



Masterarbeit

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

Vertriebskonzept zur Gewinnung von B2B-Kunden in der Systemgastronomie am Beispiel der Frutura Obst & Gemüse Kompetenzzentrum GmbH

Betreuerin:
Frau Mag. (FH) Dr. Katrin Neuböck

Vorgelegt von:
Klaudija Krasic
1510557008

Graz, 27.11.2017

Ehrenwörtliche Erklärung

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

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

Graz, 27.11.2017

.....

Klaudija Krasic

Zusammenfassung

Die Frutura Obst & Gemüse Kompetenzzentrum GmbH ist ein österreichisches Produktions- und Handelsunternehmen, welches jährlich etwa 130.000 Tonnen Obst und Gemüse vermarktet. Frischäpfel- und Apfelerarbeitungsprodukte unter der Marke „Steiermark Genuss Apfel“ stellen wichtige Kernprodukte des Unternehmens dar.

Aktuelle Trends zeigen einen Rücklauf des EU-weiten Apfelverbrauchs. Der jährliche pro Kopf Apfel-Konsum sinkt derzeit um ca. 2% pro Jahr. Dies stellt ein großes Problem für die Zukunft des Unternehmens dar. Da der stationäre Lebensmitteleinzelhandel bereits durch eine Exklusivpartnerschaft mit einem österreichischen Lebensmitteleinzelhandelsunternehmen abgedeckt wird, ist die Frutura Obst & Gemüse Kompetenzzentrum GmbH gezwungen in einer neuen Branche nach neuen Kunden zu suchen, um den aktuellen Entwicklungen entgegenzuwirken. Das Unternehmen hat dafür die Branche der „Systemgastronomie“ ausgewählt, ein neues Segment, welches aktuell mit ihren Produkten noch nicht angesprochen wurde.

Für diese Problemstellung benötigt die Frutura Obst & Gemüse Kompetenzzentrum GmbH ein kundenspezifisches Vertriebskonzept, welches potentielle B2B-Kunden aus der Systemgastronomie identifiziert und qualifiziert. Durch die Ausführung der passenden Strategie, sowie festgelegten Maßnahmen können die ausgewählten Kunden erfolgreich vom Unternehmen gewonnen werden. Im Theorieteil der Arbeit wurden alle dafür notwendigen Inhalte erarbeitet. Zusätzlich wurden im Rahmen des Praxisteils 15 Einzelinterviews mit potentiellen B2B-Kunden aus der Systemgastronomie, im Hinblick auf ihr Einkaufsverhalten und wichtige Kriterien bei der Auswahl von Lieferanten, geführt.

Aus den Ergebnissen des Theorie- und Praxisteils wurden abschließend konkrete Handlungsempfehlungen und Maßnahmen zur Gewinnung von neuen B2B-Kunden aus der Systemgastronomie erarbeitet. Dafür wurde ein genauer Vertriebsplan mit einer Kostenübersicht und möglichen Kennzahlen zur Messung des Neukundengewinnungserfolgs erstellt.

Abstract

The “Frutura Obst & Gemüse Kompetenzzentrum GmbH” is an Austrian production and trading company, which sells about 130.000 tons of fruits and vegetables per year. Fresh and processed apples under the brand “Steiermark Genuss Apfel” are core products of the company.

Current trends point to an EU-wide reduction in apple consumption. The annual per capita apple consumption is sinking by about 2% per year. This is a big problem for the future of the company. Since the stationary food retailing is already covered by an exclusive partnership with an Austrian food retail company, the “Frutura Obst & Gemüse Kompetenzzentrum GmbH” is forced to look for new customers in a new sector in order to counteract the current developments. The company chose the field system gastronomy as their new business segment, as they haven’t situated products there yet.

To solve this problem, the “Frutura Obst & Gemüse Kompetenzzentrum GmbH” needs a customized sales concept, that shows them how potential business customers from the system gastronomy can be identified and qualified and which strategies and methods they need to use to win them as clients. The theoretical part of this master thesis contains all the relevant content on this issue. Additionally, 15 qualitative interviews with potential business customers from the system gastronomy have been carried out with regard to their purchasing behavior and the main criteria when choosing new suppliers.

Recommendations for action and measures to gain new business customers from the system gastronomy have been developed from the results of the theoretical and practical part of this master thesis. According to this a detailed sales plan with a cost overview and possible key figures to measure the success of the customer acquisition has been created.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	VII
Tabellenverzeichnis.....	VII
Abkürzungsverzeichnis	VIII
1 Einleitung	9
1.1 Ausgangssituation	9
1.2 Problemstellung	11
1.3 Zielsetzung.....	12
1.4 Bezugsrahmen	13
2 Vertrieb von Lebensmitteln.....	14
2.1 Definition und Abgrenzung von Lebensmitteln	14
2.2 Konsumententwicklungen und Trends	16
2.3 Lebensmittelvertrieb	20
2.3.1 Ansprache der richtigen Kunden.....	21
2.3.2 Besonderheiten am B2B Markt	22
2.3.3 Trends in der Lebensmittelvermarktung.....	23
3 Systemgastronomie	25
3.1 Definition und Abgrenzung der Systemgastronomie	25
3.2 Arten der Systemgastronomie	26
3.3 Strukturen als Basis für die Entscheidungsprozesse in der Systemgastronomie	29
3.4 Kriterien für die Auswahl von Lebensmittellieferanten in der Systemgastronomie	31
4 Neukundengewinnung im B2B	35
4.1 Bedeutung der Neukundengewinnung	35
4.2 Prozesse zur Neukundengewinnung.....	36
4.3 Auswahl eines Neukundengewinnungsprozesses	41
4.3.1 Identifizierung von B2B-Kunden.....	42
4.3.2 Qualifizierung von B2B-Kunden	45

4.3.3	Strategien zur Gewinnung von B2B-Kunden	49
4.3.4	Auswahl der passenden Strategie	53
4.3.5	Instrumente zur Ansprache von B2B-Kunden.....	54
5	Theoretisches Konzept zur Gewinnung von B2B-Kunden.....	57
5.1	Situationsanalyse	58
5.1.1	Interne Analyse	58
5.1.2	Externe Analyse.....	59
5.1.3	SWOT-Analyse	60
5.2	Festlegung von Vertriebszielen	61
5.3	Entwicklung der Vertriebsstrategie.....	62
5.4	Planung von Ressourcen und Maßnahmen	63
5.5	Festlegung des Vertriebsbudgets.....	64
5.6	Planung von Kontrollmaßnahmen	64
6	Resümee aus dem Theorieteil	66
7	Situationsanalyse	67
7.1	Unternehmensanalyse	67
7.1.1	Unternehmensvorstellung	67
7.1.2	Aktuelle Kundengewinnung.....	69
7.1.3	Interne Stärken und Schwächen des Unternehmens.....	71
7.2	Kundenanalyse	72
7.2.1	Kaufentscheidungskriterien von Systemgastronomen	73
7.2.2	Beliebte Akquiseinstrumente.....	75
7.3	Wettbewerbsanalyse	76
7.4	Umfeldanalyse	79
7.5	Zusammenführung der Ergebnisse (SWOT-Analyse)	81
8	Empirische Analyse.....	85
8.1	Untersuchungsdesign.....	85
8.1.1	Untersuchungsziel.....	85
8.1.2	Untersuchungsgegenstand	86
8.1.3	Untersuchungsmethode	87
8.1.4	Stichprobe	91
8.1.5	Untersuchungszeitraum	92
8.2	Ergebnisse und Auswertung der empirischen Analyse	92

8.2.1	Aktuelle Produkte im Frischobst- und Conveniencebereich.....	93
8.2.2	Beliebte Konsistenz bzw. Beschaffenheit der Produkte.....	94
8.2.3	Zielgruppendefinition der Produkte	95
8.2.4	Wichtige Trends und Entwicklungen bei der Produktsuche und -auswahl...	96
8.2.5	Typischer Lieferantenauswahlprozess.....	97
8.2.6	Beliebte Kanäle zur Informationsgewinnung über Lieferanten.....	100
8.2.7	Beliebte Kriterien bei der Suche und Auswahl von Lieferanten	101
8.2.8	Ergänzende Kriterien bei der Suche und Auswahl von Lieferanten.....	103
8.2.9	Lieferantenentscheidungen.....	103
8.2.10	Beliebte Kooperationsformen.....	104
8.2.11	Beliebte Akquiseinstrumente.....	105
8.2.12	Ergänzende Akquiseinstrumente	106
9	Vertriebskonzept zur Gewinnung von B2B-Kunden in der Systemgastronomie am Beispiel der Frutura Obst & Gemüse Kompetenzzentrum GmbH	107
9.1	Identifizierung von B2B-Kunden.....	107
9.2	Qualifizierung von B2B-Kunden	110
9.3	Vertriebsziele zur Gewinnung von B2B-Kunden	112
9.4	Vertriebsstrategie zur Gewinnung von B2B-Kunden	113
9.5	Maßnahmen- und Ressourcenplanung	115
9.6	Vertriebsbudget.....	121
9.7	Kontrollmaßnahmen	123
10	Handlungsempfehlungen.....	126
11	Resümee.....	128
	Literaturverzeichnis	129
	Anhang.....	138

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Bezugsrahmen	13
Abbildung 2: Marktentwicklung der Megatrends.....	19
Abbildung 3: Größte österreichische Lebensmittelhändler gereiht nach dem Nettoumsatz	20
Abbildung 4: B2C und B2B Vertrieb	22
Abbildung 5: Filialstruktur	30
Abbildung 6: Qualität - Service - Preis Dreieck.....	32
Abbildung 7: Kundenlebenszyklus.....	35
Abbildung 8: Verkaufsprozess nach Ackerschott	37
Abbildung 9: Selling Cycle nach Hofbauer/Hellwig.....	38
Abbildung 10: Sales Cycle nach Winkelmann	39
Abbildung 11: Vertriebsstrichter	40
Abbildung 12: Prozess zur Neukundengewinnung.....	41
Abbildung 13: Mögliche Anforderungen für die Auswahl von B2B-Kunden	44
Abbildung 14: Formen der Kunden-Kontakt-Strategie.....	50
Abbildung 15: Die 6 Stufen eines Vertriebskonzeptes.....	57
Abbildung 16: Aktuelle Umsatzanteile unterschiedlicher Betriebstypen am Gesamtumsatz der Systemgastronomie	73
Abbildung 17: Kaufentscheidungskriterien von Systemgastronomen.....	74
Abbildung 18: Beliebte Akquiseinstrumente	75
Abbildung 19: Nutzwertanalyse zur Auswahl einer passenden Vertriebsstrategie	113
Abbildung 20: Akquiseprozess zur Maßnahmenumsetzung.....	119

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Lebensmittelgruppen	15
Tabelle 2: Convenience Stufen nach dem Grad der Fertigung.....	17
Tabelle 3: Lieferantenanforderungen gereiht nach ihrer Wichtigkeit	33
Tabelle 4: Kriterien zur Segmentierung von B2B-Kunden aus der Systemgastronomie	43
Tabelle 5: Verfahren zur Kundenbewertung.....	46

Tabelle 6: Vor- und Nachteile von Kundenqualifizierungsmethoden	49
Tabelle 7: Inhalte einer externen Analyse	60
Tabelle 8: Basisanforderungen für die Formulierung konkreter Ziele	61
Tabelle 9: Qualitative und Quantitative Vertriebsziele für die Gewinnung neuer B2B-Kunden.....	62
Tabelle 10: Kennzahlen zur Neukundengewinnung im B2B.....	65
Tabelle 11: Stärken und Schwächen der Frutura Obst & Gemüse Kompetenzzentrum GmbH.....	72
Tabelle 12: Obst Partner Steiermark GmbH.....	77
Tabelle 13: SWOT-Katalog.....	84
Tabelle 14: Übersicht über die Vorgehensweise der Marktforschung	88
Tabelle 15: Richtige Ansprechpersonen.....	109
Tabelle 16: Nutzwertanalyse zur Bewertung von potentiellen B2B-Kunden.....	112
Tabelle 17: Akquisitionsmaßnahmen	115
Tabelle 18: Budgetplan	123
Tabelle 19: Kennzahlen zur Maßnahmenkontrolle	124
Tabelle 20: Allgemeine Kennzahlen zur Neukundengewinnung	125

Abkürzungsverzeichnis

BRC = British Retail Consortium

CRM = Customer Relationship Management

DEHOGA = Deutscher Hotel- und Gaststättenverband

IFS = International Food Standard

SQMS = Supplier Quality Management System

SWOT = Strengths - Weaknesses - Opportunities - Threats

OPST = Obst Partner Steiermark GmbH

1 Einleitung

Das folgende Kapitel bildet die Grundlage dieser Arbeit. Es beschreibt die genaue Ausgangssituation, Problemstellung und Zielsetzung. Den Abschluss des Kapitels bildet der Bezugsrahmen, der einen grafischen Überblick über sämtliche relevanten Inhalte der Masterarbeit bietet.

1.1 Ausgangssituation

Laut einer Statistik der Agrarmarkt Austria Marketing GesmbH liegt der durchschnittliche Pro-Kopf-Apfelverbrauch im EU-Raum bei 15 kg pro Jahr. In Österreich sogar bei 19 kg pro Kopf, da sich der Apfel hier einer besonderen Beliebtheit erfreut. Aktuelle Trends zeigen jedoch einen Rücklauf dieses EU-weiten Apfelverbrauchs. Der jährliche Pro-Kopf-Konsum sinkt derzeit um ca. 2 %, was einer Menge von 150.000 Tonnen Äpfeln pro Jahr entspricht. Dies stellt ein großes Problem für die Zukunft der europäischen Produzenten dar (vgl. AMA 2015).

Neben dem generellen Rückgang des Apfelkonsums spielen auch die neuen Einkaufstrends der Konsumentinnen und Konsumenten eine wichtige Rolle für die Produzenten. Egal ob nebenbei, zwischendurch oder to go – es muss schnell gehen. Die Konsumentinnen und Konsumenten von heute haben immer weniger Zeit für den täglichen Einkauf und das Kochen. Sie suchen nach schnellen Lösungen für den Alltag und greifen darum immer häufiger zu Convenience-Produkten. Die Schnelligkeit allein ist ihnen dabei aber nicht genug. Sie wünschen sich Produkte, die „gesunde Convenience“-Lösungen für den Alltag bieten, also auch durch Faktoren wie Frische und Ausgewogenheit herausstechen. Ein wichtiges Thema ist dabei auch die Dosierbarkeit, kleinere Verpackungsgrößen und die Wiederverschließbarkeit der Produkte (vgl. DLG 2013, S. 5f.).

Für die Zukunft der Lebensmittelproduzenten ist aber nicht nur dieser aktuelle Trend ausschlaggebend. Wo die Konsumentinnen und Konsumenten ihre Lebensmittel in Zukunft kaufen, spielt ebenfalls eine wesentliche Rolle für die richtige Strategieentwicklung. Laut einer Studie der Nestlé Deutschland AG werden Endverbraucherinnen und Endverbraucher im Jahr 2030 ihre Lebensmittel vermehrt online einkaufen. Apps werden dabei eine unterstützende Wirkung haben und die Einkaufsstätten selbst nur noch zum Verkosten neuer Produkte sowie zur Information und Beratung der Konsumentinnen und Konsumenten dienen (vgl. Nestlé Deutschland AG 2015).

Der stationäre Handel weiß, dass seine Attraktivität angesichts der Online-Entwicklungen in der Zukunft immer mehr abnehmen wird. Um diesem Trend schon jetzt entgegenzuwirken und den stationären Handel in den Köpfen der Endverbraucherinnen und Endverbraucher mit einem Mehrwert zu verbinden, wurden Gastronomiekonzepte ins Leben gerufen. Die Gastronomie wird mit einer sozialen Interaktion und einem gewissen Erlebnischarakter verbunden. Die Verweildauer der Konsumentinnen und Konsumenten kann so um ein Vielfaches erhöht werden (vgl. RegioPlan Consulting GmbH 2013, S. 3). Egal ob IKEA, INTERSPAR oder Merkur – überall sind mittlerweile auch Restaurants zu finden. Aktuellen Statistiken zufolge erhöht sich die Anzahl der Filialen mit einem Restaurantkonzept von Jahr zu Jahr. Die Konsumentinnen und Konsumenten lieben die Möglichkeit, an dem Ort, an dem sie einkaufen, auch essen gehen zu können (vgl. RegioData Research GmbH 2016, S. 1).

Die Systemgastronomie ist ein Markt, der zunehmend an Bedeutung gewinnt. Egal ob es um ein Restaurant- oder Kaffeehauskonzept von einer Fast-Food-Kette oder um ein Gastronomiekonzept von einem Lebensmittel- oder Möbelhändler geht – diese spezielle Form der filialisierten Gastronomie weist mit einer Zuwachsrate von 10 % pro Jahr die schnellste Entwicklung in ihrer Branche auf (vgl. RegioData Research GmbH 2016, S. 1).

Ein entscheidender Erfolgsfaktor ist dabei vor allem die Ausrichtung der Gastronomiekonzepte. Bei den Endverbraucherinnen und Endverbrauchern geht es immer mehr um Regionalität, Nachhaltigkeit, Frische, Gesundheit und eine angenehme Atmosphäre während des Aufenthalts. Nur wer sich nach diesen Maßstäben richtet, bleibt langfristig am Markt erfolgreich (vgl. RegioPlan Consulting GmbH 2013, S. 1).

Besonders Hersteller müssen sich überlegen, wie sie zukünftig den Vertrieb ihrer Produkte ausweiten können. Aktuellen Trends zu folgen, ist ein erster Schritt – zur Erschließung neuer Absatzpotenziale müssen aber vor allem neue Kunden gewonnen werden (vgl. Grams, 2011, S. 86). Nur mit einem leistungsstarken Netzwerk können langfristige Wettbewerbsvorteile und eine marktführende Position erreicht werden (vgl. Grams, 2011, S. 6).

Für den Apfelvertrieb bedeutet dies ein großes Potenzial, welches durch die Gewinnung neuer B2B-Kunden in einem erfolgreich wachsenden Wirtschaftszweig wie der Systemgastronomie ausgeschöpft werden kann.

1.2 Problemstellung

Die Frutura Obst & Gemüse Kompetenzzentrum GmbH vertreibt ihre Produkte derzeit nur in den Märkten der SPAR Österreichische Warenhandels AG. Durch den aktuellen Rückgang des Apfelkonsums muss das Unternehmen bei diesem Vertriebspartner allerdings mit steigenden Umsatzeinbußen rechnen. Wenn die Endverbraucherinnen und Endverbraucher immer weniger Äpfel konsumieren, führt dies auch zu einer Reduktion der verkauften Absatzmenge an den Handel und somit zu einem Rückgang ihres Umsatzes.

Aktuell hat das Unternehmen einen Exklusivvertrag mit der SPAR Österreichische Warenhandels AG, was bedeutet, dass sie im klassischen Lebensmittelhandel österreichweit nur mit diesem Partner zusammenarbeiten dürfen. Eine Neukundenakquisition ist daher in der Handelsbranche nicht möglich. Die Frutura Obst & Gemüse Kompetenzzentrum GmbH ist damit gezwungen, in einer neuen Branche nach neuen Kunden zu suchen. Nur so können sie den aktuellen Entwicklungen entgegenwirken und den zukünftigen Vertrieb ihrer Frischäpfel und Apfelverarbeitungsprodukte sicherstellen.

Das Unternehmen hat dafür bereits die Branche der „Systemgastronomie“ definiert. Da es sich hierbei um ein ganz neues Segment handelt, das sie bis dato mit ihren Produkten noch nie angesprochen haben, fehlen ihnen aktuell noch sämtliche Informationen über die Anforderungen des Marktes sowie der einzelnen potenziellen Kunden. Das Unternehmen weiß aktuell nicht, wie es B2B-Kunden aus der Systemgastronomie für sich gewinnen kann.

Zusammengefasst hat die Frutura Obst & Gemüse Kompetenzzentrum GmbH also das Problem, dass sie in den bestehenden Märkten keine Möglichkeiten mehr hat, ihren Umsatz zu steigern. Aufgrund der exklusiven Partnerschaft mit der SPAR Warenhandels AG kann sie in der Handelsbranche, in der sie bereits über Erfahrungswerte verfügt, keine Neukundenakquise durchführen. Somit muss die Frutura Obst & Gemüse Kompetenzzentrum GmbH in einen völlig neuen Markt eintreten, von dem ihr aktuell noch jegliche Informationen fehlen. Da sie hier auch über keine Erfahrungen, Kompetenzen und Referenzen verfügt, muss das Unternehmen viel Zeit und Geld investieren, um das nötige Know-how und die Strukturen aufzubauen, die notwendig sind, um in dieser Branche Fuß zu fassen.

1.3 Zielsetzung

In dem folgenden Unterkapitel werden die Unternehmensziele der Frutura Obst & Gemüse Kompetenzzentrum GmbH sowie das dabei unterstützende Ziel der Masterarbeit genau definiert.

Unternehmensziele

Ziel der Frutura Obst & Gemüse Kompetenzzentrum GmbH ist es, den bisherigen Umsatz im Bereich Frischäpfel und Apfelverarbeitungsprodukte von 19 Millionen Euro im Herbst 2016 auf 21 Millionen Euro im Herbst 2020 zu steigern.

Ein weiteres Ziel der Frutura Obst & Gemüse Kompetenzzentrum GmbH ist die Gewinnung von 5–6 neuen B2B-Kunden in der Systemgastronomie für den Produktbereich Frischäpfel und Apfelverarbeitungsprodukte bis zum Herbst 2020.

Masterarbeitsziel

Ziel dieser Masterarbeit ist die Erstellung eines Vertriebskonzeptes zur Gewinnung von B2B-Kunden in der Systemgastronomie für die Frischäpfel und Apfelverarbeitungsprodukte der Frutura Obst & Gemüse Kompetenzzentrum GmbH.

1.4 Bezugsrahmen

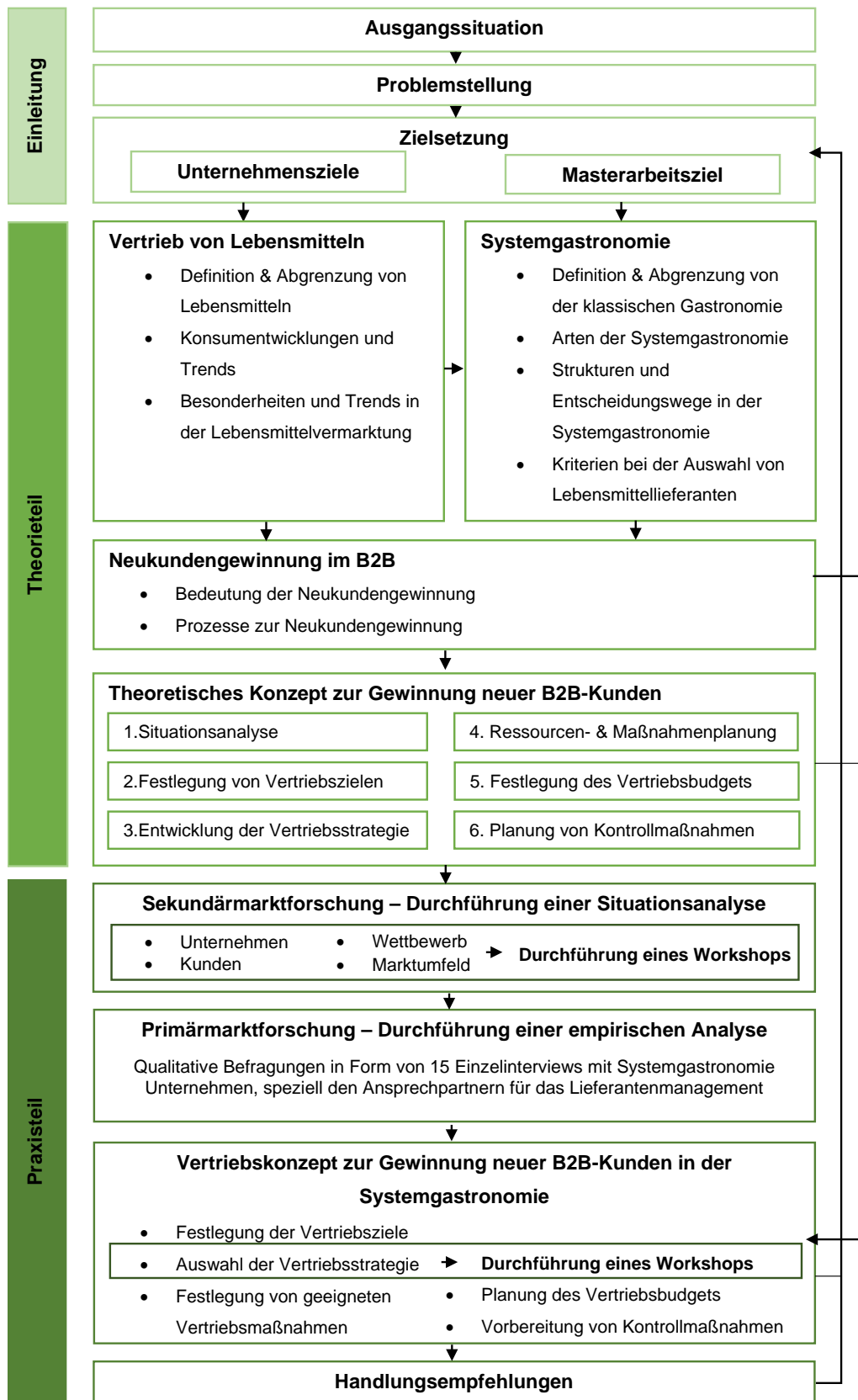


Abbildung 1: Bezugsrahmen
(Eigene Darstellung)

2 Vertrieb von Lebensmitteln

Dieses Kapitel beschäftigt sich mit den Entwicklungen und Trends von Lebensmitteln. Es gibt Aufschluss über zukünftige Gestaltungsmöglichkeiten von Produkten sowie deren Vertriebsmöglichkeiten am österreichischen Markt.

2.1 Definition und Abgrenzung von Lebensmitteln

Die EU definiert den Begriff der Lebensmittel wie folgt: „*Lebensmittel sind alle Stoffe oder Erzeugnisse, die dazu bestimmt sind oder von denen nach vernünftigem Ermessen erwartet werden kann, dass sie in verarbeitetem, teilweise verarbeitetem oder in unverarbeitetem Zustand von Menschen aufgenommen werden*“ (Europäisches Parlament und der Rat der europäischen Union 2002, S. 7).

Lebensmittel gehören demnach zur Gruppe der Konsumgüter. Konsumgüter sind Güter, die für den täglichen Verbrauch oder Gebrauch von Konsumentinnen und Konsumenten hergestellt werden. Sie haben das Ziel, die Bedürfnisse von Privatpersonen zu befriedigen (vgl. Gabler 2013, S. 249). Das unterscheidet sie im Wesentlichen von Investitionsgütern, die vor allem aus Vorleistungsgütern wie Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen bestehen und im Rahmen von Produktionsprozessen verbraucht werden (vgl. Meinhardt et al. 2010, S. 3).

Konsumgüter können in Verbrauchs- und Gebrauchsgüter unterteilt werden. Verbrauchsgüter sind Güter, die schnell verbraucht werden, während Gebrauchsgüter für einen längeren Zeitraum und öfter eingesetzt werden können (vgl. Winkelmann 2013, S. 5). Da Lebensmittel Produkte des täglichen Bedarfs darstellen und in der Regel schnell verbraucht werden, werden sie zur Gruppe der Verbrauchsgüter gezählt. Diese werden in der Praxis auch als Fast Moving Consumer Goods bezeichnet (vgl. Meinhardt et al. 2010, S. 3f.).

Es gibt unterschiedliche Arten von Lebensmitteln. Tabelle 1 fasst die gängigste Einteilung nach Mannhardt zusammen und führt Beispiele für jede Gruppe an.

Gruppe	Beispiele
Getränke	Mineralwasser, Wasser, Tee
Gemüse und Salat	Gurken, Tomaten, Hülsenfrüchte wie z.B. Erbsen, Endiviensalate usw.
Obst	Früchte wie z.B. Äpfel, Trockenobst
Brot und Getreide	Gebäck, Müsli, Reis, Kartoffeln
Milch und Milchprodukte	Joghurt, Käse, Topfen
Fleisch, Fisch, Geflügel, Wurst und Eier	Steak, Lachs, Extrawurst, Hühnereier
Öle und Fette	Butter, Margarine, Speiseöl
Süßigkeiten und Knabbereien	Gummibären, Schokolade, Chips

Tabelle 1: Lebensmittelgruppen
(in Anlehnung an Flothkötter 2013)

Demnach gibt es 8 relevante Gruppen, in die Lebensmittel eingeteilt werden können. Fast 50 % von ihnen sind durch ihren hohen Wassergehalt verderblich. Das bedeutet, die Qualität der Lebensmittel verschlechtert sich auf natürlichem Weg. Das kann in Form von einer Reduktion der Vitamine, über die Veränderungen des Geruchs und Geschmacks bis hin zur völligen Un genießbarkeit durch die Bildung toxischer Stoffe gehen (vgl. Kurzhals 2007, S. 15). Besonders betroffen von der schnellen Verderblichkeit ist die Gruppe Fleisch, Fisch, Geflügel, Wurst und Eier. Milch und Milchprodukte zählen ebenfalls dazu und müssen aufgrund ihres hohen Potenzials, Keime zu vermehren und Krankheitserreger zu bilden, besonders sorgfältig behandelt werden (vgl. Bundesministerium der Justiz und des Verbraucherschutzes o.J.). Generell gilt: Je kleiner Lebensmittel verarbeitet werden, desto höher ist die Gefahr, dass sie von Bakterien befallen werden. Egal ob es sich dabei um Obst, Gemüse oder Milch- und Fleischprodukte handelt. Um dem entgegenzuwirken müssen Hersteller ihre Produkte durchgängig gekühlt, richtig gelagert und vor allem gut verpackt an ihre Kunden liefern (vgl. Netletix o.J.).

2.2 Konsumententwicklungen und Trends

Das Ernährungsverhalten der Österreicherinnen und Österreicher hat sich im Laufe der letzten 50 Jahre stark gewandelt. Der Konsum von tierischen Lebensmitteln, speziell Fleisch, ist vom Jahr 1955 bis zum Jahr 2012 um mehr als 50 % gestiegen. Milch und Milchprodukte sind im Gegensatz dazu stark gesunken. Der Verbrauch von pflanzlichen Lebensmitteln, wie Getreide und Kartoffeln, ist ebenfalls zurückgegangen, hat sich aber in den letzten Jahren wieder leicht erhöht. Eine sehr gute Entwicklung ist speziell beim Obst und Gemüse festzustellen. Hier steigt der Verzehr laut dem Bundesministerium fortwährend an (vgl. Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft 2013, S. 4).

Für die Lebensmittelhersteller sind diese Entwicklungen von enormer Bedeutung. Damit sie aber auch in Zukunft auf die richtigen Produkte setzen, ist die regelmäßige Trendbeobachtung unumgänglich. Eine aktuelle Studie des Marktforschungsinstituts GfK präsentiert drei große Trends für die Zukunft der Lebensmittel: Genuss, Convenience und der immer bedeutendere Bereich von Gesundheit & Wellness (vgl. Pech-Lopatta, Dietmar 2008, S. 4).

Genuss

Beim Genuss geht es vor allem darum, dass die Endverbraucherinnen und Endverbraucher Exklusivität wahrnehmen. Genussprodukte sind daher vor allem Premium-Produkte, die aus hochwertigen Zutaten bestehen und durch ihre Qualität und Verpackung für besondere Aufmerksamkeit sorgen. Internationale Spezialitäten wie Sushi, aber auch die moderne heimische Küche sowie eine Kombination aus beidem werden von den Konsumentinnen und Konsumenten als genussorientiert wahrgenommen (vgl. Zühlsdorf/Spiller 2012, S. 17).

Convenience

Convenience steht für Bequemlichkeit und Verfügbarkeit. Produkte, die die Möglichkeit bieten, sofort gegessen oder leicht zubereitet zu werden, werden als Convenience-Produkte bezeichnet. Besonders wichtig ist den Endverbraucherinnen und Endverbrauchern dabei die Intelligenz der Produkte, also ihre Fähigkeit, Probleme mehrfach zu lösen, beispielsweise über eine spezielle Verpackung, die Platz spart

und durch ihre Wiederverschließbarkeit überallhin mitgenommen werden kann (vgl. Auer 1997, S. 14f.).

80 bis 90 % aller Lebensmittel, die tagtäglich zu den Konsumentinnen und Konsumenten kommen, sind bereits in irgendeiner Form vom Hersteller vorverarbeitet. Je nachdem wie hoch der Grad der Fertigung ist, müssen Endverbraucherinnen und Endverbraucher mehr oder weniger Zeit zur Fertigstellung der Produkte investieren (vgl. Menn 2016). Tabelle 2 zeigt eine Übersicht über die möglichen Fertigungsgrade von Convenience-Produkten.

Convenience-Stufe	Definition	Beispiele	Schritte zur Fertigstellung
Küchenfertig	Lebensmittel, die vor dem Garprozess noch vorbereitet werden müssen	Fleisch, das bereits zerlegt ist oder Gemüse, das schon vorgeputzt ist	Würzen, Portionieren, Panieren
Garfertig	Lebensmittel, die schon so vorbereitet sind, dass sie nur noch nach Rezept gegart werden müssen	Bereits fertig paniertes gewürztes Fleisch oder tiefgekühltes Gemüse	Garen
Zubereitungs- bzw. Aufbereitungsfertig	Produkte, die durch die Zugabe von Wärme oder weiteren Lebensmitteln fertiggestellt werden können	Instantsuppen, tiefgekühlte Menüs, Instantdesserts	Aufwärmen, mit z.B. Milch oder Wasser vermengen, anrichten
Verzehrfertig	Produkte, die sofort verzehrt werden können	Smoothies, fertige Salate, Fruchtkompotte	

Tabelle 2: Convenience-Stufen nach dem Grad der Fertigung
(in Anlehnung an aid 2016; Haase et al. 2013, S. 363; Spektrum 2001)

Die Entstrukturierung des Ernährungsalltags ist eine förderliche Entwicklung für diesen Trend. Viele Menschen haben keine fixen Essenszeiten mehr. Sie richten sich nach den Zeitfenstern, die sich im Laufe des stressigen Alltags ergeben (vgl. DLG

2013, S. 6). Eine Studie der Nestlé Gruppe unterstreicht diese Entwicklungen. Seit 2009 steigt die Anzahl der Menschen, die unregelmäßige und wechselnde Tagesabläufe haben, kontinuierlich an. Zeit wird ein immer seltener werdendes Gut, weswegen Konsumentinnen und Konsumenten sich auch immer schnellere Lösungen für den Alltag wünschen (vgl. Nestlé Studie 2011, S. 1f). Wichtig ist den Endverbraucherinnen und Endverbrauchern dabei aber nicht nur die Zeitersparnis. Sie wünschen sich vermehrt Produkte, die auch frisch und gesund sind (vgl. DLG 2013, S. 6). Laut dem Rewe Einkaufsleiter für Frischeprodukte, Dir. Alfred Propst, sind Convenience-Produkte einer der am stärksten wachsenden Bereiche im Lebensmittelhandel. Sie bringen eine hohe Frequenz und werden daher laufend durch neue Produkte erweitert (vgl. Schneeweiß 2016, S. 62f.). Besonders beliebt ist dabei alles, was von frisch vorgeschnittenem Obst bis hin zu Smoothies im Handel zu finden ist (Widl 2016, S. 126).

Frische, Gesundheit & Wellness

Egal ob es um Convenience-Produkte oder unverarbeitete Lebensmittel geht, die Endverbraucherinnen und Endverbraucher fordern bei ihrer Ernährung immer mehr Frische, Gesundheit und Wohlbefinden. Bewusste gesunde Ernährung ist in den letzten Jahren immer wichtiger geworden. Laut einer Studie der Nestlé Gruppe achtet bereits jede achte Person bei ihrer Ernährung auf die Gesundheit. Besonders ältere Menschen nützen dabei häufig funktionale Lebensmittel (vgl. Nestlé Studie 2011, S. 3f.). Das sind Produkte, die die Gesundheit oder das Wohlbefinden von Menschen durch ihre Inhaltsstoffe steigern (vgl. Falb, Roland/Neumann, Karsten/Friedl, Martina 2011, S. 12).

Abbildung 2 fasst die drei Megatrends noch einmal zusammen und bietet einen Überblick über ihre Marktentwicklung.

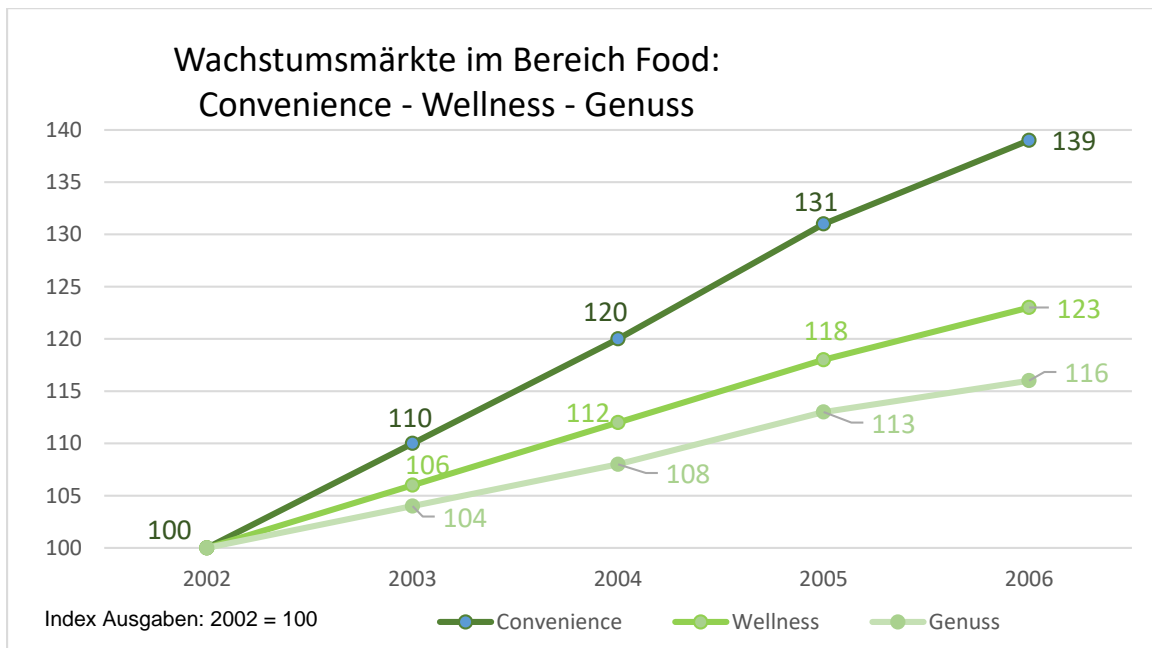


Abbildung 2: Marktentwicklung der Megatrends
(in Anlehnung an Pech-Lopatta 2008, S. 4)

Egal um welchen Treiber es sich handelt, sie haben europaweit zunehmend an Bedeutung gewonnen. Wie in der Abbildung klar ersichtlich ist, ist der Convenience Markt der am stärksten wachsende (vgl. Pech-Lopatta 2008, S. 4).

Auf Basis der GfK-Studie hat die Agrifood Consulting GmbH 2012 eine weitere Studie durchgeführt. Demnach ist ein wesentliches Trendsegment, das in der GfK-Studie aus dem Jahr 2008 noch außer Acht gelassen worden ist, die Regionalität. Alles was mit dem Thema Herkunft, Nachhaltigkeit und Transparenz zu tun hat, gewinnt bei den Endverbraucherinnen und Endverbrauchern zunehmend an Bedeutung (vgl. Zühlsdorf/Spiller 2012, S. 21).

Regionalität

Regionalität ist laut der Nestlé Studie 2011 das neue Bio. Konsumentinnen und Konsumenten kaufen viel lieber regionale als mit Bio gekennzeichnete Produkte. Laut den näheren Untersuchungen der Nestlé Gruppe liegt das vor allem daran, dass sie mit dem Wort „Regionalität“ viele positive Aspekte wie die Frische der Produkte, ihre Unterstützung bei der Förderung der lokalen Wirtschaft, die Transparenz über ihre Herkunft und ihren nachhaltigen Einfluss auf die Wirtschaft, verbinden (vgl. Nestlé Studie 2011, S. 4).

Das bestätigt auch eine kürzlich durchgeführte Nielsen-Studie, die sich mit der Meinung der Österreicherinnen und Österreicher zum Thema regionale Marken auseinandergesetzt hat. Fast zwei Drittel aller befragten Personen gab dabei an, regionale Produkte gegenüber globalen zu bevorzugen. Grund dafür sei vor allem die hohe Produktqualität und Sicherheit, die sie mit einheimischen Produkten verbinden. Laut den Ergebnissen der Studie wird sich an diesem Trend auch in Zukunft nichts ändern. Die Österreicherinnen und Österreicher möchten die eigene Wirtschaft unterstützen und werden aufgrund des hohen Vertrauens immer bevorzugt auf regionale statt globale Produkte zurückgreifen (vgl. Lang 2016, S. 172f.).

2.3 Lebensmittelvertrieb

Lebensmittel stellen ein Massenprodukt dar und werden in der Regel über zwischengeschaltete Absatzorgane wie den Einzel- und/oder Großhandel sowie die Gastronomie an die Endverbraucherinnen und Endverbraucher vertrieben (Ahlerl/Kenning 2007, S. 14). Abbildung 3 stellt die größten Lebensmittelhändler Österreichs dar, gereiht nach ihren Umsätzen in Millionen.

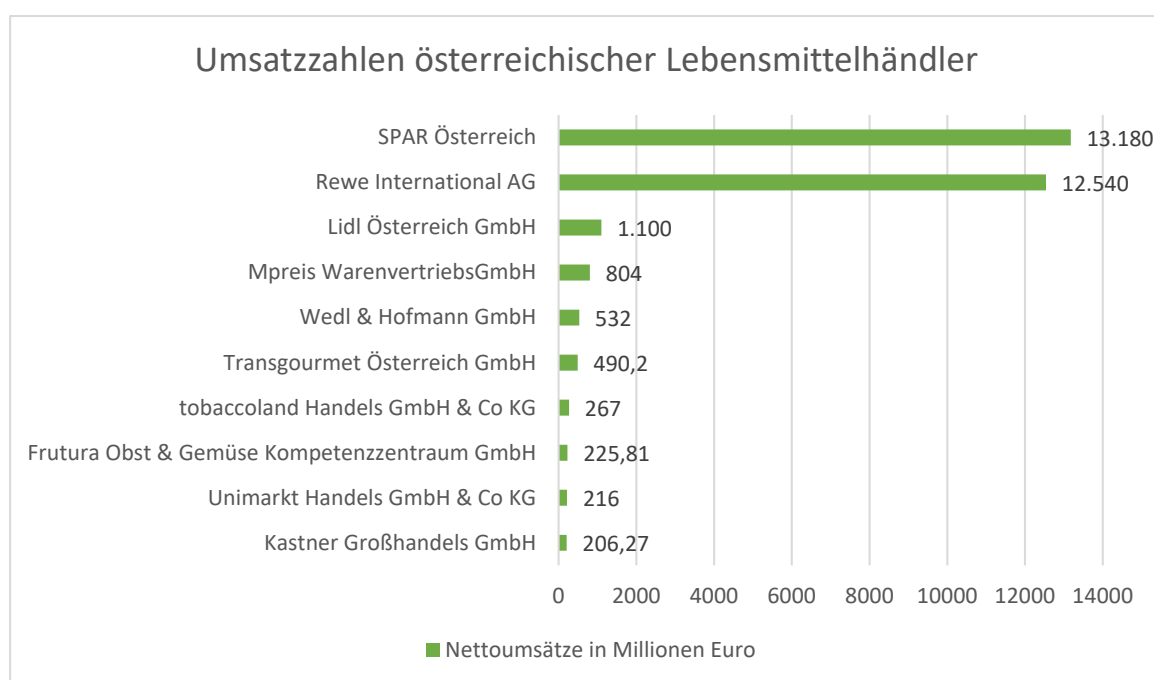


Abbildung 3: Größte österreichische Lebensmittelhändler gereiht nach dem Nettoumsatz (in Anlehnung an WKÖ 2016)

Die meisten Hersteller arbeiten mit einem der oben angeführten Lebensmittelhändler zusammen und/oder führen den Vertrieb ihrer Produkte hin zu den Endverbraucherinnen und Endverbrauchern selbst durch. Sie nützen den Vorteil, dass ihre Produkte massentauglich sind und über Groß- oder Einzelhändler zielgerichteter und flächenmäßig besser verkauft werden können (vgl. Pepels 2001, S. 6). Ob ein Hersteller dabei einstufig oder mehrstufig agiert, ist unterschiedlich. Beim einstufigen, indirekten Vertrieb steht zwischen dem Hersteller und den Endverbraucherinnen und Endverbrauchern lediglich ein Absatzmittler, z.B. ein Einzelhändler einer SPAR-Filiale. Beim mehrstufig indirekten Vertrieb liegen bereits mindestens zwei Absatzmittler bzw. stationäre Vertriebstypen zwischen dem Hersteller und seinen Konsumentinnen und Konsumenten, z.B. ein Großhändler wie die Transgourmet GmbH und danach noch ein Einzelhändler (vgl. Bruhn 2016, S. 251f.).

