

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 B2B-Neukundenakquise für die Dienstleistung Smart Collection am Beispiel der Saubermacher Dienstleistungs AG

Betreuer:

DI Ernst Mairhofer

Vorgelegt von:

Eisel Maria Magdalena, BA

1910557002

Graz, 03.05.2021

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

Graz, am 03.05.2021



.....

Danksagung

Mein liebevollster und ewig währender Dank gebührt meiner Mutter, Frau Gabriele Eisel, welcher ich diese Masterarbeit widme. Sie hat mir in schwierigen Zeiten Mut zugesprochen, Liebe und Verständnis entgegengebracht und mich gelehrt die kleinen Freuden im Leben zu schätzen. Ihr verdanke ich maßgeblich, dass ich zu der Person wurde, die ich heute bin.

Einen herzlichen Dank möchte ich Herrn Stefan Konrad für seine Geduld, sein Verständnis und den konstruktiven Austausch während dieser herausfordernden Zeit aussprechen.

Seitens der Saubermacher Dienstleistungs AG gebührt ein besonderes Dankeschön meinem Vorgesetzten Herrn Dr. Andreas Opelt und meiner Kollegin Mag. Martina Kornthaler, die mich auf meiner beruflichen Laufbahn sehr geprägt und mir die notwendige Flexibilität während der gesamten Studienzzeit gewährt haben.

Abschließend möchte ich mich bei Herrn DI Ernst Mairhofer für seine Hilfsbereitschaft und fachliche Betreuung bedanken, welche mich stets dazu anspornten, die Qualität meiner Masterarbeit immer weiter zu erhöhen.

Zusammenfassung

Steigende Altglasmengen, verschärfte gesetzliche Rahmenbedingungen und ambitionierte Kreislaufwirtschaftsziele zwingen Entsorgungsunternehmen zu Veränderungen. Die Digitalisierung eröffnet hierzu neue Möglichkeiten.

Die Saubermacher Dienstleistungs AG (SDAG) ist ein österreichisches Entsorgungsunternehmen und versucht mit der Entwicklung und dem Vertrieb von Smart Collection, einer Software zur Routenoptimierung der Altglassammlung, die digitale Transformation als Chance zu nutzen. Diese Diversifikation bedeutet gleichzeitig gegen neue Mitbewerber bestehen zu müssen. Im Zuge dieser Masterarbeit wird daher ein Vertriebskonzept zur B2B-Neukundenakquise für die Dienstleistung Smart Collection entwickelt.

Der Theorieteil zeigt relevante Aspekte der österreichischen Altglassammlung und deren Organisationsstruktur auf. Beratungsintensive und komplexe Dienstleistungen erfordern Exzellenz in der Vertriebstätigkeit. Der persönliche Kontakt und Vertrauensaufbau sind hierbei wichtige Aspekte. Der Aufbau von nachhaltigen Kundenbeziehungen ist das Ziel und gleichzeitig eine große Herausforderung für die SDAG. Durch die Auseinandersetzung mit Besonderheiten der Neukundenakquise im IT-Dienstleistungsbereich werden Komplexitätstreiber und Erfolgsfaktoren aufgezeigt. Eine entsprechende Kundenqualifizierung ermöglicht eine effiziente Priorisierung und Bearbeitung der potentiellen Neukunden und erlaubt den zielgerichteten Einsatz von Vertriebsressourcen.

Unter Berücksichtigung der Ergebnisse der Situationsanalyse wird im Praxisteil eine qualitative Erhebung durchgeführt. Dabei wird das Ziel, verfolgt Beschaffungsabläufe und Kaufentscheidungsprozesse zu identifizieren und präzisieren. Auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse erfolgt die Auswahl eines Strategiemix und die Überführung in konkrete vertriebliche Maßnahmen.

Abschließend werden Handlungsempfehlungen zur Integration der Maßnahmen abgegeben. Ein Resümee vervollständigt diese Masterarbeit.

Executive Summary

Increasing amounts of waste glass, stricter legal frameworks and ambitious recycling management goals are forcing waste disposal companies to change. Digitization opens up new possibilities in this subject area.

Saubermacher Dienstleistungen AG is an Austrian waste disposal company and tries to use the digital transformation as an opportunity with the development and sale of Smart Collection, a software for route optimization of the waste glass collection. This diversification also means having to stand up to new competitors. In the course of this master thesis, a sales concept for B2B new customer acquisition for the Smart Collection service is being developed.

The theoretical part shows relevant aspects of the Austrian waste glass collection and its organizational structure. Consulting-intensive and complex services require excellence in sales activities. Personal contact and building trust are important aspects in this context. Building sustainable customer relationships is the goal and at the same time a major challenge for SDAG. By dealing with the specifics of new customer acquisition in the IT service sector, drivers of complexity and success factors are shown. Appropriate customer qualification enables efficient prioritization and processing of potential new customers and enables the targeted-oriented allocation of sales resources.

Taking the results of the situation analysis into account, a qualitative survey is carried out in the practical part. The aim is to identify and specify procurement processes and purchase decision processes. Based on the knowledge gained, a strategy mix is selected and translated into concrete sales measures.

Finally, recommendations for action for integrating the measures are given. A résumé completes this master thesis.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	X
Tabellenverzeichnis	XI
Abkürzungsverzeichnis	XII
1. Einleitung	1
1.1 Ausgangssituation	1
1.2 Unternehmensziele	3
1.3 Problemstellung	4
1.4 Masterarbeitsziele	5
1.5 Gang der Lösung	6
2. Altglassammlung in Österreich	8
2.1 Begriffsdefinition "abfallwirtschaftliche Dienstleistung"	8
2.2 Glasrecycling der AGR	8
2.3 Altglassammelsystem in Österreich	9
2.4 Ablauf einer Ausschreibung für Entsorgungsunternehmen	9
2.5 Organisationsstruktur und Akteure	10
3. Vertrieb von IT-basierten Dienstleistungen	12
3.1 Charakteristika IT-basierter Dienstleistungen	12
3.2 Arten von Leistungsbündeln	13
3.3 Phasen der Leistungserstellung	15
3.4 Besonderheiten IT-basierter Dienstleistungen	17
3.4.1 Leistungsfähigkeit von Anbietern	17
3.4.2 Integration des externen Faktors	19
3.4.3 Absatz und Konsum	19
3.5 Besonderheiten des Kaufprozesses	20
3.5.1 Buying Center	20
3.5.2 Kriterien und Einflussfaktoren der Kaufentscheidung	23
3.6 Komplexitätstreiber und Erfolgsfaktoren beim Ein- und Verkauf	26
4. Neukundenakquise von IT-Dienstleistungen	29

4.1	Einordnung in die Kundenbeziehung.....	29
4.2	Abgrenzung im Verkaufsprozess	30
4.3	Strategieoptionen zur Neukundengewinnung.....	33
4.4	Maßnahmenoptionen zur Neukundengewinnung.....	35
5.	Kundenidentifikation- und qualifikation	38
5.1	Kundenidentifikation	38
5.1.1	Begriffsdefinition und Arten von Kunden.....	38
5.1.2	Zielgruppendefinition und Identifikation von Kunden	39
5.1.3	Lead-Management.....	40
5.2	Kundenqualifikation	41
5.2.1	Begriffsdefinition	41
5.2.2	Parameter zur Kundenqualifizierung.....	42
5.2.3	Ansätze zur Kundenqualifizierung	43
6.	Theoretisches Vertriebskonzept zur Neukundenakquise	47
6.1	Entwicklungsschritte eines Vertriebskonzeptes.....	47
6.2	Situationsanalyse	47
6.2.1	Externe Analyse.....	47
6.2.2	Interne Analyse.....	49
6.2.3	SWOT-Analyse	49
6.3	Festlegung von Vertriebszielen zur Neukundenakquise.....	49
6.3.1	Arten von Vertriebszielen.....	50
6.3.2	Anforderungen an Zielformulierungen	50
6.3.3	Zielbildung mittels Target Concept Methode	51
6.4	Entwicklung einer Vertriebsstrategie	52
6.4.1	Dimensionen und Anforderungen	52
6.4.2	Vorgehensweise zur Auswahl einer Strategieoption.....	54
6.5	Erarbeitung von Vertriebsmaßnahmen.....	55
6.6	Festlegung des Vertriebsbudgets.....	56
6.7	Planung von Kontrollmaßnahmen	57

7. Zusammenfassung Theorieteil	59
8. Situationsanalyse	60
8.1 Vorgehensweise.....	60
8.2 Marktanalyse	60
8.3 Konkurrenzanalyse.....	62
8.4 Umfeld- und Trendanalyse	64
8.5 Unternehmensanalyse	65
8.5.1 Vertriebsorganisation.....	65
8.5.2 Derzeitiger Neukundenakquiseprozess	66
9. Empirische Untersuchung	67
9.1 Untersuchungsdesign.....	67
9.2 Ergebnisse der empirischen Untersuchung.....	70
9.2.1 Brancheneinschätzung	70
9.2.2 Logistikoptimierung durch Digitalisierung	70
9.2.3 Informationsgewinnung.....	73
9.2.4 Vertriebswege und -kanäle zur Beschaffung	74
9.2.5 Gestaltung des Kaufprozesses und darin beteiligte Personen	75
9.2.6 Zukünftige (digitale) Vorhaben und Potentiale.....	76
10. Verdichtung der Ergebnisse mittels SWOT-Katalog.....	77
11. Kundenqualifizierung für die SDAG	79
11.1 Definition der Bewertungskriterien	79
11.2 Leadvorqualifizierung für potentielle Neukunden	80
11.3 Qualifizierungstool für potentielle Neukunden.....	81
12. Neukundenakquisekonzept für die SDAG	82
12.1 Vertriebsziele	82
12.1.1 Operationalisiertes Vertriebsziel.....	82
12.1.2 Kapazitätsbedarf zur Erreichung der Vertriebsziele	83
12.2 Vertriebsstrategie zur Neukundenakquise	84
12.2.1 Kundendimension.....	84

12.2.2	Wettbewerbsdimension	85
12.2.3	Vertriebswege und -partner	85
12.2.4	Unternehmensinterne Überlegungen	85
12.2.5	Auswahl einer Vertriebsstrategie	85
12.3	Vertriebsmaßnahmen zur Neukundenakquise	90
12.4	Vertriebsbudget für die Neukundenakquise	96
12.5	Kontrollmaßnahmen für die Neukundenakquise	98
13.	Handlungsempfehlungen	100
14.	Resümee	104
	Literaturverzeichnis	105
	Anhang	115

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Bezugsrahmen	7
Abbildung 2: Organisationsstruktur der Altglassammlung in Österreich	11
Abbildung 3: Dimensionen einer Dienstleistung	15
Abbildung 4: Komplexitätstreiber im IT-Dienstleistungseinkauf	26
Abbildung 5: Erfolgsfaktoren beim IT-Dienstleistungsverkauf	28
Abbildung 6: Kundenlebenszyklus.....	29
Abbildung 7: Prozessschritte der Neukundengewinnung	32
Abbildung 8: Konkurrenzunternehmen	63
Abbildung 9: Schematischer Aufbau des Untersuchungsdesigns	67
Abbildung 10: Vorteile/Chancen der digitalen Logistiko Optimierung	71
Abbildung 11: Nachteile/Risiken der digitalen Logistiko Optimierung.....	72
Abbildung 12: Aktueller Status Quo von Softwarelösungen	73
Abbildung 13: Wege zur Informationsgewinnung	73
Abbildung 14: Relevante Vertriebswege und -kanäle.....	74
Abbildung 15: Zukunftspotentiale aus Sicht der Glasentsorger	76
Abbildung 16: SWOT Katalog.....	78

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Rollen im Buying Center	21
Tabelle 2: Kaufentscheidungskriterien bei der Auswahl von SaaS-Leistungen	25
Tabelle 3: Ansätze für die Darstellung eines Verkaufsprozesses.....	31
Tabelle 4: Variablen zur Kundensegmentierung.....	40
Tabelle 5: Statische und dynamische Bewertungsverfahren.....	43
Tabelle 6: Beispiel eines Scoring-Modells.....	45
Tabelle 7: Vertriebsziele zur Neukundenakquise	50
Tabelle 8: Berechnung des Ressourcenaufwandes zur Neukundengewinnung...	52
Tabelle 9: Anforderungskriterien an eine Vertriebsstrategie.....	53
Tabelle 10: Kennzahlen zur Neukundengewinnung	58
Tabelle 11: Informationserhebung mittels Sekundärmarktforschung.....	60
Tabelle 12: Beschäftigtengrößenklassen in Österreich	61
Tabelle 13: Glasentsorger unterteilt nach Umsätzen 2019.....	61
Tabelle 14: Glasentsorger unterteilt nach Mitarbeiteranzahl 2019	61
Tabelle 15: Stärken/Schwächen betreffend Neukundengewinnung	66
Tabelle 16: Kaufprozess von potentiellen Kunden	75
Tabelle 17: Buying Center von potentiellen Kunden.....	75
Tabelle 18: Feststellung des Referenzwertes des Kunden	80
Tabelle 19: Prioritätsstaffelung vor Erstkontakt	81
Tabelle 20: Qualifizierungstool für potentielle Neukunden	81
Tabelle 21: Prioritätsstaffelung nach Erstkontakt	82
Tabelle 22: Kalkulation des Kapazitätsbedarfs zur Neukundengewinnung	83
Tabelle 23: Nutzwertanalyse zur Strategiewahl.....	88
Tabelle 24: Vorgehensweise bei der Neukundengewinnung.....	92
Tabelle 25: Übersicht der geplanten Vertriebsmaßnahmen	95
Tabelle 26: Vertriebsbudget für die geplanten Maßnahmen.....	97
Tabelle 27: Kennzahlen zur Vertriebszielkontrolle.....	98
Tabelle 28: Kennzahlen zur Maßnahmenkontrolle	99
Tabelle 29: Übersicht der priorisierten Maßnahmen.....	101

Abkürzungsverzeichnis

AGR	=	Austria Glasrecycling GmbH
B2B	=	Business-to-Business
BAUMA	=	Bergbau- und Baumaschinenmesse
CO ₂	=	Kohlenstoffdioxid
DB	=	Deckungsbeitrag
DL	=	Dienstleistung/Dienstleistungen
GPS	=	Global Positioning System
IFAT	=	Internationale Fachmesse für Abwassertechnik
IoT	=	Internet of things
IT	=	Informationstechnologie
KI	=	Künstliche Intelligenz
PR	=	Public Relations
SaaS	=	Software-as-a-Service
SC	=	Smart Collection
SDAG	=	Saubermacher Dienstleistungs AG
SLA	=	Service Level Agreement
SWOT	=	(analysis of) strengths, weaknesses, opportunities, threats, (Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken Analyse)
TCO	=	Total Cost of Ownership
TOM	=	Technische und organisatorische Maßnahmen
Österr.	=	Österreichisch(e)/österreichischen/österreichischer
VÖEB	=	Verband österreichischer Entsorgungsbetriebe
VBC	=	VerkaufsberaterInnencolleg
VVO	=	Verpackungsverordnung

1. Einleitung

1.1 Ausgangssituation

Bedingt durch die Rohstoffknappheit und die steigenden Abfallmengen ist die Steigerung der Ressourceneffizienz seit 2014 ein priorisiertes Themenfeld im Bereich der Abfallwirtschaft (vgl. Europäisches Parlament 2020). Die EU-Umweltkommission sieht vor, die CO₂-Emissionen bis zum Jahr 2030 um 36% zu senken (vgl. Bundesministerium für Klimaschutz, Umwelt Energie, Mobilität, Innovation und Technologie 2020).

In Österreich wird die Altglassammlung von der Austria Glas Recycling GmbH mittels eines Ausschreibungsverfahrens organisiert und Entsorgungsunternehmen beauftragt. Ein wesentliches Ziel des Unternehmens ist es, das österreichische Sammelssystem zu optimieren und durch die Reduktion von CO₂-Emissionen einen Beitrag zur Erreichung des zuvor genannten EU-Ziels zu leisten (vgl. Austria Glas Recycling GmbH 2017b, S. 80).

Die Saubermacher Dienstleistungs AG, nachfolgend Saubermacher oder SDAG genannt, ist ein Entsorgungsunternehmen, welches versucht, die wesentlichen Veränderungen rechtzeitig zu erkennen und entsprechende Entwicklungsansätze abzuleiten (vgl. Opelt 26.09.2018).

Aufgrund dieser Umstände sieht das Unternehmen die Chance einer Diversifikation durch digitale Innovationen. Deshalb wurde die Software Smart Collection (SC) entwickelt. Diese Plattformlösung wird als „Software-as-a-Service“ (SaaS) an andere Entsorgungsunternehmen zur Abholroutenoptimierung bei der Altglassammlung vertrieben. Auch Saubermacher selbst nutzt diese für eigene Entsorgungsdienstleistung (vgl. Opelt 18.08.2020).

Der Softwarealgorithmus analysiert die Füllstandsdaten der Sensoren, welche in den Glasbehältern verbaut sind. Im Anschluss wird eine optimierte Abholroute im Sinne einer maximalen Ressourceneffizienz generiert. Der spezielle Nutzen für Entsorgungsunternehmen liegt darin, dass die Glasentsorgung proaktiv organisiert, auf kurzfristige Veränderungen reagiert und die Abholrouten logistisch effizient geplant werden können (vgl. Saubermacher Dienstleistungs AG 2019). Daraus resultieren eine Kosteneffizienz (weniger gefahrene Kilometer und geringerer Treibstoffverbrauch), eine höhere Entsorgungsqualität (keine überfüllten Behälter) und ökologische Vorteile (Einsparung von CO₂-Emissionen) (vgl. Kornthaler 03.04.2019).

Als Zielgruppe wurden alle 50 österreichischen Entsorgungsunternehmen für Altglas in Österreich festgelegt (vgl. Opelt 18.08.2020). Für Saubermacher steht nicht die Differenzierung durch die softwaregestützte Sammlung im Vordergrund (welche sonst im Widerspruch zum Vertrieb der Plattform wäre), sondern die Diversifikation mittels digitaler Innovation als Plattformbetreiber (vgl. Opelt 18.11.2020).

Allgemeine Informationen zum Unternehmen können dem Anhang entnommen werden (vgl. Anhang, S. A-4). Eine detaillierte Beschreibung der Dienstleistung Smart Collection kann dem Anhang entnommen werden (vgl. Anhang, S. A-8).

1.2 Unternehmensziele

Übergeordnetes Unternehmensziel

Das übergeordnete Unternehmensziel ist es, als „Leader in Waste Intelligence“ einen Umsatz im österreichischen Kerngeschäft von € 161 Mio. im Jahr 2022 zu erwirtschaften. Davon entfallen € 2,1 Mio. auf den innovativen Geschäftsbereich Smart Waste, wodurch eine Diversifikation forciert wird (vgl. Saubermacher Dienstleistungs AG 2019).

Eine Übersicht der Geschäftsbereiche und der jeweiligen Umsatzziele kann dem Anhang entnommen werden (vgl. Anhang S. A-6).

Vertriebsbezogene Ziele

Das Vertriebsziel des Unternehmens ist es, im Jahr 2022 mindestens sechs Neukunden zu gewinnen, mit denen ein Gesamtumsatz von mindestens € 321.000 durch den Vertrieb von Smart Collection (Teilbereich von Smart Waste) im Zielmarkt Österreich erwirtschaftet wird.

1.3 Problemstellung

Neben dem herkömmlichen Vertrieb von verschiedenen Entsorgungslösungen hat sich Saubermacher aktiv mit dem in der Ausgangssituation beschriebenen Wandel innerhalb des Abfallwirtschaftssystems beschäftigt (vgl. Ziehenberger 16.09.2020). Die Abteilung Smart Waste der SDAG beschäftigt sich seit dem Jahr 2019 mit dem Vertrieb von „Smart Collection“. Jedoch blieben die erhofften Umsätze aus beziehungsweise konnten keine positiven Deckungsbeiträge erwirtschaftet werden. Um den weiteren Fortbestand und künftige Weiterentwicklungen von Smart Collection (SC) gewährleisten zu können, sind diese aber zwingend und dringend notwendig (vgl. Kornthaler 16.04.2020).

Durch die Vision „Leader in Waste Intelligence“ wird die Entwicklung von digitalen und modernen Ansätzen angestrebt. In Hinblick auf die Dienstleistung Smart Collection wird kein klares Vertriebskonzept zur B2B-Neukundenakquise verfolgt. Aufgrund dieser Tatsachen ist ersichtlich, dass hier ein Handlungsbedarf besteht. Bisher fehlen noch ein geeignetes Vertriebskonzept sowie eine adäquate Methode zur Kundenqualifizierung für die Zielgruppe (Glasentsorgungsunternehmen). Als erschwerender Umstand kommt hinzu, dass die ausgewählte Zielgruppe von SC gleichzeitig in einem Konkurrenzverhältnis zu Saubermacher steht, da diese denselben Markt bedient und somit zum unmittelbaren Wettbewerb gehört. Eine genaue Beschreibung der gegebenen Organisationsstruktur, respektive des Konkurrenzverhältnisses in der Altglassammlung in Österreich, wird in Kapitel 2.5 beschrieben. Bleiben diese Punkte ungeklärt, läuft das Unternehmen Gefahr, keine effiziente Kundenakquise zu verfolgen. Des Weiteren führt eine unzureichende Kundenqualifizierung innerhalb der Zielgruppe zu einer ineffizienten Bearbeitung und Priorisierung der Kunden. Dadurch können hohe personelle sowie zeitliche Kosten entstehen und die Erreichung der angestrebten Unternehmensziele kann behindert werden (vgl. Kornthaler 16.04.2020).

1.4 Masterarbeitsziele

Das Ziel dieser Masterarbeit ist die Erstellung eines Vertriebskonzeptes zur B2B-Neukundenakquise im Zielmarkt Österreich für die Dienstleistung Smart Collection.

Die erfolgreiche Realisation des Masterarbeitsziels wird durch die Erarbeitung der nachfolgenden Subziele unterstützt:

- Erkenntnisgewinn in der definierten Zielgruppe (österreichische Glasentsorgungsunternehmen) im Zielmarkt bezüglich:
 - Wie ist die grundsätzliche Meinung betreffend digitaler abfallwirtschaftlicher Dienstleistungen (Brancheneinschätzung, Motive, Einstellung, Nutzen)?
 - Welche Wege und Kanäle werden zur Informationssuche in Bezug auf digitale abfallwirtschaftliche Dienstleistungen genutzt/bevorzugt?
 - Welche Vertriebswege und Vertriebskanäle werden zur Beschaffung von digitalen abfallwirtschaftlichen Lösungen genutzt/bevorzugt?
 - Wie sieht der Kaufprozess im Unternehmen in Bezug auf digitale abfallwirtschaftliche Dienstleistungen aus und wer sind die beteiligten Personen?
 - Welche Kaufentscheidungskriterien gibt es und welche Gewichtung kommt diesen bei der Entscheidungsfindung zu?
- Erarbeitung eines excelbasierten Kundenqualifizierungstools für die definierte Zielgruppe im definierten Zielmarkt.
- Quantifizierung des Nutzenkataloges aufgrund der erzielten Ergebnisse aus einem bereits abgeschlossenen Pilotprojekt unter dem Einsatz von Smart Collection.

1.5 Gang der Lösung

Um den Lösungsweg und die sachlogische Abfolge der Kapitel besser nachvollziehen zu können, wird in Abbildung 1 ein Bezugsrahmen visualisiert.

Die einleitenden Kapitel beschreiben die derzeitige Situation, Probleme und Ziele des Unternehmens sowie die davon abgeleiteten Masterarbeitsziele.

Zur theoretischen Auseinandersetzung mit der Themenstellung dieser Masterarbeit werden zunächst relevante Aspekte der österreichischen Altglassammelstruktur näher beleuchtet. Des Weiteren werden Besonderheiten des IT-Dienstleistungsvertriebes im B2B-Bereich aufgezeigt. Darauf aufbauend werden die Bedeutung der Neukundengewinnung als Phase im Kundenlebenszyklus thematisiert und Strategie- und Maßnahmenoptionen zur Akquise dargestellt. Weiters werden Auswahlverfahren und Qualifizierungsparameter zur Kundenidentifikation- und qualifikation aufgezeigt. Das abschließende Kapitel des Theorieteils gibt Aufschluss über ein allgemeingültiges theoretisches Vertriebskonzept zur B2B-Neukundenakquise und ist die Basis für die praktische Erarbeitung.

Im Praxisteil wird zunächst eine externe und interne Situationsanalyse durchgeführt. Da nicht alle notwendigen Informationen erhoben werden können, um das vorhandene Informationsdefizit auszugleichen, wird eine Marktforschung mittels Primärerhebung durchgeführt. Die Ergebnisse der Analysephase werden mittels eines Stärken-Schwächen-Chancen-Risiko Kataloges (SWOT) dargestellt. Unter Berücksichtigung der Kunden- und Wettbewerbsdimension sowie der Vertriebswege- und partner werden eine passende Strategie und darauf abgestimmt Vertriebsmaßnahmen sowie das Vertriebsbudget und Kontrollmaßnahmen festgelegt. Des Weiteren werden die Erkenntnisse aus den Untersuchungen genützt, um eine geeignete Kundenqualifizierungsmethode zu erstellen. Auf Basis der zuvor erarbeiteten Maßnahmen gibt die Autorin Handlungsempfehlungen ab.

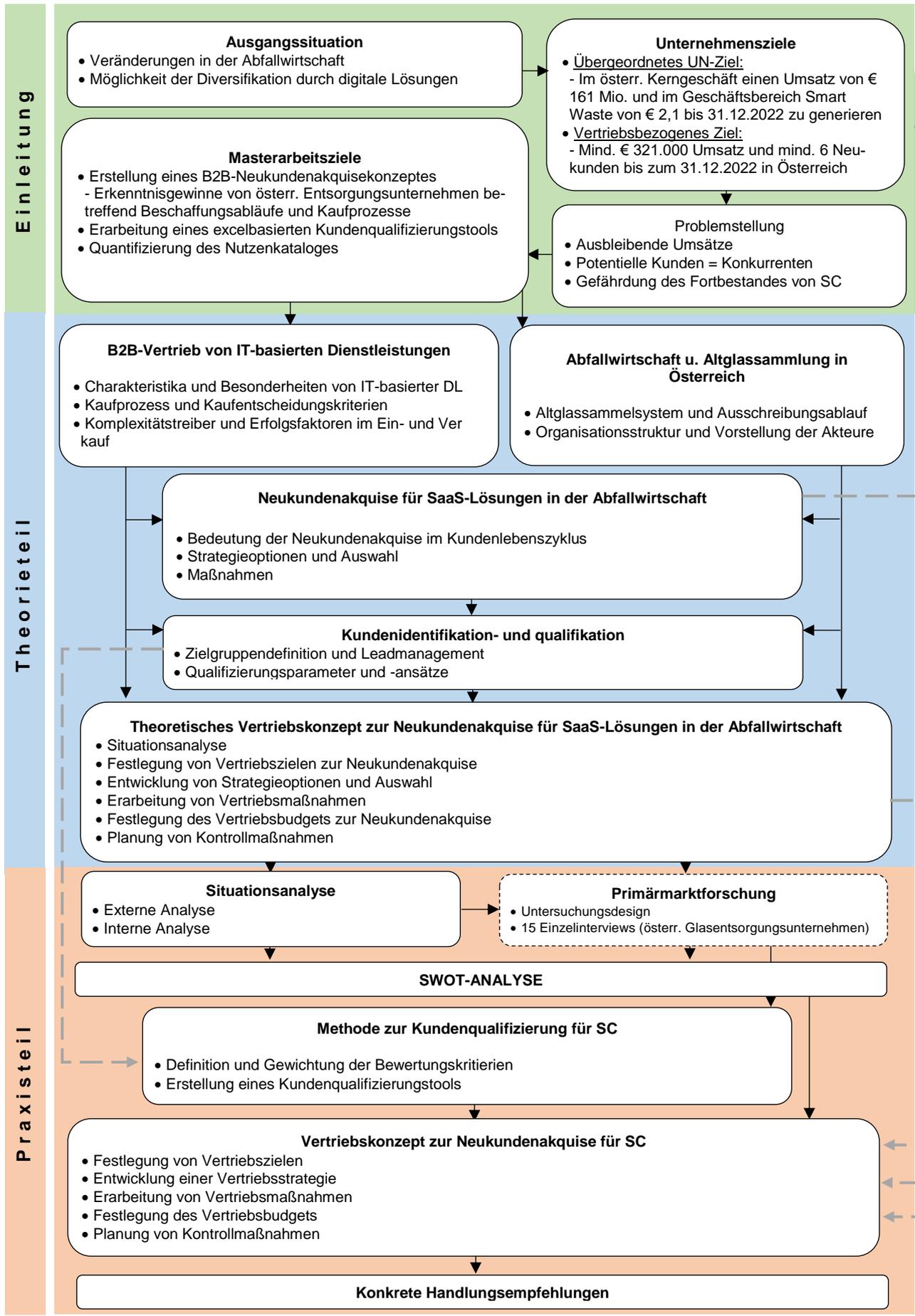


Abbildung 1: Bezugsrahmen (Eigene Darstellung)

2. Altglassammlung in Österreich

Um dieser Masterarbeit einen Rahmen zu geben, wird in diesem Kapitel auf die wesentlichen Grundlagen und derzeitigen Spezifika der Abfallwirtschaftsbranche hinsichtlich der Altglassammlung eingegangen.

2.1 Begriffsdefinition "abfallwirtschaftliche Dienstleistung"

Die Entsorgung, sowie die Verwertung von industriellen und kommunalen Abfällen, sind abfallwirtschaftliche Dienstleistungen im klassischen Sinn (vgl. Kranert/Cord-Landwehr 2010, S. 1). Eine detaillierte Beschreibung einer Entsorgungsdienstleistung kann dem Anhang entnommen werden (vgl. Anhang, S. A-7).

Das österreichische Altglasaufkommen stieg von 2019 auf 2020 um 9.000 Tonnen an (vgl. Austria Glas Recycling GmbH 2021). Im Wesentlichen ist dies auf die steigende Bevölkerungsdichte, die Urbanisierung und das industrielle Wachstum zurückzuführen. Der Konsumanstieg hat zur Folge, dass die Bewirtschaftung der gestiegenen Abfallmengen nicht nur Kosten verursacht, sondern eine Belastung für die Umwelt darstellt. Bedingt durch diesen Umstand ist es essenziell, das gesamte Abfallmanagement zu optimieren, um saubere Städte gewährleisten zu können (vgl. Khan 2020, S. 1). Die Ressourceneffizienz entlang der gesamten Abfallwertschöpfungskette soll mithilfe von innovativen Lösungen optimiert werden (vgl. Community Research and Development Information Service 2019, S. 2). Durch das „Internet of Things“ (Vernetzung physischer und virtueller Gegenstände) entsteht eine verbesserte Konnektivität zwischen Städten und Entsorgungsunternehmen, welche durch die Optimierung von Serviceangeboten einen Beitrag zum Umweltschutz leisten kann (vgl. Mishra/Ray 2020, S. 330).

2.2 Glasrecycling der AGR

Die Austria Glasrecycling GmbH (AGR) ist ein österreichisches Unternehmen, welches sich unter anderem mit dem Sammeln und Recyceln von Altglas beschäftigt und diversen Verpackungsverordnungen (VVO) unterliegt (vgl. Austria Glas Recycling GmbH 2020b). Mittels einer Lizenzgebühr zahlen Unternehmen, welche Produkte mit Glasverpackungen vermarkten, deren Recycling. Mit den eingenommenen Lizenzbeiträgen finanziert die AGR die Sammlung und das Recycling von Altglas (vgl. Austria Glas Recycling GmbH 2020c). Das Ziel des Unternehmens ist es, durch den Einsatz von gebrauchten Glasverpackungen als Sekundärrohstoff den

Bedarf an Primärrohstoffen zu reduzieren (vgl. Austria Glas Recycling GmbH 2020a). Die Organisation der Altglassammlung für Haushalte und Unternehmen in Österreich, gemeinsam mit regionalen Sammelpartnern (Glasentsorgungsunternehmen), Gemeinden und Abfallwirtschaftsverbänden, gehört dabei zu den Hauptaufgaben. Die Optimierung des österreichischen Sammelsystems (Glassammelbehälter, Touren, Entleerungsintervalle) wird dabei fokussiert (vgl. Austria Glas Recycling GmbH 2020b).

Die AGR ist an der bestmöglichen Ausgestaltung des gesamten Sammelsystems und der Transportlogistik im Sinne einer zukunftsfähigen Wirtschaftsweise interessiert (vgl. Austria Glas Recycling GmbH 2020a).

2.3 Altglassammelsystem in Österreich

1977 wurden die ersten öffentlichen Glassammelbehälter in Österreich aufgestellt und die in Weiß- und Buntglas getrennte Sammlung eingeführt, da eine Vermischung zu Problemen in der Glasschmelze führt und das Recycling zunehmend erschwert wird (vgl. Austria Glas Recycling GmbH 2017a).

Abgestimmt auf die jeweiligen Umstände des Sammelgebietes, wie beispielsweise die sozioökonomische Struktur der Bevölkerung und die Lage (städtisches oder ländliches Gebiet) werden das Abfuhrintervall (beispielsweise jede fünfte Woche) und das Sammelsystem (Sack-, Hub-, oder Schüttbehälter) gemeinsam mit den Gemeinden und Verbänden festgelegt (vgl. Bundesministerium für Nachhaltigkeit und Tourismus 2018, S. 21).

1977 wurden 18.000 Tonnen Altglas in 5.000 Behältern in Österreich gesammelt (vgl. Austria Glas Recycling GmbH 2017a). Im Vergleich dazu wurde 2020 eine Altglassammelmenge von 270.000 Tonnen in 86.000 Behältern erzielt (vgl. Austria Glas Recycling GmbH 2021).

2.4 Ablauf einer Ausschreibung für Entsorgungsunternehmen

Die Vergabe der gegenständlichen Logistikleistungen an verschiedene Entsorgungsunternehmen im Bereich Altglas erfolgt durch die AGR mithilfe einer Ausschreibung nach Bestbieterkriterien (vgl. Verband österreichischer Entsorgungsbetriebe 2016, S. 3). In jedem der 94 österreichischen Bezirke wird Altglas durch verschiedene Entsorgungsunternehmen gesammelt. Die AGR bezahlt Glasentsorgungsunternehmen nach der tatsächlichen Menge an gesammelten Tonnen. Die AGR führt für jeden Bezirk eine gesonderte Ausschreibung durch und besitzt ein

alleiniges Entscheidungsrecht, welches Entsorgungsunternehmen in welchem Gebiet Altglas sammeln darf. Ausschreibungen finden alle zwei Jahre statt, daher erfolgt die nächste Ausschreibung im Jahr 2023 (vgl. Schrattner 30.09.2020).

Die Entscheidungsgrundlage hierfür sind verschiedene Eignungskriterien: Befähigungsnachweis, Nachweis der Zuverlässigkeit, Nachweis der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit sowie Nachweis der technischen Leistungsfähigkeit (vgl. Verband österreichischer Entsorgungsbetriebe 2016, S. 3). Mithilfe einer Bewertungsmatrix werden alle Angebote anhand dieser Kriterien gewichtet, bewertet und im Anschluss erfolgt der Zuschlag auf Grundlage des technisch und wirtschaftlich besten Angebots (vgl. Verband österreichischer Entsorgungsbetriebe 2016, S. 17).

2.5 Organisationsstruktur und Akteure

In Österreich gibt es 50 Entsorgungsunternehmen, welche potentielle Lieferanten der AGR zur Durchführung der Altglassammlung sind. Die AGR beschäftigt derzeit 22 verschiedene Entsorger für die Altglassammlung in Österreich (vgl. Luggauer 28.09.2020). Saubermacher ist einer dieser ausgewählten Entsorger und sammelt aktuell in 13 von insgesamt 94 österreichischen Bezirken Altglas im Auftrag der AGR (vgl. Schrattner 30.09.2020).

Eine weitere Maßnahme zur kontinuierlichen Verbesserung der (Energie-)Effizienz des Sammelsystems ist es, die Zusammenarbeit aller Akteure (Verbände, Entsorger und der AGR) mithilfe von digitalen Innovationen (beispielsweise durch die Nutzung von Smart Collection) zu optimieren (vgl. Hauke 20.04.2020).

Abbildung 2 veranschaulicht die Organisationstruktur und die wesentlichen Akteure der Altglassammlung grafisch und zeigt die Rollen und Beziehungsverhältnisse:

- **AGR:** Ist für die Vergabe der Altglassammlung an verschiedene Glasentsorger in Österreich mittels Ausschreibung verantwortlich. Österreichische Entsorgungsunternehmen verrichten als abfallwirtschaftliche Dienstleistung die Altglassammlung und sind somit die Lieferanten der AGR.
- **Saubermacher:** Ist selbst ein Glasentsorgungsunternehmen in Österreich und gleichzeitig der Innovator der Smart Collection Software. Das Unternehmen nutzt die Software selbst, um die eigene Glassammlung effizienter zu gestalten. Die Software selbst wird nicht verkauft, sondern lediglich die Nutzung der Software (Software-as-a-Service) wird als Dienstleistung für andere Glasentsorger in Österreich angeboten.

- **Glasentsorger in Österreich:** Diese Unternehmen sammeln Altglas in Österreich und erbringen deshalb für die AGR eine abfallwirtschaftliche Dienstleistung als Lieferant. Die AGR ist für die Entsorgungsunternehmen der Kunde.

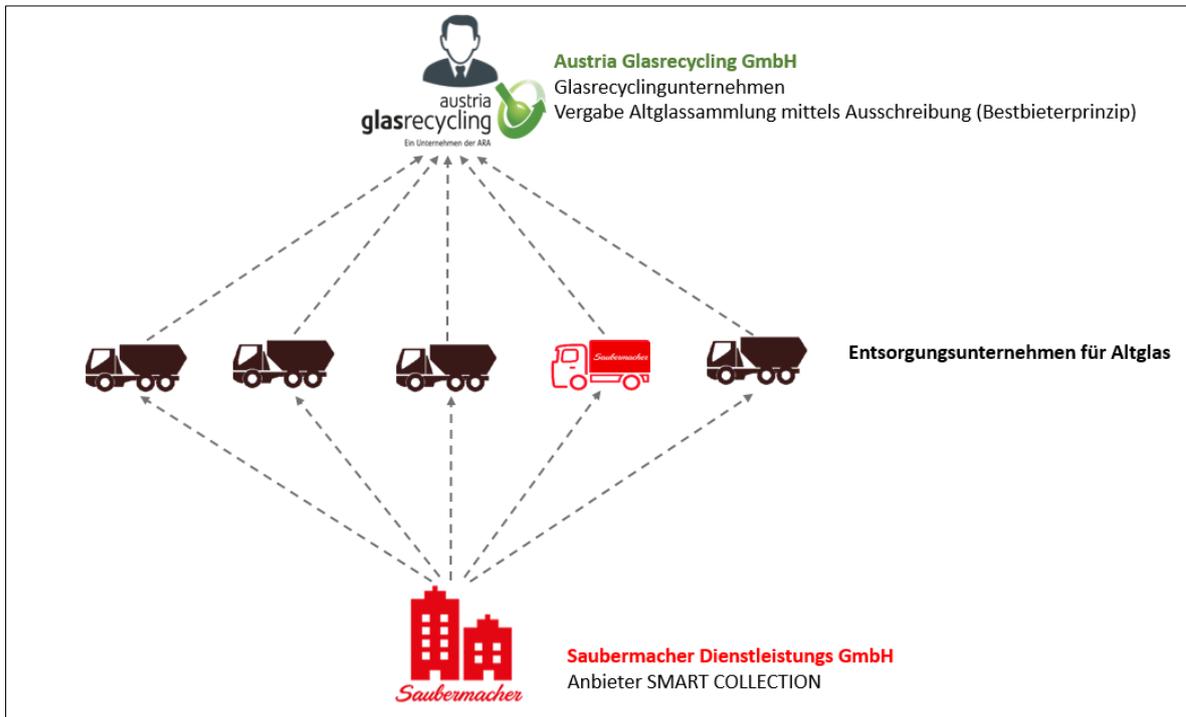


Abbildung 2: Organisationsstruktur der Altglassammlung in Österreich (Eigene Darstellung)

Durch die Nutzung der Software Smart Collection und der damit verbundenen Routenoptimierung können **Entsorgungsunternehmen** die Logistikkosten reduzieren, die Sammelleistung steigern (mehr Tonnen in kürzerer Zeit) und die freigewordenen logistischen Kapazitäten (Fahrzeuge, Personal) für weitere Entsorgungsdienstleistungen nutzen. Entsorgungsunternehmen sind des Weiteren konkurrenzfähiger. Für die **AGR** ergibt sich der primäre Vorteil, dass Entsorgungsunternehmen demnach zu günstigeren Konditionen an Ausschreibungen teilnehmen, um die freigewordenen Kapazitäten auszulasten. Dadurch ergeben sich für die AGR neben der kostengünstigeren Sammlung auch ökologischen Vorteile (Senkung der CO₂-Emissionen). **Verbände** profitieren von einer bedarfsgerechten, kundenorientierten Sammlung, unabhängig vom Zeitpunkt im Jahreskreis. Das gepflegte Erscheinungsbild öffentlicher Sammelstellen (keine Überfüllung mehr) trägt zum Imagegewinn in den Kommunen bei (vgl. Saubermacher Dienstleistungs AG 2019, S. 1).

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass sich durch die Verhältnisse unter den Akteuren ein erschwerter Umstand ergibt: Saubermacher ist selbst ein Entsorgungsunternehmen und andere Entsorgungsunternehmen sind deshalb nicht nur potentielle Nutzer der Software, sondern auch unmittelbare Konkurrenten in der Entsorgung.

Aufgrund der strategischen Entscheidungen der SDAG werden sämtliche Formen von Vertriebspartnerschaften und Kooperationen kategorisch ausgeschlossen. Diese Ansätze würden eine starke Beschränkung der Selbstständigkeit begründen und zusätzlich eine Berücksichtigung des Wettbewerbs- und Kartellrechts erfordern. Im Zuge dieser Masterarbeit wird dies nicht näher thematisiert und fließt daher in weiterer Folge nicht in die Vertriebsgestaltung ein.

3. Vertrieb von IT-basierten Dienstleistungen

Das dritte Kapitel umfasst allgemeine Begriffserklärungen und Grundlagen zu IT-basierten Dienstleistungen im B2B-Bereich. Des Weiteren wird auf deren Besonderheiten und damit mögliche vertriebliche Herausforderungen eingegangen, ferner werden Erfolgsfaktoren aufgezeigt und erläutert.

Da im Bereich von digitalen abfallwirtschaftlichen Dienstleistungen derzeit kaum wissenschaftliche Literaturquellen zu finden sind, wird von der Autorin eine Beschreibung von IT-basierten Dienstleistungen als adäquat empfunden und zur näheren Betrachtung für diese Masterarbeit herangezogen.

3.1 Charakteristika IT-basierter Dienstleistungen

Dienstleistungen (DL) sind marktfähige und selbstständige Leistungen, welche durch die Bereitstellung und/oder den Einsatz von Leistungsfähigkeiten eines Unternehmens der Bedarfsdeckung von Kunden dienen. Beim Leistungserstellungsprozess werden interne Faktoren (beispielsweise Know-How des Personals) und externe Faktoren (beispielsweise der Kunde selbst) nutzenstiftend kombiniert (vgl. Bruhn/Hadwich/Meffert 2019, S. 25).

Richtet sich eine Dienstleistung von Unternehmen an gewerbliche Abnehmer, wird dies als „investive Dienstleistung“ betitelt. Des Weiteren gibt es eine Differenzie-

rung, ob eine Dienstleistung eines Unternehmens eine Kerndienstleistung (Dienstleistung ist Kernprodukt) oder eine Sekundärdienstleistung ist (Dienstleistung ist Ergänzungsleistung) (vgl. Meffert/Bruhn 2012, S. 12f.).

Im Zuge des Fortschrittes von Informations- und Kommunikationstechnologien ergibt sich ein Wandel im Dienstleistungssektor. Beispielsweise fordern Unternehmen zunehmend externe Services zur Automatisierung von Prozessen oder zur Vernetzung von Informationen. Dieser Umstand hat zur Folge, dass die Nachfrage nach IT-basierten Dienstleistungskomplettlösungen zunimmt, da Unternehmen häufig nicht die notwendigen Ressourcen (Zeit, Know-How) für die alleinige Entwicklung besitzen (vgl. Fitzsimmons 2010, S. 12). Bedingt durch diese Nachfrage gibt es immer mehr Anbieter, welche sich auf spezielle Lösungen für bestimmte Branchen fokussieren. Deren Dienstleistungen ermöglichen es potentiellen Nachfragern, Services zu verwenden, ohne dabei selbst die passende IT-Umgebung organisieren zu müssen. Moderne Mietlösungen (Bezahlung einer Nutzungsgebühr) lösen tradierte Ansätze (klassischer Lizenzkauf) ab (vgl. Teich/Kolbenschlag/Reiners 2008, S. 185). In diesem Zusammenhang wird neben IT-basierten Dienstleistungen häufig von „Softwarelösungen“ oder „Software-as-a-Service (SaaS)“ gesprochen (vgl. Fitzsimmons 2010, S. 12). Daher werden diese Begrifflichkeiten im Zuge dieser Masterarbeit als Synonyme verwendet. Smart Collection ist als Sekundärdienstleistung einzuordnen und wird von Saubermacher als SaaS-Lösung angeboten.

3.2 Arten von Leistungsbündeln

Im B2B-Vertrieb ist eine exakte Differenzierung von Sachleistungen und/oder Dienstleistungen oftmals schwierig, da meist individuelle Problemlösungen, welche als Leistungsbündel bezeichnet werden, vorliegen (vgl. Haller 2012, S. 13). Ein Leistungsbündel ist ein Leistungspaket, welches aus einer Kombination von mehreren Einzelleistungen besteht. Diese Einzelleistungen können sich anhand des Umfangs an materiellen und immateriellen Bestandteilen unterscheiden. Je nach subjektiver Einschätzung des Kunden können begleitende Dienstleistungen dabei auch höher gewichtet werden als das eigentliche Hauptprodukt. Dies impliziert, dass auch standardisierte Sachleistungen als Teil eines Leistungsbündels, als Leistungsversprechen, betrachtet werden können (vgl. Kleinaltenkamp/Saab 2009, S. 82).

Dienstleistungen sind dem Produkttyp „Leistungsversprechen“ zuzuordnen. Die spezielle Charakteristik eines Leistungsversprechens äußert sich anhand der Art

der Leistungserstellung (mit/ohne Kundenbeteiligung) und der Lage des Kaufzeitpunktes, welcher vor der eigentlichen Leistungserbringung liegt und daher vorab keine Bewertungsmöglichkeiten der Leistung erlaubt. (vgl. Kleinaltenkamp 1995, S. 65).

Meyer und van Husen zeigen auf, dass bei IT-basierten Dienstleistungen drei Arten unterschieden werden, welche nachfolgend aufgelistet sind:

- **IT unterstützte Dienstleistung:** Das angebotene Kernprodukt ist die eigentliche Dienstleistung. Die Informationstechnologie (IT) unterstützt lediglich bei der Dienstleistungserbringung. Zum Beispiel ist beim Verkauf von Bustickets an einem Selbstbedienungsautomaten der Personentransport die primäre Dienstleistung und das IT-System des Automaten besitzt lediglich eine unterstützende Funktion.
- **IT begleitende Dienstleistung:** Die Informationstechnologie ist das angebotene Kernprodukt (beispielsweise Erwerb einer Softwarelizenz). Dienstleistungen erfolgen oftmals nur nebenbei oder nachgelagert (beispielsweise Installation der Software).
- **Integrierte Hybridleistung:** Die Aufteilung der Dienstleistung (beispielsweise die Zurverfügungstellung der Software) und der Informationstechnologie (beispielsweise die zugehörige Software selbst) sind bei dieser Form gleich verteilt (vgl. Meyer/Van Husen 2008, S. 14).

