen.

Geeignete Instrumente zur Ansprache der Zielgruppe

Direkte Ansprache, einfach reingehen oder vorher anrufen und einen Termin ausmachen.

Flyer ausgeben.

Teilnahme an Messen – „GAST“ Salzburg – hier trifft sich die ganze Gastronomieszene.

Such- und Auswahlprozess von neuen LieferantInnen

Die Anzahl der GastronomInnen, die selbst anrufen, beträgt nur 2-5 %. Deswegen ist es wichtig, aktiv auf den GastronomInnen zuzugehen und Akquise selbstständig zu machen, man kann sich nicht darauf verlassen, dass ein/eine GastronomIn von selbst kommt.

Produkt muss zum Lokal passen, dann wählt der/die GastronomIn dich als LieferantIn. Muster werden dort gelassen, um den Auswahlprozess zu vereinfachen. Am besten gleich miteinander verkosten – sonst kann es sein, dass der/die GastronomIn es „vergisst“, zu verkosten.

GastronomIn will bei der Auswahl neuer LieferantInnen gratis Einstandskisten in unserem Fall, Werbekostenzuschuss, Werbematerial.

GastronomIn wählt auch LieferantInnen, wenn ihre Gäste ein bestimmtes Produkt haben wollen.

Nur nach Preis geht es nicht, es muss Preis/Leistung passen.

Es gibt aber Preisgrenzen – WirtIn muss es für einen guten Preis weiterverkaufen können und selbst noch was daran verdienen (ca. 2 € pro Getränk).

Wechselbereitschaft ist in der Gastronomie sehr niedrig, da muss schon wirklich etwas schief gehen.

Mit ReferenzkundInnen arbeiten, das wirkt sehr gut.

Betreuung der Zielgruppe

KellnerInnen und Geschäftsführung schulen auf die Produkte ein, damit diese die aktiv promoten. Vorteile erklären.

Gespräche mit Geschäftsführung:

KleinkundInnen – 1-2 Mal im Jahr,
GroßkundInnen – 1 Mal im Monat.

Gespräche mit KellnerInnen: laufend.

Wenn der/die GastronomIn selbst anruft, weil er/sie was braucht, sofort Termin ausmachen.

Kaufentscheidungen bei der Zielgruppe Gastronomie

Letzte Entscheidungen in der Gastronomie hat meiner Erfahrung nach immer die Geschäftsführung, teilweise können die KellnerInnen auch die Kaufentscheidung beeinflussen

Distributionskanäle

Eigenlogistik wird bei uns durchgeführt und über GetränkehändlerInnen und Großhandel.

Das geht bei uns, weil wir viele eigene Produkte haben, wo sich das auszahlt. Bei wenigen Produkten zahlt es sich nicht aus, hier will der/die GastronomIn die Ware über eine Bezugsquelle beziehen und hier nicht 10 verschiedene Zustellservice haben.

Verkaufsfördernde Maßnahmen am PoC

Tischaufsteller sind ein MUSS – was der Gast nicht sieht, kauft er nicht. Das Produkt muss durchgängig im Lokal ersichtlich und erkennbar sein. Wenn es nur auf der Getränkekarte steht, wird es oft übersehen, weil der Gast hier nicht oft reinschaut.

Trends in der Gastronomie

„Craft Biere“, alkoholreduzierte Getränke bzw. alkoholfreie, Smoothies, Wellness, Gesundheit.

Gastronomie ist viel schnelllebiger geworden, es kommen immer neue Produkte, laufend. Wir haben ungefähr 7 neue Produkte pro Jahr.

Zusatz: Meinung zu Smoothies

Preis-Leistung-Qualität muss passen.

Auch sicher gut für Frühstück.

Ziel sollte sein: Das nicht gesagt wird ich bestelle mir einen Smoothie, sondern ich bestell mir einen „Smoo“.

Proband: Karl Lileg,

Ort: Obst Oswald, 08.03.2018, 08:00-09:30 Uhr.

NeukundInnenakquise in der Gastronomie

Die direkte KundInnenansprache ist die wichtigste und erfolgreichste. Das ergibt sich aus der Geschichte der Gastronomie. Schon zu Beginn wurden die GastronomInnen direkt angefahren und dort die Produkte verkauft, deswegen ist das heutzutage auch noch immer so und wird mit Sicherheit auch so bleiben.