Neben dem indirekten Vertrieb von Lebensmitteln gibt es laut Specht und Fritz auch noch die Möglichkeit des Direktvertriebs. Dabei wenden sich Hersteller ohne zwischengeschaltete unternehmensfremde Absatzorgane unmittelbar an ihre Endverbraucherinnen und Endverbraucher. Das ist beispielsweise in Form von Online-Shops möglich (vgl. Pepels 2001, S. 6).

2.3.1 Ansprache der richtigen Kunden

Je nachdem für welche Vertriebsform sich ein Hersteller entscheidet, muss er auch unterschiedliche Kunden ansprechen:

- **Nutzer:** Sie verwenden bzw. verbrauchen die Produkte/Leistungen. Das können sowohl Firmen- als auch Privatkunden sein.
- **Weiterverarbeiter:** Sie nützen die erworbenen Produkte des Herstellers, und bauen sie in ihre eigenen Produkte/Dienstleistungen ein. Ein klassisches Beispiel dafür wäre die Gastronomie.
- **Händler:** Sie verwenden die Produkte so wie sie sind und verkaufen sie unbehindert weiter. Typische Beispiele dafür wären der Einzel- und Großhandel.
- **Berater:** Sie erfüllen lediglich die Funktion der Beratung und unterstützen die Nutzer und Weiterverarbeiter bei der Wahl der Produkte (vgl. Homburg/Schäfer/Schneider 2016, S. 31f.)

Beim Vertrieb von Lebensmitteln erfolgt der Absatz meist indirekt. Das bedeutet, es gibt unterschiedliche Kunden, die vom Hersteller angesprochen werden. Einerseits möchte der Hersteller die Endverbraucherinnen und Endverbraucher mit seinen Produkten erreichen, andererseits aber auch zwischengeschaltete Absatzorgane, die er benötigt, um seine Produkte erfolgreich zu den Endverbraucherinnen und Endverbrauchern zu bringen. Ein Hersteller hat demnach zwei Kunden, die er ansprechen möchte: die privaten Nutzerinnen und Nutzer und den Händler oder Weiterverarbeiter (vgl. Becker 2013, S. 528f.). Abbildung 4 stellt das Ganze noch einmal grafisch dar.

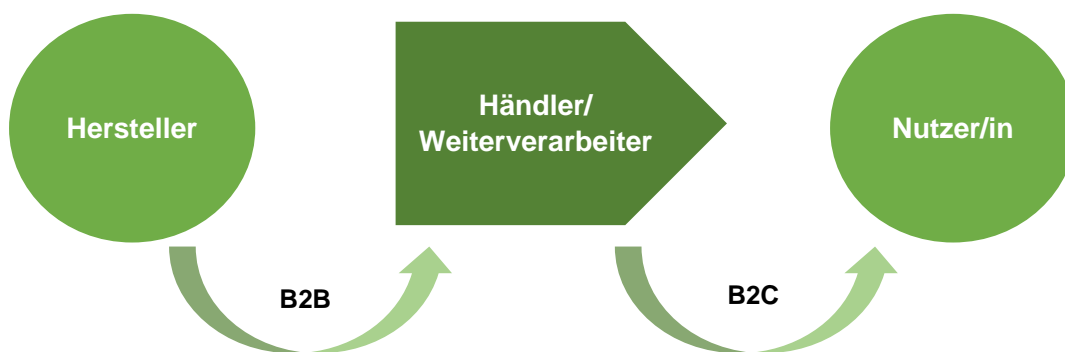


Abbildung 4: B2C und B2B Vertrieb
(in Anlehnung an Pepels 2002, S. 563)

Da es beim indirekten Vertrieb von Lebensmitteln mindestens zwei Kunden gibt, an die verkauft wird, gibt es auch zwei unterschiedliche Märkte, auf denen Geschäfte abgewickelt werden: B2B und B2C. Auf B2B-Märkten vertreiben Hersteller ihre Lebensmittel direkt an Geschäftsleute, häufig größere Organisationen oder Firmen. Auf B2C-Märkten hingegen kommt es zum direkten Vertrieb an die Endverbraucherinnen und Endverbraucher. Das heißt, hier wird am Privatmarkt vertrieben und es gibt keine zwischengeschalteten Absatzorgane (vgl. Winkelmann 2013, S. 7f.).

2.3.2 Besonderheiten auf dem B2B Markt

Da ein Hersteller hauptsächlich auf dem B2B Markt tätig ist, werden nachfolgend nur die Besonderheiten dieses Marktes näher vorgestellt:

- **Abgeleiteter Bedarf:** Was der Handel braucht und tatsächlich vom Hersteller kauft, leitet sich aus der Nachfrage der Konsumentinnen und Konsumenten ab.
- **Kleinere Anzahl potenzieller Kunden:** Da hier vor allem an Firmen vertrieben wird und die Güter oft individuell auf die Firmen zugeschnitten werden, gibt es viel weniger potenzielle Kunden.
- **Direkter Kontakt:** Der direkte Kontakt mit Kunden ist im B2B ein wesentlicher Erfolgsfaktor und aufgrund der überschaubaren Anzahl auch sehr gut möglich.
- **Fundierte Mehr-Personen-Entscheidungen:** Im B2B gibt es häufig genaue Richtlinien und Anforderungen an potenzielle Anbieter. Zudem werden Entscheidungen meist von mehreren Personen und durch die Einbindung von Experten getroffen.
- **Lange Kaufentscheidungsprozesse:** Durch die häufigen Mehr-Personen-Entscheidungen und die generell komplexeren und individuelleren Anfragen dauert der Kaufentscheidungsprozess im B2B oft länger.
- **Langjährige Geschäftsbeziehungen:** Im B2B werden häufig mehrjährige Verträge mit Kunden geschlossen. So handelt es sich um verbindliche Geschäftsbeziehungen, die oft jahrelang bestehen.
- **Gemeinsame Leistungsprogrammgestaltung:** Vor allem bei neuen Produkten erhalten Hersteller von Händlern häufig Tipps, wie sie das Leistungsprogramm am besten für die Konsumentinnen und Konsumenten gestalten können (vgl. Kuß/Kleinaltenkamp 2016, S. 32ff.; Pepels 2002, S. 563f.).

2.3.3 Trends in der Lebensmittelvermarktung

Produkte wie Lebensmittel richten sich stark nach den Wünschen und Anforderungen der Endverbraucherinnen und Endverbraucher, weswegen hier auch immer wieder Veränderungen festzustellen sind. Das betrifft nicht nur die Nachfrage nach neuen Lebensmitteln, wie in Kapitel 2.3 aufgrund der aufkommenden Trends und Entwicklungen beschrieben, sondern geht auch in die Vertriebskanäle und -partner über, die ein Unternehmen nützt, um seine Produkte an Konsumentinnen und Konsumenten zu vertreiben (vgl. Ahlert/Kenning 2007, S. 14).

Klassische Vertriebswege wie der Lebensmitteleinzelhandel werden mittlerweile vermehrt durch Außer-Haus-Konsum-Angebote, die Direktvermarktung sowie den Online-Vertrieb ersetzt. Hersteller müssen zunehmend nach neuen Vertriebswegen und -partnern für ihre Produkte suchen, um den Anforderungen der Endverbraucherinnen und Endverbraucher gerecht zu werden (vgl. Sommer 2007, S. 134f.). Ein besonders vielversprechender Markt ist dabei die Systemgastronomie. Frau Mag. Bomba-Wilhelmi, Geschäftsführerin der RegioPlan Consulting, ist überzeugt davon, dass die Nachfrage nach den Außer-Haus-Konsum-Angeboten weiterhin steigen wird. Wer in Zukunft auf Themen wie Frische, Regionalität, Nachhaltigkeit und Gesundheit setzt, wird laut ihrer Meinung in Kombination mit einem modernen Ambiente, das heutzutage in der Systemgastronomie geboten wird, langfristig erfolgreich sein. Egal ob es sich dabei um einen Kaffee bei McDonalds oder einen Salat bei Vapiano handelt – erkennen die Konsumentinnen und Konsumenten diese Eigenschaften, werden sie immer bereit sein, mehr Geld dafür auszugeben (vgl. RegioPlan Consulting GmbH 2013, S. 2). Dieser Markt bietet somit ein großes Potenzial für Lebensmittelhersteller. Wer sich nach den Trends der Zukunft richtet und die richtigen B2B-Kunden aus der Systemgastronomie für sich gewinnt, hat die Möglichkeit, Wettbewerbsvorteile zu genießen und langfristig erfolgreich zu sein.

3 Systemgastronomie

In diesem Kapitel wird die Systemgastronomie näher vorgestellt. Ein spezieller Fokus wird dabei auf die unterschiedlichen Arten und Eigenheiten sowie die internen Strukturen und Kriterien zur Auswahl von Lebensmittellieferanten gelegt.

3.1 Definition und Abgrenzung der Systemgastronomie

„Systemgastronomie betreibt, wer entgeltliche Getränke und/oder Speisen abgibt, die an Ort und Stelle verzehrt werden können, und über ein standardisiertes und multipliziertes Konzept verfügt, welches zentral gesteuert wird“ (Haase et al. 2013, S. 12). So hat die Abteilung für Systemgastronomie im Deutschen Hotellerie und Gastronomie Bundesverband (DEHOGA) die Systemgastronomie bereits in den 90er-Jahren definiert (vgl. DEHOGA Bundesverband 2015, S. 13).

Aus der Definition der Systemgastronomie ergeben sich drei wesentliche Merkmale, die die Systematisierung in der Gastronomie charakterisieren: Standardisierung, Multiplikation und eine zentrale Unternehmenssteuerung (vgl. Bundesverband der Systemgastronomie 2012, S. 1).

Standardisierung

Standards können auch als Richtlinien oder Normen bezeichnet werden. Sie spielen in der Systemgastronomie eine sehr wichtige Rolle. Durch die Spezialisierung und Markenvielfalt, die sich in diesem Bereich im Laufe der Jahre immer weiterentwickelt haben, können und müssen Produkte, Serviceleistungen und Arbeitsprozesse standardisiert werden. Im Vergleich zur klassischen Gastronomie ist die Standardisierung in der Systemgastronomie deutlich höher, speziell, was die Arbeitsprozesse der einzelnen Betriebe angeht, da hier von der Systemzentrale genaue Richtlinien vorgegeben werden (vgl. Haase et al. 2013, S. 17f.).

Multiplikation

In der Systemgastronomie steht das Wort Multiplikation für eine Vervielfachung. Das bedeutet, dass eine Filiale mit all ihren Leistungen kopiert und auf weitere Standorte übertragen wird. In der Praxis sind dabei mindestens drei bis fünf Filialen notwendig,

um von einer Systemgastronomie sprechen zu können. Der große Vorteil an der Multiplikation ist, dass Kunden sich sicher sein können, dass sie in allen Filialen dieselbe Leistung erhalten (vgl. Koder o.J.).

Unternehmenssteuerung

In der Systemgastronomie werden wichtige Entscheidungen und Prozesse immer von einer Zentrale gesteuert (vgl. Bundesverband der Systemgastronomie 2012, S. 1). Besonders bei internationalen Unternehmen kann es dabei unterschiedliche Zentren geben – das Wichtigste dabei ist, dass ein Unternehmen das richtige Maß an Zentralität findet und mit allen Einzelbetrieben gut zusammenarbeitet. Das stellt einen wesentlichen Erfolgsfaktor in der Systemgastronomie dar (vgl. Haase et al. 2013, S. 25f.).

Zusammengefasst kann die Systemgastronomie im Gegensatz zur klassischen Gastronomie bereits existierende Konzepte verwenden, um sie auf neue Elemente im System, also weitere Standorte oder Franchisenehmer, zu übertragen. Dabei ersparen sich Unternehmen viel Zeit und Geld, das sie in der klassischen Gastronomie gebraucht hätten, um neue Konzepte zu entwickeln und können somit bestehende Erfolgspotenziale erfolgreicher Gastronomiesysteme sowie sämtliche Synergien, die daraus resultieren, perfekt ausnützen (vgl. Schneider 2015, S. 2).

3.2 Arten der Systemgastronomie

Das Wirtschaftsmagazin „food-service“ beschäftigt sich schon seit 1982 mit den Gastronomieunternehmen in Deutschland (vgl. DEHOGA Bundesverband 2016, S. 2). Sie haben für die Systemgastronomie im Laufe der Jahre eine der bekanntesten Unterteilungen der Marktsegmente erarbeitet:

- Quickservice
- Full-Service-Gastronomie
- Freizeitgastronomie
- Handelsgastronomie
- Verkehrsgastronomie
- Event-/Messe-/Sport-Catering (vgl. Weiß 2016, S. 24)

Quickservice

Der Quickservice ist auch bekannt unter dem Namen „Fast Food“. Er beschreibt die schnelle und einfache Einnahme von Mahlzeiten. Zusätzlich zur Verköstigung vor Ort bietet diese Form der Systemgastronomie auch eine „Take away“-Möglichkeit für ihre Endverbraucherinnen und Endverbraucher an (vgl. Haase et al. 2013, S. 39). In Österreich stammen fast 50 % aller Systemgastronomie-Erlöse aus diesem Segment (vgl. RegioPlan Consulting GmbH 2013, S. 3).

Gastronomiebetriebe wie McDonalds, Burger King und Subway sind klassische Quickservice-Anbieter. Kaffeekonzepte wie Starbucks und Konzepte wie Home Delivery werden auch zu dieser Form der Systemgastronomie gezählt (vgl. Weiß 2016, S. 24f.). Da es aber noch zahlreiche Zwischenformen gibt, können Quickservice-Systeme am besten anhand der folgenden Kriterien von anderen unterschieden werden:

- rascher Bestell- und Essensvorgang
- hohe Gästefrequenz
- Möglichkeit, auch außerhalb der normalen Essenszeiten hinzugehen
- starke Spezialisierung der Produkte durch ein straffes Sortiment
- hohe Standardisierung
- oft mit Schalterdienst und „Take away“-Möglichkeit
- große Bedeutung von guten Verpackungen
- viele Convenience-Produkte
- hauptsächlich angelernte Mitarbeiter
- im Durchschnitt eher jüngere Gäste (vgl. Haase et al. 2013, S. 39)

Verkehrsgastronomie

Die Verkehrsgastronomie beschreibt gastronomische Einrichtungen, die von Gästen unterwegs aufgesucht werden. Dazu gehört die Gastronomie an Bahnhöfen, Flughäfen sowie Autobahnraststätten und Tankstellen, aber auch die gastronomische Verpflegung in Flugzeugen, Zügen und Schiffen (vgl. Koder o.J.).

Handelsgastronomie

Handelsgastronomie-Konzepte sind Schnellbedienungsrestaurants, die vor allem in Möbelhäusern und Lebensmittelgeschäften zu finden sind. Diese Form der Systemgastronomie erfreut sich einer immer größeren Beliebtheit. Laut der RegioPlan Consulting besitzt sie am Systemgastronomiemarkt aktuell einen Marktanteil von etwa 21 %. Die Gastronomie ist mittlerweile im Handel gar nicht mehr wegzudenken. Durch den immer stärker werdenden Onlineeinkauf muss der klassische Einzelhandel sich andere Argumente einfallen lassen, um die Konsumentinnen und Konsumenten zu einem stationären Besuch zu bewegen. Die Gastronomie ist ein sehr gutes Mittel dafür. Mit ihr kann die Verweildauer von Endverbraucherinnen und Endverbrauchern innerhalb eines Einkaufszentrums oder Geschäfts um ein Vielfaches erhöht werden (vgl. RegioPlan Consulting 2017).

Die klassische Handelsgastronomie wird heute durch folgende Charakteristika definiert:

- gleiche oder ähnliche Öffnungszeiten wie der Einzelhandel
- viele Gäste zu Mittag, weniger Gäste am Abend
- Free Flow: Essensstationen mit einzelnen Speisekomponenten, in modernen Betrieben mit einem besonderen Augenmerk auf Frische, Qualität und eine hohe Individualität
- Food Courts: Standort direkt neben vielen weiteren Essensmöglichkeiten, besonders oft in großen Einkaufshäusern zu finden
- manchmal mit einem eigenen Counter-Service
- attraktive Angebote, um mehr Frequenz zu erzielen, insgesamt ein sehr gutes Preis-Leistungs-Verhältnis
- abhängig vom Einzelhandel, wenn es um den Umsatz, die Kundenstruktur oder Geschäftspolitik geht (vgl. Haase et al. 2013, S. 41)

Freizeitgastronomie

Gastronomieangebote, die sich an Orten befinden, an denen Spaß und Abwechslung der Grund für einen Besuch sind, werden als Freizeitgastronomie-Systeme bezeichnet. Darunter fallen Freizeiteinrichtungen wie beispielsweise Kinos und Vergnügungsparks (vgl. Koder o.J.).

Full-Service-Gastronomie

Dieses Konzept ist der klassischen Gastronomie am ähnlichsten. Grund dafür ist der Service, der den Gästen hier geboten wird. Er ist von dem gewohnten Restaurantservice kaum zu unterscheiden (vgl. HSI Hotel Suppliers Index Ltd. 2016). Die Standardisierung erfolgt hier vor allem im Hintergrund, also bei Prozessen, wie dem Einkauf, Serviceabläufen, der Zubereitung von Speisen sowie der Kommunikation mit den Gästen (vgl. Haase et al. 2013, S. 42).

Event-/Messe-/Sport-Catering

Beim Catering geht es darum, größere Menschenmengen zu verpflegen bzw. zu betreuen. Dabei gibt es unterschiedliche Formen, die in der Praxis vorkommen. Beim Eventcatering wird beispielsweise der Fokus auf die Verpflegung und Durchführung von Großveranstaltungen, z.B. öffentlichen Events oder Firmenfeiern, gelegt. (vgl. Kober 2007, S. 12 - 15). Bei der Messegastronomie geht es hingegen um die tägliche Verpflegung der Messegäste innerhalb der Restaurants und Imbisse auf dem Messegelände sowie die Versorgung auf den Veranstaltungen und Kongressen, die damit oft einhergehen (vgl. Henschl 2010, S. 488). Das Sport-Catering umfasst im Gegensatz dazu die spezielle Verpflegung von Gästen in einer Arena oder einem Stadion. Hier steigt vor allem die Nachfrage nach VIP-Loungen. Die Gäste haben hohe Qualitätsansprüche und sind bereit, auch mehr dafür auszugeben. Sportvereine, Stadionbetreiber und auf Sport spezialisierte Caterer nützen diesen Trend und profitieren davon (vgl. Haase et al. 2013, S. 43).

3.3 Strukturen als Basis für die Entscheidungsprozesse in der Systemgastronomie

Um zu verstehen, wie Entscheidungen in der Systemgastronomie getroffen werden, muss zunächst auch ein Grundverständnis für die unterschiedlichen Strukturen geschaffen werden. Je nachdem ob es sich um ein Filial- oder Franchisesystem handelt, werden Entscheidungen zentral oder dezentral gesteuert.

Filialsystem

Bei einem Filialsystem werden alle Filialen vom Mutter-Unternehmen selbst eröffnet und geleitet. Das bedeutet, dass die gesamte Steuerung und Kontrolle der Filialen von einer Hauptzentrale ausgeht. So kann das Unternehmen sicherstellen, dass alle festgelegten Richtlinien überall eingehalten werden (vgl. Haase et al. 2013, S. 25). Abbildung 5 stellt die Filialstruktur übersichtlich dar und zeigt auf, welche Bereiche von der Zentrale gesteuert werden.

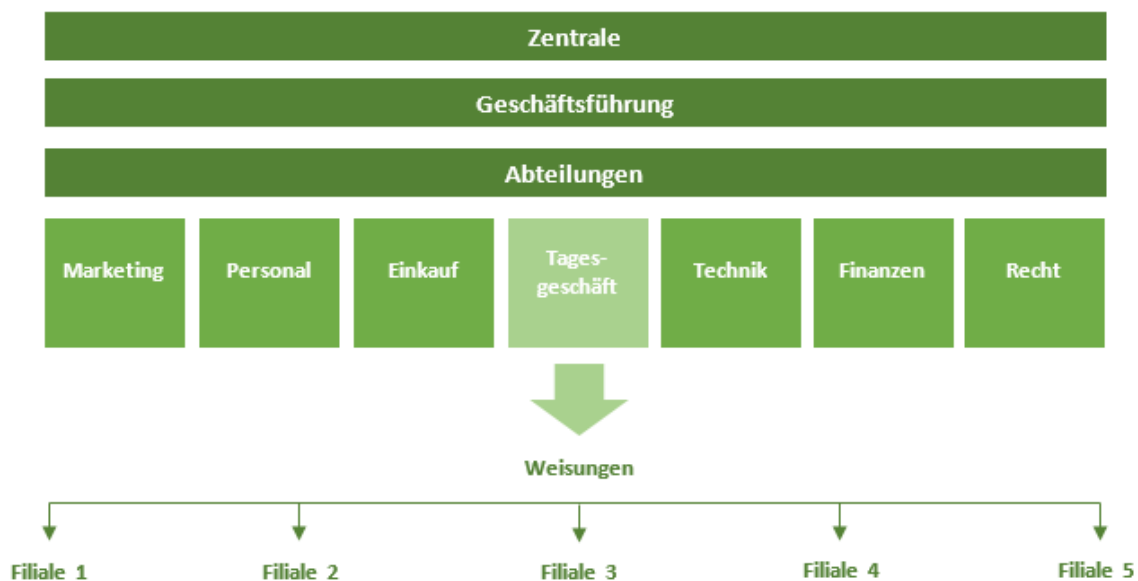


Abbildung 5: Filialstruktur
(in Anlehnung an Haase et al. 2013, S. 46)

Wie aus der Abbildung deutlich hervorgeht, werden sämtliche strategischen Entscheidungen, angefangen vom Marketing, über den Einkauf bis hin zu den Finanzen des Unternehmens, von der Zentrale selbst getroffen. Lediglich das operative Tagesgeschäft wird von den Filialen und nicht von der Zentrale ausgeführt.

Systemgastronomie-Konzerne wie McDonalds haben beispielsweise eigene Handbücher, in denen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter genau festgehalten wird, wie der Bestellvorgang zu erfolgen hat, wie die Getränkesysteme funktionieren, welche Lebensmittel für welche Rezepte verwendet werden dürfen, wie die Kassensysteme funktionieren und wie der Umgang mit den Gästen zu erfolgen hat. Es wird also alles genau vorgegeben (vgl. Klöppel 2008, S. 1).

Franchisesystem

Bei Franchisesystemen sieht das etwas anders aus. Unternehmensgründer können hier gegen Bezahlung einer einmaligen bzw. fortlaufenden Gebühr ein bereits existierendes Geschäftskonzept übernehmen (vgl. Gründerszene o.J.). Sie treten dabei als selbstständige Geschäftsleute auf, müssen jedoch aufgrund des Franchisevertrages bzw. -handbuchs ihren eigenen Geschäftsprozess nach den Vorgaben der Zentrale ausrichten. Durch den Kauf der Lizenz haben sie jedoch im Vergleich zum Filialsystem auch die Möglichkeit, über gewisse Geschäftseinheiten selbst zu entscheiden (vgl. Weinzierl 2015).

McDonalds ist ein sehr bekannter Franchisegeber. In Österreich arbeitet das Gastronomieunternehmen bereits mit 43 Franchisenehmern erfolgreich zusammen (vgl. McDonald's o.J.). Um diese Zusammenarbeit möglich zu machen, führt das Unternehmen ein partnerschaftliches System. McDonald's überlässt seinen Franchisenehmern dabei gegen die Bezahlung einer einmaligen sowie monatlichen Franchisegebühr die Lizenz, seinen Namen sowie die Marke und die Möglichkeit, das dahinter stehende Know-how voll und ganz zu nützen. Das Unternehmen bietet sogar Unterstützung in sämtlichen Unternehmensbereichen, angefangen vom Marketing, über die Qualitätssicherung bis hin zum Controlling (vgl. McDonalds Franchise GmbH 2014, S. 4 - 7).

Hersteller und Lieferanten von Lebensmitteln müssen wissen, ob ein Systemgastronomie-Betrieb filial- oder franchisegeführt wird. Nur mit diesem Wissen können Produzenten vor den richtigen Leuten vorstellig werden. Handelt es sich beispielsweise um eine Filialstruktur, so befindet sich die richtige Ansprechperson direkt in der Zentrale, handelt es sich aber um ein Franchisesystem, so haben die Produzenten die Möglichkeit, sich direkt bei den Franchisenehmern mit ihren Produkten vorzustellen.

3.4 Kriterien für die Auswahl von Lebensmittellieferanten in der Systemgastronomie

Bekannte Systemgastronomen wie McDonald's besitzen ein riesiges Netzwerk aus Lieferanten. Die meisten davon stammen aus Österreich. Aktuell hat McDonald's etwa 40.000 landwirtschaftliche Betriebe als Partner. Laut dem Managing Director

Österreich, Andreas Schmidlechner, ist das Lieferantennetzwerk eines der wichtigsten Erfolgsfaktoren des Unternehmens. Es garantiert eine ausgezeichnete Qualität, die noch dazu in diesem Fall direkt aus dem Heimatland kommt (vgl. McDonald's Österreich 2016).

Laut dem Autor Matthias Grossmann ist Qualität sehr wichtig, jedoch sind auch andere Kriterien für eine erfolgreiche Lieferantenbeziehung notwendig (vgl. Grossmann 2015, S. 34). Abbildung 6 zeigt, dass auch der Preis und der Service für eine langfristige Zusammenarbeit relevant sind.

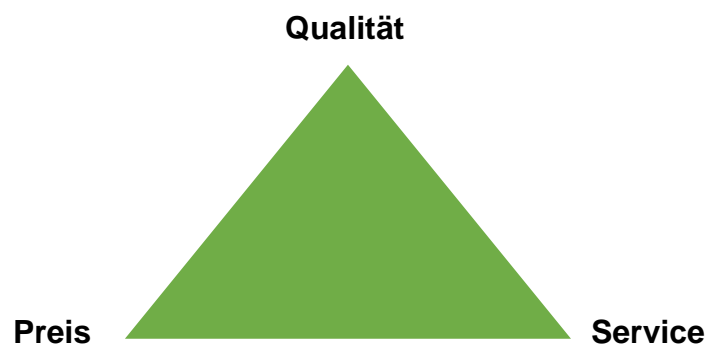


Abbildung 6: Qualität-Service-Preis-Dreieck
(in Anlehnung an Grossmann 2015, S. 35)

Nur wenn ein Lieferant alle drei Anforderungen ausreichend erfüllt, kann er ein Unternehmen langfristig zufriedenstellen (vgl. Grossmann 2015, S. 34).

Da dies aber nicht die einzigen Anforderungen an Lieferanten darstellen, werden im Folgenden sämtliche Kriterien, die von der DEHOGA durch jahrelange Forschungen ermittelt wurden, vorgestellt:

- Fertigungsgrad und Form der angebotenen Produkte
- Qualität
- Kosten für den Bezug der angebotenen Produkte
- Entfernung der Lieferanten
- Mindestabnahmemenge
- Breite und Tiefe des angebotenen Sortiments
- Lieferhäufigkeit und -zeit
- Preise und Rabatte
- Rahmenbedingungen für Zahlungen
- Flexibilität und Zuverlässigkeit
- Garantieleistungen

- Zertifizierungen
- Ruf bzw. Werbewert des Lieferanten (vgl. Haase et al. 2013, S. 260)

Bekannte Systemgastronomen wie McDonald´s achten bei der Auswahl ihrer Lieferanten besonders auf deren Qualität. Diese beurteilen sie anhand des Supplier Quality Indexes. Dieser ermöglicht es ihnen, die Qualität der Lieferanten genau zu messen und mögliche Weiterentwicklungspotenziale zu erkennen (vgl. Schneider 2015, S. 98). Werden Potenziale festgestellt, so können diese genutzt werden, um die eigene Kostenstruktur, Qualität und Zeit langfristig zu verbessern (vgl. Arnold 1995, S. V).

Ein weiteres Hauptkriterium für die Auswahl ihrer Lieferanten, ist deren Herkunft bzw. Standort. McDonald´s Österreich versucht, seine Lebensmittel möglichst aus der eigenen Region zu erhalten. Das bringt viele Vorteile mit sich, angefangen von der höheren Frische und Qualität der Ware bis hin zu den kürzeren Wegen und Kostenvorteilen für das Unternehmen (vgl. Schneider 2015, S. 101).

Auch Zertifizierungen werden immer wichtiger. Der Quality Austria Manager, DI Wolfgang Leger-Hillebrand, erklärt in einem CASH-Interview, dass Zertifikate und Standards die Lebensmittelsicherheit erhöhen und in der heutigen Zeit ein wichtiges Kriterium für die Auswahl von Lieferanten darstellen (vgl. Placke 2016, S. 112).

Eine Studie der Universität St. Gallen unterstützt diese Aussagen. Laut dieser wurden drei wesentliche Anforderungen zur Auswahl von Lieferanten ermittelt (vgl. Bussmann/Zupancic 2007, S. 20). Tabelle 3 bietet eine Übersicht über die wichtigsten drei Kriterien, die dabei genannt wurden.

Rang	Wichtigkeit	Auswahlkriterium
1	98 %	Lieferflexibilität und -zuverlässigkeit
2	97 %	Preise und Konditionen
3	91 %	Eigenschaften der Produkte

Tabelle 3: Lieferantenanforderungen, gereiht nach ihrer Wichtigkeit
(in Anlehnung an Bussmann/Zupancic 2007, S. 20)

Kriterien wie die Total Costs of Ownership oder die Innovationsfähigkeit von Unternehmen wurden von den Befragten im Gegensatz zu den oben genannten Kriterien lediglich mit 71 % bzw. 70 % als wichtig angegeben. Faktoren wie gute Verkäufer

oder das Image der Lieferanten wurden sogar nur als „Nice to have“ Kriterium angegeben (vgl. Bussmann/Zupancic 2007, S. 21).

4 Neukundengewinnung im B2B

In diesem Kapitel wird die Bedeutung der Neukundengewinnung sowie die Herangehensweise mittels unterschiedlicher Neukundengewinnungsprozesse thematisiert. Mögliche Selektionskriterien, Strategien und Instrumente werden in diesem Zusammenhang vorgestellt.

4.1 Bedeutung der Neukundengewinnung

Im folgenden Kapitel wird die Bedeutung der Kundengewinnung im Rahmen einer Kundenbeziehung erläutert.

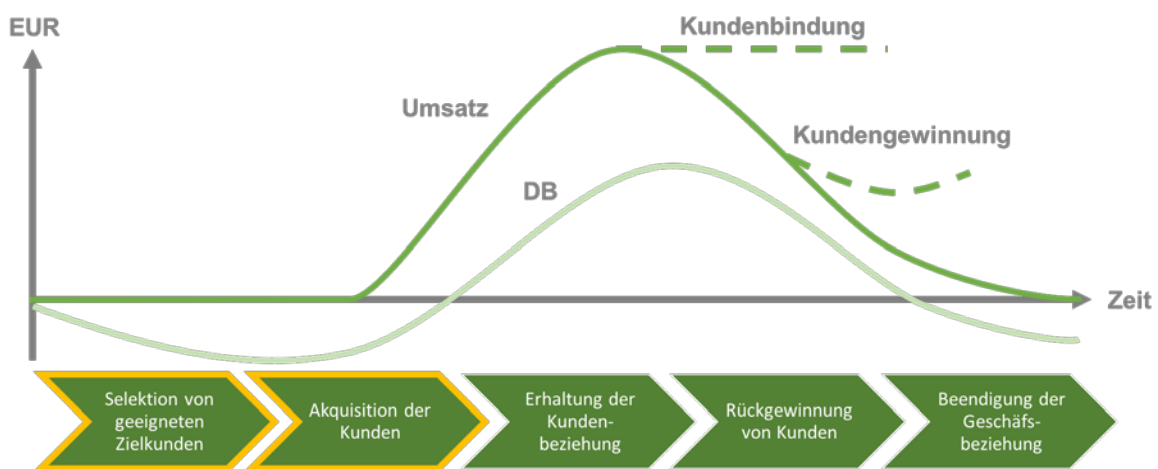


Abbildung 7: Kundenlebenszyklus
(in Anlehnung an Preißner 2007, S. 119)

Abbildung 7 zeigt, dass die meisten Umsätze mit einem Kunden in der Phase der Kundenbindung erzielt werden. Die Kundenbindung trägt dazu bei, langfristige Beziehungen aufzubauen und bietet den Vorteil, dass Potenziale von bestehenden Kunden voll ausgenutzt werden können. Es gibt viele Artikel, in denen die Kundenbindung als wichtigste Aufgabe eines Unternehmens beschrieben wird. Sie ist viel kostengünstiger als die Akquise neuer Kunden und führt durch die Ausnützung bestehender Potenziale genauso zu neuen Umsätzen. Langfristig bringt die Kundenbindung aber nur eine Stagnierung. Ein Unternehmen hat früher oder später alle Potenziale eines bestehenden Kunden voll ausgeschöpft. Hinzu kommt die Tatsache, dass Wettbewerber gewisse Kunden abwerben. So benötigt ein Unternehmen für ein langfristiges Bestehen und vor allem ein stetiges Wachstum die Kundenakquise. Nur so können immer wieder neue Aufträge und somit auch neue Umsätze

für das Unternehmen generiert werden (vgl. Dannenberg 2002, S.32). Die Neukundenakquise bietet zudem den großen Vorteil, dass durch neue Kundenkontakte auch Erkenntnisse über neue Marktanforderungen und -bedürfnisse gewonnen werden können (vgl. Gloszeit/Natusch 2009, S. 4).

Wenn ein Unternehmen bei der Akquise seiner Kunden gleich zu Beginn durchdacht, systematisch und zielorientiert vorgeht, führt diese strategische Herangehensweise in der Regel dazu, dass neue Kunden nicht nur für einen Auftrag, sondern langfristig für ein Unternehmen gewonnen werden. Somit stellt die Akquise einen Prozess dar, der, richtig ausgeführt, zu einer Kundenbindung führen kann (vgl. Gloszeit/Natusch 2009, S. 6f.). Es sollte somit auch keine isolierte Betrachtung der Kundenakquise geben. Sie hat das Ziel, Umsätze von neuen Kunden langfristig und nachhaltig zu generieren (vgl. Ackerschott 2000, S. 108).

4.2 Prozesse zur Neukundengewinnung

Der Customer Relationship Management (CRM) Marktführer Siebel ist fest davon überzeugt, dass Kundenorientierung mit der Gestaltung der Vertriebsprozesse beginnt. Studien der Blue Martini und KRC Research bestätigen diese Aussage. Vertriebsprozesse teilen die Vertriebstätigkeiten eines Unternehmens in verschiedene Phasen ein. Angefangen von der Kundenidentifikation bis hin zur Nachbetreuung können unterschiedlich viele Schritte definiert werden. Das Vertriebskonzept kann also von Unternehmen zu Unternehmen abweichen, stellt aber immer einen roten Faden für sämtliche Vertriebstätigkeiten dar (vgl. Winkelmann 2012, S. 221ff.). Für die Erstellung eines Vertriebskonzeptes gibt es unterschiedliche Ansätze. Einige der bekanntesten stammen von Ackerschott, Hofbauer/Hellwig, Winkelmann und Haas. Alle vier haben einen anderen Fokus und unterschiedlich viele Prozessphasen. Nachfolgend werden sie näher vorgestellt.

Der Verkaufsprozess nach Ackerschott

Laut Ackerschott besteht ein idealtypischer Verkaufsprozess aus sechs Schritten (vgl. Ackerschott 2001, S. 21). In der Regel wird der Prozess dabei mit dem Ziel eines Vertragsabschlusses durchgeführt. Ackerschott sieht in seinem Verfahren aber eher die Chance, rechtzeitig zu erkennen, wann der Prozess beendet werden

muss, sodass echte Potenziale besser ausgenutzt werden können (vgl. Ackerschott 2001, S. 28). Abbildung 8 stellt den gesamten Prozess grafisch dar.

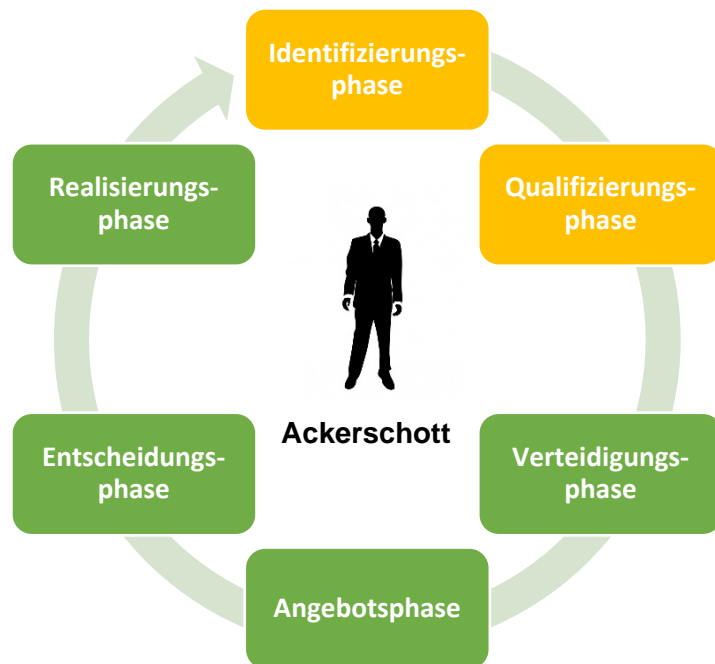


Abbildung 8: Verkaufsprozess nach Ackerschott
(in Anlehnung an Ackerschott 2001, S. 21)

Er startet mit der Identifikation potenzieller Kunden, geht über die Qualifizierung der gesamten Situation und den Aufbau erster Wettbewerbsvorteile bis hin zur Erstellung eines passenden Angebots, der laufenden Kommunikation über den Zeitraum der Entscheidungsfindung und den finalen Vertragsabschluss. Vor allem die ersten beiden Phasen sind laut Ackerschott die wichtigsten, um zu erkennen, ob ein Kunde tatsächlich Potenzial hat (vgl. Ackerschott 2001, S. 20f.).

Der Selling Cycle nach Hofbauer/Hellwig

Der Selling Cycle von Hofbauer und Hellwig beinhaltet elf Stufen und stellt somit den detailliertesten aller Neukundengewinnungsprozesse dar. Die Autoren definieren zu jeder einzelnen Phase auch die Hauptaufgaben sowie Ziele. Der Output einer Stufe stellt somit auch immer die Voraussetzung bzw. den Input der nächsten Stufe dar (vgl. Hofbauer/Hellwig 2016, S. 75f.). Abbildung 9 stellt den gesamten Prozess grafisch dar.



Abbildung 9: Selling Cycle nach Hofbauer/Hellwig
(in Anlehnung an Hofbauer/Hellwig 2016, S. 76)

Vor allem die Kundenplanung stellt eine wesentliche Aufgabe für die erfolgreiche Neukundengewinnung dar. In der Phase der Kundenplanung werden vorrangig potenzielle Kunden identifiziert und bewertet. In dieser Phase kommt es also zu einer Feinsegmentierung und Priorisierung der Kunden. Output dieser Phase ist eine Akquisitionsstrategie, auf dessen Basis alle weiteren Schritte festgelegt werden (vgl. Hofbauer/Hellwig 2016, S. 76).

Der Sales Cycle nach Winkelmann

Der Sales Cycle nach Winkelmann orientiert sich am Lebenszyklus eines Kunden. Er besteht aus acht Stufen und wird als sehr strategischer Prozess angesehen (vgl. Winkelmann 2012, S. 224f.). Abbildung 10 bietet eine Übersicht über die einzelnen Prozessschritte.

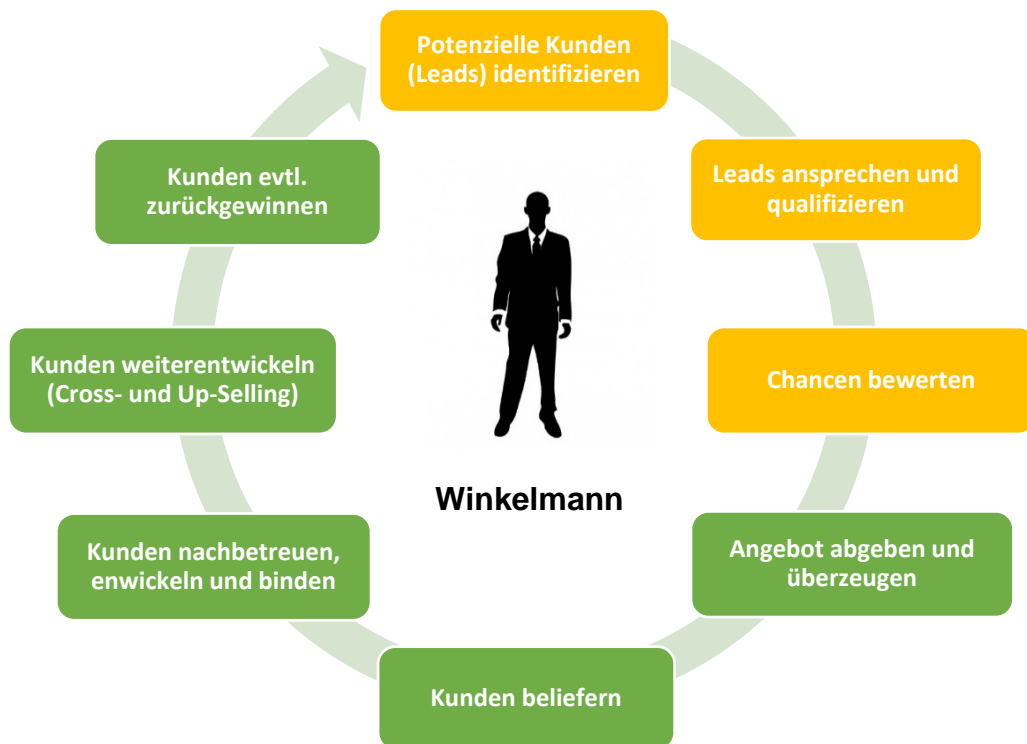


Abbildung 10: Sales Cycle nach Winkelmann
(in Anlehnung an Winkelmann 2012, S. 225)

Vor allem die ersten Schritte spielen eine bedeutende Rolle für die Gewinnung von neuen, lukrativen und langfristigen Kundenbeziehungen. Im ersten Schritt müssen dabei zunächst alle aussichtsreichen Kunden identifiziert werden. Auf dieser Basis können passende Vertriebskanäle zur Ansprache der vielversprechenden und interessierten Kunden ausgewählt werden. Die Bewertung der Leads erfolgt dann im dritten Schritt und muss laufend wiederholt werden. Nur auf dieser Basis kann ein potenzieller Kunde den gesamten Prozess durchlaufen und zu einem langfristigen Stammkunden werden (vgl. Winkelmann 2012, S. 224).

Vertriebstrichter nach Haas

Der Vertriebstrichter wird in der Praxis häufig auch als Sales Funnel oder Sales Pipeline bezeichnet (vgl. Winkelmann 2012, S. 173). Er ist ein beliebtes Instrument zur Darstellung und Steuerung von Vertriebsprozessen (vgl. Daum/Greife/Przywara 2014, S. 261). Im Rahmen des Trichters werden unterschiedliche Phasen des Vertriebs, von der Suche nach potenziellen Kunden, bis hin zum Vertragsabschluss, durchlaufen. Zu Beginn dieser Phasen gibt es noch eine große Anzahl an potenzi-

ellen Kunden. Diese wird während der einzelnen Phasen aber immer kleiner, so dass zum Schluss nur noch diejenigen übrig bleiben, die auch tatsächlich einen Vertrag abschließen und zu Kunden werden (vgl. Helmke/Uebel/Dangelmaier 2017, S. 40). Abbildung 11 zeigt ein Beispiel für einen klassischen Vertriebsstrichter zur Neukundenakquise.