Durch diese Differenzierung wird ersichtlich, dass IT-basierte Dienstleistungen nicht nur aus einem Softwareprodukt bestehen, sondern je nach situativen Umständen von zahlreichen Dienstleistungen begleitet sein können. Diese dienen nicht primär der Verkaufsförderung, sondern ergeben sich durch die Planung, Entwicklung und Bereitstellung der immateriellen Leistung (Service Engineering). Somit wird klar, dass aufgrund der Notwendigkeit von gesamtheitlichen Lösungen IT-basierte Dienstleistungen als Leistungsbündel anzusehen sind. Dabei werden „ergebnisorientierte“ Leistungsbündel als Leistungen verstanden, bei welchen Kunden lediglich die vereinbarten Ergebnisse (beispielsweise Informationen) durch die Nutzung (beispielsweise SaaS) abrufen (vgl. Meyer/Böttcher/Van Husen 2008, S. 44).

Das Leistungsbündel von Smart Collection umfasst sowohl das Softwareportal als auch dessen Zurverfügungstellung als SaaS und ist deshalb der integrierten Hybridleistung zuzuordnen. Die Ergebnisorientierung ergibt sich durch die Bereitstellung und den Abruf einer optimierten Routenplanung.

3.3 Phasen der Leistungserstellung

Abbildung 3 zeigt, dass eine Dienstleistung grundsätzlich in drei Dimensionen unterteilt wird: Potential-, Prozess- und Ergebnisdimension. Die Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft von Anbietern werden als Potentialorientierung bezeichnet. Die Kombination aus den internen Produktionsfaktoren von Dienstleistern (beispielsweise Geschäftsräumlichkeiten oder Personal) und externen Faktoren (welche nicht in dessen Einflussbereich liegen) wird als Prozessorientierung bezeichnet. Erst durch die Kombination von internen und externen Faktoren im Leistungserstellungsprozess entsteht eine Dienstleistung als Resultat, welche aus materiellen und immateriellen Komponenten bestehen kann (Ergebnisorientierung) (vgl. Donabedian 2003, S. 46f.).

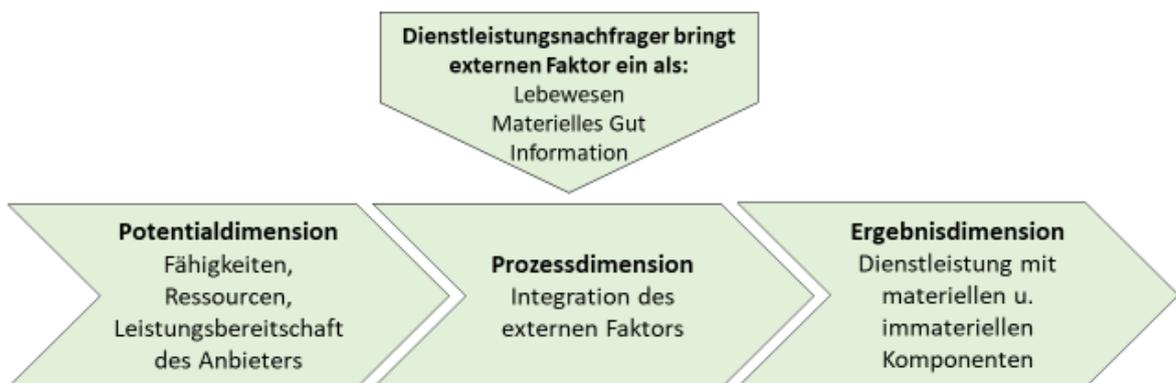


Abbildung 3: Dimensionen einer Dienstleistung (in Anlehnung an Donabedian 2003, S. 47)

Für SaaS bedeutet dies, dass die IT-Infrastruktur des Anbieters (Hard- und Software) und dessen IT-Spezialisten die Leistungsfähigkeit begründen (Potentialorientierung). Durch die Integration von Kundeninformationen erfolgt die Servicebereitstellung (Prozessorientierung) und ermöglicht die Informationsgewinnung durch die Softwarenutzung (Ergebnisorientierung) (vgl. Rust/Kannan 2002, S. 5f.).

Potentialdimension:

Die Potentialdimension bei IT-Dienstleistern gliedert sich in die Produktionsfaktoren Anwendungssysteme (IT-Infrastruktur und Applikationen) und personelle Ressourcen. Letzteres sind MitarbeiterInnen mit speziellen Fähigkeiten, welche die Anwendungssysteme bedienen und an der Erstellung der Dienstleistung beteiligt sind (vgl. Zarnekow 2007, S. 40).

Die Potentialdimension bei Smart Collection umfasst beispielsweise die künstliche Intelligenz (KI) des Tourenalgorithmus, die benötigte Sensorik und das Mobilfunknetz sowie das Know-How der Software Engineers.

Prozessdimension:

Die Dienstleistung wird mithilfe von unternehmensinternen Ressourcen erbracht. Das Ausmaß der integrierten Anwendungssysteme und der individuellen Kundenanforderungen bestimmen den Gesamtaufwand der Leistungserbringung (vgl. Laqua 2008, S. 9). Die Software wird anhand von Kundenspezifikationen aufbereitet und zur Verfügung gestellt. Neben der Bereitstellung für die Nutzung werden weitere begleitende Dienstleistungen wie beispielsweise eine technische Unterstützung, Beratung, Softwareupdates und Wartungsarbeiten angeboten. Für die Leistungserbringung bringt der Kunde zum einen die eigene IT-Infrastruktur (internetfähiges Endgerät) und zum anderen die notwendigen Informationen zur Vor- und Aufbereitung der Software als externen Faktor ein (vgl. Grönroos 2007, S. 355).

Eine wesentliche Herausforderung für den Vertrieb in Zusammenhang mit der Prozessdimension ist es, eine Standardisierung (Kosteneffizienz) und gleichzeitig eine Individualisierung (Kundenorientierung) der Leistung zu schaffen. Um beide Aspekte zu berücksichtigen, wird das Leistungsspektrum von SaaS-Lösungen grundsätzlich „modular“ aufgebaut (vgl. Meyer/Böttcher/Van Husen 2008, S. 42).

Durch eine Modularisierung können kundenindividuelle Probleme teilweise „verallgemeinert“ werden, um für weitere Neukunden derselben Branche die notwendigen Schritte bis zur Nutzung zu verkürzen (vgl. Langer 2011, S. 43). Ein weiterer Vorteil ist, dass das Vertriebspersonal mehrere (bereits etablierte und erprobte) Lösungsansätze offerieren kann (vgl. Meyer/Böttcher/Van Husen 2008, S. 42).

Die Prozessdimension bei SC umfasst im Speziellen das standardisierte, initiale Service Engineering, bei welchem beispielsweise die Behälter- und Fahrzeugstammdaten des Entsorgers in die Smart Collection Plattform eingepflegt werden, sowie die laufende Systembetreuung.

Ergebnisdimension:

Der Kundennutzen bei SaaS-Lösungen liegt im Serviceoutput durch die Gebrauchsüberlassung der Software (vgl. Zarnekow 2007, S. 41). Dieser Output kann gleichzeitig auch den Input für den Start eines weiteren Prozesses darstellen. Mithilfe von SaaS können Kunden daraus generierte Informationen an andere Personen weiterleiten, um eine bestimmte Handlung zu induzieren (vgl. Kohlborn et al. 2009, S. 5). Der Serviceoutput von SC ist die durch den Algorithmus vorgeschlagene Routenplanung zur Altglassammlung. Diese Informationen zur Logistiko Optimierung können von DisponentInnen eines Entsorgungsunternehmens durch die Software abgerufen und an LKW-FahrerInnen weitergeleitet werden.

3.4 Besonderheiten IT-basierter Dienstleistungen

Nicht nur der in Kapitel 3.1 genannte Dimensionsansatz kann zur Beschreibung einer Dienstleistung herangezogen werden. Eine Dienstleistung weist weitere charakterisierende Eigenschaften auf, welche in den nachfolgenden Unterkapiteln genauer erläutert werden.

3.4.1 Leistungsfähigkeit von Anbietern

Beim Erstkontakt mit Kunden können Unternehmen lediglich die Leistungsfähigkeit und den Leistungswillen als Potentiale präsentieren. Für Kunden bringt das oftmals eine Ungewissheit mit sich, da nur das Leistungspotential vor Inanspruchnahme einer Dienstleistung prüfbar ist. Der Leistungsprozess und das Leistungsergebnis können zum Kaufzeitpunkt nicht überprüft werden (vgl. Kleinaltenkamp 2001, S. 35). Anhand des Beurteilungszeitpunktes des Leistungsangebotes ergeben sich drei Eigenschaftstypen (Such-, Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften). Sucheigenschaften sind vorhandene Leistungsmerkmale, die vom Kunden vor Inanspruchnahme einer Dienstleistung überprüft und beurteilt werden können, um das subjektive Kaufrisiko zu minimieren. Erfahrungseigenschaften sind dadurch gekennzeichnet, dass diese von Kunden erst nach der Leistungserstellung beurteilt werden können. Vertrauenseigenschaften können von Kunden selbst nach dem Kauf nur

schwer oder sogar nie beurteilt werden (vgl. Weiber/Kleinaltenkamp 2013, S. 147). Dienstleistungen besitzen generell einen hohen Anteil an Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften (vgl. Haller 2012, S. 13f.). B2B-Kunden stehen daher vor der Herausforderung, Dienstleistungen vor der Beauftragung und nach der Erbringung zu vergleichen und zu bewerten (vgl. Perner/Werr/Bianchi 2014, S. 840).

Sucheigenschaften in Hinblick auf SC sind beispielsweise die Verfügbarkeit oder die angebotenen Funktionen der Software. Eine Erfahrungseigenschaft ist beispielsweise die tatsächliche Einsparung durch die routenoptimierte Entsorgung. Als Vertrauenseigenschaft kann beispielsweise die Daten Compliance genannt werden.

Meffert und Bruhn zeigen folgende Implikationen auf, wie die Leistungsfähigkeit von Unternehmen verstärkt präsentiert werden kann:

- **Dokumentation von Kompetenzen**, besonders bei fähigkeitsintensiven Dienstleistungen, wie beispielsweise Softwareanbietern. Ziel ist es, die Kompetenzen und den Nutzen mit vergangenen Erfolgen aufzuzeigen, um Vertrauen bei Kunden aufzubauen.
- **Materialisierung von Fähigkeitspotentialen zur Know-How Vermittlung**. Dies ist durch eine entsprechende Unternehmenskommunikation und durch das äußere Erscheinungsbild von VertriebsmitarbeiterInnen und Räumlichkeiten beeinflussbar.
- **Abstimmung der Leistungspotentiale** zur besseren Zusammenarbeit zwischen MitarbeiterInnen und eingesetzten Maschinen/Instrumenten (vgl. Meffert/Bruhn 2012, S. 36f.).

Im Bereich von IT-basierten Dienstleistungen wird das Qualitäts- und Leistungsversprechen meist in Form eines Service Level Agreements (SLA) zwischen Anbieter und Nutzer vereinbart und vertraglich festgehalten. Ein SLA ist ein Vertrag (meist über einen längeren Zeitraum), welcher Dienstleistungsstandards (Service Level) betreffend Verfügbarkeit, Störungsmanagement und Wartungszeiten festlegt, um die Qualität einer immateriellen Leistung zu spezifizieren. Um der Datenschutzgrundverordnung gerecht zu werden, wird durch die Festlegung von technischen und organisatorischen Maßnahmen (TOM) die Datensicherheit von unternehmensbezogenen Daten garantiert (vgl. Berger 2007, S. 12).

3.4.2 Integration des externen Faktors

Wie bereits in Kapitel 3.3 beschrieben, ist es charakteristisch für Dienstleistungen, dass bei deren Erstellung ein externer Faktor integriert wird. Externe Faktoren können in Form von Personen (beispielsweise die Softwarenutzer selbst), materiellen Objekten (beispielsweise die Fahrzeuge), Nominalgütern (beispielweise Geld) oder immateriellen Gütern (beispielsweise Informationen) auftreten (vgl. Kleinaltenkamp 2001, S. 36).

Besonders bei IT-Dienstleistungen ist der externe Faktor (bei SaaS hauptsächlich Informationen) wichtig, da die Software anhand der kundenspezifischen Anforderungen konfiguriert werden muss (vgl. Langer 2011, S. 43). Wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass der Vertrieb bereits zu Beginn darauf achtet, dass alle Interessensgruppen des Kunden in den Kaufprozess miteinbezogen werden. Um eine präzise Identifikation des Bedarfs sicherstellen zu können, sollen beispielsweise die IT-Leitung oder Personen, die das Service verwenden, involviert werden. Darüber hinaus kann es hilfreich sein, dass der Vertrieb relevante Personen aus dem eigenen Unternehmen beim Verkaufsgespräch integriert (vgl. Langer 2011, S. 156).

Durch Aufzeigen von Referenzkunden oder Transparenz während der Leistungserstellung kann das subjektiv empfundene Kaufrisiko des Kunden minimiert werden (vgl. Meffert/Bruhn 2012, S. 37f.). Besonders wirksam im Softwarevertrieb ist die passive Referenzunterstützung, bei welcher AußendienstmitarbeiterInnen vergangene Referenzprojekte offenlegen (vgl. Winkelmann 2012, S. 565).

3.4.3 Absatz und Konsum

Die „Vorproduktion“ einer Dienstleistung ist in den meisten Fällen nicht möglich, da die notwendigen Potentiale und der externe Faktor für die Erstellung einer Dienstleistung nur zu einem bestimmten Zeitpunkt zu Verfügung stehen. Als Beispiel kann die Aufbereitung von Informationen durch die Software zur Kundennutzung genannt werden (vgl. Meffert/Bruhn 2012, S. 39). Charakteristisch für eine Dienstleistung ist, dass interne und externe Faktoren bei der Dienstleistungsproduktion zwingend aufeinandertreffen müssen. Absatz und Konsum einer Dienstleistung können jedoch zeit- und ortsunabhängig erfolgen, wie beispielsweise der Kauf und die Nutzung einer Software (vgl. Frietzsche 2001, S. 131).

In Bezug auf die Dienstleistungsbereitstellung können Unternehmen folgende Überlegungen heranziehen:

- **Koordination zwischen Produktionskapazitäten und Nachfrage**
- **Agile Anpassungsmöglichkeiten der Kapazität**, beispielsweise durch Potentialausbau oder Aufteilung der vorhandenen Kapazitäten
- **Management der kurzfristigen Nachfrage**, beispielsweise über preis- oder kommunikationspolitische Maßnahmen (Angebot von alternativen Dienstleistungen durch den Vertrieb) (vgl. Meffert/Bruhn 2012, S. 40).

Die Allgemeingültigkeit der Nichtlagerfähigkeit und Nichttransportfähigkeit ist nicht gänzlich gerechtfertigt. Speziell bei SaaS-Leistungen können aus ergebnisorientierter Sicht die gewonnenen Informationen von Kunden mithilfe eines Speichermediums gesichert, transportiert und zu einem bestimmten Zeitpunkt erneut abgerufen werden (vgl. Zarnekow 2007, S. 41).

Aufgrund der Immaterialität von SaaS-Lösungen müssen Unternehmen versuchen, das Leistungsangebot „greifbarer“ zu machen und in (aus Kundensicht) subjektive Qualitätseigenschaften zu transferieren (vgl. Schuh/Friedli/Gebauer 2004, S. 76).

3.5 Besonderheiten des Kaufprozesses

Dieses Kapitel beschreibt die Eigenschaften betrieblicher Kaufprozesse sowie Einflussfaktoren und Kriterien im Kaufentscheidungsprozess.

3.5.1 Buying Center

Der B2B-Bereich umfasst die Vermarktung und den Absatz aller Marktleistungen, welche organisationalen Kaufentscheidungen unterliegen (vgl. Kuß/Kleinaltenkamp 2020, S. 30).

Der Beschaffungsprozess wird zunehmend komplexer, da nicht der kosteneffiziente Einkauf allein, sondern Aspekte wie beispielsweise die Total Cost of Ownership-Betrachtung (TCO) oder die Einführung von Key Performance Indicators (KPI) eine Rolle spielen. Vielmehr geht es um das Planen, Steuern und Kontrollieren des gesamten Beschaffungsprozesses (vgl. Pabstleben 2011, S. 35).

Die wichtigsten Phasen des betrieblichen Kaufprozesses bei Dienstleistungen bestehen grundsätzlich aus acht verschiedenen Schritten: Problemerkennung, allge-

meine Bedarfsbeschreibung, Produktspezifikation, Lieferantensuche, Angebotseinholung, Lieferantenauswahl, Auftragsmodalitäten und Leistungsbewertung (vgl. Kotler/Keller/Opresnik 2015, S. 248).

Komplexe Kaufentscheidungen im B2B-Bereich erfolgen oftmals kollektiv, was bedeutet, dass eine Vielzahl von Personen an der Kaufentscheidung beteiligt sind. Jene Personen werden als „Buying Center“ betitelt und nehmen unterschiedliche Rollen innerhalb dieses Kollektivs ein. Tabelle 1 zeigt einen Überblick über die sechs unterschiedlichen Rollen, welche die beteiligten Personen innerhalb eines Buying Centers einnehmen können (vgl. Kotler/Keller/Opresnik 2015, S. 242).

Rollenbezeichnung	Charakteristika
Initiatoren	Sind Personen, welche frühzeitig erkennen, dass eine Investition in ein Produkt oder eine Dienstleistung die Unternehmenssituation verbessern könnte, und initiieren die Beschaffung.
Anwender	Diese Personen haben keine oder eingeschränkte formale Mitbestimmungsrechte im Kaufentscheidungsprozess, obwohl sie die unmittelbaren Nutzer sind, welche mit der Leistung oder dem Produkt arbeiten.
Einflussnehmer	Dies sind Personen, die nicht zwingend im Unternehmen beschäftigt sein müssen, sondern beispielsweise als externe Unternehmensberater in die Kaufentscheidung integriert werden können. Die Beurteilung der angebotenen Leistung erfolgt aufgrund der fachspezifischen Kenntnisse dieser Personen, beispielsweise hinsichtlich Machbarkeit und Integration in bestehende Unternehmensstrukturen.
Entscheidungssträger	Abhängig vom Investitionsvolumen kann ein Entscheider der Einkäufer selbst oder die Abteilungs- oder Geschäftsleitung sein. Diese Rolle ist meist erst am Ende des Kaufentscheidungsprozesses beteiligt.
Einkäufer	Diese Rolle beschäftigt sich mit der Leistungsauswahl und der kaufmännischen Abwicklung mit dem Ziel, möglichst kostensparend einzukaufen.
Torwächter	Sind „Informationsselektierer“, welche indirekt am Kaufentscheidungsprozess beteiligt sind, da diese Anfragen von Unternehmen vorab filtern. Dadurch werden bereits zu Beginn mögliche Angebote nicht weiter berücksichtigt, beziehungsweise bestimmte Informationen nicht weitergeleitet. Diese Rolle kommt oftmals AssistentInnen zu.

Tabelle 1: Rollen im Buying Center (in Anlehnung an Kotler/Keller/Opresnik 2015, S. 243)

Speziell bei Dienstleistungen kommen abteilungsübergreifende Beschaffungsteams (Cross-functional Sourcing Teams) zum Einsatz, um vielseitiges Wissen in den Beschaffungsprozess einzubringen. Außerdem findet der „Single Sourcing-Ansatz“ (sämtliche Beschaffungsobjekte werden von einem Lieferanten bezogen) häufig Anwendung (vgl. Leenders/Fearon 1997, S. 607).

Wie bereits in Kapitel 3.4.2 erklärt, kann es für den Vertrieb äußerst herausfordernd sein, mehrere Personen kundenseitig zu überzeugen, weshalb in der Praxis oft „Selling Center“ zum Einsatz kommen. Das Selling Center kann sowohl aus unternehmensinternen als auch -externen Personen bestehen. Beispielsweise können eine Referenzkundschaft, Personen aus anderen Abteilungen mit fachspezifischen

Kenntnissen (IT-MitarbeiterInnen) oder die Vertriebsleitung eingebunden werden. Im Idealfall steht jedem Buying-Center-Mitglied ein Selling-Center-Mitglied gegenüber. Dieses Vorgehen ist zwar mit höheren Aufwänden verbunden, kann aber den Akquisitionserfolg maßgeblich beeinflussen (vgl. Kreutzer 2013, S. 36). Für den Vertrieb ist es folglich vorteilhaft zu erkennen, welche Personen welche Rollen und welchen Einfluss im Kaufprozess einnehmen (vgl. Oberstebrink 2014, S. 60). Auf Basis dieses Wissens kann eine entsprechende vertriebliche Vorgehensweise gewählt werden (vgl. Kotler/Keller/Opresnik 2015, S. 243).

Spätestens zu diesem Zeitpunkt ist klar, dass VertriebsmitarbeiterInnen eine besondere Bedeutung zukommt. Das Vertriebspersonal muss über spezielle Fachkompetenzen verfügen, welche während des Verkaufsprozesses zum Einsatz kommen (vgl. Dincher/Müller-Godeffroy/Wengert 2004, S. 14). Werden Bedürfnisse sowie Probleme eines Kunden erkannt, ist es notwendig, dass das Vertriebspersonal die Eigenschaften der Dienstleistung in einen erkennbaren Nutzen für den Nachfrager transformiert (vgl. Sickel 2013, S. 1). Besonders hier kann eine persönliche und direkte Kommunikation mit Kunden dazu beitragen, die eigentliche Leistung besser zu vermarkten, Kundenbeziehungen aufzubauen sowie hohe Informationsasymmetrien zu minimieren (vgl. Schuh/Friedli/Gebauer 2004, S. 82). Abgestimmte Verkaufs- und Kommunikationsstile tragen dazu bei, die Einzigartigkeit des Leistungsangebots zu verdeutlichen (vgl. Menthe/Sieg 2018, S. 63). Dadurch ist ersichtlich, dass das Vertriebspersonal über genügend Sozialkompetenzen, welche untrennbar mit der Qualität der Dienstleistung verbunden sind, verfügen muss (vgl. Dincher/Müller-Godeffroy/Wengert 2004, S. 14). Um den Kundenanforderungen und Erwartungen gerecht zu werden, muss besonders der Vertrieb die folgenden Punkte erfüllen: Zuverlässigkeit, Fachkompetenz, Problemlösekompetenz, Flexibilität, Verfügbarkeit, Erreichbarkeit, Einfühlungsvermögen, Vertrauenswürdigkeit sowie freundliches und gepflegtes Auftreten (vgl. Brunner 2010, S. 8f.).

Neben dem Preis und dem Erfüllungsgrad der Kundenbedürfnisse sind für Kunden auch Sympathie und Authentizität des Verkaufspersonals maßgeblich. Beim „Emotional Selling“ wird durch gezielte Botschaften versucht, positive Gefühle bei Kunden zu wecken, anstatt lediglich Produkteigenschaften aufzuzählen (vgl. Bittner/Schwarz 2015, S. 2). Beispielsweise soll dabei auf Negativformulierungen verzichtet, nur offene Fragen gestellt oder „Story-Telling“ eingesetzt werden (vgl. Bittner/Schwarz 2015, S. 138).

3.5.2 Kriterien und Einflussfaktoren der Kaufentscheidung

Organisationale Kaufentscheidungen sind durch fundierte Abläufe, lange Geschäftsbeziehungen und einen hohen Formalisierungsgrad gekennzeichnet (vgl. Kuß/Kleinaltenkamp 2020, S. 34). Aufgrund der Komplexität der Leistungsbündel von Dienstleistungen und dem damit verbundenen erhöhten Erklärungsbedarf dauern Kaufentscheidungsprozesse im B2B-Bereich tendenziell länger als im B2C-Bereich (vgl. Pförtsch/Godefroid 2013, S. 24).

Kuß/Kleinaltenkamp unterscheiden das organisationale Kaufverhalten hinsichtlich der benötigten Informationen aufgrund der Neuartigkeit der Leistung und des wahrgenommenen Risikos bei der Kaufentscheidung. Der Vertrieb an Neukunden entspricht dem Neukauf oder dem modifizierten Wiederkauf. Da dies für Kunden eine neue Beschaffungsaufgabe darstellt, sind auch der Informationsbedarf und das Kaufrisiko entsprechend hoch (vgl. Kuß/Kleinaltenkamp 2020, S. 80). Aus diesem Grund sind mehrere Verkaufsgespräche und Interaktionen zwischen Anbietern und Nachfragern notwendig, um relevante und benötigte Informationen in ausreichender Form bereitzustellen und in weiterer Folge Vertrauen und eine Geschäftsbeziehung aufzubauen (vgl. Kittinger 2010, S. 72). Natürlich steht der Grad des Erklärungsbedarfes in unmittelbarem Zusammenhang mit der angesprochenen Zielgruppe und deren Informationsstand (vgl. Pförtsch/Godefroid 2013, S. 24).

Grundsätzlich werden Lieferanteninformationen von der Einkaufsabteilung anhand von drei Quellen beschafft: Gespräche mit AußendienstmitarbeiterInnen des Lieferanten; Gespräche mit Personen, welche bereits Erfahrungen mit bestimmten Lieferanten gemacht haben oder öffentlich zugängliche Daten. Letzteres können allgemein öffentliche Daten (unabhängige Testberichte) oder direkt vom Lieferanten veröffentlichte Daten (Webseite, Produktkataloge, Finanzdaten) sein (vgl. Büsch 2011, S. 50).

Durch die jeweiligen Beschaffungsziele von Unternehmen wird klar, welche Kriterien Einfluss auf die Kaufentscheidung haben. Diese Ziele beschreiben Kleinaltenkamp und Saab wie folgt: Kostenziele, Qualitätsziele, Flexibilitätsziele und Risikoziele (vgl. Kleinaltenkamp/Saab 2009, S. 15).

Potentielle B2B-Interessenten, die an einer speziellen SaaS-Leistung interessiert sind, verfolgen meist die folgenden Ziele:

- **Steigerung der Prozesseffizienz durch Automatisierung**
- **Geringere Investitionskosten** durch die Nutzung branchenspezifischer Software (anstelle des Kaufs der Software mittels Lizenzgebühr)
- **Geringerer Umwelteinfluss** als bei tradierten Geschäftsmodellen (kein Erwerb von Eigentum)
- **Konzentration auf das Kerngeschäft**
- **Schneller Zugriff auf bereits vorhandenes Wissen** (kein Entwicklungsaufwand mehr notwendig)
- **Weniger Eigenverantwortung und Ressourcenbindung** durch bereitgestellte Services (Updates, Wartung) (vgl. Wenzel/Neumann/Bandulet/Faisst 2010, S. 88).

Der Vertrieb von SaaS-Leistungen wird aufgrund folgender Umstände erschwert: Zeitdruck aufgrund des Eintritts neuer Konkurrenten, modernere Softwarelösungen mit neuen Funktionen, technologische Entwicklungen, neue Gesetze und Regelungen im IT-Umfeld und verändertes Kundenverhalten im Laufe der Jahre (vgl. Castro-Leon/Harmon 2015, S. 68).

Kaufentscheidungen im B2B-Bereich werden auf Basis einer ökonomischen Bewertung anhand mehrerer Entscheidungskriterien und Verhaltensregeln zur Beschaffung getroffen (vgl. Foscht/Swoboda/Schramm-Klein 2015, S. 274).

Die Literatur zeigt, dass es sehr von der Branche und der Art der Leistung abhängig ist, welche Kriterien zur Kaufentscheidung letztendlich herangezogen werden können. Speziell beim Vertrieb von SaaS-Leistungen sollten die Kriterien, welche in Tabelle 2 abgebildet sind, bei der Kaufentscheidung berücksichtigt werden (vgl. Alasco GmbH 2019, S. 11).

Kriterien SaaS-Einkauf	Beschreibung
Kosten	Wie erfolgen die Preisgestaltung und die Abrechnung der Servicekosten? Welche Vertragslaufzeiten werden angeboten? Welche Zusatzkosten können im Zuge der Einrichtung oder der Benutzung zusätzlich anfallen?
Nutzen	Werden durch den Einsatz der Software innerbetriebliche Prozesse verbessert? Entsprechen die angebotenen Funktionen den Bedürfnissen und tragen diese zu Problemlösung bei? Wie werden diese verdeutlicht? Welche zusätzlichen Services werden angeboten?
Anbieter	Welche Reputation hat der Anbieter? Besitzt der Anbieter ausreichend Erfahrungen? Welchen Reifegrad besitzt die Software? Besitzt der Anbieter genügend branchenspezifischen Know-How? Welche Trends und Methoden werden eingesetzt, respektive berücksichtigt, um die Software weiterzuentwickeln?
Bedienbarkeit	Wie sieht die Benutzeroberfläche aus? Sind die verschiedenen Anwendungsmöglichkeiten übersichtlich dargestellt? Sind die Menüführung und die Darstellung der Informationen verständlich aufgebaut?
Onboarding	Prozess bis zur betriebsfertigen Übergabe an den Kunden: Ab wann ist die angebotene Leistung verfügbar und wann kann diese produktiv verwendet werden? Wie sieht das Zugriffsmodell für Verwender aus und wie werden diese eingeschult? Welche Schnittstellen/Geräte müssen für die Implementierung vorhanden sein?
Service und Support	Welche Hilfsfunktionen werden angeboten? Welche Wartungszeiten werden in den Service Level Agreements angegeben? Wie funktioniert die Datensicherung (Backup)? Wann und wie erfolgen Aktualisierungen der Software (Updates)?

Tabelle 2: Kaufentscheidungskriterien bei der Auswahl von SaaS-Leistungen (in Anlehnung an Alasco GmbH 2019, S. 11-15)

3.6 Komplexitätstreiber und Erfolgsfaktoren beim Ein- und Verkauf

Dieses Kapitel fasst die Erkenntnisse der Kapitel 3.1 bis 3.5 zusammen und zeigt in diesem Zusammenhang Erfolgsfaktoren und Komplexitätstreiber für den Vertrieb auf.

Komplexitätstreiber

Die identifizierten Herausforderungen und Problemfelder des B2B-Einkaufs in Zusammenhang mit SaaS-Lösungen werden in Abbildung 4 als Übersicht dargestellt.

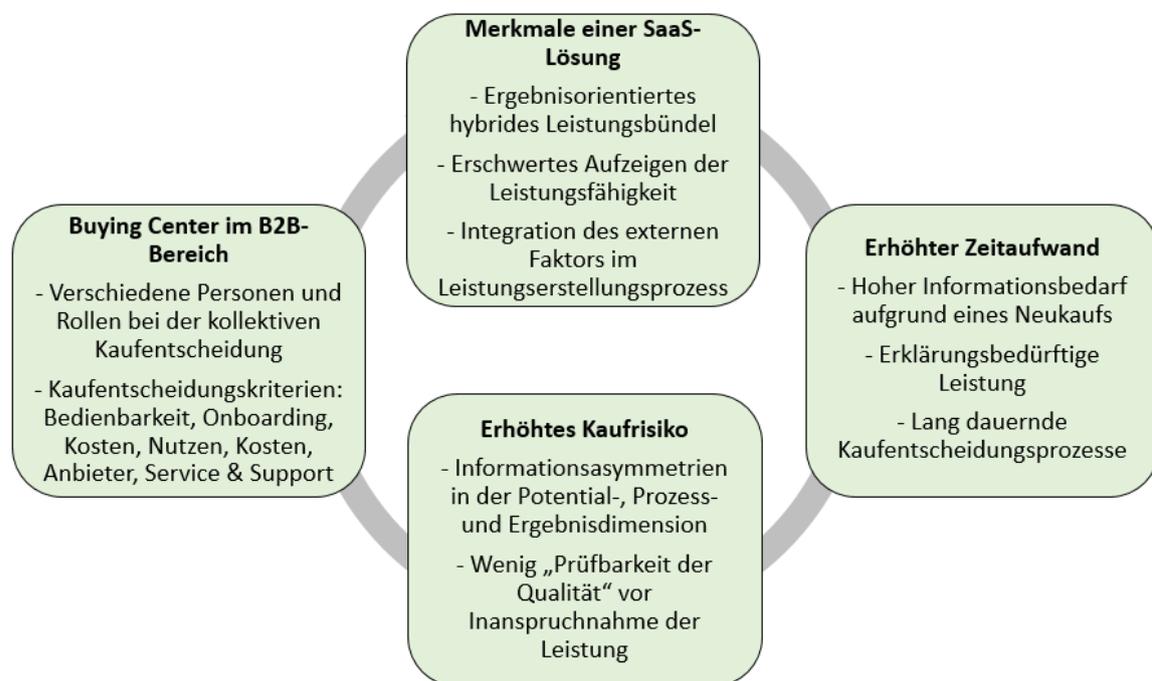


Abbildung 4: Komplexitätstreiber im IT-Dienstleistungseinkauf (Eigene Darstellung)

Erfolgsfaktoren

Bechtolsheim/Loth beschreiben, dass die nachfolgenden Faktoren maßgeblich für die Sicherstellung zufriedener Kunden sind: Einhalten des Leistungsversprechens, Branding, Service aus einer Hand, modulare Lösungskombinationsmöglichkeiten, Verwendung aktueller Technologien, Preis und bedürfnisgerechte Preismodelle (vgl. Bechtolsheim/Loth 2000, S. 15).

Bitkom veröffentlichte 2019 einen Leitfaden, der aufzeigt welche Faktoren für einen erfolgreichen SaaS-Vertrieb notwendig sind: Einhaltung der Datenschutzgrundverordnung, Anbieter ist „früher Folger“, persönliche Beratung, Anbieterkenntnis des Marktes, begleitende Services, neue Abrechnungsmodelle, qualifizierte MitarbeiterInnen, Verfügbarkeit, Performance, vorkonfigurierte Bausteine und Integration in die Systemlandschaft von Kunden (vgl. Bitkom 2019, S. 5 - 12).

Matros et al. befragten ExpertInnen aus Unternehmen in Deutschland, welche eine Unternehmensgröße mit bis zu 500 MitarbeiterInnen aufwiesen und eine SaaS in Anspruch nehmen. Nach Abschluss der Befragung wurden verschiedene Einflussfaktoren erarbeitet, welche die Attraktivität eines Anbieters aus Kundensicht beschreiben: Gesamte Anschaffungskosten, Preis, Zusatzservices, Schnelligkeit (Dauer der Implementierung), flexible Nutzungsanpassung, Softwarefunktionen, Transparenz beim Leistungsumfang und bei Prozessen, Verwendung nichtproprietärer Standards, Unsicherheit bezogen auf Datenschutzrichtlinien/Technik/Vertragsgestaltung und Standort des Unternehmens (vgl. Matros/Rietze/Eymann 2010, S. 242 - 253).

Langer zeigt im Forschungsfeld hybrider Dienstleistungen vertriebliche Vorgehensweisen auf, welche in der Praxis berücksichtigt werden müssen. Der oftmals negativ behaftete Begriff „Kosten“ kann vom Verkaufspersonal durch das Aufzeigen einer „Investition in eine Leistung“ ersetzt werden. SaaS-Leistungen bestehen häufig aus zusammenstellbaren Funktionspaketen und individuellen Preismodellen (beispielsweise nutzenbasierte Abrechnung – „pay-per-use“). Das Vertriebspersonal muss den Vorteil einer modulartigen Ausgestaltung des Service entsprechend kommunizieren sowie zusätzliche Services mitanbieten, wie beispielsweise das regelmäßige Update der Software. Dies führt dazu, dass Kaufunsicherheiten in Bezug auf eine immaterielle Leistung bei Kunden reduziert werden und zudem das Gefühl entsteht, eine ganzheitliche Problemlösung zu erhalten. Wichtig ist hier, dass eine kundenindividuelle Beratung stattfindet und Leistungen angeboten werden, welche zu den jeweiligen Bedürfnissen der Kunden passen (Dienstleistungsanteil soll variabel sein) (vgl. Langer 2011, S. 3).

Bei der Angebots- beziehungsweise Vertragsgestaltung sollte, neben einer detaillierten Beschreibung des Leistungsumfanges, der Investitionsaufwand klar ersichtlich sein. Darüber hinaus sind Vereinbarungen zum Datenschutz ein wichtiger und

notwendiger Vertragsgegenstand. Bei der jeweiligen Erstellung soll der Vertrieb eng mit der IT-Abteilung oder dem Projektmanagement zusammenarbeiten, um komplexe Anforderungen zu verstehen und in ein Angebot/einen Vertrag zu überführen (vgl. Langer 2011, S. 147).

Qualifizierte Mitarbeiter und der persönliche Kontakt sind für potentielle Interessenten einer IT-basierten Dienstleistung besonders wichtig. Der Vertrieb sollte diese vom Kunden geforderte Nähe nutzen, um als Problemlöser für spezielle Herausforderungen wahrgenommen zu werden. Mithilfe von zahlreichen Methoden (beispielsweise Vorführungen mittels einer Softwaredemo oder Aufzeigen von Referenzprojekten) kann die Funktionsweise und das (mögliche) Resultat transparent veranschaulicht werden (vgl. Langer 2011, S. 44 - 46).

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass ein angenehmer zwischenmenschlicher Kontakt nicht nur vertrauensbildend, sondern letzten Endes als ein, wenn nicht sogar der wichtigste, Treiber für einen nachhaltigen Unternehmenserfolg gesehen werden kann (vgl. Langer 2011, S. 331).

Abbildung 5 zeigt eine Verdichtung der aus der Literaturrecherche gewonnen Erkenntnisse hinsichtlich des Vertriebs von IT-basierten Dienstleistungen in Form von SaaS.

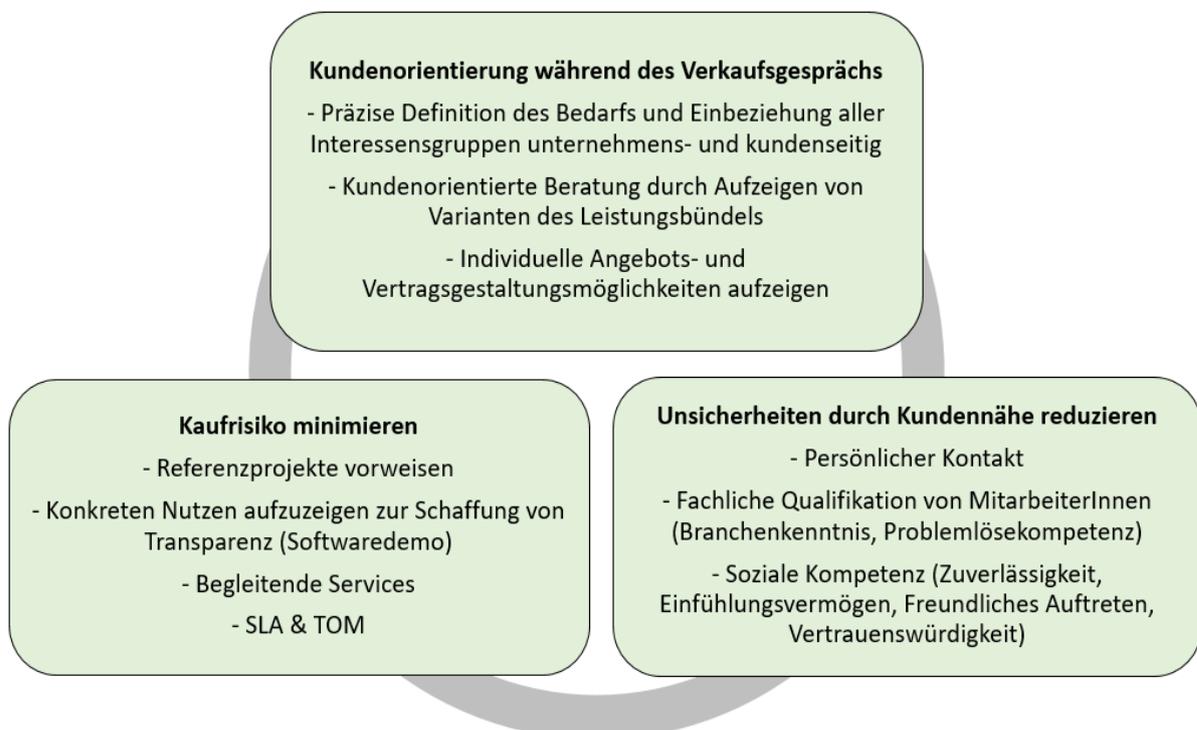


Abbildung 5: Erfolgsfaktoren beim IT-Dienstleistungsverkauf (Eigene Darstellung)

4. Neukundenakquise von IT-Dienstleistungen

Dieses Kapitel gibt Aufschluss über die Einordnung und Abgrenzung der Neukundenakquise innerhalb des Verkaufsprozesses. Des Weiteren werden mögliche Normstrategien- und Maßnahmenoptionen zur B2B-Neukundengewinnung aufgezeigt.

4.1 Einordnung in die Kundenbeziehung

Preißner stellt den Lebenszyklus anhand von fünf Phasen mit der Betrachtung des zeitlichen und monetären Aspekts dar (vgl. Preißner 2013, S. 58).

Als Neukundenakquise wird jener Vorgang verstanden, bei welchem durch die Kontaktaufnahme und zielgerichtete Aktivitäten des Vertriebs versucht wird, potentielle Kunden für das Unternehmen zu gewinnen (vgl. Dannenberg/Zupancic 2008, S. 148).

Abbildung 6 zeigt, dass die Phasen „Selektion geeigneter Zielkunden“ und „Akquisition der Kunden“ zur Neukundengewinnung zählen und den Beginn eines Kundenlebenszyklus darstellen. Die Selektionsphase bestimmt, welche Kunden für das Unternehmen wertvoll sind und welche Methoden es gibt, diese zu qualifizieren. Die Akquisitionsphase fokussiert den Aufbau einer Geschäftsbeziehung, respektive Vertrauen durch aktive Akquisetätigkeiten (vgl. Preißner 2013, S. 59).

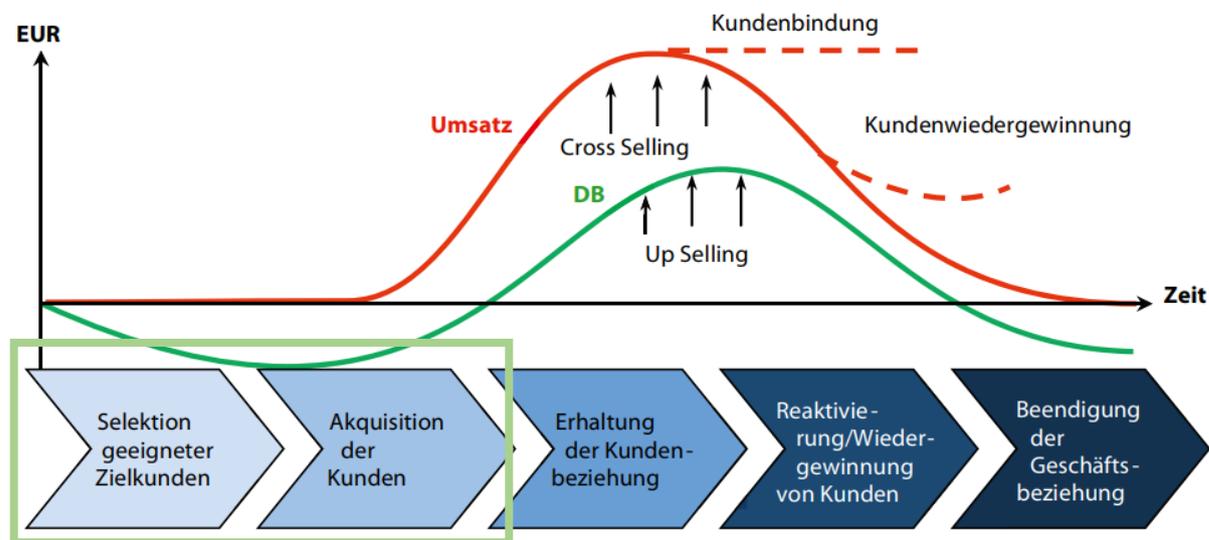


Abbildung 6: Kundenlebenszyklus (in Anlehnung an Preißner 2013, S. 163)

Die Phasen nach der Neukundengewinnung im Kundenlebenszyklus umfassen die Aufrechterhaltung, Wiederherstellung oder Beendigung einer Kundenbeziehung

(vgl. Preißner 2007, S. 163). Diese werden auch als Interessenten-, Kundenbindungs-, und Rückgewinnungsmanagement betitelt (vgl. Kreuzer 2018, S. 721f.).

Aus Abbildung 6 geht hervor, dass aufgrund des monetären Aufwands der Akquise zwar Kosten, aber (noch) keine Umsätze entstehen und dies in einem negativen Deckungsbeitrag resultiert (vgl. Preißner 2007, S. 162f.). Somit ist ersichtlich, dass die Neukundengewinnung zeit- und kostenintensiver als die Pflege von Bestandskunden ist (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg/Eisenbeiß 2019, S. 16). Längerfristig gesehen führt die alleinige Konzentration auf Bestandskunden zu einer Stagnation, da das Potential von Bestandskunden irgendwann ausgeschöpft ist oder diese vom Wettbewerb abgeworben werden. Um das Unternehmenswachstum längerfristig zu sichern, ist die Neukundengewinnung mit entsprechenden Akquisetätigkeiten zwingend notwendig (vgl. Dannenberg 2002, S. 32).

Die Akquise kann eine kurzfristige Absatzsteigerung verfolgen, bei welcher lediglich der rasche Transaktionsabschluss im Vordergrund steht (vgl. Verweyen 2005, S. 17). Eine weitere Möglichkeit bietet die langfristige Absatzsicherung, welche neben dem Auftragsabschluss den nachhaltigen Aufbau einer Kundenbeziehung forciert. Die systematische und zielorientierte Auswahl von Neukunden ist dabei von Bedeutung (vgl. Gloszeit/Natusch 2009, S. 4). Somit darf eine Neukundenakquise nicht isoliert, sondern muss in Kombination mit anderen vertrieblichen Maßnahmen betrachtet werden (vgl. Ackerschott 2001, S. 112).

4.2 Abgrenzung im Verkaufsprozess

Ein Verkaufsprozess (Sales Cycle) besteht aus verschiedenen Phasen, beginnend bei der Kundenidentifikation bis zur Nachbetreuung (vgl. Winkelmann 2012, S. 221). Dem Neukundengewinnungsprozess sind die Phasen „Leads suchen“, „Interessante Leads ansprechen“, „Leadqualifizierung“ und „Anbieten/ Überzeugen“ zuzuordnen (vgl. Winkelmann 2012, S. 224). Durch die Auswahl eines Verkaufsprozesses, abgestimmt auf das jeweilige Unternehmen, kann die Vertriebstätigkeit zielgerichtet gestaltet werden, um eine hohe Abschlussquote zu generieren (vgl. Uebel/Helmke 2017, S. 42).

Die Literatur zeigt, dass es verschiedene Ansätze gibt, welche in Tabelle 3 aufgelistet sind:

Titel der Ansätze	Verkaufsprozess nach Ackerschott	Sales Cycle nach Winkelmann im weiteren Sinn	Selling Cycle nach Hofbauer/Hellwig	Verkaufstrichter nach Haas
Bezeichnung und Anzahl der Phasen	1. Identifizierungsphase 2. Qualifizierungsphase 3. Verteidigungsphase 4. Angebotsphase 5. Entscheidungsphase 6. Realisierungsphase (vgl. Ackerschott 2001, S. 21).	1. Lead identifizieren 2. Lead qualifizieren 3. Chancen bewerten/priorisieren 4. Angebot abgeben und überzeugen 5. Belieferung des Kunden 6. Kunden nachbetreuen und binden 7. Kunden weiterentwickeln 8. Kunden eventuell zu rück gewinnen (vgl. Winkelmann 2012, S. 225).	1. Organisation 2. Marktplanung 3. Kundenplanung 4. Geschäftsanbahnung 5. Anfragenprüfung 6. Angebotserstellung 7. Vorklärung 8. Verhandlung 9. Auftragsmanagement 10. After-Sales-Betreuung 11. Vertriebscontrolling (vgl. Hofbauer/Hellwig 2016, S. 76).	1. Identifizieren 2. Qualifizieren 3. Kaufprozess initiieren 4. Priorisieren 5. Kaufwiderstand beseitigen 6. Kaufanreiz schaffen (vgl. Haas 2011, S. 351).