Zuerst muss man wissen, welche Art von Gastronomie man ansprechen will und dann in diesen Lokalen, das Interesse wecken.

Der direkte Zugang zu den GastronomInnen durch persönlichen Kontakt ist ein ganz, ganz wichtiger Punkt. Den Verkaufsaußendienst zu den KundInnen schicken, die persönliche Ansprache ist nach wie vor das Wichtigste.

Es gibt Ausschreibung für z.B. Verpflegungsdienste, Bundesheer. Das muss natürlich zum Produkt passen.

Vereine wie z.B.: Club der jungen Köche.

Es gibt Einkaufsgruppen – „HOGAST“.

Geeignete Instrumente zur Ansprache der Zielgruppe

Anschreiben per Mail, persönliche Ansprache.

Internet kommt auch immer mehr, vorwiegend für die Informationssuche. Jedoch wird das meiner Meinung nach den persönlichen Kontakt nie ersetzen.

Teilnahme an Messen, hierbei ist die „GAST“ in Salzburg sehr zu empfehlen.

Such- und Auswahlprozess von neuen LieferantInnen

Lieferant muss für den Gastronomen die Eigenschaften: Pünktlichkeit und Verlässlichkeit haben.

Gesamtpaket muss für den Gastronomen passen – preislich & qualitativ.

Die Wechselbereitschaft ist sehr gering in Bezug auf LieferantInnen.

Wichtige Eigenschaften bei LieferantInnen sind Pünktlichkeit und Ehrlichkeit.

Betreuung der Zielgruppe

Man soll versuchen die KundInnen langfristig zu binden, das passiert über persönliche Besuche. Zusammen mit den GastronomInnen Ideen ausarbeiten.

Kaufentscheidungen bei der Zielgruppe Gastronomie

Trifft meistens der/die GeschäftsführerIn in Abstimmung mit den AngestellInnen. Die AngestellInnen werden deswegen miteinbezogen, weil diese immer direkt an den KundInnen dran sind und dort die Meinungen auffangen.

Distributionskanäle

In den meisten Fällen wird in der Gastronomie die Lieferart „Zustellung“ gewählt – Großhandel wie „Transgourmet“ oder Gastro-Service AnbieterInnen.

Früher wurde direkt zugestellt, das zahlt sich heute nicht mehr aus, hier ist man besser dran, das Distributionsnetzwerk der GroßhändlerInnen zu verwenden.

Verkaufsfördernde Maßnahmen am PoC

Tischaufsteller sind für Getränke besonders gut geeignet.

Trends in der Gastronomie

Regionalität und Nachhaltigkeit boomt zurzeit.

Burger, immer mehr hochwertige Produkte, KonsumentInnen neigen dazu, immer mehr außer Haus zu essen.

Proband: Manuel Haring,

Ort: Gastro Haring, 14.03.2018, 17:00-19:00 Uhr.

NeukundInnenakquise in der Gastronomie

Direkt hinfahren und ansprechen, auch wenn man am Anfang nur wenige Produkte verkauft, dort dann dranbleiben.

Immer ehrlich mit der Gastronomie umgehen, die gerade Linie ist die beste.

Neue Kunden können auch durch Gebietserweiterungen gewonnen werden.

Außendienst von einem Herstellungsunternehmen geht gemeinsam mit unserem Außendienst auf Verkaufstour, geben hier Schulungen und promoten zusätzlich das Produkt.

Geeignete Instrumente zur Ansprache der Zielgruppe

Direkt hinfahren bzw. vorher anrufen und einen Termin ausmachen.

„GAST“ Salzburg eignet sich sehr gut, um mit der Gastronomie in Verbindung zu kommen.

E-Mails sind für die Gastronomie eher nichts, hier muss alles auf der persönlichen Schiene ablaufen.

Prospekte.

Such- und Auswahlprozess von neuen LieferantInnen

Direkte Anfragen von GastronomInnen kommen vor, aber leider immer weniger.

Für mehr direkte Anfragen bräuchten wir mehr Marketingaktivitäten.