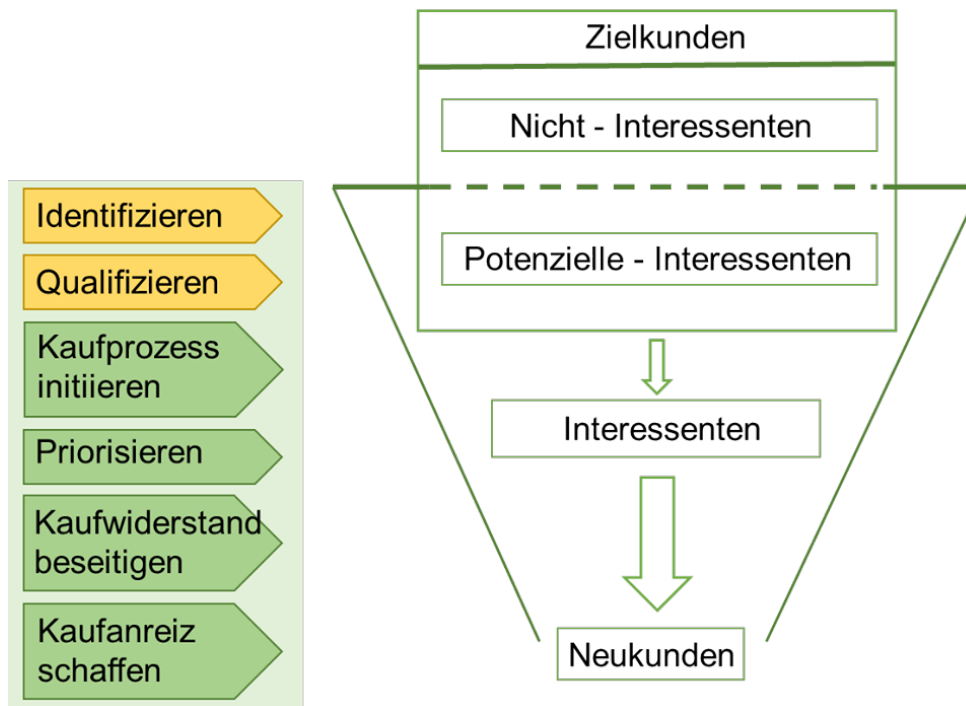


Abbildung 11: Vertriebsstrichter
(in Anlehnung an Haas 2011, S. 351)

Wichtig beim Vertriebsstrichter ist, dass er nie „austrocknet“. Das bedeutet, dass immer genügend potenzielle Kunden in den Vertriebsstrichter aufgenommen werden müssen (vgl. Winkelmann 2013, S. 336). Möchte ein Unternehmen die Anzahl seiner Abschlüsse erhöhen, so kann es dies auf zwei verschiedene Arten tun: quantitativ oder qualitativ. Quantitativ würde bedeuten, dass gleich zu Beginn eine höhere Anzahl an potenziellen Kunden in den Trichter gelassen wird. So hat das Unternehmen gleich zu Beginn mehr Potenzial, um weitere Abschlüsse zu generieren. Bei der qualitativen Methode hingegen wird versucht, die einzelnen Prozessschritte des Trichters zu verbessern. Dabei wird vor allem die Vertriebsarbeit kontrolliert und laufend verbessert, um eine höhere Anzahl von Abschlüssen zu generieren (vgl. Helmke/Uebel/Dangelmaier 2017, S. 42).

4.3 Auswahl eines Neukundengewinnungsprozesses

Die in Kapitel 4.2 vorgestellten Modelle zur Neukundengewinnung beschreiben unterschiedliche Wege zur Gestaltung eines Vertriebsprozesses. Was sie aber alle gemeinsam haben, ist ihre genaue Analyse der Kunden. Dazu zählt vor allem die Identifikation und Qualifikation potenzieller Interessenten. Der Prozess nach Hofbauer und Hellwig stellt den umfangreichsten aller Prozesse dar und behandelt alle Schritte, die für die Akquise und Nachbetreuung von neuen Kunden notwendig sind. Da der Fokus dieser Arbeit auf den Phasen der Akquise liegt, wird nachfolgend der Verkaufsprozess nach Winkelmann und der Vertriebstrichter nach Haas näher behandelt. Diese beiden Modelle weisen viele Parallelen über die wichtigsten Akquisephasen auf und bieten so eine gute Übersicht über alle Schritte, die notwendig sind, um einen Neukunden für sich zu gewinnen. Abbildung 12 fasst dies noch einmal übersichtlich zusammen.

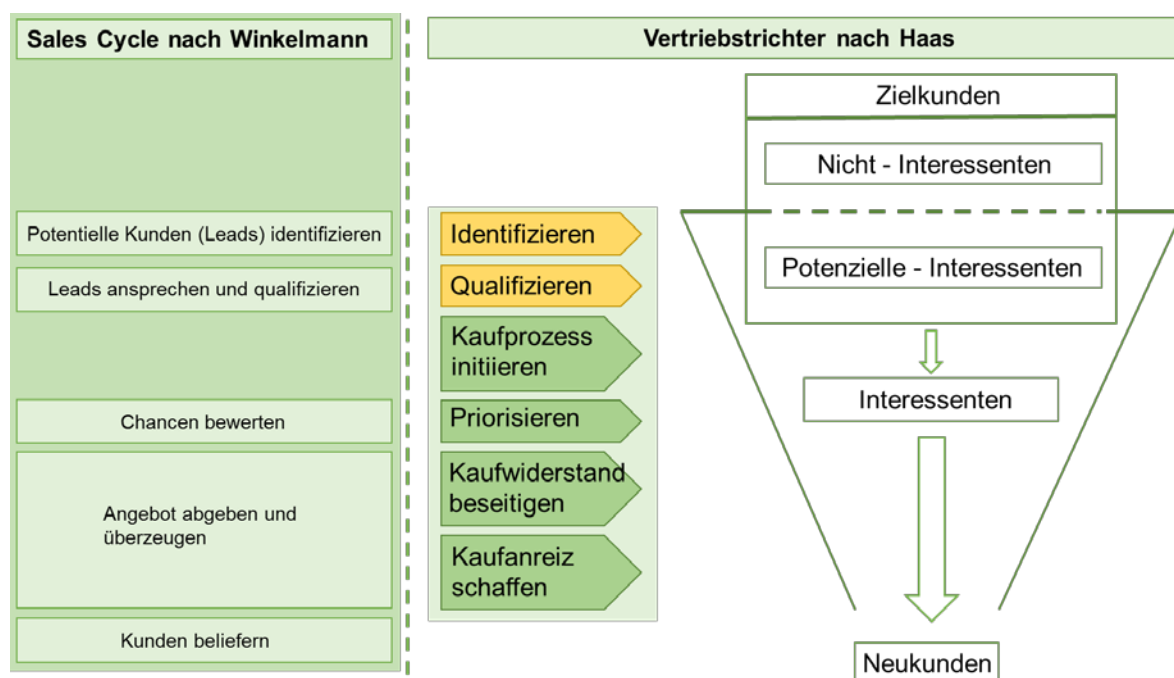


Abbildung 12: Prozess zur Neukundengewinnung
(in Anlehnung an Winkelmann 2012, S. 225; Haas 2011, S. 351)

Für eine erfolgreiche Akquise von Neukunden müssen alle oben angeführten Schritte vollständig durchgeführt werden. Nur so kann der Erfolg und die Effizienz bei der Neukundengewinnung sichergestellt werden. Eine systematische Optimierung und Sicherung der Qualität ergibt sich bei einem gut gestalteten Vertriebsprozess automatisch (vgl. Winkelmann 2012, S. 226). Nachfolgend werden nun alle wesentlichen Phasen der Neukundengewinnung näher vorgestellt.

4.3.1 Identifizierung von B2B-Kunden

Die Identifizierung von potenziellen B2B-Kunden ist eine wesentliche Voraussetzung, um bei der Neukundenakquise erfolgreich zu sein. Im B2B stellt sich diese Aufgabe häufig als sehr komplex heraus. Grund dafür ist vor allem der große Pool an unterschiedlichen Kunden. Hersteller haben häufig direkte Kunden wie z.B. Großhändler oder Gastronomen, aber auch indirekte Kunden wie z.B. Endverbraucherinnen und Endverbraucher. Um hier eine genaue Zielgruppe definieren zu können, muss ein Unternehmen zunächst eine Marktsegmentierung vornehmen (vgl. Homburg/Schäfer/Schneider 2016, S. 32 - 35).

Bei der Marktsegmentierung geht es darum, einen Gesamtmarkt in homogene Marktsegmente aufzuteilen. So können vertriebspolitische Instrumente effizienter auf einzelne Zielgruppen ausgerichtet und Marktpotenziale besser ausgeschöpft werden (vgl. Olbrich 2001, S. 38).

Die Marktsegmentierung im B2B unterscheidet sich stark von der im B2C. Da der Fokus dieser Arbeit auf der Gewinnung von B2B-Kunden liegt, wird nachfolgend nur auf die Anforderungen zur Marktsegmentierung und auf die Kriterien für B2B-Märkte eingegangen.

Generell müssen Segmentierungskriterien folgende Anforderungen erfüllen:

- Relevanz beim Kaufverhalten: Kriterien müssen so gewählt werden, dass sie auch für zukünftige Kaufverhalten herangezogen werden können.
- Messbarkeit: Es muss möglich sein, die Kriterien mithilfe vorhandener Marktforschungsmethoden zu messen.
- Zeitlich stabil: Die Gültigkeit gewonnener Informationen sollte über einen längeren Zeitraum hinweg Bestand haben.
- Bezug zur Marktbearbeitung: Der gezielte Einsatz ausgewählter Marketinginstrumente sollte durch die richtige Auswahl der Kriterien möglich sein.
- Ansprechbarkeit: Die Segmente müssen für sämtliche Vertriebs- und Kommunikationskanäle erreichbar sein.
- Profitabilität: Um die Wirtschaftlichkeit sicherstellen zu können, müssen die Segmente eine ausreichende Größe aufweisen (vgl. Schneider 2013, S. 149f.).

Tabelle 4 fasst die wichtigsten Kriterien übersichtlich zusammen, die für Hersteller zur Identifikation von potenziellen B2B-Kunden aus der Systemgastronomie angewendet werden können.

Kriterium	Beispiel
Demografisch	<ul style="list-style-type: none"> • Branche • Sitz des Unternehmens • Größe • Standorte • Konzernzugehörigkeiten • Ausstattung bzw. Ausrüstung
Sozioökonomisch	<ul style="list-style-type: none"> • Umsatz • Einkaufsbudget • Hauptkunden • Hauptwettbewerber • Lieferanteile von Wettbewerbern
Kaufverhaltensbezogen	<ul style="list-style-type: none"> • Verhalten bei der Informationssuche • Preissensibilität • Kaufhäufigkeit • Zahlungsverhalten • Präferenzen bei Lieferfristen • Lagerpolitik • Besondere Ansprüche und Wettbewerbspräferenzen
Nutzenbezogen	<p>Nutzen in Bezug auf:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Preis • Qualität • Image • Service

Tabelle 4: Kriterien zur Segmentierung von B2B-Kunden aus der Systemgastronomie (in Anlehnung an Homburg/Schäfer/Schneider 2016, S. 36; Winkelmann 2013, S. 22)

Die Auswahl von B2B-Kunden hat einen wesentlichen Einfluss auf die Wahrnehmung eines Herstellers. Ob Endverbraucherinnen und Endverbraucher diesen als positiv ansehen, hängt zu einem großen Teil von ihnen ab. Die B2B-Kunden gehen im indirekten Vertrieb aktiv auf die Endverbraucherinnen und Endverbraucher zu und sollten daher vom Unternehmen nach den richtigen Aspekten ausgewählt werden (vgl. Homburg/Schäfer/Schneider 2016, S. 64).

In einer Studie aus dem Jahr 2003 fanden Homburg, Schneider und Faßnacht heraus, dass Hersteller und Händler effektiver zusammenarbeiten, je ähnlicher sie sich sind. Abbildung 13 stellt mögliche Anforderungskriterien für die richtige Auswahl von B2B-Kunden dar.



Abbildung 13: Mögliche Anforderungen für die Auswahl von B2B-Kunden
(in Anlehnung an Homburg/Schäfer/Schneider 2016, S. 65)

Nach Abklärung der Anforderungen muss anschließend eine wesentliche Entscheidung über den generellen Weg der Zusammenarbeit gewählt werden. Hierbei muss ein Hersteller sich entscheiden, ob er mit seinen neuen B2B-Kunden intensiv, selektiv oder exklusiv zusammenarbeiten möchte (vgl. Homburg/Krohmer 2009, S. 842).

Intensiver Vertrieb

Der intensive Vertrieb wird auch als Universalvertrieb bezeichnet. Er beschreibt eine Vertriebsform, bei der der Hersteller mit allen B2B-Kunden zusammenarbeitet, die bereit sind sein Produktprogramm anzubieten. Ziel des intensiven Vertriebs ist es, durch eine hohe Anzahl von B2B-Kunden eine Ubiquität, also eine Überall-Erhältlichkeit der Produkte, zu erzielen. (vgl. Bruhn 2016, S. 260). Die Schwierigkeit bei dieser Form des Vertriebs liegt vor allem im starken Wettbewerb und den immer knapperen Regalflächen. Hersteller müssen, um sich abzuheben, immer mehr Preisnachlässe oder Serviceleistungen anbieten. Ein weiteres Problem stellen auch die fehlenden Kontrollmöglichkeiten und kleinen Bestellungen von Unternehmen dar. Hersteller haben dadurch oft Probleme in der Logistik und müssen aufwändige Belieferungssysteme einführen (vgl. Homburg/Wieseke 2011, S. 68).

Selektiver Vertrieb

Beim selektiven Vertrieb werden die B2B-Kunden nach festgelegten Selektionskriterien des Herstellers ermittelt (vgl. Bruhn 2016, S. 260). Mögliche Auswahlkriterien wurden bereits in Abbildung 13 vorgestellt.

Exklusiver Vertrieb

Diese Form des Vertriebs ist eine Erweiterung des selektiven Vertriebs um ein quantitatives Kriterium, nämlich die Anzahl der B2B-Kunden (vgl. Bruhn 2016, S. 260). Dabei gibt ein Hersteller einem B2B-Kunden ein Exklusivrecht für den Vertrieb seiner Produkte z.B. für eine spezielle Region. Im Gegenzug dazu führt der B2B-Kunde meist keine Wettbewerbsprodukte (vgl. Homburg/Wieseke 2011, S. 68). Die extremste Form davon ist der Alleinvertrieb, bei dem ein Hersteller nur mit einem einzigen B2B-Kunden zusammenarbeitet (vgl. Bruhn 2016, S. 260).

4.3.2 Qualifizierung von B2B-Kunden

Die Bewertung von B2B-Kunden kann mithilfe unterschiedlichster Bewertungsverfahren erfolgen. Tabelle 5 stellt nachfolgend die gängigsten Verfahren zur Qualifizierung potenzieller B2B-Kunden vor.

Statische Verfahren	Dynamische Verfahren
<ul style="list-style-type: none"> • Kunden-Referenzwert-Messung • Scoring-Modelle • Kundenportfolio-Analyse 	<ul style="list-style-type: none"> • Kundenlebenszyklus • Kundenstatus

Tabelle 5: Verfahren zur Kundenbewertung
(in Anlehnung an Kuhlmann 2001, S. 129; Winkelmann 2012, S. 344 - 384)

Demnach gibt es statische und dynamische Verfahren, die zur Bewertung von B2B-Kunden herangezogen werden können. Als statische Verfahren werden dabei alle Methoden bezeichnet, bei denen Daten, die zu einem bestimmten Zeitpunkt erhoben wurden, verwendet werden können. Bei dynamischen Verfahren hingegen handelt es sich um Methoden, bei denen Daten über einen bestimmten Planungszeitraum hinweg betrachtet werden (vgl. Kuhlmann 2001, S. 129).

Statische Kundenbewertungsverfahren

Kunden-Referenzwert-Messung

Bei der Kunden-Referenzwert-Messung kommt es zu einer genauen Betrachtung des Kunden-Images. Hierbei soll gemessen werden, welchen Beitrag ein Kunde zum Image eines Herstellers und auch für die weitere Suche nach neuen Kunden leisten kann (vgl. Winkelmann 2012, S. 341).

Scoring-Modelle

Scoring-Modelle sind Punktbewertungsmodelle, die in der Praxis vor allem zur Bewertung von bestehenden Kunden und Neukunden herangezogen werden (vgl. Hofbauer/Hellwig 2016, S. 162). Sie unterscheiden sich im Wesentlichen von anderen Methoden durch den Einsatz qualitativer und quantitativer Beurteilungskriterien. Im ersten Schritt werden dabei zunächst alle für den Kunden relevanten Kriterien festgelegt und nach ihrer Bedeutung für das Unternehmen gewichtet. Anschließend wird jeder Kunde nach den festgelegten Kriterien bewertet und die vergebenen Punkte mit dem festgelegten Gewichtungsfaktor multipliziert. Durch das Zusam-

menzählen aller Ergebnisse entstehen so Endsummen in jeder Zeile und ein Unternehmen kann genau sehen, welchen Wert ein Kunde für ihn hat (vgl. Kleinaltenkamp 2011, S. 125).

Mögliche Parameter, die im Rahmen eines Scoring-Modells näher betrachtet werden können, sind:

- Zukünftige Umsätze eines Kunden
- Vorhandenes Einkaufsbudget
- Finanzielle Situation des Kunden
- Bindungsfähigkeit ans Unternehmen
- Betreuungsaufwand
- Referenzwert
- Marktstellung (vgl. Winkelmann 2012, S. 352)

Kundenportfolio-Analyse

Die bekanntesten Portfolio-Modelle stammen von der Boston Consulting Group (Marktwachstum in Relation zum relativen Marktanteil) und McKinsey (Marktattraktivität in Relation zum relativen Wettbewerbsvorteil). Sie ermöglichen es, Vertriebsressourcen, unter Einbeziehung der Kunden-Erfolgspotenziale sowie der eigenen Wettbewerbsstellung am Markt, ideal zu verteilen (vgl. Hofbauer/Hellwig 2016, S. 163f.). Dabei spielt speziell der strategische Wert, den ein Kunde einem Unternehmen bringen kann, eine wesentliche Rolle. Handelt es sich dabei beispielsweise um einen potenziellen kleinen Kunden, kann diesem aufgrund einer speziellen Technologie, die er aktuell verwendet und die für die Zukunft vielversprechend erscheint, mithilfe der Portfolio-Analyse auch eine positive Bewertung gegeben werden (vgl. Winkelmann 2012, S. 341).

Dynamische Kundenbewertungsverfahren

Kundenlebenszyklus

Der Kundenlebenszyklus kann eine erwartete oder bisherige Kundenbeziehung darstellen. Er beschreibt dabei immer den Wert, den ein Kunde einem Unternehmen vom Anfang bis zum Ende einer Geschäftsbeziehung bringt. Unternehmen können

so die Entwicklung des Kundenwerts genau mitverfolgen und bei Problemen rechtzeitige Maßnahmen zur Verbesserung einleiten (vgl. Kuhlmann 2001, S. 150).

Kundenstatus

Unternehmen investieren zur Neukundengewinnung immer häufiger in teure Marketingaktionen. Leider werden dabei oft nur „Einmalkäufer“ anstatt langfristige Stammkunden gewonnen. Um dies zu verhindern und das Marketing- und Vertriebsbudget in die richtigen Kunden zu investieren, kann eine Kundenstatus-Bewertung vorgenommen werden. Sie zeigt auf, für welche potenziellen Kunden sich eine Verkaufsförderung tatsächlich lohnt (vgl. Winkelmann 2012, S. 382f.).

Auswahl einer Kundenqualifizierungsmethode

In den vorangegangenen Seiten wurden einige Methoden, die zur Qualifizierung von B2B-Kunden herangezogen werden können, näher vorgestellt. Tabelle 6 fasst noch einmal alle Vor- und Nachteile der einzelnen Methoden zusammen.

Qualifizierungsmethode	Vorteile	Nachteile
Kunden-Referenzwert-Messung	<ul style="list-style-type: none"> • Beurteilung der Kunden anhand ihrer Zugehörigkeit zum Unternehmen 	<ul style="list-style-type: none"> • Finanzielle Aspekte wie der Umsatz werden außer Acht gelassen
Scoring-Modelle	<ul style="list-style-type: none"> • Beurteilung erfolgt anhand qualitativer und quantitativer Faktoren • Hohe Flexibilität und Anpassungsfähigkeit ans Unternehmen 	<ul style="list-style-type: none"> • Subjektive Einschätzung bei der Auswahl und Bewertung der Kriterien • Problem der Interkorrelation bei zu vielen Kriterien
Kundenportfolio-Analyse	<ul style="list-style-type: none"> • Zweidimensionale Bewertung • Sehr gut zur Visualisierung und Kommunikation an Dritte • Schnelle Analyse-möglichkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Detailanalysen nicht möglich • Keine Berücksichtigung zukünftiger Entwicklungen

Kundenlebenszyklus	<ul style="list-style-type: none"> • Leicht anwendbare Methode • Bietet durch seine visuelle Darstellung einen sehr guten Überblick 	<ul style="list-style-type: none"> • Phasenabgrenzung häufig schwierig • Beeinflussung durch absatzpolitische Mittel möglich • Umweltveränderungen werden nicht berücksichtigt
Kundenstatus	<ul style="list-style-type: none"> • Leicht anwendbare Methode • Beurteilt Kundenbeziehung langfristig 	<ul style="list-style-type: none"> • Wichtige Aspekte wie die Bedürfnisse der Kunden werden außer Acht gelassen

Tabelle 6: Vor- und Nachteile von Kundenqualifizierungsmethoden

(in Anlehnung an Winkelmann 2012, S. 355 - 384; Pufahl 2014, S. 58 - 66; Preißner 1996, S. 111 - 117)

Um eine Entscheidung über die für den Hersteller beste Methode treffen zu können, sollten die einzelnen Kundenqualifizierungsinstrumente nicht nur anhand ihrer Vor- und Nachteile, sondern auch anhand von Kriterien beurteilt werden. Folgende Merkmale können dabei beispielsweise genauer betrachtet werden:

- Akzeptanz im Unternehmen
- Objektivität
- Wirtschaftlichkeit
- Messbarkeit
- Umsetzbarkeit
- Komplexität
- Flexibilität
- Ressourceneinsatz (vgl. Rouhi 2012, S. 84f.; Kohrmann 2003, S. 53; Homburg, Schäfer, Schneider 2016, S. 46f.)

4.3.3 Strategien zur Gewinnung von B2B-Kunden

In der Literatur gibt es unterschiedlichste Strategien, die herangezogen werden können, um potenzielle Kunden für sich zu gewinnen. Die wichtigsten werden nachfolgend vorgestellt.

Kunden-Kontakt-Strategie

Bei der Kunden-Kontakt-Strategie geht es um die Art und Weise, wie potentielle neue Kunden angesprochen werden. Hierbei kann generell zwischen anonymen und individuellen Kontaktaufnahmen unterschieden werden (vgl. Schmieder 2010, S. 194f.). Während im B2C Bereich vor allem der anonyme Kundenkontakt bevorzugt wird, spielt im B2B Bereich, wie in Kapitel 2.3.2 bereits erwähnt, der individuelle persönliche Kontakt eine wichtige Rolle. Abbildung 14 fasst die möglichen Formen der Kunden-Kontakt-Strategie übersichtlich zusammen.

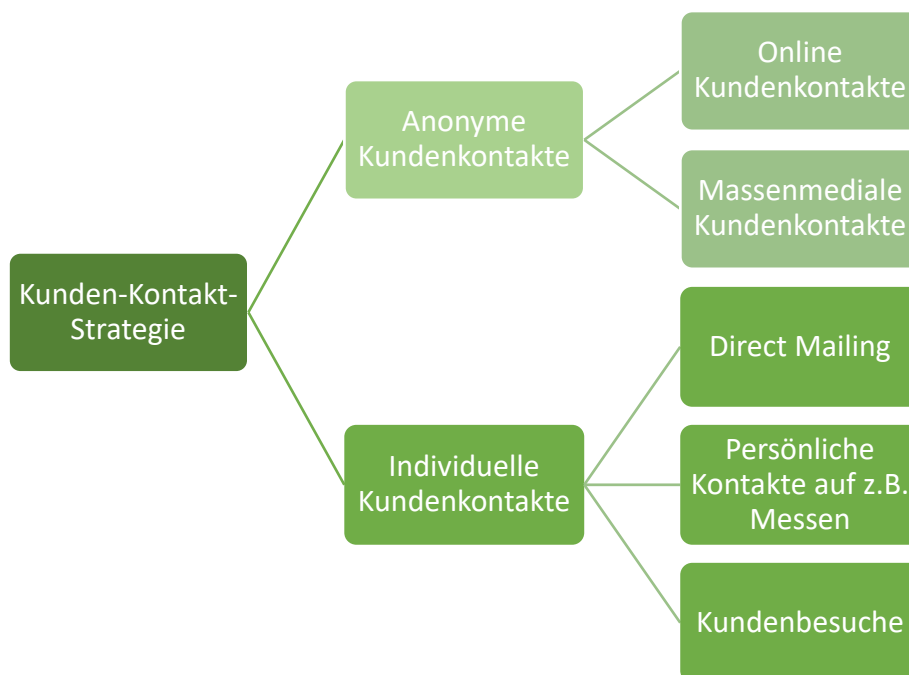


Abbildung 14: Formen der Kunden-Kontakt-Strategie
(in Anlehnung an Diller/Hass/Ivens 2005, S. 178)

Nachfolgend wird nur auf die individuelle Kundenansprache näher eingegangen, da diese im B2B-Bereich am wichtigsten ist. Bei individuellen Kundenkontakten geht es im Gegensatz zur anonymen Kundenansprache vor allem darum eine Annäherung zu speziellen, bereits ausgewählten Kunden, zu erzielen. Dafür können personalisierte Mailings, aber auch Auftritte auf Messen sowie die Durchführung von eigenen Kundenveranstaltungen herangezogen werden. Der klassische unangekündigte Kundenbesuch zählt auch zu den individuellen Kontakten, wird jedoch heutzutage vermehrt durch die vorangegangenen Maßnahmen ersetzt (vgl. Diller/Haas/Ivens 2005, S. 176f.).

Marktfeldstrategie

Bei der Marktfeldstrategie handelt es sich um die bekannte 4-Felder-Matrix von Ansoff. Laut ihr gibt es vier grundlegende Strategien, die ein Hersteller anwenden kann, um sein Wachstum voranzutreiben: Marktdurchdringung, Marktentwicklung, Produktentwicklung und Diversifikation. Im Rahmen dieser Arbeit ist besonders die Marktentwicklungsstrategie relevant. Dabei kann ein Hersteller mit bestehenden Produkten neue Kunden und Märkte für sich gewinnen (vgl. Eckardt 2010, S. 102 - 108). Besonders geeignet sind dafür die Schaffung neuer Verwendungszwecke bei bestehenden Produkten, die Veränderung der bisherigen Kommunikationsinhalte und -instrumente sowie die räumliche Ausweitung des bisherigen Marktes (vgl. Lippold 2015, S. 184).

Push-Strategie

Die Push-Strategie ist eine auf Absatzmittler ausgerichtete Strategie. Sie zielt darauf ab, B2B-Kunden direkt anzusprechen und sie mithilfe von aktiven Akquisemaßnahmen auf das eigene Unternehmen aufmerksam zu machen (vgl. Bruhn 2016, S. 262). Diese Strategie eignet sich besonders für B2B-Kunden, die bereits gleiche oder ähnliche Produkte in ihrem Sortiment verwenden. Grund dafür ist der bereits vorhandene Bedarf an den Produkten. In so einem Fall sollte der Hersteller auf jeden Fall versuchen, über die Eigenschaften seiner Produkte und die Zusatznutzen, die er dazu bietet, zu verkaufen (vgl. Ahlert/Dannenbergh/Huckemann 2003, S. 146f.).

Pull-Strategie

Bei der Pull-Strategie handelt es sich um eine Strategie, die auf die Endverbraucherinnen und Endverbraucher ausgerichtet ist. Das bedeutet, hier werden vor allem Vertriebs- und Kommunikationsmaßnahmen, die die Konsumentinnen und Konsumenten ansprechen, eingesetzt. Es geht darum, eine aktive Nachfrage bei den Nutzerinnen und Nutzern der Produkte auszulösen, um so die B2B-Kunden dazu zu bringen, die nachgefragten Produkte in ihr Sortiment aufzunehmen (vgl. Bruhn 2016, S. 262). Diese Strategie sollte vor allem dann angewendet werden, wenn der

Bedarf der Produkte noch sehr gering ist oder die Hersteller über keine großen Wettbewerbsvorteile verfügen (vgl. Ahlert/Dannenberg/Huckemann 2003, S. 146f.).

Push- und Pull-Strategien werden beide erfolgreich in der Praxis angewandt, jedoch kommen sie nur selten in ihrer reinen Form vor. Im Lebensmittelbereich ist beispielsweise eine Verschiebung von der klassischen Pull-Strategie hin zur Push-Strategie zu verzeichnen. Grund dafür sind vor allem die immer teurer werdenden Massenmedien sowie die Kürzung vieler Marketingbudgets. Im Laufe der Jahre wurde festgestellt, dass diese Entwicklung vielen Herstellern zu noch mehr Erfolg verholfen hat. Jene Unternehmen, die anfangen beide Strategien regelmäßig anzuwenden, verzeichneten besonders große Erfolge. Bekannte Markenartikelhersteller investieren heutzutage beispielsweise sowohl in Werbemaßnahmen zur Ansprache der Endverbraucherinnen und Endverbraucher, als auch in professionelle Außendienstmitarbeiterinnen und Außendienstmitarbeiter zur vollen Zufriedenstellung ihrer B2B-Kunden (vgl. Detroy/Behle/vom Hofe 2007, S. 96).

Differenzierungsstrategie

Bei der Differenzierungsstrategie versucht ein Hersteller bessere Leistungen als der Wettbewerb zu erzielen. Dabei wird ein Fokus auf alle für den Kunden relevanten Eigenschaften gelegt. Je nachdem worauf ein B2B-Kunde Wert legt, gibt es unterschiedliche Differenzierungsmöglichkeiten: angefangen vom Design der Produkte, ihrer Lebensdauer oder der Marke werden bis hin zu zusätzlichen Serviceleistungen oder der Einführung innovativer Produkte alle Leistungen herangezogen, um einen größeren Kundennutzen zu erzielen (vgl. Tomczak/Kuß/Reinecke 2014, S. 97ff.). Nur wenn der B2B-Kunde das Unternehmen zum Schluss auch tatsächlich als „besonders“ oder sogar „einzigartig“ wahrnimmt, wird von einer erfolgreichen „Differenzierung“ und somit einem richtigen Vorteil gegenüber der Konkurrenz gesprochen (vgl. Hungenberg 2012, S. 232).

Kunden-Chancen-Strategie

Konzentriert sich ein Hersteller auf das Abwerben von potenziellen Kunden des Wettbewerbs und legt dabei auch noch einen Fokus auf die Ausnutzung der größt-

möglichen Chancen, so wird in der Praxis von der Kunden-Chancen-Strategie gesprochen. Im Rahmen dieser Strategie werden zwei Parameter näher betrachtet: der Bindungsgrad der Kunden an den Wettbewerb und ihre Flexibilität in Bezug auf wichtige Lieferantenentscheidungen. Sind die B2B-Kunden mit den Leistungen der derzeitigen Lieferanten besonders zufrieden, so gibt es häufig eine starke Bindung und eine geringe Flexibilität bei Lieferantenentscheidungen. In so einer Situation ist es schwer, B2B-Kunden von etwas Neuem zu überzeugen. Sind sie allerdings an den Wettbewerb gebunden und trotzdem flexibel, so kann ein Hersteller durch die Anwendung einer Guerilla-Strategie, bei der er immer wieder bessere Angebote als der Wettbewerb aufzeigt, Innovationen präsentiert und seine Wettbewerbsvorteile klar kommuniziert, auf sich aufmerksam machen und durch wiederholte Aktivitäten in das Lieferantenfeld des Kunden eindringen (vgl. Diller/Haas/Ivens 2005, S. 175f.).

4.3.4 Auswahl der passenden Strategie

Um eine der oben angeführten Strategien zur Gewinnung von B2B-Kunden auswählen zu können, kann das sogenannte Punktwertverfahren, das in der Praxis auch häufig als Nutzwertanalyse oder Scoring Modell bezeichnet wird, herangezogen werden. Dabei werden sämtliche Kriterien, die für die Entscheidung der passenden Strategie relevant sein können, aufgelistet und bewertet. Im Detail sollten dabei folgende Schritte befolgt werden:

1. Festlegung aller entscheidungsrelevanten Kriterien
2. Gewichtung der festgelegten Kriterien
3. Bewertung von Strategiealternativen durch die Vergabe von Punkten
4. Berechnung der gewichteten Punktwerte
5. Berechnung der gesamten Punktwerte je Strategie
6. Erstellung eines Rankings (vgl. Becker 2013, S. 476)

Wie bereits erwähnt, müssen dafür zunächst qualitative und quantitative Kriterien ausgewählt werden. Im Rahmen dieser Masterarbeit können im Praxisteil beispielsweise die folgenden Entscheidungskriterien herangezogen:

- Konsistenz in Bezug auf die langfristigen Ziele und Strategien des Unternehmens
- Qualität und Umfang der verwendeten Informationsbasis
- Akzeptanz im Unternehmen (beim Management und bei den Mitarbeitern)

- Akzeptanz bei den Kunden
- Umsetzbarkeit in Bezug auf die benötigten Ressourcen und das Know-how des Unternehmens (vgl. Homburg 2017, S. 543).

4.3.5 Instrumente zur Ansprache von B2B-Kunden

Nach der Auswahl einer passenden Strategie müssen im nächsten Schritt auch noch wirkungsvolle Instrumente zur Ansprache potenzieller B2B-Kunden ausgewählt werden. Nachfolgend werden die wichtigsten Instrumente vorgestellt.

Telefonakquise

Die telefonische Akquise von neuen Kunden ist im B2B-Bereich ein kostengünstiges Mittel, um schnell Kontakte aufzubauen. Es wird aber vor allem eingesetzt, um bei bereits bestehenden Kontakten nachzufassen. Somit ermöglicht es ein schnelles und direktes Feedback (vgl. Milz 2013, S. 70).

Messeauftritte und -besuche

Messen sind eine gute Plattform zur Gewinnung neuer B2B-Kunden. Da sie häufig branchenspezifisch ausgelegt sind, können viele interessierte Kunden vor Ort angetroffen werden. Ziel einer Messe ist die Informationsgewinnung. Sie eignet sich also sehr gut, um mit potenziellen Kunden in Kontakt zu treten und möglichst viele Informationen auszutauschen. Häufig werden hier auch schon erste Geschäftstermine zur detaillierteren Vorstellung des eigenen Angebots vereinbart (vgl. Ahlert/Dannenberg/Huckemann 2003, S. 153). Besonders empfehlenswert ist hier nicht nur die aktive Teilnahme an einer Messe, sondern auch der Besuch von Messen, auf denen potenzielle B2B-Kunden als Aussteller tätig sein können. So kann ein Hersteller an einem Tag eine Vielzahl an Kontakten generieren. Wichtig dabei ist, dass er hier nicht aktiv versucht etwas zu verkaufen, sondern nur über allgemeinen Small-Talk mit den potenziellen Kunden in Kontakt tritt und bei Gelegenheit erwähnt, dass er eine gute Idee für sie hätte. So können erste Gespräche geführt und Visitenkarten ausgetauscht werden, ohne dass der potenzielle Kunde gleich annimmt, dass der Hersteller ihm etwas verkaufen möchte (vgl. Hagmaier 2012, S. 132).

Persönlicher Besuch

Ein persönlicher Besuch sollte immer über eine vorherige Terminvereinbarung erfolgen. Wichtig dabei ist auch eine gewissenhafte Vorbereitung, da über die Vertriebsmitarbeiterin bzw. den Vertriebsmitarbeiter auch immer ein Rückschluss über das Unternehmen gezogen wird. Der erste Eindruck entscheidet im B2B oft, ob es zu einem Folgetermin kommt (vgl. Milz 2013, S. 86ff.).

Aktives Empfehlungsmanagement

Das Managen von Empfehlungen zählt zu einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren bei der Gewinnung von B2B-Kunden. Zufriedene Kunden teilen positive Erfahrungen gerne mit anderen Geschäftspartnern. Damit das aber auch aktiv geschieht, müssen Unternehmen richtig auf ihre bestehenden Kunden zugehen. Beim Empfehlungsmarketing geht es darum, einige wenige, aber dafür qualitativ hochwertige Kontakte, die eine entsprechende Abschlusschance in sich bergen, zu generieren, anstatt einer Masse an Kontakten mit einer schlechten Abschlussquote. Hier zählt Qualität vor Quantität (vgl. Fink 2013, S. VIII.).

Veranstaltungen

Veranstaltungen sind ein guter Weg, in einem neutralen Umfeld Kontakte zu knüpfen. Sie bieten ein Forum, auf welchem sich bestimmte Branchen zu einem aktuellen Marktthema treffen. Diese Gelegenheit können Unternehmen nutzen, um sich zu präsentieren, ihre Kompetenzen aufzuzeigen, und dadurch neue Kontakte zu generieren (vgl. Ahlert/Dannenbergh/Huckemann 2003, S. 152).

Personalisierte Paketzusendung

Heutzutage werden klassische E-Mails schon als lästig und Fax-Nachrichten als zu alt eingestuft. Wer bei potenziellen Kunden auffallen möchte, muss auf andere Mittel und Wege zurückgreifen. Paketzusendungen sind zwar keine neue Erfindung, können jedoch personalisiert mit kurzen Informationen über das Unternehmen, auf einem hochwertigen Papier und mit der besonderen Beigabe von kleinen Give-Aways für Aufmerksamkeit sorgen (vgl. Schuhmacher 2008, S. 47ff.). Um sicherzugehen,

dass das Paket nicht vorab von einer Assistentin abgefangen oder zurückgeschickt wird, sollte es auf jeden Fall an die richtige Ansprechperson adressiert werden. Auf diese Weise wird die Chance, dass die Produktproben und Werbematerialien auch tatsächlich geöffnet werden, stark erhöht (vgl. Hagmaier 2012, S. 130f.).

Public Relations

Durch den Einsatz von Public Relations kann ein Unternehmen auch mit einem kleinen Budget für große Aufmerksamkeit sorgen. Zu PR-Maßnahmen zählen alle Formen der öffentlichen Berichterstattungen, angefangen von PR-Berichten in der Zeitung, div. Zeitschriften oder einem Online-Eintrag bis hin zu TV- und Radiobeiträgen. All diese PR-Maßnahmen tragen dazu bei, dass eine Marke kostengünstig bekannter und beliebter gemacht wird. Durch regelmäßige Beiträge soll ein Unternehmen so sogar als feste Marke beim Einkauf in den Köpfen von B2B- und B2C-Kunden verankert werden (vgl. Milz 2013, S. 41f.).

Schaltung von Inseraten

Inserate eignen sich hervorragend, um die Bekanntheit eines Unternehmens oder einer Marke zu steigern. Im B2B Bereich sollte dabei vor allem auf Fachzeitschriften zurückgegriffen werden. Dort ist die Anzahl der Leser zwar geringer als die einer allgemeinen Zeitung, der Hersteller kann aber aufgrund der Spezialisierung der Zeitschriften genau in den Berufsgruppen und Branchen für Aufmerksamkeit sorgen, in denen er sich am meisten Erfolg verspricht (vgl. Winkelmann 2013, S. 442f.).

5 Theoretisches Konzept zur Gewinnung von B2B-Kunden

In Kapitel 5 werden die einzelnen Schritte, die zur Gewinnung von B2B-Kunden notwendig sind, näher vorgestellt. Durch die Befolgung aller Schritte entsteht ein Konzept, welches theoretisch angewendet werden kann, um B2B-Kunden aus der Systemgastronomie für sich zu gewinnen.

Operative Entscheidungen und Reaktionen begleiten den Vertrieb jeden Tag. Sie sind wichtig, um auch kurzfristig gut voranzukommen. Trotzdem scheitern Unternehmen immer wieder an einer fehlenden Planung. Ohne ein Konzept mit einem genauen Ziel vor Augen, verlieren Vertriebsmitarbeiterinnen und Vertriebsmitarbeiter die Übersicht und treffen kurzfristig möglicherweise die richtige Entscheidung, langfristig stellt sich jedoch oft heraus, dass es die falsche war. Durch den Einsatz eines Vertriebskonzeptes können Stärken und Schwächen eines Unternehmens bereits zu Beginn erkannt und für die strategische Erreichung von Zielen viel besser eingesetzt werden (vgl. Preißner 2007, S. 24).

Das Vertriebskonzept ist also ein wesentliches Instrument für den langfristigen Erfolg von Herstellern. Es stellt eine Zusammenfassung aller wichtigen vertrieblichen Planungs- und Umsetzungsschritte dar. Abbildung 15 bietet eine Übersicht über die sechs Grundelemente eines Vertriebskonzeptes.

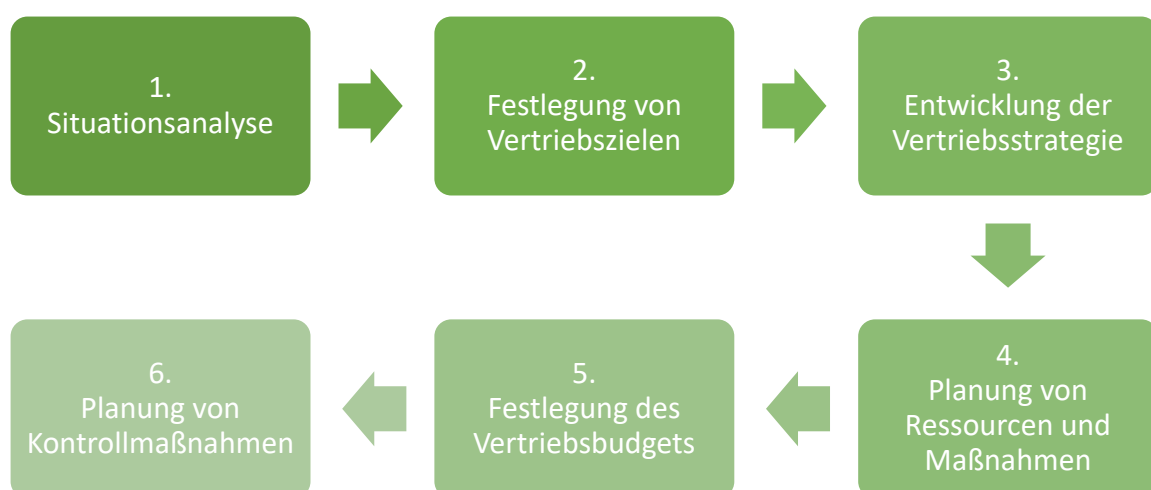


Abbildung 15: Die 6 Stufen eines Vertriebskonzeptes
(in Anlehnung an Detroy/Behle/vom Hofe 2007, S. 56)

Auch Ahlert erklärte bereits in den 90er-Jahren, dass für den Vertrieb, die Setzung von Zielen, die Auswahl einer passenden Strategie sowie die Planung, Durchführung und Kontrolle von Maßnahmen notwendig ist (vgl. Ahlert 1991, S. 8).

Wie in Abbildung 15 deutlich zu erkennen ist, startet das Vertriebskonzept immer mit einer genauen Analyse. Bevor ein Hersteller irgendetwas unternehmen kann, braucht er Informationen. Dafür muss er seine derzeitige Situation mit allen Stärken und Schwächen näher betrachten. Des Weiteren muss er auch einen Blick auf die externe Situation werfen. Das heißt, dass auch die Markt- und Umweltbedingungen genauer analysiert werden müssen. Nur auf Basis dieser Informationen kann ein Hersteller strategische Entscheidungen treffen und nach der Wahl der passenden Vertriebsstrategie die richtigen operativen Maßnahmen einleiten (vgl. Detroy/Behle/vom Hofe 2007, S. 55f.).

5.1 Situationsanalyse

Die Situationsanalyse stellt eine wichtige Basis für die Erarbeitung eines effizienten Vertriebskonzeptes dar. Erst wenn sie abgeschlossen ist, können Vertriebsziele sowie eine passende Vertriebsstrategie definiert werden. Um zu umfangreichen Ergebnissen zu gelangen, muss ein Hersteller dabei immer zwei Analysen, eine interne und eine externe, durchführen. So kann sowohl die derzeitige als auch die zukünftige Situation des Unternehmens analysiert werden (vgl. Griese/Bröring 2011, S. 36f.).

5.1.1 Interne Analyse

Bei der internen Analyse muss ein Hersteller seine eigenen Stärken und Schwächen in regelmäßigen Abständen analysieren (vgl. Wood 2003, S. 21). Dafür können relevante Kriterien wie z.B. die Vertriebsprozesse oder Serviceleistungen vom Hersteller selbst festgelegt und im Rahmen einer Checkliste nach seinen Stärken und Schwächen beurteilt werden (vgl. Detroy/Behle/vom Hofe 2007, S. 59 - 61). Wichtig dabei ist, dass der Hersteller nicht davon ausgeht, dass eine Stärke unbedingt einen Wettbewerbsvorteil darstellt. Es kommt immer wieder vor, dass Kunden die Stärken des Herstellers gar nicht wahrnehmen oder als nicht bedeutsam beurteilen. Hinzu kommt der Wettbewerb. Verfügt dieser über eine mindestens genauso gute Leistung, die vom Markt auch so wahrgenommen wird, so kann es sein, dass sich aus

der Stärke eines Herstellers kein direkter Wettbewerbsvorteil ergibt. Dasselbe gilt natürlich auch für die Schwächen. Nicht jede Schwäche stellt auch eine Gefahr für den Hersteller dar. Er muss herausfinden, welche Schwächen er vernachlässigen kann und welchen er mit aktiven Maßnahmen begegnen muss (vgl. Kottler/Keller/Bliemel 2007, S. 113).