Tabelle 3: Ansätze für die Darstellung eines Verkaufsprozesses (Eigene Darstellung)

Der Sales Cycle im weiteren Sinn nach Winkelmann betrachtet alle Tätigkeiten, welche direkt mit der Auftragsgewinnung und Bereitstellung der Leistung in Verbindung gebracht werden (vgl. Winkelmann 2012, S. 224). Die zielgerichtete Neukundenbearbeitung und entsprechende Steuerung von Verkaufsprozessen wird oftmals mittels eines Verkaufstrichters (Sales Funnel) dargestellt (vgl. Winkelmann 2012, S. 173). Der Verkaufstrichter nach Haas zeigt die Einzelschritte des Leadmanagements prozessual und übersichtlich als „Entwicklungsstufen“. Beginnend mit einer Vielzahl an potentiellen Kunden, werden diese mit jeder nachgelagerten Entwicklungsstufe reduziert, bis am Ende des Trichters nur tatsächliche Vertragsabschlüsse übrigbleiben. Pro Entwicklungsstufe werden Informationen für die weitere Bearbeitung erfasst, verwertbar strukturiert und aufbereitet (Informationsseitige Aufgaben). Dadurch können der Informationsbedarf gedeckt und entsprechende Vertriebsaktivitäten abgeleitet werden (Aufgaben des Vertriebs) (vgl. Haas 2011, S. 350f.).

Reflexion und kritische Betrachtung

Werden die Phasen der Neukundenakquise nach Winkelmann mit den Prozessschritten nach Haas gegenübergestellt, sind Ähnlichkeiten betreffend der Akquisephasen erkennbar. Im Kern fokussieren beide Ansätze die relevanten Schritte zur erfolgreichen Neukundengewinnung. Die Abbildung 7 zeigt dies im Detail.

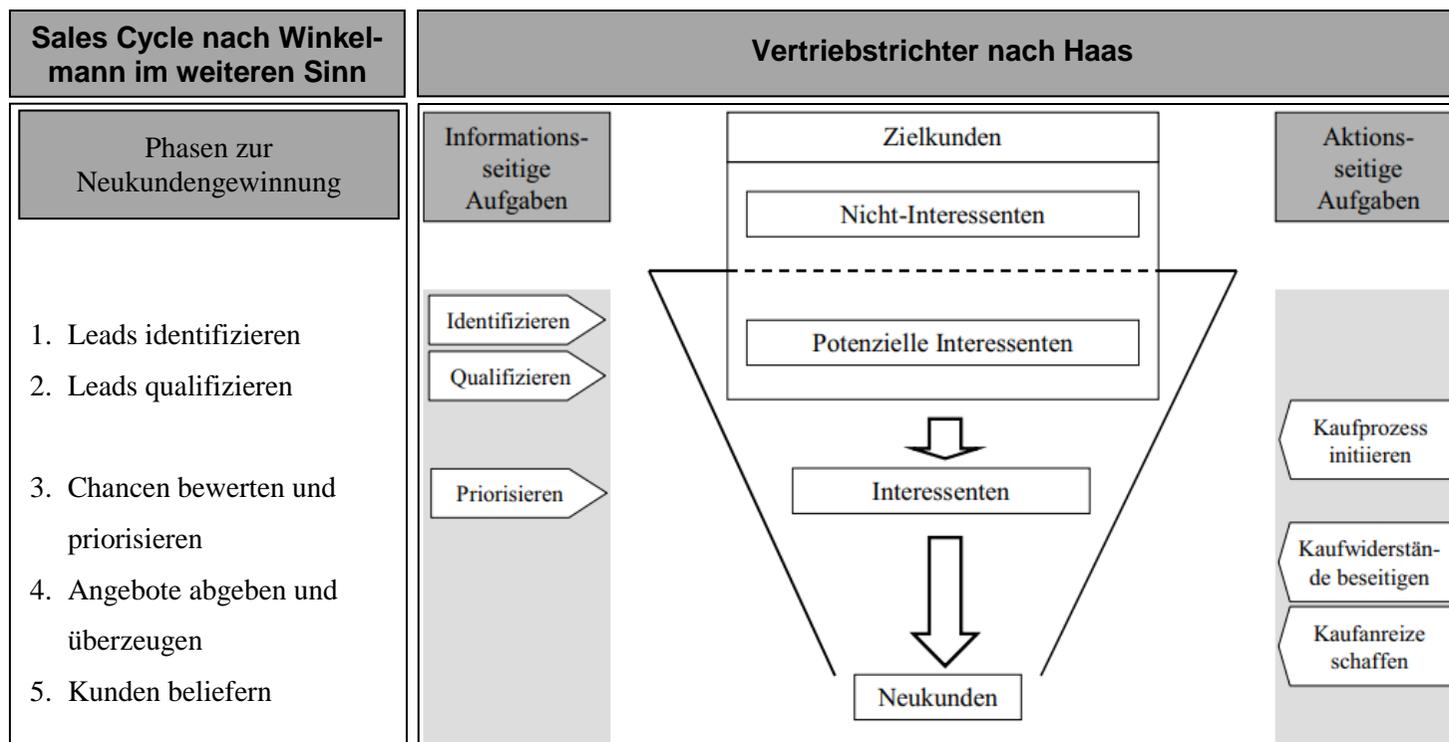


Abbildung 7: Prozessschritte der Neukundengewinnung (in Anlehnung an Haas 2011, S. 351; Winkelmann 2012, S. 225)

Der Sales Cycle im weiteren Sinn nach Winkelmann weist einen hohen Detaillierungsgrad und eine spezielle Ausgestaltung der ersten beiden Phasen des Verkaufsprozesses auf (Akquise). Der Vertriebstrichter nach Haas zeigt eine übersichtliche Darstellung der darin enthaltenen Entwicklungsstufen. Die Kombination dieser beiden Ansätze wird für diese Masterarbeit als geeignet empfunden und findet im praktischen Teil, bei der Darstellung des Neukundenakquiseprozesses, Anwendung. Da für diese Arbeit speziell die Phasen „Kundenidentifikation und Kundenqualifizierung“ relevant sind, werden diese in Kapitel 5 aufgezeigt und näher betrachtet.

4.3 Strategieoptionen zur Neukundengewinnung

Die Literatur zeigt verschiedene Normstrategien auf, welche herangezogen werden können, um die definierte Zielgruppe bestmöglich anzusprechen (vgl. Winkelmann 2012, S. 560). Durch die für das Unternehmen geeignete Strategie wird ermöglicht, dass Kaufanreize geschaffen, Kaufunsicherheiten reduziert und potentielle Interessenten zu Kunden transformiert werden (vgl. Haas 2011, S. 350).

Laut Winkelmann werden Neukundenstrategien hinsichtlich der Kundenbetreuung aus drei verschiedenen Blickwinkeln betrachtet:

1. Art der Lead-Generierung
2. Art des Kundenkontaktes
3. Art des Zeitbezuges (vgl. Winkelmann 2012, S. 561)

Zu 1. Outbound-Strategie (Push) / Inbound-Strategie (Pull)

Bei der Outbound- oder Push-Strategie steht die aktive Interessentengewinnung (Lead-Generierung) im Vordergrund. Hierbei geht es darum, dass potentielle Neukunden direkt, aktiv und systematisch angesprochen werden, um Interesse an den angebotenen Leistungen zu wecken und letztlich zum Kauf zu animieren. Die Inbound- oder Pull-Strategie beschreibt eine passive Methode zur Akquise, da potentielle Neukunden nicht aktiv angesprochen werden. Stattdessen werden lediglich eingehende Anfragen erfasst und im Anschluss bewertet. Erfolgt eine positive Bewertung wird die Kundenanfrage weiterbearbeitet (vgl. Winkelmann 2012, S. 561).

Dannenberg ergänzt die Ausführungen von Winkelmann und beschreibt, dass bei der Push- und Pull-Strategie nicht nur die Lead-Generierung betrachtet werden soll. Bei diesen zwei Normstrategien sollte die Bedarfssituation des Kunden und die Erklärungsbedürftigkeit der Dienstleistung bei der späteren Strategiewahl ebenfalls berücksichtigt werden (vgl. Dannenberg 2002, S. 36).

Der Geschäftsbeziehungsaufbau mit dem Kunden wird bei der Push-Strategie nicht forciert, sondern lediglich das Erzielen eines Verkaufsabschlusses. Diese Strategie kommt häufig zum Einsatz, wenn der Kunde bereits eine ähnliche Leistung in Anspruch nimmt. Der Grund dafür ist der bereits vorhandene Bedarf. Die Pull-Strategie ist geeignet, wenn Kunden sich selbständig über das Leistungsangebot von Unternehmen informieren und recherchieren. Umso wichtiger ist es, dass das Interesse der Kunden geweckt und die aktive Nachfrage verstärkt wird. Folglich können die Anfragen seitens des Vertriebes bewertet und weiterverfolgt werden. Daher wird bei dieser Strategie (konträr zur Push-Strategie) der langfristige Beziehungsaufbau in den Vordergrund gestellt (vgl. Dannenberg 2002, S. 36f.). Ist der Bedarf bei Kunden (noch) gering oder verfügen Unternehmen über keine wesentlichen Vorteile gegenüber Konkurrenzprodukten wird diese Strategie genutzt (vgl. Lang 2012, S. 32).

Trotz der unterschiedlichen Blickwinkel der AutorInnen, herrscht bei der Push- und Outbound-Strategie eine inhaltliche Deckungsgleichheit. Selbiges gilt für die Pull- und Inbound-Strategie.

Zu 2. Strategie des persönlichen oder virtuellen Kontaktes

Diese Strategien lassen sich nach der Art des Kundenkontaktes unterscheiden. Beim persönlichen Kontakt wird der Neukunde mithilfe von abgestimmten Vertriebsaktivitäten direkt vom Vertrieb angesprochen. Je nach Unternehmen kann die direkte Kontaktaufnahme mit dem Kunden durch den Außendienst, den Innendienst oder durch ein externes Call-Center erfolgen. Bei der Strategie des virtuellen Kontaktes werden alle Online-Kontaktpunkte mittels einer entsprechenden Software erfasst und ausgewertet, wie beispielsweise direkte Suchanfragen oder Klicks von potentiellen Interessenten (vgl. Winkelmann 2012, S. 561).

Zu 3. Kontinuitätsstrategie / Diskontinuitätsstrategie

Bei der Neukundengewinnung können hinsichtlich des zeitlichen Aspektes zwei Strategievarianten näher betrachtet werden. Wird die Neukundenakquise durch den Vertrieb permanent forciert, wird in diesem Zusammenhang von einer Kontinuitätsstrategie gesprochen. VertriebsmitarbeiterInnen nutzen jede Gelegenheit, um potentielle Neukunden zu erreichen, respektive zu besuchen, um ein Angebot übermitteln zu können (vgl. Gündling 2009, S. 240).

Im Gegensatz dazu charakterisiert die Diskontinuitätsstrategie zeitlich beschränkte Akquisetätigkeiten. Als Beispiel werden aufwändig angelegte Neukundenkampagnen genannt, bei welchen die Marketingabteilung die zentralen Aufgaben übernimmt und der Vertrieb weniger stark gefordert ist als bei der Kontinuitätsstrategie. Häufig wird diese Strategie angewendet, wenn neue Produkte oder Dienstleistungen am Markt eingeführt werden, um Aufmerksamkeit und Bekanntheit zu gewinnen (vgl. Winkelmann 2012, S. 561).

In Kapitel 6.4 werden die Schritte zur Entwicklung einer Vertriebsstrategie theoretisch erläutert und in Kapitel 12.2.5 wird diese Vorgehensweise praktisch angewandt.

4.4 Maßnahmenoptionen zur Neukundengewinnung

Nach der Auswahl einer Strategie müssen die Methoden, respektive die Kanäle/Instrumente, zur Neukundenansprache festgelegt werden, um die Werte, das Markenimage oder die Leistungsbestandteile vertrieblich zu kommunizieren. Diese Maßnahmen sind auch zwingend notwendig, um relevante Informationen von Kunden zu generieren. In der Praxis kommt häufig eine Kombination aus mehreren Instrumenten zum Einsatz, um Synergieeffekte zu nutzen. Daher sind die inhaltliche und zeitliche Abstimmung der Instrumente im Vorfeld sowie die Ausrichtung auf die jeweilige Branche essenziell (vgl. Verweyen 2017, S. 6).

Nachstehend wird ein Überblick über mögliche Instrumente und Kanäle zur Neukundenakquise von beratungsintensiven Dienstleistungen und deren Vor- und Nachteile gegeben.

Persönliche Direktansprache

Unter "persönliche Direktansprache" wird die persönliche Kontaktaufnahme des Vertriebs mit potentiellen Neukunden verstanden. Dies erfolgt mit oder ohne Besuchsankündigung. Diese Herangehensweise ist meist mit einem hohen finanziellen und personellen Aufwand verbunden, allerdings ist dadurch eine umfangreiche Beratung durch den Vertrieb möglich und sie weist eine hohe Akzeptanz im B2B-Bereich auf (vgl. Schuhmacher 2011, S. 118f.).

Telefonakquise

Die Telefonakquise ist ein kostengünstiges Kommunikationsinstrument zur Kontaktaufnahme mit einer breiten Zielgruppe (vgl. Milz 2013, S. 70). Kunden reagieren bei dieser Methode tendenziell verärgert und sind bereits zu Beginn des Telefonates desinteressiert. Daher ist diese Form der Kommunikation sehr zeitaufwendig und bietet in Summe eine geringe Erfolgsquote (vgl. Erichsen 2010, S. 327).

Werbung per Post / Fax (Direct Mailing)

Diese Form der Kundenansprache adressiert durch ein personalisiertes Schreiben eine breite Zielgruppe. Durch den Versand von Postwurfsendungen kann zwar eine hohe Reichweite erzielt werden, welche aber mit einem hohen Kostenaufwand und einer niedrigen Rücklaufquote verbunden ist (vgl. Erichsen 2010, S. 326f.).

(Online)-PR

Public Relations (PR), bezeichnet alle Maßnahmen, die im Zusammenhang mit der Öffentlichkeitsarbeit verstanden werden. Dies umfasst jegliche Formen einer öffentlichen Berichterstattung (vgl. Milz 2013, S. 41). Mithilfe des Internets ist eine zeit- und ortsunabhängige Informationsgewinnung für Kunden möglich, beispielsweise durch Webseiten oder Blogs (vgl. Niehaus/Emrich 2012, S. 53). Für IT-Dienstleister wird speziell auf die Verwendung von Videos auf Webseiten hingewiesen, um die Nutzung der Software besser darzustellen. Durch das Bereitstellen einer Demoverision kann die Funktionsweise besser veranschaulicht werden (vgl. Bitkom 2019, S. 7). Ebenfalls sollten entsprechende Maßnahmen zur besseren Auffindbarkeit im Internet getroffen werden, wie beispielsweise durch eine Suchmaschinenoptimierung oder Listung bei entsprechenden Portalen (vgl. Bitkom 2019, S. 7f.)

Soziale Medien

Soziale Medien sind virtuelle Einrichtungen, welche die Kommunikation und Interaktion zwischen Personen hinsichtlich Zeit, Kosten und Mühen vereinfachen, wie beispielsweise Social-Media Plattformen (Facebook, Instagram, LinkedIn), Media-Sharing Plattformen (YouTube) und Messenger Dienste (Blogs, Foren, Communities) (vgl. Kreutzer 2018, S. 2). Potentielle Interessenten einer SaaS-Lösung bevorzugen eher die anonyme Informationssuche (vgl. Bitkom 2019, S. 8).

E-Mail / Newsletter

Mit diesem Akquiseinstrument besteht die Möglichkeit, Interessenten rasch und kosteneffizient anzusprechen (vgl. Hartwig/Maser 2007, S. 25). Durch weiterführende Links kann eine Verbindung zu anderen Plattformen/Webseiten hergestellt werden, um weiteres Informationsmaterial (Produktdatenblätter, Videos) zu präsentieren (vgl. Kilian/Mirski 2016, S. 55). Zu beachten ist, dass die Zustimmung der Kundschaft betreffend die Kontaktaufnahme zwingend vorab einzufordern ist (vgl. Hartwig/Maser 2007, S. 25). Passiert dies nicht, ist mit hohen Strafen aufgrund eines Verstoßes gegen die Datenschutzgrundverordnung zu rechnen (vgl. Preining 2019, S. 18).

Aktives Empfehlungsmanagement

Unternehmen im B2B-Bereich können durch Empfehlungsmarketing auf professionellem Wege einen „Vertrauensvorschuss“ von Interessenten gewinnen. Zufriedene Kunden geben deren positive Erfahrungen gerne weiter und sind für Interessenten glaubwürdiger und kostengünstiger als klassische Werbebotschaften, besonders bei komplexen und erklärungsbedürftigen B2B-Leistungen (vgl. Fink 2013, S. VII).

Messeauftritte

Messen werden genutzt, um Marktleistungen zu präsentieren, Leistungspotentiale aufzuzeigen und (mögliche) Wettbewerber kennenzulernen. Durch die physische Präsenz von MitarbeiterInnen haben potentielle Neukunden fixe AnsprechpartnerInnen. Produkte werden direkt getestet und Kunden geben (bestenfalls) unmittelbares Feedback (vgl. Hofbauer/Hellwig 2016, S. 166 - 168). Softwaredemos können ebenfalls bei öffentlichen Auftritten zur besseren Nutzenvermittlung eingesetzt werden (vgl. Bitkom 2019, S. 7).

5. Kundenidentifikation- und qualifikation

Wie bereits erwähnt sind die Kundenidentifikation und -qualifikation die ersten beiden Phasen im Neukundenakquiseprozess und stellen somit die Basis für eine effiziente Neukundengewinnung dar. Diese werden daher im Kapitel 5.1 und 5.2 fokussiert betrachtet.

5.1 Kundenidentifikation

In diesem Kapitel wird erklärt welche Arten von Kunden im B2B-Bereich unterschieden und mithilfe welcher Segmentierungskriterien die Zielgruppe bestimmt wird. Des Weiteren wird erklärt, wie im Anschluss die Neukundensuche gestaltet wird.

5.1.1 Begriffsdefinition und Arten von Kunden

Der erste Schritt im Neukundenakquiseprozess ist die Identifikation von „geeigneten“ Kunden. Aufgrund der Vielzahl an verschiedenen potentiellen Kunden ist diese Aufgabe oftmals komplex (vgl. Homburg/Schäfer/Schneider 2016, S. 32).

Abhängig von der Vertriebsform müssen Unternehmen daher entscheiden, welche Kunden angesprochen werden. Homburg et al. unterteilen in vier Arten von B2B-Kunden:

- **Nutzer:** Die erworbenen Leistungen werden von Nutzern verwendet und verbraucht und erfüllen damit die eigenen Bedürfnisse.
- **Weiterverarbeiter:** Die erworbenen Leistungen werden von Unternehmen in irgendeiner Form weiterverarbeitet und in die eigene Wertschöpfung integriert.
- **Händler:** Die erworbenen Leistungen werden unbehandelt an Dritte weitervertrieben.
- **Berater:** Nutzer und Weiterverarbeiter werden durch Berater bei der Auswahl der Produkte unterstützt. Diesen kommt lediglich eine beratende und keine vertriebsrelevante Funktion zu (beispielsweise eine Unternehmensberatung) (vgl. Homburg/Schäfer/Schneider 2016, S. 31f.)

Für Smart Collection können potentielle Neukunden als Weiterverarbeiter gesehen werden, da Entsorgungsunternehmen anhand der generierten Informationen (durch die Nutzung von SaaS) die eigene abfallwirtschaftliche Logistik in der Abfallsammlung verändern.

5.1.2 Zielgruppendefinition und Identifikation von Kunden

Mithilfe der Zielgruppendefinition wird sichergestellt, dass jegliche vertriebliche Ansprache nur an die zuvor definierte Zielgruppe adressiert wird (vgl. Winkelmann 2012, S. 319). Anhand von qualitativen sowie quantitativen Informationen entstehen zahlreiche Segmentierungsmöglichkeiten (vgl. Kracklauer/Mills/Seifert 2002, S. 17). Meffert et al. zeigen auf, dass Marktsegmentierungskriterien bestimmte Anforderungen erfüllen müssen, um die Zweckmäßigkeit einer Marktaufteilung sicherzustellen:

- **Kaufverhaltensrelevanz der Nachfrager:** Kriterien sollen das zukünftige Käuferverhalten abbilden und bestimmte Eigenschaften definieren, welche Voraussetzungen für den Kauf einer Leistung sind.
- **Messbarkeit:** Die definierten Kriterien müssen zur besseren Nachvollziehbarkeit messbar sein.
- **Erreichbarkeit und Handlungsfähigkeit:** Definierte Segmente müssen von Marketing/Vertrieb angesprochen werden können. Mithilfe von Marketinginstrumenten wird ein Konnex zwischen Markterfassung und -bearbeitung hergestellt.
- **Wirtschaftlichkeit und zeitliche Stabilität:** Die Segmentierung muss nicht nur wirtschaftlich effizient sein (Kosten/Nutzen-Relation), sondern die Zielgruppe muss über einen längeren Zeitraum homogen bleiben, damit die Aussagekraft der Kriterien gewährleistet bleibt (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg/Eisenbeiß 2019, S. 222).

Auf die Marktsegmentierung aufbauend, können Unternehmen zur Identifikation von potentiellen B2B-Kunden noch zusätzliche Segmentierungsvariablen verwenden. Pepels zeigt fünf verschiedene Variablen auf, die zur Kundensegmentierung herangezogen werden können, welche in Tabelle 4 abgebildet sind (vgl. Pepels 2008, S. 100).

Kriterienbezeichnung	Beschreibung
Demografische Variable	Bei dieser Variable wird die geografische Lage, respektive standortbezogene Gegebenheiten, sowie die Unternehmensgröße der Zielkunden betrachtet.
Operative Variable	Die operative Variable berücksichtigt den Verwenderstatus (Anzahl der Verwender/Nichtverwender) und die Kompetenz der Kunden (Abhängigkeit von Anbietern). Daher erfolgt die Segmentierung nach der Anzahl an benötigten Leistungen.
Beschaffungskonzepte der Kunden	Dieses Kriterium differenziert die Zielgruppe nach der Organisation der Beschaffung (zentrale oder dezentrale Beschaffung), Machtstruktur innerhalb einer Organisation, Verhaltensweisen der Beschaffung (Ausschreibung) oder ob die Zielgruppe qualitäts- oder preissensibel ist.
Situationsbezogene Faktoren	Mithilfe dieses Kriteriums werden Kunden nach Faktoren wie Dringlichkeit der Leistung oder des Auftragsumfanges (große oder kleine Aufträge) unterteilt. Ein weiteres Kriterium beschäftigt sich mit der Fragestellung, wie spezifisch Leistungen seitens der Kunden eingesetzt werden können.
Personengebundene Eigenschaften	Hierbei werden Kunden anhand der Ähnlichkeit zwischen Käufer und Verkäufer, sowie der Lieferantentreue und Risikobereitschaft segmentiert.

Tabelle 4: Variablen zur Kundensegmentierung (in Anlehnung an Pepels 2008, S. 100)

Mithilfe der Erhebung dieser Daten und den abgeleiteten Informationen wird dargelegt, welche Eigenschaften herangezogen werden müssen, um Kunden als profitabel und attraktiv zu identifizieren (vgl. Kracklauer/Mills/Seifert 2002, S. 18).

Wenn definiert wurde, welche Art von Unternehmen angesprochen werden wollen, ist für die genaue Zielgruppenbestimmung relevant herauszufinden, wer die EntscheidungsträgerInnen sind, welchen Einfluss diese haben und wie groß dieser ist (vgl. Kotler/Keller/Opresnik 2015, S. 245).

Für den Vertrieb von SC ist es daher essenziell zu erheben, welche konkreten Personen bei Entsorgungsunternehmen in die Beschaffung und anschließende Kaufentscheidung involviert sind und welche Rolle diese dabei einnehmen.

5.1.3 Lead-Management

Unter dem Begriff „Lead“ wird ein erfolgsversprechender und verfolgungswürdiger Kontakt verstanden, welcher sich als potentieller Kunde herausstellen kann. Daher

wird als „Lead-Management/Lead-Generierung“ die prozessgesteuerte Neukundensuche innerhalb der zuvor definierten Zielgruppe betitelt (vgl. Winkelmann 2012, S. 321)

Diese systematische Vorgehensweise umfasst die folgenden Schritte:

- **Lead-Generierung:** Das Sammeln von Kundendaten bildet die Ausgangsbasis für die Neukundenakquise.
- **Lead-Erfassung:** Die Kundendaten werden gebündelt und zu relevanten Informationen zusammengefasst.
- **Lead-Qualifizierung:** Die potentiellen Leads werden bewertet, um eine Betreuungspriorität abzuleiten.
- **Lead-Transfer:** Die bewerteten Leads werden dem Vertrieb zur Weiterbearbeitung übergeben (vgl. Lippold 2019, S. 44 - 46).

Für den Vertrieb von SC ist die Lead-Generierung nur bedingt notwendig, da die 50 Entsorgungsunternehmen bereits bekannt sind. Allerdings können durch die Lead-Generierung konkrete AnsprechpartnerInnen identifiziert werden. Besonders die Lead-Qualifizierung anhand der vorhandenen Adressen ist essenziell für die Ableitung der Bearbeitungspriorität der Entsorgungsunternehmen.

Um VertriebsmitarbeiterInnen dabei zu unterstützen, Interessenten überhaupt auffindig zu machen und Anfragen zu generieren, können zur Kontaktsuche diverse Hilfsmittel eingesetzt werden: Direct Mailing, Fachzeitschriften, soziale Netzwerke, Suchmaschinen, Empfehlungen von bestehenden Kunden und Lieferanten (Referenzmarketing), abgewanderte Kunden oder jene der Konkurrenz (vgl. Winkelmann 2012, S. 561f.).

5.2 Kundenqualifikation

Dieses Kapitel erklärt die Phasen der Qualifizierung von B2B-Kunden näher. Ebenfalls wird aufgezeigt welche Qualifizierungsparameter herangezogen werden können, um Kunden zu bewerten und welche Ansätze es zur Visualisierung gibt.

5.2.1 Begriffsdefinition

Mit Hilfe einer Kundenqualifizierung werden potentielle Interessenten anhand von unterschiedlichen Qualifizierungsparametern und verschiedenen Methoden bewertet (vgl. Winkelmann 2012, S. 339). Bei der Bewertung von Neukunden gibt es noch keine Kundendaten, auf welche zurückgegriffen werden kann. Aus diesem Grund

erfolgt die Qualifizierung mit Hilfe von öffentlich zugänglichen Daten, welche zwar eine geringe Aussagekraft besitzen, aber dennoch einen Richtwert liefern (vgl. Hofbauer/Hellwig 2016, S. 131). Das Ziel, welches mit einer Kundenqualifizierung verfolgt wird, ist, dass Kunden je nach Wichtigkeit bei der Bewertung, Kundenbetreuungsprioritäten zugewiesen werden können. Die Gefahr einer Fokussierung auf die „falschen“ Kunden (vor allem bei erklärungsbedürftigen Leistungen) und die Streuverluste in der Akquise werden dadurch minimiert. Aufgrund der sich ändernden Wichtigkeit einzelner Kunden im Laufe der Zeit wird empfohlen, Kunden kontinuierlich (entsprechend der Phase im Verkaufsprozess) zu beurteilen (vgl. Winkelmann 2012, S. 340).

5.2.2 Parameter zur Kundenqualifizierung

Mithilfe verschiedener Qualifizierungsparameter, respektive ausgewählter Faktoren, kann der potentielle Kundenwert errechnet werden (vgl. Winkelmann 2012, S. 341). Dabei wird vom jenem Wert gesprochen, welcher sich aus den vergangenen und zukünftigen Erträgen von Kunden, über die gesamte Geschäftsbeziehung hinweg, zusammensetzt (vgl. Kotler/Keller/Opresnik 2015, S. 171).

Die Literatur unterscheidet grundsätzlich fünf Arten von Wertbeiträgen, wobei alle Arten außer dem monetären Kundenwert als nicht-monetär einzustufen sind:

- **Monetärer Kundenwert:** Bezieht sich auf finanzielle Wertbeiträge von Kunden - beispielsweise Umsätze oder Deckungsbeiträge.
- **Informationswert:** Aufgrund des Informationsverhaltens und des übermittelten Wissens können Kunden indirekt zur Zielerreichung beitragen.
- **Strategischer Wert:** Dieser Wert drückt aus, inwiefern der Kunde mit der Langfristplanung des Unternehmens korreliert.
- **Referenzwert:** Anhand dieses Wertes wird beurteilt, inwiefern ein Kunde zur Imageverbesserung eines Unternehmens beiträgt und wie sehr die Neukundensuche durch Empfehlungen von Kunden unterstützt wird.
- **Potentialwert:** Hier wird jenes Wertpotential betrachtet, welches ein Anbieter bei einem Kunden generiert. Je nach der Entwicklung der Geschäftsbeziehung kann im Umkehrschluss wieder auf die zukünftigen Wertbeiträge für den Anbieter geschlossen werden (vgl. Winkelmann 2012, S. 341).

Mögliche Bewertungskriterien für einen potentiellen SaaS-Nutzer in der Abfallwirtschaft sind nachstehend aufgelistet:

- **Unternehmensgröße** (beispielsweise Mitarbeiteranzahl der Entsorger)
- **Zukünftiger Umsatz** (beispielsweise die Behälteranzahl und Verbandsgebietsgröße)
- **Vorhandenes Einkaufsbudget**
- **Betreuungsaufwand**
- **Vorhandene Marktstellung des potentiellen Kunden** (vgl. Winkelmann 2012, S. 352).

5.2.3 Ansätze zur Kundenqualifizierung

Durch verschiedene Bewertungsansätze (Verfahren) unter Einbezug von ausgewählten und auf das Unternehmen abgestimmten Qualifizierungsparametern kann der Wert von B2B-Kunden dargestellt werden. Die Literatur unterscheidet statische und dynamische Verfahren. Statische Verfahren sind Momentaufnahmen, welche keine Änderungen im Zeitablauf berücksichtigen. Dynamische Ansätze hingegen beziehen Änderungen im Zeitablauf ein. Kuhlmann betrachtet vier statische Ansätze (ABC-Analyse, Kundendeckungsbeitragsrechnung, Nutzwertanalyse, Kundenportfolio) und ein dynamisches Verfahren (Lifetime-Value-Ansatz) (vgl. Kuhlmann 2001, S. 129). Winkelmann ergänzt dies um weitere Methoden, welche in Tabelle 5 veranschaulicht werden:

Statische Verfahren	Dynamische Verfahren
Umsatzbezogene ABC-Analyse	Kundenlebenszyklusanalyse
Kombinierte Umsatz- und Ergebnis ABC-Analyse	Investitionsrechnerische Kundenwerte
Nutzwertanalysen (Punktbewertungsverfahren)	Bewertung von Kunden-Entwicklungspotentialen
Kundenportfolios	Kundenstatus (Loyalitätsleiter)
Kundenreferenzwert	

Tabelle 5: Statische und dynamische Bewertungsverfahren (vgl. Winkelmann 2012, S. 344-383)

Da bei dynamischen Ansätzen der bisherige und der erwartete Wert einer Kundenbeziehung dargestellt werden, sind diese Methoden nur dann geeignet, wenn genügend Vergangenheitsdaten, wie beispielsweise Umsatzentwicklung oder Deckungs-

beiträge (DB), vorliegen. Somit sind für die Qualifizierung von Neukunden dynamische Verfahren eher ungeeignet (vgl. Kuhlmann 2001, S. 129). Daher werden im Rahmen dieser Masterarbeit nur statische Verfahren detaillierter vorgestellt.

Winkelmann unterscheidet statische Verfahren anhand einer eindimensionalen (Betrachtung eines Kriteriums) und mehrdimensionalen Betrachtungsweise (Betrachtung mehrerer Kriterien) (vgl. Winkelmann 2012, S. 343).

ABC-Analysen:

Bei einer eindimensionalen ABC-Analyse werden Kunden anhand eines finanziellen Kriteriums (Umsatz, Gewinn oder DB) qualifiziert (vgl. Winkelmann 2012, S. 344). Diese Bewertungsmöglichkeit ergibt eine Reihung der Kunden nach ihrem Wert. Hierbei werden drei Gruppen (A-, B-, C-Kunden) unterschieden. Kunden, welche der Gruppe A angehören, werden als „Top-Kunden“ betitelt und weisen den höchsten Wert auf – Kunden der Gruppe C den niedrigsten. Je nach Gruppe und deren Bedeutung wird der Betreuungsaufwand seitens des Vertriebes festgelegt. In der Praxis ist es üblich, dass eine Verteilung von ca. 80% des Umsatzes durch 20% der Kunden zustande kommt (Pareto-Prinzip). Mithilfe der ABC-Analyse wird aufgezeigt, ob Unternehmen von wenigen großen Kunden (Großkundenabhängigkeit) oder von mehreren kleinen Kunden (Kleinkundenverzettelung) abhängig sind (vgl. Winkelmann 2012, S. 344f.).

Mithilfe dieser Methodik kann auch eine Ergebnis-ABC-Analyse nach Kundendeckungsbeiträgen durchgeführt werden, da diese Betrachtung nicht nur auf Produkte ausgerichtet ist (vgl. Preißner 2010, S. 249). Die vergangenheitsbezogene Betrachtung, welche den generierten Umsätzen die entstandenen Kosten durch einen Kunden gegenüberstellt, gibt Aufschluss wie hoch der Beitrag eines einzelnen Kunden ist, um die Kosten zu decken (vgl. Kühnapfel 2017, S. 263). Durch den Abzug der direkten und indirekten Kundenkosten sowie der sonstigen Vertriebskosten wird die Profitabilität eines Kunden sichtbar. Je nachdem ob ein positives oder negatives Ergebnis erwirtschaftet wurde, beurteilt ein Unternehmen wie wertvoll ein Kunde ist (vgl. Bauer/Stokburger/Hammerschmidt 2006, S. 174).

Nutzwertanalysen:

Diese Analysen werden auch Punktbewertungsverfahren oder Scoring Modelle genannt und werden sowohl für die Bewertung von Bestandskunden als auch für

Neukunden eingesetzt (vgl. Hofbauer/Hellwig 2016, S. 162). Ein wesentlicher Vorteil von Punktbewertungsfahren ist, dass dieses quantitative und qualitative Qualifizierungsparameter berücksichtigt und somit eine Möglichkeit ist, Kunden mehrdimensional zu qualifizieren. Speziell bei der Neukundenakquise kann aufgrund der fehlenden Kundenhistorie nur auf öffentlich zugängliche Daten zurückgegriffen werden (vgl. Hofbauer/Hellwig 2016, S. 161). Tabelle 6 zeigt das Beispiel einer Nutzwertanalyse.

Bewertungskriterium	Gewichtung in %	Bewertung	Wert (Score)
Zu erwartender Umsatz	40	10	4
Einkaufsbudget des Kunden	15	20	3
Finanzielle Situation des Kunden	15	30	4,5
Zu erwartender Betreuungsaufwand	30	10	3
Gesamtsumme	100		13,5

Tabelle 6: Beispiel eines Scoring-Modells (in Anlehnung an Winkelmann 2012, S. 354)

Im ersten Schritt muss ein Unternehmen relevante Kundenbewertungskriterien (abhängig von der jeweiligen Unternehmenssituation/Branche) und die Gewichtung dieser mittels eines Paarvergleiches festlegen. Dabei werden unterschiedliche Kriterien anhand der Wichtigkeit in Relation zueinander gesetzt. Durch die Quersummen der beurteilten Kriterien kann in weiterer Folge deren Gewichtung errechnet werden, wobei die Summe aller Gewichte 100% ergeben muss. Diese Gewichtung der Kriterien erfolgt einmalig, gilt für alle Kriterien und fließt in einem weiteren Schritt in die Nutzwertanalyse ein (vgl. Kleinaltenkamp 2011, S. 125).

Werden die notwendigen Informationen durch den Vertrieb erhoben, kann dieser im Anschluss einen potentiellen Neukunden anhand der festgelegten Kriterien bewerten. Für die Bewertung wird eine Punktezahl von beispielsweise 10, 20 oder 30 vergeben; wobei „10“ eine niedrige, „20“ eine mittlere und „30“ eine hohe Ausprägung innerhalb des Kriteriums bedeuten. Wird diese Bewertung mit dem Gewichtungsfaktor (aus dem Paarvergleich) multipliziert, entsteht ein Wert (Score genannt) für jedes Kriterium und folglich ein Gesamtwert pro Kunde (vgl. Kleinaltenkamp 2011, S. 125). Im letzten Schritt wird dieser Gesamtwert pro Kunde der bereits zuvor definierten „ABC-Klassifikation“ zugeordnet. Mithilfe der Klassifikation werden Grenzen für die erreichten Punkte (maximal 30) aufgezeigt und je nach Bewertung entsprechende Vertriebsaktivitäten zugeordnet, wobei A-Kunden das höchste Potential und C-Kunden kein Potential zur Weiterbearbeitung aufweisen (vgl. Winkelmann 2012, S. 353).

Kundenportfolios:

Portfolioansätze lassen eine zweidimensionale Betrachtung hinsichtlich der Kundenbewertung zu. Mithilfe der Möglichkeit dieser mehrdimensionalen Betrachtung werden Kundenprioritäten abgeleitet (vgl. Breitschuh 2001, S. 71). Winkelmann beschreibt zwei bekannte Kundenportfolios: das Vier-Felder- und das Neun-Felder-Geschäftsportfolio. Das Vier-Felderportfolio stellt das Umsatzwachstum dem eigenen Lieferanteil beim Kunden gegenüber. Das Neun-Felderportfolio zeigt die Kundenattraktivität im Vergleich zur relativen Wettbewerbsstärke. Beide letztgenannten Parameter bestehen nochmals aus mehreren quantitativen und qualitativen Beurteilungsdimensionen. Je nachdem welches Portfolio angewendet wird, ergeben sich vier beziehungsweise neun Klassifizierungsfelder. Aufgrund dieser Felderdifferenzierung werden Leads einem Feld zugeordnet. Jedes Feld besitzt spezielle Strategien und Maßnahmen, respektive eine Ressourceneinteilung in Bezug auf die Kundenbetreuung (vgl. Winkelmann 2012, S. 359f.).

Kundenreferenzwert:

Bei dieser mehrdimensionalen Betrachtungsweise wird ein Kunde anhand des Referenzwertes qualifiziert. Ziel ist es herauszufinden, ob ein bestehender Kunde die Neukundengewinnung durch Weiterempfehlung positiv oder negativ beeinflussen kann. Kunden werden aufgrund von Teilaspekten (Bekanntheit in der Öffentlichkeit oder Glaubwürdigkeit) mit Werten von 0 (schlecht) bis 3 (sehr hoch) beurteilt, im Anschluss wird eine Summe gebildet (vgl. Winkelmann 2012, S. 341).

Reflexion und kritische Betrachtung

Nach kritischer Betrachtung dieser statischen Ansätze wird eine Nutzwertanalyse als die geeignetste Methode zur Neukundenqualifizierung für diese Masterarbeit angesehen. Grund dafür ist, dass mehrdimensionale (qualitative und quantitative), individuelle sowie unternehmensspezifische Kriterien festgelegt und zukünftige Informationen des Kunden miteinbezogen werden können. Außerdem erlaubt diese Methode, potentielle Kunden ganzheitlich zu betrachten und den möglichen Betreuungsaufwand bzw. Kapazitätsbedarf miteinfließen zu lassen. Die Nutzwertanalyse wird im praktischen Teil bei der Erstellung eines excelbasierten Kundenqualifizierungstools Anwendung finden.

6. Theoretisches Vertriebskonzept zur Neukundenakquise

Dieses Kapitel zeigt den Aufbau eines Vertriebskonzeptes zur B2B-Neukundenakquise. Des Weiteren wird veranschaulicht, welche Aspekte bei einer Strategieentwicklung zu berücksichtigen sind und wie die in Kapitel 4.3 und 4.4 erarbeiteten Strategie- und Maßnahmenoptionen ausgewählt werden. Abschließend wird aufgezeigt, wie das Vertriebsbudget und die Kontrollmaßnahmen festgelegt werden. Dieses Kapitel bildet die theoretische Grundlage für die anschließende praktische Umsetzung.

6.1 Entwicklungsschritte eines Vertriebskonzeptes

Ein Vertriebskonzept stellt eine schriftliche Zusammenfassung aller Schritte dar, welche in der Planung- sowie Umsetzungsphase zu berücksichtigen sind. Detroy et al. zeigen sechs aufeinander aufbauende Vorgehensschritte auf, welche zur Erstellung eines Vertriebskonzeptes notwendig sind:

1. Situationsanalyse

2. Festlegung von **Vertriebszielen**

3. Entwicklung der **Strategieoptionen** und **Auswahl**

4. Erarbeitung von **Vertriebsmaßnahmen**

5. Errechnung des **Vertriebsbudgets**

6. Festlegung von **Kontrollmaßnahmen** (vgl. Detroy/Behle/vom Hofe 2007, S. 56.)

6.2 Situationsanalyse

Die Situationsanalyse bildet den Ausgangspunkt zur Erstellung eines Vertriebskonzeptes. Mithilfe dieser Analyse werden alle relevanten Informationen über die unternehmensexterne und -interne Ausgangssituation erhoben, um wichtige Einflussfaktoren aufzuzeigen, welche entsprechend bei der Konzeption berücksichtigt werden (vgl. Bruhn 2019, S. 43). Durch diese Sekundärmarktforschung werden bereits vorhandene Daten genutzt, welche als „Vorbereitung“ für eine Primärmarktforschung dienlich sind (vgl. Kuß/Wildner/Kreis 2018, S. 35f.)

6.2.1 Externe Analyse

Die externe Analyse betrachtet Chancen und Risiken, welche von der unternehmensexternen Umwelt einfließen. Dieses Vorgehen wird auch als Chancen-Risiken-

Analyse betitelt und betrachtet den Markt, das Umfeld, die Konkurrenz und die Trends, welche nachfolgend beschrieben werden (vgl. Detroy/Behle/vom Hofe 2008, S. 63).

Marktanalyse

Im Rahmen einer Marktanalyse werden alle Gegebenheiten betreffend allgemeiner Marktdaten (Marktanteil, -volumen, -potential, -sättigung), Kundendaten (Erwartungen, Nachfrageverhalten) und Daten zu Absatzmittlern und Lieferanten (Marktabdeckung, Image, Leistungskompetenz) untersucht (vgl. Preißner 2013, S. 40f.).

Konkurrenzanalyse

Die Konkurrenzanalyse hat zum Ziel, die Stärken und Schwächen des relevantesten Wettbewerbs aufzuzeigen. Dabei werden alle relevanten, oftmals schwer zugänglichen Daten über die Konkurrenz gesammelt, wie beispielsweise die Unternehmensgröße oder Leistungsbestandteile einer Software (vgl. Nagl 2018, S. 8f.).

Fischer et al. empfehlen, nicht nur die gegenwärtige Situation zu untersuchen, sondern auch Informationen über die zukünftigen Vorhaben vom Mitbewerb zu erlangen (vgl. Fischer/Kowalski/Wissmeier 2005, S. 129).

Umfeld- und Trendanalyse

Bei einer Umfeldanalyse werden Umweltentwicklungen analysiert, welche für das eigene Unternehmen relevant sind (vgl. Detroy/Behle/vom Hofe 2007, S. 67).

Die „PESTEL“-Analyse ist eine mögliche Herangehensweise und berücksichtigt dabei folgende Faktoren: political (politisch), economic (ökologisch), social (sozial), technological (technisch), ecological (ökologisch), legal (rechtlich) (vgl. Michel/Pifko 2012, S. 57).

Mithilfe dieser Analyse können Faktoren aufgezeigt werden, welche Einfluss auf sämtliche strategische Entscheidungen eines Unternehmens haben wie beispielsweise Umweltschutzaufgaben oder Zugang zu neuen Technologien und Nachhaltigkeit (vgl. Hofbauer/Schmidt 2007, S. 68).

Durch die Suche nach Branchentrends oder technologischen Trends werden zukünftige Entwicklungen aufgezeigt, um mögliche Implikationen abzuleiten (vgl. Detroy/Behle/vom Hofe 2007, S. 68f.).

6.2.2 Interne Analyse

Mithilfe der internen Analysen werden Stärken und Schwächen eines Unternehmens aufgezeigt, welche oftmals nicht sofort sichtbar sind. Bei dieser Stärken-Schwächen-Analyse werden daher unterschiedliche Perspektiven eingenommen: Unternehmens-, Wettbewerbs- und Kundensicht (vgl. Schawel/Billing 2018, S. 332). Bei Stärken und Schwächen handelt es sich um relative Positionen, da diese immer im Vergleich zum stärksten Mitbewerber zu sehen sind (vgl. Bruhn 2019, S. 46).

Um darzustellen, welche Stärken und Schwächen ein Unternehmen besitzt, werden Ressourcen und Kompetenzen untersucht, wie beispielsweise die Vertriebsstruktur oder die Effizienz von Vertriebsprozessen (vgl. Venzin/Rasner/Mahnke 2003, S. 105).

6.2.3 SWOT-Analyse

Bei der SWOT-Analyse (Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats) werden die relevantesten Ergebnisse der internen und externen Analyse verdichtet und daraus Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken abgeleitet (vgl. Detroy/Behle/vom Hofe 2008, S. 70).

Eine bestimmte Umweltentwicklung ist nicht per se als Chance oder Gefahr einzuordnen, sondern hängt davon ab, ob die Entwicklung auf eine Stärke oder Schwäche im Unternehmen trifft. Eine Stärke ist immer ein Vorteil, solange es sich dabei um eine Überlegenheit in einem Erfolgsfaktor handelt (vgl. Kleinaltenkamp/Saab 2009, S. 53).

In der vorliegenden Masterarbeit werden die Stärken/Schwächen und Chancen/Risiken mithilfe eines SWOT-Kataloges dargestellt, um daraus entsprechende erste Ziele abzuleiten. Anhand einer Bewertungsskala wird der Ausprägungsgrad einer Stärke oder Schwäche des Unternehmens verdeutlicht, wobei der Wert „1“ eine niedrige Ausprägung, „2“ eine mittlere Ausprägung und „3“ eine hohe Ausprägung impliziert.

6.3 Festlegung von Vertriebszielen zur Neukundenakquise

Dieses Kapitel beschäftigt sich mit den Arten und der Festlegung von Vertriebszielen. Des Weiteren werden Anforderungen aufgezeigt und eine Methode zur Zielbildung vorgestellt.

6.3.1 Arten von Vertriebszielen

Tabelle 7 zeigt, dass zwei Arten von Vertriebszielen zu unterscheiden sind. Während quantitative Ziele (beispielsweise Umsatz, Gewinn und Deckungsbeitrag) aufgrund der objektiven Nachvollziehbarkeit messbar sind, ist die Messung von qualitativen Zielen aufgrund der subjektiven Einschätzung (Dienstleistungsqualität, Bekanntheit oder Kundenzufriedenheit) erschwert (vgl. Becker 2013, S. 109f.). Im Rahmen einer Neukundengewinnung werden grundsätzlich eher quantitative Vertriebsziele eingesetzt, da diese einfacher zu formulieren und besser beobachtbar und steuerbar sind. Beispiele für die Neukundenakquise sind die Anzahl der zu gewinnenden Neukunden oder der potentielle Umsatz (vgl. Helmke/Uebel/Essing 2017, S. 27f.).

Zielart	Bezeichnung	Beschreibung
Quantitative Vertriebsziele	Anzahl Neukunden	Gewinnung von x Neukunden im kommenden Geschäftsjahr
	Umsatzsteigerungen	Steigerung des Umsatzes um x% im Vergleich zum Vorjahr
Qualitative Vertriebsziele	Imageverbesserung	x% der Kunden nehmen das Unternehmen als kompetent und innovativ wahr
	Steigerung der Kundenzufriedenheit	Erhöhung der Kundenzufriedenheit um x%

Tabelle 7: Vertriebsziele zur Neukundenakquise (in Anlehnung an Detroy/Behle/vom Hofe 2007, S. 75)

6.3.2 Anforderungen an Zielformulierungen

Aufgrund der Ergebnisse der SWOT-Analyse und der übergeordneten Unternehmensziele werden die Vertriebsziele festgelegt (vgl. Preißner 2007, S. 25).