Wenn der/die GastronomIn vorher das Produkt versucht, wählt er/sie auch eher neue LieferantInnen aus. ABER – gemeinsam probieren! Somit kann sichergestellt werden, dass der/die GastronomIn das Produkt auch mit Sicherheit probiert.

Betreuung der Zielgruppe

Je nach Bedarf, alle 2-3 Mal pro Woche.

Wechselbereitschaft bei den GastronomInnen ist Gott sei Dank sehr gering, wenn sie zufrieden sind, bleiben sie auch bei einem/einer LieferantIn.

Kaufentscheidungen bei der Zielgruppe Gastronomie

Meistens die Geschäftsführung, oft auch gemeinsam mit AngestellInnen, die hier Einfluss haben können.

Distributionskanäle

Geht fast ausschließlich über Zustelldienste, das ist das Praktischste für die GastronomInnen.

Verkaufsfördernde Maßnahmen am PoC

Flyer, Tischaufsteller, Kühlschränke, Tiefkühltruhen, Plakate.

GastronomInnen müssen hier mittun und diese Werbematerialien auch im Lokal aufstellen-

Die Maßnahmen müssen zum Produkt passen.

KellnerInnen sind die besten VerkäuferInnen vor Ort!

Trends in der Gastronomie

Burger, Smoothies, Bio, schnelles Essen, schnelle Zubereitung.

Proband: Alfred Tomberger,

Ort: Tomberger, 08.03.2018, 16:30-18:00 Uhr.

NeukundInnenakquise in der Gastronomie

Direkt hingehen zu den KundInnen, dort selbst konsumieren und dann die GastronomInnen ansprechen.

Konservative Art von KundInnenansprache, jedoch DER Weg in der Gastronomie.

Wenn du den/die BetreiberIn dazu bringst, dir zuzuhören, hat man schon fast gewonnen.

Wenn ein neues Lokal aufsperrt, sind wir immer gleich vor Ort und lassen unsere Produktfolder dort. Diese Informationen bekommt man vom Außendienst, da diese immer alle Neuigkeiten in der Gastronomie wissen – auch ein großer Vorteil beim direkten KundInnenkontakt.

Eine Richtige „Formel“ gibt es nicht. Es gibt auch KundInnen, die über Empfehlungen kommen.

Geeignete Instrumente zur Ansprache der Zielgruppe

Gute Vorbereitung ist die halbe Miete.

Direkte Besuche mit Unterlagen und Produktflyer.

Aktionsflyer, Aktionsblätter aussenden an die KundInnen (postalisch oder per Mail), hier wird über Aktionen informiert.

Such- und Auswahlprozess von neuen LieferantInnen

Oft melden sich KundInnen von uns, da sie uns von einem/einer bekannten GastronomIn kennen.

GastronomIn wählt LieferantInnen aus, indem er/sie schaut, ob das Produkt schmeckt und der Preis passt.

Zusätzliches Services anbieten – das beeinflusst die Auswahl für einen LieferantInnen.

Betreuung der Zielgruppe

Außendienst besucht die GastronomInnen – das wollen sie auch und fragen auch danach.

Die intensiven KundInnen werden alle 14 Tage besucht – qualitativ gute KundInnen, mit denen wir einen hohen Umsatz machen.

Ansonsten 1x pro Monat.

Bestellen können die KundInnen bei uns per Telefon, per Fax, persönlich bei AußendienstmitarbeiterInnen und im Webshop.

Kaufentscheidungen bei der Zielgruppe Gastronomie

Marken tragen wesentlich bei der Kaufentscheidung bei, No-Name-Produkte interessieren die GastronomInnen nicht wirklich, bzw. können sie es im Lokal nicht bewerben. ReferenzkundInnen beeinflussen die Kaufentscheidung.

Distributionskanäle

GastronomInnen werden hauptsächlich über Zustellung beliefert.

Verkaufsfördernde Maßnahmen am PoC

Ja, wird in der Gastronomie sehr stark verwendet:

Sonnenschirme, Kühltruhen, Preistafel, Werbetafel, Tischaufsteller.

Das wird den KundInnen zur Verfügung gestellt.