5.1.2 Externe Analyse

Bei einer externen Analyse geht es darum, Chancen und Gefahren am Markt zu erkennen. Dafür werden sämtliche Bedingungen und Entwicklungen des Umfeldes genau analysiert (vgl. Wood 2003, S. 21). Insgesamt können dabei 4 Aspekte näher betrachtet werden: der Markt, die Konkurrenz, das Umfeld und die aktuellen Trends der Branche (vgl. Detroy/Behle/vom Hofe 2007, S. 63). Tabelle 7 fasst die wichtigsten Inhalte der einzelnen Analysen zusammen.

Marktanalyse	<p><u>Analyse des Marktes</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Marktvolumen • Marktanteil • Marktpotenzial • Marktkapazität • Marktsättigung
	<p><u>Analyse der Kunden</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Kundenstruktur • Kundenmotive und Kaufverhalten • Unerfüllte Kundenwünsche • Zukünftige Zielgruppen • Zukünftige Leistungen
	<p><u>Analyse der Absatzmittler und Lieferanten</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Anzahl, Größe und Struktur • Marktabdeckung • Know-how • Image • Zahlungs- und Lieferbedingungen • Qualität der Serviceleistungen • Flexibilität

Konkurrenzanalyse	<ul style="list-style-type: none"> • Wichtigste Konkurrenten am Markt • Marktanteil und Erfolg der Konkurrenten • Leistungen und Preise der Konkurrenten • Stärken und Schwächen der Konkurrenten • Strategien der Konkurrenten • Zukünftige Leistungen der Konkurrenten
Umfeldanalyse	<ul style="list-style-type: none"> • Ökonomische Faktoren • Technologische Faktoren • Gesetzliche bzw. staatliche Rahmenbedingungen • Soziokulturelle Faktoren • Ökologische Faktoren
Trendanalyse	<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklungen beim Verhalten der Kunden und Endverbraucherinnen und Endverbraucher • Entwicklungen beim Verhalten der Konkurrenz • Marktentwicklungen • Trends in der Branche • Technologische Entwicklungen • Ökologische Entwicklungen • Rechtliche Entwicklungen • Politische Entwicklungen

Tabelle 7: Inhalte einer externen Analyse
(in Anlehnung an Detroy/Behle/vom Hofe 2007, S. 63 - 69)

Diese Tabelle stellt eine Fülle an möglichen Analysebereichen dar. Wenn ein Hersteller in einen völlig neuen Markt, wie die Systemgastronomie, eintreten möchte, ist das immer mit einem großen Risiko verbunden, speziell, wenn er über keine Erfahrungen in dem Segment verfügt. Um dieses Risiko zu senken ist es wichtig, dass er die externe Analyse so genau wie möglich durchführt.

5.1.3 SWOT-Analyse

Die Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats-Analyse (SWOT) besteht im Wesentlichen aus vier Komponenten: Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren (vgl. Westwood 2006, S. 27f.). Sie fasst also sämtliche Ergebnisse der internen und externen Analyse in einem Raster zusammen. Dabei kommt es zu einer Bewertung aller ermittelten Stärken und Schwächen, sodass ein Hersteller genau erkennen kann, wo es echte Chancen- und Gefahrenpotenziale gibt (vgl. Kottler/Keller/Bliemel 2007, S. 108). Aus der SWOT-Analyse können abschließend Strategien für zukünftige Vorgehen abgeleitet werden (vgl. Detroy/Behle/vom Hofe 2007, S. 70).

5.2 Festlegung von Vertriebszielen

Nach Abschluss der Situationsanalyse kann sich ein Hersteller auf die Formulierung der Vertriebsziele konzentrieren. Diese sollten immer auf die ursprünglichen Werte und Ziele des Unternehmens abgestimmt werden und aufzeigen wohin es in Zukunft gehen soll. Dabei ist es wichtig, dass Ziele noch offenlassen mit welchen Mitteln und Wegen sie erreicht werden können, denn das ist erst die spätere Aufgabe der detaillierten Maßnahmenplanung und sollte keinesfalls vorgezogen werden (vgl. Preißner 2007, S. 25).

Ziele sollten immer konkret formuliert werden. Das bedeutet sie müssen gewisse Anforderungen erfüllen, um wirklich zielführend zu sein. Tabelle 8 zeigt eine Übersicht über die wichtigsten Kriterien, nach denen Ziele festgelegt werden sollten.

Operationalisierung	Spezifische Aktionen müssen gesetzt und ihre Erfolge kontrolliert werden können.
Abstimmung mit anderen Zielen	Ziele sollen nicht konkurrieren, sondern sich gegenseitig unterstützen.
Ordnung der Ziele	Ziele müssen einer gewissen Rangordnung folgen, weshalb ihre Wichtigkeit und Positionierung gegenüber den anderen Zielen auch genau definiert werden muss.
Erreichbarkeit	Ziele müssen realistisch sein, das heißt sie müssen unter normalen Voraussetzungen erreicht werden können.

Tabelle 8: Basisanforderungen für die Formulierung konkreter Ziele
(in Anlehnung an Detroy/Behle/vom Hofe 2007, S.74 - 76)

Grundsätzlich kann bei Zielen zwischen qualitativen und quantitativen unterschieden werden. Qualitative Ziele messen vor allem Faktoren wie das Image oder die Bekanntheit eines Unternehmens. Quantitative Ziele hingegen setzen Richtlinien für Vorhaben im Finanzbereich, z.B. die Deckungsbeiträge, Umsätze oder Gewinne eines Herstellers (vgl. Becker 2013, S. 109f.).

Tabelle 9 zeigt einige Beispiele für quantitative und qualitative Ziele, die bei der Neukundengewinnung im B2B herangezogen werden können.

Quantitative Vertriebsziele	
Anzahl neuer B2B-Kunden	Im kommenden Jahr sollen X B2B-Kunden gewonnen werden.
Steigerung des Umsatzes	Steigerung des Umsatzes um X % im Vergleich zum vorigen Jahr.
Qualitative Vertriebsziele	
Verbesserung des Images	X % der B2B-Kunden nehmen unser Unternehmen als innovativ und kompetent wahr.
Steigerung der Kundenzufriedenheit	X % statt ursprünglich X % unserer B2B-Kunden sollen das Unternehmen als zuverlässig einstufen.

Tabelle 9: Qualitative und Quantitative Vertriebsziele für die Gewinnung neuer B2B-Kunden
(in Anlehnung an Detroy/Behle/vom Hofe 2007, S. 75)

5.3 Entwicklung der Vertriebsstrategie

Die Festlegung einer Vertriebsstrategie ist nur auf Grundlage von klaren Vertriebszielen möglich. Damit einher geht die Analyse und Bewertung der Vertriebsleistung, Vertriebseffizienz, Vertriebsorganisation sowie der Marktposition (vgl. Preis 1994, S. 118).

Vertriebsstrategien legen den generellen Handlungsspielraum eines Herstellers fest und werden somit auch zur Steuerung der operativen Vertriebsinstrumente eingesetzt (vgl. Becker 2013, S. 140). Damit sie optimal ausgerichtet werden können, müssen sie zunächst genau definiert werden. Dafür müssen sie unbedingt auf die bestehenden Unternehmens- und Marketingstrategien des Herstellers abgestimmt werden (vgl. Helm/Mauroner/Steiner 2015, S. 125f.). Weiterhin muss bei der Formulierung von Vertriebsstrategien auf unterschiedliche Vorgaben geachtet werden. Einige Anforderungen nach Homburg, Schäfer und Schneider werden nachfolgend angeführt:

- **Markt- und Kundenorientierung:** Der Fokus einer Vertriebsstrategie muss immer auf den aktuellen Marktgegebenheiten sowie den Bedürfnissen der Kundinnen und Kunden liegen. Die Befriedigung der Kundenwünsche und -bedürfnisse ist heutzutage für den Erfolg eines Unternehmens ausschlaggebend.
- **Flexibilität:** Veränderungen treten immer häufiger und schneller auf. Unternehmen müssen ihre Vertriebsstrategien daher so festlegen, dass sie sie auch laufend an die aktuellen Gegebenheiten anpassen können.
- **Konsequente Umsetzung und Kommunikation:** Eine Vertriebsstrategie sollte im Unternehmen nicht nur verschriftlicht, sondern auch tatsächlich umgesetzt werden. Nur wenn sie klar an alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen kommuniziert und von der Führungsebene vorgelebt wird, kann sie ihre Funktion erfüllen (vgl. Homburg/Schäfer/Schneider 2016, S. 29).

In Kapitel 4.3.3 werden Vertriebsstrategien, die sich besonders gut zur Gewinnung von B2B-Kunden eignen, näher vorgestellt.

5.4 Planung von Ressourcen und Maßnahmen

Damit die festgelegte Strategie im nächsten Schritt auch erfolgreich umgesetzt werden kann, muss eine operative Planung der Ressourcen und Maßnahmen vorgenommen werden (vgl. Homburg/Schäfer/Schneider 2016, S. 126).

Bei der Ressourcenplanung werden festgelegte Vertriebsziele auf einzelne Bereiche, wie Produkte, Vertriebsmitarbeiterinnen und Vertriebsmitarbeiter, Kundengruppen oder Regionen heruntergebrochen (vgl. Detroy/Behle/vom Hofe 2007, S. 90).

Bei der Maßnahmenplanung kommt es zur Festlegung folgender Inhalte:

- Erforderliche Maßnahmen
- Zeitliche Planung der Maßnahmen
- Zuteilung von verantwortlichen Personen (vgl. Baier 2008, S. 343)

Die gängigsten Maßnahmen zur Gewinnung von B2B-Kunden wurden bereits in Kapitel 4.3.5 näher vorgestellt.

5.5 Festlegung des Vertriebsbudgets

Nach der Festsetzung der Vertriebsziele und -strategien kann das Vertriebsbudget ermittelt werden. Es behandelt sämtliche Vertriebskosten, angefangen von den Kosten für das Vertriebspersonal, den Reisekosten oder Materialkosten, bis hin zu den Mieten für die Vertriebseinrichtungen, die benötigt werden (vgl. Busch/Fuchs/Unger 2008, S. 343). Das Vertriebsbudget dient der Steuerung der geplanten Vertriebsmaßnahmen und soll festlegen für welche Maßnahmen und Kunden welcher Geldbetrag ausgegeben werden kann. Des Weiteren erfüllt es eine wichtige Kontrollfunktion, da es durch die Festsetzung von Soll-Werten die Ist-Werte regelmäßig überprüfen und steuern kann (vgl. Detroy/Behle/vom Hofe 2007, S. 106).

Es gibt drei Funktionsgruppen nach denen die Vertriebskosten generell unterteilt werden können:

- Akquisitorische Funktion, z.B. Werbung, Verkaufsförderung
- Verkaufsabwicklungsfunktion, z.B. Zahlung, Lieferung, Auftragsabwicklung
- Verwaltungs- und Führungsfunktion, z.B. Vertriebsverwaltung (vgl. Nieschlag/Dichtl/Hörschgen 2002, S. 1320 zitiert nach: Busch/Fuchs/Unger 2008, S. 343)

Im Rahmen der Neukundengewinnung spielen vor allem die Kosten der akquisitorischen Funktion eine wichtige Rolle.

5.6 Planung von Kontrollmaßnahmen

Der letzte Schritt bei der Durchführung eines Vertriebskonzeptes umfasst die Kontrolle. Diese hat die Aufgabe zu überprüfen, ob geplante Ressourcen, wie die Zeit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie festgesetzte Maßnahmen, auch tatsächlich zielführend eingesetzt werden (vgl. Wood 2003, S. 121). Mithilfe von Kontrollmaßnahmen wird also der geplante Soll-Stand mit dem derzeitigen Ist-Stand verglichen. So kann ein Hersteller Fehlerquellen rechtzeitig erkennen und wenn notwendig gezielte Maßnahmen zur Einhaltung des geplanten Kurses einleiten (vgl. Ehrmann 2004, S. 349).

Tabelle 10 bietet eine Übersicht über mögliche Kennzahlen zur Messung der Neukundengewinnung.

Kennzahlen der Neukundengewinnung		Beschreibung
Anteil neuer B2B-Kunden	Anzahl der neuen B2B-Kunden	Diese Kennzahl zeigt Unternehmen an, wie erfolgreich sie bereits bei der Gewinnung von neuen B2B-Kunden waren.
	Anzahl der gesamten B2B-Kunden	
Umsatz neuer B2B-Kunden	Umsatz der neuen B2B-Kunden	Hier wird der Umsatz der neuen B2B-Kunden auf Basis ihrer bisherigen Ausgaben berechnet.
	Gesamtumsatz	
Besuchseffizienz	Anzahl aller Aufträge über neue B2B-Kunden	Mit dieser Kennzahl kann die Effizienz des Außendienstes genau gemessen werden. Ziel ist die Reduzierung unnötiger Kundenbesuche.
	Anzahl der Besuche bei neuen B2B-Kunden	

Tabelle 10: Kennzahlen zur Neukundengewinnung im B2B
(vgl. Preißner 2007, S. 187ff.)

6 Resümee aus dem Theorieteil

Es gibt zahlreiche Trends und Entwicklungen, die die Produkt- und Lieferantenauswahl in der Lebensmittelbranche beeinflussen. Lieferanten müssen den Markt genau analysieren, um Bedürfnisse rechtzeitig zu erkennen. Trends wie der Genuss, Convenience, Frische - Gesundheit - Wellness und Regionalität spielen zukünftig eine immer wichtigere Rolle. Da B2B-Kunden ihre Nachfrage in der Regel stark nach den Wünschen und Vorstellungen der Endkonsumentinnen und Endkonsumenten ausrichten, müssen Lieferanten mehr denn je auf beide Kundentypen achten. Speziell der persönliche Kontakt spielt dabei im B2B eine große Rolle. Unternehmen müssen genau festlegen, welche Zielkunden sie haben und diese aktiv bearbeiten.

In der Systemgastronomie gibt es unterschiedliche Segmente, die von Lieferanten angesprochen werden können. Sie reichen vom klassischen Fast Food-Restaurant über die Handelsgastronomie bis hin zur Verkehrsgastronomie. In der Systemgastronomie ist es wichtig zu wissen, wer die richtige Ansprechperson ist, ob Entscheidungen über Produkte und Lieferanten von der Zentrale oder den Franchisenehmern und Restaurantleitern selbst getroffen werden. Wichtig dabei sind vor allem auch die Faktoren, die bei einer Entscheidung über neue Produkte und Lieferanten herangezogen werden. Speziell Qualität, Service und Preis stellen dabei die Basis für eine gute Kunden-Lieferanten-Beziehung dar.

Die Gewinnung von B2B-Kunden kann mittels unterschiedlicher Prozesse erfolgen. Wichtig dabei ist aber immer die Identifizierung und Qualifizierung von potenziellen Kunden. In der Theorie wurde dafür ein Vertriebsprozess aus dem Sales Cycle nach Winkelmann und dem Vertriebstrichter nach Haas erarbeitet. Die Neukundengewinnung erfolgt demnach in 6 wesentlichen Schritten: Kundenidentifizierung, Kundenqualifizierung, Priorisierung, Angebotslegung, Verhandlung und Vertragsabschluss, also Kundenbelieferung. Im Rahmen von Kapitel 4.3 werden einige hilfreiche Methoden und Instrumente dazu vorgestellt.

Sämtliche theoretischen Erkenntnisse, angefangen vom Lebensmittelvertrieb, der Systemgastronomie, der richtigen Vorgehensweise bei der Akquise neuer B2B-Kunden bis hin zum Konstrukt, welches hinter einem Vertriebskonzept steht, werden als Grundgerüst für die Erarbeitung des finalen Vertriebskonzeptes im Praxisteil herangezogen.

7 Situationsanalyse

Im folgenden Kapitel wird eine interne und externe Analyse durchgeführt, um sämtliche Entwicklungen der Frutura Obst & Gemüse Kompetenzzentrum GmbH sowie des Marktes genauer zu betrachten. Die gewonnenen Informationen dienen im weiteren Verlauf zur Erstellung einer umfangreichen SWOT-Analyse und somit als wichtige Grundlage für das finale Vertriebskonzept.

7.1 Unternehmensanalyse

In diesem Kapitel wird die Frutura Obst & Gemüse Kompetenzzentrum GmbH näher analysiert. Dabei wird das Unternehmen zunächst vorgestellt und anschließend im Hinblick auf seine Stärken und Schwächen genauer untersucht.

7.1.1 Unternehmensvorstellung

Die Frutura Obst & Gemüse Kompetenzzentrum GmbH ist ein österreichisches Produktions- und Handelsunternehmen mit über 300 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Sitz in Hartl bei Kaindorf. Das Unternehmen vermarktet jährlich etwa 130.000 Tonnen Obst und Gemüse und macht einen Jahresumsatz von 240 Mio. Euro. Besonders stolz ist die Frutura dabei auf ihre Partnerschaften. Mittlerweile arbeitet das Unternehmen mit 1.200 Landwirtinnen und Landwirten sowie Produzenten aus über 40 Ländern zusammen. So produzieren und vermarkten sie etwa 4.500 regionale und internationale Artikel, bei denen die Transparenz und Rückverfolgbarkeit bei der Herkunft und Erzeugung wesentliche Qualitätsfaktoren bilden (vgl. Frutura Obst & Gemüse Kompetenzzentrum GmbH 2016).

Das Unternehmen wurde 1998 von drei Landwirten aus der Oststeiermark als kleine Trocknungsanlage für Dörrobst gegründet. 1999 wurde daraus die DOL Dörrobstland Vertriebs GmbH. 2002 wurde die Frutura Vertriebs GmbH als Tochterunternehmen der DOL dazu gegründet. Schlag auf Schlag folgte 2006 die KB-Logistik GmbH und 2010 eine der modernsten Bananenreifungsanlagen Europas sowie eine Frischelogistikfirma und eine eigene Übersee-logistik. Innovation, Mut und Beharrlichkeit trieben damals das Gründerteam an. Seit 2012 heißt das Unternehmen Frutura Obst & Gemüse Kompetenzzentrum GmbH und steht unter der Leitung des Geschäftsführers Manfred Hohensinner sowie der beiden Gesellschafter Johann

Schwarzenhofer und Franz Städler (vgl. Frutura Obst & Gemüse Kompetenzzentrum GmbH 2016).

Nach dem Motto „*Wir leben im Heute, leben aber vom Morgen. Egal ob in der Gegenwart oder in der Zukunft, die große Leidenschaft von uns ist und bleibt Obst & Gemüse*“ ist die Frutura mittlerweile zur Frutura Thermal-Gemüsewelt, zur Frutura Gartenbau GmbH und zur Frutura Systempartnerschaften angewachsen (Frutura Obst & Gemüse Kompetenzzentrum GmbH 2016).

Das Unternehmen ist offen für Trends wie Regionalität und Bio, Nachhaltigkeit und Transparenz, aber auch Convenience und Snacking. Die Frutura greift die Wünsche der Konsumentinnen und Konsumenten gerne auf und liefert mit ihren Produkten fruchtige Lösungen und Alternativen für die gesunde Ernährung im Alltag (vgl. Frutura Obst & Gemüse Kompetenzzentrum GmbH 2016).

Besonders stolz ist die Frutura dabei auch auf ihre landwirtschaftlichen Kooperationen. Neben den Projekten in der Fruchtgemüseproduktion und der Salat- und Kräuterproduktion hat sie aktuell auch noch Steinobst-, Kernobst- und Kartoffelprojekte. Dabei ist bereits eine sehr erfolgreiche Partnerschaft zwischen der Frutura, den Murbodner Erdäpfelbäuerinnen und Erdäpfelbauern sowie der SPAR Österreich zustande gekommen. Mittlerweile bietet die Frutura alles aus einer Hand an: von der Produktion über die Disposition bis hin zur Vermarktung (vgl. Frutura Obst & Gemüse Kompetenzzentrum GmbH 2016).

Die Frutura Thermal-Gemüsewelt in Bad Blumau ist das innovativste und jüngste Projekt des Unternehmens. Es wurde 2015/16 ins Leben gerufen und zählt europaweit zu den Innovationen in der Fruchtgemüseproduktion. In einem 230.000 m² großen Gewächshaus, das sich gerade im Endausbau befindet, kann dank Geothermiebohrungen ganzjährig regionales Gemüse produziert werden. Kurze Lieferwege innerhalb Österreichs sowie die Nutzung des Thermalwassers zum Beheizen der Gewächshäuser sparen zudem etwa 20.000 Tonnen CO² jährlich (vgl. Frutura Obst & Gemüse Kompetenzzentrum GmbH 2016).

Die Frutura Gartenbau GmbH in Stainz bei Straden stellt seit 2014 Kräuter, Kresse und Salate her. Die Produkte werden in Gewächshäusern, Tunneln sowie im Freiland produziert. Ein Großteil davon wird sogar in Bio-Qualität geliefert (vgl. Frutura Obst & Gemüse Kompetenzzentrum GmbH 2016).

Die Frutura legt großen Wert auf Partnerschaften. Sie arbeitet mit 180 oststeirischen Obstbäuerinnen und Obstbauern eng zusammen und hat dadurch bereits einige regionale Obst-Marken-Ideen ins Leben gerufen. Das Hauptprodukt ist der Steiermark Genuss Apfel, der exklusiv von der Frutura vermarktet und beworben wird. Dieser hat mittlerweile sogar Familienzuwachs erhalten. Er wird durch die Produkte Steiermark Genuss Apfel Strudel, Steiermark Genuss Apfel Sticks, Steiermark Genuss Apfel Chips und Steiermark Genuss Apfel Spritzer ergänzt. Mit dieser Vielfalt an Apfelprodukten will die Frutura dem Steirischen Genuss Apfel ein trendigeres neues Image verpassen. Knabbern mit gutem Gewissen soll hier im Vordergrund stehen (vgl. Frutura Obst & Gemüse Kompetenzzentrum GmbH 2016).

Die Umsatzzahlen zeigen auch aus Sicht der Endkonsumentinnen und Endkonsumenten, dass die Produkte sehr beliebt sind. Aktuell vermarktet das Unternehmen etwa 18.000 Tonnen Äpfel im Jahr. Davon 16.000 in Form von ganzen Äpfeln und 2.000 Tonnen in Form von weiterverarbeiteten Convenience-Produkten. Insgesamt erwirtschaftet das Unternehmen so einen Jahresumsatz von etwa 18 Millionen Euro (vgl. Hohensinner 06.06.2017).

Um die Produkte an die Endverbraucherinnen und Endverbraucher zu bringen, arbeitet die Frutura Obst & Gemüse Kompetenzzentrum GmbH aktuell mit sechs großen Vertriebspartnern zusammen: SPAR Österreich, ASPIAG, M-Preis, Edeka, Aldi-Nord und Aldi-Süd (vgl. Kneissl 17.04.2017).

7.1.2 Aktuelle Kundengewinnung

Die Frutura Obst & Gemüse Kompetenzzentrum GmbH hat aktuell keinen niedergeschriebenen Prozess, den sie bei der Gewinnung von B2B-Kunden verfolgt, jedoch gibt es genaue Vorgaben, anhand derer sie ihre potenziellen Kunden auswählen. Die Geschäftsführung hat dafür eigene kurz-, mittel- und langfristige Ziele und Strategien sowie Ländermärkte für den Vertrieb ihrer Produkte erarbeitet (vgl. Kneissl 06.06.2017).

Die Kriterien, die hierbei vor allem genauer betrachtet werden, sind folgende:

- Wirtschaftlichkeit und Preisgefüge
- Absatzmengen
- Lieferrhythmen

- Beschaffenheit der Ware im Frischebereich (d.h. Handelsklasse 1 oder Industrieware zum Verkochen etc.)
- Verarbeitungsgrad der Ware (muss es vorbereitete Ware sein wie z.B. vorgegarte Kartoffeln etc.)
- Logistik (Zentralanlieferung oder Feinlogistik erforderlich)
- Bei Convenience-Produkten (z.B. Apfel Sticks) auch die Möglichkeit der Eigenmarkenpräsentation (vgl. Kneissl 17.04.2017)

Ein Marketing- und Vertriebsteam aus insgesamt neun Personen kümmert sich um die Einhaltung und Umsetzung der festgelegten Ziele und Strategien. Sie treffen sich regelmäßig, um an der Entwicklung neuer Produkte, der Akquise potenzieller Kunden sowie dem Prozess und Controlling dahinter zu arbeiten (vgl. Kneissl 17.04.2017).

Wie bereits erwähnt hat das Unternehmen auf diese Weise schon sechs große B2B-Kunden innerhalb des klassischen Handels in Deutschland und Österreich für sich gewonnen. Die Frutura Obst & Gemüse Kompetenzzentrum GmbH hat dabei immer unterschiedliche Akquise-Instrumente angewandt. Abgestimmt auf ihre Ziele und Strategien wurde dabei der Fokus auf einen gesunden Mix aus direkten und indirekten Instrumenten zur Kundenansprache gelegt (vgl. Kneissl 17.04.2017).

Direkte Akquise-Instrumente:

- Teilnahme an Messen z.B. Fruit Logistica in Berlin, diverse SPAR- Messen in ganz Österreich
- Direkte Ansprache und Terminvereinbarung mit potenziellen B2B-Kunden
- Aufbau von vertikalen Systempartnerschaften mit Produzenten und Verarbeitern, die potenziell Neukunden über ihre Netzwerke vorstellen (vgl. Kneissl 17.04.2017)

Indirekte Akquise-Instrumente:

- Einsatz internationaler Testimonials, z.B. Andreas Gaballier
- Durchführung öffentlicher Veranstaltungen, z.B. Genuss-Apfel-Lauf
- PR und Networking: Teilnahme an Ausschreibungen und Awards, Zusammenarbeit mit bekannten Organisationen wie z.B. dem Steiermark Tourismus (vgl. Kneissl 17.04.2017)

Der typische Ablauf von der ersten Kontaktaufnahme hin zum Start der Zusammenarbeit mit neuen Kunden erfolgt bei der Frutura Obst & Gemüse Kompetenzzentrum GmbH meist in sechs Schritten:

1. Kontaktaufnahme mit potenziellen B2B-Kunden
2. Erarbeitung eines individuellen Konzepts
3. Ersttermin mit Konzeptpräsentation
4. Je nach Ergebnis ein oder mehrere Folgetermine
5. Vertragsabschluss
6. Start der Zusammenarbeit - Erste Lieferung (vgl. Kneissl 06.06.2017)

Die Dauer vom Erstkontakt bis zum Start der Zusammenarbeit, der ersten Lieferung, kann je nach Kunde bis zu zwei Jahre dauern (vgl. Kneissl 06.06.2017).

7.1.3 Interne Stärken und Schwächen des Unternehmens

Auf Basis dieser Daten weist das Unternehmen nun folgende interne Stärken und Schwächen auf. Tabelle 11 fasst alle Punkte übersichtlich zusammen.

Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> • Hohe Innovationskraft: Laufende Produktinnovation im Frische- und Verarbeitungsbe- reich 	<ul style="list-style-type: none"> • Verpackungsseitig immer wieder ein hoher Innovationsbedarf (Fri- sche und längere Haltbarkeit)
<ul style="list-style-type: none"> • Starkes Netzwerk durch gut funk- tionierende und fixierte vertikale Systempartnerschaften bis hin zum Lebensmitteleinzelhandel 	<ul style="list-style-type: none"> • Kein Netzwerk außerhalb der Systempartnerschaften und des Lebensmitteleinzelhandels, somit ein großes Potenzial an Kunden, das aktuell noch nicht genutzt wird
<ul style="list-style-type: none"> • Geschlossene Supply Chain: Ein- kaufsseitig alles aus einer Hand inkl. Flug- und Schiffslogistik 	<ul style="list-style-type: none"> • Laufend hohe Investitionen zum Ausbau der gesamten Supply Chain, speziell der Produktion

<ul style="list-style-type: none"> • Eigenproduktion von heimischen Eckprodukten 	<ul style="list-style-type: none"> • Akquirierung von Produktionsfachpersonal in manchen Produktionsbereichen, speziell dem Fruchtgemüse, sehr schwierig
<ul style="list-style-type: none"> • Reifung von exotischen Früchten 	<ul style="list-style-type: none"> • Geringe Förderungen bedeuten hohe Investitionen direkt aus dem Eigenkapital, um Produktideen umsetzen zu können
<ul style="list-style-type: none"> • Großes Produktangebot an regionalen und internationalen Obst & Gemüsesorten in verschiedenen Convenience Stufen 	<ul style="list-style-type: none"> • Umfangreiche Produktportfolios führen zu Herausforderungen in der Abwicklung und Durchführung unterschiedlicher Prozesse
<ul style="list-style-type: none"> • Sehr gute Referenzen durch aktuelle Vertriebspartner 	<ul style="list-style-type: none"> • Wenig Eigenmarken-Möglichkeit, da das Handelsmarkensystem überwiegt
<ul style="list-style-type: none"> • Sehr gutes Know-how im Bereich Produktion und Vermarktung für den Einzelhandel 	
<ul style="list-style-type: none"> • Hohes Umweltbewusstsein: Innovative und klimaschonende Produktion von Obst & Gemüse 	
<ul style="list-style-type: none"> • Positives Image und gute Bekanntheit durch den Einsatz direkter und indirekter Akquise-Instrumente 	

Tabelle 11: Stärken und Schwächen der Frutura Obst & Gemüse Kompetenzzentrum GmbH (Eigene Darstellung)

7.2 Kundenanalyse

Egal ob McDonalds, IKEA oder Starbucks – die Systemgastronomie wächst von Jahr zu Jahr weiter an und besitzt aktuell bereits einen Marktanteil von 16 % (vgl. RegioData Research GmbH 2016).

Auch die Daten der Kreuzer Fischer & Partner Studie zeigen ein deutliches Wachstum auf: 2012 gab es 402 Betriebsstätten, die zur Branche der Systemgastronomie zählten, 2016 waren es bereits 430. Die Anzahl der Betriebe wächst also stetig an,

genau wie ihr Umsatz. Aktuell werden jährlich etwa 850 Millionen Euro in der Systemgastronomie erwirtschaftet. Im Vergleich zum Jahr 2012 ist das ein Umsatzplus von fast 100 Millionen Euro (vgl. Branchenradar 2016; Ross 2016, S. 23.).

Abbildung 16 zeigt dazu noch eine Übersicht über die derzeitigen Anteile, die die unterschiedlichen Betriebstypen am Gesamtumsatz der Systemgastronomie einnehmen.

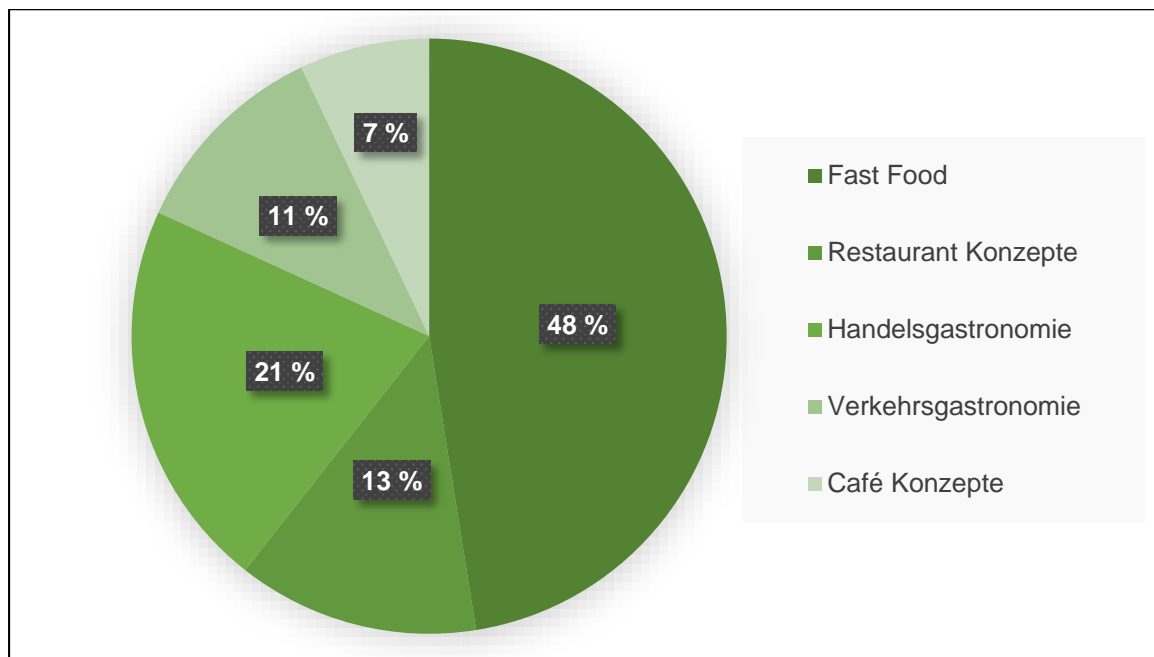


Abbildung 16: Aktuelle Umsatzanteile unterschiedlicher Betriebstypen am Gesamtumsatz der Systemgastronomie

(in Anlehnung an RegioPlan Consulting GmbH 2013, S. 3)

Fast Food ist die beliebteste Form der Systemgastronomie und erwirtschaftet aktuell etwa die Hälfte des Gesamtumsatzes am österreichischen Markt. Die Handelsgastronomie folgt mit etwa 21 %, Restaurant-Konzepte mit ca. 13 % und die Verkehrsgastronomie mit etwa 11 %. Café-Konzepte machen mit 7 % den geringsten Umsatz am Markt aus (vgl. RegioPlan Consulting GmbH 2013, S. 3).

7.2.1 Kaufentscheidungskriterien von Systemgastronomen

Im Rahmen der empirischen Analyse wurden 15 Einzelinterviews mit potenziellen B2B-Kunden aus der Systemgastronomie durchgeführt. Dabei ergab sich ein klares Bild über die wichtigsten Kaufentscheidungskriterien von Systemgastronomen.

Abbildung 17 fasst die Ergebnisse übersichtlich zusammen.

Fast Food	Handels-gastronomie	Vehrkehrs-gastronomie	Restaurant-/Café-Konzepte
<ul style="list-style-type: none"> •Qualität •Zertifizierungen •Lieferflexibilität und -zuverlässigkeit •Preis und Konditionen •Fertigungsgrad und Form der Produkte •Herkunft •Serviceleistungen 	<ul style="list-style-type: none"> •Qualität •Preise und Konditionen •Lieferflexibilität und -zuverlässigkeit •Zertifizierungen •Herkunft •Fertigungsgrad und Form der Produkte •Serviceleistungen 	<ul style="list-style-type: none"> •Qualität •Preise und Konditionen •Lieferflexibilität und -zuverlässigkeit •Herkunft •Zertifizierungen •Fertigungsgrad und Form der Produkte •Serviceleistungen 	<ul style="list-style-type: none"> •Qualität •Preise und Konditionen •Lieferflexibilität und -zuverlässigkeit •Herkunft •Zertifizierungen •Fertigungsgrad und Form der Produkte •Serviceleistungen

Abbildung 17: Kaufentscheidungskriterien von Systemgastronomen
(Eigene Darstellung)

Die Übersicht zeigt, dass es Unterschiede zwischen den Segmenten gibt. Im Fast Food-Bereich müssen Lieferanten aber die meisten Kriterien erfüllen. Grund dafür ist vor allem die weltweite Verbreitung der Fast Food-Restaurants. Sie haben strenge Richtlinien, an die sie sich halten müssen und ihr Ruf spielt dabei eine sehr große Rolle. Um ein gutes Image zu wahren und negative Publicity zu vermeiden, achten sie bei der Lieferantenauswahl sehr stark auf die oben genannten Kriterien. Ein Lieferant muss bei ihnen alles mitbringen, um infrage zu kommen. Spezielle Kriterien wie die Qualität und Zertifizierungen spielen dabei eine große Rolle.

In der Handelsgastronomie ist es ähnlich. Hier spielt aber der Preis eine größere Rolle als im Fast Food-Segment. Handelskonzerne nützen ihre Restaurants teilweise als Marketinginstrument, um neue Gäste in ihre Filialen zu bekommen bzw. den Aufenthalt ihrer bestehenden Gäste zu verlängern. Damit dies möglich ist, müssen sie gute Preise anbieten. Gleichzeitig wird hier aber vermehrt auf die Qualität geachtet. Lieferanten müssen einen guten Mix bieten können.

In der Verkehrsgastronomie, den Restaurant- und Café-Konzepten sind die Kriterien zur Auswahl von Lieferanten gleich. Hier finden sich dieselben Prioritäten wie in der Handelsgastronomie. Lediglich die Herkunft spielt hier häufig eine wichtigere Rolle. Sie kann von Vorteil sein, vor allem in der Verkehrsgastronomie und bei neuen Restaurantkonzepten, wie z.B. Dean & David.

Generell ist festzustellen, dass die Serviceleistungen und häufig auch der Fertigungsgrad der Produkte in der Systemgastronomie kaum eine Rolle spielen. Außer

im Fast Food-Segment stehen überall eigene Küchen und ausgebildete Mitarbeiter zur Verfügung. Dementsprechend reicht es fast überall aus, die Produkte im Ganzen zu liefern.

Detailliertere Informationen zum Thema Kaufentscheidungskriterien können in Kapitel 8.2.7 nachgelesen werden.

7.2.2 Beliebte Akquise-Instrumente

In den Einzelinterviews wurde auch die Beliebtheit von typischen Akquise-Instrumenten abgefragt. Abbildung 18 zeigt eine Übersicht über die wesentlichen Erkenntnisse der Befragung.

Fast Food	Handels-gastronomie	Vehrkkehrs-gastronomie	Restaurant-/Café Konzepte
<ul style="list-style-type: none"> • Telefonakquise • Messeauftritte und -besuche • Persönlicher Besuch • Aktives Empfehlungsmanagement • Veranstaltungen • Personalisierte Paketzusendung (mit vorherigem Anruf oder Mailing) • Public Relations • Schaltung von Inseraten (Fachzeitschriften) 	<ul style="list-style-type: none"> • Telefonakquise • Messeauftritte und -besuche • Persönlicher Besuch • Aktives Empfehlungsmanagement • Veranstaltungen • Personalisierte Paketzusendung (mit vorherigem Anruf oder Mailing) • Public Relations • Schaltung von Inseraten (Fachzeitschriften) 	<ul style="list-style-type: none"> • Telefonakquise • Messeauftritte und -besuche • Persönlicher Besuch • Aktives Empfehlungsmanagement • Veranstaltungen • Personalisierte Paketzusendung (mit vorherigem Anruf oder Mailing) • Public Relations • Schaltung von Inseraten (Fachzeitschriften) 	<ul style="list-style-type: none"> • Telefonakquise • Messeauftritte und -besuche • Persönlicher Besuch • Aktives Empfehlungsmanagement • Veranstaltungen • Personalisierte Paketzusendung (mit vorherigem Anruf oder Mailing) • Public Relations • Schaltung von Inseraten (Fachzeitschriften)

Grün = Sehr beliebtes Akquise-Instrument, kommt häufig zum Einsatz; **Schwarz** = wird in der Praxis kaum genutzt, Einsatz wird aber als positiv empfunden; **Rot** = Sehr unbeliebtes Akquise-Instrument, wird wenn möglich vermieden

Abbildung 18: Beliebte Akquise-Instrumente
(Eigene Darstellung)

Aus den Ergebnissen der Einzelinterviews geht deutlich hervor, dass telefonische Anrufe in der Branche gang und gäbe sind. Dazu zählen auch persönliche Besuche, wobei diese laut allen Interviewpartnern erst dann durchgeführt werden, wenn zuvor ein Termin vereinbart wurde bzw. oft auch erst Unterlagen oder Muster über das Unternehmen und seine Produkte zugeschickt wurden. Messen sind ein sehr beliebtes Instrument zum ersten Kennenlernen von neuen Produkten oder Lieferanten. Die Probandinnen und Probanden erwähnten, dass sie vor allem Messen wie die INTERNORGA in Hamburg, die GAST in Salzburg, die SIAL in Paris, die

ANUGA in Köln sowie einige weitere in Mailand und Amsterdam regelmäßig besuchen. Bis auf die Restaurant- und Café-Konzepte bevorzugen die Einkäufer aller Systemgastronomie-Segmente diese Form des Kennenlernens. Hinzu kommt auch das aktive Empfehlungsmanagement über bestehende Lieferanten, Regionalleiter oder Franchisenehmer. Die Verkehrsgastronomie stellt hier das einzige Segment dar, das ein aktives Empfehlungsmanagement ablehnt. Ein erster Kontakt über Veranstaltungen findet in der Systemgastronomie in der Regel nicht statt. Es gibt eher Veranstaltungen und Workshops mit bestehenden Lieferanten, um gemeinsam an neuen Produkten zu arbeiten. Personalisierte Paketzusendungen sind ein sehr beliebtes Akquise-Instrument. In manchen Unternehmen, wie beispielsweise XXXLutz, machen die Einkäufer drei Tage lang nichts anderes, als Pakete zu öffnen und Produkte von Lieferanten zu testen. Wichtig dabei ist aber der vorherige persönliche Anruf oder ein schriftliches Mailing, sodass die Unternehmen wissen, dass sie ein Paket erhalten. Andernfalls werden die Pakete oft nicht angenommen. Die Einzigen, an die eher keine Pakete ausgesendet werden sollten, sind Restaurant- bzw. Café-Konzepte. Bei ihnen ist diese Form der Kontaktaufnahme eher unbeliebt. Public Relations und Inseratschaltungen werden in der Systemgastronomie als nicht besonders wichtig eingestuft. Die Einkäuferinnen und Einkäufer waren alle der Meinung, dass sie sämtliche Produkte, die in Zeitschriften beworben werden, bereits kennen, ehe sie sie dort sehen. Da es aber durchaus positiv ist, mit dem eigenen Unternehmen oder neuen Produkten in Fachzeitschriften vertreten zu sein, meinten alle Interviewpartner, dass dieses Instrument durchaus positiv behaftet ist.

7.3 Wettbewerbsanalyse

In Österreich gibt es laut den Zahlen des Landwirtschaftsministeriums 4.222 Betriebe, die etwa 224.000 Tonnen Obst im Jahr produzieren. Vor allem Äpfel stellen dabei mit einem Nahrungsverbrauch von etwa 156.000 Tonnen im Jahr die beliebteste aller angebauten Obstsorten dar (vgl. Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft 2015). Aktuell gibt es zehn Erzeugerorganisationen, die für den Großteil der Obst- und Gemüseproduktion in Österreich zuständig sind. Sie werden von der EU mit bis zu 50 % ihrer Ausgaben gefördert (vgl. Agrarmarkt Austria o.J.). Damit haben sie auch einen großen Wettbewerbsvorteil im Vergleich zur Frutura Obst & Gemüse Kompetenzzentrum GmbH. Denn diese erhält aufgrund ihrer Kombination aus Produktion und Vermarktung kaum Förderungen

und muss sämtliche Investitionen in neue Produkte oder Maschinen mit ihrem Eigenkapital vornehmen (vgl. Hohensinner 06.06.2017).

Von den insgesamt zehn Erzeugerorganisationen stellen zwei einen großen Wettbewerber für die Frutura Obst & Gemüse Kompetenzzentrum GmbH dar: die LGV Frischgemüse Wien ren.Gen.m.b.H. und die Obst Partner Steiermark GmbH (OPST) (vgl. amcAUSTRIA o.J.). Im Rahmen dieser Masterarbeit wird der Fokus auf die Vermarktung von Frischäpfeln und Apfelverarbeitungsprodukten gelegt. Nachfolgend wird daher nur die OPST als größter Konkurrent in diesem Bereich näher analysiert. Tabelle 12 stellt die wichtigsten Fakten zum Unternehmen vor.

	Obst Partner Steiermark GmbH (OPST)
Gründungsjahr	1994
Hauptstandort	Steiermark
Anzahl der Mitglieder	628
Haupterzeugnisse	Äpfel, Birnen und Zwetschken
Produktionsmenge	117.527 Tonnen (unvollständig)
Umsatz	74.000.000,00 € im Jahr

Tabelle 12: Obst Partner Steiermark GmbH
(in Anlehnung an amcAUSTRIA 2016, S.4 - 15)

Die **OPST** arbeitet mittlerweile mit 600 Apfelproduzenten aus der Steiermark zusammen und vermarktet so rund 130.000 Tonnen Äpfel im Jahr. Wie die Frutura haben sie für den Vertrieb ihrer Apfelprodukte eine eigene Marke kreiert „frisch-saftig-steirisch“. Diese Marke wird von den Österreicherinnen und Österreichern sehr gut angenommen. Der Vertrieb ihrer Äpfel läuft sehr gut, weswegen die Erzeugerorganisation mittlerweile auch schon 60 % ihrer Ernte direkt ins Ausland liefert. OPST versucht aber auch in Österreich aktiv zu bleiben und nimmt beispielsweise an der EU-weiten Apfelförderaktion für Schulen und Kindergärten teil (vgl. OPST Obst Partner Steiermark GmbH 2017). Dies stellt wieder eine Ähnlichkeit zur Frutura her, da auch diese Partner der Aktion ist (vgl. Hohensinner 06.06.2017).