Ziele beschreiben einen angestrebten SOLL-Zustand. Diese Vorgabe ist besonders für das Vertriebspersonal essenziell, da dieses anhand der Zielvorgabe gemessen und entsprechend vergütet wird. Die Vertriebsziele zur Neukundengewinnung müssen abgestimmt aufeinander definiert werden, sodass kein Zielkonflikt zustande kommt (vgl. Czech-Winkelmann 2003, S. 25f.).

Für die korrekte Zielformulierung gibt es Anforderungen, welche berücksichtigt werden müssen:

- **Operationalität:** Eine Zielvorgabe muss so präzise, nachvollziehbar und konkret wie möglich sein, um die Erreichung der Ziele später messen zu können.

- **Messbarkeit:** Vor allem Leistungsziele im Vertrieb müssen klar abgrenzbar und messbar sein, um überprüfen zu können, ob die Ziele erreicht wurden.
- **Akzeptiert** und **anspruchsvoll:** Ziele müssen anspruchsvoll und erreichbar sein, damit der Vertrieb diese akzeptiert und motiviert verfolgen kann.
- **Erreichbarkeit:** Basierend auf den vorhandenen Ressourcen (zeitlich, personell und monetär) muss die Vorgabe realistisch sein und Ziele müssen erreicht werden können.
- **Terminiert:** Zielvorgaben müssen zeitlich planbar sein und in kleine aufeinander folgenden Teilschritte unterteilt werden, damit klar ersichtlich ist, bis wann was erreicht werden soll (vgl. Detroy/Behle/vom Hofe 2007, S. 74 - 77).

6.3.3 Zielbildung mittels Target Concept Methode

Damit die Vertriebsziele realistisch sind, ist es notwendig, vorab zu klären, welche vertrieblichen Ressourcen in welchem Ausmaß im Unternehmen zur Verfügung stehen und gegebenenfalls benötigt werden. Mithilfe des „Top-Down-Ansatzes“ beim Target Concept Prinzip wird zunächst der gewünschte Umsatz auf die angestrebte Neukundenanzahl heruntergebrochen und dann der dafür benötigte Ressourcenaufwand ermittelt. Hierbei wird auf die Vergangenheits- und Erfahrungswerte des Vertriebes zurückgegriffen und diese für die Berechnung herangezogen. Voraussetzung hierfür ist, dass genügend Vertriebsdaten/Kennzahlen vorhanden sind, wie beispielsweise die durchschnittliche Abschlussquote (vgl. Helmke/Uebel/Essing 2017, S. 28).

Tabelle 8 verdeutlicht den schematischen Aufbau zur Berechnung des Ressourcenaufwandes mittels Target Concept:

Nr.	Beschreibung
Definition des B2B-Neukundenziels	
1	Neukundenumsatz aus dem vorherigen Wirtschaftsjahr
2	Umsatzsteigerungsziel aus Neukundengewinnung
3	Umsatzziel für das nächste Wirtschaftsjahr
4	Durchschnittlicher Neukundenumsatz
5	Zielanzahl Neukunden
Definition der erforderlichen Anzahl an Adressen	
6	Zielanzahl Neukunden
7	Durchschnittliche Abschlussquote
8	Zielanzahl zu bearbeitende Neukunden
9	Anzahl benötigter Adressen pro Termin
10	Zielanzahl Adressen
Definition des erforderlichen Kapazitätsbedarfs	
11	Zielanzahl zu bearbeitende Neukunden
12	Anzahl benötigter Termine pro Abschluss bei einem Neukunden
13	Zeitaufwand pro Termin in Stunden (Terminvor- und Nachbereitung sowie Besuchszeit)
14	Kapazitätsbedarf in Stunden
15	Anzahl vollzeitbeschäftigter AußendienstmitarbeiterInnen zur Neukundengewinnung

Tabelle 8: Berechnung des Ressourcenaufwandes zur Neukundengewinnung (in Anlehnung an Helmke/Uebel/Essing 2017, S. 29)

6.4 Entwicklung einer Vertriebsstrategie

Dieses Kapitel gibt einen Überblick über die wesentlichen Anforderungen bei der Entwicklung einer Neukundenakquisestrategie und zeigt auf, welche Dimensionen dabei betrachtet werden. Des Weiteren wird dargelegt, welche Anforderungen an eine Vertriebsstrategie zu stellen sind. Das zweite Unterkapitel zeigt eine Vorgehensweise auf, um eine Vertriebsstrategie auszuwählen.

6.4.1 Dimensionen und Anforderungen

Auf Basis der Vertriebsziele werden im Wesentlichen vier Dimensionen bei einer Strategieentwicklung berücksichtigt (vgl. Homburg/Schäfer/Schneider 2016, S. 27). Deshalb werden die Vertriebswege- und partner, die Kunden, der Wettbewerb und unternehmensinterne Aspekte näher betrachtet, bevor eine zielgerichtete Strategieoption ausgewählt wird (vgl. Walsh/Deseniss/Kilian 2013, S. 173).

Die Tabelle 9 zeigt die Anforderungen nach Dannenberg et al., welche bei der Entwicklung einer Vertriebsstrategie erfolgskritisch sind, um Spitzenleistungen im Vertriebs- und Kundenmanagement zu erzielen. Die zuvor genannten Dimensionen von Walsh et al. finden sich im Element „Informationsgrundlagen“ wieder.

Anforderungskriterien	Beschreibung
Informationsgrundlagen	Essenzielle Informationen für die Entwicklung wurden bereits in der Unternehmens- bzw. Marketingstrategie erhoben und berücksichtigt. Hier werden vertriebliche Aspekte anhand der oben erwähnten vier Dimensionen auf Relevanz evaluiert. Aufgrund der Marktdynamik soll eine Vertriebsstrategie regelmäßig überarbeitet und angepasst werden, um von Kunden akzeptiert zu werden.
Kundensegmente	Kunden haben verschiedene Potentiale und Voraussetzungen in Hinblick auf Erwerb und Nutzung einer Leistung. Daher ist es sinnvoll, eine Kundensegmentierung, respektive Kundenidentifikation und -qualifikation, durchzuführen.
Prozessziele für die Kundensegmente	Die Vertriebsstrategie fokussiert die Kundensegmente und deren Ziele, während die Marketingstrategie die Ziele für die gesamte Organisation berücksichtigt. Beispielsweise muss der Vertrieb konkret planen, ob und in welchem Ausmaß die Neukundenakquise betrieben werden soll, um die Umsatzziele zu erreichen.
Gestaltung von Verkaufsprozessen	Im nächsten Schritt müssen Vertriebsaktivitäten in klaren Vertriebsplänen niedergeschrieben werden, um die vorgegeben Ziele zu erreichen. Dabei sollen Prozessabläufe, Gestaltung einzelner Arbeitsschritte, Annahmen zur Produktivität, Prozess und eine Kapazitätsplanung berücksichtigt werden.
Organisations- und Kommunikationsstrukturen	In diesem Element werden Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten für die zuvor definierten Vertriebsaktivitäten definiert. Fragestellungen, die zu klären sind: „Wer ist für welches Marktsegment verantwortlich?“ oder „Welche Kommunikationsmöglichkeiten werden genutzt, um den vertrieblichen Arbeitsprozess effizient zu gestalten?“. Durch die klare Kommunikation soll beim Vertriebspersonal Akzeptanz geschaffen werden.
Steuerungssysteme	Nach der Formulierung von Kunden, Zielen und Aktivitätsplänen ist erkennbar, dass eine Planung auch Unsicherheiten aufweist. Ein Steuerungssystem erfüllt deshalb die Aufgabe Abweichungen zu erkennen, zu identifizieren und gegebenenfalls aktiv entgegenzusteuern. Dies schafft nicht nur Transparenz über die Vertriebstätigkeiten, sondern mithilfe diverser Instrumente wird gewährleistet, dass das Vertriebspersonal die geplante Vorgehensweise umsetzt.
Unterstützende Maßnahmen	Durch die Festlegung von hilfreichen Maßnahmen und dem entsprechenden Timing wird der Vertrieb beispielsweise durch Events, Messen oder durch Öffentlichkeitsarbeit zielgerichtet unterstützt.
Führung	Führungspersönlichkeiten sollen nicht nur das Erreichen von Absatz- oder Umsatzzielen forcieren, sondern für das Vertriebspersonal die Rolle eines Coaches mit einem passenden Führungsstil einnehmen.
Durchführung der Vertriebsarbeit	VertriebsmitarbeiterInnen müssen eine Vielzahl an Kompetenzen besitzen, um die Umsetzung der geplanten Vertriebsaktivitäten auch durchführen zu können. Beispielsweise muss das Verkaufspersonal im Stande sein, das Verhalten an die gegebenen Umstände und Situationen bei Kunden anzupassen.

Tabelle 9: Anforderungskriterien an eine Vertriebsstrategie (vgl. Dannenberg/Zupancic 2008, S. 62

Aufgrund unterschiedlicher Marktbedingungen kommen häufig verschiedene Strategien in Abhängigkeit voneinander zum Einsatz (vgl. Winkelmann 2012, S. 559). Aus diesem Grund wird in der Praxis oftmals eine Kombination aus verschiedenen Strategien gewählt und nicht nur auf die Auswahl einer Normstrategie, welche in Kapitel 4.3 beschrieben wurden, reduziert (vgl. Hartwig/Maser 2007, S. 24).

Im Praxisteil dieser Masterarbeit können die folgenden Anforderungskriterien zur Auswahl einer Neukundenakquisestrategie herangezogen werden:

- **Qualität und Umfang** der gewonnenen und verwendeten **Informationen**
- **Konsistenz in Bezug auf die Strategien und Langfristziele** des Unternehmens
- **Akzeptanz im Unternehmen** (Vertriebsmanagement und AußendienstmitarbeiterInnen)
- **Akzeptanz bei den Neukunden**
- **Umsetzbarkeit** in Bezug auf die notwendigen Ressourcen (vgl. Homburg 2017, S. 543).

6.4.2 Vorgehensweise zur Auswahl einer Strategieoption

Die Auswahl einer geeigneten Strategieoption erfolgt anhand von definierten Anforderungskriterien mit Hilfe einer Nutzwertanalyse. Wie bereits in Kapitel 6.4.1 aufgezeigt, werden qualitative und quantitative Anforderungskriterien definiert, welche für die Entscheidungsfindung relevant sind. Im Anschluss werden diese gewichtet und bewertet (vgl. Becker 2013, S. 476).

Becker stellt folgende Vorgehensweise dar:

- Festlegung der entscheidungsrelevanten Anforderungskriterien
- Gewichtung der festgelegten Anforderungskriterien
- Bewertung aller Strategiemöglichkeiten mittels Punktevergabe
- Multiplikation der vergebenen Punkte mit der Gewichtung
- Berechnung der gesamten Punktwerte pro Strategiemöglichkeit
- Erstellung eines Rankings (vgl. Becker 2013, S. 476).

Eine konkrete Entscheidung bezüglich der Strategieauswahl erfolgt erst im Anschluss an die Situationsanalyse und die empirische Untersuchung, um alle Ergebnisse zu berücksichtigen. Die Anforderungskriterien werden mit dem Auftraggeber definiert. Die Gewichtung der Kriterien erfolgt mittels Paarvergleich. Im Anschluss

werden die Strategieoptionen anhand der Kriterien mittels einer Nutzwertanalyse bewertet und folglich die Strategie(n) mit den höchsten Punkten ausgewählt. Eine detaillierte Beschreibung zur Anwendung einer Nutzwertanalyse findet sich in Kapitel 5.2.3.

6.5 Erarbeitung von Vertriebsmaßnahmen

Um die ausgewählte Neukundenakquisestrategie erfolgreich umzusetzen, ist eine operative Planung der Ressourcen und Vertriebsmaßnahmen notwendig (vgl. Detroy/Behle/vom Hofe 2007, S. 89). Die operative Planung weist einen geringeren Planungshorizont und einen höheren Detaillierungsgrad als die strategische Planung auf (vgl. Homburg 2017, S. 1207).

Die Maßnahmenplanung umfasst die nachfolgenden Schritte:

- Festlegung der erforderlichen Maßnahmen
- Zeitliche Planung der erforderlichen Maßnahmen
- Festlegung der Verantwortlichkeiten für jede Maßnahme (vgl. Baier 2009, S. 343; Winkelmann 2003, S. 28).

Für die Darstellung und Kontrolle empfiehlt Baier die Erstellung eines Maßnahmenkataloges. Dieser stellt die einzelnen Maßnahmen inhaltlich und terminlich dar, um die Umsetzung nach einer bestimmten Reihenfolge zu realisieren (vgl. Baier 2009, S. 344f.). Um Akzeptanz beim Vertriebspersonal zu schaffen, wird empfohlen den Maßnahmenplan gemeinsam mit diesem auszuarbeiten. Des Weiteren ist es zwingend notwendig, die Maßnahmen mit den definierten Zielen und der ausgewählten Vertriebsstrategie abzustimmen. Dadurch wird eine präzise, an die Zielgruppe angepasste Kundenansprache sichergestellt (vgl. Kleinaltenkamp/Saab 2009, S. 79f.).

Um die bereits genannten erforderlichen Ressourcen planen zu können, empfehlen Detroy et al. die folgende Vorgehensweise:

- Erstellung der Umsatzplanung: Planung von Produkten, Kundengruppen und VertriebsmitarbeiterInnen pro Region
- Ausgestaltung des Vertriebssystems: Festlegung der Vertriebskanäle
- Planung der Infrastruktur: Aufbau- und Ablauforganisation
- Planung der Vertriebsunterstützung durch Marketingmaßnahmen

- Planung des Personals, des Budgets und der Controllingmaßnahmen (vgl. Detroy/Behle/vom Hofe 2007, S. 88 - 105).

Im Praxisteil dieser Masterarbeit können die folgenden Kriterien zur Auswahl von Maßnahmenoptionen herangezogen werden:

- Auswirkungen auf die Kundenansprache
- Ressourcenaufwand (finanziell, personell, zeitlich)
- Beitrag zur Zielerreichung
- Potential zur Attraktivitätssteigerung für potentielle Kunden

6.6 Festlegung des Vertriebsbudgets

Die Erstellung eines Vertriebsbudgets erfüllt den Zweck, jene Kosten zu ermitteln, welche für die geplanten vertrieblichen Maßnahmen anfallen. Die Kosten dafür leiten sich von den Aktivitäten und den damit verbundenen notwendigen Ressourcen zur Neukundengewinnung ab (vgl. Hofbauer/Hellwig 2009, S. 125).

Das Vertriebsbudget soll im Wesentlichen drei Funktionen erfüllen:

- **Akquisitorische Funktion:** Beispielsweise Kosten für die Verkaufsförderung, die Auftragseinholung und die vertrieblichen Maßnahmen zur Kundenansprache.
- **Verkaufsabwicklungsfunktion:** Beispielsweise Kosten für die Auftragsbearbeitung, Zahlungsabwicklung und Lieferung.
- **Verwaltungs- und Führungsfunktionen:** Beispielsweise Kosten für die gesamte Vertriebsverwaltung (vgl. Busch/Fuchs/Unger 2008, S. 343).

An dieser Stelle wird angemerkt, dass im Rahmen eines Vertriebskonzeptes zur Neukundenakquise primär die Kosten der akquisitorischen Funktion berücksichtigt werden, um das Budget festzulegen (vgl. Busch/Fuchs/Unger 2008, S. 343).

Für die Berechnung des Vertriebsbudgets sieht die Literatur unterschiedliche Methoden und Herangehensweisen vor:

- **Anhand des Umsatzes:** Ein fixer Prozentsatz (meist zwischen 5-20%) des Umsatzes wird herangezogen, um die Höhe des Vertriebsbudgets festzulegen. In der

Praxis wird diese Herangehensweise aufgrund der einfachen Durchführung oftmals gewählt. Der Nachteil ist, dass die Entscheidung über die Höhe des Prozentsatzes keiner rein logischen Begründung folgt, da im Falle eines Umsatzrückganges auch das Vertriebsbudget reduziert werden müsste. Dies könnte wiederum zu weiteren Umsatzrückgängen führen. Somit wird der reine Ursache-Wirkungszusammenhang zwischen Vertriebsaktivitäten und Umsätzen nicht betrachtet.

- **Anhand des Gewinnes:** Bei dieser Methode resultiert das Vertriebsbudget aus der Umsatzplanung abzüglich der Produktions-, Nicht-Vertriebskosten und dem gewünschten Gewinn. Diese Herangehensweise ist nicht sehr aufwändig in der Durchführung, berücksichtigt aber kaum marktbezogene Kriterien.
- **Anhand der Orientierung am Wettbewerb:** Ausgehend vom kalkulierten Budget des Wettbewerbs wird das Budget mithilfe von Auf- oder Abschlägen festgesetzt. Die Informationsbeschaffung und die Vernachlässigung der eigenen vertrieblichen Ausgangssituation stellen hierbei Herausforderungen dar.
- **Anhand der Ziel-Maßnahmen-Planung:** Ausgehend von der Formulierung und Planung der vertrieblichen Ziele sowie den Maßnahmen für eine bestimmte Periode berechnet die Vertriebsleitung die notwendigen Kostenbestandteile. Der aufwändigen Durchführung steht der Vorteil eines nachvollziehbaren Ursache-Wirkungszusammenhangs zwischen Kosten und Ressourcen gegenüber (vgl. Detroy/Behle/vom Hofe 2007, S. 106 - 109; Busch/Fuchs/Unger 2008, S. 344 - 345).

6.7 Planung von Kontrollmaßnahmen

Im letzten Schritt eines Vertriebskonzeptes wird definiert, wie der Grad der Zielerreichung gemessen und kontrolliert wird. Die Aufgabe besteht darin, zu kontrollieren, ob die geplanten Ressourcen (personell und zeitlich) und vereinbarten Maßnahmen ein-, respektive umgesetzt wurden (vgl. Wood 2003, S. 121).

Mithilfe eines Soll-Ist-Vergleichs wird der geplante Soll-Zustand mit dem aktuellen Ist-Zustand verglichen, um mögliche Zielabweichungen sichtbar zu machen. Im Falle einer Abweichung findet im nächsten Schritt eine Analyse der Ursachen statt. Sind die Ursachen ermittelt, können entsprechende Gegenmaßnahmen zur Reduktion der Abweichung abgeleitet werden, um die Zielerreichung nicht zu gefährden (vgl. Ehrmann 2004, S. 349).

Bei Controllingmaßnahmen ist es essenziell, die für das Unternehmen passenden Kennzahlen festzulegen (vgl. Glaser 2017, S. 315). Kennzahlen sind aufgrund des

Informationsgehalts wichtige Steuerungsgrößen zur Beurteilung der Vertriebsleistung (vgl. Preißner 2007, S. 187).

In Tabelle 10 werden Kennzahlen, welche zur Messung der Vertriebsziele in einem Neukundenakquisekonzept herangezogen werden können, vorgestellt:

Kennzahl	Beschreibung	Berechnung
Besuchseffizienz	Kontrolliert die Besuchseffizienz des Vertriebspersonals	$\frac{\text{Anzahl der Aufträge durch Neukunden}}{\text{Anzahl der Besuche von Neukunden}}$
Angebotserfolgsquote	Kontrolliert die mengen- oder wertmäßige Angebotseffizienz in Prozent und gibt Aufschluss darüber, welche Angebote tatsächlich zu einem Auftrag geführt haben. Maßnahmen wie beispielsweise Vertriebsbildungen für die MitarbeiterInnen oder Optimierungen für die Angebotsprozessgestaltung lassen sich ableiten.	Wertmäßig: $\frac{\text{Volumen der Neukundenaufträge}}{\text{Volumen der Angebote an Neukunden}}$
		Mengenmäßig: $\frac{\text{Anzahl der Neukundenaufträge}}{\text{Anzahl der Angebote an Neukunden}}$
Neukundenanteil	Beschreibt den Anteil an Neukunden gemessen am Anteil der Gesamtkunden. Diese Kennzahl kann anhand des Umsatzes, Deckungsbeitrages oder der Anzahl an Neukunden dargestellt werden.	$\frac{\text{Umsatz Neukunden}}{\text{Gesamtumsatz aller Kunden}}$ $\frac{\text{Deckungsbeitrag Neukunden}}{\text{Gesamtdeckungsbeitrag aller Kunden}}$ $\frac{\text{Anzahl Neukunden}}{\text{Gesamtanzahl aller Kunden}}$

Tabelle 10: Kennzahlen zur Neukundengewinnung (in Anlehnung an Preißner 2007, S. 187 - 189)

7. Zusammenfassung Theorieteil

Einen wesentlichen Beitrag zum Verständnis der Ausgangssituation lieferte das gesamte Kapitel 2, welches die komplexe Organisationsstruktur (Kunden-, Lieferanten- und Konkurrenzbeziehungen) innerhalb der österreichischen Altglassammlung offenlegt. Das Konkurrenzverhältnis zu den potentiellen Kunden von SC stellt einen beträchtlichen Risikofaktor für die Vertriebszielerreichung dar. Speziell die strategischen Entscheidungen, keine Vertriebspartnerschaften hinsichtlich SC anzustreben, haben die theoretische Ansätze zur Neukundenakquise im Vorfeld maßgeblich limitiert.

Durch die Literaturarbeit werden Besonderheiten im Kaufprozess und Charakteristika von SaaS-Leistungen dargelegt. Anschließend werden Komplexitätstreiber im Dienstleistungseinkauf herausgearbeitet und relevante Erfolgsfaktoren für den Vertrieb abgeleitet.

Aufgrund der Neuheit und des erhöhten Erklärungsbedarfes von Smart Collection überwiegen Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften. Dementsprechend schwierig gestaltet sich die Präsentation der Leistungsfähigkeit seitens der SDAG. Weiters ist der Vertrieb mit einem umfangreichen Buying Center konfrontiert, welches aus verschiedenen Personen mit unterschiedlichen Interessen besteht.

Daher ist bereits frühzeitig eine präzise Definition des Kundenbedarfs zu forcieren, um spätere Adaptionen des Leistungsangebotes und somit weitere Verzögerungen im tendenziell langen Kaufprozess zu vermeiden. In diesem Zusammenhang ist es wichtig alle Mitglieder des Buying Centers aktiv zu involvieren, um im Sinne der Kundenorientierung individuelle und ganzheitliche Lösungsansätze aufzuzeigen. Durch den persönlichen Kontakt und die daraus resultierende Kundennähe, können die Kaufunsicherheiten bei Kunden minimiert werden. Dabei ist neben der fachlichen Qualifikation des Verkaufspersonals auch deren soziale Kompetenz ein wesentlicher Erfolgsfaktor im beratungsintensiven Dienstleistungsvertrieb.

Um die Vertriebsressourcen zielgerichtet einsetzen zu können, ist eine Kunden(vor)qualifizierung notwendig. Eine Nutzwertanalyse zeigt sich dabei als geeigneter Ansatz. Abschließend werden die notwendigen Entwicklungsschritte zur Erstellung eines Vertriebskonzeptes angeführt.

Sämtliche theoretische Erkenntnisse bilden das „Grundgerüst“ für die Erarbeitung des Vertriebskonzeptes und die Erreichung der Masterarbeitsziele.

8. Situationsanalyse

Das nachfolgende Kapitel zeigt die geplante Vorgehensweise bei der Durchführung einer Situationsanalyse und die Ergebnisse für diese Masterarbeit.

8.1 Vorgehensweise

Die Erhebung des Informationsbedarfs erfolgt mithilfe einer groben Analyse des Marktes, der Konkurrenz, des Umfeldes und der Trends der Branche sowie der vertrieblichen Unternehmenssituation der SDAG. Für diese Recherche werden zahlreiche Quellen herangezogen wie beispielsweise Internet, Studien oder unternehmensinterne Unterlagen. Tabelle 11 zeigt, welche relevanten Informationen im Zuge der Situationsanalyse mittels Sekundärmarktforschung erhoben werden.

Dimension	Information
Markt und Kunden	<ul style="list-style-type: none">• Aktuelle Marktsituation für Softwarelösungen zur Logistikoftware in der Abfallwirtschaft• Marktvolumen, Marktpotential• Entwicklungen in diesem Markt
Konkurrenz	<ul style="list-style-type: none">• Relevante Mitbewerber im Bereich Softwarelösungen zur Logistikoftware in der Abfallwirtschaft• Leistungsumfang von Substitutionsprodukten
Umfeld	<ul style="list-style-type: none">• Trends, Innovationen, neue digitale Lösungsansätze für die Abfallwirtschaft
Unternehmen	<ul style="list-style-type: none">• Aktuelle Vertriebsorganisation der SDAG• Derzeitiger Neukundenakquiseprozess

Tabelle 11: Informationserhebung mittels Sekundärmarktforschung (Eigene Darstellung)

8.2 Marktanalyse

Der Markt für Softwarelösungen zur Logistikoftware für Glasentsorgungsunternehmen in Österreich ist sehr „spezifisch“. Das Marktpotential ergibt sich aus der Anzahl der österreichischen Glasentsorger.

Laut EU-Kommission können Unternehmen in Österreich anhand von Kriterien (Mitarbeiteranzahl, Bilanzsumme, Umsatz) in Beschäftigtengrößenklasse (Kleinst-, Klein-, Mittlere-, und Großunternehmen) eingeteilt werden (vgl. Wirtschaftskammer Österreich 2021).

Tabelle 12 stellt diese Kriterien und die dazugehörigen Schwellenwerte dar.

Beschäftigtengrößenklassen	Kriterien		
	Mitarbeiteranzahl	Jahresumsatz	Bilanzsumme
Kleinstunternehmen	bis 9	≤ 2 Mio. €	≤ 2 Mio. €
Kleinunternehmen	10 bis 49	≤ 10 Mio. €	≤ 10 Mio. €
Mittlere Unternehmen	50 bis 249	≤ 50 Mio. €	≤ 43 Mio. €
Großunternehmen	ab 250	> 50 Mio. €	> 43 Mio. €

Tabelle 12: Beschäftigtengrößenklassen in Österreich (in Anlehnung an Wirtschaftskammer Österreich, 2021)

In Österreich gibt es aktuell 50 Glasentsorgungsunternehmen. Eine Auflistung wurde von der AGR zur Verfügung gestellt. Die Autorin hat für alle 50 Unternehmen die Umsatzzahlen aus dem Jahr 2019 (die Zahlen aus dem Jahr 2020 waren unvollständig) sowie die Mitarbeiterzahl erhoben. Diese Übersicht (absteigend nach Umsatzzahlen) kann dem Anhang entnommen werden können (vgl. Anhang, S. A-13). Tabelle 13 zeigt die Unterteilung nach Umsatz, Tabelle 14 jene nach der Mitarbeiteranzahl auf Basis der Glasentsorger.

Beschäftigtengrößenklassen	Anzahl Unternehmen	Umsatz 2019 in Mio. €
Kleinstunternehmen	4	2,54
Kleinunternehmen	16	87
Mittlere Unternehmen	18	449
Großunternehmen	12	3255,2
Gesamt	50	3793,74

Tabelle 13: Glasentsorger unterteilt nach Umsätzen 2019 (Eigene Darstellung)

Beschäftigtengrößenklassen	Anzahl Unternehmen	Mitarbeiteranzahl
Kleinstunternehmen	2	10
Kleinunternehmen	14	500
Mittlere Unternehmen	24	2696
Großunternehmen	10	11502
Gesamt	50	14708

Tabelle 14: Glasentsorger unterteilt nach Mitarbeiteranzahl 2019 (Eigene Darstellung)

Laut AGR nutzt kein Glasentsorgungsunternehmen eine ähnliche Tourenplanungssoftware, da die AGR (Behältereigentümer) vor einer Tourenplanänderung in Kenntnis gesetzt werden muss. Daher liegt das Marktpotential 2021 der 50 Entsorgungsunternehmen auf Basis der 86.000 österreichweit vorhandenen Glasbehälter bei

€ 7.017.600. Für die Berechnung wurde ein Preis pro Behälter von € 6,80/Monat veranschlagt.

8.3 Konkurrenzanalyse

Da die Konkurrenzsituation in Österreich nicht sehr ausgeprägt ist, wurden in der Analyse österreichische und europäische Softwareanbieter berücksichtigt. Es konnten im Wesentlichen sieben Anbieter identifiziert werden, welche in Abbildung 8 aufgelistet sind. Die Bewertung erfolgte anhand der angebotenen Softwarefunktionen. Die Punktevergabe von „1“ (gar nicht zufriedenstellend) bis „10“ (vollumfänglich zufriedenstellend) spiegelt die subjektive Einschätzung der Autorin wider. In grau hinterlegt wurden jene Bereiche, bei welchen zu wenige Daten vorliegen oder diese für die Öffentlichkeit nicht zugänglich waren. Diese Werte wurden bei der Berechnung der Durchschnittswerte, der Summenbildung und dem Ranking nicht berücksichtigt. In Abhängigkeit zum Durchschnittswert ergibt sich so eine „starke“, „schwache“ oder „neutrale“ Position gegenüber dem Wettbewerb. Aufgrund der Möglichkeit von nicht publizierten Funktionen der Software behält sich die Autorin Abweichungen vor.

Reflexion und kritische Betrachtung

Abbildung 8 zeigt, dass es drei Softwareunternehmen gibt, die in direkter Konkurrenz zur SDAG stehen. Sensoneo konnte den höchsten Score erzielen. Saubermacher weist im direkten Vergleich vor allem Schwächen und das größte Entwicklungspotential im Bereich „Deep Analysis“ und „Alarm System“ auf. Der IT-Dienstleister Enevo zeigt eine ähnlich hohe Punkteanzahl wie Saubermacher und könnte daher aus Kundensicht als gleichwertig erachtet werden. Allerdings ist diese Software nicht in deutscher Sprache verfügbar, wodurch die User-Experience erheblich beeinträchtigt wird. Das Unternehmen Citibrain zeigt eher einen ganzheitlichen „Smart-City-Ansatz“ als eine dedizierte abfallwirtschaftliche Logistiksoftware. Diese Erkenntnisse finden in der Wettbewerbsdimension bei der Vertriebsstrategieentwicklung weitere Berücksichtigung.

	SMART COLLECTION	SENSONEO	NORDSENSE	ENEVO	CITIBRAIN	ZOLITRON	GEOCONCEPT	Stärke / Schwäche	Ø Konkurrenz
1. Allgemeines zur Software									
Produktmerkmale									
User Experience	4	8	5	6	4	5	2	Schwäche	6,0
Design	5	1	4	6	4	6	2	Neutral	3,7
Anzahl der Features	6	9	5	7	6	4	6	Schwäche	7,3
2. Funktionen Software									
Waste Monitoring									
Bin Distribution on Map	8	8	-	8	8	8	-	Neutral	8,0
Fill Level Color Indication	8	8	-	8	8	8	-	Neutral	8,0
Bin Information (GPS, Fraktion, etc.)	8	8	-	8	8	8	-	Neutral	8,0
Fill Level Predictions	7	7	-	1	1	-	-	Stärke	3,0
Routing Engine									
Optimize Route Engine	9	9	-	9	9	-	-	Neutral	9,0
Schedule Pick Ups	8	8	-	1	1	-	-	Stärke	3,3
On-Demand Pickups	9	9	-	9	9	-	-	Neutral	9,0
Deep Analysis									
Identification of Expensive Bins	1	8	-	1	1	-	-	Schwäche	3,3
Understand Filling Cycles	7	8	-	7	6	-	-	Neutral	7,0
Identificaion of Missed Picks	1	9	-	6	1	-	-	Schwäche	5,3
Uncover Unused Capacities	1	6	-	1	1	-	-	Schwäche	2,7
Plan vs. Real Routes Analysis	3	9	-	8	1	-	-	Schwäche	6,0
Solve Reports	2	7	-	1	1	-	-	Neutral	3,0
Alarm System									
Fire Alarm	1	7	-	1	5	-	-	Schwäche	4,3
Battery Status	1	7	-	1	1	-	-	Schwäche	3,0
SMS Alarm	1	8	-	1	1	-	-	Schwäche	3,3
Dashboard Notification	3	7	-	1	1	-	-	Neutral	3,0
Problem Solving Prozess	1	9	-	1	1	-	-	Schwäche	3,7
Waste Bin Management									
Behälter anlegen	8	8	-	8	8	-	-	Neutral	8,0
Sammelstellen anlegen	8	8	-	8	8	-	-	Neutral	8,0
Behälter abändern	8	8	-	8	8	-	-	Neutral	8,0
Für alle gängigen Container	9	9	-	9	8	1	-	Neutral	8,7
SUMME (Punkteanzahl)									
	127	193		125	110				
RANKING (Schulnoten)									
	2	1		3	4				

Abbildung 8: Konkurrenzunternehmen (Eigene Darstellung)

8.4 Umfeld- und Trendanalyse

Rechtliche und politische Faktoren

Das Abfallwirtschaftsgesetz (AWG) 2002 gibt Aufschluss über alle rechtlichen zu erfüllenden Bedingungen (vgl. Schütte/Beutin 2008, S. 17). Der österreichische Wasser- und Abfallwirtschaftsverband (ÖWAV) schreibt die elektronische Dokumentation sämtlicher Abfallströme verpflichtend vor (vgl. Österreichischer Wasser- und Abfallwirtschaftsverband 2018, S. 4).

Ökologische Faktoren

Entsorgungsunternehmen werden durch zahlreiche Verordnungen aufgefordert, einen Beitrag zur Verringerung der Treibhausgasemissionen um 36% bis zum Jahr 2030 zu leisten (vgl. Bundesministerium für Klimaschutz, Umwelt Energie, Mobilität, Innovation und Technologie 2020). Die Abfallwirtschaft ist ein wesentlicher Teilbereich der Kreislaufwirtschaft (vgl. Szombathy 2020, S. 6). Die „Bereitschaft von Entsorgern zur Digitalisierung“ liegt bei rund 30 Prozent (vgl. MSV Mediaservice & Verlag GmbH 2017).

Technologische Faktoren

Die EU-Abfallrichtlinie (2008/98/EGEU-Abfallrahmenrichtlinie) verfolgt unter anderem den Zweck, die Notwendigkeit des Einsatzes von modernen Technologien zur gesamten Abfallbewirtschaftung aufzuzeigen und die Zusammenarbeit der EU-Mitgliedsstaaten bei der gemeinsamen Verbesserung der technischen Machbarkeit zu fördern (vgl. Amt für Veröffentlichungen der Europäische Union 2018).

Trends in der Abfallwirtschaft

Bedarfsgerechte und unkomplizierte Entsorgungslösungen werden von Kunden nicht nur gewünscht, sondern gefordert. Die Branche benötigt neue innovative Geschäftskonzepte, um die europäischen und österreichischen Zielvorgaben effizient umsetzen zu können. Künstliche Intelligenz (KI) wird als „Entwicklungspotential“ in der Abfallwirtschaft identifiziert, wie beispielsweise:

- **Roboter** zur Verbesserung der Sortierqualität von Materialien (deep machine learning)
- **Algorithmen** um die Abfallentsorgung kundenfreundlicher, transparenter und umweltschonender zu gestalten

- **Sensorik** in Abfallbehältern zur verbesserten Einschätzung des zukünftigen Abfallaufkommens
- **Störstofferkennung** zur Messung von Trennmerkmalen des Abfalls (molekulare Zusammensetzung) mittels Nahinfrarot Spektroskopie (vgl. Kornfeind 2020).

Die Roland Berger GmbH hat drei Trends zur „Entsorgung 4.0“ identifiziert:

- **Vernetzung von Objekten und Daten** mithilfe des Internet of Things (IoT): Vorausschauende Wartung und Instandhaltung (predictive maintenance) von Sortieranlagen.
- **Automatisierung**: Die Verbindung von Maschinen und Informations- und Kommunikationstechnologien hilft abfallwirtschaftliche Prozesse zu automatisieren.
- **Digitale Kundenschnittstellen**: Durch Kundenportallösungen können Container-Bestellungen online beauftragt werden (vgl. Roland Berger GmbH 2017, S. 20).

8.5 Unternehmensanalyse

In diesem Kapitel wird der Vertrieb von Saubermacher näher analysiert. Konkret werden die Vertriebsorganisation sowie der derzeitige Neukundenakquiseprozess vorgestellt. Eine detaillierte Unternehmensvorstellung kann dem Anhang entnommen werden (vgl. Anhang, S. A-4).

8.5.1 Vertriebsorganisation

Der Vertrieb von Saubermacher Österreich ist zentral aufgebaut. Die strategischen Vertriebsziele für die gesamte Vertriebsmannschaft werden vom Headquarter in Graz vorgegeben. Aufgrund der effizienten Steuerung und Kontrolle wird der Vertrieb nicht an externe Vertriebspartner ausgegliedert. Der Vertrieb ist nach Kunden (Kommunen/Verbände und Großkunden) und Regionen (Österreich Süd und Österreich Nord) organisiert. Die Berücksichtigung regionaler Marktgegebenheiten, spezifischere Ausgestaltungs- und Steuerungsmöglichkeiten von Vertriebsaktivitäten sowie die physische Nähe zum Kunden sind wesentliche Vorteile. Insgesamt sind 17 AußendienstmitarbeiterInnen für die Kommunen/Verbände und 23 AußendienstmitarbeiterInnen für Großkunden zuständig. Der Vertrieb erfolgt über mehrere Absatzkanäle (Multikanalvertrieb): 36 Standorte/Beteiligungen (stationärer Vertrieb),

Kundenservice, Außendienst und Webshop. Dadurch wird eine flächendeckende und effiziente Marktbearbeitung sichergestellt sowie die Markenpräsenz erhöht.

8.5.2 Derzeitiger Neukundenakquiseprozess

Saubermacher verfügt aktuell über keinen klar definierten Neukundenakquiseprozess. Die Neukundengewinnung erfolgt zu 90% durch Kundenanfragen und wird vom Unternehmen nicht aktiv verfolgt. 10% der Neukunden erhält Saubermacher durch die aktive Marktbeobachtung der AußendienstmitarbeiterInnen. Dabei werden potentielle Kunden durch die eigene Informationsbeschaffung des Außendienstes „identifiziert“, nach subjektivem Empfinden „ausgewählt“ und in eine Datenbank als „Lead“ (potentieller Interessent) eingetragen. Nach der Bedarfserhebung und anschließender Angebotserstellung wird der Kontakt als „Opportunity“ (als „kaufbereit“ qualifizierter Interessent) gewartet. Innerhalb einer Woche wird das Angebot telefonisch oder per Mail nachgefasst. Nach dem Ersttermin (Vorstellung und Bedarfserhebung) folgen in der Regel zwei weitere Kundentermine (individuelle Anpassungen des Angebotes) (vgl. Weiß 29.01.2021).

Tabelle 15 veranschaulicht die Stärken und Schwächen von Saubermacher in Bezug auf die Neukundengewinnung.

Stärken	Schwächen
Hohe Bekanntheit des Unternehmens	Fehlendes Konzept zur Neukundengewinnung
Positive Image und Mundpropaganda durch zahlreiche bekannte Unternehmen als Referenzkunden	Fehlende Erfahrung einer erfolgreichen, selbstständigen Neukundenakquise
Aktualität der Daten bei Adressenbeschaffung	Kein klar definierter Neukundenakquiseprozess betreffend Smart Collection
Persönliches Netzwerk der AußendienstmitarbeiterInnen	Fachliche Kompetenzen des Außendienstes betreffend Smart Collection
Personelle Vertriebsressourcen (Anzahl MitarbeiterInnen, langjährige Erfahrung im Vertrieb)	Hohe Investitionskosten bei der Softwareentwicklung und laufende Instandhaltungskosten, welchen keinen Umsätzen gegenüberstehen
Hohe Innovationskraft: laufende Produktentwicklungen im digitalen Bereich	Keine Vertriebspartner
Breites Dienstleistungsportfolio	

Tabelle 15: Stärken/Schwächen betreffend Neukundengewinnung (Eigene Darstellung)

9. Empirische Untersuchung

Da die Erkenntnisse aus der Situationsanalyse (mittels Sekundärforschung) nicht ausreichen, um die Probleme in Kapitel 1.3 zu beheben, wird eine Primärmarktforschung durchgeführt. Der detaillierte Zeitplan befindet sich im Anhang (vgl. Anhang, S. A-38).

9.1 Untersuchungsdesign

Dieses Kapitel gibt einen Einblick über das geplante Untersuchungsdesign der Primärmarktforschung und stellt jede Phase als eigenen Unterpunkt dar. Abbildung 9 zeigt den Forschungsablauf für diese Arbeit:



Abbildung 9: Schematischer Aufbau des Untersuchungsdesigns (Eigene Darstellung)

Untersuchungsgegenstand

Um das vorhandene Informationsdefizit durch die Generierung von Informationen bezüglich der Beschaffungsabläufe und Kaufprozesse der Zielgruppe auszugleichen, muss zunächst der Informationsbedarf präzisiert und formuliert werden.

Als Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit wurden folgende Bereiche definiert:

- Meinung betreffend digitale Lösungen zur Logistiko Optimierung von Entsorgungsdienstleistungen (Brancheneinschätzung, Motive, Einstellung)
- Wie mithilfe der Digitalisierung die Entsorgungsdienstleistungen unterstützt/optimiert werden können
- Bevorzugte/genutzte Wege und Kanäle zur Informationssuche in Bezug auf digitale Lösungen zur Logistiko Optimierung
- Bevorzugte/genutzte Vertriebswege und Vertriebskanäle zur Beschaffung von digitalen Lösungen zur Logistiko Optimierung
- Gestaltung des Kaufprozesses und daran beteiligte Personen
- Identifikation und unternehmensspezifische Gewichtung von Kaufentscheidungskriterien zur relativen Kaufbedeutung jedes Kriteriums

Da die Kaufkriterien in keiner Vorstudie erhoben wurden, hat die Autorin diese in Kapitel 3.5.2 theoretisch erarbeitet und mit dem Auftraggeber gemeinsam festgelegt. Um mögliche (noch) unbekannte Kaufkriterien zu identifizieren wird abgefragt, welche möglichen Kriterien den ProbandInnen fehlen.

Die individuelle Wichtigkeit der Kaufentscheidungskriterien wird im Zuge des Gespräches mithilfe eines Gewichtungstools erhoben (vgl. Mairhofer 2013, S. 80 - 82). Die Vorlage hierfür kann dem Anhang entnommen werden (vgl. Anhang, S. A-20). Bei diesem Verfahren bringen die ProbandInnen die subjektiv empfundenen Gewichtseinschätzungen durch die relative Stellung eines digitalen Schiebereglers zum Ausdruck. Der Schieberegler für das wichtigste Kriterium ist dabei in die maximale Position (100%) zu bringen. Werden die identifizierten Werte summennormiert, ergeben sich die prozentuellen Gewichte der Kriterien in Prozent. Die Summe aller Gewichte ergibt dabei immer 100%.

Untersuchungsmethode

Um die Beschaffungsabläufe und Kaufentscheidungsprozesse der Zielgruppe detaillierter und tiefergehend zu erheben, wird eine qualitative Marktforschungsmethode ausgewählt. Dabei werden die ProbandInnen anhand von explorativen Einzelinterviews befragt.

Auf die Befragung mittels Gruppendiskussionen wird aufgrund des Konkurrenzverhältnisses der Unternehmen verzichtet, da die Gefahr besteht, keine unternehmensspezifischen Informationen zu gewinnen.

Stichprobenauswahl

Da noch keinerlei Vorwissen aus früheren Untersuchungen vorhanden ist, wird die bewusste Stichprobenauswahl mithilfe des datengesteuerten Verfahrens durchgeführt. Daher werden aus 50 österreichischen Glasentsorgungsunternehmen (Grundgesamtheit) 15 ProbandInnen ausgewählt. Aufgrund der Umsatzzahlen von 2019 werden jene Unternehmen für die Befragung bevorzugt, welche den höchsten Umsatz aufweisen. Die ausgewählten Personen sind EntscheidungsträgerInnen innerhalb des Buying Centers der Zielgruppe. Dies wird im Zuge der Gesprächsterminvereinbarung erhoben.

Die Einschränkung der Stichprobenauswahl mittels weiterer Kriterien noch kleingranularer (beispielsweise Bundesland) zu gestalten ist nicht vorgesehen, da es aufgrund der geringen Anzahl innerhalb der Grundgesamtheit ohnehin zu einer hohen Abhängigkeit der freiwilligen Teilnahmebereitschaft der ProbandInnen kommt. Eine Liste mit allen 50 Glasentsorgungsunternehmen wird von der AGR zur Kontaktaufnahme zur Verfügung gestellt.

Erhebungsinstrument

Zur Durchführung der explorativen Einzelinterviews wird ein Gesprächsleitfaden erstellt, welcher in fünf Themenblöcke strukturiert ist. Dieser kann dem Anhang entnommen werden (vgl. Anhang, S. A-15).

Feldarbeit

Die Feldarbeit findet im Zeitraum von 11.02. bis 26.02.2021 mittels Videokonferenzen statt. Die jeweiligen Unternehmen, ProbandInnen und die Gesprächstermine sind dem Anhang zu entnehmen (vgl. Anhang, S. A-15).

Auswertung und Interpretation der Marktforschung

Die Aufbereitung der Daten aus den Transkripten erfolgt mittels der Software MAXQDA 20 und Microsoft Excel. Mithilfe der qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz werden bestimmte Gesprächspassagen den zuvor (nach Themengebieten) definierten Haupt- und Subkategorien zugeordnet. Die ausgewerteten Informationen werden in weiterer Folge in Kapitel 9.2 im Detail dargestellt.

9.2 Ergebnisse der empirischen Untersuchung

Aus den 15 durchgeführten Einzelinterviews mit potentiellen Kunden wurden Erkenntnisse in Zusammenhang mit der Beschaffung und dem Kauf einer Software-as-a-Service Lösung gewonnen, welche in den nachfolgenden Unterkapiteln näher vorgestellt werden.

9.2.1 Brancheneinschätzung

Die Branche scheint eine hohe Dynamik aufzuweisen, durch die Entsorgungsunternehmen zur permanenten Anpassung an Marktgegebenheiten gezwungen sind. Zahlreiche Unternehmen sprechen zwar davon, dass die Abfallwirtschaftsbranche **systemrelevant**, aber nicht „**krisensicher**“ ist. Tendenziell ist zu erkennen, dass Unternehmen durch **gesetzliche Auflagen zum digitalen Datenaustausch** gezwungen werden. Bedeutend ist zu erwähnen, dass regelmäßig die **hohe Fluktuationsrate in Bezug auf die LKW-FahrerInnen** genannt wurde. Die Entsorgungsunternehmen nutzen die Digitalisierung in der Regel zur **Datentransparenz von Materialströmen** oder **Optimierung der Wertstoffqualität durch KI**. Die Ergebnisse legen die Interpretation nahe, dass die Digitalisierung aus Probandinnensicht als sehr wichtig eingeschätzt wird.

9.2.2 Logistikoptimierung durch Digitalisierung

Vorteile/Chancen

Es ist tendenziell zu erkennen, dass durch die **Digitalisierung das Wissen der LKW-FahrerInnen** (Kenntnisse über spezielle Einschränkungen und lokale Gegebenheiten des Sammelgebietes) erfasst und verarbeitet werden kann. Dies führt in weiterer Folge zu einer **Entlastung der Disposition** hinsichtlich des administrativen Aufwandes bei der Tourengenerierung. Die **gesetzlich vorgeschriebenen Dokumentationspflichten** und die **hohe Fluktuationsrate des Personals** könnten

Gründe für die Nennung dieser Vorteile sein. Abbildung 10 stellt Zitate aus den Interviews dar, die im Zuge der Vorteile und Chancen hinsichtlich der digitalen Logistiko-optimierung genannt wurden.