Dadurch werden Impulskäufe gefördert und das merkt man eindeutig in den Vertriebszahlen, am Umsatz.

Trends in der Gastronomie

Vegane Produkte, jedoch sind dies nicht die großen Mengen.

Fair-Trade-Produkte, regionale Produkte bzw. LieferantInnen.

Proband: Dipl. Ing. Klaus Krivacek,

Ort: Makava, 08.03.2018, 14:30 15:30 Uhr.

Der Wunsch ein Getränk zu machen, war schon lange da, aber man wusste noch nie, wie man es angehen sollte. Nach längerer Zeit der Überlegung ist man auf Mate-Tee gekommen und das dieser eine gute Basis für ein neues Getränk ist.

Neben der Gastronomie nun auch in den Einzelhandel gekommen, das beruht rein auf den vorherigen Gastrovertrieb, hier konnte die Marke stark aufgebaut werden.

NeukundInnenakquise in der Gastronomie

Anfangs über kleine GetränkehändlerInnen, da ist nicht viel gegangen, also wurde entschieden, selbstständig zu den GastronomInnen zu gehen und das Produkt zu vermarkten.

Immer auf die Gastronomie gesetzt wegen dem Imageaufbau.

Dort verkauft zu werden, wo man selbst gerne hinget.

Gleich auf Bio- und Fair-Trade bzw. Wellness gesetzt – auch das hat die KundInnen sehr gefallen.

Über die Gastronomie kann ein Image geschaffen werden, das ist treuer und ehrlich und es können Fans und KundInnen gewonnen werden.

Selbst vor Ort sein als VertreterIn in der Gastronomie und dort die Augen offenhalten, wo das Produkt reinpassen kann, Magazine lesen, über Facebook informieren, wo neue Lokale aufmachen.

Akquise dann machen, wenn man gut drauf ist – Freundlichkeit bei den GastronomInnen ist wichtig und ehrlich.

Außerdem zu 100 % hinter dem Produkt stehen.

Am Anfang sollte man sich auf Lokale spezialisieren, wo man sich zu 100 % sicher ist, dass das Produkt auch in das Lokal passt und dort verkauft wird.

Geeignete Instrumente zur Ansprache der Zielgruppe

Einfach hingehen, bzw. Kontakte nutzen (bekannte GastronomInnen oder KellnerInnen).

Sehr viel Kaltakquise – einfach hingehen und das Produkt vorstellen (immer mit Muster!).

Per Mail haben wir öfter eine Absage bekommen, wie wir dann hingegangen sind und ins Gespräch gekommen sind, zusammen das Getränk probiert haben, hat sich der/die GastronomIn anschließend für „Makava“ entschieden.

Direkter Weg ist zwar aufwendiger, aber definitiv der erfolgreichste.

Nach Terminen nachtelefonieren und dranbleiben oder nochmal besuchen.

Such- und Auswahlprozess von neuen LieferantInnen

Aufgrund der langjährigen Erfahrung hat es sich von einem Push-Markt schon zu einem Pull-Markt verändert – uns rufen jetzt oft GastronomInnen selbst an.

Am Anfang bzw. bei neuen Produkten kann davon aber überhaupt nicht ausgegangen werden. Hierfür ist der Wettbewerb zu stark.

Wir haben für jeden/jede GastronomIn den gleichen Preis -das ist uns wichtig und auch zu empfehlen, da diese natürlich miteinander reden und in Kontakt stehen.

Mit VertriebspartnerInnen:

Schulungen, mit auf Verkaufstour gehen, so lernen die GastronomInnen dich kennen und entscheiden sich eher für dein Produkt.

KundInnenlisten von VertriebspartnerInnen einfordern und dann selbst hingehen und darauf hinweisen, dass es das Produkt bei Großhandel X zu erwerben gibt.

Betreuung der Zielgruppe

Nicht zu oft, teilweise kommen schon 5 neue LieferantInnen pro Woche zu GastronomInnen und wird dann als nervig empfunden. Besser ist vorher einen Termin auszumachen, dass die GastronomInnen Bescheid wissen und auch Zeit haben.

Gastronomie ist ein soziales Feld, es geht viel um den persönlichen Kontakt.