Zusätzlich zu den Erzeugerorganisationen gibt es auch noch andere Wettbewerber, die für die Frutura Obst & Gemüse Kompetenzzentrum GmbH eine Gefahr darstellen. Im Rahmen der Einzelinterviews mit potenziellen Partnern aus der Systemgastronomie wurden bestimmte Obst- & Gemüselieferanten immer wieder erwähnt. Vor allem Transgourmet, Metro, Eurogast und AGM waren dabei oft im Gespräch. Sie sind Gastronomiegroßhändler und bieten neben einer breiten Produktpalette eine Feinlogistik und somit einen Rundumservice für die Belieferung der Systemgastronomie – ein großer Wettbewerbsvorteil gegenüber der Frutura Obst & Gemüse Kompetenzzentrum GmbH, die aktuell nur Obst- und Gemüse anbietet und das Know-how und die Ressourcen für eine Feinlogistik nicht besitzt.

Die **Transgourmet Gruppe** wurde am öftesten genannt. Seit 2016 zählt auch C+C Pfeifer zu ihrem Unternehmen. Die Gruppe ist bereits seit 50 Jahren im Abhol- und Belieferungsgroßhandel. Sie besitzt 25.000 Artikel im Food- und Non Food-Bereich und bietet dabei vor allem heimische Produkte in insgesamt 8 Standorten und 4 C+C Märkten innerhalb Österreichs an (vgl. Transgourmet o.J.).

Als weiterer wichtiger Wettbewerber wurde die **Metro Cash & Carry** analysiert. Sie gilt international als Weltmarktführer im Selbstbedienungsgroßhandel und bietet bereits seit 45 Jahren Produkte für den Großhandel an. Das Sortiment des Unternehmens umfasst mittlerweile 48.000 Produkte aus dem Food- und Non Food-Bereich. Die Metro Cash & Carry hat 12 Standorte innerhalb Österreichs, ist aber in insgesamt 26 Ländern mit etwa 750 weiteren Standorten präsent (vgl. Metro Cash & Carry Österreich GmbH o.J.). Was bei diesem Wettbewerber besonders interessant ist, ist die Tatsache, dass die SPAR Österreichische Warenhandels AG mit 27 % an der Metro Cash & Carry beteiligt ist (vgl. SPAR Österreich Gruppe 2009, S. 9). Somit hat die Frutura Obst & Gemüse Kompetenzzentrum GmbH einen Partner, der einen sehr guten Zugang zu einem der weltweit führenden Gastronomie-Großhändler besitzt.

Die **Eurogast** stellt einen weiteren Wettbewerber dar. Das Unternehmen arbeitet aktuell mit 11 Gastronomiegroßhändlern zusammen und bietet so ein Sortiment aus 36.000 Artikeln für die Gastronomie an. Die Artikel werden in insgesamt 12 Standorten vertrieben. Eurogast wurde bereits 1965 gegründet und zählt somit zu einem der ältesten Gastronomie-Großhändler Österreichs (vgl. Eurogast o.J.).

Als letzter Wettbewerber wurde noch die **AGM** identifiziert. Sie ist genau wie Transgourmet schon seit über 50 Jahren am Markt aktiv. Aktuell besitzt das Unternehmen 19 Standorte innerhalb Österreichs. AGM hat sich auf den Handel von regionalen und frischen Produkten, vor allem Obst und Gemüse, fokussiert (vgl. AGM o.J.).

7.4 Umfeldanalyse

In den letzten Jahren gab es in der Obst- und Gemüse-Branche zahlreiche Entwicklungen und Trends. Nachfolgend wird auf die wichtigsten näher eingegangen.

Steigende Anzahl an Zertifizierungen und Anforderungen

Globalisierung und die verstärkte Ausrichtung auf die Kundenbedürfnisse und -wünsche machen die Qualitätssicherung der am Markt zur Verfügung stehenden Produkte unumgänglich. Vor allem Zertifizierungen sind ein beliebtes Mittel, um Endverbraucherinnen und Endverbrauchern Sicherheit zu vermitteln. Nur wenn spezielle Anforderungen von Unternehmen erfüllt werden, erhalten sie Zertifikate, weswegen die Glaubwürdigkeit und Qualität von Unternehmen mit jedem Zertifikat wachsen. Zertifizierungen bringen generell viele Vorteile, sie können jedoch vor allem aus Sicht eines produzierenden Unternehmens häufig auch große Nachteile nach sich ziehen, z.B. Ausschlüsse oder sehr hohe zeitliche und finanzielle Investitionen, um allen Anforderungen gerecht zu werden (vgl. Höbaus/Wolf 2012, S. 1 - 4).

Starke Wetterschwankungen und Ernteauffälle

Laut den Vorhersagen der World Apple and Pear Association (Wapa) wird die Apfelernte in Europa durch Wetterschwankungen, vor allem Frost, um 3 % zurückgehen (vgl. Landwirtschaftlicher Informationsdienst 2016). Vor allem Österreich ist davon bereits stark betroffen. So konnten 2016 laut ersten Schätzungen bis zu 88 % weniger steirische Äpfel als in den Jahren zuvor aufgrund von Frostschäden geerntet werden (vgl. WAPA 2016, S. 2).

Förderungsprogramme für den vermehrten Obst- & Gemüsekonsum

Die EU hat im Schuljahr 2009/2010 ein Programm zur Förderung des heimischen Obst- und Gemüsekonsums in Österreich eingeführt. Ziel dieses Programms ist es, Kindern und Jugendlichen gesunde Produkte vorzustellen, sie regelmäßig Obst und Gemüse verkosten zu lassen und langfristig das Ernährungsverhalten bereits im Kindesalter in eine gesunde Richtung zu lenken. Aktuell wird das Projekt von der EU zu 75 % finanziert. So wurden im Schuljahr 2015/2016 insgesamt 1.147,16 Tonnen Obst und Gemüse an 2.689 Partnerschulen und -kindergärten geliefert. Insgesamt gab es dabei 40 verschiedene Obst- und Gemüsesorten, die von 31 Händlern zur Verfügung gestellt wurden. Der Apfel stellte sich im Rahmen der Aktion als das beliebteste Produkt heraus und soll auch in Zukunft vermehrt angeboten werden (vgl. Agrarmarkt Austria, o.J.).

Steigende Anforderungen an Obst- und Gemüseverpackungen

Obst und Gemüse stellen leicht verderbliche Lebensmittel dar und müssen daher stets gut verpackt sein. Am wichtigsten ist ihr Schutz vor äußeren Einwirkungen wie Sauerstoff, Licht, Feuchtigkeit oder Schmutz. Hinzu kommt die Voraussetzung, dass die Verpackung selbst keinen Einfluss auf die Lebensmittel nehmen darf. Somit gibt es bereits viele Grundvoraussetzungen, die von Obst- und Gemüseverpackungen erfüllt werden müssen. Hinzukommen aber auch neue Anforderungen der Konsumentinnen und Konsumenten: nachhaltig, umweltbewusst, recycelbar, smart und weniger verschwenderisch, am besten wiederverwertbar sind einige der Attribute, die eine immer bedeutendere Rolle in der Lebensmittelbranche spielen (vgl. Paßmann 2014, S. 3 - 7).

Lebensmittelrends

Hinzu kommen Trends, die sich im Laufe der Jahre entwickelt haben bzw. laut diversen Studien, wie die des GfK Marktforschungsinstitutes, in den nächsten Jahren noch verstärkt wachsen werden. Dazu zählen insbesondere der Genuss, Convenience und Frische - Gesundheit - Wellness. Vor allem der Trend nach Convenience stellt dabei den am stärksten wachsenden dar (vgl. Pech-Lopatta 2008, S. 4). Die

Agrifood Consulting GmbH ergänzt diese drei Haupttrends noch durch einen vierten: die Regionalität (vgl. Zühlsdorf/Spiller 2012, S. 21). Sie soll auch laut einer Nestlé-Studie immer mehr an Bedeutung gewinnen (vgl. Nestlé Studie 2011, S. 4). In Kapitel 2.3 können weitere Informationen zu den aktuellen Konsum- und Trendentwicklungen nachgelesen werden.

7.5 Zusammenführung der Ergebnisse (SWOT-Analyse)

Die Ergebnisse aus der Situationsanalyse werden in dem in Tabelle 13 übersichtlich dargestellten SWOT-Katalog zusammengefasst. Die Festlegung von Zielen und die Bewertung des SWOT-Kataloges wurde im Rahmen von Workshop 1 mit den auf S. A-16 vorgestellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Frutura Obst & Gemüse Kompetenzzentrum GmbH vorgenommen.

Umweltentwicklung...	... trifft im System auf eine Stärke oder Schwäche das bedeutet Chance oder Gefahr daher streben wir an ...
	😊	☹️	Stärke/Schwäche	Ursachen	😊	☹️	Chance/Gefahr	Erste Ziele
Steigende Anzahl an Zertifizierungen		1	Die aktuellen Prozesse des Unternehmens können die Fülle an Kriterien und Anforderungen der unterschiedlichen Zertifikate nicht abdecken	Das Unternehmen hat zu wenig personelle Ressourcen und ein mangelndes Know-how im Prozessmanagement		1	Andere Wettbewerber könnten aufgrund von besseren Prozessen und einer größeren Anzahl von Zertifizierungen am Markt bevorzugt werden	Implementierung eines Qualitätsmanagementsystems mit optimierten Prozessen, die alle Zertifizierungen samt Schwierigkeiten abbilden können
Starke Wetterschwankungen		3	Große Ernteverluste	Klimawandel, speziell Frost, setzt der Apfelernte stark zu		3	Der geschützte Anbau von Obst und der Einsatz von Geothermie hilft der Frutura auch bei Schlechtwetter, genügend zu produzieren, da dieser Anbau auch bei ihnen schon im Einsatz ist	Fertigstellung der Frutura Thermal Gemüswelt bis 2020/2021
Förderungsprogramme von Obst- und Gemüse in Kindergärten und Schulen		2	Die Frutura beliefert bereits ein Bundesland im Rahmen des Programms	Das Unternehmen erfüllt alle Anforderungen des Programms und ist somit schon ein Partner-Lieferant		2	Das Unternehmen kann seine Liefermengen ausbauen und mehr Bundesländer beliefern	Ein weiteres Bundesland als Hauptlieferant für die Aktion dazugewinnen

Steigende Anforderungen an Verpackungsmaterial	2	Eigene Abteilung, die sich damit beschäftigt und bereits viele Erfahrungen gesammelt hat durch die Zusammenarbeit mit dem LEH	Sicherheit, Haltbarkeit und das Aussehen der Produkte spielen bei der Vermarktung von Obst und Gemüse schon immer eine wichtige Rolle	2	Das Unternehmen ist jetzt schon mit Frischeverpackungen sehr weit vorne und investiert laufend in Innovationen	Innovativere Verpackungen zur Erfüllung aller Marktanforderungen entwickeln
Genuss Trend	3	Das Unternehmen bietet bereits qualitativ hochwertige Produkte unter der Marke „Steiermark Genuss“ an	Genuss und Qualität spielen bereits seit der Gründung des Unternehmens eine wichtige Rolle	3	Aufgrund der aktuellen Daten aus dem LEH weiß das Unternehmen, was aktuell beliebt ist und in Zukunft gewünscht wird. Das Know-how kann genutzt werden, um an neuen Produkten zu arbeiten	3 neue Produkte unter der Marke „Steiermark Genuss“ einführen
Convenience Trend	2	Die Frutura hat bereits einige gesunde Convenience Produkte im LEH eingeführt	Zur Ausnutzung der vollen Ernte, auch der Nutzung der nicht perfekten Äpfel, hat das Unternehmen schon vor Jahren angefangen sich mit Convenience Produkten zu beschäftigen	3	Das Unternehmen verfügt über genügend Frischeprodukte und Ideen, um weitere Convenience Produkte zu entwickeln	Systempartnerschaft mit Convenience Partnern aufbauen

Gesundheit – Frische – Wellness Trend	3	Die Frutura hat eine eigene Produktionslinie mit dem Namen „Ich-Plus“ eingeführt	Endverbraucherinnen und Endverbraucher verbinden mit Obst und Gemüse immer gesunde Produkte	3	Mit der „Ich-Plus“-Produktionslinie können neue Zielgruppen angesprochen und somit mehr Produkte vermarktet werden	Produktionsprogramme für Frischeprodukte ausbauen
Trend nach Regionalität	3	Das Unternehmen baut nahezu alle Produkte in Österreich an. Viele exotische Produkte werden sogar in Österreich gereift	Das Unternehmen verfügt über Systempartnerschaften: Sie arbeiten mit 1.200 Landwirtinnen und Landwirten sowie 40 Produzenten zusammen, um eine große Palette an heimischen Produkten anbieten zu können.	3	Möglichkeit auf steigende Kapazität der aktuellen Systempartnerschaften und Gewächshäuser, um noch größere Mengen an regionalen Produkten zu jeder Jahreszeit anbieten zu können	3 neue Produkte unter der Marke „Steiermark Genuss“ einführen

Tabelle 13: SWOT-Katalog
(Eigene Darstellung)

Legende:

☺ = Stärke bzw. Chance

☹ = Schwäche bzw. Gefahr

1 = niedrig

2 = mittel

3 = hoch



Ausprägungsgrad für Stärken/Schwächen
bzw. Chancen/Gefahren

8 Empirische Analyse

Im folgenden Kapitel wird das geplante Untersuchungsdesign näher vorgestellt. Anschließend werden die Ergebnisse und die Auswertungen der Marktforschung im Detail beschrieben.

8.1 Untersuchungsdesign

Das Ziel dieser Masterarbeit ist die Erstellung eines Vertriebskonzeptes zur Gewinnung von B2B-Kunden in der Systemgastronomie. In den vorangegangenen Kapiteln wurden dafür bereits alle relevanten theoretischen Inhalte erarbeitet. Um die theoretische Vorgehensweise nun auch praktisch auf ein Unternehmen ausrichten zu können, wird im nächsten Schritt eine empirische Analyse durchgeführt. Dieses Kapitel bietet eine Übersicht über alle Inhalte und Ziele, die dabei erarbeitet werden sollen, und gibt Aufschluss über die genaue Vorgehensweise bei der Marktforschung.

8.1.1 Untersuchungsziel

Die Forschungsfrage dieser Arbeit lautet: Welche Strategie sollte in der Gewinnung von B2B-Kunden aus der Systemgastronomie verfolgt werden und wie könnte diese konzeptionell umgesetzt werden?

Die Frutura Obst & Gemüse Kompetenzzentrum GmbH hat derzeit kein Vertriebskonzept zur Gewinnung von B2B-Kunden in der Systemgastronomie. Ihnen fehlen sämtliche Informationen hinsichtlich den Anforderungen in der Systemgastronomie und somit die Basis für eine systematische Herangehensweise zur Neukundengewinnung in dieser Branche.

Daraus ergibt sich folgendes Untersuchungsziel: Ziel dieser Erhebung ist es herauszufinden, welche Anforderungen von österreichischen Systemgastronomen an Frische- und Convenience-Produkte sowie deren Lieferanten gestellt werden. Dabei sollen die genauen Hintergründe und Motive sowie zukünftige Wünsche analysiert werden. Ein Schwerpunkt soll auch auf die Abfrage von Akquiseinstrumenten gesetzt werden. So soll herausgefunden werden, welche Strategien und Instrumente sich besonders gut zur Gewinnung von B2B-Kunden in der Systemgastronomie eignen.

8.1.2 Untersuchungsgegenstand

Im Rahmen der Marktforschung sollen die nachfolgenden Inhalte überprüft bzw. näher untersucht werden.

Sekundärmarktforschung

In der Sekundärmarktforschung werden sämtliche Marktgegebenheiten, Trends und Umwelteinflüsse sowie alle wichtigen Wettbewerber, die die Systemgastronomie aktuell im Bereich Obst und Gemüse beliefern, näher untersucht. Zusätzlich wird auch ein Blick auf alle potenziellen Kunden sowie die unternehmensinternen vertriebsrelevanten Kompetenzen und Prozesse der Frutura Obst & Gemüse Kompetenzzentrum GmbH geworfen.

Primärmarktforschung

Im Rahmen der Primärmarktforschung wird das Kundenverhalten der Systemgastronomen näher untersucht. Dabei werden vor allem vier große Themenbereiche analysiert: die Produktauswahl in Systemgastronomie-Betrieben, wichtige Trends, der aktuelle Lieferantenauswahlprozess und alle wesentlichen Kriterien, die in der Branche für die Auswahl von Lieferanten herangezogen werden. Zusätzlich dazu wird auch noch die Beliebtheit unterschiedlicher Akquise-Instrumente näher untersucht. Die detaillierten Fragestellungen zu den einzelnen Bereichen sind im Fragebogen auf S. A-11 zu finden.

Alle gesammelten Informationen werden im Rahmen des Marktforschungsprozesses analysiert und aufbereitet, sodass sie im Anschluss für die Erstellung eines Vertriebskonzepts zur Gewinnung von B2B-Kunden in der Systemgastronomie herangezogen werden können.

8.1.3 Untersuchungsmethode

„Marktforschung ist die systematische und zielgerichtete Sammlung, Aufbereitung, Auswertung und Interpretation von Informationen über Märkte und Marktbeeinflussungsmöglichkeiten als Grundlage für Marketingentscheidungen“ (Fantapié Altobelli 2011, S. 1).

Das bedeutet, die Basis jeder Marktforschung bilden Daten. Diese können auf zwei unterschiedliche Arten gewonnen werden: primär oder sekundär (vgl. Herrmann/Homburg/Klarmann 2008, S. 24). Bei der Primärmarktforschung werden neue Daten zur Untersuchung eines zukünftigen Problems erhoben. Das ist oft sehr aufwändig, bringt jedoch genau die Ergebnisse, die ein Unternehmen benötigt. Bei der Sekundärmarktforschung werden im Gegensatz dazu bereits vorhandene Daten für einen bestimmten Zweck neu aufbereitet oder analysiert (vgl. Kuß 2012, S. 42f.). Zur Auswahl der passenden Methode müssen Unternehmen Faktoren wie Kosten, Zeit und Nutzen gegenüberstellen. Sekundärmarktforschungen sind im Normalfall weniger aufwändig. Da bei der Marktforschung aber nicht nur der Aufwand eine Rolle spielt, sondern vielmehr das Ergebnis und der Nutzen hinter der Datengewinnung, wird in der Praxis trotz des höheren Aufwands auch häufig eine Primärmarktforschung durchgeführt. Diese kommt oft in Kombination mit einer Sekundärmarktforschung vor und liefert dabei auf Basis vorhandener Daten aktuellere bzw. fehlende Informationen (vgl. Fantapié Altobelli 2011, S. 18).

Im Rahmen dieser Masterarbeit wird sowohl eine sekundäre, als auch eine primäre Marktforschung durchgeführt. Tabelle 14 fasst die einzelnen Schritte, nach denen in der Marktforschung vorgegangen wird, übersichtlich zusammen.

Schritt 1	Sekundärmarktforschung – Situationsanalyse <ul style="list-style-type: none">• Durchführung einer internen und externen Analyse Ergebnis: Welche Stärken können von der Frutura ausgespielt werden, um B2B-Kunden aus der Systemgastonomie zu gewinnen und wo könnte das Unternehmen gegen den Wettbewerb verlieren.
Schritt 2	Primärmarktforschung – Workshop <ul style="list-style-type: none">• Untersuchungsinstrument: Moderation mit Gesprächsleitfaden

	<ul style="list-style-type: none"> • Grundgesamtheit: 300 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter • Fallzahl: 5-10 Teilnehmerinnen und Teilnehmer • Auswahlverfahren: bewusste Auswahl <p>Ergebnis: Integrierter SWOT-Katalog</p>
Schritt 3	<p>Primärmarktforschung - Qualitative Befragungen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Untersuchungsinstrument: semi-standardisierter Fragebogen • Probandinnen und Probanden: 15 Personen, die für das Lieferantenmanagement in ihrem Unternehmen zuständig sind • Auswahlverfahren: bewusste Auswahl <p>Ergebnis: Festlegung der Lieferantenanforderungen</p>
Schritt 4	<p>Zusammenführung der Ergebnisse</p>
Schritt 5	<p>Primärmarktforschung - Workshop</p> <ul style="list-style-type: none"> • Untersuchungsinstrument: Moderation mit Gesprächsleitfaden • Grundgesamtheit: 300 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter • Fallzahl: 5-10 Teilnehmerinnen und Teilnehmer • Auswahlverfahren: bewusste Auswahl <p>Ergebnis: Auswahl einer Vertriebsstrategie</p>

Tabelle 14: Übersicht über die Vorgehensweise der Marktforschung
(Eigene Darstellung)

Nachfolgend wird auf die einzelnen Schritte näher eingegangen und es erfolgt eine genaue Erklärung der geplanten Marktforschungsmethoden.

Im **ersten Schritt** wird eine Sekundärmarktforschung durchgeführt. Dafür werden bereits vorhandene Daten für eine interne und externe Analyse des Unternehmens herangezogen. Kapitel 5.1 behandelt die Situationsanalyse noch einmal im Detail.

Im **zweiten Schritt** kommt es zur Bewertung der vorangegangenen Ergebnisse mit Hilfe der Frutura Obst & Gemüse Kompetenzzentrum GmbH. Dafür wird ein Workshop mit 5–10 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Unternehmens durchgeführt. Das Ergebnis des Workshops soll ein integrierter SWOT-Katalog werden.

Workshops sind ein sehr gutes Instrument, um Maßnahmen für die Zukunft eines Unternehmens zu definieren. Durch die Teilnahme unterschiedlicher Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie die Leitung durch einen externen Moderator können viele neue Ideen gewonnen und passende Maßnahmen zur Umsetzung in den Alltag abgeleitet werden. Wesentlich für den Erfolg eines Workshops ist dabei die richtige Auswahl der Probandinnen und Probanden. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer sollten unbedingt mit dem Thema vertraut, wenn nicht sogar Experten auf dem Gebiet sein. Nur so können Lösungen entwickelt werden, die erfolgreich in den Alltag der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter integriert werden können (vgl. Beer-mann/Schubach 2013, S. 6ff.). Auf Seite A-10 ist der Gesprächsleitfaden zum ersten Workshop zu finden.

Im **dritten Schritt** wird eine weitere Primärerhebung durchgeführt. Zur weiteren Herangehensweise muss dafür zunächst eine geeignete Untersuchungsmethode ausgewählt werden (vgl. Fantapié Altobelli 2011, S. 19). Grundsätzlich kann dabei zwischen einer Befragung und einer Beobachtung gewählt werden. Bei Beobachtungen wird der Fokus auf das wahrnehmbare Verhalten von Personen gelegt. Damit können Verhaltenseigenschaften genau analysiert werden. Faktoren wie die dahinterstehenden Motivatoren müssen jedoch nachträglich von den Marktforschern ausgelegt werden. Bei einer Befragung kommt es im Gegensatz dazu zu einer aktiven Herangehensweise an die Probandinnen und Probanden. Wichtig dabei ist die Entscheidung, ob die Befragung quantitativ oder qualitativ erfolgen soll. Quantitative Befragungen sind stark standardisiert, um die Antworten von Probandinnen und Probanden unmittelbar miteinander vergleichen zu können. Qualitative Befragungen hingegen zielen darauf ab, einen tieferen Einblick in den Untersuchungsgegenstand zu bekommen. Marktforscher sprechen hier mit den Probandinnen und Probanden und erhalten durch die Flexibilisierung vieler Fragen oft unterschiedlichste Antworten. Die qualitative Befragung kann in Form von Tiefen- oder Gruppeninterviews erfolgen. Bei Gruppendiskussionen wird ein festgelegter Themenkatalog für eine Gruppe von sechs bis zehn Personen vorbereitet. Mithilfe eines Moderators wird dann versucht, ein Thema unter Einbeziehung aller Meinungen zu behandeln.

Bei Tiefen- oder Einzelinterviews wird dagegen nur eine geringe Anzahl von Personen ausgewählt und einzeln zu einem speziellen Thema befragt (vgl. Herrmann/Homburg/Klarmann 2008, S. 25f.).

Speziell im B2B-Bereich werden häufig qualitative Methoden zur Gewinnung neuer Informationen verwendet (vgl. DIM o.J.). Dies kann beispielsweise folgende Gründe haben:

- Der Markt an potenziellen B2B-Kunden ist wesentlich kleiner als der von B2C-Kundinnen und -Kunden. Dadurch ist die notwendige Stichprobe auch sehr viel geringer.
- Kaufentscheidungen im B2B-Bereich sind deutlich komplexer, da viel mehr Personen, häufig auch Experten, dafür herangezogen werden müssen. Das ist auch der Grund, warum quantitative Methoden oft nicht eingesetzt werden können.
- B2B-Kunden kennen ihr Produkt viel besser, darum macht eine persönliche Befragung hier auch am meisten Sinn. Nur so können die genauen Hintergründe für die Auswahl gewisser Kriterien erforscht werden (vgl. Hague/Hague/Harrison o.J.).

Da das Ziel der Masterarbeit die Gewinnung von B2B-Kunden in der Systemgastronomie ist, wird die Methode der qualitativen Marktforschung angewendet. Nur so können die genauen Beweggründe und Kriterien für die Auswahl von Lieferanten und Produkten analysiert werden.

Da es weder möglich wäre, einen einzigen gemeinsamen Termin für alle ausgewählten Probandinnen und Probanden zu finden, noch ein klassisches Gruppeninterview aufgrund der Konkurrenzsituation unter den potenziellen B2B-Kunden durchzuführen, wurde als Erhebungsform das Einzelinterview gewählt. Dieses wird mithilfe eines semi-strukturierten Interviewer-Gesprächsleitfadens durchgeführt. Durch eine grobe Vorgabe der Vorgehensweise soll dieser helfen, die einzelnen Interviews vergleichbar zu machen, gleichzeitig aber die Möglichkeit bieten, je nach Person gewisse Themen individueller als andere zu behandeln (vgl. Berekoven/Eckert/Ellenrieder 2009, S. 89f.). Der Gesprächsleitfaden, der im Rahmen der Einzelinterviews verwendet wurde, kann ab S. A-11 nachgelesen werden.

Sobald alle Einzelinterviews durchgeführt worden sind, kann im nächsten Schritt mit der Zusammenführung der Ergebnisse begonnen werden. Im **vierten Schritt** werden also alle Erkenntnisse aus der Sekundär- und Primärmarktforschung zusammengeführt.

Der **fünfte Schritt** stellt den letzten Teil des Praxisteils dar und beinhaltet einen zweiten Workshop mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Frutura Obst & Gemüse Kompetenzzentrum GmbH. Im Rahmen dieses Workshops soll eine passende Vertriebsstrategie für das neue Vertriebskonzept ausgewählt werden. Auf Basis dessen kann dann das finale Vertriebskonzept erstellt werden.

8.1.4 Stichprobe

Die Grundgesamtheit ist die Menge aller potenziellen Untersuchungsobjekte für eine spezifische Fragestellung. Üblicherweise ist es nicht machbar, ein Forschungsproblem an allen betroffenen Objekten zu untersuchen. Darum wird auf die Ziehung einer Stichprobe zurückgegriffen (vgl. Albers et al. 2009, S. 11). Unter einer Stichprobe wird also die Teilmenge aus einer Grundgesamtheit verstanden, die unter spezifischen Gesichtspunkten – gemäß der Fragestellung – ausgewählt wurde (vgl. Hussy/Schreier/Echterhoff 2013, S. 118).

Die Auswahl einer Stichprobe kann dabei auf zwei unterschiedliche Arten erfolgen:

- Zufällige Auswahl
- Bewusste Auswahl

Bei der Zufallsauswahl wird die Stichprobe nach einem zufälligen Mechanismus ausgewählt. Jeder Proband/jede Probandin hat dieselben Chancen, für die Marktforschung ausgesucht zu werden. Ganz anders ist das bei der bewussten Auswahl. Hier werden genaue Kriterien für die Auswahl der Stichprobe festgelegt (vgl. Bereikoven/Eckert/Ellenrieder 2009, S. 43 - 49).

Für die Durchführung der beiden Workshops wird eine bewusste Auswahl der Probandinnen und Probanden vorgenommen. Da es hier darum geht, Stärken und Schwächen zu bewerten, aber auch Strategien auf Basis der bestehenden Unternehmensstrukturen festzulegen, werden für die Teilnahme am Workshop nur 5 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter herangezogen, die bereits über Erfahrungen in der

Bewertung von Analysen und der Entwicklung und Einführung von Vertriebsstrategien verfügen. Folgende Funktionen wurden dabei als am wichtigsten erachtet: Geschäftsführung, Marketing, Vertrieb, Produktion und Finanzen. Aus diesen Bereichen soll je eine Mitarbeiterin/ein Mitarbeiter an beiden Workshops teilnehmen. Auf S. A-16 werden sämtliche Probandinnen und Probanden, die konkret für die Teilnahme am Workshop ausgewählt wurden, vorgestellt.

Für die Durchführung der Einzelinterviews wird dasselbe Verfahren zur Bestimmung der Stichprobe ausgewählt. Da es hier um die Befragung von B2B-Kunden geht, wird eine kleinere Auswahl nach speziellen Kriterien als am sinnvollsten erachtet.

Folgende Kriterien werden dabei für die Auswahl der Unternehmen, die befragt werden sollen, festgelegt:

- Systemgastronomie-Unternehmen mit Standorten innerhalb der Steiermark
- Österreichweite oder deutschlandweite Marktabdeckung
- Verwendung von Frischobst- und/oder Convenience-Produkten
- Noch keine bestehenden Partner der Frutura

Des Weiteren werden nachstehend jene Kriterien definiert, welche für die Auswahl des Interviewpartners/der Interviewpartnerin herangezogen werden:

- Zuständig für das Lieferantenmanagement im Unternehmen

Auf S. A-17 ist eine Übersicht von den nach den Kriterien ausgewählten Probandinnen und Probanden zu finden.

8.1.5 Untersuchungszeitraum

Der Untersuchungszeitraum der großen Primärmarktforschung erstreckt sich vom 10.05.2017 bis 26.05.2017. In diesem Zeitraum werden sämtliche Interviews durchgeführt. Auf S. A-19 ist ein detaillierter Projektplan mit allen dafür notwendigen Schritten, gereiht nach Umsetzungsdatum, zu finden.

8.2 Ergebnisse und Auswertung der empirischen Analyse

Aus den 15 durchgeführten Einzelinterviews mit potenziellen B2B-Kunden aus der Systemgastronomie wurden interessante Erkenntnisse für die Frutura Obst & Gemüse Kompetenzzentrum GmbH gewonnen. Um die Ergebnisse analysieren zu

können, wurden sämtliche Interviews im ersten Schritt transkribiert und anschließend mithilfe von MAXQDA ausgewertet. Nachfolgend werden die Ergebnisse der Auswertung vorgestellt.

8.2.1 Aktuelle Produkte im Frischobst- und Conveniencebereich

In der Fast Food-Branche wurden vor allem Äpfel als Leitprodukte im Obstbereich genannt. Systemgastronomen, wie Subway, verwenden sie vor allem zur Stärkung des Marktauftrittes und zur Repräsentation von Frische. McDonald's hingegen generiert immer höhere Umsätze mit frischen steirischen Äpfeln, aber auch mit Convenience Produkten wie Obstsalaten oder Frucht-Smoothies.

In der Handelsgastronomie gibt es noch mehr Produkte, die angeboten werden. Vor allem Obstbecher, frisch gepresste Säfte, Limonaden, süße Mehlspeisen und Smoothies wurden hier immer wieder genannt. Ein großer Unterschied zum Fast Food-Segment ist hier auch der Einsatz exotischer Früchte zu finden, der in der Handelsgastronomie immer mehr zunimmt.

In der Freizeitgastronomie wird frisches Obst nicht angeboten. Der Trend geht laut den Interviewpartnern zwar in die gesunde Richtung und die Kundinnen und Kunden fragen nach den Produkten, sehr wenige kaufen sie aber tatsächlich. Vor allem wenn es um einen Kinobesuch geht, möchten die Leute sich belohnen, das heißt sie greifen lieber zu leckeren ungesunden Produkten. Aktuell werden daher nur Convenience-Produkte in Form von Apfelspritzern und Apfelringen angeboten. Die Kinos testen aber immer wieder neue Produkte, sogar im Gemüsebereich, um zu sehen, wie es bei ihren Gästen ankommt. Da Snacks und Getränke ihre Haupteinkaufsquelle darstellen, suchen die Einkäufer in diesem Segment immer wieder nach neuen Produkten.

Bei den Restaurant-Konzepten werden sowohl klassische Obstsorten wie Äpfel, Bananen oder Weintrauben als auch exotische Früchte wie Mangos in Form von frischen Obstsalaten und der Zugabe zu exotischen Salaten eingesetzt. Was hier aber trotz alledem überwiegt, ist der Einsatz von Gemüse.

In der Verkehrsgastronomie werden saisonale und exotische Früchte zu 80 % in einer Convenience-Form angeboten. Vor allem Fruchtsalate und Joghurts sind hier sehr beliebt.

Im Cateringbereich ist der Einsatz von frischen Produkten notwendig. Je nachdem für welche Veranstaltung und vor allem für welche Anzahl an Gästen gekocht werden muss, gibt es hier unterschiedliche Produkte, die zum Einsatz kommen.

8.2.2 *Beliebte Konsistenz bzw. Beschaffenheit der Produkte*

Im Fast Food-Segment werden vor allem Äpfel im Ganzen eingesetzt. Wichtig hierbei ist ein etwas süßer, weniger saurer Geschmack, da die Produkte vermehrt für Kinder gekauft werden. Dasselbe gilt auch für Convenience-Produkte, wobei hier ein Mindesthaltbarkeitsdatum von sieben bis acht Tagen oft eine wichtige Anforderung darstellt. Vor allem bei Convenience-Produkten ist ein hoher Grad der Fertigung wichtig. Die Fast Food-Restaurants verfügen häufig nicht über den Platz oder das Fachpersonal, um Obst und Gemüse selbst zu schneiden und fertig zuzubereiten. Je fertiger die Produkte sind, umso besser. Wichtig dabei ist auch ihre Lagerfähigkeit und Portionierung. Sie müssen platzierbar und einzeln zu verpacken sein. Wenn ein McDonald's beispielsweise Früchte auftaut, muss es möglich sein, dass er nur die Anzahl, die er gerade benötigt, auftauen kann.

Die Handelsgastronomie arbeitet im Gegensatz zur Fast Food-Branche mit gelernen Köchen. Alle angebotenen Menüs und Produkte werden im Restaurant selbst zubereitet. Die Köche erhalten entweder frische Lieferungen von ganzem oder bereits geputztem und zugeschnittenem Obst und Gemüse, das sie dann selbst zum finalen Produkt verarbeiten. Ein gewisser Fertigungsgrad ist laut den Interviewpartnern wichtig, damit sie in kurzer Zeit alle Bestellungen frisch zubereitet abwickeln können. Die Vorarbeit wird dabei gerne dem Lieferanten überlassen, sodass die Köche auch tatsächlich nur kochen.

In der Freizeitgastronomie werden sämtliche Produkte fertig zubereitet geliefert. Wichtig bei den Convenience-Produkten ist, dass sie kleiner verpackt sind und einen gewissen Zuckerwert nicht übersteigen. Wenn Produkte zusätzlich auch noch gut zu neuen Filmen passen, ist das ein großer Wettbewerbsvorteil, da in der Kinobranche immer mehr Produkte, aufgrund von Filmen, ins Sortiment genommen werden.

Bei Restaurant-Konzepten wird Obst immer im Ganzen geliefert und in den Filialen selbst zum fertigen Produkt verarbeitet. Bei Gemüse sieht das etwas anders aus. Hier wird alles vorgeschnitten, z.B. in Form von Stiften, geliefert.

In der Verkehrsgastronomie wird bei Obst und Gemüse alles im Ganzen eingekauft. Das liegt vor allem daran, dass jeden Tag andere Gäste das Restaurant besuchen und je nach Saison unterschiedlich viele Menüs verkauft werden. Um die Produkte länger frisch zu halten und je nach Bedarf zu produzieren, werden sie bevorzugt im Ganzen gekauft.

Im Cateringbereich wird bis auf Großveranstaltungen alles frisch zubereitet. Das heißt, hier wird werden die Produkte vor allem im Ganzen geliefert. Nur bei Großaufträgen kommt es zum Einsatz von vorgeschnittenem Obst und Gemüse.

8.2.3 Zielgruppendefinition der Produkte

Im Fast Food-Bereich werden gesunde Produkte vor allem für Kinder, aber auch als kalorienarme Dessert-Alternative für Erwachsene angeboten.

In der Handelsgastronomie werden gesunde Produkte vor allem aufgrund des steigenden Gesundheitsbewusstseins eingekauft. Sie werden für Kunden und Mitarbeiter angeboten. Die Restaurants sind laut den Interviewpartnern ein wichtiges Marketinginstrument. Da der Handel generell über eher ältere Kunden verfügt, wird versucht, durch neue Menüs auch jüngere Endverbraucherinnen und Endverbraucher anzusprechen. So möchten die Unternehmen ihren Altersdurchschnitt von beispielsweise 50 plus, wie es aktuell bei XXXLutz der Fall ist, auf 30 bis 40 Jahre reduzieren.

In der Freizeitgastronomie, speziell bei den Kinos, gibt es je nach Filmkategorie unterschiedliche Zielgruppen. Bei den Apfelringen, die bei Diesel Kino mittlerweile überall erhältlich sind, liegt der Altersschnitt für die Produkte bei 25 plus. Für Kinder wird mittlerweile dasselbe Produkt nur mit einer anderen Verpackung, einer Micky Mouse, angeboten. So deckt ein und dasselbe Produkt durch eine andere Verpackung mehrere Zielgruppen ab.

Restaurant Konzepte wie Dean & David setzen genau wie auch die Handelsgastronomie auf gesundheitsbewusste Gäste. Hier werden vorrangig Gerichte aus frischem Obst und Gemüse angeboten.

In der Verkehrsgastronomie gibt es keine spezielle Abstimmung der Produkte auf gewisse Zielgruppen. Da täglich andere Kunden im Restaurant essen, gibt es hier keine Differenzierungen.

Im Cateringbereich wird alles individuell auf den Auftraggeber oder die Veranstaltung abgestimmt.

8.2.4 Wichtige Trends und Entwicklungen bei der Produktsuche und -auswahl

In der Fast Food-Branche spielen sämtlich Trends, Genuss, Convenience, Frische – Gesundheit – Wellness, sowie teilweise auch die Regionalität eine wichtige Rolle. Der Geschmack ist laut den Interviewpartnern das Allerwichtigste. Auch Convenience, da wie oben schon erwähnt, vorverarbeitete Lebensmittel nötig sind. Frische – Gesundheit – Wellness wird vor allem bei McDonald's besonders deutlich. Sie bieten eine breite Produktpalette, angefangen von Wraps bis hin zu Salaten. Bei der Regionalität wird es schon etwas schwieriger. Durch die hohe Anzahl der Produkte, die in dieser Branche tagtäglich gebraucht werden, ist Regionalität oft nicht möglich. Wenn es aber, so wie bei McDonald's Sinn macht, gibt es beispielsweise nur steirische Äpfel.

In der Handelsgastronomie wird vor allem auf Trends wie Genuss, Frische – Gesundheit – Wellness und die Regionalität großen Wert gelegt. Alle Interviewpartner waren sich einig, dass der Genuss im Sinne des Geschmacks das Wichtigste darstellt. Dasselbe gilt für die Frische. Gesundheit und Wellness sind noch nicht überall als Trend anerkannt. Bei der Regionalität wurde angemerkt, dass der Trend, vor allem wenn eine große Menge an gleichen Produkten gebraucht wird, nicht immer umsetzbar ist. Viele Endverbraucherinnen und Endverbraucher fordern im Zuge der Regionalität auch immer häufiger BIO. Convenience ist laut vielen Interviewpartnern bei den Endverbraucherinnen und Endverbrauchern sehr negativ behaftet und wird daher häufig nur in Form von vorgelagerten Fertigungsschritten eingesetzt. Zusätzliche Trends, die auch von den Interviewpartnern genannt wurden, sind vor allem die Nachhaltigkeit und „Free from all“, also Produkte ohne zusätzliche Farb- und Konservierungsstoffe.

In der Freizeitgastronomie spielen Trends zwar auch eine große Rolle, die Wirtschaftlichkeit steht aber immer im Vordergrund. Genuss ist ein Trend, auf den auch die Kinogäste auch sehr gerne aufspringen. Es gibt vermehrt VIP-Plätze mit Ledersitzen oder Spezialmenüs mit beispielsweise Vulcano Schinken Chips. Auch hier werden immer exotischere Produkte wie z.B. Antipasti getestet. Convenience spielt

eine wichtige Rolle und wird daher als Trend auch sehr genau beobachtet. Regionalität spielt oft keine so große Rolle, da in Kinos häufig viele internationale Markenprodukte angeboten werden. Diese stehen für Qualität und werden daher gegenüber regionalen Produkten immer bevorzugt. Da es keine echten Frischeprodukte gibt, spielt dieser Trend keine große Rolle. Allerdings werden Gesundheit und Wellness immer wichtiger. Kinos bieten bei ihren Menüs beispielsweise selten mehr als 0,5 l Getränke an. Das liegt daran, dass sie einen gewissen Zuckerwert nicht übersteigen möchten. Dieses Kino testet aktuell auch eigene Sportmenüs, bei denen Fitness Food und Getränke in Kombination angeboten werden.

Bei den Restaurant-Konzepten werden Regionalität und Convenience immer wichtiger. Die Leute möchten schnell und gesund essen und dabei am liebsten die eigene Heimat unterstützen. Frische und Genuss spielen dabei auch eine wichtige Rolle. Auch der Bereich Wellness wird beispielsweise durch Entsaftungskuren unterstützt.

In der Verkehrsgastronomie wird ein großer Wert auf Genuss, Frische und Regionalität gelegt. Convenience spielt eine eher untergeordnete Rolle.

Im Cateringbereich wird dem Trend nach Genuss, Frische und Regionalität nachgegangen. Nur so können Gastronomen laut den Interviewpartnern langfristig am Markt bestehen. Convenience ist auch hier eher untergeordnet.

8.2.5 Typischer Lieferantenauswahlprozess

In der Regel muss McDonald's nach keinen speziellen Lieferanten suchen. Sie bekommen meist viele Anfragen, aus denen sie auswählen können. Der typische Prozess startet bei ihnen also ausgehend von einem Anruf eines Lieferanten. Der Einkauf verlangt dann eine Präsentation. Diese muss wesentliche Unternehmensdaten sowie -stärken und Produkte des Unternehmens vorstellen. Bereits hier sieht McDonald's, ob ein Hersteller sich für die Systemgastronomie eignet. Im dritten Schritt betrachtet das Unternehmen die Produktmuster. Dafür gibt es eine eigene Produktentwicklungsabteilung. Hier werden sämtliche Anforderungen an das Produkt überprüft. Speziell der Geschmack und die Qualität spielen dabei eine große Rolle. Wird ein Produkt als passend eingestuft, wird ein erstes Angebot eingeholt. Wichtig dabei ist die Erstellung einer genauen Spezifikation. Das bedeutet, McDonald's fordert ein DIN-A4-Blatt mit sämtlichen Eigenschaften und Inhalten des Produkts an. Daran

misst das Unternehmen dann auch die Beständigkeit der Lieferungen, das bedeutet, dass Produkte regelmäßig nach diesen Eigenschaften überprüft werden. Im nächsten Schritt kommt es zu einem sogenannten Store-Test. Das bedeutet, dass das Produkt in einigen Filialen angeboten wird. Hier wird aber nicht der Fokus auf die Verkaufszahlen, sondern vielmehr auf die reibungslosen operativen Abläufe gelegt. Dazu werden auch eigene Logistikttests durchgeführt. McDonald's kann so schon zu Beginn Optimierungen vornehmen, was die Größe und Verpackung der Produkte angeht.

Subway verfügt im Gegensatz zu McDonald's über eine European Independent Purchasing Company, die sich um den Einkauf ihrer Produkte und somit auch um die Lieferantenauswahl kümmert. Hier läuft der Prozess ähnlich wie bei McDonalds ab, nur dass er nicht intern, sondern extern abgewickelt wird.

In der Handelsgastronomie gibt es unterschiedliche Ansätze, was die Lieferantensuche angeht. Bei Kika/Leiner kommt es beispielsweise alle drei Jahre zu einer europaweiten Ausschreibung. Dabei wird immer mindestens ein neuer Lieferant ausgewählt. So hat jeder Hersteller die Chance, sich einmal vorzustellen. Generell kommen viele der Produkt- und Lieferantenvorschläge aber auch von den Köchen der Restaurants. Bei XXXLutz gibt es im Gegensatz dazu klassische Produkttests, die 3 x in der Woche vom Einkauf durchgeführt werden, um neue Lieferanten und Produkte zu prüfen. Dafür wird oft auch ein Termin mit den Herstellern vereinbart, so dass der Einkauf eine kurze Produkt- und Unternehmenspräsentation erhält. Häufig wird in diesen Terminen dann auch gemeinsam verkostet. Der Einkauf analysiert anschließend alle erhaltenen Muster und präsentiert die besten Ergebnisse einem Gremium aus Regionalleitern und Qualitätsmanagern. Danach wird erneut verkostet und entschieden, ob ein Produkt ins Sortiment aufgenommen wird. Hauptsächlich wird die Entscheidung also zunächst erst einmal über den Geschmack getroffen. Wenn es sich um ein Produkt handelt, welches ihre bestehenden Lieferanten auch anbieten können, holen sie sich hier auch Vergleichsangebote ein. Zusätzlich werden die Produkte auch immer in den einzelnen Restaurants getestet, um zu sehen, wie gut sie ankommen. Kommt ein Großauftrag infrage, so fährt der Einkauf gemeinsam mit dem Qualitätsmanager direkt zur Produktionsstätte des Unternehmens, um sich von den Anforderungen und der Qualität der Produkte selbst zu überzeugen. Erst danach wird ein finaler Vertrag geschlossen. Unternehmen wie Interpar gehen ähnlich bei ihrem Auswahlprozess vor. Sie testen die Produkte meist an

3 bis 4 Standorten, um zu sehen, ob sie wirklich von den Endverbraucherinnen und Endverbrauchern angenommen werden. Sie erhalten im Gegensatz zu Kika/Leiner und XXXLutz auch die meisten Produkt- und Lieferantentipps von Interspar selbst. IKEA ist von den Handelsunternehmen das strengste bei der Auswahl ihrer Lieferanten. Das Unternehmen hat strenge Anforderungskataloge. Erst wenn diese vollständig erfüllt werden, hat ein Lieferant die Chance ausgewählt zu werden.