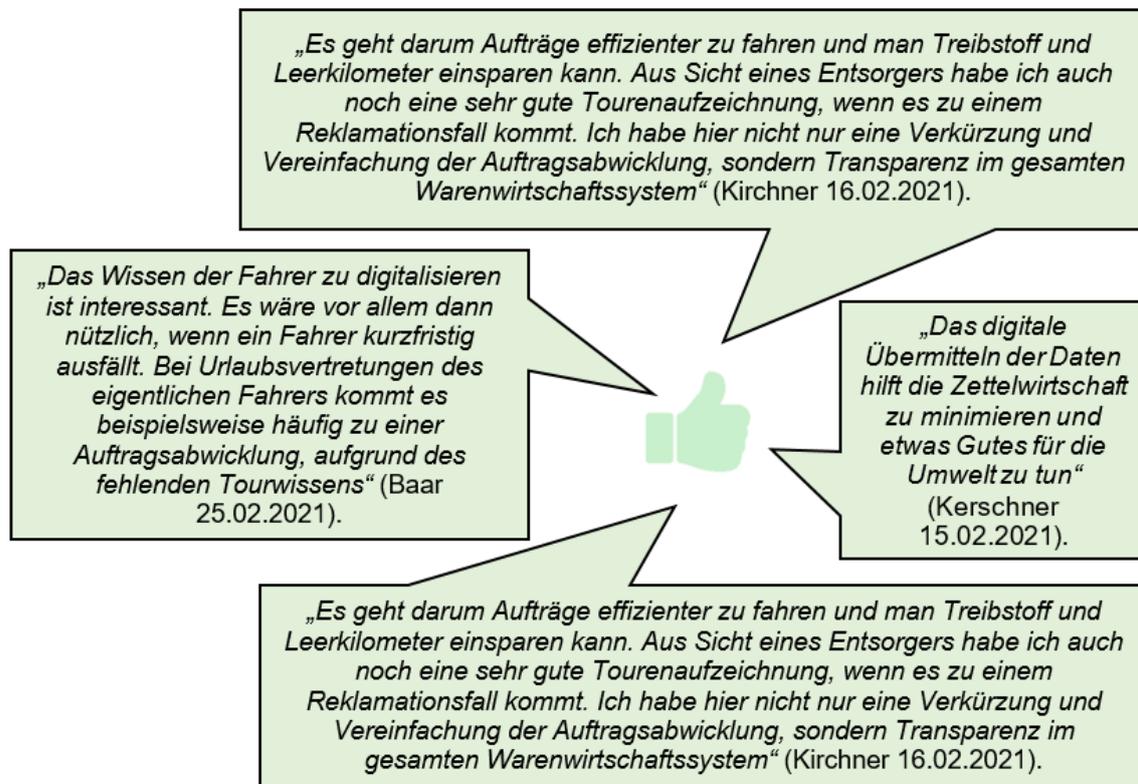


Abbildung 10: Vorteile/Chancen der digitalen Logistiko-optimierung (Eigene Darstellung)

Nachteile/ Risiken

Regelmäßig wurden **Datenschutzbedenken** geäußert, da der Softwareanbieter sowohl über die eigenen als auch die Tourdaten des Wettbewerbs verfügt. In diesem Zusammenhang wurde genannt, dass die Angst vor demotivierten MitarbeiterInnen besteht, da die Verwendung einer Software eher als **Kontrollfaktor** wahrgenommen wird. Dies ist möglicherweise auf die **geringe digitale Kompetenz der MitarbeiterInnen** zurückzuführen.

Abbildung 11 stellt Zitate aus den Interviews dar, die im Zuge der Nachteile und Risiken hinsichtlich der digitalen Logistiko-optimierung genannt wurden.

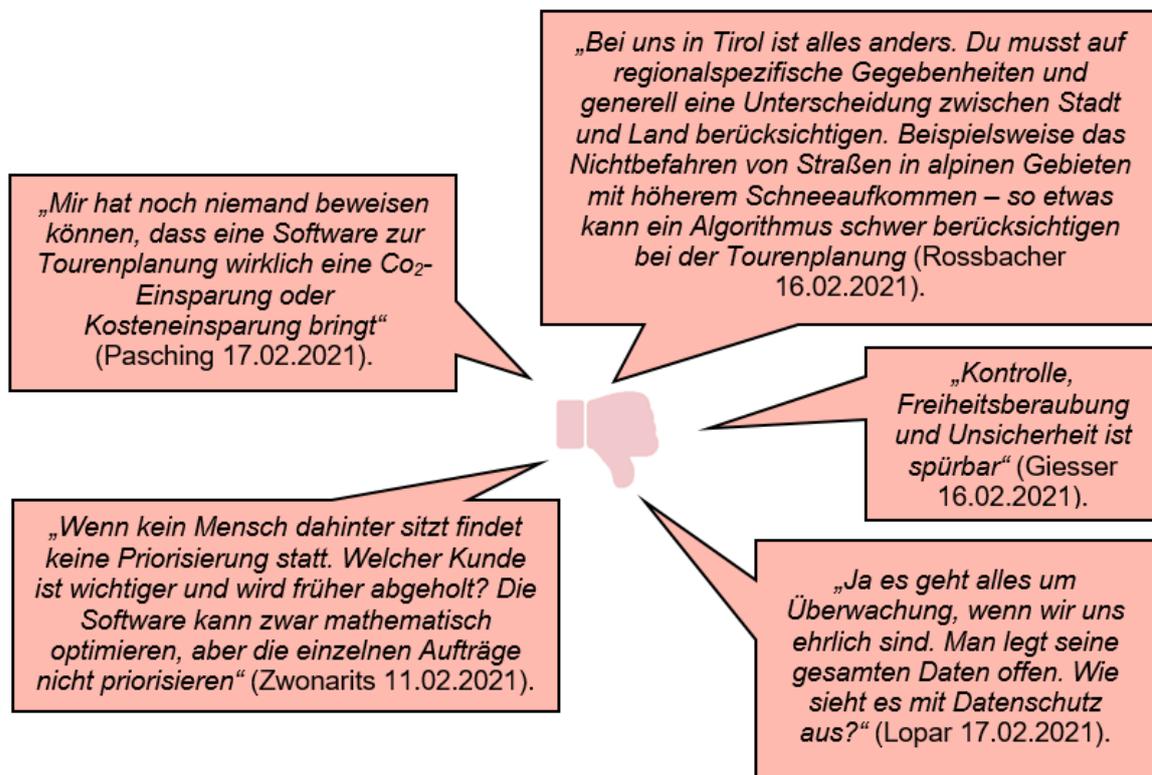


Abbildung 11: Nachteile/Risiken der digitalen Logistiko-optimierung (Eigene Darstellung)

Aktueller Status Quo von Softwarelösungen

Die Aussagen lassen den Schluss zu, dass aktuell **keine Software zur Routenoptimierung** genutzt wird. Regelmäßig wurden die **fehlenden Schnittstellen** und die **unzureichende Softwareerprobung** als Gründe genannt. Des Weiteren scheint es, als wäre eine Softwarelösung erst dann von Interesse, wenn es eine **verbesserte Darstellung der Wirtschaftlichkeit** gibt.

Abbildung 12 zeigt ein Zitat, welches den aktuellen Status Quo von Softwarelösungen widerspiegelt:

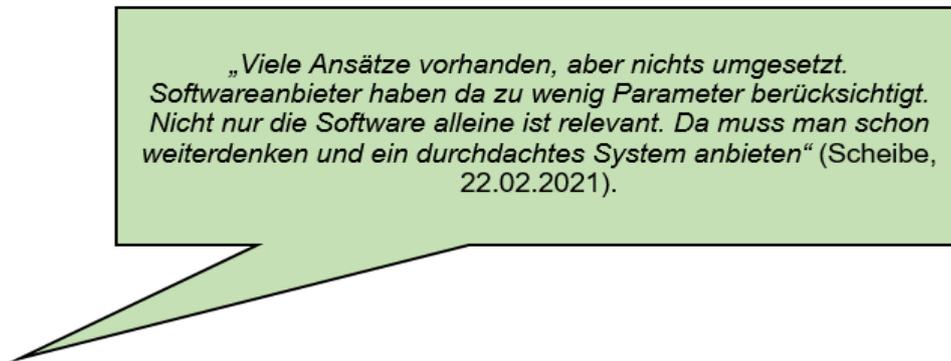


Abbildung 12: Aktueller Status Quo von Softwarelösungen (Eigene Darstellung)

9.2.3 Informationsgewinnung

Die Informationsgewinnung erfolgt größtenteils aktiv. Die Daten lassen den Schluss zu, dass die Informationsbeschaffung über die **Eigenrecherche im Internet** und über die **persönlichen Netzwerke** erfolgt. In diesem Zusammenhang wurden **Kontakte zu anderen „großen/bekanntem“ Entsorgern**, dem Verband der jungen österreichischen Entsorgungsbetriebe (YOUNG-VÖEB), **Branchenwebseiten** wie EUWID (Europäischer Wirtschaftsdienst GmbH) und FUTUREZONE oder **LinkedIn** erwähnt. Regelmäßig wurde die **Suche nach Vergleichsmöglichkeiten** von Anbietern, **Erfolgsgeschichten** und Praxisanwendungen erwähnt.

Abbildung 13 zeigt die wesentlichen Informationswege und -kanäle im Überblick.

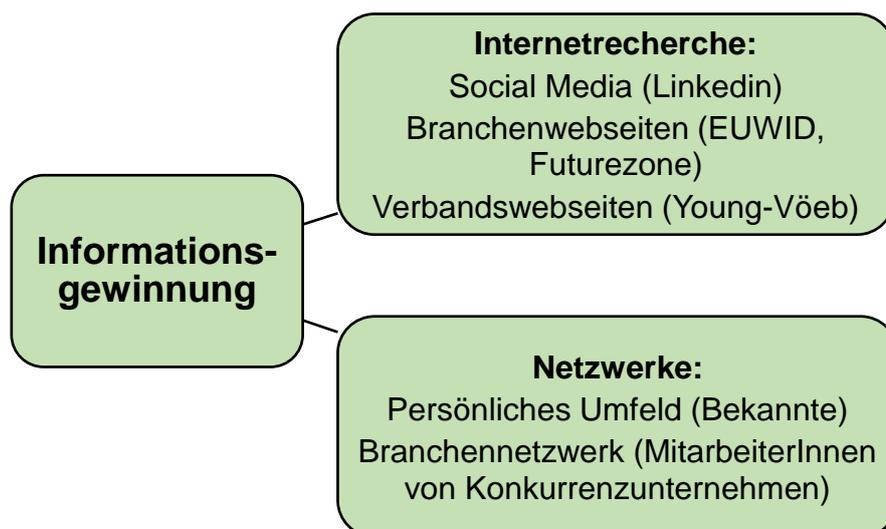


Abbildung 13: Wege zur Informationsgewinnung (Eigene Darstellung)

Die Ergebnisse legen die Interpretation nahe, dass der derzeitige Informationsstand bezüglich digitaler Möglichkeiten zur Logistikoptimierung von den ProbandInnen als ausreichend wahrgenommen wird.

9.2.4 Vertriebswege und -kanäle zur Beschaffung

Zentral geht hervor, dass potentielle Kunden die **persönliche Beratung** zur Beschaffung bevorzugen, um gezielte Rückfragen stellen und das Verkaufsgespräch effizient abwickeln zu können. Als Einflussfaktoren bei der Beschaffung wurden typischerweise das „**Zurückgreifen auf das eigene Netzwerk**“, **Empfehlungen, Referenzen der Branche** und **Mundpropaganda** genannt.

Es scheint, als würden die **Webseiten und Social Media Plattformen (Linkedin)** der Softwareanbieter zur Kontaktaufnahme mit diesen genutzt werden.

In der Regel wurden die **telefonische Kaltakquise** und der Erhalt von **E-Mails** und **Newslettern** abgelehnt, sofern sich Anbieter und Kunde nicht kennen. **Werbung per Post oder Fax** wird eher keine Beachtung geschenkt. Im Zusammenhang mit **Messen** oder **Verkaufsevents** werden tendenziell nur „große“ Branchenmessen besucht, wie beispielsweise: **BAUMA** (Bergbau- und Baumaschinenmesse), **IFAT** (Internationale Fachmesse für Abwassertechnik), **AGRITECHNICA** (agrartechnische Fachmesse) oder die **Messe „K“** (Kunststoffmesse).

Abbildung 14 zeigt die relevanten Vertriebswege und -kanäle und mögliche Einflussgrößen im Überblick:

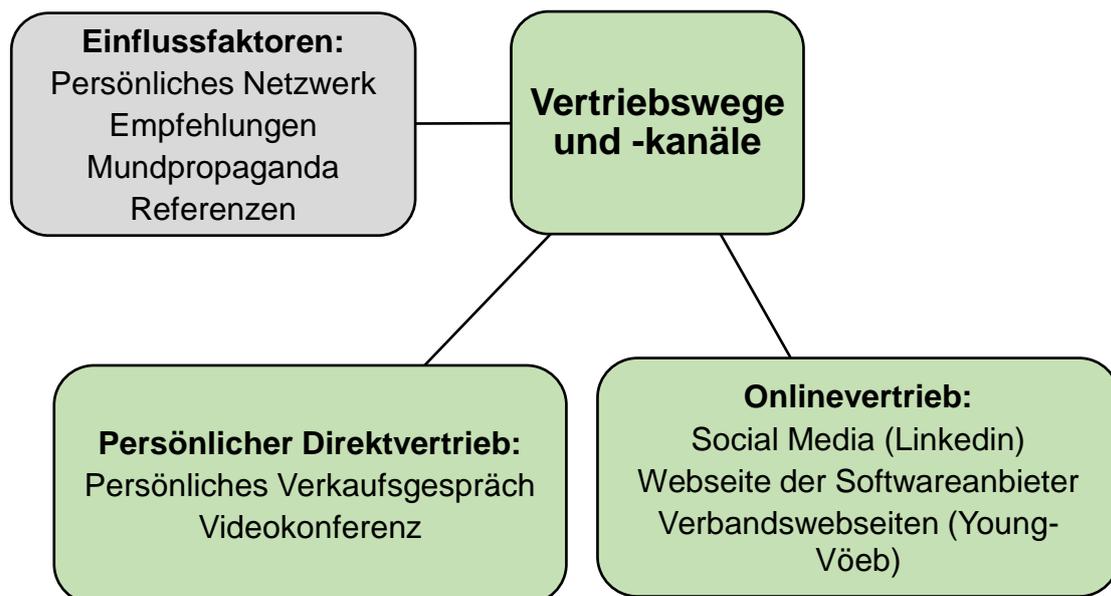


Abbildung 14: Relevante Vertriebswege und -kanäle (Eigene Darstellung)

Es ist davon auszugehen, dass es aufgrund von Eigenrecherche und Netzwerkaktivitäten Kontakt zu folgenden Softwaresystemen/Anbietern gibt: AMCS, Binando, Easytrack, Imelo, Smart Collection, SENSONEO, SLOC und T-Matix. Die Aussagen lassen den Schluss zu, dass Softwareanbieter tendenziell als kompetenter eingeschätzt werden, wenn diese **ausreichende Erfahrungen** besitzen und **Marktleistungen nur für die Abfallwirtschaftsbranche** entwickeln.

9.2.5 Gestaltung des Kaufprozesses und darin beteiligte Personen

Aufgrund der Komplexität dürften in der Regel meist (noch) mehr Personen aus anderen Abteilungen bei der **Kaufentscheidung** involviert sein, wie beispielsweise **Personen aus der Logistik, dem Fuhrpark und der Informationstechnologie**. Die **Geschäftsleitung** trifft in der Regel letztlich die **Kaufentscheidung**. Als **Herausforderungen** wurden regelmäßig die **verschiedenen Sichtweisen/Interessen/Wünsche** der beteiligten Personen genannt.

Tabelle 16 veranschaulicht einen typischen Kaufprozess (in Anlehnung an Kapitel 3.5.1), welcher aus den Erkenntnissen der Gespräche abgeleitet wurde.

Phase	Involvierte Personen	Einflussfaktoren
Problemerkennung und Bedarfsbeschreibung	Geschäftsführung, Logistikleiter, Disponent	Innovationsgehalt, Vorhandene Problemfelder
Dienstleistungsspezifikation	Disponent, LKW-Fahrer	Erfahrungen und Einstellungen
Lieferantenauswahl und Angebotseinholung	IT-Mitarbeiter, Logistik-Mitarbeiter, Einkaufsleiter	Empfehlungen und Referenzen aus Branchennetzwerk
Verhandlungen und Leistungsbewertung	Einkaufsleiter, Logistik-Leiter IT-Mitarbeiter, Logistik-Mitarbeiter,	Vorhandenes Budget, Wirtschaftlichkeit
Kaufabschluss	Logistikleiter, Geschäftsführung	Investmenthöhe, Kostenstellenverantwortung

Tabelle 16: Kaufprozess von potentiellen Kunden (Eigene Darstellung)

Ebenfalls basierend auf den Aussagen zeigt Tabelle 17 die typischerweise im Kaufprozess involvierten Personen anhand eines Buying-Center Ansatzes mit den zugewiesenen Rollen.

Rolle	Involvierte Person(en)
Initiator	Geschäftsführung, LogistikleiterIn
Anwender	DisponentIn, LKW-FahrerIn
Einflussnehmer	DisponentIn, LKW-FahrerIn, Sicherheitsbeauftragte/r, ProjektmitarbeiterIn, Umwelt- und QualitätsmanagerIn, Digital Developer
Entscheidungssträger	LogistikleiterIn, Geschäftsführung
Einkäufer	EinkaufsleiterIn, LogistikleiterIn
Torwächter	Sekretariat

Tabelle 17: Buying Center von potentiellen Kunden (Eigene Darstellung)

Kaufentscheidungskriterien

Tendenziell ist zu erkennen, dass der „**Nutzen**“ (Erfüllungsgrad der Kaufanforderungen) eine wesentliche Rolle bei der Kaufentscheidung spielt. Die **restlichen Kaufkriterien** (Kosten, Anbieter, Bedienbarkeit, Onboarding sowie Service & Support) scheinen eine **ähnliche Wichtigkeit** aufzuweisen. Es scheint, dass die Test-, Sprachauswahl-, Weiterentwicklungsmöglichkeiten und Anpassungsmöglichkeit der Software sowie die physische Nähe des Anbieters für die Kaufentscheidung ebenfalls relevant sind.

9.2.6 Zukünftige (digitale) Vorhaben und Potentiale

Im Wesentlichen wurden Möglichkeiten genannt, wie mithilfe von KI Auftragsabwicklungsprozesse optimiert/automatisiert und neue Geschäftsmodelle entwickelt werden. Des Weiteren wurde angemerkt, dass die **Zusammenarbeit in der Abfallwirtschaft teilweise schwierig**, aber genauso oft unumgänglich ist (beispielsweise aufgrund von unregelmäßigem Abfallaufkommen) und folglich **immer wichtiger wird**. Abbildung 15 zeigt die wesentlichen Zukunftspotentiale als Wortwolke dargestellt.



Abbildung 15: Zukunftspotentiale aus Sicht der Glasentsorger (Eigene Darstellung)

Die Autorin hat mögliche Ideen zur Funktionserweiterung von SC aus den Gesprächsinhalten abgeleitet (vgl. Anhang, S. A-21). Diese sind primär für die Softwareentwicklung wesentlich und finden daher in dieser Masterarbeit hinsichtlich der vertrieblichen Ausgestaltung keine weitere Berücksichtigung.

10. Verdichtung der Ergebnisse mittels SWOT-Katalog

Wie in Abbildung 16 ersichtlich, zeigt der SWOT-Katalog eine Zusammenfassung der relevantesten Erkenntnisse aus der internen und externen Analyse sowie der Empirie. Die genaue Vorgehensweise wurde bereits in Kapitel 6.2.3 beschrieben. Der SWOT-Katalog basiert auf dem Modell von Mairhofer (vgl. Mairhofer 2019).

Reflexion und kritische Betrachtung

Aus dem SWOT-Katalog geht hervor, dass Saubermacher mithilfe der Branchenexpertise die Umweltentwicklungen nicht nur rechtzeitig erkannt hat, sondern auch in eine lösungsorientierte Plattform übersetzt hat. Die bestehenden Vertriebsressourcen und die hohe Bekanntheit sind vorhanden – begründen allerdings keine Exzellenz im beratungsintensiven IT-Dienstleistungsvertrieb. Aufgrund des eingeschränkten technischen Know-Hows besteht das Risiko, dass die Lösungskompetenz aus Kundensicht als fraglich erachtet und nicht wahrgenommen wird. Die Datenschutzbedenken können durch das bestehende Konkurrenzverhältnis verstärkt werden und insgesamt das subjektiv empfundene Kaufrisiko bei Kunden erhöhen. Insgesamt kann festgehalten werden, dass die Risiken im Vergleich zu den Chancen, aufgrund der summierten Einzelausprägungen, dominieren.

Nr.	Umweltentwicklung	trifft im System auf Stärke/Schwäche		das bedeutet Chance/Gefahr		daher streben wir an			
		Legende: 1=niedrige Ausprägung; 2=mittlere Ausprägung; 3=starke Ausprägung							
		😊	☹️	Stärke/Schwäche	Ursache	😊	☹️	Chance/Gefahr	Erste Ziele
1	Die digitale Bereitstellung von Materialströmen und Abfallbilanzen von Behörden gefordert	3		Vorhandene 24/7 Darstellungs- und Auswertungsmöglichkeiten durch die Software	SDAG stellt als „Vorreiter“ viele Maßnahmen zur Verfügung um dem Wandel der Zeit gerecht zu werden	3		Großes Marktpotential dank Zeit- und Ressourcenersparnis durch Bereitstellung eines ganzheitlichen Überblick über die Sammelregionen	Gestaltung effizienter Neukundengewinnungsprozesse
2	Hohe Fluktuationsrate und Personalmangel bei LKW-Fahrern	3		Digitaler Wissenstransfer und schnelle Personaleinschulung der LKW-Fahrer	Kompetenz im digitalen Umfeld, gepaart mit abfallwirtschaftlichem Know-How	3		Entsorgungsunternehmen erkennen weitere Vorteile der Smart Collection	Branchenspezifische Argumentationsmöglichkeiten im Verkaufsgespräch nutzen
3	Einkaufsverhalten potentieller Kunden wird stark durch Empfehlungen und Netzwerke beeinflusst	2		Großes Netzwerk von Saubermacher	Aufbau eines umfassenden Netzwerkes aufgrund von über 40 Jahren Erfahrung in der Abfallbranche	2		Ausbau und Nutzung des Netzwerkes um potentielle Kunden mit Hilfe von aktivem Empfehlungsmarketing anzusprechen	Neukundengewinnung aus Netzwerken steigern
4	Nutzen als essentielles Kaufentscheidungskriterium		3	Transparenz bei der Nutzendarstellung einer SaaS-Lösung	Fehlender Detaillierungsgrad der Nutzenargumente		3	Erkennen Kunden keine Erfüllung der Kundenbedürfnisse, sinkt das Interesse und der Vertrieb wird erschwert	Quantifizierung des Nutzens in Form eines Nutzenkataloges für den Vertrieb
5	Kunden fordern Individualisierung der Software		2	Eingeschränkte Möglichkeit der Individualisierung, bzw. Weiterentwicklung auf regionsspezifische Umstände	Smart Collection stellt eine ganzheitliche Softwarelösung dar, welche aktuell nicht alle Spezialanforderungen einzelner Entsorger abdeckt		2	Geringere Attraktivität für gewisse Entsorger, da Erwartungen nicht erfüllt werden (können)	Ausweitung der Individualisierungsmöglichkeiten
6	Kunden möchten eine Demoversion der Software		3	Aktuell keine Möglichkeit die Software zu testen	Keine Überlegungen diesbezüglich bei der Entwicklung der Software		3	Durch empfundenenes hohes Kaufrisiko ist die Chance eines Kaufabschluss gering	30 Tage Zugang zu Demoversion einrichten
7	Der direkte persönliche Kontakt ist der geeignetste Vertriebskanal zur Kundenansprache	1		Bestehende Vertriebsorganisation berücksichtigt regionale Gebietszuweisung der einzelnen AußendienstmitarbeiterInnen	SDAG hat ausreichend Vertriebsressourcen und ist österreichweit präsent	1		Schnelle Verfügbarkeit eines Vertriebsaußendienstes als direkten Ansprechpartner	Verstärkte Förderung des Beziehungsauf- und -ausbaus
8	Physische Nähe des Anbieters ist wichtig für die Nutzer	1		SDAG hat hohe Marktabdeckung in Österreich	Physische Sichtbarkeit für Kunden durch 36 Standorte und Beteiligungen österreichweit gegeben	1		Besseres Verständnis für Kunden aufgrund der Kenntnis von regionale Gegebenheiten bzw. Anforderungen	Regionale Sichtbarkeit erhöhen
9	Kunden fordern hohe fachliche (technische) Kompetenz der Softwareanbieter		2	Ausbildung des Vertriebsaußendienstes	Fehlendes technisches Know-How in Bezug auf Smart Collection		2	Attraktivität von Smart Collection sinkt, da für potentielle Kunden die fachliche Kompetenz ein wesentliches Kriterium für die Kaufentscheidung ist	Technische Weiterbildung des Vertriebsaußendienstes
10	Datensicherheit hat einen hohen Stellenwert bei der Zielgruppe		3	Aktuell keine Vereinbarung, welche dies regelt	SDAG MitarbeiterInnen haben Einsicht in die Daten der Konkurrenz		3	Hohes Kaufrisiko und kein Vertrauensaufbau induziert durch fehlende Vereinbarung zur Datensicherheit	Aufbau einer vertraglichen Datenschutzregelung

Abbildung 16: SWOT Katalog (Eigene Darstellung)

11. Kundenqualifizierung für die SDAG

Um die Vertriebsressourcen möglichst effizient für die Neukundenakquise einzusetzen, wird eine Möglichkeit zur Kundenqualifizierung im Rahmen dieser Masterarbeit erarbeitet. Bereits im theoretischen Teil wurde erläutert, dass ein Punktbewertungsverfahren aufgrund der mehrdimensionalen Betrachtung des Kundenwertes am geeignetsten ist.

11.1 Definition der Bewertungskriterien

Erst durch eine konkrete Bedarfsanalyse durch den Vertriebsaußendienst ist eine vollumfängliche Bewertung des Kunden möglich und diese daher essenziell, um die Kunden zu qualifizieren. Die Autorin hat in Abstimmung mit dem Auftraggeber monetäre sowie nicht monetäre Kundenqualifizierungskriterien definiert und mithilfe von unterschiedlichen Ausprägungen beschrieben. Dadurch soll die Subjektivität bei der Bewertung von einzelnen VertriebsmitarbeiterInnen reduziert werden. Des Weiteren wurde gemeinsam die Gewichtung der Kriterien mittels Paarvergleich für die anschließende Nutzwertanalyse festgelegt, welche in Kapitel 11.3 näher beschrieben wird.

Die nachfolgenden Kriterien wurden zur Qualifizierung ausgewählt:

- **Unternehmensgröße:** Anhand der Mitarbeiteranzahl des Kunden kann abgeschätzt werden, ob überhaupt ein Bedarf für eine SaaS-Lösung vorhanden ist.
- **Zukünftiger jährlicher Umsatz:** Je nach Bedarfsumfang des Kunden (Basis ist die Behälteranzahl aufgrund der Verbandsgröße/Sammelgebiet) variiert das Leistungsangebot und folglich auch der zu erwartende Umsatz.
- **Vorhandenes Einkaufsbudget:** Hier wird die finanzielle Situation des Kunden anhand von Umsatz- bzw. Gewinnzahlen aus Jahresberichten herangezogen sowie die aktuellen digitalen Maßnahmen zur Logistiko Optimierung betrachtet, um so Rückschlüsse auf das vorhandene Einkaufsbudget zu ziehen.
- **Betreuungsaufwand:** Der Betreuungsaufwand ist abhängig von den personellen Ressourcen des Kunden sowie der geografischen Distanz zu diesem.
- **Kapazitätenbindung aufgrund kundenindividueller Anforderungen:** Im Vorfeld abschätzbare Mehraufwände durch kundenspezifische Bedarfe müssen hinsichtlich der zusätzlich benötigten internen Kapazitäten bewertet/berücksichtigt werden.

- **Referenzwert des Kunden:** Dieses Kriterium wird durch das Unternehmensimage, die Marktstellung, die brancheninterne Bekanntheit und die Vernetzung zu Interessensgruppen (Abfallwirtschaftsverbänden) geprägt.
- **Weiterempfehlungspotential:** Die Weiterempfehlung ist ein wesentlicher Faktor in der Abfallwirtschaftsbranche. Dieses Kriterium wird stark von der subjektiven Wahrnehmung und Zufriedenheit des Kunden beeinflusst.

11.2 Leadvorqualifizierung für potentielle Neukunden

Bereits vor dem Erstkontakt mit dem Kunden ist es möglich und vorteilhaft, mittels einer Leadvorqualifizierung die Neukundenbearbeitung zu priorisieren. Aus der Primärmarktforschung geht hervor, dass sich die gesamte Abfallwirtschaftsbranche häufig am Verhalten jener Entsorger orientiert, welche eine „Vorreiterstellung“ am Markt innehaben. Dies lässt den Schluss zu, dass Unternehmen, die einen hohen Referenzwert aufweisen, für die SDAG als potentielle Neukunden attraktiver eingestuft werden. Folglich wurde die Berechnung des Referenzwertes als geeignete Methode identifiziert, um die Leads vorab zu bewerten und bereits für den Erstkontakt zu priorisieren.

Tabelle 18 zeigt die Teilkriterien und das Bewertungsschema zur Ermittlung des Referenzwertes im Detail. Der Vertrieb bewertet jedes Teilkriterium durch eine Ausprägungsbewertung von „0“ (=schlecht) bis „3“ (=sehr hoch). Die dafür notwendige Punktbewertungstabelle kann dem Anhang entnommen werden (vgl. Anhang, S. A-22).

Referenzwert des Kunden					
Teilkriterien	sehr hoch	hoch	mittel	schlecht	Summe
Unternehmensimage	3	2	1	0	
Altglassammelmenge 2020 in Tonnen	3	2	1	0	
Brancheninterne Bekanntheit	3	2	1	0	
Vernetzung zu Interessensgruppen	3	2	1	0	

Tabelle 18: Feststellung des Referenzwertes des Kunden (Eigene Darstellung)

Durch die anschließende Summenbildung entsteht ein Gesamtreferenzwert, welcher die Priorität des Kunden aufzeigt. Die Tabelle 19 zeigt die Prioritätsstaffelung und die darauf abgestimmte Bearbeitungspriorität. Diese Vorgehensweise soll dem

Vertrieb bereits vor dem Erstkontakt eine erste „Einschätzung“ liefern. Die entsprechende Excel-Vorlage kann dem Anhang entnommen werden (vgl. Anhang, S. A-31).

Prioritätsstaffelung vor Erstkontakt	
Referenzwert in Punkten	Bearbeitungspriorität
10 - 12	sehr hoch
7 - 9	hoch
4 - 6	mittel
0 - 3	niedrig

Tabelle 19: Prioritätsstaffelung vor Erstkontakt (Eigene Darstellung)

Der Referenzwert fließt in weiterer Folge in die „eigentliche“ Kundenqualifizierung mittels eines excelbasierten Qualifizierungstools ein.

11.3 Qualifizierungstool für potentielle Neukunden

Die detaillierte Bewertung eines Kunden durch den Außendienst kann erst nach dem Erstkontakt vorgenommen werden. Für alle in Kapitel 11.1 festgelegten Bewertungskriterien wurde eine Gewichtung im Qualifizierungstool festgelegt, um die Wichtigkeit speziell für die SDAG besser zu verdeutlichen. Diese Gewichtung erfolgte gemeinsam mit dem Auftraggeber anhand eines Paarvergleiches (vgl. Anhang, S. A-25). Tabelle 20 zeigt die Vorlage des Qualifizierungstools für die SDAG.

Qualifizierungstool für potentielle Neukunden			
Bewertungskriterien	Gewichtung in %	Bewertung	Wert
Unternehmensgröße	10,0		
Zukünftiger Umsatz	19,5		
Vorhandenes Einkaufsbudget	10,5		
Betreuungsaufwand	5,2		
Kapazitätenbindung anhand von kundenindividuellen Anforderungen	14,8		
Referenzwert des Kunden	24,8		
Weiterempfehlungspotential	15,2		
Gesamtsumme	100		

Tabelle 20: Qualifizierungstool für potentielle Neukunden (Eigene Darstellung)

Die Bewertung der potentiellen Neukunden wird mittels Punktevergabe zwischen „eins“ und „drei“ vergeben. Für jedes Bewertungskriterium wurde eine Punktbewertungstabelle erstellt, welche dem Anhang entnommen werden kann (vgl. Anhang, S. A-23). Wird die vorgenommene Bewertung mit der Gewichtung multipliziert, ergibt dies einen Wert für jedes Kriterium. Der Gesamtwert des Kunden (maximale Ausprägung ist 300) kommt durch die Summierung dieser Einzelwerte zustande. Werden die Gesamtwerte aller potentiellen Neukunden gegenübergestellt, können diese gereiht und im Anschluss für die weitere Bearbeitung priorisiert werden. Durch

die entsprechende Excel-Vorlage, welche dem Anhang entnommen werden kann, können die gewonnenen Erkenntnisse des Ersttermins übertragen werden (vgl. Anhang, S. A-32). Um die Vertriebsarbeit zu minimieren, hat die Autorin die Umsätze 2019 und die MitarbeiterInnenanzahl der 50 Glasentsorger im Vorfeld erhoben (vgl. Anhang, S. A-13).

Tabelle 21 zeigt die Prioritätsstaffelung und die darauf abgestimmte Bearbeitungspriorität.

Prioritätsstaffelung nach Erstkontakt	
Gesamtwert	Bearbeitungspriorität
> 250	sehr hoch
201 - 250	hoch
151 - 200	mittel
100 - 150	niedrig

Tabelle 21: Prioritätsstaffelung nach Erstkontakt (Eigene Darstellung)

12. Neukundenakquisekonzept für die SDAG

Dieses Kapitel stellt das ausgearbeitete Vertriebskonzept zur Neukundenakquise von österreichischen Glasentsorgungsunternehmen für Smart Collection dar. Es soll als Richtlinie zur effektiven und effizienten Neukundengewinnung dienen.

12.1 Vertriebsziele

12.1.1 Operationalisiertes Vertriebsziel

Das vertriebsbezogene Ziel des Unternehmens ist es, im Jahr 2022 mindestens sechs Neukunden zu gewinnen, mit denen ein Gesamtumsatz von mindestens € 321.000 durch den Vertrieb von Smart Collection im Zielmarkt Österreich erwirtschaftet wird.

Der Umsatz könnte mithilfe eines Kunden durch die entsprechende Anzahl an Behältern generiert werden. Das Unternehmen möchte allerdings eine Vielzahl an regionsspezifischen Unterschieden mit der Software abbilden, um dadurch Erfahrungswerte generieren zu können.

12.1.2 Kapazitätsbedarf zur Erreichung der Vertriebsziele

Tabelle 22 zeigt die Kalkulation des Kapazitätsbedarfs aufgrund der definierten Vertriebsziele. Mithilfe des in Kapitel 6.3.3 theoretisch beschriebenen Target Concept Verfahrens wird festgestellt, ob die aktuellen Vertriebsressourcen der SDAG ausreichen, um die angestrebten Ziele realisieren zu können. Da es bislang noch keine erfolgreichen Akquisetätigkeiten im Bereich Smart Collection gab, wurden für die Kalkulation die Terminquote (Anzahl der benötigten Adressen) sowie der Zeitbedarf pro Termin von Großprojekten der SDAG herangezogen. Aufgrund des ähnlichen vertrieblichen Aufwandes erscheinen diese Werte vergleichbar und somit zur Kapazitätsberechnung geeignet. Die restlichen Werte wurden von der Autorin auf Basis der zur Verfügung gestellten Daten errechnet.

Nr.	Definition des B2B-Neukundenziels	Werte
1	Neukundenumsatz aus dem vorherigen Wirtschaftsjahr	-
2	Umsatzsteigerungsziel aus Neukundengewinnung	-
3	Umsatzziel für das nächste Wirtschaftsjahr	€ 321.000
4	Durchschnittlicher Neukundenumsatz	€ 53.500
5	Zielanzahl Neukunden	6
Definition der erforderlichen Anzahl an B2B-Adressen		
6	Zielanzahl Neukunden	6
7	Durchschnittliche Abschlussquote	2,08
8	Zielanzahl aktiv zu bearbeitende Neukunden	12,5
9	Anzahl benötigter Adressen pro Termin	4
10	Zielanzahl Adressen	50
Definition des erforderlichen Kapazitätsbedarfs		
11	Zielanzahl aktiv zu bearbeitenden Neukunden	12,5
12	Anzahl benötigter Termine pro Abschluss bei einem Neukunden	5
13	Zeitaufwand pro Termin in Stunden (Terminvor- und nachbereitung sowie Besuchszeit)	7 h
14	Kapazitätsbedarf in Stunden	437,5 h
15	Anzahl benötigte Vollzeitkräfte zur Neukundengewinnung	0,24
16	Anzahl benötigte Stunden pro Woche	9,77 h

Tabelle 22: Kalkulation des Kapazitätsbedarfs zur Neukundengewinnung (Eigene Darstellung)

Die Anzahl der aktiv zu bearbeitenden Neukunden von „12,5“ kommt aufgrund der 50 österreichischen Glasentsorgungsunternehmen („Zielanzahl Adressen“) und der vorhandenen Terminquote von „4“ zustande. Ausgehend von „12,5“ zu bearbeitenden Neukunden und einer angestrebten Anzahl von 6 Neukunden ergibt dies die

durchschnittliche Abschlussquote von 2,08 (Verhältnis von zu bearbeitenden Kunden zur Zielanzahl Neukunden entspricht rund 50%).

Werden die Positionen 11, 12 und 13 miteinander multipliziert, ergibt dies einen Kapazitätsbedarf von 437,5 Stunden. Ausgehend von 224 Arbeitstagen (abzüglich Urlaubstage) im Kalenderjahr 2022 und einer täglichen Arbeitszeit von 8 Stunden entspricht der errechnete Kapazitätsbedarf 24% einer zusätzlichen Vollzeitkraft auf Basis einer 40 Stunden Arbeitswoche. In Stunden umgerechnet ergibt dies einen zusätzlichen Vertriebsaufwand von 9,77 Wochenstunden.

Aufgrund dieses Ergebnisses und der Tatsache, dass die zu bearbeitenden Adressen mit der Grundgesamtheit der Zielgruppe gleichzusetzen sind, bedeutet dies keine weitere Erarbeitung von Adressen und begründet somit keinen zusätzlichen vertrieblichen Personalbedarf.

12.2 Vertriebsstrategie zur Neukundenakquise

Die bereits in Kapitel 6.4.1 theoretisch aufgezeigten Dimensionen werden in den nachfolgenden Unterkapiteln untersucht. Erst durch die Betrachtung dieser kann eine passende Strategie für die SDAG erarbeitet werden.

12.2.1 Kundendimension

Die Kundendimension beinhaltet im Wesentlichen die Auswahl und Segmentierung der Zielgruppe, welche für SC bereits im Vorfeld durch eine strategische Entscheidung des Managements von Saubermacher erfolgte:

- **Branche:** Abfallwirtschaft
- **Marktabdeckung:** österreichweit
- **Unternehmensstandort:** Österreich
- **Bereich:** Entsorgung
- **Abfallart:** Altglas
- **Arten von B2B-Kunden:** Weiterverarbeiter (mithilfe der generierten Informationen von Smart Collection wird die Sammellogistik der Entsorger verändert)

Wie aus der Situationsanalyse hervorgeht, müssen geeignete Ansätze entwickelt werden, um als Branche den Anforderungen der Umwelt „standhalten“ zu können. Wie Kapitel 9.2.6 zeigt, wird die Zusammenarbeit innerhalb der Abfallwirtschaft immer wichtiger.

Da die SDAG die vollständige Grundgesamtheit von 50 Glasentsorgungsunternehmen in Österreich als direkt anzusprechende Zielgruppe definiert hat, ist keine weitere Eingrenzung hinsichtlich der Segmentierung möglich beziehungsweise nötig.

12.2.2 Wettbewerbsdimension

Das Know-How durch jahrzehntelange Erfahrung spiegelt sich in der angebotenen Marktleistung Smart Collection wider. Diesen „Expertenstatus“ zu imitieren/erlangen ist für Softwareanbieter kaum möglich. Die praxiserprobten Funktionen von SC stehen den Lösungen der etablierten Softwarespezialisten gegenüber. Erfolgskritisch ist, dass Saubermacher kein „Softwarespezialist“ ist und SC daher nur „bedingt“ wettbewerbsfähig ist.

12.2.3 Vertriebswege und -partner

Aufgrund einer möglichen starken Abhängigkeit von Vertriebspartnern sowie fehlender Branchen- und Marktkenntnisse in diesem Bereich wurde seitens der SDAG die strategische Entscheidung getroffen, keinen Aufbau eines externen Vertriebspartnernetzwerkes zu forcieren.

12.2.4 Unternehmensinterne Überlegungen

Da sich die Zielgruppe auf lediglich 50 Glasentsorgungsunternehmen beschränkt und die SDAG derzeit über 23 AußendienstmitarbeiterInnen für Großkunden verfügt, wird eine direkte persönliche Kundenansprache mithilfe des eigenen Vertriebes forciert. In Kapitel 12.1.2 wurde der Kapazitätsbedarf an AußendienstmitarbeiterInnen errechnet. Unter der Annahme, dass ein/e AußendienstmitarbeiterIn nicht zusätzliche 9,77 Stunden/Woche für die Akquise aufbringen kann, die SDAG aber nicht alle 23 AußendienstmitarbeiterInnen mit dem Vertrieb SC beauftragen möchte, erscheint es als sinnvoll diese Zuständigkeit auf drei AußendienstmitarbeiterInnen zu beschränken, respektive zu konzentrieren. Dies entspricht einem Akquiseaufwand von rund 3,25 Stunden/Woche pro Person.

12.2.5 Auswahl einer Vertriebsstrategie

Die Basis für die Definition der Anforderungskriterien und der allgemeinen Vorgehensweise zur Auswahl einer Strategieoption liefern die theoretischen Kapitel 6.4.1 und 6.4.2 und finden in diesem Kapitel die praktische Anwendung. Die aufgezeigten Strategieoptionen in Kapitel 4.3 orientieren sich an unterschiedlichen Stellgrößen

und liefern einen Überblick über die verschiedenen Möglichkeiten zur Neukundenakquise. Aufgrund unterschiedlicher Branchenspezifika besteht aber keine bestätigte Allgemeingültigkeit dieser Strategien. Daher ist es sinnvoll, angepasst an die Branchenspezifika der Abfallwirtschaft und unter Berücksichtigung der praktischen Erkenntnisse, die Strategieoptionen nachfolgend vorzustellen, um eine zielgerichtete Strategieauswahl treffen zu können.

Inbound-/Pull-Strategie:

Ist der wahrgenommene Bedarf an Softwarelösungen bei Entsorgungsunternehmen gering, kann durch gezielte Kommunikationsmaßnahmen (noch mehr) Interesse bei der Zielgruppe geweckt werden. Diese Strategie forciert somit die aktive Nachfrage der Glasentsorger. Werden aus Kundensicht keine relevanten Informationen bereitgestellt, suchen potentielle Interessenten nicht selbstständig den Kontakt zur SDAG. Dies hätte zur Folge, dass SC für Kunden nicht präsent ist, kein Bedarf erkannt wird und somit das Risiko besteht, das Vertriebsziel nicht zu erreichen.

Outbound-/Push-Strategie:

Bei dieser Strategie werden qualifizierte Leads aktiv angesprochen. Die Direktansprache verfolgt das Ziel, möglichst schnell Verkaufsabschlüsse zu generieren. Die Wettbewerbssituation impliziert die Nutzung dieser Strategie, um keine Zeit gegenüber Softwareanbietern zu verlieren. Lediglich eingehende Kundenanfragen abzuarbeiten, erscheint zu riskant. Aufgrund des Konkurrenzverhältnisses könnte eine niedrige Akzeptanz beim Vertriebspersonal und/oder dem Kunden vorherrschen.

Strategie des persönlichen Kontaktes

Mithilfe der persönlichen Beratung erfolgt sämtlicher Kundenkontakt durch einen fixen Ansprechpartner des Vertriebs. Dies schafft Vertrauen und ein „Netzwerkaufbau“ ist in dieser Branche essenziell. Die Umsetzbarkeit ist hoch, da genügend Vertriebsressourcen vorhanden sind. Aufgrund des Konkurrenzverhältnisses wird die persönliche Kontaktaufnahme durch die SDAG seitens der Kunden womöglich abgelehnt.

Strategie des virtuellen Kontaktes

Bei dieser Strategie muss Saubermacher, dessen Vertriebspersonal hier weitestgehend anonym bleibt, eine entsprechende Systemlandschaft etablieren, um eine

ausreichende virtuelle Betreuung zu ermöglichen. Diese Automatisierung von Vertriebsprozessen spart Zeit. Bedenklich ist, dass hier kein persönlicher Kontakt im beratungsintensiven Dienstleistungsvertrieb vorherrscht und durch Trackingfunktionen nicht ausreichend Kundenwissen generiert wird.

Kontinuitätsstrategie

Der Vertrieb kontaktiert die Glasentsorgungsunternehmen in regelmäßig definierten Abständen. Der ständige persönliche Kontakt ist für den Vertrauensaufbau essenziell. Durch die permanent durchzuführenden Akquisetätigkeiten könnte es sowohl beim Vertrieb als auch bei Kunden zu einer verringerten Akzeptanz kommen.

Diskontinuitätsstrategie

Die Ausschreibung der Glassammlung findet alle zwei Jahre statt. Das Vertriebspersonal verfolgt zeitlich eingeschränkte Akquisetätigkeiten rund um die Ausschreibung. Eine zeitliche Beschränkung könnte bedeuten, dass nicht alle Kunden angemessen betreut werden können. Die Bereitschaft zur Veränderung der Logistik kurz vor der nächsten Ausschreibung könnte bei Entsorgungsunternehmen niedrig ausfallen.

Mithilfe von drei langjährigen und erfahrenen AußendienstmitarbeiterInnen und dem Auftraggeber wurden quantitative und qualitative Bewertungskriterien festgelegt. Mithilfe eines Paarvergleiches wurde die Gewichtung der Kriterien untereinander vorgenommen (vgl. Anhang, S. A-26). Dies stellt die Basis für die Bewertung der möglichen Strategieoptionen mithilfe einer Nutzwertanalyse dar. Die Bewertung der Strategien erfolgt nach deren Erfüllungsgrad pro Kriterium mittels einer Punktevergabe. Die Vorlage der Punktebewertungslogik kann dem Anhang entnommen werden (vgl. Anhang, S. A-23). Auf Wunsch des Auftraggebers wurden lediglich die drei Strategien mit dem besten Ranking für die Ausarbeitung des Vertriebskonzeptes herangezogen. Wie in Tabelle 23 ersichtlich, wiesen die Pull-Strategie, die Kontinuitätsstrategie und die persönliche Kundenkontaktstrategie das höchste Ranking auf und bilden somit den Strategie-Mix für die SDAG.

		Outbound/Push Strategie			Inbound/Pull-Strategie			Persönlicher Kontakt			Virtueller Kontakt			Kontinuitätsstrategie			Diskontinuitätsstrategie		
Kriterium	Gewichtung	P	=	P*G	P	=	P*G	P	=	P*G	P	=	P*G	P	=	P*G	P	=	P*G
Umsetzbarkeit (in Bezug auf die benötigten Ressourcen)	19,0%	5	=	95	5	=	95	5	=	95	3	=	57	5	=	95	3	=	57
Akzeptanz bei Neukunden	26,0%	3	=	78	5	=	130	3	=	78	5	=	130	3	=	78	5	=	130
Akzeptanz im Unternehmen (Management und MitarbeiterInnen)	10,0%	3	=	30	3	=	30	5	=	50	1	=	10	3	=	30	5	=	50
Qualität und Umfang der gewonnenen Informationen	17,0%	3	=	51	1	=	17	5	=	85	1	=	17	5	=	85	1	=	17
Konsistenz in Bezug auf die Strategien und die langfristigen Ziele des Unternehmens	28,0%	5	=	140	5	=	140	5	=	140	1	=	28	5	=	140	1	=	28
Gesamtsumme	100,0%	394			412			448			242			428			282		
Ranking		4			3			1			6			2			5		

Legende:

P = Punkte

G = Gewichtung lt. Paarvergleich

Tabelle 23: Nutzwertanalyse zur Strategieauswahl (Eigene Darstellung)

Reflexion und kritische Betrachtung

Strategieoptionen sollen nicht eigenständig und unabhängig voneinander betrachtet, sondern miteinander verknüpft werden.