Kaufentscheidungen bei der Zielgruppe Gastronomie

Gastronom nie unter Druck setzen, das mögen sie nicht.

Den Freiraum lassen.

Distributionskanäle

Lieferung geht dann über den Großhandel.

GastronomIn will begrenzte Anzahl an HändlerInnen, um den Prozess zu vereinfachen.

Die GastronomInnen informieren, über welche Kanäle sie das Produkt bekommen können.

Verkaufsfördernde Maßnahmen am PoC

Sind sehr wichtig im Lokal, dass das Produkt für die KundInnen sichtbar ist – hier müssen die GastronomInnen natürlich mitspielen.

Lokale wollen weniger Branding – da sie unabhängig sein wollen. Tischaufsteller sollten es schon sein. Wichtig ist, dass das komplette Werbematerial zur Marke passt (wir haben nachhaltiges Werbematerial, Fair-Trade-Papier).

Die besten Meinungsbildner sind die GastronomInnen selbst und die KellnerInnen, die das aktiv promoten und die KonsumentInnen über neue Produkte informieren.

Die angebotenen Werbematerialien müssen zum Umsatz der GastronomInnen passen. Es gibt hier z.B. folgende Maßnahmen: Bei Umsatz X bekommt der/die GastronomIn einen gebrandeten Kühlschrank. Das wird immer mehr.

Trends in der Gastronomie

Zuckerthematik, Healthy-Food – geht voll in diese Richtung.

Fitness, gleichzeitig aber auch Party.

KundInnen schauen immer mehr, was in einem Produkt drinnen ist –
Bewusstseinsbildung.

Proband: Fritz Wallner,

Ort: Köflach, 20.02.2018, 08:00-09:30 Uhr.

NeukundInnenakquise in der Gastronomie

Ich bin jetzt schon lange im Geschäft bzw. arbeite lange mit GastronomInnen zusammen. Der direkte Weg hat sich hier immer bewährt.

Am einfachsten ist es, direkt in ein Lokal zu gehen und dort die Produkte vorzustellen, die man hat. Ich mach das auch immer so. Zwar kennen mich meine KundInnen natürlich schon alle, aber trotzdem verkaufe ich dort auch neue Produkte.

Wichtig sind immer ein paar Proben für die Leute mitzuhaben, es kauft keiner ein Produkt, ohne es vorher probiert zu haben. Natürlich müssen diese Muster gratis sein.

Geeignete Instrumente zur Ansprache der Zielgruppe

Marke über Facebook, Instagram stärken.

Persönliche Ansprache der GastronomInnen – deswegen bin ich auch im Außendienst, die GastronomInnen wollen den direkten Kontakt mit den LieferantInnen.

Wenn der/die KundIn ganz neu ist, geh ich einfach hin, vorher anrufen ist auch sinnvoll.

Such- und Auswahlprozess von neuen LieferantInnen

Eine GastronomIn kommt nur in seltensten Fällen direkt auf mich zu, bei neuen Produkten muss ich immer selbstständig promoten und bewerben und aktiv sein einfach.

Eine GastronomIn will das Produkt vorher kosten und probieren, auch Testlaufphasen sind üblich – deswegen Muster dort lassen, ich lasse immer einen ganzen Tray dort.

Betreuung der Zielgruppe

Wie es gerade passt, bzw. wie die Verkaufstour geplant ist.

Oft fahr ich einfach für ein Getränk zu einem Lokal, um dort immer in Erinnerung zu sein.

Wenn ein/eine GastronomIn mit dir zufrieden ist (Außendienst und Produkt) und wenn diese Beziehung passt, wechselt er/sie eigentlich nicht.

Kaufentscheidungen bei der Zielgruppe Gastronomie

Nach Preis und Qualität.

Meistens entscheidet gleich direkt der/die GeschäftsführerIn, ob er/sie ein Produkt nimmt oder nicht.

Distributionskanäle

Über GetränkehändlerInnen bzw. Großhandel, Zustellung.

Verkaufsfördernde Maßnahmen am PoC

Tischaufsteller, gebrandete Gläser, Plakate, Kühlschränke.

Trends in der Gastronomie

Craft-Bier, neue Geschmacksrichtungen,
Alternative Produkte.