In der Freizeitgastronomie wird vor allem viel mit dem Großhandel gearbeitet. Wenn neue Produkte vom Einkauf entdeckt werden, wird versucht diese im Großhandel zu listen. Häufig kommt es auch zur gemeinsam Erarbeitung neuer Produkte mit bereits bestehenden Lieferanten. Vor allem, wenn es um Produkte passend zu neuen Kinofilmen geht, wird dieses Verfahren sehr häufig angewandt. Manchmal wird auch direkt in den Kinos nach Produkten gefragt und das wird dann an den Einkauf weitergeleitet. Generell kommen aber auch immer wieder Lieferantenanfragen, die dann im Rahmen eines Termins besprochen werden. Die Produkte werden dabei von den Einkäufern, aber auch dem gesamten Team im Haus verkostet. So spielt auch hier der Geschmack eine große Rolle. Wenn sich die Einkäufer noch unsicher sind, kommt es zu einem Testlauf, bei dem Produkte beispielsweise im Rahmen eines Verkaufsstandes verkostet werden können.

Bei den Restaurant-Konzepten gibt es oft keinen speziellen Prozess zur Lieferantensuche und -auswahl. Die Restaurants konzentrieren sich darauf, einen Lieferanten zu finden, der ihren gesamten Obst- und Gemüsebedarf decken kann. Dafür kommen oft nur Großhändler infrage.

Bei der Verkehrsgastronomie wird mindestens einmal im Jahr das Speisenangebot evaluiert. Auf Basis dessen wird dann der Markt nach neuen Produkten und Lieferanten durchforstet. Dafür gibt es dann auch ein eigenes Ausschreibungsverfahren. Verantwortlich dafür sind der Gastronomieleiter und sein Küchenchef. Während der Gastronomieleiter das Verfahren und den direkten Kontakt zu den Lieferanten übernimmt, kümmert sich der Küchenchef um die Verkostung der Produkte, die Festlegung von Größen, Lieferzeiten usw. Er ist der Qualitätsverantwortliche und somit auch Hauptentscheider, wenn es um die Produkt- und Lieferantenauswahl geht.

Im Cateringbereich ist es ähnlich wie in der Verkehrsgastronomie. Der Küchenchef kümmert sich um die Verkostung der Produkte und entscheidet, mit wem er zusammenarbeiten will. Die Geschäftsführung regelt nur noch die finalen Konditionen. Vom Prozess her läuft es gleich, wie auch in der Verkehrsgastronomie.

8.2.6 Beliebte Kanäle zur Informationsgewinnung über Lieferanten

Im Fast Food-Segment wird beobachtet, wer bereits den Lebensmitteleinzelhandel beliefert. Zusätzlich werden Messen besucht und Fachzeitschriften gelesen, um neue Produkte und Lieferanten zu finden. Eine beliebte Form der Informationsgewinnung ist auch das Empfehlungsmarketing, bei dem bestehende Lieferanten oder Filialen von neuen Produkten oder Herstellern berichten.

In der Handelsgastronomie sieht es ähnlich aus, wie auch im Fast Food-Segment: Empfehlungsmarketing, der Besuch von Messen und die Beobachtung des Lebensmitteleinzelhandels helfen bei der Informationssuche nach neuen Lieferanten und Produkten.

In der Freizeitgastronomie werden vor allem Fachzeitschriften und der Besuch von Messen zur Informationsgewinnung eingesetzt.

Bei den Restaurant-Konzepten werden viele Informationen über aktive Empfehlungen und die Beobachtung des Wettbewerbs eingeholt.

In der Verkehrsgastronomie und dem Cateringbereich werden Informationen über neue Produkte und Lieferanten vorrangig über aktuelle Lieferanten oder Mitarbeiter eingeholt.

Aus Sicht der Einkäuferinnen und Einkäufer wurden zusätzlich zu den typischen Informationskanälen auch noch das Benchmarking und die Wettbewerbsbeobachtung genannt. Beides ist in der Systemgastronomie sehr wichtig. Beim Benchmarking werden vor allem neue Systemgastronomie-Konzepte am deutschen Markt beobachtet. Zusätzlich dazu gibt es zwei- bis dreimal im Jahr eine Wettbewerbsbeobachtung, um neue Produkte und Lieferanten von anderen Systemgastronomen kennenzulernen. McDonald's sieht sich dafür beispielsweise auch an, was andere Länder bereits im Portfolio haben.

8.2.7 Beliebte Kriterien bei der Suche und Auswahl von Lieferanten

Die Fast Food-Systemgastronomie ist, was die Kriterien angeht, am strengsten. McDonald's verlangt beispielsweise Mindestzertifizierungen wie den International Food Standard (IFS) oder den British Retail Consortium (BRC) und zusätzlich noch eine Zertifizierung über das Supplier Quality Management System (SQMS), ein Qualitätszertifikat, das das Unternehmen selbst entwickelt hat.

Das wichtigste Kriterium im Fast Food-Bereich ist die Qualität. Produkte werden im Fast Food-Segment immer nach gewissen Kriterien, wie der Frische, dem Geschmack oder der Haltbarkeit, ausgewählt. Wichtig dabei ist auch immer die Konsistenz der Produkte und deren Stabilität, auch wenn sie beispielsweise fertig zubereitet sind. McDonald's achtet dabei auch stark auf „non GM“, also keinen Einsatz genmodifizierter Stoffe. Die Zertifizierungen stehen für sie auf Platz zwei und stellen ein wesentliches KO-Kriterium bei der Auswahl von Lieferanten dar. Lieferflexibilität und -zuverlässigkeit sind auch sehr wichtig, da McDonald's sehr viele Filialen besitzt und immer mit frischer Ware beliefert werden muss. Bei den angebotenen Obstbechern wurde das Unternehmen beispielsweise täglich beliefert. Dasselbe gilt auch für die Salate. Da es hier saisonal starke Schwankungen geben kann, müssen Lieferanten auch mit Über- und Unterproduktionen umgehen können. Der Preis ist der nächste Faktor. Er ist für das Unternehmen zwar wichtig, stellt jedoch kein Hauptkriterium dar. McDonald's hat Verkaufspreise, in die die Produkte hineinpassen müssen. Das bedeutet, wenn es ein Kindermenü gibt, müssen die Äpfel einen gewissen Preis haben, damit McDonald's die Menüpreise auch halten kann. Danach folgt der Fertigungsgrad bzw. die Form der angebotenen Produkte. Diese müssen unbedingt richtig portioniert und unterverpackt sein, sodass sie im Restaurant Platz finden und in der jeweils benötigten Menge verwendet werden können. Besonders wichtig ist das bei tiefgekühlten Produkten. McDonald's ist bemüht, Lieferanten in diesem Bereich auch zu unterstützen, sodass die Effizienz insgesamt gesteigert werden kann. Serviceleistungen und die Herkunft der Produkte sind ebenfalls wichtig, jedoch im Vergleich zu den anderen Kriterien vernachlässigbarer. Bei der Herkunft wägt McDonald's immer ab, ob damit beispielsweise ein höheres Vertrauen aufgebaut werden kann. Wenn ja, dann zählt dieser Punkt auch zu einem Abschlusskriterium.

In der Handelsgastronomie spielen genau wie im Fast Food-Bereich die Qualität samt dem Geschmack und der Frische die wichtigste Rolle. Das sind Grundvoraussetzungen, nach denen Produkte und Lieferanten ausgewählt werden. Auf Platz zwei wurden Preise und Konditionen genannt. Das liegt vor allem daran, dass in der Handelsgastronomie alle Menüs preisgünstig angeboten werden. Damit trotzdem noch eine Marge zurückbleibt, mit der das Unternehmen schwarze Zahlen schreiben kann, müssen auch neue Produkte in eine gewisse Preiskalkulation hineinpassen. Lieferflexibilität und -zuverlässigkeit stehen laut den Interviewpartnern auf Platz Nummer drei. Dieses Kriterium ist sehr wichtig, da in der Handelsgastronomie sehr viele Portionen innerhalb kürzester Zeit verkauft werden. Damit hier täglich frische Produkte angeboten werden können, müssen zwei- bis dreimal pro Woche alle Restaurants beliefert werden. Zertifizierungen und die Herkunft der Produkte folgen bezüglich der Wichtigkeit direkt danach. Die Interviewpartner meinten, dass BIO zertifizierte Produkte aus Österreich vor allem im Obst- und Gemüsebereich immer bevorzugt werden. Wichtig dabei ist ihnen jedoch, dass die Produkte auch wirklich in ausreichender Menge vorhanden sind. Die Form der Produkte und zusätzliche Serviceleistungen wurden eher als unwichtig eingestuft. Da die Unternehmen häufig mit ganzem oder nur teilweise vorverarbeitetem Obst arbeiten, haben sie hier keine allzu großen Ansprüche.

In der Freizeitgastronomie stehen Preis und Konditionen auf Platz 1. Grund dafür ist vor allem die Tatsache, dass Kinos heutzutage am meisten über ihre Menüverkäufe und nicht mehr über die Filme verdienen. Das bedeutet, sie haben ganz spezielle Preistraster und müssen zur Erreichung ihrer Margen sicherstellen, dass die einzelnen Menüprodukte einen gewissen Wert nicht übersteigen. Gleich auf Platz 2 steht dann die Qualität. Sie ist auch bei den Kinoprodukten sehr wichtig. Dicht gefolgt vom Fertigungsgrad der Produkte. Da es hier vor allem darum geht, besonders kleine Verpackungen zu bekommen und auch ein hoher Fertigungsgrad gegeben sein muss, steht dieses Kriterium auf Platz 3. Danach folgen die Liefersicherheit und -flexibilität sowie Serviceleistungen, Zertifizierungen und die Herkunft. Diese Kriterien spielen aufgrund der Weltmarken, die in den Kinos geführt werden, oft keine Rolle. Zertifizierungen werden von den Endverbraucherinnen und Endverbrauchern auch nicht gefordert. Somit werden sie bei der Lieferantenauswahl auch nicht als entscheidendes Kriterium herangezogen.

Bei den Restaurant-Konzepten, der Verkehrsgastronomie und dem Cateringbereich sind Qualität, Preise und Konditionen sowie die Lieferflexibilität die wichtigsten Kriterien. Die Herkunft wird vor allem im Cateringbereich gewünscht, ist aber kein verpflichtendes Kriterium. Zertifizierungen, zusätzliche Serviceleistungen und der Fertigungsgrad bzw. die Form der Produkte spielen keine so große Rolle. Auch hier werden die Produkte oft im Ganzen und somit ohne großen Verarbeitungsbedarf bestellt.

8.2.8 Ergänzende Kriterien bei der Suche und Auswahl von Lieferanten

Die Interviewpartner aus dem Fast Food-Bereich nannten bei dieser Frage den Umweltaspekt. Dieser wird für sie, vor allem was den Bereich der Nachhaltigkeit angeht, immer wichtiger. McDonald's ist als großer Systemgastronom leicht angreifbar. Damit es diesbezüglich nie zu einem Problem kommt, verlangt das Unternehmen eigene Nachhaltigkeitsberichte von seinen Lieferanten. Hier werden auch gemeinsame Ziele für die gesamte Wertschöpfungskette entwickelt. Was bei Fast Food-Systemgastronomen ebenfalls eine immer größere Rolle spielt, sind Innovationen. Den Unternehmen sind neue Ideen und Weiterentwicklungen sehr wichtig.

In der Handelsgastronomie wurden keine zusätzlichen Kriterien mehr aufgezählt.

In der Freizeitgastronomie spielen die Bekanntheit der Marke sowie die Innovationskraft von Lieferanten eine Rolle. In dieser Branche wird immer wieder gemeinsam an neuen Produktideen gearbeitet.

Bei den Restaurantkonzepten, der Verkehrsgastronomie und dem Cateringbereich wurden keine zusätzlichen Kriterien mehr genannt.

8.2.9 Lieferantenentscheidungen

Im Fast Food-Segment gibt es genaue Anforderungen, die erfüllt werden müssen. Generell gilt, dass der Lieferant, der die Anforderungen am besten erfüllen kann, ausgewählt wird. Bei Subway trifft die finale Entscheidung das EIBC – eine eigene Firma, die sich nur um die Produkt- und Lieferantenauswahl für alle Filialen kümmert. Bei McDonald's hingegen findet die Entscheidung intern und abteilungsübergreifend statt. Das bedeutet, dass hier sowohl der Einkauf als auch die Produktentwicklung die finale Entscheidung treffen.

In der Handelsgastronomie wird die Entscheidung über Produkte und Lieferanten immer vom Einkauf übernommen. Dieser besteht meist aus mehreren Personen, somit handelt es sich hier immer um eine Gemeinschaftsentscheidung. Bei XXXLutz gibt es zusätzlich zu den Einkäufern auch noch die Regionalleiter und Qualitätsmanager, die für die Entscheidungsfindung hinzugezogen werden. Bei internationalen Unternehmen, wie IKEA, gibt es im Gegensatz dazu für jeden Standort Food-Manager und zusätzlich eine große Zentrale. Die Zentrale kümmert sich generell um die Produkt- und Lieferantenentscheidungen. Gibt es jedoch ein neues Produkt, das erst getestet werden soll, so werden auch die einzelnen Food-Manager in die Entscheidung eingebunden.

In der Freizeitgastronomie werden die Produkt- und Lieferantenentscheidungen in der Regel von den Einkäufern getroffen.

Bei Restaurant-Konzepten wie Dean & David dürfen Franchisenehmer selbst über ihre Lieferanten entscheiden. Die Franchise-Zentrale gibt dabei lediglich vor, welche Produkte angeboten werden müssen.

In der Verkehrsgastronomie und dem Cateringbereich entscheidet der Küchenchef über Produkte und Lieferanten.

8.2.10 Beliebte Kooperationsformen

Hier gab es eine einstimmige Antwort. Egal um welches Segment es sich handelt, alle wählen ihre Lieferanten selektiv aus. Sie verfügen über eigene Anforderungskataloge und bei McDonald's beispielsweise sogar über eigene Zertifizierungen. Langfristige Lieferantenbeziehungen sind dabei sehr wichtig. Exklusivverträge werden kaum oder nur im Bereich von Markenprodukten, vor allem in Freizeiteinrichtungen wie Kinos geschlossen. Hierbei handelt es sich aber oft nur um Getränke. Gibt es Eigenmarken wie z.B. bei DM oder Interspar, so werden diese bevorzugt, ansonsten werden alle Produkte der Lieferanten verwendet. Um hier auch keine zu große Abhängigkeit zu schaffen, haben alle Unternehmen mindestens zwei bis drei große Lieferanten für jeden Produktbereich.

8.2.11 Beliebte Akquiseinstrumente

Die Telefonakquise ist in der Systemgastronomie ein häufiges Mittel zur ersten Kontaktaufnahme mit dem Einkäufer. Es wird in allen Segmenten als durchaus positiv angesehen und sollte stets vor dem Versenden von Mustern oder der Bitte um einen persönlichen Termin erfolgen.

Bis auf die Restaurant-Konzepte und den Catering-Bereich sind alle Segmente der Systemgastronomie regelmäßig auf Messen, um sich neue Produkte und Lieferanten anzusehen. Besonders häufig wurden dabei die INTERNORGA in Hamburg und die GAST in Salzburg genannt. Weitere Messen waren die SIAL in Paris, die ANUGA in Köln und Messen in Mailand und Amsterdam.

Persönliche Termine sind in der Systemgastronomie gang und gäbe. Allerdings erfolgen sie meist erst im zweiten oder dritten Schritt. Die Unternehmen bevorzugen eine vorherige telefonische Kontaktaufnahme und fordern danach oftmals auch noch eine Präsentation über das Unternehmen und die Produkte an, bevor tatsächlich ein Termin vereinbart wird.

Das aktive Empfehlungsmanagement ist bei allen Segmenten, bis auf die Verkehrsgastronomie, sehr willkommen. Vor allem Franchisenehmer, Lieferanten und Regionalleiter werden dabei immer wieder eingebunden.

Veranstaltungen wurden lediglich in der Freizeitgastronomie genannt. Hier werden Street Food Markets zur Ideensammlung besucht, aber auch eigene Trailershow mit Partnern und Lieferanten veranstaltet, um passend zu allen neuen Filmen Produkte zu entwickeln.

Personalisierte Paketzusendungen wurden bis auf die Restaurant-Konzepte als sehr positiv empfunden. Allerdings sollte vor der Zusendung von Mustern zunächst ein klassischer Anruf oder ein Mailing erfolgen. Die Pakete werden sonst teilweise gar nicht angenommen. Wichtig hierbei ist auch die Personalisierung. Einer der Interviewpartner nannte hier ein Positivbeispiel, welches ihn begeistert hatte: Ein Fruchtsirup-Hersteller schickt allen Einkäufern ein Musterpaket seiner Produkte und zusätzlich für jeden eine Schürze mit eingesticktem Namen.

PR und das Schalten von Inseraten wurden generell als sehr nebensächlich empfunden. Wenn Lieferanten mit ihren Produkten in gängigen Fachzeitschriften vertreten sind, so kann das durchaus positiv sein, jedoch haben gute Einkäufer bereits vorher schon Kenntnis von den meisten Produkten und Lieferanten.

8.2.12 Ergänzende Akquise-Instrumente

Es gab keine großen Ergänzungen zu den oben angeführten Instrumenten. Lediglich Tipps, in welcher Reihenfolge etwas stattfinden sollte, oder Voraussetzungen, die zunächst erfüllt werden müssen. Sämtliche Erkenntnisse dazu wurden bereits in Kapitel 8.2.11 eingearbeitet.

9 Vertriebskonzept zur Gewinnung von B2B-Kunden in der Systemgastronomie am Beispiel der Frutura Obst & Gemüse Kompetenzzentrum GmbH

Das Vertriebskonzept zur Gewinnung von B2B-Kunden in der Systemgastronomie wird auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse aus dem Theorie- und Praxisteil dieser Arbeit aufgebaut.

In Kapitel 7.5 wurden dazu schon sämtliche Ergebnisse aus der Situationsanalyse im Rahmen eines SWOT-Kataloges zusammengefasst und gemeinsam mit der Frutura Obst & Gemüse Kompetenzzentrum GmbH bewertet. Dies stellt die Grundlage für alle folgenden Konzeptsschritte dar.

9.1 Identifizierung von B2B-Kunden

Die genaue Vorgehensweise bei der Identifikation von B2B-Kunden wurde bereits in Kapitel 4.3.1 vorgestellt. Demnach muss die Frutura Obst und Gemüse Kompetenzzentrum GmbH zunächst festlegen, welche Anforderungen sie an potenzielle Kunden aus der Systemgastronomie stellt.

Die Frutura Obst und Gemüse Kompetenzzentrum GmbH hat sich dabei für folgende Kriterien entschieden:

- Branche: Systemgastronomie
- Marktabdeckung: mind. österreich- und/oder deutschlandweit
- Standorte: innerhalb Österreichs, darüber hinaus auch möglich
- Verwendung von Frischobst und/oder frischen Convenience-Produkten
- Bedarf nach eher größeren Liefermengen
- Selektive Basis der Kundenpartnerschaft (keine Exklusivverträge)
- Aktuell noch kein Partner des Unternehmens

Im zweiten Schritt werden aufgrund dieser Voraussetzungen alle potenziellen Segmente der Systemgastronomie (Fast Food, Handelsgastronomie, Restaurant- und Café-Konzepte) sowie die Verkehrsgastronomie, Freizeitgastronomie und das Sport-, Messe- und Eventcatering näher analysiert.

Der **Fast Food-Sektor** weist eine hohe Marktabdeckung auf und besitzt Standorte in der ganzen Welt. Das ist für die Frutura Obst & Gemüse Kompetenzzentrum

GmbH eine große Chance, um Produkte zunächst in Österreich und weitergehend an Standorten in der ganzen Welt anzubieten. Das Unternehmen könnte in diesem Bereich vor allem frische Convenience-Produkte anbieten. Allerdings müssen sie als Voraussetzung einen hohen Fertigungsgrad bei den Produkten haben und spezielle Zertifizierungen, teilweise auch eigens entwickelte der Systemgastronomen, erwerben.

Die **Handelsgastronomie** stellt für die Frutura Obst & Gemüse Kompetenzzentrum GmbH nach Angabe ihrer Kriterien und den Ergebnissen der Interviews das interessanteste Segment dar. Der Handelsgastronomie-Sektor benötigt große Produktmengen und entwickelt sich immer mehr in Richtung Frischeprodukte und gesunde Convenience. Dieser Sektor ist zudem einer der am stärksten wachsenden und weist vor allem eine breite Marktabdeckung innerhalb Österreichs und Deutschlands auf.

Die **Restaurant-Konzepte** erfüllen sämtliche Voraussetzungen der Frutura Obst & Gemüse Kompetenzzentrum GmbH. Allerdings weisen sie oft nur ein bis zwei Standorte pro Bundesland auf. Sie benötigen generell große Mengen und verarbeiten vor allem Frischeprodukte. Neue Konzepte, wie Dean & David, die aus Deutschland kommen und sich auf Obst und Gemüse spezialisiert haben, weisen hier ein besonders großes Potenzial für das Unternehmen auf.

Die **Verkehrsgastronomie** stellt ebenfalls ein sehr interessantes Segment dar. Sie erfüllt alle Anforderungen der Frutura Obst & Gemüse Kompetenzzentrum GmbH und kauft große Mengen an Frischeprodukten ein.

Aus den Ergebnissen der Marktforschung geht hervor, dass die **Freizeitgastronomie** ein Segment darstellt, welches überhaupt keine Frischeprodukte anbietet. Es kommt zwar zum Einsatz vieler Convenience-Produkte, allerdings nicht wirklich in Kombination mit Frischeprodukten. Laut den Aussagen der Interviewteilnehmer ist Kino doch noch immer ein Bereich, in dem die Gäste genießen möchten und daher eher zu ungesunden Produkten greifen. Hier bestehen zudem auch einige Exklusivpartnerschaften, vor allem mit großen Marken im Süßigkeiten- und Getränkebereich.

Im **Sport- Messe- und Eventcatering** werden eher kleinere Mengen, dafür öfter, gebraucht. Hier eignen sich sowohl die Bestellmengen als auch der Lieferrythmus

für die Frutura Obst & Gemüse Kompetenzzentrum GmbH nur bedingt. Dasselbe gilt auch für die **Café-Konzepte**.

Das bedeutet, dass vier große Segmente – Fast Food, Handelsgastronomie, Verkehrsgastronomie und Restaurantkonzepte – die Anforderungen der Frutura Obst & Gemüse Kompetenzzentrum GmbH erfüllen. Da es im B2B viele unterschiedliche Ansprechpersonen geben kann, werden in Tabelle 15 noch einmal alle wesentlichen Entscheider der jeweiligen Segmente vorgestellt.

<p style="text-align: center;">Fast Food</p>	<p>Die Frutura Obst & Gemüse Kompetenzzentrum GmbH muss im Fast Food-Segment immer die Zentralen ansprechen. Die nationalen Einkäufer prüfen ihre Anforderungen und Produkte und entscheiden, ob sie als Lieferanten infrage kommen.</p>
<p style="text-align: center;">Handelsgastronomie</p>	<p>In der Handelsgastronomie entscheiden die Einkäufer in den Zentralen über die Auswahl von Lieferanten und Produkten. Sie treffen zwar oft Gemeinschaftsentscheidungen, wenn es um die finale Aufnahme eines Produktes geht, bis es aber so weit ist, muss ein Unternehmen sie zunächst von sich überzeugen.</p>
<p style="text-align: center;">Verkehrsgastronomie</p>	<p>In der Verkehrsgastronomie müssen die Küchenchefs angesprochen werden. Sie stellen alle Menüs zusammen und entscheiden, was eingekauft wird.</p>
<p style="text-align: center;">Restaurantkonzepte</p>	<p>Im Sektor der Restaurantkonzepte können Entscheidungen über Produkte und Lieferanten oft von Franchisenehmern selbst getroffen werden. Vor allem bei kleineren, neueren Konzepten ist dies häufig der Fall. Da hier aber oft Produkte aus der Zentrale vorgegeben und Lieferanten dazu vorgeschlagen werden, wird Einfachheit halber gar nicht nach weiteren Lieferanten gesucht. Aufgrund der vielen größeren Konzepte und dieser Tatsache wird die Ansprache der Einkäufer in der Zentrale als am sinnvollsten erachtet.</p>

Tabelle 15: Richtige Ansprechpersonen
(Eigene Darstellung)

9.2 Qualifizierung von B2B-Kunden

Die Qualifizierung von B2B-Kunden kann erst nach dem Erstkontakt stattfinden. Es gibt unterschiedliche Instrumente, die dabei angewendet werden können. Die Frutura Obst & Gemüse Kompetenzzentrum GmbH hat unter Einbeziehung aller Vor- und Nachteile sowie der vorgeschlagenen Kriterien in Kapitel 4.3.2 das Scoring Modell als bestes Instrument zur Qualifizierung ihrer neuen Kunden ausgewählt.

Um das Scoring Modell erfolgreich anwenden zu können, wurden die nachstehenden qualitativen und quantitativen Kriterien mit dem Unternehmen erarbeitet.

Absatzmengen

Die Frutura Obst & Gemüse Kompetenzzentrum GmbH braucht eine gewisse Mindestbestellmenge, um zu gewährleisten, dass die Kosten, die bei der Bearbeitung der Bestellung anfallen, gedeckt werden können. Je mehr sie verkaufen, desto geringer sind ihre Kosten und desto höher ihre Umsätze.

Preisstellung

Preise spielen beim Vertrieb von Lebensmitteln eine sehr große Rolle. Je nachdem, wie die Vorstellungen potenzieller Kunden aus der Systemgastronomie aussehen und wie gut die Frutura im direkten Gespräch verhandeln kann, wird eine wirtschaftliche Belieferung des Kunden möglich sein oder nicht.

Lieferkonditionen

In der Systemgastronomie gibt es unterschiedliche Logistikwege. Ein sehr häufiger ist die Feinlogistik. Je nachdem welches System der Kunde bevorzugt, kann dies zu Vor- oder Nachteilen für die Frutura Obst & Gemüsekompetenzzentrum GmbH führen. Lieferrhythmen spielen dabei eine mindestens genauso wichtige Rolle. Das Unternehmen verfügt zwar über viele Transportmittel, je nachdem, wie oft ein Kunde aber die Ware braucht und wie weit sein Standort entfernt ist, kann das Unternehmen mit seinen bestehenden Ressourcen arbeiten, oder muss in neue investieren.

Beschaffenheit der Ware im Frischebereich

Das Unternehmen verfügt über eine begrenzte Anzahl von Handelsklasse 1 Äpfeln. Je nachdem, wie die Produkte weiterverarbeitet werden, kann das Unternehmen entweder nur diese Qualität verkaufen, oder aber auch die Äpfel, die in den Handelsklassen darunterliegen.

Verarbeitungsgrad der Ware

Die Frutura Obst & Gemüse Kompetenzzentrum GmbH bietet manche ihrer Produkte in einer vorverarbeiteten Form an. Werden spezielle, aktuell noch nicht vorhandene Verarbeitungsgrade von den neuen Kunden gefordert, so muss das Unternehmen erst in die Entwicklung dieser Ausführungen investieren. Das bedeutet, es entstehen höhere Kosten als beim Verkauf von bereits vorhandenen Produkten.

Möglichkeit der Eigenmarkenpräsentation

Das Unternehmen würde seine eigene Marke „Steiermark Genuss Apfel“ gerne auf den Produkten platzieren, die sie an seine neuen Kunden aus der Systemgastronomie verkauft. Es würde die Bekanntheit der Marke bei den Endkundinnen und Endkunden erhöhen, jedoch wird das nicht überall gestattet sein.

Erwarteter Betreuungsaufwand

Der Betreuungsaufwand eines Kunden kann je nach Unternehmensstruktur, Standort und Ansprechperson unterschiedlich hoch ausfallen. Um einen genauen Wert zu bestimmen, sollten die Erfahrung und das Know-how der Vertriebsmitarbeiter genutzt werden.

Nach der Festlegung der Kriterien wurde noch eine Gewichtung im Rahmen eines Paarvergleiches vorgenommen. Das Ergebnis wird in Tabelle 16 dargestellt.

Nutzwertanalyse zur Bewertung von potenziellen B2B-Kunden aus der Systemgastronomie			
Bewertungsparameter	Gewichtung	Bewertung	Ergebnis
Absatzmengen	20 %		
Preisstellung	15 %		
Lieferkonditionen	20 %		
Beschaffenheit der Ware im Frischebereich	10 %		
Verarbeitungsgrad der Ware	15 %		
Möglichkeit der Eigenmarkenpräsentation	10 %		
Erwarteter Betreuungsaufwand	10 %		
Endergebnis	100 %		

Tabelle 16: Nutzwertanalyse zur Bewertung von potenziellen B2B-Kunden
(Eigene Darstellung)

Auf dieser Basis kann nun die Bewertung der potenziellen B2B-Kunden vorgenommen werden. Das Unternehmen kann je Kategorie eine Punkteanzahl zwischen 1 und 5 vergeben. Wobei 1 für eine sehr schlechte Erfüllung des Kriteriums steht und 5 für die bestmögliche. Im Falle des erwarteten Betreuungsaufwandes würde 1 beispielsweise bedeuten, dass es ein sehr hoher Betreuungsaufwand ist, der viele interne Kosten verursacht.

Am Schluss kann das Unternehmen die Gewichtung und die Bewertung mit jeder einzelnen Zeile multiplizieren. So entsteht zum Schluss ein Gesamtwert für jeden potenziellen Kunden. Auf Basis dessen können unterschiedliche Kunden nach einzelnen Kriterien oder dem Gesamtwert, den sie haben, gegenübergestellt und priorisiert werden.

9.3 Vertriebsziele zur Gewinnung von B2B-Kunden

Zur Gewinnung von B2B-Kunden in der Systemgastronomie wurden gemeinsam mit der Frutura Obst & Gemüse Kompetenzzentrum GmbH zwei strategische Vertriebsziele erarbeitet:

Ziel der Frutura Obst & Gemüse Kompetenzzentrum GmbH ist es, den bisherigen Umsatz im Bereich Frischäpfel und Apfelverarbeitungsprodukte von 19 Millionen Euro im Herbst 2016 auf 21 Millionen Euro im Herbst 2020 zu steigern.

Ein weiteres Ziel der Frutura Obst & Gemüse Kompetenzzentrum GmbH ist die Gewinnung von 5–6 neuen B2B-Kunden in der Systemgastronomie für den Produktbereich Frischäpfel und Apfelverarbeitungsprodukte bis zum Herbst 2020.

Um diese Ziele zu verwirklichen, muss die Frutura Obst & Gemüse Kompetenzzentrum GmbH das erarbeitete Konzept bis zum Herbst 2018 im Unternehmen implementieren. Das bedeutet, dass sämtliche Strategien und Instrumente nicht nur festgelegt, sondern auch tatsächlich umgesetzt werden müssen. Nur so können alle Oberziele erfolgreich erreicht werden.

9.4 Vertriebsstrategie zur Gewinnung von B2B-Kunden

Für die Auswahl einer passenden Neukundengewinnungsstrategie wurden von der Verfasserin der Arbeit zunächst sechs mögliche Akquise-Strategien in Kapitel 4.3.3 theoretisch erarbeitet. Im Rahmen eines Workshops mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Frutura Obst & Gemüse Kompetenzzentrum GmbH wurden anschließend qualitative und quantitative Kriterien festgelegt und im Rahmen eines Paarvergleiches gewichtet, sodass die Basis für die Bewertung der Strategien gegeben war. Auf S. A-21 ist der durchgeführte Paarvergleich zu finden. Auf Basis dessen wurde mithilfe einer Nutzwertanalyse die Bewertung jeder einzelnen Strategie vorgenommen. Abbildung 19 zeigt die Ergebnisse der Analyse.

Nutzwertanalyse	Gewichtung	Kundenkontaktstrategie		Marktentwicklungsstrategie		Push-Strategie		Pull-Strategie		Differenzierungsstrategie		Kundenchancenstrategie	
		B	B*G	B	B*G	B	B*G	B	B*G	B	B*G	B	B*G
Konsistenz in Bezug auf die langfristigen Ziele und Strategien des Unternehmens	15,0%	5	0,75	5	0,75	4	0,60	2	0,30	4	0,60	3	0,45
Umsetzbarkeit in Bezug auf die benötigten Ressourcen und dem Knowhow des Unternehmens	10,0%	3	0,30	5	0,50	4	0,40	2	0,20	4	0,40	5	0,50
Wirtschaftlichkeit	25,0%	5	1,25	3	0,75	4	1,00	2	0,50	4	1,00	3	0,75
Qualität und Umfang der verwendeten Informationsbasis	25,0%	4	1,00	4	1,00	4	1,00	1	0,25	5	1,25	5	1,25
Akzeptanz bei Vertriebspartnern	22,0%	5	1,10	3	0,66	5	1,10	1	0,22	4	0,88	4	0,88
Transparenz	3,0%	3	0,09	2	0,06	3	0,09	1	0,03	3	0,09	4	0,12
Ergebnis	100,0%		4,49		3,72		4,19		1,50		4,22		3,95

Legende: Bewertung der Strategien nach Ihrer Kriterienerfüllung
 5 = Sehr gut, 4 = Gut, 3 = Ausreichend, 2 = Schlecht, 1 = Sehr schlecht

Abbildung 19: Nutzwertanalyse zur Auswahl einer passenden Vertriebsstrategie
 (Eigene Darstellung)

Gleich zu Beginn des Workshops wurde beschlossen, dass die beste bzw. maximal die besten drei Strategien für das Vertriebskonzept herangezogen werden. Wie in der Abbildung deutlich zu erkennen ist, gab es drei Strategien mit einer Wertung von über 4 Punkten: Die Kundenkontaktstrategie, die Differenzierungsstrategie und die Push-Strategie. Eine größere Darstellung der Analyse ist auf S. A-22 zu finden.

Die Frutura Obst & Gemüse Kompetenzzentrum GmbH möchte große Mengen Obst an die ausgewählten Systemgastronomie-Segmente verkaufen. Um dies zu ermöglichen, muss das Unternehmen vor allem Zentralen und nicht nur einzelne Franchisenehmer für sich gewinnen. Die dafür ausgewählten Strategien werden nachfolgend näher vorgestellt.

Kunden-Kontakt-Strategie

Im Rahmen der Kunden-Kontakt-Strategie muss die Frutura Obst & Gemüse Kompetenzzentrum GmbH vor allem versuchen, individuell und direkt auf die potenziellen Kunden zuzugehen. Das bedeutet konkret, dass das Unternehmen direkte Akquise-Instrumente, wie ein klassischer Anruf, ein Messebesuch oder ein Kundenbesuch mit vorheriger Terminvereinbarung, einsetzen muss. Welche Akquise-Instrumente sich für die jeweiligen Segmente besonders gut eignen, kann in Kapitel 7.2.2 nachgelesen werden. Wichtig ist, dass sie im Rahmen aller identifizierten Segmente angewandt werden.

Differenzierungsstrategie

Im Rahmen der Differenzierungsstrategie geht es darum, eine Eigenschaft oder Leistung zu finden, die für den Kunden besonders relevant ist. Diese Eigenschaft oder Leistung sollte die Frutura identifizieren und nutzen, um ihren potenziellen Kunden etwas „Besonderes“ zu bieten. Das kann ein spezielles Design, eine besonders haltbare Frischeverpackung oder etwas anderes sein. Wichtig ist, dass das Unternehmen nach Differenzierungsmöglichkeiten sucht und sie nützt. Vor allem im Fast Food-Segment spielt diese Eigenschaft eine wichtige Rolle. Wie in Kapitel 8.2.2 bereits beschrieben, spielen lange Mindesthaltbarkeitsdaten, kleine Verpackungen und hohe Conveniencegrade in diesem Segment eine besonders wichtige Rolle. Über diese Eigenschaften können sich Lieferanten oft positiv differenzieren.

Push-Strategie

Die Push-Strategie sagt aus, dass die Frutura Obst & Gemüse Kompetenzzentrum GmbH sich auf die direkte Akquise von ihren B2B-Kunden und nicht auf die Endkonsumentinnen und Endkonsumenten konzentrieren soll. Das bedeutet, dass das Unternehmen aktive Akquisemittel einsetzen und dabei vor allem über die Eigenschaften und den Zusatznutzen ihrer Produkte dieselben vertreiben soll. Die Systemgastronomie hat bereits viele ähnliche oder gleiche Produkte aus ihrem Sortiment im Einsatz, somit können sie nur mit einem neuen, zusätzlichen Nutzen überzeugt werden. Eine Strategie, die wieder in allen ausgewählten Segmenten eine wichtige Rolle spielt.

9.5 Maßnahmen- und Ressourcenplanung

Nachfolgend werden sämtliche Maßnahmen, die zur Gewinnung der ausgewählten B2B-Kunden beitragen, näher vorgestellt.

Tabelle 17 bietet einen Überblick, welche der Instrumente sich dabei vor allem für den Erstkontakt bzw. die weitere Bearbeitung eignen.

Instrumente für den Erstkontakt	Instrumente für die weitere Bearbeitung
Messeauftritte und -besuche	Personalisierte Paketzusendungen
Aktives Empfehlungsmanagement	Persönliche Besuche
Telefonakquise	

Tabelle 17: Akquisitionsmaßnahmen
(Eigene Darstellung)

Messeauftritte und -besuche

Die Frutura Obst & Gemüse Kompetenzzentrum GmbH sollte Messeauftritte und -besuche forcieren. Dieses Instrument wurde von allen Probandinnen und Probanden als das angenehmste empfunden. Auf Messen lassen sich Einkäufer von neuen Ideen und Produkten inspirieren. Sie nehmen sich explizit Zeit, um sich mit Neuheiten und Lieferanten bekannt zu machen. Die Frutura Obst & Gemüse Kompetenzzentrum GmbH sollte diese Chance nützen, um einen Erstkontakt mit Einkäufern herzustellen. Wichtig dabei ist, dass das Unternehmen auch internationale Messen

ins Auge fasst. Es gibt einige namhafte Messen, die besonders beliebt bei Einkäufern aus der Systemgastronomie sind. Dazu zählen vor allem die INTERNORGA in Hamburg, die GAST in Salzburg, die SIAL in Paris, die ANUGA in Köln sowie einige weitere in Mailand und Amsterdam.

Für die Umsetzung dieser Maßnahme muss das gesamte Marketing- und Vertriebsteam eingesetzt werden. Ein Messestand sowie Werbemittel und Warenmuster müssen vorbereitet werden.

Die Umsetzung dieser Maßnahme führt zu einer größeren Bekanntheit des Unternehmens und seiner Produkte und zugleich zu einem ersten persönlichen Kennenlernen von Einkäufern. Mit dieser Maßnahme steigen die Chancen auf einen persönlichen Termin, da die Einkäufer bereits vor Ort die Produkte testen und das Unternehmen kennenlernen können.

Aktives Empfehlungsmanagement

Die Frutura Obst & Gemüse Kompetenzzentrum GmbH hat bereits einen großen Vertriebspartner, die SPAR Warenhandels AG. Diesen sollte sie nützen, um über aktive Empfehlungen zu Kunden aus der Systemgastronomie zu gelangen. Handelsgastronomen wie die Interspar Restaurants oder DM Gesunden Pausenstationen werden so direkt auf das Unternehmen aufmerksam. Über diesen Erstkontakt steigen die Chancen, dass die Frutura Obst & Gemüse Kompetenzzentrum GmbH einen persönlichen Termin bei den Systemgastronomen erhält. Dasselbe gilt für die Metro, in der sie forcieren könnten, ihre Produkte zu platzieren.

Zur Umsetzung dieser Maßnahme muss die Geschäftsführung zusammen mit dem Vertriebsleiter des Unternehmens ein Gespräch mit der SPAR Österreichische Warenhandels AG führen. Dafür sollten sie sich gute Argumente überlegen, warum eine Kooperation mit den Tochtergesellschaften für alle sinnvoll wäre.

Die Umsetzung dieser Maßnahme erleichtert den Zugang zu potenziellen Kunden und somit die gesamte Vertriebsarbeit. Empfehlungen sind immer gut, besonders aber, wenn ein Lieferant in einer neuen Branche, wie der Systemgastronomie, Fuß fassen möchte.

Telefonakquise

Die Telefonakquise ist ein sehr gutes Instrument, um den Kontakt zum richtigen Ansprechpartner herzustellen. Da die Namen der verantwortlichen Einkäufer meist von den Konzernen nicht publiziert werden, ist ein Anruf oft unumgänglich, um zur richtigen Ansprechperson zu gelangen. Aus den Ergebnissen der Marktforschung geht deutlich hervor, dass Einkäufer Telefonanfragen immer gerne entgegennehmen. Sie haben großes Interesse an neuen Produkten und Lieferanten und bevorzugen es, wenn aktiv auf sie zugegangen wird. Aufgrund der Vielzahl an Anrufen, die sie täglich bekommen, sollte die Frutura Obst & Gemüse Kompetenzzentrum GmbH sich aber vor ihrem Anruf gut auf das Gespräch vorbereiten. Ziel sollte es sein, einen persönlichen Termin mit dem Einkäufer zu bekommen. Da das aber nicht so einfach ist und Einkäufer Termine oft nur wahrnehmen, wenn sie bereits die Produkte verkostet und als gut empfunden haben, sollte bei der Ablehnung eines Termins versucht werden, zumindest eine Zusendung von Warenmustern und näheren Informationen zum Unternehmen zu erwirken.

Um diese Maßnahme umsetzen zu können, muss ein Vertriebsmitarbeiter eingesetzt werden. Dieser sollte vorab noch einmal speziell auf die Telefonakquise geschult werden, sodass der Erstkontakt zum B2B-Kunden bestmöglich erfolgt.

Durch die Anwendung dieser Maßnahme generiert das Unternehmen Daten von Einkäufern und bestenfalls einen Termin oder zumindest die Möglichkeit der Zusendung von Warenmustern und Unternehmensdaten.

Personalisierte Paketzusendungen

Personalisierte Postausendungen sollten nur auf Basis eines vorherigen Anrufs oder Kennenlernens erfolgen. Einkäufer nehmen Pakete nur an, wenn sie vorab darüber informiert sind. Die Frutura Obst & Gemüse Kompetenzzentrum GmbH sollte versuchen, bei der Paketgestaltung bereits vorhandene Daten einzubinden. Das bedeutet konkret, dass das Unternehmen personalisierte Produkte oder Give-Aways, z.B. einen Frutura Apfel mit dem eingelaserten Namen des Einkäufers, zusätzlich zu den Warenmustern mitschicken sollte. So fällt das Unternehmen sofort positiv auf. Zusätzlich dazu müssen auch Unterlagen zum Unternehmen und den einzelnen Produkten mitgeschickt werden.

Zur Umsetzung dieser Maßnahmen muss eine Vertriebsassistentin alle Pakete in Absprache mit dem jeweiligen Vertriebsmitarbeiter zusammenstellen und versenden. Ein Highlight dabei wäre die Gestaltung eines individualisierten Produkts oder Give-Aways, das vom Marketingteam erarbeitet wird.

Diese Maßnahme sorgt, professionell umgesetzt, für einen bleibenden Eindruck beim Einkäufer und führt im besten Fall zu einem Termin.

Persönlicher Besuch

Zur weiteren Bearbeitung der potenziellen Kunden eignet sich vor allem der Kundenbesuch. Er wird in der Systemgastronomie immer erst nach einem vorherigen Telefonat oder persönlichen Kennenlernen vergeben. Der persönliche Besuch ist ein wichtiges Mittel, um das Unternehmen, aber auch seine Produkte und Vorzüge vorzustellen. Um hier gut vorbereitet zu sein, sollte eine eigene Präsentation für die Systemgastronomie erstellt werden. Vor allem die Stärken, die das Unternehmen im Hinblick auf die Voraussetzungen und Kriterien der Systemgastronomie hat, sollten dabei bestmöglich herausgearbeitet werden. Die Erfahrung und das Know-how, das das Unternehmen durch ihren aktuellen Vertriebspartner SPAR bereits gesammelt hat, sollten auf jeden Fall auch eingebunden werden. Bei einem persönlichen Besuch müssen unbedingt auch Warenmuster von allen Produkten vorgestellt werden. Wichtig dabei ist auch hier wieder die Präsentation der Vorzüge. Vor allem die Verpackung und der Geschmack spielen dabei eine große Rolle. Ziel des ersten persönlichen Besuchs ist es, einen guten Eindruck zu hinterlassen. Der Einkäufer soll merken, dass das Unternehmen der Systemgastronomie gewachsen ist und über qualitativ hochwertige Produkte verfügt.