Zu Beginn werden mithilfe der **Pull-/Inbound-Strategie** „Erfolgsgeschichten“ und **Lösungsansätze** aufgezeigt, um den Bedarf zu wecken und die **Notwendigkeit des Zusammenhaltes** innerhalb der Branche zu verdeutlichen. Dies generiert einen „**Vertrauensvorsprung**“ und erleichtert die anschließende Direktansprache. Das „Aktivwerden“ der Kunden und die fehlende Nachvollziehbarkeit dieser „passiven“ Herangehensweise durch die Vertriebsleitung verbleiben als Restrisiko.

Im Anschluss kann mithilfe der **Outbound-/Push-Strategie** und der **persönlichen Kundenkontaktstrategie** eine **branchenspezifische Beratung** erfolgen. Das „**emotionale Erreichen**“ des Kunden und „Konflikte“ im Verkaufsgespräch, aufgrund des Konkurrenzverhältnisses, sind mögliche Herausforderungen. Unter Berücksichtigung der **langfristigen Ziele des Unternehmens** (Diversifikation) erfolgt die Akquise permanent (**Kontinuitätsstrategie**). Dadurch werden Umsätze stetig generiert, hohe Investitionskosten ausgeglichen und die Gefährdung des Fortbestandes von SC minimiert.

Auf Basis des ausgewählten Strategiemixes können nun entsprechende Vertriebsmaßnahmen definiert werden. Die aktuell durchgeführten Maßnahmen, wie beispielsweise die Adressengenerierung mittels der Datenbank von Herold, können zwar für den „herkömmlichen Vertrieb“ weiterverfolgt werden, allerdings ist dies für den Vertrieb von SC wenig zielführend, da die potentiellen 50 Neukunden dem Unternehmen bereits bekannt sind.

12.3 Vertriebsmaßnahmen zur Neukundenakquise

Auf Basis der ausgewählten Vertriebsstrategie und den Ergebnissen der Empirie werden in diesem Kapitel neue Maßnahmen, die zur Gewinnung der ausgewählten potentiellen Kunden beitragen, näher vorgestellt.

Persönlicher Direktvertrieb durch den Verkaufsaußendienst

Nicht nur der Nutzen der DL, sondern auch die Beratungsleistung ist notwendig für einen erfolgreichen Vertrieb. Basierend auf den Ergebnissen der Empirie ist ersichtlich, dass Empfehlungen aus Netzwerken bei Kaufentscheidungen essenziell sind und die Branche von Zusammenhalt geprägt ist. Dies impliziert, dass auch im B2B-Bereich Emotionen und ein Verständnis für die Branchenherausforderungen von Vorteil sind.

Schulung des Vertriebspersonals

Fachliche (technische) Kompetenz

Bedingt durch das Angebot von (neuen) digitalen Produkten/Dienstleistungen ist es notwendig, dass VertriebsmitarbeiterInnen technisches Verständnis und produkt-spezifischen Wissen aufweisen. Bis dato war branchenspezifisches Grundwissen für den Vertrieb ausreichend. Daher ist eine intensive Produktschulung zu SC unumgänglich. Aufgrund der Komplexität von SC werden interne Schulungen mithilfe der Produktentwicklungsabteilung empfohlen. Werden entsprechende Schulungsmaßnahmen nicht wahrgenommen, besteht das Risiko, die begrenzte Anzahl an potentiellen Kunden nicht fachgerecht betreuen zu können.

Soziale Kompetenz

Neben den fachlichen Kompetenzen sollten auch die „Soft Skills“ entsprechende Berücksichtigung finden. Die Kommunikationsfähigkeit kann durch diverse Techniken verbessert werden. Besonders das Konkurrenzverhältnis zeigt, dass entsprechendes „Fingerspitzengefühl“ beim direkten, persönlichen Vertrieb unabdinglich ist. Das Unternehmen „VBC“ (VerkaufsberaterInnencolleg) bietet maßgeschneiderte Weiterbildungsmöglichkeiten an. Aufgrund der Vielzahl an Referenzkunden im Bereich DL und IT und der Möglichkeit einer „In-House-Schulung“ ist dies eine geeignete Option.

Unterstützung des Vertriebspersonals

Neben den direkten Fördermaßnahmen für das Personal können auch zusätzliche unterstützende Maßnahmen, welche nachfolgend vorgestellt werden, die Vertriebsarbeit erleichtern.

Durchführung einer Kundenqualifizierung

Um die vorhandenen Vertriebsressourcen bestmöglich zu nutzen, wird eine entsprechende Qualifizierung zur Priorisierung der Kunden durchgeführt. Da die Kundenqualifikation eine hohe Wichtigkeit für den Vertrieb von SC aufweist, wurde für die Umsetzung der Maßnahme ein Qualifizierungstool erstellt, welches dem Anhang entnommen werden kann (vgl. Anhang, S. A-31). Angelehnt an den im Theorieteil vorgestellten Neukundenakquiseprozess hat die Autorin einen Vorschlag für SC erarbeitet.

Die Vorgehensschritte bei der Neukundengewinnung werden in Tabelle 24 dargestellt und sollen den Vertrieb bei der Ansprache von potentiellen Neukunden unterstützen.

Neukundenakquiseprozess für die SDAG			
Nr.	Prozessschritt	Verantwortung	Beschreibung
1	Leadidentifikation	Außendienst	Aufgrund der strategischen Vorgaben betreffend der Zielgruppe, greift der Vertriebsaußendienst auf die bereits vorhandene Adressliste der 50 Entsorgungsunternehmen zurück um diese zu bearbeiten. Die Adressliste umfasst Unternehmensstandorte in ganz Österreich und wird deshalb nach Bundesländern in „Region Nord“ und „Region Süd“ unterteilt und den drei VertriebsmitarbeiterInnen zugewiesen.
2	Lead-Vorqualifikation	Außendienst	Die bereits vorhandenen Leads können vom Vertriebsmitarbeiter anhand der Lead-Vorqualifizierung mithilfe einer Excel-Vorlage bewertet werden um diese bereits priorisiert vor dem Erstkontakt anzusprechen. Als geeignetes Mittel für die Erstansprache sind Online-Netzwerke wie LinkedIn geeignet oder ein Telefonat mit dem Ziel einen persönlichen Termin vor Ort zu vereinbaren.
3	Erstkontakt	Außendienst	Das auf Fach- und Sozialkompetenz geschulte Vertriebspersonal verfolgt beim Erstkontakt das Ziel den konkreten Bedarf beim Kunden zu eruieren, alle spezifischen Kundenanforderungen bestmöglich zu präzisieren und zu sammeln um im Anschluss ein kundenindividuelles Angebot definieren zu können . Bei speziellen Wünschen kann zu Beratungszwecken der Produktentwickler herangezogen werden. Der Sales Support erstellt danach das entsprechende Angebot. Um den Nutzen besser darzustellen und zu quantifizieren kann ein Nutzenkatalog oder die Demoversion der Software eingesetzt werden.
4	Priorisierung durch Qualifizierung	Außendienst	Die gewonnenen Anforderungen aus dem Erstgespräch dienen als Information für die anschließende Kundenqualifizierung durch das Vertriebspersonal. Mithilfe einer Excel-Vorlage bewertet der Vertrieb die potentiellen Neukunden. Anhand des Rankings werden diese priorisiert und ein Folgetermin („Follow-Up“) mit den priorisierten Neukunden vereinbart.
5	Folgekontakt	Außendienst	Der Folgetermin wird zur Besprechung von Umsetzungsmöglichkeiten, zur Klärung von offenen Fragen und zur Beseitigung von Kaufwiderständen genutzt.
6	Schaffung von Kaufanreizen und Auftrag	Außendienst	In diesem Schritt soll dem potentiellen Kunden ein konkretes Angebot vorgelegt werden. Dies kann bedeuten, dass der Außendienst bei keiner Resonanz des Kunden aktiv nachfassen muss oder ein Kaufanreiz, wie beispielsweise die Gewährung eines Rabattes, geschaffen werden muss.

Tabelle 24: Vorgehensweise bei der Neukundengewinnung (Eigene Darstellung)

Verwendung eines Nutzenkataloges

Der erzielte Nutzen von SC wurde quantifiziert, in Form eines Nutzenkataloges dargestellt und eine Vorlage erstellt, damit der Vertrieb, abgestimmt auf die individuellen Kundenbedürfnisse, berechnen kann, welche konkreten Einsparungen durch SC erzielt werden können. Die Basis für die Berechnung bilden die Ergebnisse aus

einem durchgeführten Pilotprojekt im Bezirk Horn aus dem Jahr 2020. Hierfür wurden die Sammelleistungen von 2019 und 2020 verglichen. Dieser Bezirk stellt ein "idealtypisches Sammelgebiet" für Altglas in Österreich dar. Eine Abbildung des Nutzenkataloges kann dem Anhang entnommen werden (vgl. Anhang, S. A-27).

Bereitstellung einer Demoversion

Wie bereits aus den Theoriekapiteln hervorging, herrscht eine erhebliche Kaufunsicherheit bei SaaS-Lösungen. Dies korreliert mit dem Wunsch der ProbandInnen nach einer „Vorab-Testmöglichkeit“. Mithilfe einer temporär zur Verfügung gestellten Demoversion, welche bereits vorinstallierte Behälterstandorte/Füllstandsdaten aufweist, könnte dem potentiellen Kunden ein erster Eindruck bezüglich der Funktionsweise vermittelt und Kaufunsicherheiten reduziert werden. Der Vertriebsaußendienst kann diese Testversion außerdem zur verbesserten Präsentationsmöglichkeit von SC nutzen.

Betreiben von aktivem Empfehlungsmarketing

Die Ergebnisse der Empirie zeigen, dass potentielle Kunden in Entscheidungssituationen vermehrt auf Kontakte aus dem persönlichen Netzwerk und deren Erfahrungen zurückgreifen. Durch aktives Empfehlungsmarketing (online und offline) werden die Glaubwürdigkeit erhöht und Vorbehalte abgebaut. Im Idealfall liefert der zufriedene Empfehler konkrete Ansprechpartnerdaten. Da Saubermacher aktuell (noch) über keinen Kundenstamm betreffend SC verfügt, kann auf Abfallwirtschaftsverbände zurückgegriffen werden, bei welchen die SDAG selbst mit SC sammelt. Verbände werden in der Regel von mehreren Entsorgern bedient.

Intensivierung des Internetauftritts im Bereich Smart Collection

Social Media Präsenz im Bereich Smart Collection

Aus den Einzelinterviews ging hervor, dass die aktive Informationsgewinnung unter anderem durch LinkedIn erfolgt. Der vorhandene LinkedIn Account kann aufgrund der bereits vorhandenen Reichweite genutzt werden, um von positiven Erfahrungen bei branchenspezifischen Problemen/Anforderungen zu berichten, die ohne Zusammenarbeit nur schwer zu bewältigen sind. Des Weiteren werden die Interaktionen und der Netzwerkaufbau mit Kunden gefördert.

Lead-Generierung mittels der eigenen Homepage

Die potentiellen Kunden sind bereits bekannt, jedoch nicht die direkten und relevanten AnsprechpartnerInnen. Um konkrete Daten zu sammeln kann der Download von Informationsmaterialien betreffend SC an die Bedingung geknüpft werden, ein entsprechendes Kontaktformular auszufüllen. Dieses Kontaktformular kann vom Webseitenbetreuer „moodle“ erstellt werden. Im Idealfall liefert der ausgefüllte Inhalt eine direkte Weiterbildungsmöglichkeit. Neben einem ansprechenden Design sind die Einwilligung zur Kontaktaufnahme sowie die Einfachheit der Dateneingabe wichtig.

Präsenz auf Vergleichs- und Bewertungsportalen

Durch die Verwendung von Bewertungs- und Vergleichsseiten, wie beispielsweise „Speditionsoftware-Vergleich“, wird eine allgemeinzugängliche Möglichkeit geboten anonymisiert Anbieter/Softwarelösungen zu vergleichen. Durch die Verknüpfung zu Kanälen kann das Online-Empfehlungsmarketing vorangetrieben werden. Welches Vergleichsportal ausgewählt wird, steht in Zusammenhang mit den gewünschten Filtermöglichkeiten (Anzahl an Leistungsmerkmalen) und der Bekanntheit des Portals. Erfüllt eine Software nur wenig (geforderte) Leistungsmerkmale, resultiert dies in einer niedrigen Trefferquote bei der Suche. Aufgrund der (verbesserten) Präsenz im Web können nicht nur Kunden, sondern auch Mitbewerber auf das Leistungsportfolio aufmerksam gemacht werden und dieses in Folge analysieren und imitieren.

In Tabelle 25 wird eine Übersicht über die einzelnen Maßnahmen sowie die zu erledigenden Aktivitäten und verantwortlichen Personen gegeben und ein mögliches Start- und Enddatum aufgezeigt.

Nr.	Vertriebsmaßnahme	Detailbeschreibung der Maßnahme	Aktivitäten	Verantwortung	Start	Ende
1	Schulung des Vertriebspersonals	Aufbau von fachlicher (technischer) Kompetenz	Interne Schulungen anordnen	Vertriebsleitung	01.08.2021	31.10.2021
2		Aufbau sozialer Kompetenz	Externe Schulungen anordnen	Vertriebsleitung	01.08.2021	31.12.2021
3	Unterstützung des Vertriebspersonals	Durchführung einer Kundenqualifizierung	Leads qualifizieren	Außendienst	01.11.2021	laufend
4		Verwendung eines Nutzenkataloges	Während des Verkaufsgesprächs einsetzen	Außendienst	01.11.2021	laufend
5		Bereitstellung einer Demoversion für Kunden	Demoversion erstellen, während dem Verkaufsgespräch nutzen und/oder Kunden direkt zur Verfügung stellen	Externes Softwareunternehmen	01.08.2021	31.10.2021
6		Aktives Empfehlungsmarketing	Empfehlungen bei zufriedenen Kunden erbitten	Außendienst	01.11.2021	laufend
7	Intensivierung des Internetauftrittes	Social Media Präsenz im Bereich Smart Collection erhöhen	Relevanten Content kreieren und veröffentlichen	Marketing	01.08.2021	laufend
8		Lead-Generierung auf der eigenen Webseite	Kontaktformular erstellen und auf Webseite einbinden	Externe Marketingagentur	01.11.2021	laufend
9		Präsenz auf Vergleichs- und Bewertungsportalen schaffen	Einträge generieren	Außendienst, Marketing	01.08.2021	laufend
10	Persönlicher Direktvertrieb	Gesamter Akquiseaufwand für 6 Neukunden	Termine vor und nachbereiten, sowie Kunden besuchen	Außendienst, Sales Support, Produktentwickler	01.11.2021	31.12.2022

Tabelle 25: Übersicht der geplanten Vertriebsmaßnahmen (Eigene Darstellung)

12.4 Vertriebsbudget für die Neukundenakquise

Angelehnt an Kapitel 6.6 werden im Rahmen dieses Vertriebskonzeptes zur Neukundenakquise primär die Vertriebskosten der akquisitorischen Funktion berücksichtigt, um das Budget festzulegen. Zusätzliche Kosten, welche durch die Bereitstellung der Software entstehen, wie zum Beispiel Wartungsarbeiten, Updates oder die laufende Weiterentwicklung wurden bereits im Produktpreis der SDAG einkalkuliert und finden daher bei dieser Budgetaufstellung keine Berücksichtigung.

Mithilfe der ebenfalls in Kapitel 6.6 theoretisch beschriebenen Ziel-Maßnahmen-Planung werden die zuvor definierten Maßnahmen bis Ende 2022 und deren Kostenbestandteile berechnet.

Die Basis für die Budgetgestaltung liefert das angestrebte Vertriebsziel der SDAG mit einem Umsatzziel von € 321.000 und der Gewinnung von mindestens 6 Neukunden bis Ende 2022 im Zielmarkt Österreich.

Tabelle 26 zeigt die bis Ende 2022 anfallenden Kosten für jede vorgestellte Maßnahme und deren Berechnungsgrundlage. Die Gesamtsumme (berechnet auf ein Jahr) stellt das Budget dar, welches notwendig ist, um das definierte Vertriebsziel zu erreichen. Für die Berechnung der Personalkosten wurden die internen Stundenverrechnungssätze der SDAG angenommen. Alle anderen Stundensätze/Kosten wurden mittels Nachfrage der Autorin bei den entsprechenden externen Unternehmen erhoben. Für die SDAG ergibt dies Gesamtkosten von rund € 45.000,-. Auf Basis des Umsatzziels von € 321.000,- bedeutet dies eine Differenz von rund € 276.000,-. Dieser errechnete Wert muss sämtliche Projektabwicklungskosten sowie laufende Instandhaltungs- und Entwicklungskosten der Smart Collection abdecken.

Nr.	Kategorie der Vertriebsmaßnahme	Detailbeschreibung der einzelnen Maßnahmen	Berechnungsgrundlage	Kosten
1	Schulung des Vertriebspersonals	Aufbau von fachlicher (technischer) Kompetenz: Interne Schulungen durchführen	Einmaliger interner Schulungsaufwand à 16h 2 Produktentwicklungsmitarbeiter: € 35,- (Stundensatz) 3 Vertriebsmitarbeiter: € 40,- (Stundensatz)	€ 3.040,-
2		Aufbau sozialer Kompetenz: Externe Schulungen durchführen	Einmaliger externer Schulungsaufwand VBC VerkaufsberaterInnencolleg: für 3 MA à € 1990,- Einmaliger Aufwand für Vertriebsmitarbeiter 3 Vertriebsmitarbeiter: 3 Tage à 8h x € 40,-	€ 8.580,-
3	Unterstützung des Vertriebspersonals	Durchführung einer Kundenqualifizierung: Leads qualifizieren	Einmaliger Aufwand für Vertriebsmitarbeiter 1 Mitarbeiter: 2h x 50 Kunden x € 40,- (Stundensatz)	€ 4.000,-
4		Verwendung eines Nutzenkataloges: Während des Verkaufsgesprächs einsetzen	Keine Kosten	€ 0,-
5		Bereitstellung einer Demoversion für Kunden: Demoversion erstellen, während dem Verkaufsgespräch nutzen und/oder Kunden direkt zur Verfügung stellen	Einmaliger Aufwand Softwarepartner Denovo 4 Personentage à € 750,- Einmaliger Aufwand 1 Produktentwicklungsmitarbeiter: 2h à € 40,- (Stundensatz) Einmaliger Aufwand 3 Vertriebsmitarbeiter: 2h à € 40,- (Stundensatz)	€ 3.320,-
6		Aktives Empfehlungsmarketing: Empfehlungen bei zufriedenen Kunden erbitten	Keine Kosten	€ 0,-
7	Intensivierung des Internetauftrittes	Social Media Präsenz im Bereich Smart Collection erhöhen: Relevanten Content kreieren und veröffentlichen	Laufender Aufwand für Marketing: 1 Mitarbeiter: 60h x € 35,- (Stundensatz) Gesponserte Postings und Beiträge auf LinkedIn (Content erzeugen und schalten) € 500,-	€ 2.600,-
8		Lead-Generierung auf der eigenen Homepage: Kontaktformular erstellen und auf Webseite einbinden	Einmaliger Aufwand der Werbeagentur moodley 1 Mitarbeiter: 4h x € 99,- (Stundensatz)	€ 396,-
9		Präsenz auf Vergleichs- und Bewertungsportalen schaffen: Einträge generieren	Laufende Listungsgebühr auf „speditionsoftware-vergleich“ Basiseintrag kostenlos; Premiumzugang € 99,- / Monat	€ 1.188,-
10	Persönlicher Direktvertrieb	Gesamter Akquiseaufwand für 6 Neukunden Vor- und nachbereitung sowie Besuchszeit	Laufender Aufwand internes Personal 3 Vertriebsmitarbeiter in Summe 437,5 h x € 40 (Stundensatz) Reiseaufwand € 2.100,- 3 Sales-Support-Mitarbeiter in Summe 15h x € 30,- (Stundensatz) 1 Produktentwicklungsmitarbeiter in Summe 12h x € 35,- (Stundensatz)	€ 21.370,-
Summe				€ 44.494,-

Tabelle 26: Vertriebsbudget für die geplanten Maßnahmen (Eigene Darstellung)

12.5 Kontrollmaßnahmen für die Neukundenakquise

In diesem Kapitel werden Kennzahlen definiert um eine Erfolgskontrolle für die festgelegten Vertriebsziele sowie für die erarbeiteten Maßnahmen zu ermöglichen. Die in Kapitel 6.7 aufgezeigten möglichen Kennzahlen wurden von der Autorin bei der Erarbeitung berücksichtigt. Aufgrund der fehlenden Vergleichsbasis zu den Vorjahren geben die nachfolgenden Kennzahlen nur bedingt Aufschluss über die tatsächliche Performance der Maßnahmen. Daher sind eine langfristige Betrachtung und der Vergleich mit der zukünftigen Entwicklung der Kennzahlen zwingend notwendig. Tabelle 27 zeigt die Kennzahlen bezogen auf die Vertriebsziele.

Nr.	Vertriebsbezogenes Ziel	Kennzahlen zur Erfolgskontrolle
1	Erreichung eines Umsatzes von € 321.000 durch den Vertrieb von Smart Collection als „SaaS“ im Zielmarkt Österreich bis Ende 2022	Umsatz durch Neukunden von Smart Collection
2	Gewinnung von mindestens sechs Neukunden durch den Vertrieb von Smart Collection als „SaaS“ im Zielmarkt Österreich bis Ende 2022	Anzahl Neukunden von Smart Collection

Tabelle 27: Kennzahlen zur Vertriebszielkontrolle (Eigene Darstellung)

Tabelle 28 zeigt die Kennzahlen zur Kontrolle der Vertriebsmaßnahmen auf.

Nr.	Kategorie der Vertriebsmaßnahme	Detailbeschreibung der einzelnen Maßnahmen	Kennzahlen zur Erfolgskontrolle	Zielwert	Zeitraumen
1	Schulung des Vertriebspersonals	Aufbau von fachlicher (technischer) Kompetenz	Anzahl der geschulten Mitarbeiter	3	31.10.2021
2		Aufbau sozialer Kompetenz	Anzahl der geschulten Mitarbeiter	3	31.12.2021
3	Unterstützung des Vertriebspersonals	Durchführung einer Kundenqualifizierung	Abweichung erwarteter Umsatz zu tatsächlichem Umsatz	<20%	31.12.2022
4		Verwendung eines Nutzenkataloges	Akzeptanzquote	100%	31.12.2022
5		Bereitstellung einer Demoversion für Kunden	Anzahl an bereitgestellten Testzugängen	13	31.12.2022
6		Aktives Empfehlungsmarketing	Anzahl der Leads aufgrund v. Empfehlungsmarketing	5	31.12.2022
7	Intensivierung des Internetauftrittes	Social Media Präsenz im Bereich Smart Collection erhöhen	Anzahl Beiträge pro Monat Ø-Anzahl Views pro Beitrag (Follower+Externe)	4 3000	31.12.2022
8		Lead-Generierung auf der eigenen Homepage	Anzahl der Seitenaufrufe Anzahl an generierter Leads (beziehungsweise Ansprechpartner)	10 2	31.12.2022
9		Präsenz auf Vergleichs- und Bewertungsportalen schaffen	Anzahl Abschlüsse über Vergleichsportal Anzahl an externen Bewertungen	1 10	31.12.2022
10	Persönlicher Direktvertrieb	Gesamter Akquiseaufwand für 6 Neukunden Vor- und nachbereitung sowie Besuchszeit	Akquisitionskosten pro Neukunde Besuchseffizienz Abschlussquote	€ 7415,67 9,6% 2,08	31.12.2022

Tabelle 28: Kennzahlen zur Maßnahmenkontrolle (Eigene Darstellung)

13. Handlungsempfehlungen

Um konkrete Handlungsempfehlungen auf Basis der zuvor erarbeiteten Vertriebsmaßnahmen und unter Berücksichtigung der entsprechenden Kosten aussprechen zu können, hat die Autorin gemeinsam mit dem Auftraggeber Kriterien für die Bewertung dieser Maßnahmen festgelegt und mittels eines Paarvergleiches gewichtet (vgl. Anhang, S. A-26). Dieses Vorgehen stellt die Basis für die Bewertung der Vertriebsmaßnahmen mithilfe einer Nutzwertanalyse dar. Die Bewertung der Maßnahmen erfolgt nach deren Erfüllungsgrad der Kriterien mittels einer Punktevergabe. Die Vorlage der Punktebewertungslogik kann dem Anhang entnommen werden kann (vgl. Anhang, S. A-24).

Tabelle 29 zeigt die durchgeführte Nutzwertanalyse. Die Priorisierung der erarbeiteten Vertriebsmaßnahmen wird aus dem erzielten Ranking abgeleitet und stellt die Umsetzungsreihenfolge der Maßnahmen dar.

		M1			M2			M3			M4			M5			M6			M7			M8			M9			M10		
Kriterium	Gewichtung	P	=	P*G																											
Ressourcenaufwand (personell u. zeitlich)	14,0%	2	=	28	2	=	28	1	=	14	5	=	70	5	=	70	5	=	70	3	=	42	5	=	70	5	=	70	1	=	14
Finanzieller Aufwand	16,0%	3	=	48	1	=	16	3	=	48	5	=	80	3	=	48	5	=	80	4	=	64	5	=	80	5	=	80	1	=	16
Auswirkungen auf die Ansprache der potentiellen Kunden	22,0%	4	=	88	5	=	110	5	=	110	5	=	110	5	=	110	5	=	110	4	=	88	3	=	66	2	=	44	5	=	110
Potential zur Attraktivitätssteigerung für potentielle Kunden	21,0%	5	=	105	5	=	105	5	=	105	5	=	105	5	=	105	5	=	105	4	=	84	2	=	42	4	=	84	5	=	105
Beitrag zur Vertriebszielerreichung	27,0%	4	=	108	5	=	135	5	=	135	4	=	108	5	=	135	5	=	135	2	=	54	4	=	108	2	=	54	5	=	135
Gesamtsumme	100,0%	377			394			412			473			468			500			332			366			332			380		
Ranking		7			5			4			2			3			1			9			8			9			6		

Legende:

- | | | | |
|----------------------------------|--|---|--|
| P = Punkte | M1 = Aufbau von fachlicher (technischer) Kompetenz | M5 = Bereitstellung einer Demoversion für Kunden | M9 = Präsenz auf Vergleichs- und Bewertungsportalen schaffen |
| G = Gewichtung lt. Paarvergleich | M2 = Aufbau sozialer Kompetenz | M6 = Aktives Empfehlungsmarketing | M10 = Persönlicher Direktvertrieb |
| M = Maßnahme | M3 = Durchführung einer Kundenqualifizierung | M7 = Social Media Präsenz im Bereich Smart Collection erhöhen | |
| | M4 = Verwendung eines Nutzenkataloges | M8 = Lead-Generierung auf der eigenen Homepage | |

Tabelle 29: Übersicht der priorisierten Maßnahmen (Eigene Darstellung)

Auf Basis der priorisierten Maßnahmen in der Nutzwertanalyse ist deutlich ersichtlich, dass das **aktive Empfehlungsmarketing** bei jedem Kriterium die höchste Punktezahl erreicht hat und eine sehr hohe Auswirkung auf die Kundenansprache hat. Dies ist auf den geringen personellen und finanziellen Aufwand zurückzuführen, da das Erbiten einer Empfehlung im Rahmen der Nachkaufphase vom Außendienst durchgeführt werden kann. Durch die „Netzwerke innerhalb der Branche“ kann eine Attraktivitätssteigerung bei potentiellen Neukunden betreffend SC erzielt werden.

Die **Verwendung eines Nutzenkataloges** birgt keinen finanziellen Mehraufwand für die SDAG und die verbesserte, quantifizierte Darstellung der Nutzensvorteile wird von Kunden gewünscht. Diese Maßnahme ist per sofort einsetzbar und führt in der Regel zu einer verbesserten Ansprache und Attraktivitätssteigerung bei Kunden. Aus diesem Grund wurde die höchste Punkteanzahl bei diesen Kriterien vergeben und die Maßnahme sollte entsprechend priorisiert umgesetzt werden.

Durch die **Bereitstellung einer Demoversion** kann das Vertriebspersonal Kunden besser ansprechen und Kaufunsicherheiten reduzieren. Diese kostspielige Maßnahme ist aufgrund der Entwicklungszeit nicht sofort umsetzbar. Im Rahmen eines Verkaufsgesprächs kann die Plattform Smart Collection selbst zur besseren Nutzenvermittlung verwendet werden. Diese Maßnahme liefert einen sehr hohen Beitrag zur Vertriebszielerreichung, weshalb dieser in Summe eine hohe Priorität zukommen sollte.

Die **Durchführung einer Kundenqualifizierung** zeigt einen sehr hohen personellen sowie zeitlichen Aufwand (gesehen auf ein Jahr), welcher auf die Recherchearbeit des Außendienstes zur Bewertung mittels Qualifizierungstool zurückzuführen ist. Diese Maßnahme hat eine hohe Auswirkung auf die Ansprache der Kunden und sollte deshalb vor dem Erstkontakt durchgeführt werden.

Der Vertrieb von SC erfordert Exzellenz in der Vertriebstätigkeit. Der **Aufbau der technischen Fachkompetenz** erfordert wenig Ressourcenaufwand und verbessert die Beratungsleistung. Etwas zeit- und kostenintensiver ist **der Aufbau der sozialen Kompetenz**. Der Kompetenzaufbau des Außendienstes ist notwendig, um die Attraktivitätspotential von SC bei Kunden zu steigern.

Der tatsächliche Verkaufsabschluss im beratungsintensiven DL-Verkauf wird durch die regelmäßige, individuelle Beratungsexzellenz und den persönlichen Beziehungsaufbau beeinflusst. Somit steht der Grad der Vertriebszielerreichung in unmittelbarem Zusammenhang mit dem **persönlichen Direktvertrieb**.

Wird das Kontaktformular ordnungsgemäß und mit korrekten Kontaktdaten ausgefüllt, liefert die **Lead-Generierung auf der eigenen Homepage** einen hohen Beitrag zur Vertriebszielerreichung. Die identifizierten AnsprechpartnerInnen können direkt vom Vertrieb kontaktiert und ein Netzwerk aufgebaut werden. Der finanzielle Aufwand und die Aufforderung zur persönlichen Dateneingabe waren ausschlaggebend für die geringere Priorisierung dieser Maßnahme.

Die **Steigerung der Präsenz auf Social Media im Bereich SC** weist nur einen geringen Beitrag zur Vertriebszielerreichung auf und erfordert eine hohe Ressourcenbindung im Marketing – kann allerdings sofort umgesetzt werden. Durch relevante Inhalte wird die Aufmerksamkeit gesteigert und die Notwendigkeit des Zusammenhaltes in der Branche verdeutlicht.

Eine **Präsenz auf Vergleichs- und Bewertungsportalen zu schaffen** trägt vermutlich nur passiv zur Zielerreichung bei. Da es sich hierbei um einen „Erstversuch“ handelt und die Auswirkung auf die Ansprache potentieller Kunden relativ unbekannt ist, wird empfohlen, zu Beginn nur ein für Kunden kostenloses und schnell auffindbares Vergleichsportal zu nutzen.

Die Autorin weist darauf hin, dass alle MitarbeiterInnen über diese Vertriebsmaßnahmen in Kenntnis gesetzt werden sollen, damit jegliche Anfragen betreffend SC an den zuständigen Außendienst weitergeleitet werden können.

Abschließend empfiehlt die Autorin das entwickelte Vertriebskonzept aufgrund der hohen Marktdynamik der Abfallwirtschaftsbranche regelmäßig einer Gültigkeitsprüfung zu unterziehen. Im Idealfall sollte dies jährlich mit dem zuständigen Vertriebspersonal und dem Auftraggeber erfolgen.

14. Resümee

Die strategische Stoßrichtung (Diversifikation durch Innovation) beeinflussten die Ausgangslage für eine Strategieentwicklung zur Neukundenakquise und minimierten die Gestaltungsspielräume für die Umsetzung maßgeblich.

Die Auseinandersetzung mit der gegenständlichen Situation hat gezeigt, dass die SDAG durch die hohe Innovationskraft und Erfahrung eine „Vorreiterrolle“ in der Abfallwirtschaftsbranche einnimmt. Nichtsdestotrotz sollte die Bedrohung durch die Softwarekonkurrenten im Blick behalten werden. Selbst ein innovatives, branchenspezifisches Nischenprodukt könnte in kurzer Zeit auf dem Markt imitiert werden.

Trotz der Professionalisierung des Vertriebs besteht das Risiko, dass die angebotene Leistung von Kunden nicht wahrgenommen wird. Sollte dies eintreten, empfiehlt die Autorin die Ausgliederung des Geschäftsbereiches, beispielsweise durch die Gründung einer Tochtergesellschaft für einen unabhängigen Marktauftritt.

Die Positionierungsentscheidungen der Vergangenheit, die strategische Bedeutung von Smart Waste und die Zukunftstrends implizieren, dass der Aufbau von eigenen personellen Ressourcen für den erfolgreichen Vertrieb von (zukünftigen) Smart Services unumgänglich ist. Mit einer strukturierten vertrieblichen Vorgehensweise sollte Saubermacher deshalb zunächst versuchen nicht nur als „klassischer Abfallentsorger“, sondern auch als „Digital Waste Service Expert“ wahrgenommen zu werden.

Literaturverzeichnis

Bücher:

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

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

Baier, Peter (2009): Praxishandbuch Controlling. Controlling-Instrumente, Unternehmensplanung und Reporting, 1. Aufl., München: mi-Wirtschaftsbuch

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

Berger, Thomas (2007): Service-Level-Agreements: Konzeption und Management von ServiceLevel-Agreements für IT-Dienstleistungen, Saarbrücken: VDM Verlag

Bittner, Gerhard/**Schwarz**, Elke (2015): Emotion Selling. Messbar mehr verkaufen durch neue Erkenntnisse der Neurokommunikation, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler

Breitschuh, Jürgen (2001): Versandhandelsmarketing, Aspekte erfolgreicher Neukundengewinnung, Oldenburg: De Gruyter

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

Bruhn, Manfred/**Hadwich**, Karsten/**Meffert**, Heribert/ (2019): Handbuch Dienstleistungsmarketing: Planung - Umsetzung – Kontrolle, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler Verlag <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-658-17233-6.pdf> [17.04.2020]

Brunner, Franz J. (2010): Qualität im Service, Wege zur besseren Dienstleistung, München: Carl Hanser Verlag

Busch, Rainer/**Fuchs**, Wolfgang/**Unger**, Fritz (2008): Integriertes Marketing, Strategie – Organisation – Instrumente, 4. Aufl., Wiesbaden: Gabler

Büsch, Mario (2011): Praxishandbuch strategischer Einkauf. Methoden, Verfahren, Arbeitsblätter für professionelles Beschaffungsmanagement, 2. Aufl., Wiesbaden: Gabler

Castro-Leon, Enrique/**Harmon**, Robert (2016): Cloud as a Service. Understanding the Service Innovation Ecosystem, California: Apress

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

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

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

Dincher, Roland/**Müller-Godeffroy**, Heinrich/**Wengert**, Anton (2004): Einführung in das Dienstleistungsmarketing, Neuhofen: Forschungsstelle für Betriebsführung und Personalmanagement (Verlag)

Donabedian, Avedis (2003): An Introduction to Quality Assurance in Health Care, New York: Oxford University Press

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

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

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

Fischer, Peter/**Kowalski**, Susanne/**Wissmeier**, Urban Kilian (2005): Die besten Tools für Marketing und Vertrieb. Professionelle Excel-Lösungen für kleine und mittelständische Unternehmen, Freiburg: Rudolf Haufe

Fitzsimmons, James A./**Fitzsimmons**, Mona J. (2010). Service Management: Operations, Strategy, Information Technology, 7. Aufl., New York: McGraw-Hill Verlag

Foscht, Thomas/**Swoboda**, Bernhard/**Schramm-Klein**, Hanna (2015): Käuferverhalten. Grundlagen – Perspektiven – Anwendungen, 5. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler

Frietzsche, Ursula (2001): Externe Faktoren in der Dienstleistungsproduktion. Ansätze zur Lösung von Erfassungs- und Bewertungsproblemen, Wiesbaden: Springer Verlag

Glaser, Christian (2017): Wettbewerbsfaktor Vertrieb bei Finanzdienstleistern. Ein ganzheitliches Konzept zur Sales Excellence, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler

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

Grönroos, Christian (2007): Service Management and Marketing. 3. Auflage. West Sussex: Wiley

Haller, Sabine (2012): Dienstleistungsmanagement. Grundlagen – Konzepte – Instrumente, 5. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler

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

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

Hofbauer, Günter/**Hellwig**, Claudia (2016): Professionelles Vertriebsmanagement, Der prozessorientierte Ansatz aus Anbieter- und Beschaffersicht, 4. Aufl., Erlangen: Publicis Publishing

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

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

Kilian, Dietmar/**Mirski**, Peter (2016): Digital Selling. Erfolgreiche Strategien und Werkzeuge für B2B-Marketing und Vertrieb, Wien: Linde Verlag

Kittinger, Alexander (2010): Serviceorientierung und partnerschaftliches Handeln im B2B-Vertrieb, Wiesbaden: Gabler

Kleinaltenkamp, Michael (1995): Dienstleistungsmarketing: Konzeptionen und Anwendungen, Wiesbaden: Gabler

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

Kotler, Philip/**Keller**, Kevin/**Opresnik**, Marc (2015): Marketing-Management. Konzepte – Instrumente – Unternehmensfallstudien, 14. Aufl., Hallbergmoos: Pearson Deutschland GmbH

Kracklauer, Alexander/**Mills**, Quinn/**Seifert**, Dirk (2002): Kooperatives Kundenmanagement. Wertschöpfung als Basis erfolgreicher Kundenbindung, Wiesbaden: Gabler Springer

Kranert, Martin/**Cord-Landwehr**, Klaus (2010): Einführung in die Abfallwirtschaft, 4. Aufl., Wiesbaden: Vieweg + Teubner Verlag

Kreutzer, Ralf (2013): Praxisorientiertes Marketing Grundlagen - Instrumente – Fallbeispiele, 4. Aufl., Wiesbaden: Springer

Kreutzer, Ralf (2018): Social-Media-Marketing kompakt, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

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

Kuß, Alfred/**Wildner**, Raimund/**Kreis**, Henning (2018): Marktforschung: Datenerhebung und Datenanalyse, 6. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag

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

Kühnapfel, Jörg (2017): Vertriebscontrolling, Methoden im praktischen Einsatz, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Fachmedien

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

Langer, Philipp (2011): *Angebotsmanagement für hybride IT-Produkte*, München: Springer Gabler

Leenders, Michael R./Fearon Harold E. (1997): *Purchasing and Supply Management*, London: Irwin

Magerhans, Alexander (2016): *Marktforschung: Eine praxisorientierte Einführung*, Wiesbaden: Gabler Verlag

Meffert, Heribert/Bruhn, Manfred (2012): *Dienstleistungsmarketing. Grundlagen – Konzepte – Methoden*, 7. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler [online] <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-8349-3858-9.pdf> [01.11.2020]

Meffert, Heribert/Burmann, Christoph/Kirchgeorg, Manfred/Eisenbeiß, Maik (2019): *Marketing, Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung*, 13. Aufl., Wiesbaden: Springer

Menthe, Thomas/Sieg, Manfred (2018): *Kundennutzen – Schlüssel zum Verkaufserfolg. Wie Sie Mehrwert bieten, Preise leichter durchsetzen und Profitabilität sichern*, Wiesbaden: Springer Gabler

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

Milz, Markus (2013): *Vertriebspraxis Mittelstand, Leitfaden für systematisches Verkaufen*, Wiesbaden: Springer Gabler

Nagl, Anna (2018): *Der Businessplan*, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden

Oberstebrink, Tim (2014): *So verkaufen Sie Investitionsgüter. Von der Commodity bis zum Anlagenbau: Wie Sie im harten Wettbewerb neue Kunden gewinnen*, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler

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

Preißner, Andreas (2007): *Vertrieb leichtgemacht, Märkte analysieren – Kunden überzeugen – Umsatz steigern*, München: Redline Wirtschaft

Preißner, Andreas (2010): *Praxiswissen Controlling. Grundlagen – Werkzeuge – Anwendungen*, 6. Aufl., München: Hanser Verlag

Preißner, Andreas (2013): *Vertrieb leichtgemacht, Märkte analysieren – Kunden überzeugen – Umsatz steigern*, 2. Aufl., München: Redline Verlag

Pföortsch, Waldemar/Godefroid, Peter (2013): *Business-to-Business-Marketing*, 5. Aufl., Nordrhein-Westfalen: Kiehl Verlag

Rust, Roland T./Kannan, P. K. (2002): *E-Service, New Directions in Theory and Practice*, New York: M.E. Sharpe Inc.

Schawel, Christian/Billing Fabian (2018): Top 100 Management Tools. Das wichtigste Buch eines Managers. Von ABC-Analyse bis Zielvereinbarung, 6. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler

Schuh, Günter/Friedli, Thomas/Gebauer, Heiko (2004): Fit for Service – Industrie als Dienstleister, München: Hanser-Verlag

Schuhmacher, Hans-Georg (2011): Qualifizierte Neukundengewinnung im Firmengeschäft, 3. Aufl., Wiesbaden: Gabler

Sickel, Christian (2013): Verkaufsfaktor Kundennutzen. Konkreten Bedarf ermitteln, aus Kundensicht argumentieren, maßgeschneiderte Lösungen präsentieren, 6. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler [online] <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-658-00937-3.pdf> [02.11.2020]

Teich, Irene/Kolbenschlag, Walter/Reiners, Wilfried (2008): Der richtige Weg zur Softwareauswahl, Heidelberg: Springer-Verlag

Venzin, Markus/Rasner, Carsten/Mahnke, Volker (2003): Der Strategieprozess. Praxishandbuch zur Umsetzung in Unternehmen, Frankfurt: Campus Verlag

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

Walsh, Gianfranco/Deseniss, Alexander/Kilian, Thomas (2013): Marketing – Eine Einführung auf der Grundlage von Case Studies, 2. Aufl., Berlin: Gabler

Weiber, Rolf/Kleinaltenkamp, Michael (2013): Business- und Dienstleistungsmarketing – Die Vermarktung integrativ erstellter Leistungsbündel, Diller, Hermann/Köhler, Richard (Hrsg.), Stuttgart: W. Kohlhammer GmbH

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

Witt, Olga (2017): Ein Leben ohne Müll. Mein Weg mit Zero Waste, Marburg: Tecum Verlag

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

Zarnekow, Rüdiger (2007): Produktionsmanagement von IT-Dienstleistungen: Grundlagen, Aufgaben und Prozesse, Berlin: Springer Verlag

Sammelwerke und Handbücher:

Dannenberg, Holger (2002): Neukundengewinnung, in: Pepels, Werner (Hrsg.): Handbuch Vertrieb, Konzepte, Instrumente, Erfahrungen, München: Hanser Fachbuch Verlag, S. 31 - 48

Gündling, Christian (2009): Verkaufsprozessmanagement, in: Pepels, Werner (Hrsg.): B2B-Handbuch Operations Management: Industriegüter erfolgreich vermarkten, 2. Aufl., Düsseldorf: Symposion Publishing, S. 229 - 257

Haas, Alexander (2011): Interessentenmanagement, in: Hippner, Hajo/Hubrich, Beate/Wilde, Klaus (Hrsg.): Grundlagen des CRM, Strategie, Geschäftsprozesse und IT-Unterstützung, 3. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 343 - 372

Helmke, Stefan/**Uebel**, Matthias/**Essing**, Matthias (2017): Steuerung der Neukundengewinnung, in: Helmke, Stefan/Uebel, Matthias/Dangelmaier, Wilhelm (Hrsg.): Effektives Customer Relationship Management, Instrumente – Einführungskonzepte - Organisation, 6. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler, S. 23 - 36

Kleinaltenkamp, Michael (2001): Begriffsabgrenzungen und Erscheinungsformen von Dienstleistungen, in: Bruhn, Manfred/Meffert, Heribert (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungsmanagement, 2. Aufl., Wiesbaden: Gabler, S. 29 - 50

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

Kreutzer, Ralf T. (2018): Konzepte und Instrumente des B-to-B-Dialog Marketings im Kontext der Markenführung, in: Baumgarth, Carsten (Hrsg.): B-to-B-Markenführung. Grundlagen – Konzepte – Best Practice, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler, S. 707 - 738

Matros, Raimund/**Rietze**, Carolin/**Eymann**, Torsten (2010): SaaS und Unternehmenserfolg: Erfolgskategorien für die Praxis, in: Benlian, T./Hess, T./Buxmann, P. (Hrsg.): Software-as-a-Service, Anbieterstrategien, Kundenbedürfnisse und Wertschöpfungsstrukturen, Wiesbaden: Gabler Verlag, 239 - 254

Mairhofer, Ernst (2013): Präferenzmessverfahren – Identifikation von Verbesserungspotentialen am Beispiel der Customer Value Map, in: Grabl, Enrique (Hrsg.): Schriftreihe Wissenschaft und Praxis. Beiträge zur wirtschaftswissenschaftlichen und technisch-wissenschaftlichen Forschung – Band 10, Graz: Leykam Buchverlagsgesellschaft m.b.H. Nfg. & Co. KG, S. 57 - 85 [online] <https://www.campus02.at/wp-content/uploads/2019/04/Campus-Bd-10.pdf> [02.05.2021]

Meyer, Kyrill/**Van Husen**, Christian (2008): Die ServCASE-Methode im Überblick, in: Fähnrich, Klaus-Peter/Van Husen, Christian (Hrsg.): Entwicklung IT-basierter Dienstleistungen, Co-Design von Software und Services mit ServCASE, Heidelberg: Physica-Verlag, S.11 - 26

Meyer, Kyrill/**Böttcher**, Martin/**Van Husen**, Christian (2008): Software-Service-Co-Design, in: Fähnrich, Klaus-Peter/Van Husen, Christian (Hrsg.): Entwicklung IT-basierter Dienstleistungen, Co-Design von Software und Services mit ServCASE, Heidelberg: Physica-Verlag, S. 41 – 52

Niehaus, Antje/**Emrich**, Katrin (2012): Ansätze und Erfolgsfaktoren für die Digitalisierung von Vertriebsstrategien, in: Binckebanck, Klaus/Elste, Rainer (Hrsg.): Digitalisierung im Vertrieb. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 47 - 64

Laqua, Roland (2008): Das Projekt ServCASE, in: Fähnrich, Klaus-Peter/Van Husen, Christian (Hrsg.): Entwicklung IT-basierter Dienstleistungen, Co-Design von Software und Services mit ServCASE, Heidelberg: Physica-Verlag, S. 3 - 10

Schütte, Dieter B./Beutin, Andreas (2008): Vertragscontrolling, Vertragsverwaltung und Vertragsarchivierung, in: Obladen, Hans-Peter/Meetz, Michael (Hrsg.): Betriebswirtschaftliche Strategien für die Abfallwirtschaft und Stadtreinigung, Kassel: Kassel University Press GmbH, S. 17 - 26

Wenzel, Stefan/Neumann, Stefan/Bandulet, Friedrich/Faisst, Wolfgang (2010): Electronic Business Services and their Role for Enterprise Software, in: Benlian, T./Hess, T./Buxmann, P. (Hrsg.): Software-as-a-Service, Anbieterstrategien, Kundenbedürfnisse und Wertschöpfungsstrukturen, Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 75 - 92

Journals und Fachzeitschriften:

Bechtolsheim, M./Loth, B. (2000): Chances and risks of ASP - what users and providers of Application Service Providing should consider, in: IM Information Management & Consulting, Jg. 20, Nr. 11, S. 14 - 20

Community Research and Development Information Service (2019): Innovative Lösungen für die industrielle und städtische Abfallwirtschaft, in Cordis Results Pack zur Kreislaufwirtschaft. Eine themenspezifische Sammlung innovativer EU-finanzierter Forschungsergebnisse, Jg. 19, S. 1 - 2 [online] <https://cordis.europa.eu/article/id/411500-circular-economy-innovations-for-industrial-and-urban-waste-management/de> [05.01.2021]

Khan, Habib Ullah (2020): A IoT-Based Smart Bin for Real-Time Monitoring and Management of Solid Waste , in: Scientific Programming, Jg. 20, Nr. 1, S. 1 - 13 [online] <https://downloads.hindawi.com/journals/sp/2020/6613263.pdf> [05.01.2021]

Kohlborn, Thomas/Korthaus, Axel/Chan, Taizan/Rosemann, Michael (2009): Identification and Analysis of Business and Software Services - A Consolidated Approach, in: IEEE Transactions on Services Computing, Jg. 2, Nr.1, S. 1 - 15 [online] <https://eprints.qut.edu.au/26753/1/26753.pdf> [30.12.2020]

Lippold, Dirk (2019): Wie sich B2B-Akquisitionen effizienter gestalten lassen, in: Sales Excellence, Jg. 28, Nr. 7-8, S. 44 - 47

Mishra, Ayaskanta/Ray, Arun Kumar (2020): IoT cloud-based cyber-physical system for efficient solid waste management in smart cities: a novel cost function based route optimisation technique for waste collection vehicles using dustbin sensors and real-time road traffic informatics, in: IET Cyber-Physical Systems: Theory & Applications, Jg. 5, Nr. 4, S. 330 - 341

Pabstleben, Frank (2011): Einkauf contra Verkauf im Spannungsfeld des Beschaffungsprozesses, in: Marketing Review St. Gallen, Jg. 28, Nr.4, S. 34 - 37

Pemer, Frida/Werr, Andreas/Bianchi, Mattia (2014): Purchasing professional services: A transaction cost view of the antecedents and consequences of purchasing formalization; in: Industrial Marketing Management, Jg. 43, Nr. 5, S. 840 - 849.