Für die Umsetzung dieser Maßnahme muss zunächst eine Präsentation vom Marketing- und Vertriebsteam erstellt werden. Die Geschäftsführung oder einer der Vertriebsmitarbeiter, der bereits über Erfahrungen im Umgang mit Einkäufern verfügt, kann auf dieser Basis Termine wahrnehmen.

Die Umsetzung dieser Maßnahme ermöglicht eine umfangreiche Vorstellung über die Vorzüge des eigenen Unternehmens. Zudem erhält der Vertrieb viele wichtige Informationen über Wünsche und Vorstellungen des Einkäufers. Ein Angebot kann daraufhin viel besser auf den Kunden zugeschnitten werden.

Abbildung 20 fasst die ausgewählten Akquise-Instrumente in einem idealtypischen Prozess zusammen.

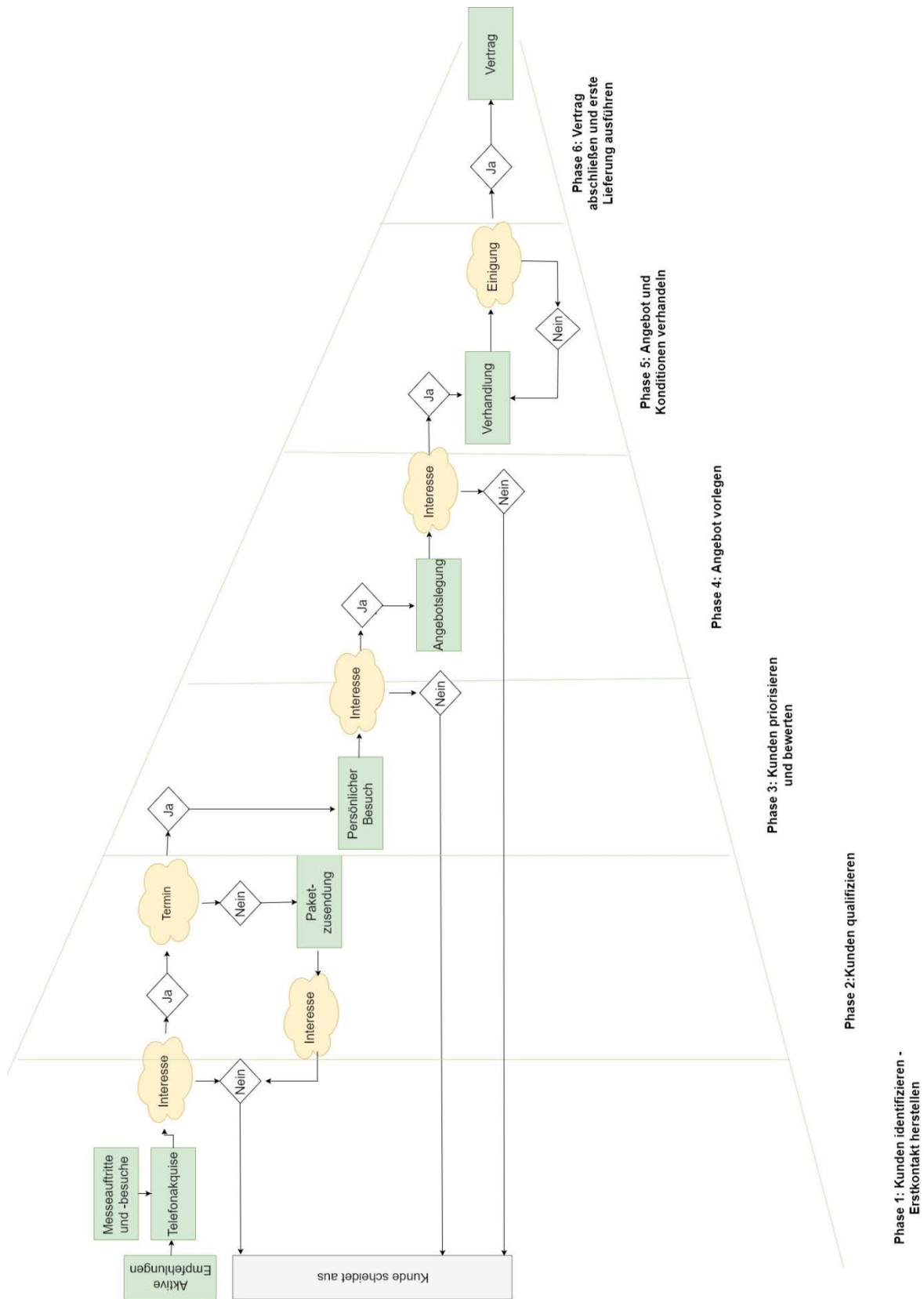


Abbildung 20: Akquiseprozess zur Maßnahnumsetzung
(Eigene Darstellung)

Angebotslegung

Nach der Durchführung aller Akquise-Instrumente ist die Angebotslegung ein wesentlicher Schritt für den finalen Auftrag. Hierbei muss das Unternehmen sämtliche gesammelte Informationen aus dem Vorgespräch nützen, um ein für den Kunden perfekt zugeschnittenes Angebot zu erstellen. Wichtig dabei ist auch die Überlegung, was für Kaufwiderstände entstehen und welche zusätzlichen Kaufanreize geboten werden können. Je besser die Vorbereitung in diesem Schritt ist, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, den Auftrag tatsächlich zu bekommen. Diese Aufgabe ist sehr wichtig und sollte nur von Vertriebsmitarbeitern mit viel Erfahrung in Kombination mit der Geschäftsführung erstellt werden. Vor allem bei den ersten Angeboten müssen die Kapazitäten und zusätzlichen Investitionen, die für die Auftragsabwicklung in der Systemgastronomie anfallen können, gut durchdacht werden.

Verhandlung

Im nächsten Schritt kommt es zur Verhandlung. Hierbei ist es möglich, dass bereits ein Termin ausreicht, um sich zu einigen. Es kann aber ebenso gut sein, dass viele weitere Termine notwendig sind, um den Kunden von sich zu überzeugen. Ausschlaggebend für den Erfolg ist auf jeden Fall eine gute Vorbereitung. Dieser Termin erfordert Verhandlungsgeschick und Fingerspitzengefühl und sollte daher von einem erfahrenen Vertriebsmitarbeiter und der Geschäftsführung durchgeführt werden.

Vertrag

Im letzten Schritt geht es bereits um den Vertragsabschluss. Hierfür muss die Geschäftsführung zusammen mit einem Anwalt eingesetzt werden, um den Vertrag aufzustellen. Zusätzlich benötigt das Unternehmen einen ihrer Key Account Manager, um dafür zu sorgen, dass die erste Belieferung des Kunden erfolgreich verläuft. Das ist besonders wichtig, da in der Anfangszeit viel Feedback von den Kunden gegeben wird. Egal ob es um die Lieferrythmen, die Verpackungseinheiten oder spezielle Produkteigenschaften geht. In den ersten Wochen der Zusammenarbeit wird das Augenmerk vor allem auf beidseitige Optimierungen gelegt.

9.6 Vertriebsbudget

Das Vertriebsbudget wurde auf Basis der empfohlenen Maßnahmen erstellt und wird in Tabelle 18 übersichtlich zusammengefasst.

Budgetplan für die Umsetzung aller geplanten Maßnahmen			
Maßnahme	Budgetposten	Budgetierte Kosten	Aufschlüsselung
Messeauftritte und -besuche	Standgebühr	€ 15.000,-	Standplatz auf der Messe
	Warenmuster	€ 3.000,-	Produktproben zur Verteilung an interessierte Kunden
	Sonstige Kosten	€ 17.000,-	Mitarbeiterstunden, Flüge, Unterkunft und Verpflegung, Standproduktion, Werbemittel
		€ 35.000,-	Pro Messe
		€ 140.000,-	Gesamtpreis für 4 Messen
Aktives Empfehlungsmanagement	Stundenaufwand von Mitarbeitern und der Geschäftsführung	€ 1.050,-	5 Personen, 4 h Vorbereitung und 2 h Meeting (35 €/h/Mitarbeiter)
		€ 1.050,-	Gesamtpreis
Telefonakquise	Schulung für einen Vertriebsmitarbeiter	€ 1.000,-	Kosten für 3 x 2 h Training direkt vor Ort „on the job“ inkl. km-Geld
	Stundenaufwand von Mitarbeitern	€ 240,-	6 h Training + 2 h für Vor- und Nachbereitung (30 €/h)
		€ 1.240,-	Gesamtpreis
Personalisierte Paketzusendungen	Stundenaufwand von Mitarbeitern	€ 486,-	Abstimmung und Vorbereitung aller Pakete, Annahme:

			18 Stunden bei 30 Stück (27 €/h)
	Warenmuster	€ 240,-	Annahme: 30 Stück (8 €/Stück)
	Personalisiertes Produkte oder Give-Away	€ 180,-	Annahme: 30 Stück (6 €/Stück)
	Versand	€ 120,-	Annahme: 30 Stück (4 €/Stück)
		€ 1.026,-	Gesamtpreis
Persönliche Besuche	Stundenaufwand von Mitarbeitern	€ 5.250,-	Annahme: 50 Termine im Jahr, 2 h für Vor- und Nachbereitung, 1 h Termin, (35 €/h), zzgl. km-Geld
	Warenmuster	€ 400,-	Annahme: 50 Stück, (8 €/Stück)
	Präsentationsunterlagen	€ 800,-	Inkl. Mitarbeiterstunden, Grafik und Druck
		€ 6.450,-	Gesamtpreis
Angebotslegung	Stundenaufwand von Mitarbeitern und der Geschäftsführung	€ 1.050,-	5 Personen, 4 h Vorbereitung und 2 h Meeting (35 €/h/Mitarbeiter)
		€ 1.050,-	Gesamtpreis
Verhandlung	Stundenaufwand von Mitarbeitern und der Geschäftsführung	€ 700,-	Annahme: 1 Termin, 5 Personen, 2 h Vorbereitung und 2 h Meeting (35 €/h/Mitarbeiter)
		€ 700,-	Gesamtpreis
Vertrag	Stundenaufwand der Geschäftsführung	€ 350,-	2 Personen, 4 h Vorbereitung und 1 h Meeting (35 €/h/Mitarbeiter)

	Anwaltskosten	€ 800,-	Annahme: 8 h Aufwand (100 €/h)
	Stundenaufwand Key Account Manager	€ 1.400,-	1 Person, 40 h (35 €/h/Mitarbeiter)
		€ 2.550,-	Gesamtpreis
Gesamtbudget		€ 154.066,-	

Tabelle 18: Budgetplan
(Eigene Darstellung)

Die Frutura Obst & Gemüse Kompetenzzentrum GmbH hat nach der Umsetzung aller Maßnahmen mit Kosten in Höhe von 154.066 € zu rechnen. Die Akquise-Maßnahmen sollten jährlich umgesetzt werden. Dabei hat das Unternehmen Ausgaben in Höhe von 149.766 €. Die letzten drei Kostenstellen (Angebotslegung, Verhandlung und Vertrag) fallen pro Auftrag und Kunde an. Hier muss die Frutura pro Kunde mit mind. 4.300 € rechnen.

9.7 Kontrollmaßnahmen

Im letzten Schritt des Neukundengewinnungsprozesses gilt es, Kennzahlen für die erarbeiteten Maßnahmen und die allgemeine Gewinnung von B2B-Kunden zu formulieren. Tabelle 19 fasst alle Vorschläge, die zur Kontrolle der Maßnahmen empfohlen werden, übersichtlich zusammen.

Maßnahme	Kennzahl	Formel
Messeauftritte und -besuche	Anzahl der Kontakte über Messeauftritte und -besuche	Absolute Zahl
Aktives Empfehlungsmanagement	Anteil der Termine über Empfehlungsmanagement	$\frac{\text{Anzahl der Termine mit neuen B2B-Kunden über Empfehlungsmanagement}}{\text{Anzahl aller Termine mit neuen B2B-Kunden}} \cdot 100$
	Anteil der Aufträge über Empfehlungsmanagement	$\frac{\text{Anzahl aller Aufträge mit neuen B2B-Kunden über Empfehlungsmanagement}}{\text{Anzahl aller Aufträge mit neuen B2B-Kunden}} \cdot 100$

Telefonakquise	Telefoneffizienz	Anzahl aller entstandenen Termine mit neuen B2B-Kunden *100 Anzahl aller Telefonate mit neuen B2B-Kunden
	Durchschnittlicher Zeitbedarf pro Telefonat	Summe aller Telefonate in <u>Minuten</u> Anzahl aller Telefonate
Personalisierte Paketzusendungen	Anzahl der Termine über Paketzusendungen	Anzahl der entstandenen Termine nach <u>Paketzusendung</u> *100 Anzahl aller versendeten Pakete
Persönliche Besuche	Besuchseffizienz	Anzahl aller Aufträge über <u>neue B2B-Kunden</u> *100 Anzahl aller Besuche bei neuen B2B-Kunden
	Durchschnittlicher Zeitbedarf je Besuch	Summe der Besuche in <u>Minuten</u> Anzahl der Besuche
Angebotslegung	Angebotseffizienz	<u>Anzahl aller Aufträge</u> * 100 Anzahl aller erstellten Angebote
Verhandlung	Verhandlungseffizienz	<u>Anzahl aller Verträge</u> * 100 Anzahl aller Verhandlungen
Vertrag	Anteil der Verträge mit neuen B2B-Kunden	<u>Anzahl aller Verträge</u> * 100 Anzahl der Verträge mit neuen B2B-Kunden

Tabelle 19: Kennzahlen zur Maßnahmenkontrolle
(Eigene Darstellung)

Tabelle 20 bietet noch einen Vorschlag zu Kennzahlen, die über alle Maßnahmen hinweg allgemeingültig sind. Sie können von der Frutura Obst & Gemüse Kompetenzzentrum GmbH zusätzlich, zu den obenstehenden Kennzahlen, für einen Gesamtüberblick eingesetzt werden.

Allgemeine Kennzahl	Formel
Anzahl der neuen B2B-Kunden	<ul style="list-style-type: none"> • Absolute Zahl von neuen B2B-Kunden • Anzahl der neuen B2B-Kunden innerhalb einer definierten Zeitperiode

Umsatz mit neuen B2B-Kunden	• Absolute Zahl
Neukundenanteil am Umsatz	$\frac{\text{Umsatz durch neue B2B-Kunden}}{\text{Gesamtumsatz}} \cdot 100$

Tabelle 20: Allgemeine Kennzahlen zur Neukundengewinnung
(Eigene Darstellung)

10 Handlungsempfehlungen

Der Frutura Obst & Gemüse Kompetenzzentrum GmbH werden zusätzlich zum Vertriebskonzept noch folgende Handlungsempfehlungen nahegelegt:

Aufgrund der exklusiven Partnerschaft mit der SPAR Warenhandels AG wird dem Unternehmen empfohlen, im ersten Schritt einen Zugang zur Metro Cash & Carry zu suchen. Da dieses zu einem Viertel der SPAR gehört, sollte auch durch den Exklusivvertrag ein größerer Handlungsspielraum bei der Metro Cash & Carry gegeben sein. Das Unternehmen sollte versuchen, den Großhändler als neuen Partner zu gewinnen, sodass es seine Produkte international listen kann. So erhält die Frutura Obst & Gemüse Kompetenzzentrum GmbH einen direkten Zugang zu den Systemgastronomen, die aktuell bereits über die Metro Cash & Carry beliefert werden.

Zur Umsetzung einer erfolgreichen Telefonakquise muss das Unternehmen im nächsten Schritt einen detaillierten Gesprächsleitfaden erstellen. Dieser muss alle Schritte beinhalten, die notwendig sind, um Ziel 1, „einen Termin“, oder Ziel 2, „eine Paketzusendung“, zu erreichen. Wichtig dabei ist auch die genaue Auflistung der Informationen, die im Rahmen dieses Gesprächs ermittelt werden müssen.

Die Erstellung einer Unternehmenspräsentation stellt den nächsten wichtigen Schritt für den Erfolg des persönlichen Besuchs dar. Die Systemgastronomie will sehen, dass die Frutura Erfahrung mit großen Aufträgen hat. Eine eigene Präsentation, abgestimmt auf die Bedürfnisse der Systemgastronomie und die Benefits, die das Unternehmen in dieser Hinsicht bieten kann, steigert ihre Chancen, als Lieferant aufgenommen zu werden.

Zur erfolgreichen Umsetzung des Vertriebskonzeptes muss noch ein genauer Projektplan mit Meilensteinen erarbeitet werden. Wichtig dabei ist auch die Erstellung von Aufgabenpaketen mit der Festlegung der verantwortlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Nur so kann das Konzept erfolgreich im Unternehmen implementiert werden.

Für die in Kapitel 9.7 angeführten Kontrollmaßnahmen müssen teilweise Zielwerte festgelegt werden. Die Kennzahlen sind generell nur ein erster Vorschlag für das Unternehmen. Sie können nach ihren Erfahrungen noch durch weitere Kennzahlen ergänzt oder ausgetauscht werden. Wichtig ist, dass sie regelmäßig kontrolliert wer-

den. Meetings zur näheren Betrachtung der wichtigsten Kennzahlen und zur Anpassung von Maßnahmen bei Abweichungen sollten auf jeden Fall zusätzlich in einem regelmäßigen Zeitabstand durchgeführt werden.

Zusätzlich zu den direkten Handlungsempfehlungen, die Konzeptumsetzung betreffend, werden dem Unternehmen aufgrund der SWOT-Ergebnisse und der Erkenntnisse aus den durchgeführten Interviews, noch folgende Empfehlungen gegeben:

Das Unternehmen sollte nicht nur versuchen, seine Apfelprodukte, sondern vor allem auch seine Gemüseprodukte in der Systemgastronomie anzubieten. Aus sämtlichen Interviews ging hervor, dass viel mehr Gemüse als Obst gebraucht und hier auch immer wieder nach Lieferanten und neuen Produkten gesucht wird. Die Kombination aus beidem und die Tatsache, dass die Frutura bereits stark in Gewächshäuser investiert, um das ganze Jahr frische Ware aus Österreich anbieten zu können, ist eine wichtige Wettbewerbsstärke und sollte weiterhin forciert werden.

Mit der „Steiermark Genuss-Apfel Familie“ besitzt die Frutura bereits eine Vielzahl an Produkten. Angefangen vom klassischen Apfel bis hin zu Apfelsticks und einem Apfelspritzer hat das Unternehmen viele unterschiedliche Produkte anzubieten. Der Wettbewerb bietet in der Systemgastronomie aber schon viele ähnlich oder gleiche Produkte an. Um hier weitere Wettbewerbsvorteile zu generieren, sollte das Unternehmen an weiteren Convenience-Produkten unter dem Aspekt der relevanten Trends Regionalität, Frische – Gesundheit – Wellness, Genuss und Convenience arbeiten.

Um den Anforderungen der Systemgastronomie-Kunden zu entsprechen, sollte das Unternehmen auch an ihrem internen Zertifizierungsprozess arbeiten. Wie bereits in Kapitel 9 im Rahmen vom SWOT-Katalog erwähnt, spielen Zertifizierungen in der Branche der Systemgastronomie eine sehr wichtige Rolle. Vor allem das Fast Food-Segment legt, aufgrund seiner Größe und Bekanntheit, großen Wert auf dieses Thema. Da es hier auch oft eigene Zertifikate gibt, die als Voraussetzung für eine Zusammenarbeit erworben werden müssen, sollte das Unternehmen seine internen Zertifizierungsprozesse verbessern.

11 Resümee

Ziel dieser Arbeit war es ein Vertriebskonzept zur Gewinnung von neuen B2B-Kunden aus der Systemgastronomie zu entwickeln. Durch die Inhalte, die im Theorie- und Praxis teil dafür erarbeitet wurden, konnten alle offenen Informationsdefizite der Frutura Obst & Gemüse Kompetenzzentrum GmbH beseitigt und ein ganzheitliches Konzept geschaffen werden.

Aus der Situationsanalyse ging hervor, dass die Frutura Obst & Gemüse Kompetenzzentrum GmbH vielen relevanten Trends aus der Branche bereits folgt. Das Unternehmen bietet ein breites Spektrum an regionalen Produkten und hat bereits in der Vergangenheit bewiesen, dass es große Kunden sehr gut beliefern kann. Auch die Innovationskraft wird durch die „Steiermark Genuss Apfel“ Produkte deutlich. Diese Erkenntnisse sind wichtige Voraussetzungen, um in der Systemgastronomie Fuß fassen zu können. Was dem Unternehmen aber noch fehlt ist eine spezifische Ausrichtung auf die Systemgastronomie.

Im Rahmen der empirischen Analyse, speziell der 15 durchgeführten Einzelinterviews, wurde deutlich, dass Qualität, Preise und Konditionen sowie die Lieferflexibilität und -zuverlässigkeit zu den wichtigsten Lieferantenauswahlkriterien der Einkäufer zählen. Je stärker systematisiert ein Unternehmen ist, desto mehr Anforderungen stellt es an seine Lieferanten. So hat die FastFood Branche einige weitere Kriterien, speziell im Bereich der Zertifizierungen und Fertigungsgrade der Produkte, die erfüllt werden müssen. Hier muss die Frutura Obst & Gemüse Kompetenzzentrum GmbH noch alle Voraussetzungen schaffen.

Zusammengefasst bietet diese Masterarbeit der Frutura Obst und Gemüse Kompetenzzentrum GmbH ein Vertriebskonzept, mit dem das Unternehmen Schritt für Schritt neue B2B-Kunden aus der Systemgastronomie für sich gewinnen kann. Von der richtigen Identifikation und Qualifikation, hin zu den Zielgruppen gerichteten Akquisemaßnahmen und Kennzahlen zur Kontrolle des Erfolgs wurden alle, für das Unternehmen relevanten Faktoren, erarbeitet. So steht einer erfolgreichen Akquise nichts mehr im Weg.

Literaturverzeichnis

Bücher

Ackerschott, Harald (2000): Strategische Vertriebssteuerung, Instrumente zur Absatzförderung und Kundenbindung, 2. Auflage, Wiesbaden: Gabler

Ahlert, Dieter (1991): Distributionspolitik, Das Management des Absatzkanals, 2. Auflage, Stuttgart: Gustav Fischer Verlag

Ahlert, Dieter/Dannenberg, Holger/Huckemann, Matthias (2003): Der Vertriebs-Guide, Erfolgreich verkaufen in schwierigen Zeiten, München: Luchterhand

Ahlert, Dieter/Kenning, Peter (2007): Handelsmarketing, Grundlagen der marktorientierten Führung von Handelsbetrieben, Heidelberg: Springer

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

Arnold, Ulli (1995): Beschaffungsmanagement, Stuttgart: Schäfer-Poeschel

Auer, Sarah/Koidl, Roman (1997): Convenience Stores: Handelsform der Zukunft, Praxis, Konzepte, Hintergründe, Frankfurt am Main: Deutscher Fachverlag

Baier, Peter (2008): Praxishandbuch Controlling: Controllinginstrumente, Unternehmensplanung und Reporting, 2. Auflage, München: mi-Fachverlag

Becker, Jochen (2013): Marketing-Konzeption, Grundlagen des ziel-strategischen und operativen Marketing-Managements, 10. Auflage, München: Vahlen

Beermann, Susanne/Schuhbach, Monika (2013): Workshops, Vorbereiten, durchführen, nachbereiten, 2. Auflage, Freiburg: Haufe Verlag

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

Bruhn, Manfred (2016): Marketing, Grundlagen für Studium und Praxis, 13. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler

Busch, Rainer/Fuchs, Wolfgang/Unger, Fritz (2008): Integriertes Marketing, Strategie – Organisation – Instrumente, 4. Auflage, Wiesbaden: Gabler [online]
http://download.springer.com/static/pdf/118/bok%253A978-3-8349-9442-4.pdf?originUrl=http%3A%2F%2Flink.springer.com%2Fbook%2F10.1007%2F978-3-8349-9442-4&token2=exp=1482493220~acl=%2Fstatic%2Fpdf%2F118%2Fbok%25253A978-3-8349-9442-4.pdf%3ForiginUrl%3Dhttp%253A%252F%252Flink.springer.com%252Fbook%252F10.1007%252F978-3-8349-9442-4*~hmac=d01d4f363375c798b02a489b769df375a495ecc70a8b8d64e631d5177db96285
[20.12.2016]

Busmann, Wolfgang F./Zupancic, Dirk (2007): Verkäufer im Spiegel des Einkaufs, Kommentierte Ergebnisse einer Einkäuferbefragung, St. Gallen: Institut für Marketing und Handel

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

Dettmer, Harald (2000): Systemgastronomie in Theorie und Praxis, Hamburg: Handwerk und Technik

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

Eckardt, Gordon H. (2010): Business-to-Business-Marketing, Eine Einführung für Studium und Beruf, Stuttgart: Schäffer-Poeschel

Ehrmann, Harald (2004): Marketing Controlling, 4. Auflage, Ludwigshafen: Kiehl

Fantapié Altobelli, Claudia (2011): Marktforschung, Methoden – Anwendungen – Praxisbeispiele, 2. Auflage, Stuttgart: Lucius & Lucius

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

Gabler (2013): Gabler Kompakt-Lexikon Wirtschaft, 4.500 Begriffe nachschlagen, verstehen, anwenden, 11. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler, [online] http://download.springer.com/static/pdf/748/bok%253A978-3-658-00008-0.pdf?originUrl=http%3A%2F%2Flink.springer.com%2Fbook%2F10.1007%2F978-3-658-00008-0&token2=exp=1483950546~acl=%2Fstatic%2Fpdf%2F748%2Fbok%25253A978-3-658-00008-0.pdf%3ForiginUrl%3Dhttp%253A%252F%252Flink.springer.com%252Fbook%252F10.1007%252F978-3-658-00008-0*~hmac=79f733bb418b0e70166693a0baec1fc11981fab844b58c48467926d94fe6322c [07.12.2016]

Gloszeit, Holger/Natusch, Codula (2009): Kundenakquise, München: Haufe Verlag

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

Grossmann, Matthias (2015): Einkauf, Kosten senken – Qualität sichern – Einsparungspotentiale realisieren, 6. Auflage, München: Redline Verlag

Haase, Jürgen/Hayner, Dörte/Schopohl, Michael/Siegert, Stephan/Warden, Sandra/Wefers, Heinz-Peter/Zeller, Markus (2013): Systemgastronomie, Kompetent in Ausbildung und Beruf, Hamburg: Handwerk und Technik GmbH

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

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

Henschl, Oliver (2010): Lexikon Eventmanagement, Strategie, Kreativität, Logistik, Verwaltung, 2. Auflage, Berlin: Beuth

Herrmann, Andreas/Homburg, Christian/Klarmann, Martin (2008): Handbuch Marktforschung, Methoden – Anwendungen – Praxisbeispiele, 3. Auflage, Wiesbaden: Gabler

Hofbauer, Günter/Hellwig, Claudia (2016): Professionelles Vertriebsmanagement, Der prozessorientierte Ansatz aus Anbieter- und Beschaffersicht, 4. Auflage, Erlangen: Publicis, [online] <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&scope=site&db=nlebk&db=nlabk&AN=1146896> [09.12.2016]

Homburg, Christian/Krohmer Harley (2009): Grundlagen des Marketingmanagements, Einführung in Strategie, Instrumente, Umsetzung und Unternehmensführung, 2. Auflage, Wiesbaden: Gabler

Homburg/Wieseke (2011): Handbuch Vertriebsmanagement, Strategie – Führung – Informationsmanagement – CRM, Wiesbaden: Gabler

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

Homburg, Christian (2017): Marketingmanagement, Strategie – Instrumente – Umsetzung – Unternehmensführung, 6. Auflage, Wiesbaden: Gabler

Hussy, Walter/Schreier, Margit/Echterhoff, Gerald (2013): Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften für Bachelor, 2. Auflage, Heidelberg: Springer

Kaub, Erich (1990): Erfolg in der Gastronomie, Frankfurt: Deutscher Fachverlag

Kober, Erich (2007): Catering total, Gelnhausen: Wagner Verlag

Kohrmann, Oliver (2003): Mehrstufige Marktsegmentierung zur Neukundenakquisition, Am Beispiel der Telekommunikation, Wiesbaden: Springer Gabler

Kotler Philip/Keller Kevin/Bliemel Friedhelm (2007): Marketing Management, Strategien für wertschaffendes Handeln, 12. Auflage, München: Person

Kuhlmann, Eberhard (2001): Industrielles Vertriebsmanagement, München: Vahlen

Kurzhals, Hans-Albert (2007): Lebensmitteltechnologie in der Praxis, Köhlen und Gefrieren von Lebensmitteln, Hamburg: B. Berhr's Verlag

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

Kuß, Alfred/Kleinaltenkamp, Michael (2016): Marketing-Einführung, Grundlagen – Überblick – Beispiele, 7. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler, [online] http://download.springer.com/static/pdf/994/bok%253A978-3-658-06546-1.pdf?originUrl=http%3A%2F%2Flink.springer.com%2Fbook%2F10.1007%2F978-3-658-06546-1&token2=exp=1483961259~acl=%2Fstatic%2Fpdf%2F994%2Fbok%25253A978-3-658-06546-1.pdf%3ForiginUrl%3Dhttp%253A%252F%252Flink.springer.com%252Fbook%252F10.1007%252F978-3-658-06546-1*~hmac=06ae3e7b0ac0a09cbd3cbb23339d5c4c5003fc79c5c3b196547d886f017b2a36 [08.12.2016]

Lippold, Dirk (2015): Die Marketinggleichung, Einführung in das prozess- und wertorientierte Marketingmanagement, 2. Auflage, Berlin/Bosten: de Gruyter Oldenbourg

Meinhardt, Stefan/Kern, Christian/Kauffmann, Christian/Jahraus, Jochen (2010): SAP Consulting: Innovative Gestaltung von Geschäftsprozessen in der Konsumgüterindustrie, Marktumfeld – Herausforderungen – Vorgehensmodell – Praxisbeispiele – Handlungsempfehlungen, Heidelberg: dpunkt.verlag

- Milz, Markus (2013): Vertriebspraxis Mittelstand, Leitfaden für systematisches Verkaufen, Wiesbaden: Springer Gabler
- Olbrich, Rainer (2001): Marketing, Eine Einführung in die marktorientierte Unternehmensführung, Heidelberg: Springer
- Pepels, Werner (2001): Einführung in das Distributionsmanagement, 2. Auflage, München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag
- Pepels, Werner (2002): Handbuch Vertrieb, München: Hanser
- Preis, Albert (1994): Die MOP Formel, Erfolgsstrategien für dynamische Unternehmer, Wiesbaden: Springer
- Preißner Andreas (1996): Marketing Controlling, München: Oldenbourg
- Preißner, Andreas (2007): Vertrieb leicht gemacht, Märkte analysieren – Kunden überzeugen – Umsatz steigern, Heidelberg: Redline Wirtschaft [online] https://books.google.at/books?id=KESbCVFhtGUC&pg=PA26&lpq=PA26&dq=situationsanalyse+vertrieb&source=bl&ots=jCWvQpP3qY&sig=Kn0RRNS-vhLF_QYI2XbDyjypGdjE&hl=de&sa=X&ved=0ahUKEwj_37fWx4XRAh-VHJMAKHe97B6cQ6AEINDAF#v=onepage&q=situationsanalyse%20vertrieb&f=false [19.12.2016]
- Pufahl, Mario (2014): Vertriebscontrolling, So steuern Sie Absatz, Umsatz und Gewinn, 5. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler
- Rouhi, Kaveh (2012): Dualer Kundenwert und Kundenwertsteuerung auf Massenmärkten, Wiesbaden: Springer Gabler
- Schmieder, Ulf-Marten (2010): Integrierte Multichannel-Kommunikation im Einzelhandel, Wiesbaden: Gabler
- Schneider, Willy (2013): Strategisches Marketing, Von der Planung zum strategischen Profil, München: Oldenbourg
- Schneider, Willy (2015): McMarketing, Einblicke in die Marketing-Strategie von McDonald's, 2. Auflage, Heidelberg: Springer Gabler, [online] http://download.springer.com/static/pdf/494/bok%253A978-3-658-07096-0.pdf?originUrl=http%3A%2F%2Flink.springer.com%2Fbook%2F10.1007%2F978-3-658-07096-0&token2=exp=1483522657~acl=%2Fstatic%2Fpdf%2F494%2Fbok%25253A978-3-658-07096-0.pdf%3ForiginUrl%3Dhttp%253A%252F%252Flink.springer.com%252Fbook%252F10.1007%252F978-3-658-07096-0*~hmac=683c55472717d920712a71242897d7943962be8f6c7f01bd71a2c5e185c8e94d [30.11.2016]
- Sommer, Peggy (2007): Umweltfokussiertes Supply Chain Management, Am Beispiel des Lebensmittelsektors, Wiesbaden: GWV
- Specht, Günter/Fritz, Wolfgang (2005): Distributionsmanagement, 4. Auflage, Stuttgart: W. Kohlhammer
- Schuhmacher, Hans-Georg (2008): Qualifizierte Neukundengewinnung im Firmenkundengeschäft, So erreichen Sie wertvolle Kontakte zu neuen Firmenkunden im Versicherungsbereich, 2. Auflage, Wiesbaden: Gabler, [online] <http://download.springer.com/static/pdf/646/bok%253A978-3-8349-9867-5.pdf?originUrl=http%3A%2F%2Flink.springer.com%2Fbook%2F10.1007%2F978-3-8349-9867-5&token2=exp=1486568053~acl=%2Fstatic%2Fpdf%2F646%2Fbok>

http://www.springer.com%252Fbook%252F10.1007%252F978-3-8349-9867-5*~hmac=03b5b5414f1f80b63b1987f2249e40133ce69006e5c4630a928695256abb5bdd
[02.02.2017]

Westwood, John (2006): How to write a marketing plan, 3. Auflage, London: Kogan Page

Winkelmann, Peter (2012): Vertriebskonzeption und Vertriebssteuerung, 5. Auflage, München: Vahlen

Winkelmann, Peter (2013): Marketing und Vertrieb: Fundamente für die marktorientierte Unternehmensführung, 8. Auflage, München: Oldenbourg

Wood, Marian Burk (2003): The Marketing Plan, A Handbook, New Jersey: Prentice Hall

Beiträge aus Sammelwerken und Handbüchern

Dannenberg, Holger (2002): Neukundengewinnung, in: Pepels, Werner (Hrsg.): Handbuch Vertrieb, München: Hanser, S. 32

Haas, Alexander (2011): Interessentenmanagement, in: Hippner, Hajo/Hubrich, Beate/Wilde, Klaus (Hrsg.): Grundlagen des CRM, Strategie, Geschäftsprozesse und IT-Unterstützung, 3. Auflage, Wiesbaden: Gabler, S. 351

Kleinaltenkamp, Michael (2011): Kundenwert und Kundenselektion, in: Kleinaltenkamp, Michael/Plinke, Wulff/Geiger, Ingmar/Jacob, Frank/Söllner, Albrecht (Hrsg.): Geschäftsbeziehungsmanagement, Konzepte – Methoden – Instrumente, 2. Auflage, Wiesbaden: Springer, S. 113 - 140

Journals und Fachzeitschriften

Lang, Antonia (2016): Konsumenten greifen zu regionalen Marken!, in: REGAL, Jg. 2016, Nr. 9, S. 172 - 173

Placke, Frank (2016): Sichere Produkte für den LEH, Quality Austria-Branchenmanager DI Wolfgang Leger-Hillebrand im CASH-Interview zu den steigenden Anforderungen an die Lebensmittelsicherheit und darüber, wie Zertifizierungen den Herstellern im Wettbewerb helfen, in: CASH, Jg. 2016, Nr. 4, S. 112 – 114

Ross, Martin (2016): Würstel und Kebab in Bedrängnis, Der Fast-Food-Markt in Österreich wuchs 2015 weiter, die treibende Kraft dieser Entwicklung ist die Systemgastronomie, die den Klassikern Würstel- und Kebab-Stand stark zusetzt, in: CASH, Jg. 2016, Nr. 7, S. 22 – 23

Schneeweiß, Herbert (2016): Region ist „in“, in: REGAL, Jg. 2016, Nr.11, S. 62f.

Weiß, Gretel (2016): 2015: Ein Spitzen-Jahrgang, in: food service, Jg 2016, Nr. 4, S. 24 – 51

Widl, Verena (2016): City Rewe in München, in: REGAL, Jg. 2016, Nr. 9, S. 126

Beiträge aus Internetquellen

AGM (o.J.): Über uns, [online] [https://www.agm.at/ber AGM/Unternehmen/_ber uns/ ber uns/Content.aspx](https://www.agm.at/ber%20AGM/Unternehmen/_ber%20uns/_ber%20uns/Content.aspx) [07.06.2017]

aid (2016): Die 5 Fertigungsstufen von Convenience-Produkten, [online] <https://www.aid.de/inhalt/die-5-fertigungsstufen-von-convenience-produkten-2505.html> [27.11.2016]

Agrarmarkt Austria (o.J.): Erzeugerorganisationen und Branchenverbände - Allgemeine Informationen, [online] [https://www.ama.at/Fachliche-Informationen/ Erzeugerorganisationen-und-Branchenverbaende/Allgemeine-Informationen](https://www.ama.at/Fachliche-Informationen/Erzeugerorganisationen-und-Branchenverbaende/Allgemeine-Informationen) [06.06.2017]

Agrarmarkt Austria (o.J.): Schulobst- und -gemüseprogramm, [online] <https://www.ama.at/Fachliche-Informationen/Schulprogramme/Schulobst> [06.06.2017]

AMA (13.11.2015): Tag des Apfels, 13.November 2015, Der Apfel, eine Frucht mit weltweit enormer Bedeutung, [online] <https://www.ama.at/Marktinformationen/Obst-und-Gemuse/Aktuelle-Informationen/2015/13-November-2015-Tag-des-Apfels> [19.04.2016]

amcAUSTRIA (o.J.): Mitglieder, [online] <http://www.amc-club.at/mitglieder.html> [06.06.2017]

amcAUSTRIA (2016): Erzeugerorganisationen für Obst und Gemüse in AT [online] [http://www.amc-club.at/mediaCache/Eckdaten_EOs in AT Stand 2014_881248.pdf](http://www.amc-club.at/mediaCache/Eckdaten_EOs_in_AT_Stand_2014_881248.pdf) [06.06.2017]

Branchenradar (2016): Systemgastronomie setzt Würstel- und Kebab-Ständen zu, [online] <http://www.branchenradar.com/PDF.aspx?typ=presse&id=7679> [24.11.2016]

Bundesministerium der Justiz und des Verbraucherschutzes (o.J.): Gesetz zur Verhütung und Bekämpfung von Infektionskrankheiten beim Menschen (Infektionsschutzgesetz – IfSG), § 42 Tätigkeits- und Beschäftigungsverbote, [online] https://www.gesetze-im-internet.de/ifsg/_42.html [08.03.2017]

Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft (2013): Lebensmittel in Österreich, Zahlen – Daten – Fakten 2013, [online] https://www.bmlfuw.gv.at/dam/jcr:b39fd78-789f-42f8-8f61-99790c4cdc6e/Lebensmittel%20in%20%C3%96%20Zahlen-Daten-Fakten%202013%20_FINAL.pdf [08.03.2017]

Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft (2015): Produktion von Obst, Gemüse und Sonderkulturen in Österreich, [online] <https://www.bmlfuw.gv.at/land/produktion-maerkte/pflanzliche-produktion/obst-gemuese/obst.html> [06.06.2017]

Bundesverband der Systemgastronomie (2012): Die Systemgastronomie – Definition und Kriterien, [online] http://www.bundesverband-systemgastronomie.de/definition-systemgastronomie.html?file=tl_files/bds/Themen/definition%20systemgastronomie/Definition%20Systemgastronomie.pdf [23.11.2016]

DIM (o.J.): B2B Marktforschung, [online] <https://www.marketinginstitut.biz/blog/b2b-marktforschung/> [03.01.2017]

DLG (2013): Was wollen wir essen. Gibt es für jede Lebensphase das passende Produkt, und ist das überhaupt gewünscht?, [online] http://www.dlg-verbraucher.info/fileadmin/downloads/studien/DLG_Studie_Was_wollen_wir_essen.pdf [20.09.2016]

Eurogast (o.J.): Das Unternehmen, [online] <http://www.eurogast.at/das-unternehmen.asp?m=132> [07.06.2017]

Europäisches Parlament und der Rat der Europäischen Union (2002): VERORDNUNG (EG) Nr. 178/2002 [online] http://www.bfr.bund.de/cm/343/2002_178_de_efs.pdf [30.01.2017]

Falb, Roland/Neumann, Karsten/Friedl, Martina (2011): Zukunftsmarkt Gesundheit, Trends & Handlungsempfehlungen für Ihre Unternehmen, [online] https://www.wko.at/Content.Node/Service/Unternehmensfuehrung--Finanzierung-und-Foerderungen/Unternehmensfuehrung/Strategie--Organisation-und-Marketing/Zukunftsmarkt_Gesundheit.pdf [06.12.2016]

Flothkötter, Maria (13.02.2013): Ernährungspyramide: Was esse ich?, Grün hat Vorfahrt bei der Lebensmittelauswahl, [online] <https://www.aid.de/inhalt/was-esse-ich-981.html> [06.03.2017]

Gründerszene (o.J.): Franchising [online] <http://www.gruenderszene.de/lexikon/begriffe/franchising> [04.03.2017]

Hague, Paul/Hague, Nick/Harrison, Matthew (o.J.): B2B Marketing: What Makes It Special?, [online] <https://www.b2binternational.com/publications/b2b-marketing/> [03.01.2017]

Höbaus, Erhard/Wolf, Michael (2012): Zertifizierungssysteme in und um die Landwirtschaft [online] <http://www.baes.gv.at/saat-pflanzgut/zulassung-und-zertifizierung/pflanzgut/obstpflanzgut/> [07.06.2017]

HSI Hotel Suppliers Index Ltd. (2016): Full Service [online] <http://www.hotelier.de/lexikon/f/full-service-segment> [30.11.2016]

IST-Studieninstitut (2016): Systemgastronomie (IST), [online] http://www.ist.de/download/studienbeschreibungen/betriebswirt_fuer_systemgastronomie_studienbeschreibung.pdf [29.11.2016]

Klöppel Babett (2008): Handout: McDonalds - konsequente Standardisierung der Prozesse, [online] <http://irina.stobbe.net/wiki/images/BabettKloepfelMcDonald.pdf> [04.03.2017]

Koder, A. (o.J.): Definition Systemgastronomie, [online] <http://www.die-systemgastronomie.de/definition-systemgastronomie/> [22.11.2016]

Koder, A. (o.J.): Die Segmente der Systemgastronomie, [online] <http://www.die-systemgastronomie.de/segmente-der-systemgastronomie/> [23.11.2016]

Landwirtschaftlicher Informationsdienst (2016): EU: Weniger Äpfel und Birnen, [online] <https://www.lid.ch/medien/agronews/detail/news/eu-weniger-aepfel-und-birnen/> [07.06.2017]

McDonald's (o.J.): Das Unternehmen McDonald's Österreich, Daten, Fakten, Wissenswertes, [online] <http://www.mcdonalds.at/ueber-uns/unternehmen/ueber-uns> [04.03.2017]

McDonald's Franchise GmbH (2014): Willkommen bei McDonald's Österreich, Die Franchisepartnerschaft, [online] https://www.mcdonalds.at/sites/default/files/cms/fn_broschuere_mai_2014.pdf [04.03.2017]

McDonald's Österreich (2016): Der Systemgastronomie-Marktführer bringt Burger zum Selbstbauen: McDonald's Österreich mit 576 Millionen Euro Umsatz im Jahr 2015, [online] <http://www.mcdonalds.at/der-systemgastronomie-marktfuehrer-bringt-burger-zum-selberbauen-mcdonalds-oesterreich-mit-576> [14.12.2016]

Menn, Carmen (2016): Convenience-Lebensmittel, Vorverarbeitete Lebensmittel, [online] <https://www.aid.de/inhalt/convenience-lebensmittel-1593.html> [29.11.2016]

Metro Cash & Carry Österreich GmbH (o.J.): Metro Cash & Carry Österreich GmbH, Partner für Profis, [online] <https://www.metro.at/metro-cash-carry-oesterreich/ueber-uns> [07.06.2017]

Nestlé Studie (2011): So i(s)t Deutschland 2011, [online] http://www.nestle.de/as-set-library/documents/medien/broschueren/unternehmen/nestle_studie_2011_zusammenfassung.pdf [21.09.2016]

Nestlé Deutschland AG (2015): Zehn Dinge, die sich 2030 ändern, [online] <http://www.nestle.de/zukunftsstudie/10-trends-der-ernaehrung-der-zukunft> [21.09.2016]