Preining, Stefan (2019): Was kostet die Datenpanne?, in: IoT4 Industry & Business, Jg. 3, Nr. 3, S. 18 - 19

Szombathy, Marc (2020): Eine intelligente Ökonomie betreiben, in: EU-Recycling + Umwelttechnik, das Fachmagazin für den europäischen Recyclingmarkt, Jg. 37, Nr. 12, S. 6

Beiträge aus Internetquellen:

Amt für Veröffentlichungen der europäischen Union (2018): [online] <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/?uri=celex%3A32018L0851> [08.02.2021]

Alasco GmbH (2019): [online] https://cdn2.hubspot.net/hubfs/5181082/Alasco%20ebook_Softwareauswahl.pdf [08.01.2020]

Austria Glas Recycling GmbH (2017a): [online] <https://www.glasrecycling.at/die-entwicklung-der-altstoffverwertung-in-osterreich/> [01.11.2020]

Austria Glas Recycling GmbH (2017b): Future in Glas. Austria Glas Agenda 2030 [online] https://www.agr.at/_Resources/Persistent/d/7/9/3/d793770df6bb70630522dff823b70e67114fe231/AustriaGlasAgenda2030_webversion.pdf [03.12.2020]

Austria Glas Recycling GmbH (2020a): [online] <https://www.agr.at/unternehmen/leitbild> [30.09.2020]

Austria Glas Recycling GmbH (2020b): [online] <https://www.agr.at/unternehmen/leistungen> [01.11.2020]

Austria Glas Recycling GmbH (2020c): [online] <https://www.agr.at/glasrecycling/glas-entsorgen> [01.11.2020]

Austria Glas Recycling GmbH (2021): Österreichs Glasrecyclingsystem 2020: Sammel- und Recyclingleistung wie noch nie [online] <https://www.agr.at/presse/pressemitteilungen-zu-glasrecycling/pressemitteilungen-2021-1/oesterreichs-glasrecyclingsystem-2020-sammel-und-recyclingleistung-wie-noch-nie> [15.03.2021]

Bundesministerium für Klimaschutz, Umwelt Energie, Mobilität, Innovation und Technologie (2020): Ziel 13: Maßnahmen zur Bekämpfung des Klimawandels und seiner Auswirkungen, [online] https://www.bmk.gv.at/ministerium/ziele_agenda2030/13.html [06.02.2021]

Bundesministerium für Nachhaltigkeit und Tourismus (2018): Die Bestandsaufnahme der Abfallwirtschaft in Österreich, Statusbericht 2018 [online] https://www.arge.at/Downloads/2_BAWPL_Statusbericht%202018.pdf [03.11.2020]

Bitkom (2019): 10 Tipps für erfolgreichen SaaS-Vertrieb [online] <https://www.bitkom.org/sites/default/files/2019-11/10-tipps-fur-erfolgreichen-saas-vertrieb.pdf> [08.01.2020]

Europäisches Parlament (2020): Ressourceneffizienz und Kreislaufwirtschaft [online] <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/de/sheet/76/ressourceneffizienz-und-kreislaufwirtschaft> [10.10.2020]

Kornfeind, Tamara (2020): Cosmo Consult und die Zukunft der Abfallwirtschaftsbranche [online] <https://at.cosmoconsult.com/blog/2020/05/cosmo-zukunft-abfallwirtschaftsbranche/> [05.02.2021]

Mittermayr, Ralf (2018): Saubermacher Unternehmensportrait [online] https://saubermacher.at/content/uploads/Folder-Unternehmensportrait-Update-2018_An-sicht.pdf [10.10.2020]

MSV Mediaservice & Verlag GmbH (2017): Digitalisierung in der Recyclingbranche [online] <https://recyclingportal.eu/Archive/35168> [05.02.2021]

Österreichischer Wasser- und Abfallwirtschaftsverband (ÖWAV) (2018): ÖWAV-Positionspapier. Strategien der österreichischen Recycling- und Abfallwirtschaft [online] <https://www.oewav.at/Downloads/%C3%96WAV-Positionspapiere> [05.02.2021]

Roland Berger GmbH (2017): Die digitale Transformation der Industrie. Was sie bedeutet. Wer gewinnt. Was jetzt zu tun ist. [online] https://bdi.eu/media/presse/publikationen/information-und-telekommunikation/Digitale_Transformation.pdf [05.02.2021]

Saubermacher Dienstleistungs AG (o.J.a): [online] https://www.saubermacher.at/de/ueber_uns/ [01.09.2020]

Saubermacher Dienstleistungs AG (o.J.b): [online] <https://saubermacher.at/leistungen/industrie-gewerbe/> [27.09.2020]

Verband österreichischer Entsorgungsbetriebe (2016): Leitfaden für eine Metausschreibung [online] https://www.voeb.at/fileadmin/user_upload/voeb.at/Intern/2016/PA_Bestbieter_vor_Billigstbieter_VOEB_Gemeindebund.pdf [30.09.2020]

Wirtschaftskammer Österreich (2021): Klein- und Mittelbetriebe in Österreich. Definition: Was versteht man unter KMU?, [online] <https://www.wko.at/service/zahlen-daten-fakten/KMU-definition.html> [08.20.2021]

Sonstige Quellen:

Baar, David, Müllex-Umwelt-Säuberung-GmbH, [25.02.2021]

Giesser, Petra, Mitarbeiterin Disposition, M.A.R.S. Entsorgung GmbH, [16.02.2021]

Hauke, Harald, Dr., Geschäftsführer, Austria Glas Recycling GmbH, [20.04.2020]

Kerschner Philipp, Geschäftsführung und Projektmanager Logistik, Kerschner Umweltservice u. Logistik GmbH, [15.02.2021]

Kirchner, Robert, Assistenz der Geschäftsführung, Baier GmbH, [16.02.2021]

Kornthaler, Martina, Mag., Leiterin Smart Waste Services, Saubermacher Dienstleistungs AG, [03.04.2019]

Kornthaler, Martina, Mag., Leiterin Smart Waste Services, Saubermacher Dienstleistungs AG, [16.04.2020]

Lopar Joachim, Logistikleiter, Huber Entsorgungs GesmbH Nfg. KG, [17.02.2021]

Luggauer, Marina, CSR- & Nachhaltigkeitsmanagerin, Austria Glas Recycling GmbH, [28.09.2020]

Mairhofer, Ernst (2019): Strategieentwicklung [unveröffentlichte Quelle]

Opelt, Andreas, Dr., CMO, Saubermacher Dienstleistungs AG, [26.09.2018]

Opelt, Andreas, Dr., CMO, Saubermacher Dienstleistungs AG, [18.08.2020]

Opelt, Andreas, Dr., CMO, Saubermacher Dienstleistungs AG, [18.11.2020]

Pasching, Christoph, Head of Digital Solutions, Brantner Österreich GmbH, [17.02.2021]

Rossbacher, Lukas, Eigentümer und Geschäftsführer, Rossbacher GmbH, [16.02.2021]

Saubermacher Dienstleistungs AG (2015): Interne Schulungsunterlage [unveröffentlichte Quelle]

Saubermacher Dienstleistungs AG (2019a): F(r)EI-Strategie 2022 [unveröffentlichte Quelle]

Saubermacher Dienstleistungs AG (2019b): Liefer- und Leistungsumfang Smart Collection Portal [unveröffentlichte Quelle]

Scheibe Florian, Chief Operating Officer, FCC Austria Abfall Service AG, [22.02.2021]

Schrattner, Günter, Sales Manager im Bereich Systeme, Saubermacher Dienstleistungs AG, [30.09.2020]

Weiß, Kerstin, MSc., Leiterin Vertrieb Regionalkunden Süd und Leiterin Kundenservice, Saubermacher Dienstleistungs AG, [29.01.2021]

Windbacher, Eveline, MSc., Controlling & operative Unternehmenssteuerung, Saubermacher Dienstleistungs AG, [21.04.2021]

Ziehenberger, Gerhard, Mag., COO, Saubermacher Dienstleistungs AG, [16.09.2020]

Zwonarits Stefan, Projektmanager, Sieber Josef Gesellschaft GmbH, [11.02.2021]

Anhang

Anhang Inhaltsverzeichnis

Anhang Abbildungsverzeichnis	A-2
Anhang Tabellenverzeichnis	A-3
1. Vorstellung Saubermacher Dienstleistungs AG	A-4
2. Entsorgungsdienstleistung im klassischen Sinn	A-7
3. Detailbeschreibung Smart Collection	A-8
3.1 Kundenprobleme	A-8
3.2 Potential und Mission	A-8
3.3 Nutzensvorteile für Entsorgungsunternehmen	A-12
4. Umsätze und Mitarbeiteranzahl von Glasentsorgern	A-13
5. Empirische Untersuchung	A-15
5.1 ProbandInnen.....	A-15
5.2 Gesprächsleitfaden	A-15
5.3 Gewichtungstool für Kaufkriterien	A-20
5.4 Ideen zur Softwareentwicklung	A-21
6. Punktebewertungstabellen	A-22
6.1 Zur Leadvorqualifizierung (Referenzwert)	A-22
6.2 Zur Kundenqualifizierung (Qualifizierungstool).....	A-23
6.3 Zur Strategieauswahl	A-23
6.4 Zur Maßnahmenpriorisierung	A-24
7. Paarvergleiche	A-25
7.1 Zur Kriteriengewichtung bei der Kundenqualifizierung	A-25
7.2 Zur Kriteriengewichtung bei der Strategieauswahl	A-26
7.3 Zur Kriteriengewichtung bei der Maßnahmenpriorisierung	A-26
8. Nutzenkatalog	A-27
9. Vorlagen	A-31
9.1 Vorlage Lead-Vorqualifizierung potentielle Neukunden	A-31
9.2 Vorlage Qualifizierungstool potentielle Neukunden	A-32
10. Projektplan	A-33
11. Projektplan Marktforschung	A-38

Anhang Abbildungsverzeichnis

Abbildung A1: „F(r)EI-Strategie“	A-5
Abbildung A2: Übersicht Umsatzziele Kerngeschäft Österreich	A-6
Abbildung A3: Entsorgungsdienstleistung im klassischen Sinn	A-7
Abbildung A4: Altglasbehälter von außen	A-9
Abbildung A5: Altglasbehälter von innen	A-9
Abbildung A6: Smart Collection Portal	A-10
Abbildung A7: Gewichtungstool für Kaufkriterien	A-20
Abbildung A8: Paarvergleich zur Kriteriengewichtung Kundenqualifizierung	A-25
Abbildung A9: Paarvergleich zur Kriteriengewichtung Strategiewahl	A-26
Abbildung A10: Paarvergleich zur Kriteriengewichtung Maßnahmenwahl ...	A-26
Abbildung A11: Nutzenkatalog für die SDAG 1/4	A-27
Abbildung A12: Nutzenkatalog für die SDAG 2/4	A-28
Abbildung A13: Nutzenkatalog für die SDAG 3/4	A-29
Abbildung A14: Nutzenkatalog für die SDAG 4/4	A-30
Abbildung A15: Vorlage Lead-Vorqualifizierung	A-31
Abbildung A16: Vorlage Kundenqualifizierung	A-32
Abbildung A17: Projektplan 1/4	A-34
Abbildung A18: Projektplan 2/4	A-35
Abbildung A19: Projektplan 3/4	A-36
Abbildung A20: Projektplan 4/4	A-37

Anhang Tabellenverzeichnis

Tabelle A1: Umsätze und Mitarbeiteranzahl 1/2.....	A-13
Tabelle A2: Umsätze und Mitarbeiteranzahl 2/2.....	A-14
Tabelle A3: ProbandInnen und Termine.....	A-15
Tabelle A4: Bewertungsvorlage Leadvorqualifizierung.....	A-22
Tabelle A5: Bewertungsvorlage Kundenqualifizierung	A-23
Tabelle A6: Bewertungsvorlage Strategieauswahl	A-23
Tabelle A7: Bewertungsvorlage Maßnahmenauswahl	A-24
Tabelle A8: Farbcodierung Projektplan	A-33
Tabelle A9: Projektplan Marktforschung.....	A-38

1. Vorstellung Saubermacher Dienstleistungs AG

Saubermacher wurde im Jahr 1979 von Familie Roth gegründet, welche heute noch größter Anteilseigner des Entsorgungs- und Verwertungsunternehmens ist. Das Unternehmen übernimmt pro Jahr ca. 3,5 Millionen Tonnen Abfall, ist in mittlerweile 7 Ländern weltweit vertreten und beschäftigt 3.350 MitarbeiterInnen. Derzeit betreut das steirische Unternehmen rund 42.000 Gewerbe- und Industriebetriebe und 1.600 Kommunen. Im Jahr 2019 konnte einen Konzernumsatz von ca. € 305 Mio. erwirtschaftet werden (vgl. Saubermacher Dienstleistungs AG o.J.a).

„Gemäß unseren Unternehmenswerten, Verantwortung für Mensch und Umwelt zu übernehmen und die Zukunft gemeinsam zu gestalten, setzen wir soziale und ökologische Maßnahmen im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung“ (Saubermacher 2020).

Mit dem „Zero Waste-Ansatz“ (jegliche Güter am Ende ihres Lebenszyklus so aufzubereiten, dass diese in den Kreislauf zurückgeführt werden können), verfolgt Saubermacher die Vision „Leader in Waste Intelligence“ (vgl. Mittermayr 2018, S. 5).

Die Abbildung A1 zeigt die „**F(r)EI-Strategie 2022**“ (**F**orschung, **r**ecycling/**r**esource/**r**euse, **E**ntwicklung und **I**nnovation) (vgl. Saubermacher 2020). Dabei wird das die **Erhöhung der Eigenwertschöpfung**, die **Steigerung der Profitabilität von bestehenden Anlagen** und die **Diversifikation mithilfe von digitalen Innovationen** verfolgt (vgl. Saubermacher Dienstleistungs AG 2019a, S. 1f.).

Diese Unternehmensstrategie basiert auf drei Geschäftsfeldstrategien: **Kerngeschäft, Industrial Services und Batterien**. Die Bereiche Vertrieb, Stoffstrom, Logistik und Produktion sind in jedem Geschäftsfeld relevant und daher auch vertreten. Zum Kerngeschäft zählt die „klassische“ Abfallentsorgung für gefährliche und nicht gefährliche Abfälle. Bei den „Industrial Services“ werden unter anderen Gebäude- und Kanalreinigungen, Entrümpelungen oder Abwasseruntersuchungen durchgeführt. Das Geschäftsfeld „Batterien“ beschäftigt sich mit Verwertung und Aufbereitung von Lithium-Ionen-Batterien (vgl. Saubermacher Dienstleistungs AG o.J.b).



Abbildung A1: „F(r)EI-Strategie“ (in Anlehnung an Saubermacher Dienstleistungs AG 2019a, S. 2)

Die Intention dieser Strategie liegt darin geeignete Entwicklungsansätze zu generieren, um dem „Paradigmenwechsel“ (Wandel von grundlegenden Rahmenbedingungen) der Abfallwirtschaft positiv entgegenwirken (vgl. Saubermacher Dienstleistungs AG 2019a, S. 2). Beispielsweise beschäftigt sich die europäische Abfallwirtschaft vermehrt mit zukunftsrelevanten Bereichen wie refuse (ablehnen), reduce (reduzieren), reuse (wiederverwenden), recycle (wiederverwerten) (vgl. Witt 2017, S. 26).

„Wir entfernen uns immer mehr von einer „Wegwerfgesellschaft“. Die Leute heutzutage betreiben bewusst oder unbewusst immer mehr „Kreislaufwirtschaft“. Dinge werden an Andere weitergegeben oder kompostiert und nicht mehr nur einfach weggeworfen“ (Kornthaler 03.04.2019).

Diese Zukunftsthemen wirken sich wiederum erheblich auf das Kerngeschäft (Abfallentsorgung) von Saubermacher aus. Im Jahr 2019 konnte ein Umsatz von € 2,39 Mio. durch das österreichische Kerngeschäft erzielt werden. Das Unternehmen versucht das Kerngeschäft durch die Digitalisierung zu erweitern und stellt vermehrt die Bereiche der digitalen Abfallsammlung und -aufbereitung in den Fokus. Daher wird laufend Wissen über die Zusammensetzung, Eigenschaften und Behandelbarkeit von verschiedenen Abfallströmen aufgebaut und mithilfe einer eigenen Forschungs- und Entwicklungsabteilung bessere Verwertungslösungen zu entwickeln.

Des Weiteren wird versucht durch neue **Geschäftsbereiche (Smart Waste)** alternative/digitale Ansätze, wie beispielsweise **Smart Collection**, das Kerngeschäft Abfallentsorgung qualitativ und logistisch zu optimieren (vgl. Saubermacher Dienstleistungs AG 2019a, S. 2-5).

Die Abbildung A2 zeigt die bereichsbezogene Übersicht der jeweiligen Umsatzziele. Die Daten hierzu wurden von der Controllingabteilung bereitgestellt und von der Autorin grafisch aufbereitet. Es ist ersichtlich, dass **Smart Collection zum Geschäftsbereich Smart Waste** zählt. **Smart Waste** wiederum ist dem **Geschäftsfeld Kerngeschäft** Österreich zuzuordnen (vgl. Windbacher 21.04.2021).

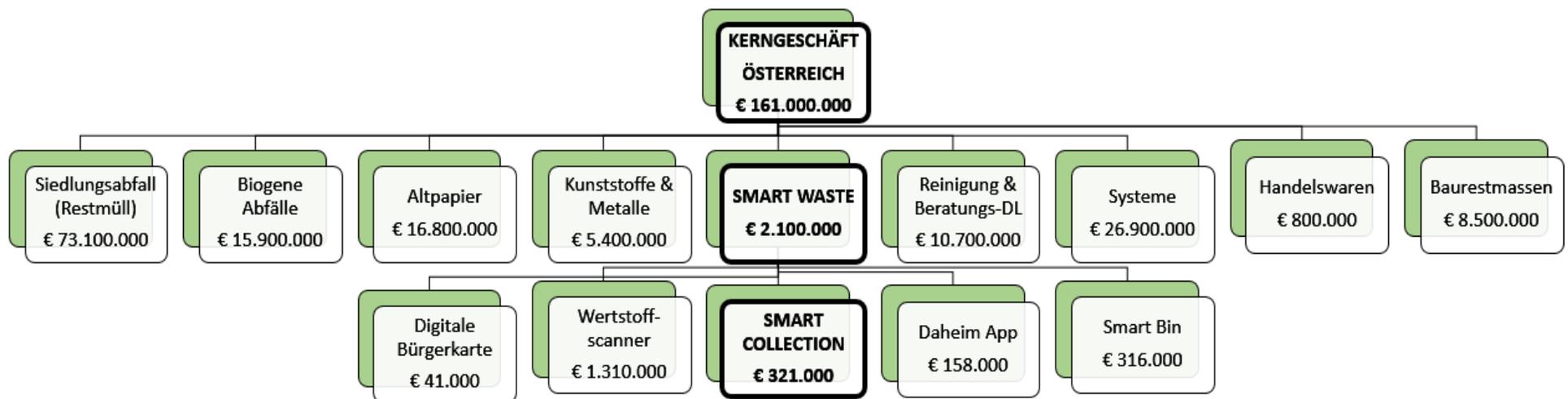


Abbildung A2: Übersicht Umsatzziele Kerngeschäft Österreich (in Anlehnung an Windbacher 2021)

2. Entsorgungsdienstleistung im klassischen Sinn

Die Abbildung A3 stellt eine klassische Transaktion (bei welcher ein Kunde eine Sachleistung, Dienstleistung oder ein Leistungsbündel von einem Lieferanten gegen Bezahlung bezieht, einer Transaktion in der Abfallwirtschaftsbranche gegenüber. Bei Entsorgungsleistungen der Abfallbranche tritt das sogenannte „Verwertungsparadoxon“ auf. Diese Transaktionen sind davon gekennzeichnet, dass die Fließrichtung der Sachleistung sich von der klassischen Transaktion unterscheidet in dem diese (genauso wie das Entgelt) vom Kunden zum Lieferanten verläuft. Grund dafür ist, dass der eigentliche Kunde mit der Entsorgung von Abfällen zum Abfallproduzent und -lieferant wird und eine Sachleistung bereitstellt. Im Umkehrschluss wird der eigentliche Lieferant, welcher die Entsorgung als Dienstleistung organisiert, zum Abfallabnehmer (vgl. Gelbmann 2012, S. 103).

Aufgrund dieses Umstandes ist nicht eindeutig klar, ob die Dienstleistung (Entsorgung) oder die Sachleistung (Lieferung des Abfalls) im Fokus steht und es entsteht eine Transaktion zwischen zwei Beteiligten, welche in Summe vier Rollen einnehmen können:

- Produzent des Abfalls als Sachleistung (Kunde)
- Abnehmer der Entsorgungsdienstleistung (Kunde)
- Produzent der Entsorgungsdienstleistung (Lieferant)
- Abnehmer des Abfalls als Sachleistung (Lieferant) (vgl. Gelbmann 2012, S. 103f.).

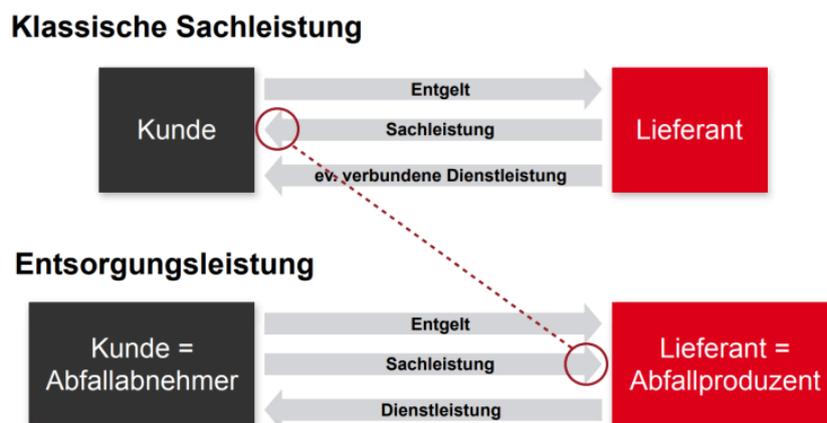


Abbildung A3: Entsorgungsdienstleistung im klassischen Sinn (Saubermachermacher Dienstleistungs AG 2015, S. 5)

3. Detailbeschreibung Smart Collection

Die folgenden Unterkapitel geben einen Einblick über die Entstehungshintergründe, Funktionsweise und Nutzen der Dienstleistung Smart Collection.

3.1 Kundenprobleme

Auf Basis der Tatsache, dass die SDAG selbst ein Entsorgungsunternehmen ist und dadurch eine Repräsentativität für die definierte Zielgruppe gegeben ist, wurde ein Pilotprojekt in einem niederösterreichischen Bezirk gestartet. Die nachfolgende Auflistung zeigt die Herausforderungen und Probleme des derzeitigen Altglassammelsystems, die aus den Erkenntnissen des Pilotprojektes stammen und die ausschlaggebenden Rahmenbedingungen für die Entwicklung von Smart Collection waren:

- Durch ein fixes Abholintervall (beispielsweise alle fünf Kalenderwochen) wird nicht bedarfsgerecht entleert und das schwankende Abfallaufkommen des Jahreskreises wird nicht berücksichtigt.
- Zahlreiche Behälter werden halbvoll entleert (Mehrkosten für die Entsorgungsunternehmen, da die Bezahlung nach Gewicht erfolgt).
- Andererseits sind viele Behälter sehr lange überfüllt (Unzufriedenheit bei den BürgerInnen).
- Optimaler Einsatz der Ressourcen ist im derzeitigen Sammelsystem nicht sichergestellt.
- Außernatürliche Ereignisse (Feste, Feiertage, Gebiete mit hoher Saisonalität) werden im derzeitigen Sammelsystem nicht berücksichtigt
- Fahrzeuge stoßen durch unnötige Fahrten sehr viel CO₂ aus, wodurch die Umwelt erheblich belastet wird (vgl. Saubermacher Dienstleistungs AG 2019b, S. 1).

3.2 Potential und Mission

Die SDAG hat diese Problemfelder der derzeitigen Altglassammlung in Österreich erkannt und verfolgt die Mission eine digitale Plattform für die Abfallwirtschaft unter Berücksichtigung der BürgerInnenzufriedenheit und ökologischer und ökonomischer Effizienzsteigerung zu schaffen. Durch die Entwicklung von Smart Collection, einer webbasierten und zugangsgeschützten Portallösung (Software), sieht Saubermacher eine Chance die Altglassammlung in Österreich zu optimieren (vgl. Saubermacher Dienstleistungs AG 2019).

Mit Hilfe von Sensoren, welche in den Behältern verbaut sind und die Füllstände aufzeichnen, werden Daten an das Smart Collection Portal übermittelt (vgl. Saubermacher Dienstleistungs AG 2019b, S. 2). Die Abbildung A4 zeigt einen Glasbehälter von außen. Die Abbildung A5 verdeutlicht den Behälter von innen, welcher mit zwei Sensoren (Weiß- und Buntglaskammer) ausgestattet wurde.



Abbildung A4: Altglasbehälter von außen (vgl. Saubermacher Dienstleistungs AG 2019b, S. 2)



Abbildung A5: Altglasbehälter von innen (Eigene Darstellung)

Diese Füllstandsdaten werden zeitgleich von einem Algorithmus analysiert. Anhand der Auswertung dieser Echtzeiten wird folglich eine optimierte Tourenplanung generiert, welche eine bedarfsgerechte Entleerung der Behälter ermöglicht (vgl. Saubermacher Dienstleistungs AG 2019b, S. 5).

Das Portal ist benutzerfreundlich gestaltet und bietet unter anderem eine ganzheitliche Übersicht über die Sammelregion, Anzahl und Standorte der Glasbehälter, ge-

plante und vergangene Abfuhrtourdaten, gesetzlich vorgeschriebene Sammelzeiten, Hinweise zu sonstigen Restriktionen und eine Darstellung der vorhandenen Ressourcen (Fahrzeuge, Personal, etc.). Die Abbildung A6 zeigt eine Darstellung der Benutzeroberfläche des Smart Collection Portals (vgl. Saubermacher Dienstleistungs AG 2019b, S. 5).

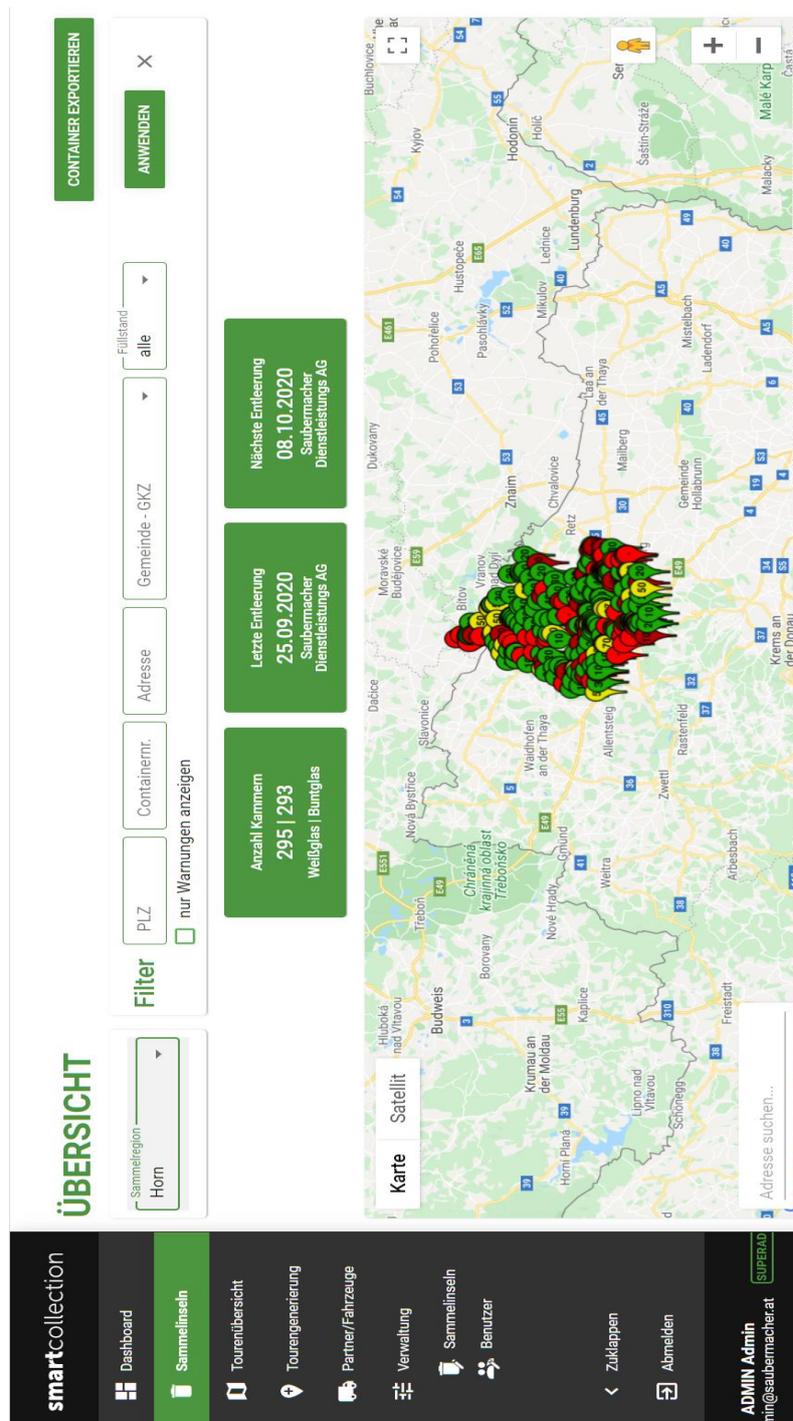


Abbildung A6: Smart Collection Portal (Saubermacher Dienstleistungs AG 2019b, S.5)

Mithilfe der Auswahlmöglichkeiten auf dem linken Bildrand der Plattform, ist es möglich zum gewünschten Menüpunkt zu navigieren (vgl. Saubermacher Dienstleistungs AG 2019b, S. 5). Nachfolgend werden die auswählbaren Menüpunkte aufgelistet und stichwortartig ein Auszug über die Funktionalität gegeben.

Menüpunkt: Dashboard

- Gesamtübersicht der Region mittels Karte
- Darstellung von relevanten Kennzahlen betreffend der Sammeleffizienz (beispielsweise gesammelte Menge/Stunde)
- Zeitpunkt der letzten und nächsten Entleerung in der Sammelregion
- Anzahl der Behälter (vgl. Saubermacher Dienstleistungs AG 2019b, S. 6).

Menüpunkt: Sammelseln

- Übersicht über alle Behälter mittels Karte, Fotos und Tabelle (farblich codiert, je nach aktuellem Füllstand)
- Filter und Sortiermöglichkeiten (PLZ, Adresse, etc.)
- Detailansicht für jeden Behälter
 - Informationen über die aufgestellten Behälter (Typ, Größe, Hersteller)
 - Füllstandsverlauf der letzten Monate
 - Prognose über den zukünftigen Füllstandverlauf (vgl. Saubermacher Dienstleistungs AG 2019b, S. 6).

Menüpunkt: Tourenübersicht

- Überblick über die einzelnen gefahrenen Routen: Zeitpunkt, abgeholte Glasmenge, Dauer der Sammlung, etc. (vgl. Saubermacher Dienstleistungs AG 2019b, S. 6).

Menüpunkt: Tourenplanung

- Möglichkeit, die nächste Abholroute zu planen mithilfe des Algorithmus (Verwendung von Forecastdaten) (vgl. Saubermacher Dienstleistungs AG 2019b, S. 6).

Menüpunkt: Partner/ Fahrzeuge

- Übersicht über alle Fahrzeuge und Entsorgungspartner (Name, Adresse, AnsprechpartnerInnen)

- Verwaltung der eingesetzten Entsorgungsfahrzeuge und deren Konfiguration (z.B. Nutzlast, Einsatzzeiten) (vgl. Saubermacher Dienstleistungs AG 2019b, S. 6).

Menüpunkt: Verwaltung

- Möglichkeit neue BenutzerInnen anzulegen, bestehende BenutzerInnen zu editieren (vgl. Saubermacher Dienstleistungs AG 2019b, S. 6).

3.3 Nutzensvorteile für Entsorgungsunternehmen

Die nachfolgende Aufzählung zeigt eine Kurzfassung der Nutzensvorteile für Entsorgungsunternehmen bei der Verwendung der Smart Collection Lösung:

- Zeitersparnis beim digitalen Generieren einer Abfuhrtour (ansonsten aufwändige manuelle Ressourcenplanung)
- Vermeidung von LKW-Leerfahrten zu halbvollen Behältern, Kosteneinsparung und Reduzierung von CO₂
- Volle Transparenz über alle Behälter und der gesamten Region
- Überblick über stark frequentierte Behälterstandorte mit erhöhtem Abfallaufkommen (Reaktion auf kurzfristige Umstände möglich)
- Statusabfrage und Auswertungen 24/7 in Echtzeit möglich
- Informationen und Datenänderungen direkt im System (Vermeidung von Schnittstellen und Zeitersparnis)
- Darstellung von Kennzahlen um Optimierungspotential aufzuzeigen (vgl. Saubermacher Dienstleistungs AG 2019b, S. 3).

4. Umsätze und Mitarbeiteranzahl von Glasentsorgern

Nr.	Unternehmen	Straße	PLZ	Ort	Bundesland	Umsatz 2019 (in Mio.)	Einstufung nach Umsatz	Mitarbeiteranzahl	Einstufung nach MA Anzahl
1	SWARCO ECO-TEC GmbH	Blattenwaldweg 8	6112	Wattens	Tirol	755,7	Großunternehmen	3700	Großunternehmen
2	Loacker Recycling GmbH	Lustenauer Straße 33	6840	Götzis	Vorarlberg	409,3	Großunternehmen	410	Großunternehmen
3	Energie AG Oberösterreich Umwelt Service GmbH	Flughafenstraße 8	4063	Hörsching	Oberösterreich	216,9	Großunternehmen	804	Großunternehmen
4	FCC Austria Abfall Service AG	Auer-Welsbach-Gasse 25	8055	Graz	Steiermark	125,5	Großunternehmen	528	Großunternehmen
5	Schaufler GmbH	Am Donauspitz 4	3370	Ybbs an der Donau	Niederösterreich	95,7	Großunternehmen	116	Mittlere Unternehmen
6	FRIKUS Transportlogistik GmbH	Industriestraße 30	8141	Premstätten	Steiermark	60,7	Großunternehmen	194	Mittlere Unternehmen
7	Fluckinger Transport GmbH	Johannesfeldstraße 15	6111	Volders	Tirol	59,5	Großunternehmen	205	Mittlere Unternehmen
8	Peter Seppeler Gesellschaft m.b.H.	Bahnhofstraße 79	9710	Feistritz an der Drau	Kärnten	55,8	Großunternehmen	208	Mittlere Unternehmen
9	Brantner Österreich GmbH	Dr.-Franz-Wilhelm-Straße 2a	3500	Krems an der Donau	Niederösterreich	45,8	Mittlere Unternehmen	309	Großunternehmen
10	Fritz Kuttin GesmbH	Floßländ 16	8720	Knittelfeld	Steiermark	42,7	Mittlere Unternehmen	78	Mittlere Unternehmen
11	Umweltdienst Burgenland GmbH	Rottwiese 65	7350	Oberpullendorf	Burgenland	35,2	Mittlere Unternehmen	239	Mittlere Unternehmen
12	Rieger Austria Entsorgung und Verwertung GmbH	Bahnhofstraße 54	5202	Neumarkt am Wallersee	Salzburg	35	Mittlere Unternehmen	150	Mittlere Unternehmen
13	Sieber Josef Gesellschaft m.b.H.	Bahnstraße 5	2353	Guntramsdorf	Niederösterreich	31,9	Mittlere Unternehmen	50	Mittlere Unternehmen
14	Zuser Unternehmensgruppe GmbH	Wilhelm-Jentsch-Straße 1-5	8120	Peggau	Steiermark	25,2	Mittlere Unternehmen	159	Mittlere Unternehmen
15	Rieger Austria Entsorgung und Verwertung GmbH	Bahnhofstraße 54	5202	Neumarkt am Wallersee	Salzburg	24,2	Mittlere Unternehmen	49	Kleinunternehmen
16	Müllex-Umwelt-Säuberung-GmbH	Eicherweg 5	8321	Sankt Margarethen an der Raab	Steiermark	23,4	Mittlere Unternehmen	108	Mittlere Unternehmen
17	Josef Poscharnegg GmbH	Saggau 19	8453	St. Johann im Saggautal	Steiermark	20,3	Mittlere Unternehmen	107	Mittlere Unternehmen
18	Rosbacher GmbH	Tristacher Straße 13	9900	Lienz	Tirol	18,8	Mittlere Unternehmen	97	Mittlere Unternehmen
19	Höllner Entsorgung GmbH	Urreiting 85	5600	Sankt Johann im Pongau	Salzburg	17	Mittlere Unternehmen	96	Mittlere Unternehmen
20	Kerschner Umweltservice u. Logistik GmbH	Manker Straße 56	3380	Pöchlarn	Niederösterreich	15,5	Mittlere Unternehmen	106	Mittlere Unternehmen
21	Fischer Entsorgungs- u. Transport GmbH	Industriezone Burgerfeld 7	3150	Wilhelmsburg	Niederösterreich	14,2	Mittlere Unternehmen	42	Kleinunternehmen
22	Hackl Oswald e.U.	Hutweide 1	7041	Wulkaprodersdorf	Burgenland	11,9	Mittlere Unternehmen	75	Mittlere Unternehmen
23	Baier GmbH	Betriebsgebiet Nord 22	3300	Ardagger Stift	Niederösterreich	9,4	Kleinunternehmen	33	Kleinunternehmen
24	Kirschner&Zechmeister	Bahngasse 69	7123	Mönchhof	Burgenland	9,2	Kleinunternehmen	78	Mittlere Unternehmen
25	R.S.R. Rohstoff-Recycling GmbH	Bahnhofstraße 35	5202	Neumarkt am Wallersee	Salzburg	7,1	Kleinunternehmen	51	Mittlere Unternehmen

Tabelle A1: Umsätze und Mitarbeiteranzahl 1/2 (Eigene Darstellung)

Nr.	Unternehmen	Straße	PLZ	Ort	Bundesland	Umsatz 2019 (in Mio.)	Einstufung nach Umsatz	Mitarbeiteranzahl	Einstufung nach MA Anzahl
26	Waizinger Ges.mBH & Co KG	Ennserstraße 119	4407	Dietach	Oberösterreich	7	Kleinunternehmen	45	Kleinunternehmen
27	Struber Entsorgung GmbH	Weißbach 113	5431	Kuchl	Salzburg	6,2	Kleinunternehmen	48	Kleinunternehmen
28	Schröck Ges.m.b.H.	Grafenschachen 103	7423	Grafenschachen	Burgenland	5,9	Kleinunternehmen	93	Mittlere Unternehmen
29	Brantner-Dürr GmbH & Co KG	Am Bahnhof	3533	Kleinschönau 102	Niederösterreich	5,4	Kleinunternehmen	58	Mittlere Unternehmen
30	Poyss Gesellschaft m.b.H.	Laaer Straße 137	2170	Poysdorf	Niederösterreich	5,1	Kleinunternehmen	50	Mittlere Unternehmen
31	Schneps Transport GmbH	Zur Schleuse 7	2000	Stockerau	Niederösterreich	5	Kleinunternehmen	52	Mittlere Unternehmen
32	Abfallservice Jüly GesmbH	Industriegelände West 21	2460	Bruck an der Leitha	Niederösterreich	4,9	Kleinunternehmen	49	Kleinunternehmen
33	Schraufstädter GMBH	Leithaprodersdorfer Straße	2485	Wimpassing an der Leitha	Niederösterreich	4,6	Kleinunternehmen	50	Mittlere Unternehmen
34	Zechmeister GmbH	Bahngasse 69	7123	Mönchhof	Burgenland	4,3	Großunternehmen	70	Mittlere Unternehmen
35	Buchschartner Entsorgung GmbH	Walter Simmer Straße 13a	5310	Mondsee	Salzburg	4,1	Kleinunternehmen	32	Kleinunternehmen
36	REMONDIS Austria GmbH	Vohburggasse 4	1210	Floridsdorf	Wien	4	Kleinunternehmen	19	Kleinunternehmen
37	Huber Entsorgungsgesellschaft m.b.H. Nfg. KG	Unterglan 43	9560	Feldkirchen	Kärnten	3,5	Kleinunternehmen	34	Kleinunternehmen
38	M.A.R.S. EntsorgungsgmbH	Ebreichsdorfer Straße 23	2522	Oberwaltersdorf	Niederösterreich	2,8	Kleinunternehmen	10	Kleinunternehmen
39	Rier Entsorgungsges.mBH.	Nr. 253	5090	Lofer	Salzburg	2,8	Kleinunternehmen	14	Kleinunternehmen
40	Beinschab Entsorgung GmbH	Josef-Ressel-Gasse 7	8753	Aichdorf	Steiermark	2,6	Kleinunternehmen	23	Kleinunternehmen
41	Leimer Entsorgung GmbH	Altentannstraße 30	5302	Henndorf am Wallersee	Salzburg	2,2	Kleinunternehmen	9	Kleinstunternehmen
43	UDB Abfallservice GmbH	Rottwiese 65	7350	Mitterpullendorf	Burgenland	2	Kleinstunternehmen	18	Kleinunternehmen
42	Lackner Umweltservice GmbH	Betriebsgebiet I/5	3383	Inning	Niederösterreich	2	Kleinstunternehmen	47	Kleinunternehmen
44	Pinzgauer Recycling Ges.m.b.H	Gewerbestraße 10	5723	Uttendorf	Salzburg	1,5	Kleinstunternehmen	25	Kleinunternehmen
45	Mackner GesmbH	Bundesstraße 22	5071	Wals	Salzburg	1,2	Kleinstunternehmen	10	Kleinunternehmen
46	Branner GmbH	Treietstraße 2	6833	Klaus	Vorarlberg	1	Kleinstunternehmen	5	Kleinstunternehmen
47	Herbst Entsorgungsgesellschaft mbH	Unterrohr 378	8294	Unterrohr	Steiermark	1	Kleinstunternehmen	23	Kleinunternehmen
48	Wolfgang ZANGL	Ziegeleistraße 58	9020	Klagenfurt,15.Bez.:Hörtendorf	Kärnten	0,8	Kleinstunternehmen	10	Kleinunternehmen
49	Karl Friedl GesmbH Co KG	Hinterseestraße 20	5322	Hof bei Salzburg	Salzburg	0,7	Kleinstunternehmen	6	Kleinstunternehmen
50	Ehgartner Entsorgung GmbH	Wasserwerkasse 5	8045	Graz-Andritz	Steiermark	0,27	Kleinstunternehmen	48	Kleinunternehmen

Tabelle A2: Umsätze und Mitarbeiteranzahl 2/2 (Eigene Darstellung)

5. Empirische Untersuchung

5.1 ProbandInnen

Unternehmen	Name	Position im Unternehmen	Termin
Baier GmbH	Herr Kirchner	Assistenz der Geschäftsführung	16.02.2021
Brantner Österreich GmbH	Herr Pasching	Head of Digital Solutions	17.02.2021
Energie AG Oberösterreich Umwelt Service GmbH	Herr Bruckner	Innovativer Prozessmanager	22.02.2021
FCC Austria Abfall Service AG	Herr Scheibe	Chief Operating Officer	22.02.2021
Fluckinger Transport GmbH	Frau Hueber	Assistenz der Geschäftsführung	18.02.2021
FRIKUS Transportlogistik GmbH	Herr Außerdorfer	Manager Abfalllogistik & Recycling	26.02.2021
Hackl Oswald e.U.	Herr Seidl	Head of Logistik, Umwelt & Qualitätsmanagement	18.02.2021
Huber EntsorgungsgesmbH Nfg. KG	Herr Lopar	Leiter Logistik	26.02.2021
Kerschner Umweltservice u. Logistik GmbH	Herr Kerschner	Juniorchef und Projektmanager Logistik	15.02.2021
Loacker Recycling GmbH	Frau Ellensohn	Head of Digitalization	16.02.2021
M.A.R.S. EntsorgungsgesmbH	Frau Giesser	Mitarbeiterin Disposition	16.02.2021
Müllex-Umwelt-Säuberung-GmbH	Herr Baar	Mitarbeiter Qualitäts- und Umweltmanagement	25.02.2021
Rossbacher GmbH	Herr Rossbacher	Eigentümer und Geschäftsführung	16.02.2021
Sieber Josef Gesellschaft GmbH.	Herr Zwonarits	Projektmanager	11.02.2021
Zuser Unternehmensgruppe GmbH	Herr Karasuljic	Leiter Logistik	16.02.2021

Tabelle A3: ProbandInnen und Termine (Eigene Darstellung)

5.2 Gesprächsleitfaden

Datum:

GesprächspartnerIn:

Unternehmen:

Position:

Dauer:

Ziele der explorativen Einzelinterviews:

Erkenntnisse betreffend:

- Meinung betreffend digitaler Lösungen zur Logistiko Optimierung hinsichtlich Entsorgungsdienstleistungen (Brancheneinschätzung, Motive, Einstellung, Nutzen)?

- Wie Sie mithilfe der Digitalisierung Ihre Entsorgungsdienstleistungen unterstützen/optimieren können?
- Bevorzugte/Genutzte Wege und Kanäle zur Informationssuche in Bezug auf digitale Lösungen zur Logistikoftwareoptimierung
- Bevorzugte/Genutzte Vertriebswege und Vertriebskanäle zur Beschaffung von digitalen Lösungen zur Logistikoftwareoptimierung
- Gestaltung des Kaufprozesses und darin beteiligte Personen
- Identifikation und unternehmensspezifische Gewichtung von Kaufentscheidungskriterien zur relativen Kaufbedeutung jedes Kriteriums

Ablauf:

- Begrüßung, Vorstellung und Small Talk
- Kurze Einleitung in die Thematik der Masterarbeit
- Erklärung des Gesprächsablaufes (Dauer, Vertraulichkeit, Anonymität)
- Durchführung des Gespräches (Fragestellungen)
- Kurze Zusammenfassung des Gespräches
- Klärung offener Fragen
- Dankesworte und Verabschiedung

EISBRECHERFRAGEN:

1. Wie lange arbeiten Sie bereits für Ihr Unternehmen?
2. Was ist Ihre genaue Berufsbezeichnung und was gehört zu Ihren täglichen Aufgaben?
3. Was gefällt Ihnen besonders an Ihrer Branche?

HAUPTFRAGEN (in Themenblöcken):

Digitalisierung (Logistikoftwareoptimierung)

4. Digitalisierung wird den B2B-Bereich nachhaltig verändern. Wie wichtig schätzen Sie dies für Ihr Unternehmen ein? Bitte beantworten Sie die Frage mit:
 unwichtig wichtig sehr wichtig

Warum empfinden Sie das so?

Welche generellen Trends sind in Ihrer Branche spürbar?

5. Wie könnte die Digitalisierung Sie bei der logistischen Abwicklung Ihrer Entsorgungsdienstleistungen unterstützen bzw. diese optimieren?

Wo sehen Sie Vorteile/Chancen?

Wo sehen Sie Nachteile/Risiken?

Wie gut fühlen Sie sich zu diesem Thema informiert? Bitte beantworten Sie die Frage mit: sehr gut gut ausreichend genügend nicht genügend

6. Welche Maßnahmen (IT-gestützt oder analog) zur Logistiko Optimierung werden derzeit in Ihrem Unternehmen umgesetzt?

Falls nicht vorhanden:

Warum gibt es derzeit nichts in Ihrem Unternehmen?

Wann wäre für Sie eine Lösung zur Logistiko Optimierung interessant/relevant bzw. welchen Nutzen müsste eine solche Lösung bieten, um in Betracht gezogen zu werden?

Falls vorhanden:

Welche konkrete Lösung(en) haben Sie derzeit im Einsatz?

Was sind die Gründe hierfür?

Wann haben Sie sich dafür entschieden und wie lange hat die Umsetzung gedauert?

Wie messen Sie hier die Ergebnisse?

Informationsgewinnung

7. Wie gestaltet sich die Informationsgewinnung für Lösungsalternativen in Ihrem Unternehmen?

Informieren Sie sich aktiv oder werden Informationen passiv an Sie herangetragen?

Welche Kanäle nutzen Sie für die Informationsgewinnung?

Welche Kanäle bevorzugen Sie für die Informationsgewinnung?

Welche Informationen sind für Sie relevant?

Vertriebskanäle/Vertriebswege:

8. Für potentielle IT-Dienstleister von Lösungen zur Logistiko Optimierung gibt es zahlreiche Möglichkeiten, Sie als Neukunde anzusprechen. Welche Vertriebskanäle/Vertriebswege sind in Ihrem Bereich am besten geeignet und sollte der Anbieter daher bespielen?

Methode	Warum ist das so?
Persönliches Gespräch (vor Ort)	
Persönliches Gespräch (Online)	
Persönliches Gespräch (Telefon)	
Werbung per Post/Fax	
Internet (Webseite, Blogs, soziale Medien)	
E-Mail und Newsletter	
Empfehlungen	
Messen	

Welche Vertriebskanäle/Vertriebswege nutzen Sie aktuell? (Da die vorherigen Aufzählungen nicht mit den tatsächlich genutzten Möglichkeiten übereinstimmen müssen)

Warum ist das so?

Kaufprozess:

9. Stellen Sie sich bitte vor: Sie sind dabei eine neue IT-Dienstleistung in Anspruch zu nehmen. Konkret geht es dabei um eine Softwarelösung, die dabei unterstützen soll die Tourenplanung bei Entsorgungsdienstleistungen logistisch zu optimieren. Sie haben bereits alle relevanten Informationen erhoben – wie sieht in diesem Fall der weitere Kaufprozess in Ihrem Unternehmen aus?

Welche Personen (Funktion im Unternehmen) sind hier involviert und warum?

Wer trifft letztendlich die Kaufentscheidung?

Auf welche Herausforderungen treffen Sie in diesem Zusammenhang?

Welche Einflussfaktoren ergeben sich hierbei?

Kaufentscheidungskriterien:

10. Wie wichtig sind für Sie die nachfolgenden Kaufentscheidungskriterien im Zusammenhang mit dem zuvor genannten Beispiel? (Live-Abfrage mittels „Tool zur Gewichtung von Kaufkriterien“ über MS Teams)

Bringen Sie den Schieberegler für das **wichtigste** Kaufkriterium in Maximalposition und stellen Sie die anderen Schieberegler in Relation dazu ein!

Kaufkriterien	
Kosten	< [Slider] >
Nutzen	< [Slider] >
Anbieter	< [Slider] >
Bedienbarkeit	< [Slider] >
Onboarding	< [Slider] >
Service und Support	< [Slider] >
	< [Slider] >
	< [Slider] >

Welche Kaufentscheidungskriterien sind für Sie außerdem relevant und wurden noch nicht erwähnt?

Welche empfundenen Risiken entstehen für Sie bei der Auswahl einer Lösung?

Was hilft Ihnen bei Kaufentscheidungsschwierigkeiten?

Was könnte Sie noch besser bei Kaufentscheidungsschwierigkeiten unterstützen?

11. Wenn Sie den Markt für IT-gestützte Lösungen zur Logistikoptimierung betrachten, welche Anbieter kennen Sie?

Woher kennen Sie diese Anbieter?

Wie schätzen Sie diese Anbieter in Bezug auf deren Lösungskompetenz ein?

ABSCHLUSSFRAGEN:

12. Gibt es für Sie noch wichtige Aspekte hinsichtlich dieser Thematik, welche in unserem Gespräch nicht bzw. zu wenig Berücksichtigung geschenkt wurden?

13. Blicken wir zum Abschluss dieses Gesprächs gemeinsam ein paar Jahre in die Zukunft – wo sehen Sie sonstige Potentiale in der Abfallwirtschaftsbranche, welche durch oder mithilfe von Digitalisierung realisiert werden können?

5.3 Gewichtungstool für Kaufkriterien

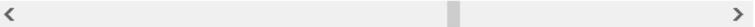
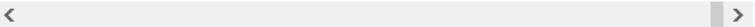
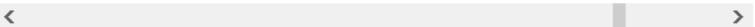
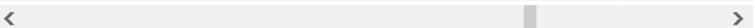
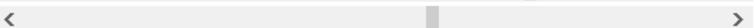
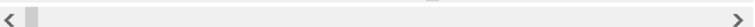
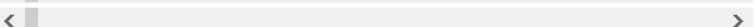
Bringen Sie den Schieberegler für das **wichtigste Kaufkriterium in Maximalposition und stellen Sie die anderen Schieberegler in Relation dazu ein!**

Für die Probanden nicht sichtbar!

Magnitude Skala

62	62	14,39
100	100	23,20
51	51	11,83
86	86	19,95
73	73	16,94
59	59	13,69
	431	100

Kaufkriterien

Kosten	<  >
Nutzen	<  >
Anbieter	<  >
Bedienbarkeit	<  >
Onboarding	<  >
Service und Support	<  >
	<  >
	<  >

Zur Gewichtung der Kaufkriterien müssen die Kriterien (aus einer Vorstudie) bekannt sein!

Das dargestellte Gewichtungsverfahren erlaubt die Gewichtung von bis zu 8 Kaufkriterien. Die Probanden bringen dabei ihre subjektiv empfundenen Gewichtseinschätzungen durch die relative Stellung der Schieberegler zum Ausdruck. Der Schieberegler für das wichtigste Kriterium ist dabei in Maximalposition zu bringen. Der Wert in der Spalte "Magnitude Skala" stellt sich dabei auf "100" und repräsentiert den Anker für alle weiteren Einstellungen. Ist z. B. der Proband der Auffassung, dass ein anderes Kriterium nur halb so wichtig ist als das wichtigste, wird er den Schieberegler so einstellen, dass in der Spalte "Magnitude Skala" der Wert "50" erscheint usw.. Werden die magnituden Skalenwerte summennormiert, ergeben sich die Gewichte der Kriterien in Prozent. Die Summe aller Gewichte ergibt immer 100%.

Abbildung A7: Gewichtungstool für Kaufkriterien (in Anlehnung an Mairhofer 2013)

5.4 Ideen zur Softwareentwicklung

- Sprachauswahlmöglichkeiten für fremdsprachige LKW-FahrerInnen und DisponentInnen
- Plattformnutzung für Gemeinden/Städte oder Verbände ermöglichen, beispielsweise durch eine, im Vergleich zu Entsorgungsunternehmen, eingeschränkte Sicht auf ein Verbandsgebiet (Freischaltung von Funktionen anhand von „Rollenkonzepten“)
- Erweiterung um weitere Fraktionen und Behältergrößen, wie beispielsweise für die Altkleidersammlung
- Einbindung eines Global Positioning Systems (GPS) von Mulden und Containern zur besseren Übersicht und Verwaltung auf großen Industriebaustellen
- LKW-FahrerInnen Verwaltung durch Einpflegen von personenbezogenen Daten, wie beispielsweise Urlaube, Vertretungsregelungen, vorhandene Hängerführerscheine)
- Bereitstellung von Schnittstellen zu gängigen Warenwirtschaftssystemen in der Abfallwirtschaft, wie beispielsweise RONA und SAP
- Automatische Darstellung von Optimierungsmöglichkeiten im Sammelgebiet, wie beispielsweise niedrig-/hoch-frequentierte Behälter
- Verbesserte Alarmfunktionen bei Ausfall eines Sensors (Batterie, Diebstahl)
- Verbesserte Ausgestaltung der vertraglichen Datenschutzregelung

6. Punktbewertungstabellen

6.1 Zur Leadvorqualifizierung (Referenzwert)

Teilkriterien	Punktbewertungslogik
<p>Unternehmensimage: Aufgrund der Vielzahl an Einflussfaktoren ist keine Konkretisierung des Kriteriums möglich. Beispielsweise können der Unternehmensauftritt, die Nachhaltigkeitsstrategie und das Leitbild in die Bewertung des Außendienstes miteinfließen.</p>	<p>0 = unattraktives Image, keine Referenz 1 = wenig attraktives Image, wenig Referenz 2 = attraktives Image, hohe Referenz 3 = sehr attraktives Image, sehr hohe Referenz</p>
<p>Altglassammelmenge 2020 in Tonnen: Bewertet wird hier die Sammelleistung des Entsorgungsunternehmens.</p>	<p>0 = < 400 1 = 400 - 800 2 = 801 - 1200 3 = > 1200</p>
<p>Brancheninterne Bekanntheit: Aufgrund der Vielzahl an Einflussfaktoren ist keine Konkretisierung des Kriteriums möglich. Beispielsweise können die Medienpräsenz (on- und offline) oder die Innovationsleistungen in die Bewertung des Außendienstes miteinfließen.</p>	<p>0 = keine Bekanntheit 1 = wenig Bekanntheit 2 = mittlere Bekanntheit 3 = hohe Bekanntheit</p>
<p>Vernetzung zu Interessensgruppen Aufgrund der Vielzahl an Einflussfaktoren ist keine Konkretisierung des Kriteriums möglich. Beispielsweise können die Vernetzung zu Gewerbebetrieben und Gemeinden/Städten oder die Mitgliedschaft in Vereinen/Communities der Branche in die Bewertung des Außendienstes miteinfließen.</p>	<p>0 = keine Vernetzung 1 = schwache Vernetzung 2 = durchschnittliche Vernetzung 3 = starke Vernetzung</p>

Tabelle A4: Bewertungsvorlage Leadvorqualifizierung (Eigene Darstellung)

6.2 Zur Kundenqualifizierung (Qualifizierungstool)

Kriterium	Punktebewertungslogik
Unternehmensgröße	1 = < 200 MitarbeiterInnen 2 = 200-250 MitarbeiterInnen 3 = > 250 MitarbeiterInnen
Zukünftiger jährlicher Umsatz	1 = < € 45.000 2 = € 45.000 - € 55.000 3 = > € 55.000
Vorhandenes Einkaufsbudget	1 = geringes Budget/ geringe Liquidität 2 = mittleres Budget/ mittlere Liquidität 3 = hohes Budget/ hohe Liquidität
Betreuungsaufwand	1 = ungeplante, häufige Termine 2 = regelmäßige geplante, teilweise ungeplante Termine 3 = kein regelmäßiger Kontakt, bzw. geplante Termine bei Bedarf
Kapazitätenbindung anhand von kundenindividuellen Anforderungen	1 = hoher Anpassungsaufwand d. Software 2 = mittlerer Anpassungsaufwand d. Software 3 = kein/kaum Anpassungsaufwand d. Software
Referenzwert des Kunden	1 = 0-4 Punkte 2 = 5-8 Punkte 3 = 9-12 Punkte
Weiterempfehlungspotential	1 = gering 2 = mittel 3 = hoch

Tabelle A5: Bewertungsvorlage Kundenqualifizierung (Eigene Darstellung)

6.3 Zur Strategieauswahl

Kriterium	Punktebewertungslogik
Umsetzbarkeit (in Bezug auf die benötigten Ressourcen)	1 = Umsetzung nicht möglich 3 = Umsetzung nur mithilfe zusätzlicher Ressourcen möglich 5 = Umsetzung sofort möglich
Akzeptanz bei Neukunden	1 = nicht zur Ansprache der Kunden geeignet 3 = keine positive/negative Auswirkung auf die Kunden 5 = bevorzugte Ansprache der Kunden
Akzeptanz im Unternehmen (Management und MitarbeiterInnen)	1 = keine Akzeptanz 3 = Gleichgültigkeit 5 = hohe Akzeptanz
Qualität und Umfang der gewonnenen Informationen	1 = keine, unzureichende Informationen 3 = ausreichende Informationen 5 = qualitativ hochwertige Informationen
Konsistenz in Bezug auf die Strategien und die langfristigen Ziele des Unternehmens	1 = keine Kompatibilität 3 = unabhängig (keine Zielkonflikte) 5 = hohe Kompatibilität

Tabelle A6: Bewertungsvorlage Strategieauswahl (Eigene Darstellung)

6.4 Zur Maßnahmenpriorisierung

Kriterium	Punktebewertungslogik
Ressourcenaufwand (perso- nell u. zeitlich)	1 = > 80 Arbeitsstunden 2 = 61-80 Arbeitsstunden 3 = 41-60 Arbeitsstunden 4 = 21-40 Arbeitsstunden 5 = < 21 Arbeitsstunden
Finanzieller Aufwand	1 = > € 5.000 2 = € 4.001 - € 5.000 3 = € 3.001 - € 4.000 4 = € 2.001 - € 3.000 5 = < € 2.001
Auswirkungen auf die An- sprache der potentiellen Kun- den	1 = keine/kaum Auswirkung 2 = geringe Auswirkung 3 = mittlere Auswirkung 4 = hohe Auswirkung 5 = sehr hohe Auswirkung
Potential zur Attraktivitäts- steigerung für potentielle Kunden	1 = keine/unzureichende Attraktivitätssteigerung 2 = geringe Attraktivitätssteigerung 3 = mittlere Attraktivitätssteigerung 4 = hohe Attraktivitätssteigerung 5 = sehr hohe Attraktivitätssteigerung
Beitrag zur Vertriebszielerrei- chung	1 = keine/unwesentlicher Beitrag 2 = geringer Beitrag 3 = mittlerer Beitrag 4 = hoher Beitrag 5 = sehr hoher Beitrag

Tabelle A7: Bewertungsvorlage Maßnahmenauswahl (Eigene Darstellung)

7. Paarvergleiche

7.1 Zur Kriteriengewichtung bei der Kundenqualifizierung

Dieses Kriterium ist...	..als →							Quersumme	Gewichtung in Prozent
	Unternehmensgröße	Zukünftiger Umsatz	Vorhandenes Einkaufsbudget	Betreuungsaufwand	Kapazitätenbindung anhand von kundenindividuellen Anforderungen	Referenzwert des Kunden	Weiterempfehlungspotential		
9 = viel wichtiger 8 7 6 5 = gleich 4 3 2 1 = viel unwichtiger									
Unternehmensgröße		3	3	7	3	2	3	10,0	10,0
Zukünftiger Umsatz	7		8	9	9	2	6	19,5	19,5
Vorhandenes Einkaufsbudget	7	2		8	1	1	3	10,5	10,5
Betreuungsaufwand	3	1	2		2	1	2	5,2	5,2
Kapazitätenbindung anhand von kundenindividuellen Anforderungen	7	1	9	8		1	5	14,8	14,8
Referenzwert des Kunden	8	8	9	9	9		9	24,8	24,8
Weiterempfehlungspotential	7	4	7	8	5	1		15,2	15,2
Gesamt:								100	100

Abbildung A8: Paarvergleich zur Kriteriengewichtung Kundenqualifizierung (Eigene Darstellung)

7.2 Zur Kriteriengewichtung bei der Strategiewahl

Dieses Kriterium ist... 9 = viel wichtiger 8 7 6 5 = gleich 4 3 2 1 = viel unwichtiger ↑ ..als →	Umsetzbarkeit (in Bezug auf die benötigten Ressourcen)	Akzeptanz bei Neukunden	Akzeptanz im Unternehmen (Management und MitarbeiterInnen)	Qualität und Umfang der gewonnenen Informationen	Konsistenz in Bezug auf die Strategien und Langfristziele des UN	Quersumme	Gewichtung in Prozent
	Umsetzbarkeit (in Bezug auf die benötigten Ressourcen)		3	7	6	3	19,0
Akzeptanz bei Neukunden	7		9	5	5	26,0	26,0
Akzeptanz im Unternehmen (Management und MitarbeiterInnen)	3	1		4	2	10,0	10,0
Qualität und Umfang der gewonnenen Informationen	4	5	6		2	17,0	17,0
Konsistenz in Bezug auf die Strategien und Langfristziele des UN	7	5	8	8		28,0	28,0
Gesamt						100	100

Abbildung A9: Paarvergleich zur Kriteriengewichtung Strategiewahl (Eigene Darstellung)

7.3 Zur Kriteriengewichtung bei der Maßnahmenpriorisierung

Dieses Kriterium ist... 9 = viel wichtiger 8 7 6 5 = gleich 4 3 2 1 = viel unwichtiger ↑ ..als →	Ressourcenaufwand (personell u. zeitlich)	Finanzieller Aufwand	Auswirkungen auf die Ansprache der potentiellen Kunden	Potential zur Attraktivitätssteigerung für potentielle Kunden	Beitrag zur Vertriebszieleerreichung	Quersumme	Gewichtung in Prozent
	Ressourcenaufwand (personell u. zeitlich)		3	3	6	2	14,0
Finanzieller Aufwand	7		3	4	2	16,0	16,0
Auswirkungen auf die Ansprache der potentiellen Kunden	7	7		4	4	22,0	22,0
Potential zur Attraktivitätssteigerung für potentielle Kunden	4	6	6		5	21,0	21,0
Beitrag zur Vertriebszieleerreichung	8	8	6	5		27,0	27,0
Gesamt						100	100

Abbildung A10: Paarvergleich zur Kriteriengewichtung Maßnahmenauswahl (Eigene Darstellung)

8. Nutzenkatalog



Abbildung A11: Nutzenkatalog für die SDAG 1/4 (Eigene Darstellung)

Projektdaten	
Projektstart	Jänner 2020
Projektende	Dezember 2020
Bezirk	3580 Horn
Fläche	39,25 km ²
Entsorger	Saubermacher Dienstleistungs AG
Bereich	Sammlung
Abfallart	Altglas
Fraktion	Bunt- und Weißglas
Anzahl Behälter gesamt	278
davon 1500 Liter Behälter	173
davon 3000 Liter Behälter	105
Anzahl Sensoren in Behälter	556



Grafik: Bezirk Horn

Der erzielte Mehrwert von Smart Collection wird quantifiziert und in Form eines Nutzenkataloges dargestellt.

Die Basis für die Berechnung bilden die Ergebnisse aus dem durchgeführten Pilotprojekt in Horn aus dem Jahr 2020. Hierfür wurde die Sammelleistung aus dem Jahr 2019 mit der Sammelleistung aus dem Jahr 2020 verglichen.

Der Bezirk Horn stellt ein "idealtypisches Sammelgebiet" für Altglas in Österreich

Abbildung A12: Nutzenkatalog für die SDAG 2/4 (Eigene Darstellung)

Berechnungsgrundlage	
Behälteranzahl	196
Ø überfüllte Behälter (ohne Smart Collection) in %	30
Ø Treibstoffpreis €/Liter	1,04
Ø Treibstoffverbrauch Liter/100 km	25
Ø Ausstoß CO ₂ kg/Liter	2,64

Dimensionen	Werte
Fahrer Stunden 2019	677
Fahrer Stunden 2020	560
Einsparung Fahrer Stunden	117
Einsparung in %	17,28
LKW Kilometer 2019	11 545
LKW Kilometer 2020	9 280
Einsparung LKW Kilometer	2 265
Einsparung in %	19,62
Disponent Stunden 2019	225
Disponent Stunden 2020	110
Einsparung Disponent Stunden	115
Einsparung in %	51,11
Treibstoff in Liter 2019	2 886
Treibstoff in Liter 2020	2 320
Einsparung Treibstoff in Liter	566
Einsparung in %	19,62
CO ₂ -Ausstoß in kg 2019	7 620
CO ₂ -Ausstoß in kg 2020	6 125
Einsparung CO ₂ -Ausstoß in kg	1 495
Einsparung in %	19,62
Überfüllte Behälter 2019	1 001
Überfüllte Behälter 2020	27
Einsparung Überfüllungen	974
Einsparung in %	97,30

Tourdaten					
Jahr	Gewicht in t	Stunden Fahrer	Kilometer	Stunden Disponent	Anzahl Entleerungen
2019	773	677	11 545	225	3 336
2020	821	560	9 280	110	2 335

Kosten in €					
Jahr	LKW/h	Fahrer/h	LKW+Fahrer/h	Disponent	Überfüllter Behälter
2019	31,90	32,50	64,40	30,50	10,00
2020	28,97	34,00	62,97	31,50	10,00

Gesamtkosten in €				
Kostenposition	2019	2020	Einsparung	Einsparung in %
LKW	21 596,30	16 223,20	5 373,10	24,88
Personal gesamt	28 865,00	22 505,00	6 360,00	22,03
Treibstoff	3 001,70	2 412,80	588,90	19,62
Überfüllungen*	10 010,00	270,00	9 740,00	97,30
Gesamt	63 473,00	41 411,00	22 062,00	34,76

*Kosten Reklamationsaufwand und Imageschaden

Abbildung A13: Nutzenkatalog für die SDAG 3/4 (Eigene Darstellung)

BUSINESS CASE ENTSORGER

Daten Entsorger

Behälteranzahl	650
Laufzeit in Monaten	60

Prozentuale Optimierung

Gesamteinsparung	34,76
Einsparung Fahrer Stunden	17,28
Einsparung LKW Kilometer	19,62
Einsparung Disponent Stunden	51,11
Einsparung Treibstoff in Liter	19,62
Einsparung Überfüllungen	97,30
Einsparung CO ₂ -Ausstoß in kg	19,62

EINSPARUNGSPOTENTIAL

Einsparung Gesamtkosten pro Jahr in €

Kostenposition	2019	2020	Einsparung	Einsparung in %
LKW	71 620,38	53 801,43	17 818,95	24,88
Personal gesamt	95 725,77	74 633,93	21 091,84	22,03
Treibstoff	9 954,62	8 001,63	1 952,98	19,62
Überfüllungen*	33 196,43	895,41	32 301,02	97,30
Gesamt	210 497,19	137 332,40	73 164,80	34,76

*Kosten Reklamationsaufwand und Imageschaden

Einsparung Gesamtkosten der Laufzeit in €

Kostenposition	2019	2020	Einsparung	Einsparung in %
LKW	358 101,91	269 007,14	89 094,77	24,88
Personal gesamt	478 628,83	373 169,64	105 459,18	22,03
Treibstoff	49 773,09	40 008,16	9 764,92	19,62
Überfüllungen*	165 982,14	4 477,04	161 505,10	97,30
Gesamt	1 052 485,97	686 661,99	365 823,98	34,76

*Kosten Reklamationsaufwand und Imageschaden

KUNDENERSPARNIS

Kundenersparnis pro Jahr in €

Einsparungspotential - Kosten € 20 124,80

Kundenersparnis der Laufzeit in €

Einsparungspotential - Kosten € 100 623,98

KOSTEN

Kosten Smart Collection pro Jahr in €

Kosten/Behälter/Monat	€ 6,80
SaaS-Miete gesamt	€ 53 040,00

Kosten Smart Collection der Laufzeit in €

Kosten/Behälter/Monat	€ 6,80
SaaS-Miete gesamt	€ 265 200,00

Abbildung A14: Nutzenkatalog für die SDAG 4/4 (Eigene Darstellung)

9. Vorlagen

9.1 Vorlage Lead-Vorqualifizierung potentielle Neukunden

Referenzwert des Kunden					
Kriterium	sehr hoch	hoch	mittel	schlecht	Summe
Unternehmensimage	3	2	1	0	3
				x	
Altglassammelmenge 2020 in Tonnen	3	2	1	0	
				x	
Brancheninterne Bekanntheit	3	2	1	0	
				x	
Vernetzung zu Interessensgruppen	3	2	1	0	
	x				

Bewertung mit "x"

Erklärung zur Vorgehensweise:

Bereits vor dem Erstkontakt mit dem Kunden besteht die Möglichkeit mittels einer Leadvorqualifizierung die Neukundenbearbeitung zu priorisieren. Aus der Primärmarktforschung geht hervor, dass sich die gesamte Abfallwirtschaftsbranche häufig am Verhalten jener Entsorger orientieren, welche eine „Vorreiterstellung“ am Markt innehaben. Dies lässt den Schluss zu, dass Unternehmen die einen hohen Referenzwert aufweisen für die SDAG als potentielle Neukunden attraktiver eingestuft werden. Folglich wurde die Berechnung des Referenzwertes als geeignete Methode identifiziert um die Leads vorab zu bewerten und bereits für den Erstkontakt zu priorisieren.

Die Tabelle rechts zeigt die Teilkriterien und das Bewertungsschema zur Ermittlung des Referenzwertes im Detail. Für jedes Teilkriterium erfolgt eine Ausprägungsbewertung von „0“ (=schlecht) bis „3“ (=sehr hoch). Für jedes Teilkriterium wurde eine eigene Punktebewertungstabelle inklusive Beschreibung erstellt.

Durch die Bewertung mit "x" ergibt sich die anschließende Summe, beziehungsweise der Gesamtreferenzwert des Kunden. Mithilfe der nachfolgenden Prioritätsstaffelung ergibt sich die Priorität und die empfohlene Vertriebsaktion vor Erstkontakt.

Dieser Referenzwert pro Kunde fließt im Anschluss in die Berechnung der Kundenqualifizierung (Tabellenblatt 2) ein.

Bearbeitungspriorität vor Erstkontakt	
niedrig	

Punktebewertungstabelle:

Teilkriterien	Punktebewertungslogik
Unternehmensimage: Aufgrund der Vielzahl an Einflussfaktoren ist keine Konkretisierung des Kriteriums möglich. Beispielsweise können der Unternehmensauftritt, die Nachhaltigkeitsstrategie und das Leitbild in die Bewertung des Außendienstes miteinfließen.	0 = unattraktives Image, keine Referenz 1 = wenig attraktives Image, wenig Referenz 2 = attraktives Image, hohe Referenz 3 = sehr attraktives Image, sehr hohe Referenz
Altglassammelmenge 2020 in Tonnen: Bewertet wird hier die Sammelleistung des Entsorgungsunternehmens.	0 = < 400 1 = 401 - 800 2 = 801 - 1200 3 = >1200
Brancheninterne Bekanntheit: Aufgrund der Vielzahl an Einflussfaktoren ist keine Konkretisierung des Kriteriums möglich. Beispielsweise können die Medienpräsenz (on- und offline) oder die Innovationsleistungen in die Bewertung des Außendienstes miteinfließen.	0 = keine Bekanntheit 1 = wenig Bekanntheit 2 = mittlere Bekanntheit 3 = hohe Bekanntheit
Vernetzung zu Interessensgruppen Aufgrund der Vielzahl an Einflussfaktoren ist keine Konkretisierung des Kriteriums möglich. Beispielsweise können die Vernetzung zu Gewerbebetrieben und Gemeinden/Städten oder die Mitgliedschaft in Vereinen/Communities der Branche in die Bewertung des Außendienstes miteinfließen.	0 = keine Vernetzung 1 = schwache Vernetzung 2 = durchschnittliche Vernetzung 3 = starke Vernetzung

Abbildung A15: Vorlage Lead-Vorqualifizierung (Eigene Darstellung)

9.2 Vorlage Qualifizierungstool potentielle Neukunden

		Kunde 1		
Kriterium	Gewichtung	P	=	P*G
Unternehmensgröße	10,0%	3	=	30
Zukünftiger Umsatz	19,5%	3	=	59
Vorhandenes Einkaufsbudget	10,5%	3	=	32
Betreuungsaufwand	5,2%	3	=	16
Kapazitätenbindung anhand von kundenindividuellen Anforderungen	14,8%	3	=	44
Referenzwert des Kunden	24,8%	3	=	74
Weiterempfehlungspotential	15,2%	1	=	15
Gesamtsumme	100,0%	270		

Legende:
P = Punkte
G = Gewichtung lt. Paarvergleich

Erklärung zur Vorgehensweise:
Die Bewertung der potentiellen Neukunden erfolgt mittels 7 festgelegten Bewertungskriterien und wird mittels Punktevergabe zwischen 1 und 3 vergeben. Für jedes Bewertungskriterium wurde eine Punktebewertungstabelle erstellt. Grundsätzlich ist die folgende Logik bei der Punktevergabe zu berücksichtigen: Je besser die Ausprägung eines Kriteriums ist, desto mehr Punkte erhält der zu bewertende Neukunde pro Kriterium. Bei den Kriterien „Betreuungsaufwand“ und „Kapazitätenbindung anhand von kundenindividuellen Anforderungen“ impliziert eine hohe Punktevergabe einen niedrigeren Betreuungsaufwand, respektive Kapazitätenbindung, da weniger Ressourcen durch die SDAG bereitgestellt werden müssen. Wird die vorgenommene Bewertung eingetragen, wird diese automatisch mit der Gewichtung multipliziert und für jedes Kriterium ergibt sich ein Gesamtwert (maximale Ausprägung ist 300). Durch die errechnete Gesamtsumme ergibt sich automatisch eine entsprechende Vertriebsaktion betreffend der weiteren Priorisierung und Bearbeitung der Kunden.

Anmerkung: Zur Berechnung des Referenzwertes muss zuvor eine Lead-Vorqualifizierung (siehe Tabellenblatt Lead-Vorqualifizierung) durchgeführt werden. Dieser errechnete Wert kann mithilfe der Punktebewertungstabelle eingeordnet und im Anschluss in das Qualifizierungstool eingetragen werden.

Bearbeitungspriorität

sehr hoch

Punktebewertungstabelle:

Kriterium	Punktebewertungslogik
Unternehmensgröße	1 = < 200 MitarbeiterInnen 2 = 200-250 MitarbeiterInnen 3 = > 250 MitarbeiterInnen
Zukünftiger jährlicher Umsatz	1 = < € 45.000 2 = € 45.000 - € 55.000 3 = > € 55.000
Vorhandenes Einkaufsbudget	1 = geringes Budget/ geringe Liquidität 2 = mittleres Budget/ mittlere Liquidität 3 = hohes Budget/ hohe Liquidität
Betreuungsaufwand	1 = ungeplante, häufige Termine 2 = regelmäßige geplante, teilweise ungeplante Termine 3 = kein regelmäßiger Kontakt, bzw. geplante Termine bei Bedarf
Kapazitätenbindung anhand von kundenindividuellen Anforderungen	1 = hoher Anpassungsaufwand d. Software 2 = mittlerer Anpassungsaufwand d. Software 3 = kein/kaum Anpassungsaufwand d. Software
Referenzwert des Kunden	1 = 0-4 Punkte 2 = 5-8 Punkte 3 = 9-12 Punkte
Weiterempfehlungspotential	1 = gering 2 = mittel 3 = hoch

Abbildung A16: Vorlage Kundenqualifizierung (Eigene Darstellung)

10. Projektplan

Die Abbildung A17 bis Abbildung A20 zeigen den vollständigen Projektplan und somit eine Übersicht über die zu erledigenden Einzelaufgaben innerhalb dieser Masterarbeit. Des Weiteren wird der gesamte Leistungsumfang anhand einer Zeit- und Aufwandsschätzung dargestellt.

Die Autorin hat zur besseren Unterscheidung eine Farbcodierung erstellt, welche in Tabelle A8 abgebildet ist:

Farbcodierung	Bedeutung
	Termine/Fristen mit Betreuer
	Termine/Fristen mit Campus02
	Termine mit Auftraggeber
	Wichtige Phasen
	Wichtige Themengebiete
	Urlaub, Feiertage

Tabelle A8: Farbcodierung Projektplan (Eigene Darstellung)

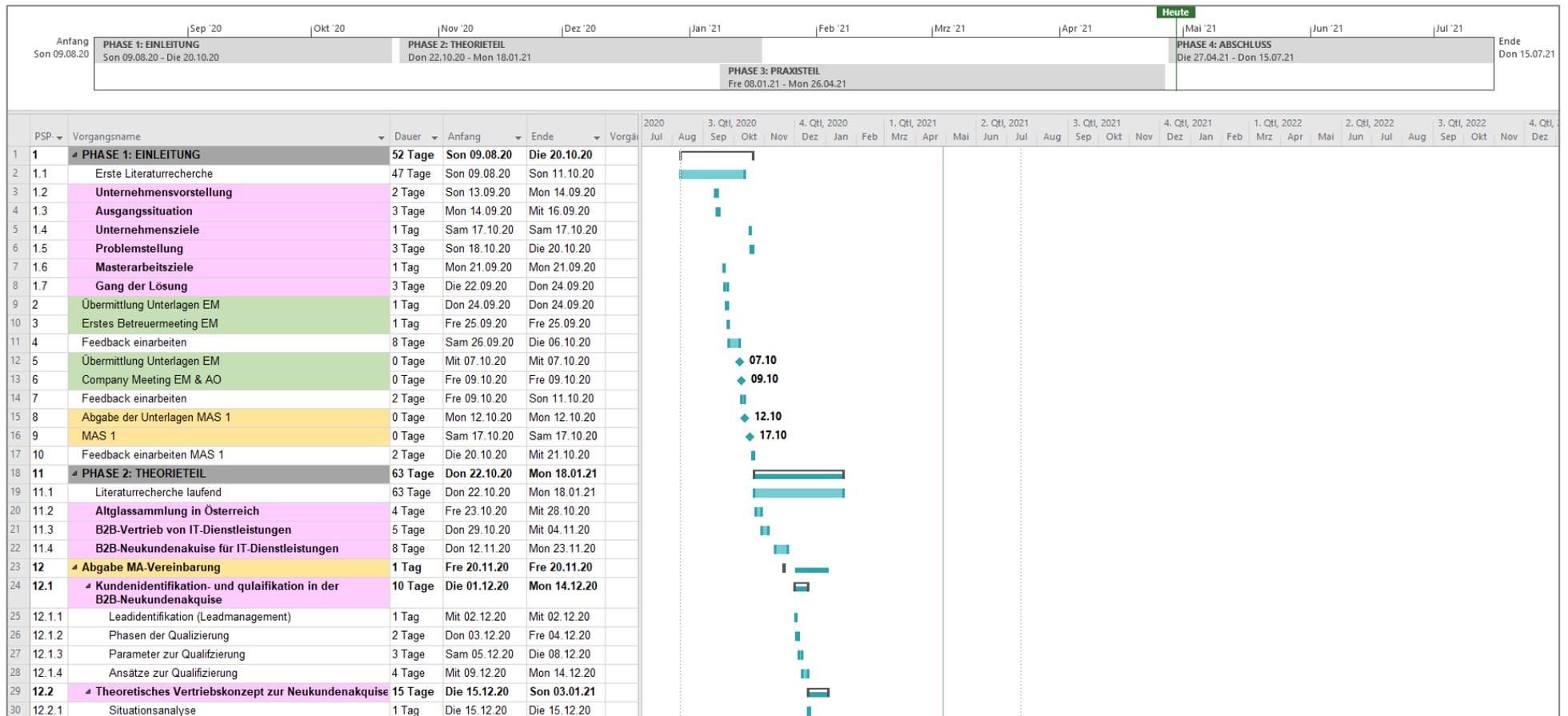
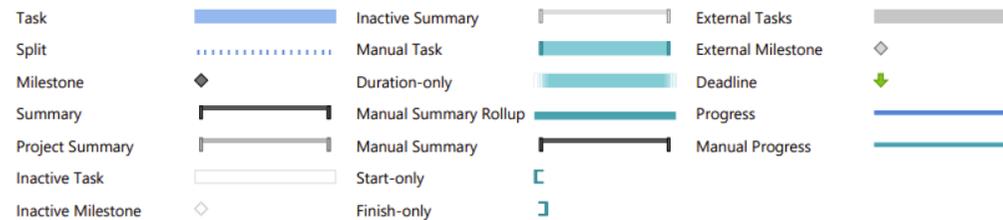


Abbildung A17: Projektplan 1/4 (Eigene Darstellung)



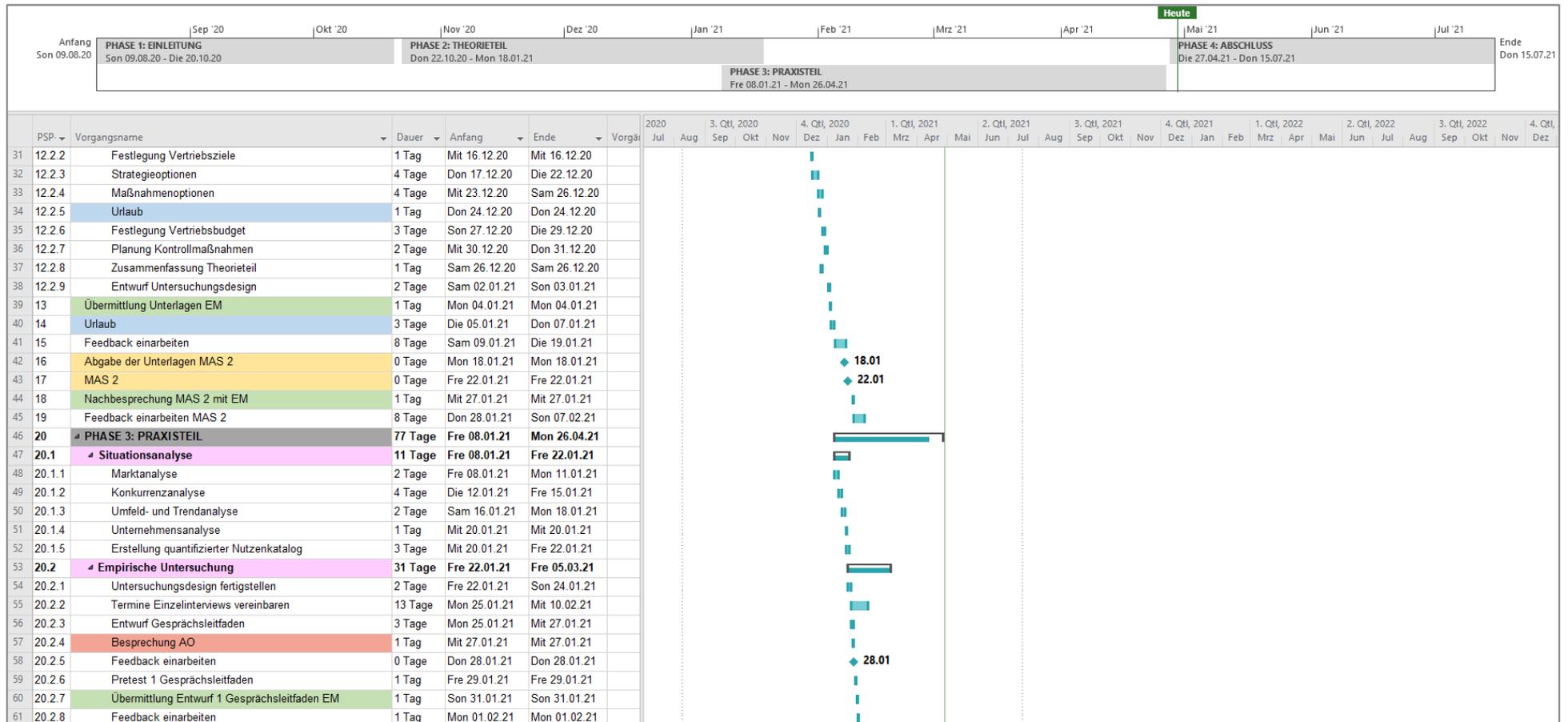
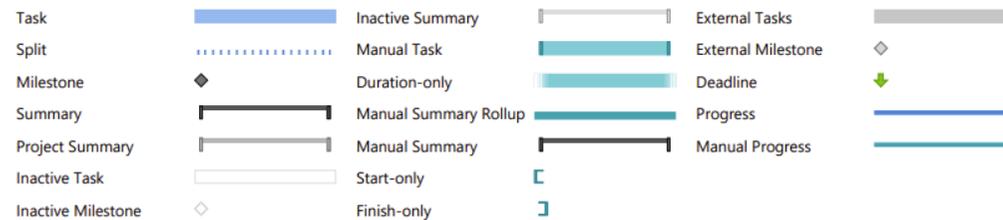


Abbildung A18: Projektplan 2/4 (Eigene Darstellung)



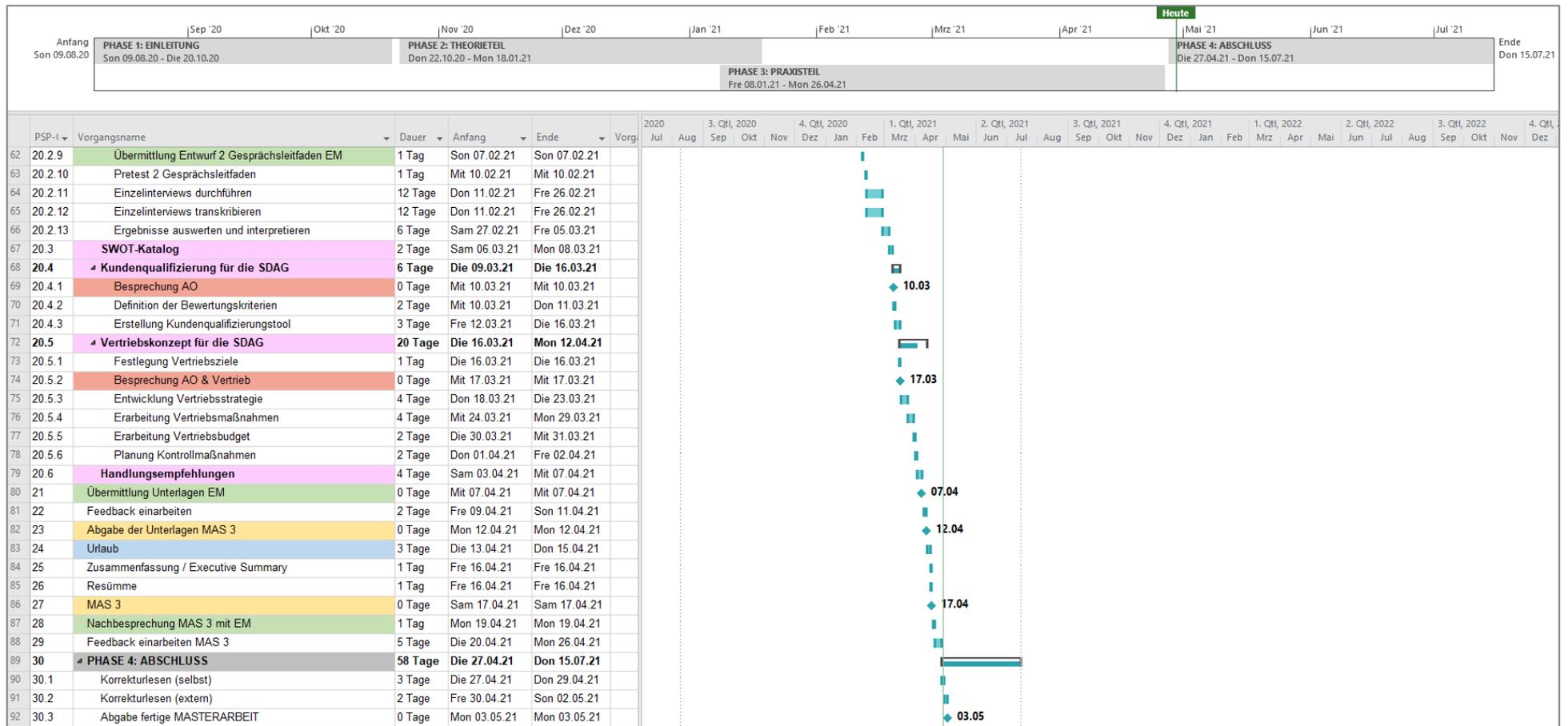
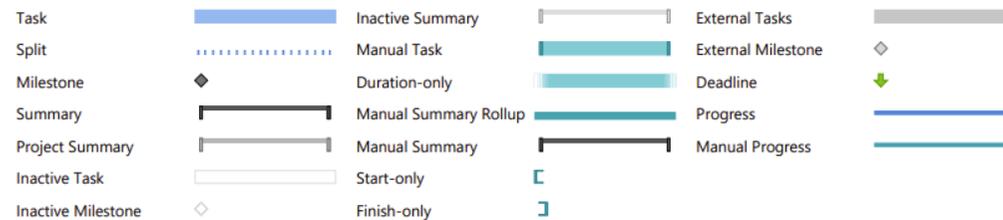


Abbildung A19: Projektplan 3/4 (Eigene Darstellung)



11. Projektplan Marktforschung

Code	Vorgangsname	Dauer	Datum von	Datum bis
20.2	Empirische Untersuchung	31 Tage	Fre 22.01.21	Fre 05.03.21
20.2.1	Untersuchungsdesign fertigstellen	2 Tage	Fre 22.01.21	Son 24.01.21
20.2.2	Termine Einzelinterviews vereinbaren	13 Tage	Mon 25.01.21	Mit 10.02.21
20.2.3	Entwurf Gesprächsleitfaden	3 Tage	Mon 25.01.21	Mit 27.01.21
20.2.4	Besprechung A. Opelt	1 Tag	Mit 27.01.21	Mit 27.01.21
20.2.5	Feedback einarbeiten	0 Tage	Don 28.01.21	Don 28.01.21
20.2.6	Pretest 1 Gesprächsleitfaden	1 Tag	Fre 29.01.21	Fre 29.01.21
20.2.7	Übermittlung Entwurf 1 Gesprächsleitfaden E. Mairhofer	1 Tag	Son 31.01.21	Son 31.01.21
20.2.8	Feedback einarbeiten	1 Tag	Mon 01.02.21	Mon 01.02.21
20.2.9	Übermittlung Entwurf 2 Gesprächsleitfaden E. Mairhofer	1 Tag	Son 07.02.21	Son 07.02.21
20.2.10	Pretest 2 Gesprächsleitfaden	1 Tag	Mit 10.02.21	Mit 10.02.21
20.2.11	Einzelinterviews durchführen	12 Tage	Don 11.02.21	Fre 26.02.21
20.2.12	Einzelinterviews transkribieren	12 Tage	Don 11.02.21	Fre 26.02.21
20.2.13	Ergebnisse auswerten und interpretieren	6 Tage	Sam 27.02.21	Fre 05.03.21

Tabelle A9: Projektplan Marktforschung (Eigene Darstellung)