Netletix (o.J.): Schnell verderbliche Lebensmittel – Fleisch und Co, [online] <http://www.worldsoffood.de/specials/stoppt-die-verschwendung/item/781-schnell-verderbliche-lebensmittel-%E2%80%93-fleisch-und-co.html> [08.03.2017]

OPST Obst Partner Steiermark GmbH (2017): Das ist frisch-saftig-steirisch, [online] http://frisch-saftig-steirisch.at/cms/wer-wie-was/Das_ist_frisch-saftig-steirisch.asp [06.06.2017]

Paßmann, Mike (2014): Verpackung der Zukunft [online] http://www.verpackung.org/fileadmin/dok-pool/dvi/newsletter/2014/Referenz_VdZ_0214.pdf [07.06.2017]

Pech-Lopatta, Dietmar (2008): GfK-Studie: Produktvielfalt und –information, Entwicklungen und Trends im Lebensmittelangebot, [online] <https://www.bll.de/de/presse/pressemitteilungen/pm-20080415-gfk-brosch.html/20080415-gfk-broschuere> [30.11.2016]

RegioData Research GmbH (2016): Systemgastronomie: Umsatzverdoppelung in 10 Jahren, [online] http://www.regiodata.eu/images/attachments/article/1001/PRA_Systemgastronomie_in_Oesterreich_02.06.2016.pdf [25.10.2016]

RegioPlan Consulting GmbH (o.J.): Österreich-Trends: Handel sucht Gastronomie, [online] <http://www.regioplan.eu/de/insights/archiv/542-oesterreich-trends-handel-sucht-gastronomie> [23.11.2016]

RegioPlan Consulting GmbH (2013): Schnell, Frisch und Gesund – Systemgastronomie in Österreich! [online] http://www.regioplan.eu/PRESSE/14_PRA_Systemgastronomie/PRA_RegioPlan_Systemgastronomie_09102013.pdf [25.10.2016]

SPAR Österreich Gruppe (2009): Vom österreichischen Handelsunternehmen zum mitteleuropäischen Handelskonzern [online] https://www.spar.at/content/dam/website/website_at/unternehmen/downloads/spar_unternehmens_broschuere.pdf [07.06.2017]

Spektrum (2001): vorgefertigte Lebensmittel, [online] <http://www.spektrum.de/lexikon/ernaehrung/vorgefertigte-lebensmittel/9236> [27.11.2016]

Transgourmet (o.J.): Transgourmet – Das Beste für die heimische Gastronomie aus einer Hand, [online] <http://www.transgourmet.at/de/unternehmen/Schwerpunkte/unternehmen> [07.06.2017]

WAPA (2016): European Apple and Pear Crop Forecast [online] http://wapa-association.org/docs/2016/European_Summary_2016.pdf [07.06.2017]

Weinzierl, Karin (2015): Wie funktioniert Franchising?, [online] <http://www.franchise-direkt.com/information/handbuchfranchising/kapitel2wiefunktioniertfranchising/286/1388/> [04.03.2017]

WKÖ (2016): Zahlen und Fakten, [online] <http://www.advantageaustria.org/international/zentral/business-guide-oesterreich/importieren-aus-oesterreich/branchen/nahrungsmittel-und-getraenke/zahlen-und-fakten.de.html> [14.03.2017]

Zühlsdorf, Anke/Spiller, Achim (2012): Trends in der Lebensmittelvermarktung, Begleitforschung zum Internetportal lebensmittelklarheit.de: Marketingtheoretische Einordnung praktischer Erscheinungsformen und verbraucherpolitische Bewertung, [online] https://www.google.at/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiq79iE8L7RAhVJK8AKHbq8BncQFggf-MAA&url=http%3A%2F%2Fwww.lebensmittelklarheit.de%2Fsites%2Fdefault%2Ffiles%2Fdownloads%2FMarktstudie%252520-%252520Trends%252520in%252520der%252520Lebensmittelvermarktung_Studientext_final.pdf&usq=AFQjCNFHy4wUSFyqypAV7Mc2ZfzalYrC8g [29.10.2016]

Sonstige Quellen

Frutur Obst & Gemüse Kompetenzzentrum GmbH (2016): Firmenfolder [unveröffentlichte Quelle]

Hohensinner, Katrin, Stb. Mag. (FH), Geschäftsführerin, Frutura Obst & Gemüse Kompetenzzentrum GmbH, [06.06.2017]

Kneissl, Franz, DI, Produktentwicklung und Marketing, Frutura Obst & Gemüse Kompetenzzentrum GmbH, [17.04.2017]

Kneissl, Franz, DI, Produktentwicklung und Marketing, Frutura Obst & Gemüse Kompetenzzentrum GmbH, [06.06.2017]

Anhang

Anhang Inhaltsverzeichnis

Anhang Abbildungsverzeichnis	A-2
Anhang Tabellenverzeichnis	A-2

Anhang Abbildungsverzeichnis

Abbildung A 1: Detaillierte Projektplan Teil 1.....	A-3
Abbildung A 2: Detaillierte Projektplan Teil 2.....	A-4
Abbildung A 3: Detaillierte Projektplan Teil 3.....	A-5
Abbildung A 4: Detaillierte Projektplan Teil 4.....	A-6
Abbildung A 5: Detaillierte Projektplan Teil 5.....	A-7
Abbildung A 6: Detaillierte Projektplan Teil 6.....	A-8
Abbildung A 7: Gesprächsleitfaden für Einzelinterviews Teil 1	A-11
Abbildung A 8: Gesprächsleitfaden für Einzelinterviews Teil 2.....	A-12
Abbildung A 9: Gesprächsleitfaden für Einzelinterviews Teil 3.....	A-13
Abbildung A 10: Gesprächsleitfaden für Einzelinterviews Teil 4.....	A-14
Abbildung A 11: Gesprächsleitfaden für Einzelinterviews Teil 5.....	A-15

Anhang Tabellenverzeichnis

Tabelle A 1: Meilensteinplan	A-9
Tabelle A 2: Gesprächsleitfaden für Workshop 1	A-10
Tabelle A 3: Probandinnen- und Probandenauswahl Workshops	A-16
Tabelle A 4: Probandinnen- und Probandenauswahl Einzelinterviews.....	A-18
Tabelle A 5: Zeitplan Primärmarktforschung	A-19
Tabelle A 6: Gesprächsleitfaden für Workshop 2	A-20

1 Detaillierter Projektplan

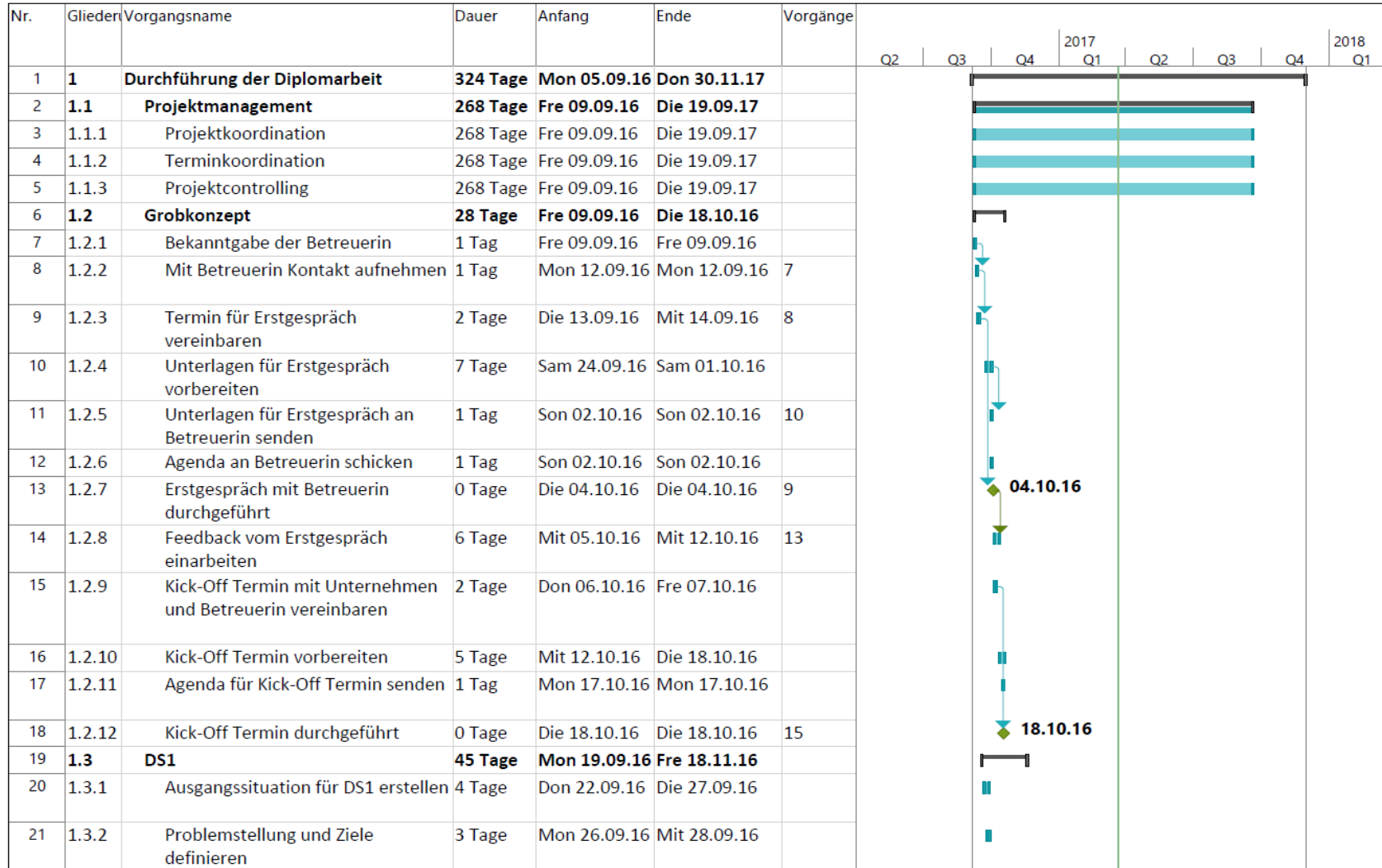


Abbildung A 1: Detaillierte Projektplan Teil 1
(Eigene Darstellung)

Nr.	Glieder	Vorgangsname	Dauer	Anfang	Ende	Vorgänge	2017				2018							
							Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1				
22	1.3.3	Inhaltsverzeichnis/Bezugsrahmen erstellen	5 Tage	Don 22.09.16	Mit 28.09.16													
23	1.3.4	Literaturliste erstellen	10 Tage	Mon 19.09.16	Fre 30.09.16	38												
24	1.3.5	Projektplan erstellen	4 Tage	Mit 28.09.16	Sam 01.10.16													
25	1.3.6	Unterlagen für DS1 an Betreuerin senden	1 Tag	Fre 07.10.16	Fre 07.10.16													
26	1.3.7	Feedback von Betreuerin einarbeiten	3 Tage	Mon 10.10.16	Mit 12.10.16	25												
27	1.3.8	Unterlagen für DS1 fertigstellen	4 Tage	Mon 10.10.16	Don 13.10.16													
28	1.3.9	Unterlagen für DS1 abgegeben	0 Tage	Fre 14.10.16	Fre 14.10.16	27												
29	1.3.10	DS1 absolviert	0 Tage	Mit 19.10.16	Mit 19.10.16	28												
30	1.3.11	Feedback aus DS1 einarbeiten	8 Tage	Don 20.10.16	Sam 29.10.16	29												
31	1.3.12	Unterlagen für DS1 zweiter Antritt an Betreuerin senden	1 Tag	Sam 29.10.16	Sam 29.10.16													
32	1.3.13	Feedback von Betreuerin einarbeiten	3 Tage	Mon 31.10.16	Mit 02.11.16	31												
33	1.3.14	Unterlagen für DS1 zweiter Antritt fertigstellen	11 Tage	Don 20.10.16	Don 03.11.16													
34	1.3.15	Unterlagen für DS1 zweiter Antritt abgegeben	0 Tage	Fre 04.11.16	Fre 04.11.16	33												
35	1.3.16	DS1 zweiter Antritt absolviert	0 Tage	Die 08.11.16	Die 08.11.16	34												
36	1.3.17	Feedback aus DS1 zweiter Antritt einarbeiten	8 Tage	Mit 09.11.16	Fre 18.11.16	35												
37	1.4	Erstellung des Theorieteils	105 Tage	Mon 05.09.16	Fre 27.01.17													
38	1.4.1	Literaturrecherche	105 Tage	Mon 05.09.16	Fre 27.01.17													
39	1.4.2	Kapitel 2 "Vertrieb von Lebensmitteln" schreiben	5 Tage	Mit 16.11.16	Die 22.11.16	38												
40	1.4.3	MA-Vereinbarung abgeben	1 Tag	Fre 18.11.16	Fre 18.11.16													
41	1.4.4	IST-Stand an Betreuerin senden	1 Tag	Mit 23.11.16	Mit 23.11.16	39												
42	1.4.5	Feedback einarbeiten	2 Tage	Fre 25.11.16	Son 27.11.16	41												

Abbildung A 2: Detaillierte Projektplan Teil 2
(Eigene Darstellung)

Nr.	Glieder	Vorgangsname	Dauer	Anfang	Ende	Vorgänge	2017				2018			
							Q2	Q3	Q4	Q1	Q1			
43	1.4.6	Kapitel 3 "Systemgastronomie" schreiben	5 Tage	Mon 21.11.16	Fre 25.11.16	38								
44	1.4.7	Kapitel 4 "Gewinnung von Vertriebspartnern" schreiben	7 Tage	Don 24.11.16	Fre 02.12.16	38								
45	1.4.8	Puffer	2 Tage	Sam 03.12.16	Son 04.12.16									
46	1.4.9	IST-Stand an Betreuerin senden	1 Tag	Son 04.12.16	Son 04.12.16	43;44								
47	1.4.10	Feedback einarbeiten	4 Tage	Die 06.12.16	Fre 09.12.16	46								
48	1.4.11	Kapitel 5 "Theoretisches Konzept zur Gewinnung neuer Vertriebspartner" schreiben	6 Tage	Don 08.12.16	Don 15.12.16	38								
49	1.4.12	Puffer	2 Tage	Fre 16.12.16	Sam 17.12.16									
50	1.4.13	IST-Stand an Betreuerin senden	1 Tag	Sam 17.12.16	Sam 17.12.16	48								
51	1.4.14	Einarbeitung des Feedbacks	3 Tage	Mon 19.12.16	Mit 21.12.16	50								
52	1.4.15	Theorieteil abgeschlossen	0 Tage	Don 22.12.16	Don 22.12.16									
53	1.5	DS2	77 Tage	Don 22.12.16	Fre 07.04.17									
54	1.5.1	Unterlagen für DS2 erstellen	8 Tage	Don 22.12.16	Mon 02.01.17	52								
55	1.5.2	Unterlagen für DS2 an Betreuerin senden	1 Tag	Die 03.01.17	Die 03.01.17	54								
56	1.5.3	Feedback von Betreuerin einarbeiten	5 Tage	Fre 06.01.17	Don 12.01.17	55								
57	1.5.4	Unterlagen für DS2 abgegeben	0 Tage	Fre 13.01.17	Fre 13.01.17									
58	1.5.5	DS2 absolviert	0 Tage	Mon 16.01.17	Mon 16.01.17	57								
59	1.5.6	Feedback aus DS2 einarbeiten	9 Tage	Mon 16.01.17	Don 26.01.17	58								
60	1.5.7	Unterlagen für DS2 zweiter Antritt an Betreuerin senden	1 Tag	Fre 27.01.17	Fre 27.01.17	59								
61	1.5.8	Feedback von Betreuerin einarbeiten	3 Tage	Mon 30.01.17	Mit 01.02.17	60								
62	1.5.9	Unterlagen für DS2 zweiter Antritt fertigstellen	15 Tage	Don 02.02.17	Mit 22.02.17	61								
63	1.5.10	Unterlagen für DS2 zweiter Antritt abgegeben	0 Tage	Fre 10.02.17	Fre 10.02.17									

Abbildung A 3: Detaillierte Projektplan Teil 3
(Eigene Darstellung)

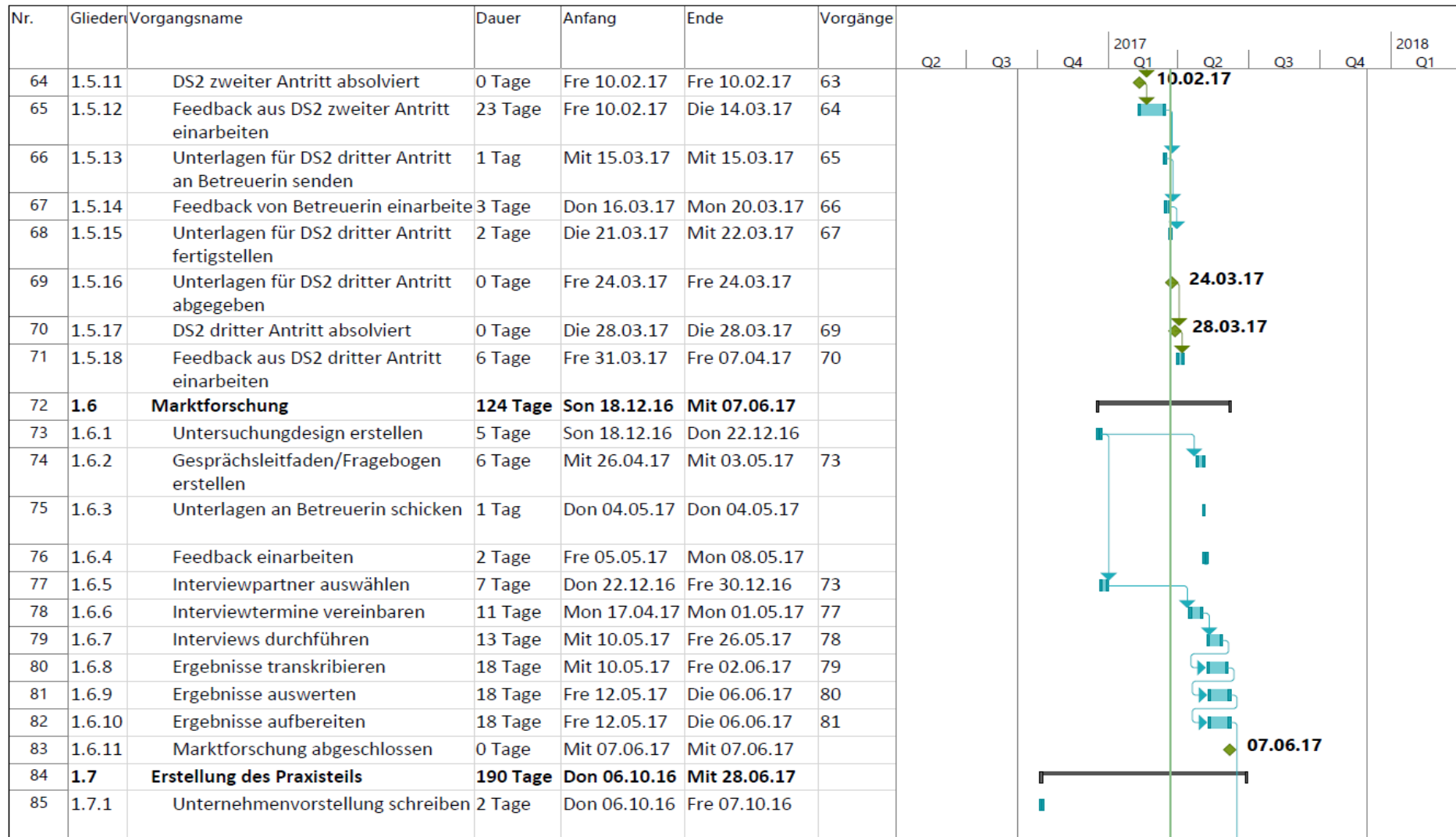


Abbildung A 4: Detaillierter Projektplan Teil 4
(Eigene Darstellung)

Nr.	Glieder	Vorgangsname	Dauer	Anfang	Ende	Vorgänge	2017				2018			
							Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1
86	1.7.2	Kapitel "Situationsanalyse" schreiben	11 Tage	Mon 10.04.17	Mon 24.04.17									
87	1.7.3	Kapitel "Empirische Analyse" schreiben	5 Tage	Mon 05.06.17	Fre 09.06.17									
88	1.7.4	IST-Stand an Betreuerin senden	1 Tag	Sam 10.06.17	Sam 10.06.17	86								
89	1.7.5	Feedback einarbeiten	3 Tage	Mon 12.06.17	Mit 14.06.17	88								
90	1.7.6	Kapitel "Zusammenführung der Ergebnisse" schreiben	5 Tage	Mon 12.06.17	Fre 16.06.17	82;86								
91	1.7.7	Gesprächsleitfaden zu Workshop vorbereiten	3 Tage	Mit 07.06.17	Fre 09.06.17									
92	1.7.8	Unterlagen an Betreuerin schicken	1 Tag	Mon 12.06.17	Mon 12.06.17	91								
93	1.7.9	Feedback von Betreuerin einarbeiten	1 Tag	Die 13.06.17	Die 13.06.17	92								
94	1.7.10	Workshop Termin mit Unternehmen vereinbaren	5 Tage	Mon 29.05.17	Fre 02.06.17									
95	1.7.11	Workshop durchführen	1 Tag	Mit 14.06.17	Mit 14.06.17									
96	1.7.12	Kapitel "Vertriebskonzept zur Gewinnung neuer Vertriebspartner in der Systemgastronomie" schreiben	5 Tage	Mit 14.06.17	Die 20.06.17	90;95								
97	1.7.13	Termin mit Betreuerin vereinbaren	1 Tag	Don 08.06.17	Don 08.06.17									
98	1.7.14	Agenda für Termin aussenden	1 Tag	Mit 21.06.17	Mit 21.06.17									
99	1.7.15	Kapitel "Handlungsempfehlungen" schreiben	4 Tage	Don 15.06.17	Die 20.06.17	96								
100	1.7.16	IST-Stand an Betreuerin senden	1 Tag	Mit 21.06.17	Mit 21.06.17	99;90;96								
101	1.7.17	Termin mit Betreuerin abgehalten	1 Tag	Don 22.06.17	Don 22.06.17	100								
102	1.7.18	Feedback einarbeiten	3 Tage	Fre 23.06.17	Die 27.06.17	101								
103	1.7.19	Praxisteil abgeschlossen	0 Tage	Mit 28.06.17	Mit 28.06.17									
104	1.8	DS3	19 Tage	Die 27.06.17	Fre 21.07.17									

Abbildung A 5: Detaillierte Projektplan Teil 5
(Eigene Darstellung)

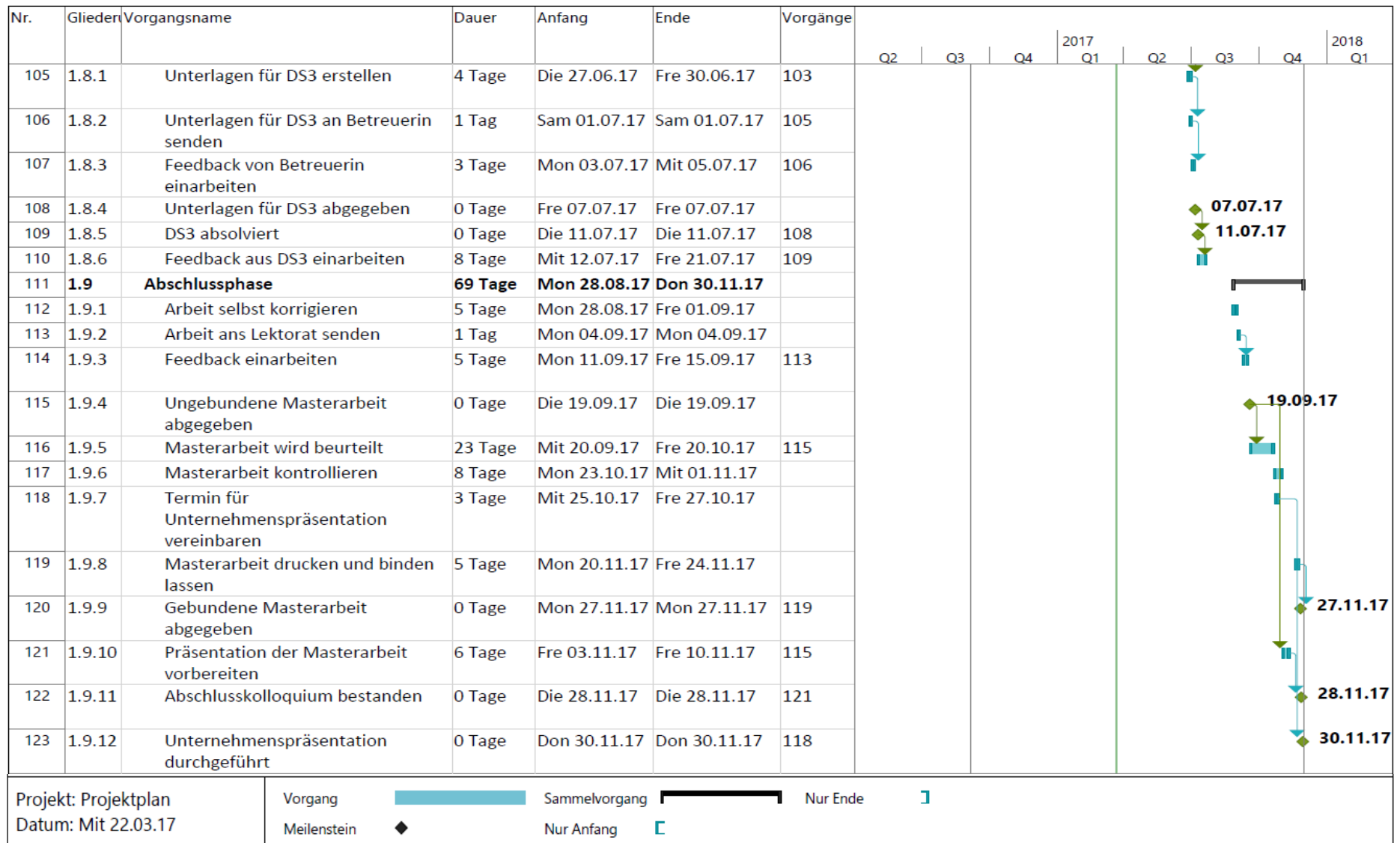


Abbildung A 6: Detaillierte Projektplan Teil 6
(Eigene Darstellung)

2 Meilensteinplan

Meilensteinplan				
Nr.	PSP-Code	Meilenstein	Soll-Termin	Ist-Termin
M1	1.2.7	Erstgespräch mit Betreuerin durchgeführt	04.10.2016	04.10.2016
M2	1.2.12	Kick-Off Termin durchgeführt	18.10.2016	18.10.2016
M3	1.3.9	Unterlagen für DS1 abgegeben	14.10.2016	14.10.2016
M4	1.3.10	DS 1 absolviert	19.10.2016	19.10.2016
M5	1.3.15	Unterlagen für DS1 zweiter Antritt abgegeben	04.11.2016	04.11.2016
M6	1.3.16	DS1 zweiter Antritt absolviert	08.11.2016	08.11.2016
M7	1.4.16	Theorieteil abgeschlossen	22.12.2016	09.01.2017
M8	1.5.4	Unterlagen für DS2 abgegeben	13.01.2017	13.01.2017
M9	1.5.5	DS2 absolviert	16.01.2017	16.01.2017
M10	1.5.10	Unterlagen für DS2 zweiter Antritt abgegeben	10.02.2017	10.02.2017
M11	1.5.11	DS 2 zweiter Antritt absolviert	14.02.2017	14.02.2017
M12	1.5.16	Unterlagen für DS2 dritter Antritt abgegeben	24.02.2017	24.02.2017
M13	1.5.17	DS 2 dritter Antritt absolviert	28.02.2017	28.02.2017
M14	1.6.11	Marktforschung abgeschlossen	07.06.2017	09.06.2017
M15	1.7.19	Praxisteil abgeschlossen	28.06.2017	30.06.2017
M16	1.8.4	Unterlagen für DS3 abgegeben	06.07.2017	06.07.2017
M17	1.8.5	DS3 absolviert	11.07.2017	11.07.2017
M18	1.9.4	Ungebundene Masterarbeit abgegeben	19.09.2017	19.09.2017
M19	1.9.9	Gebundene Masterarbeit abgegeben	27.11.2017	27.11.2017
M20	1.9.11	Abschlusskolloquium bestanden	28.11.2017	30.11.2017
M21	1.9.12	Unternehmenspräsentation durchgeführt	30.11.2017	30.11.2017

Tabelle A 1: Meilensteinplan
(Eigene Darstellung)

3 Gesprächsleitfaden für Workshop 1

Gesprächsleitfaden für Workshop 1	
Ort/Datum:	
Teilnehmerinnen und Teilnehmer:	
Wissensdefizite	
Wurden alle wesentlichen Faktoren in der Situationsanalyse berücksichtigt?	
Wurden Stärken bzw. Schwächen und Chancen bzw. Gefahren richtig eingestuft?	
Welche Bewertung würden Sie im Hinblick auf die erkannten Stärken bzw. Schwächen und Chancen bzw. Gefahren vornehmen?	
Welche Ziele können im Hinblick auf die identifizierten Chancen bzw. Gefahren gesetzt werden?	
Überprüfung der Situationsanalyse samt Einstufungen	
Gibt es von Ihrer Seite Ergänzungen in Bezug auf die aktuelle Situationsanalyse (Umfeld, Trends, Unternehmen samt Stärken und Schwächen, Kunden, Wettbewerber)?	Aushändigung eines Handouts mit sämtlichen Analyseergebnissen + Präsentation der Inhalte auf Power Point Folien durch die Verfasserin der Masterarbeit
Sind die Einstufungen in Stärken bzw. Schwächen und Chancen bzw. Gefahren Ihrer Meinung nach richtig vorgenommen worden?	Offene Frage + Diskussion
Bewertung des SWOT-Kataloges und gemeinsame Zielsetzung	
Bitte werden Sie nun die Stärken bzw. Schwächen sowie die Chancen bzw. Gefahren, die wir soeben besprochen und abgestimmt haben.	Diskussion mit anschließender Bewertung jeder Stärke bzw. Schwäche und Chance bzw. Gefahr
Welche Ziele würden Sie nun im Hinblick auf die einzelnen Chancen bzw. Gefahren setzen?	Offene Fragen + Diskussion

Tabelle A 2: Gesprächsleitfaden für Workshop 1
(Eigene Darstellung)

4 Gesprächsleitfaden für Einzelinterviews

Gesprächsleitfaden

Einzelinterview mit potentiellen B2B-Kunden der Frutura Obst & Gemüse Kompetenzzentrum GmbH

Ablauf:

- Begrüßung und Vorstellung
- Kurze Einleitung in die Thematik der Masterarbeit
- Erklärung des Interviewablaufs
- Durchführung des Gesprächs
- Beantwortung offener Fragen
- Übergabe von kleinem Geschenk als Dankeschön und Verabschiedung

Gesprächspartnerin bzw. Gesprächspartner:

Firma:

Position:

Ort, Datum:

Dauer:

Produktauswahl

1. Welche Produkte bieten Sie aktuell im Bereich Frischobst und Convenience an?
2. Welche Konsistenz bzw. Beschaffenheit wird bei diesen Produkten bevorzugt und warum?
3. Für welche Zielgruppe werden diese Produkte eingekauft?

Trends

4. Welchen Trends und Entwicklungen folgen Sie bei der Auswahl Ihrer Produkte? Bitte wählen Sie alle zutreffenden Felder aus und führen Sie, falls vorhanden, weitere Trends unter der Kategorie „Sonstiges“ an.

Auswahl	Trends
<input type="radio"/>	Genuss
<input type="radio"/>	Convenience
<input type="radio"/>	Frische, Gesundheit und Wellness
<input type="radio"/>	Regionalität
<input type="radio"/>	Sonstiges:

Lieferantensuche und -auswahl

5. Wie gehen Sie vor, wenn Sie auf der Suche nach einem neuen Lieferanten im Bereich Frischobst und Convenience sind?
- Wie sieht der genaue Prozess aus? Wer ist daran beteiligt?
 - Werden Vorschläge von Franchisenehmerinnen und Franchisenehmern oder Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern berücksichtigt?
6. Was sind bevorzugte Kanäle bei der Informationsgewinnung über potenzielle Lieferanten?

Abbildung A 8: Gesprächsleitfaden für Einzelinterviews Teil 2
(Eigene Darstellung)

7. Welche Kriterien sind Ihnen bei der Suche und Auswahl besonders wichtig? Bitte reihen Sie die folgenden Kriterien nach Ihrer Wichtigkeit (1 = das Wichtigste, 7 das Unwichtigste) und begründen Sie Ihre Entscheidung.

Reihung	Kriterium	Begründung
	Qualität	
	Fertigungsgrad und Form der angebotenen Produkte	
	Preise und Konditionen	
	Lieferflexibilität und -zuverlässigkeit	
	Serviceleistungen	
	Zertifizierungen	
	Herkunft der Produkte	

8. Gibt es noch weitere Kriterien, welche aktuell noch nicht genannt worden sind, und in Ihrem Unternehmen für die Suche und Auswahl von Lieferanten herangezogen werden? Wenn ja, welche? Wo würden Sie sie von der Wichtigkeit in der obigen Liste einordnen?
9. Wer entscheidet in Ihrem Unternehmen über die finale Lieferantenauswahl? Handelt es sich dabei um eine Einzel- oder Gemeinschaftsentscheidung?

Abbildung A 9: Gesprächsleitfaden für Einzelinterviews Teil 3

(Eigene Darstellung)

10. Welche Formen der Kooperation bevorzugen Sie im Hinblick auf die Zusammenarbeit mit Ihren Lieferanten und warum?

Auswahl	Form der Kooperation	Begründung
<input type="radio"/>	Intensiver Vertrieb	
<input type="radio"/>	Selektiver Vertrieb	
<input type="radio"/>	Exklusiver Vertrieb	

Instrumente der Kundenansprache

11. Es gibt unterschiedlichste Instrumente, die von Lieferanten herangezogen werden können, um Sie als Kunden anzusprechen. Welche der folgenden sehen Sie als am besten geeignetste und warum? (Mehrere Antworten möglich)

Auswahl	Instrument	Begründung
<input type="radio"/>	Telefonakquise	
<input type="radio"/>	Messeauftritte und –besuche	
<input type="radio"/>	Persönliche Besuche	
<input type="radio"/>	Aktives Empfehlungsmanagement	
<input type="radio"/>	Veranstaltungen	
<input type="radio"/>	Personalisierte Paketzusendung	

Abbildung A 10: Gesprächsleitfaden für Einzelinterviews Teil 4
(Eigene Darstellung)

<input type="radio"/>	Public Relations	
<input type="radio"/>	Schaltung von Inseraten	

12. Gibt es noch weitere Instrumente, welche aktuell noch nicht genannt worden sind, für Sie aber zur ersten Kontaktaufnahme besonders gern gesehen werden?

Abbildung A 11: Gesprächsleitfaden für Einzelinterviews Teil 5
(Eigene Darstellung)

5 Probandinnen- und Probandenauswahl Workshops

Nr.	Gesprächspartner/in	Position	Kontaktdaten
1	Mag.(FH) Katrin Hohensinner	Geschäftsführerin	k.hohensinner@frutra.com
2	DI Franz Kneißl	Leitung Produktentwicklung und Marketing	f.kneissl@frutura.com
3	Harald Rauchegger	Leitung Vertrieb Österreich	h.rauchegger@frutra.com
4	Franz Schiefer	Leitung Produktion	f.schiefer@frutura.com
5	Mag. Michaela Hohensinner	Leitung Finanzen und Controlling	michaela.hohensinner@frutura.com

Tabelle A 3: Probandinnen- und Probandenauswahl Workshops
(Eigene Darstellung)

6 Probandinnen- und Probandenauswahl Einzelinterviews

Nr.	Unternehmen	Gesprächspartner/in	Position	Kontaktdaten	Adresse
1	INTERSPAR GmbH	Erwin Pils	Gastronomieleiter	0662/ 44 70 48 500 erwin.pils@interspar.at	Europastraße 3, 5020 Salzburg
2	McDonalds Franchise GmbH	Thomas Engelhardt	Einkaufsleiter	0664/ 82 25 508 thomas.engelhardt@at.mcd.com	Liebermannstraße A01601, 2345 Brunn/Gebirge
3	Subway	Christian Pacher	Franchisenehmer	+49 177 7373308 pacher_c@subway-by.de	Zentrale in München
4	DM „Gesunde Pause“	Anna Hausegger	Gebietsmanagerin Österreich	0664/ 80 05 35 165 anna.hausegger@dm.at	Zentrale in der Steier- mark
5	dennree Naturkost GmbH	Martina Kratzer	Einkaufsleiterin Re- gion Österreich	01 481 88 80 39 m.kratzer@denns.at	Taborstr. 13/4, 1020 Wien
6	XXXLutz KG	Andreas Haderer	Gastronomieleiter	050 1111 00091 hdr@lutz.at	Römerstraße 39, 4600 Wels
7		Anonymisiertes Interview			
8	Rudolf Leiner GesmH	Julia Umgeher	Gastronomieleiterin	0664/ 88 76 48 06 julia.umgeher@leiner.at	Porschestraße 7, 3100 St.Pölten

9	IKEA Möbelhaus OHG	Simone-Stefanie Steinberger	Food Managerin	0800 081 100 ikea.austria@ikea.com	Shopping City Süd, Südring, 2334 Vösendorf
10	Rosenberger Restaurant GmbH	Andreas Schnöll	Gastronomieleiter	02754 20 362 zentrale@rosenberger.cc	Gewerbestrasse 12, 3382 Loosdorf
11	Das Genusswerk	Nadine Waltersdorfer	Geschäftsführerin	0699/ 11 95 87 75 n.waltersdorfer@genusswerk-pur.at	Dr. Auner Straße 20, 8074 Raaba
12		Anonymisiertes Interview			
13	Diesel Kinobetriebsgesellschaft mbH	Christian Diesel	Geschäftsführer	leibnitz@dieselkino.at	Klostergasse 12, 8430 Leibnitz
14	Cinepromotion und Filmmarketing Ges.m.b.H.	Christian Hoffmann	Personal- und Warenwirtschaftschef	Christian.hoffmann@constantinfilm.at	Alte Poststraße 470, 8055 Graz
15	Dean & David	Christoph Lang	Franchisenehmer	0650/ 97 26 003 graz@deananddavid.com	Jakoministraße 34, 8010 Graz

Tabelle A 4: Probandinnen- und Probandenauswahl Einzelinterviews
(Eigene Darstellung)

7 Zeitplan Primärmarktforschung

1.6	Marktforschung	124 Tage	18.12.2016	07.06.2017
1.6.1	Untersuchungsdesign erstellen	5 Tage	18.12.2016	22.12.2016
1.6.2	Gesprächsleitfaden / Fragebogen erstellen	6 Tage	26.04.2017	03.05.2017
1.6.3	Unterlagen an Betreuerin schicken	1 Tag	04.05.2017	04.05.2017
1.6.4	Feedback einarbeiten	2 Tage	05.05.2017	08.05.2017
1.6.5	Interviewpartner auswählen	7 Tage	22.12.2016	30.12.2016
1.6.6	Interviewtermine vereinbaren	11 Tage	17.04.2017	01.05.2017
1.6.7	Interviews durchführen	13 Tage	10.05.2017	26.05.2017
1.6.8	Ergebnisse transkribieren	18 Tage	10.05.2017	02.06.2017
1.6.9	Ergebnisse auswerten	18 Tage	12.05.2017	06.06.2017
1.6.10.	Ergebnisse aufbereiten	18 Tage	12.05.2017	06.06.2017
1.6.11.	Marktforschung abgeschlossen	0 Tage	07.06.2017	07.06.2017

Tabelle A 5: Zeitplan Primärmarktforschung
(Eigene Darstellung)

8 Gesprächsleitfaden für Workshop 2

Gesprächsleitfaden für Workshop 2	
Ort/Datum:	
Teilnehmerinnen und Teilnehmer:	
Wissensdefizite	
Sind die Vertriebsziele, die gleich zu Beginn der Masterarbeit definiert wurden, für alle Anwesenden in Ordnung? Gibt es Änderungswünsche oder Ergänzungen?	
Welche qualitativen und quantitativen Kriterien sollen zur Bewertung der Strategien herangezogen werden? Welche Gewichtung haben die Kriterien?	
Welche Strategie ist laut den gesetzten Kriterien die beste zur Ansprache von neuen B2B-Kunden? Ist eine Strategiekombination erwünscht?	
Erarbeitung von qualitativen und quantitativen Bewertungskriterien	
Vorstellung möglicher qualitativer und quantitativer Kriterien: Welche Kriterien sollen im Zuge dieser Bewertung herangezogen werden?	Präsentation auf Power Point Folien durch die Verfasserin der Arbeit, anschließend offene Frage + Diskussion
Durchführung einer Kriterien Gewichtung in Form eines Paarvergleiches.	Darstellung des Paarvergleichs in Form von einer Excel Tabelle, die über einen Beamer projiziert wird. Die Tabelle wird gemeinsam mit den Teilnehmern ausgefüllt.
Vorstellung und Bewertung der theoretisch erarbeiteten Strategien	
Vorstellung der theoretisch erarbeiteten Strategien	Aushändigung eines Handouts mit sämtlichen Strategien und einer kurzen Erklärung dazu + Präsentation der Inhalte auf Power Point Folien durch die Verfasserin der Masterarbeit
Bewertung der einzelnen Strategien mithilfe der gewichteten Kriterien	Darstellung der Nutzwertanalyse in Form von einer Excel Tabelle, die über einen Beamer projiziert wird. Die Tabelle wird gemeinsam mit den Teilnehmern ausgefüllt.
Besprechung der Ergebnisse – Ist ein Strategiemix sinnvoll?	Offene Frage + Diskussion

Tabelle A 6: Gesprächsleitfaden für Workshop 2

(Eigene Darstellung)

9 Paarvergleich zur Auswahl von Kriterien

Paarvergleich	Konsistenz in Bezug auf die langfristigen Ziele und Strategien des Unternehmens	Umsetzbarkeit in Bezug auf die benötigten Ressourcen und dem Knowhow des Unternehmens	Wirtschaftlichkeit	Qualität und Umfang der verwendeten Informationsbasis	Akzeptanz bei Vertriebspartnern	Transparenz	Summe	Gewichtung
Konsistenz in Bezug auf die langfristigen Ziele und Strategien des Unternehmens		4	1	0	0	4	9	15
Umsetzbarkeit in Bezug auf die benötigten Ressourcen und dem Knowhow des Unternehmens	0		0	0	2	4	6	10
Wirtschaftlichkeit	3	4		2	2	4	15	25
Qualität und Umfang der verwendeten Informationsbasis	4	4	2		3	2	15	25
Akzeptanz bei Vertriebspartnern	4	2	2	1		4	13	21,6666667
Transparenz	0	0	0	2	0		2	3,33333333
						Summe Gesamt	60	100

Legende:

Bewertung der Kriterien nach Ihrer Wichtigkeit gegenüber den anderen
1 Punkt pro Person, also max. 4 Punkte pro Kriterium - unbedingt auch das Gegenteil eintragen

Abbildung Anhang 1: Paarvergleich zur Auswahl von Kriterien
(Eigene Darstellung)

10 Nutzwertanalyse zur Auswahl einer Strategie

Nutzwertanalyse	Gewichtung	Kundenkontaktstrategie		Marktentwicklungsstrategie		Push-Strategie		Pull-Strategie		Differenzierungsstrategie		Kundenchancenstrategie	
		B	B*G	B	B*G	B	B*G	B	B*G	B	B*G	B	B*G
Konsistenz in Bezug auf die langfristigen Ziele und Strategien des Unternehmens	15,0%	5	0,75	5	0,75	4	0,60	2	0,30	4	0,60	3	0,45
Umsetzbarkeit in Bezug auf die benötigten Ressourcen und dem Knowhow des Unternehmens	10,0%	3	0,30	5	0,50	4	0,40	2	0,20	4	0,40	5	0,50
Wirtschaftlichkeit	25,0%	5	1,25	3	0,75	4	1,00	2	0,50	4	1,00	3	0,75
Qualität und Umfang der verwendeten Informationsbasis	25,0%	4	1,00	4	1,00	4	1,00	1	0,25	5	1,25	5	1,25
Akzeptanz bei Vertriebspartnern	22,0%	5	1,10	3	0,66	5	1,10	1	0,22	4	0,88	4	0,88
Transparenz	3,0%	3	0,09	2	0,06	3	0,09	1	0,03	3	0,09	4	0,12
Ergebnis	100,0%		4,49		3,72		4,19		1,50		4,22		3,95

Legende:

Bewertung der Strategien nach Ihrer Kriterienerfüllung

5 = Sehr gut, 4 = Gut, 3 = Ausreichend, 2 = Schlecht, 1 = Sehr schlecht

Abbildung Anhang 2: Nutzwertanalyse zur Auswahl einer Strategie
(Eigene Darstellung)